

# Barczyk, Ewa / Piotrowski, Dariusz / Rakowski, Witold

---

## Dostosowywanie się banku spółdzielczego do nowej sytuacji społeczno-gospodarczej : (na przykładzie BŚ w Rutce Tartak)

---

Rocznik Żyrardowski 2, 409-426

---

2003

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych oraz w kolekcji mazowieckich czasopism regionalnych mazowsze.hist.pl.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

Ewa Barczyk  
Dariusz Piotrowski  
Witold Rakowski

## Dostosowywanie się banku spółdzielczego do nowej sytuacji społeczno-gospodarczej (na przykładzie BS w Rutce Tartak)

### Wprowadzenie

Do roku 1989 banki spółdzielcze<sup>1</sup> funkcjonowały na podstawie przepisów ustawy z dnia 16 września 1982 r. *Prawo spółdzielcze*<sup>2</sup> oraz ustawy z dnia 12 czerwca 1975 r. *Prawo bankowe*<sup>3</sup>, na mocy której powstał państwowo-spółdzielczy Bank Gospodarki Żywnościowej (BGŻ) zrzeszający wszystkie spółdzielnie oszczędnościowo-pożyczkowe, a także pełniący wobec nich funkcje centrali organizacyjnej i rewizyjnej. Wraz z reformą sektora bankowego zapoczątkowaną poprzez wprowadzenie nowych ustaw: z dnia 31 stycznia 1989 r. *Prawo bankowe*<sup>4</sup> oraz z dnia 20 stycznia 1990 r. *o zmianach w organizacji i działalności spółdzielczości*<sup>5</sup> rozpoczęto w Polsce tworzenie nowoczesnego, właściwego dla gospodarki rynkowej sektora bankowego. Jednym z elementów reform w sektorze finansowym było usamodzielnienie się banków spółdzielczych. Z dniem 7 lutego 1990 r. BGŻ zaprzestaje pełnić funkcje centralnego związku spółdzielczego w stosunku do banków spółdzielczych. Stworzyło to możliwości dla 1660 banków istniejących w roku 1991, prowadzenie samodzielnej polityki kredytowej, a zarazem wytworzyło sytuację, w której banki spółdzielcze nie poddane żadnej kontroli, przy jednoczesnym słabym zapleczu kadrowym udzielały kredytów bez odpowiedniej weryfikacji zdolności kredytowej oraz udzielały gwarancji bez uprzedniej rzeczowej oceny podmiotów ubiegających się o nie. Wpływało to niewątpliwie na słabą kondycję wielu banków (40 z nich ogłosiło upadłość w tym okresie). Uchwalona w dniu 24 czerwca 1994 *ustawa o restrukturyzacji banków spółdzielczych i Banku Gospodarki Żywnościowej*<sup>6</sup> stworzyła trójstopniowy system: banki spółdzielcze, banki regionalne i Bank Gospodarki Żywnościowej. Cechą tego systemu było ograniczenie samodzielności finansowej banków spółdzielczych, polegającej m.in. na

---

<sup>1</sup> Według ustawy z dn. 13 kwietnia 1960 r. *Prawo Bankowe* (Dz. U. z 1960 r., Nr 20 poz. 121, z 1964 r., Nr 8 poz. 50, z 1966 r., Nr 24 poz. 151, z 1972 r., Nr 16 poz. 93, z 1974 r., Nr 27 poz. 157) spółdzielnie oszczędnościowo-pożyczkowe uprawnione zostały do używania nazwy „bank” z dodatkiem „spółdzielczy” lub „ludowy”.

<sup>2</sup> Dz. U. z 1982 r., Nr 330 poz. 210.

<sup>3</sup> Dz. U. z 1975 r., Nr 20 poz. 108.

<sup>4</sup> Dz. U. z 1992 r., Nr 72 poz. 359, z póź. zm.

<sup>5</sup> Dz. U. z 1990 r., Nr 6 poz. 36, z póź. zm.

<sup>6</sup> Dz. U. z 1994 r., Nr 80 poz. 369.

przymusie odprowadzania do banków regionalnych całej nadwyżki środków krótkoterminowych, jak i też 75% zdeponowanych w nich środków na okres ponad 2 lat.

Restrukturyzacja sektora bankowego objęła swoim zasięgiem zarówno przekształcenia prawne, organizacyjne i własnościowe, jak i działania w zakresie zmiany jego roli i sposobu funkcjonowania, mające na celu:

- uruchomienie konkurencji na rynku usług bankowych,
- oparcie działań banków operacyjnych na mikroekonomicznych kryteriach działalności i wskaźnikach efektywności,
- zapewnienie bezpieczeństwa klientów banków.

Realizacja powyższych celów powinna przynieść:

- lepszą jakość i większą dostępność świadczonych usług bankowych,
- otwarcie banków na wprowadzanie innowacji i rozszerzanie zakresu świadczonych usług,
- rozwój specjalizacji banków w poszczególnych rodzajach działalności – równe traktowanie klientów banków,
- stabilizację funkcjonowania sektora bankowego.

W niniejszym artykule podjęto na przykładzie Banku Spółdzielczego w Rutce Tartak próbę przedstawienia, w jaki sposób mały bank o znaczeniu lokalnym (pierwotnie gminny) dostosowuje się do zmieniających się warunków otoczenia zewnętrznego. Jednocześnie pragniemy przedstawić jego działalność w „nierównej” konkurencji stworzonej przez państwo dla poszczególnych podmiotów nieodpowiednimi przepisami prawnymi. Uważamy, że mały podmiot gospodarczy, jakim jest bank spółdzielczy, może również być konkurencyjny na rynku usług finansowych, jeżeli państwo zagwarantuje mu równość praw z innymi podmiotami działającymi na tym rynku.

## Historia banku

Kasa Stefczyka Spółdzielnia z odpowiedzialnością nieograniczoną powstała w Rutce Tartak 17 marca 1928 r. z inicjatywy Kółka Rolniczego w Jałowie. W wyniku realizacji dekretu z dnia 25 października 1948 r. o reformie bankowej została przekształcona w dniu 29 sierpnia 1950 r. w Gminną Kasę Spółdzielczą w Rutce Tartak. Od 1 grudnia 1950 r. rozpoczął działalność otworzony w Wiżajnach punkt kasowy, który z czasem rozrósł się, stając się oddziałem banku.

W 1975 r., w związku z reformą administracyjną, siedzibą banku stały się Wiżajny, a w Rutce Tartak pozostał jedynie oddział. Związane to było z wymogiem umiejscowienia siedziby banku wraz z siedzibą samorządu terytorialnego, tj. Urzędu Gminy. Wspomniana już wcześniej Ustawa z 1989 r. *Prawo bankowe* dała możliwość samodzielnego funkcjonowania banków spółdzielczych. Na jej mocy w 1990 r. został dokonany podział banku. Po otrzymaniu licencji NBP powstały dwie niezależne od siebie jednostki bankowe: Bank Spółdzielczy w Wiżajnach i Bank Spółdzielczy w Rutce Tartak.

W 1991 r. utworzono oddział banku w Suwałkach. Zatrudniał on początkowo 4 osoby, które zajmowały się podstawową obsługą ludności w zakresie udzielania

kredytów, przyjmowania wkładów oszczędnościowych, prowadzenia rachunków osób fizycznych i związanych z działalnością gospodarczą oraz dokonywania wszelkich rozliczeń za usługi bez dodatkowych prowizji lub za bardzo niską prowizją. Bardzo szybko oddział zyskał wielu klientów oraz na trwałe zakorzenił się w świadomości lokalnej społeczności jako „nasz bank”. Dzięki wprowadzeniu komputeryzacji został rozszerzony zakres usług i zwiększono zatrudnienie, które w 2002 r. wynosiło 17 osób.

W 1992 r. otworzono 2-osobowy Punkt Kasowy w Sejnach, który siedzibę swą otrzymał od Urzędu Miasta jako przejaw woli współpracy z bankiem. Warunki, jakie zostały zaferowane, były konkurencyjne w stosunku do miejscowego banku spółdzielczego, co wywołało pewne problemy w przyszłości, ale w dobie gospodarki rynkowej to klient wybiera bank, a nie bank wybiera klienta. Od 1998 r. Punkt Kasowy w Sejnach zatrudnia 3 osoby ze względu na ilość i zakres prowadzonych tam czynności bankowych.

Od 1 stycznia 1999 r. bank poszerzył zasięg działalności za sprawą przejęcia banków z sąsiednich gmin w ramach konsolidacji, mającej na celu zwiększanie kapitałów własnych narzuconych ustawą o restrukturyzacji z 1994 r. Przejął on BS w Raczkach, którego historia zapoczątkowana została w kwietniu 1926 r. jako pierwszej na Suwalszczyźnie Kasy Spółdzielczej Związku Rolniczego oraz BS w Filipowie, który działalność swą rozpoczynał w lipcu 1927 r. jako Rolnicza Kasa Stefczyka Spółdzielni z odpowiedzialnością nieograniczoną. Bank ten posiadał swój Oddział w Przerośli, gdzie początki działalności bankowej prowadziła przed I wojną światową kasa oszczędnościowo-pożyczkowa o rosyjskiej nazwie „Zbieratielna Kasa”.

Do przejęcia tych banków doszło po zatwierdzeniu projektów połączenia się uchwałami Zebrań Przedstawicieli wszystkich zainteresowanych jednostek. Dzięki pozytywnym decyzjom o połączeniu z trzech banków mających niewielkie szanse uzyskania samodzielnie pierwszego progu kapitałowego, tj. 300 tys. euro powstała jednostka silna, zdolna osiągnąć wyznaczony przez ustawę z 7 grudnia 2000 r. próg 500 tys. euro do końca roku 2005. Na koniec 2000 roku wysokość kapitałów własnych Banku Spółdzielczego w Rutce Tartak wyniosła 440 tys. euro.

Bank zrzeszał na koniec 2001 r. 2 255 członków (udział jednostkowy wynosił 200 zł zarówno dla osób fizycznych, jak i dla osób prawnych) oraz zatrudniał ogółem we wszystkich swych jednostkach 51 osób, w tym: w Rutce Tartak – 9, w Oddziale w Filipowie – 7, w Oddziale w Przerośli – 6, w Oddziale w Raczkach – 9, w Oddziale w Suwałkach – 17, w Punkcie Kasowym w Sejnach – 3. Wśród zatrudnionych osoby w wieku do lat 30 stanowiły 21,6%. Według struktury wykształcenia przeważają osoby z wykształceniem średnim, głównie ekonomicznym. Wykształcenie wyższe posiadało 7,8% pracowników, studiujących 5,9%. W roku 2002 została zatrudniona jeszcze jedna osoba, która właśnie ukończyła studia.

## Status prawny i zakres działalności

Statut Banku w Rutce Tartak został uchwalony przez Zebranie Przedstawicieli w dniu 25 listopada 1998 r. zgodnie z ustawą o restrukturyzacji banków spółdzielczych i Banku Gospodarki Żywnościowej oraz z Prawem bankowym. Mówi on m.in., że:



- Bank Spółdzielczy działa pod nazwą: **Bank Spółdzielczy w Rutce Tartak**;
- Siedzibą Banku Spółdzielczego jest Rutka Tartak, ul. 3 Maja 6;
- Bank Spółdzielczy działa na terenie gmin: Rutka Tartak, Suwałki, Miasto Suwałki, Filipów, Raczki i Przerośl, a za zgodą Banku Regionalnego na obszarze regionu lub jego części;
- Bank Spółdzielczy może tworzyć i prowadzić oddziały, filie i punkty kasowe;
- Bank Spółdzielczy jest spółdzielnią i posiada osobowość prawną. Bank Spółdzielczy jest założony na czas nieokreślony;
- Bank Spółdzielczy jest zrzeszony w Warmińsko-Mazurskim Banku Regionalnym w Olsztynie na podstawie umowy zrzeszenia regionalnego.

Ponadto statut reguluje w sposób szczegółowy cel, przedmiot i zakres działalności, określa zasady członkostwa – tryb przystąpienia i wypowiedzenia, określa i obowiązków członków, organy banku i zakres ich kompetencji, zasady gospodarki finansowej oraz postanowienia dotyczące łączenia, podziału, postępowania uzdrawiającego, likwidacji i upadłości banku. Natomiast regulaminy wewnętrzne normują wykonywanie poszczególnych czynności bankowych w zakresie:

- kredytowania,
- prowadzenia wkładów terminowych i na każde żądanie,
- prowadzenie rachunków oszczędnościowo-rozliczeniowych (ROR) – rachunków bieżących,

Bank pełni również rolę zakładu pracy, a więc wypłaca wynagrodzenia swoim pracownikom i dysponuje zakładowym funduszem socjalnym.

## Ocena bilansów oraz rachunków zysków i strat banku za lata 1999–2001

Jak wiadomo głównym przedmiotem działania banku jest pozyskiwanie środków i angażowanie ich w operacjach aktywnych, aby pozyskać określony przychód. Znajomość kondycji finansowej zarządzanym przedsiębiorstwem (w tym wypadku bankiem spółdzielczym) jest podstawowym środkiem zabezpieczającym podmiot gospodarczy przed skutkami ryzyka gospodarczego nieodłącznie związanego z działalnością gospodarczą. Informacje otrzymane jako efekt monitoringu stanowią podstawę racjonalnego gospodarowania, gdyż warunkuje to efektywność i skuteczność oraz bezpieczeństwo działania<sup>7</sup>. Cel ten realizuje się poprzez sporządzanie bilansów, rachunków zysków i strat oraz analizy wskaźnikowej. Podstawowym celem zarządzania bilansem banku jest realizacja zysków, utrzymanie się na rynku, zachowanie i powiększenie funduszy oraz inwestowanie w korzystne, ale bezpieczne aktywa, nabywane w granicach rozsądnego i dozwolonego ryzyka<sup>8</sup>. W celu oceny kondycji fi-

<sup>7</sup> T. Orzeszko, *Banki spółdzielcze w Polsce. Ekonomiczne i finansowe warunki rozwoju*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1998, s. 122.

<sup>8</sup> J. Szambelańczyk, *Ekonomia Banku Spółdzielczego*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1999, s. 49.

nansowej Banku Spółdzielczego w Rutce Tartak zasadne jest przedstawienie bilansów za lata 1999–2000, które w momencie pisania tego artykułu są najbardziej aktualne.

Bilans banku spółdzielczego to zestawienie stanu środków gospodarczych oraz źródeł ich finansowania (pasywa) w ujęciu wartościowym. Wszelkie aktywa, jakie bank posiada, są finansowane ze środków (funduszy) otrzymanych od innych podmiotów (w tym udziałowców). Aktywa banku określają dziedziny, w które bank zainwestował pozyskane środki. Są to przede wszystkim należności od instytucji finansowych (np. środki utrzymywane na rachunkach bieżących w innych bankach, udzielone innym bankom lokaty); należności od klientów i sektora budżetowego (np. kredyty udzielane podmiotom nie finansowym oraz budżetowym); należności z tytułu papierów wartościowych (np. nabyte przez bank papiery wartościowe) oraz majątek trwały. W bilansie banku aktywa uporządkowane są według malejącego stopnia. Natomiast pasywa, czyli zobowiązania banku, to pozyskane fundusze informujące o tym, kto dostarcza środków (funduszy) i do kogo one faktycznie należą. Są to przede wszystkim: fundusze obce (np. depozyty przyjmowane od klientów, jednostek budżetowych, innych banków) oraz fundusze własne. W funduszach własnych wyróżnia się natomiast fundusze podstawowe (tj. *fundusz udziałowy* – z wpłat udziałów członkowskich, odpisów na udziały członkowskie z podziału nadwyżki bilansowej lub innych źródeł określonych w odrębnych przepisach, *fundusz zasobowy* – powstający z wpłat przez członków wpisowego, *fundusze tworzone z zysku po opodatkowaniu*, *fundusze ogólnego ryzyka* – na nieprzewidziane ryzyka działalności bankowej) oraz fundusze uzupełniające (tj. *fundusz z aktualizacji wyceny majątku trwałego*, *inne pozycje bilansu banku*, w tym rezerwy na ryzyko i wydatki nie związane z działalnością podstawową banku, fundusz inwestycyjny, inne fundusze tworzone ze środków własnych lub obcych, zobowiązania z tytułu papierów wartościowych o nieokreślonym terminie wymagalności). Pasywa uporządkowane są w bilansie według rosnącego okresu wymagalności.

Do podstawowych operacji aktywnych banku spółdzielczego należy udzielanie kredytów. Suma udzielonych kredytów, pożyczek pieniężnych, nabytych obligacji i innych niż papiery wartościowe wierzytelności z tytułu gwarancji bankowych, poręczeń i akredytyw oraz innych wierzytelności banku w stosunku do jednego podmiotu lub podmiotów powiązanych kapitałowo i organizacyjnie ponoszących wspólne ryzyko nie może przekroczyć 25% funduszy własnych banku.

Analizując bilans BS RT widzimy ogólny wzrost sumy bilansowej w przeciągu trzech lat o 32% (tab. 1). Po stronie aktywów najwyższą pozycją był wzrost w tym okresie wartości poz. IV (tj. należności z udzielonych kredytów podmiotom nie finansowym i budżetowym) o 59,7% oraz w poz. III (należności od instytucji finansowych) o 57,1%. Oznacza to, że wystąpił wzrost w strukturze aktywów banku w poz. III o 4,2% i w poz. IV o 8,7%. A zatem należności od klientów i sektora budżetowego oraz instytucji finansowych wynosiły 63% aktywów banku w roku 1999 i wzrosły do 76% w 2001 r. Należności od instytucji finansowych zmniejszyły się w wyniku przemieszczenia środków z lokat w innych bankach w dłużne papiery wartościowe – bony skarbowe, których udział w aktywach w badanych okresach zmalał z 31,8 % w 1999 r. do 16,5% w 2001 r. W omawianym okresie wartość zdeponowanych środków

Tabela 1. Bilans syntetyczny BS w Rutce Tartak na dzień 31 grudnia 1999, 2000 i 2001 r. (AKTYWA) w tys. zł

Wyszczególnienie	Stan na koniec roku:						Zmiana stanu			
	Suma			Udział w strukturze (%)			Kwoty		Dynamika	
	1999	2000	2001	1999	2000	2001	Kwota (2-1)	kwota (3-2)	2000 1999	2001 2000
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I. Kasa, środki w Banku Centralnym	1.077,50	1.749,4	2.276,9	3,4	4,7	5,3	671,95	527,48	162,	130,2
II. Dłużne papiery wartościowe uprawnione do redyskontowania w Banku Centralnym	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
III. Należności od instytucji finansowych	6.973,97	12.053,	10.955,	21,5	32,5	25,7	5.079,59	1.098,5	172,	90,9
1. A'vista	2.246,62	1.776,0	1.789,1	6,9	4,8	4,2	-470,53	13,01	79,1	100,7
2. Terminowe	4.727,35	10.277,	9.165,9	14,6	27,7	21,5	5.550,12	1.111,5	217,	89,2
IV. Należności od klientów i sektora budżet.	13.405,5	17.671,	21.367,	41,3	47,8	50,0	4.265,55	3.696,4	131,	120,9
V. Dłużne papiery wartościowe	10.292,9	4.738,1	7.047,9	31,8	12,8	16,5	-5.554,77	2.309,8	46,0	148,8
VI. Akcje, udziały i inne papiery wartościowe o zmiennej kwocie dochodów	305,40	305,40	336,40	0,9	0,8	0,8	0,0	31,0	100,0	110,2
VII. Akcje i udziały w jednostkach zależnych	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VIII. Akcje i udziały w jednostkach Stowarzyszonych	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IX. Akcje i udziały w innych jednostkach o stałej kwocie dochodu	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
X. Wartości niematerialne i prawne	21,7	15,11	10,14	0,1	0,0	0,0	-6,63	-4,97	69,5	67,1
XI. Rzeczowy majątek trwały	302,7	457,9	522,6	0,9	1,2	1,2	155,1	64,7	151,	114,1
XII. Akcje własne i udziały do zbycia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
XIII. Inne aktywa	44,51	65,9	202,12	0,1	0,2	0,5	21,4	136,2	148,2	306,5
XIV. Rozliczenia międzyokresowe	9,2	-	-	-	-	-	-9,2	-	-	-
SUMA AKTYWÓW	32.433,5	37.056,6	42.718,79	100,	100,	100,	4.623,1	5.662,2	114,3	115,3

Tabela 2. Bilans syntetyczny BS w Rutce Tartak na dzień 31 grudnia 1999, 2000 i 2001 r. (PASYWA) w tys. zł

Wyszczególnienie	Stan na koniec roku:					Udział w strukturze (%)			Zmiana stanu			
	Suma			Kwoty		1999	2000	2001	Kwota (2-1)	Kwota (3-2)	Dynamika	
	1999	2000	2001	1999	2001						2000	2001
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
I. Zobowiązania wobec Banku Centralnego	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
II. Zobowiązania wobec instytucji finansowych	2,77	2,08	186,12	0,0	0,0	0,4	-0,69	184,04	75,1	8,948,1		
III. Zobowiązania wobec klientów i sektora budżetowego	29.752,3	33.498,5	37.540,6	91,7	90,4	87,9	3.746,2	4.042,1	112,6	112,1		
1. Zobowiązania wobec klientów	27.182,5	31.530,8	35.650,6	83,8	85,1	83,5	4.348,3	4.119,8	116,0	113,1		
a) lokaty oszczędnościowe	23.171,9	25.968,4	28.047,1	71,4	70,1	65,7	2.796,6	2.078,6	112,1	108,0		
b) pozostałe	4.010,6	5.562,3	7.603,5	12,4	15,0	17,8	1.551,7	2.041,2	138,7	136,7		
2. Zobowiązania wobec sektora budżetowego	2.569,8	1.967,71	1.890,0	7,9	5,3	4,4	-602,1	-77,7	76,6	96,1		
IV. Zobowiązania z tytułu papierów wartościowych	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
V. Fundusze specjalne i inne pasywa	523,4	714,9,2	1.038,7	1,6	1,9	2,4	191,6	323,7	136,6	145,3		
VI. Rozliczenia międzyokresowe i przychody przyszłych okresów	61,6	72,69	106,8	0,2	0,2	0,3	11,1	34,2	118,0	147,0		
VII. Rezerwy	135,9	151,62	123,6	0,4	0,4	0,3	15,7	-28,0	111,6	81,5		
VIII. Zobowiązania podporządkowane	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
IX. Kapitał (fundusz) podstawowy	551,5	544,15	573,06	1,7	1,5	1,3	-7,4	28,9	98,7	105,3		
X. Zadeklarowane, lecz nie wniesione wkłady na poczet kapitału podstawowego	-194,1	-166,61	-129,31	-0,6	-0,4	-0,3	27,5	1 37,3	85,8	77,6		
XI. Kapitał (fundusz) zapasowy	1.092,6	1.417,4	1.969,7	3,4	3,8	4,6	324,8	552,3	129,7	139,0		
XII. Kapitał (fundusz) rezerwowy	183,1	183,1	177,0	0,6	0,5	0,4	0,0	-6,1	100,0	96,7		
XIII. Rezerwa rewaluacyjna	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
XIV. Nie podzielony wynik finansowy z lat ubiegłych	-	-	258,31	-	-	0,6	-	258,31	-	-		
XV. Wynik finansowy netto roku obrotowego – zysk	324,43	638,76	874,17	1,0	1,7	2,1	314,33	235,41	196,9	136,9		
SUMA PASYWÓW	32.433,5	37.056,6	42.718,8	100,0	100,0	100,0	4.623,1	5.662,2	114,3	115,3		

Tabela 3. Rachunki zysków i strat Banku Spółdzielczego w Rutce Tartak za lata 1999–2001 w tys. zł

	Stan na koniec roku:				Udział w strukturze (%)			Zmiana stanu			
	Suma				1999	2000	2001	Kwota (2-1)	Kwota (3-2)	Dynamika	
	1999	2000	2001	2000						2001	2000
Wyszczególnienie											
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
I. Przychód z tytułu odsetek	4.318,54	5.723,48	6.536,72	87,6	87,2	86,0	1.404,94	813,24	132,5	114,2	
II. Koszt odsetek	2.567,77	3.268,04	3.614,76	57,7	58,0	56,8	700,27	346,72	127,3	110,6	
III. Wynik z tytułu odsetek	1.750,77	2.455,44	2.921,96	X	X	X	704,67	466,52	140,3	119,0	
IV. Przychód z tytułu prowizji	555,12	783,72	971,91	11,3	11,9	12,8	228,60	188,19	141,2	124,0	
V. Koszt z tytułu prowizji	60,40	104,19	103,15	1,4	1,8	1,6	43,79	-1,04	172,5	99,0	
VI. Wynik z tytułu prowizji	494,72	679,53	868,76	X	X	X	184,81	18° 23	137,4	127,8	
VII. Przychody z akcji udziałów i innych papierów wartościowych	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
VIII. Wynik na operacjach finansowych	8,47	10,02	14,91	0,2	0,2	0,2	1,55	4,89	118,3	148,8	
IX. Wynik z pozycji wymiany	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
X. Wynik na działalności bankowej	2.253,96	3.144,99	3.805,63	X	X	X	891,03	660,64	139,5	121,0	
XI. Pozostałe przychody operacyjne	6,26	5,05	21,73	0,1	0,1	0,2	-1,21	16,68	80,7	436,3	
XII. Pozostałe koszty operacyjne	8,85	23,98	48,63	0,2	0,4	0,8	15,13	24,65	271,0	202,8	
XIII. Koszty działania banku	1.686,72	2.114,58	2.419,46	37,9	37,4	38,0	427,86	304,88	125,4	114,4	
1) wynagrodzenia	1.138,85	1.382,87	1.671,60	25,6	24,5	26,3	244,02	288,73	121,4	120,8	
2) narzuty na wynagrodzenia	270,73	317,53	384,16	6,1	5,6	6,0	46,80	66,63	117,3	121,0	
3) pozostałe	277,14	414,18	363,70	6,2	7,3	5,7	137,04	-50,48	149,4	87,8	
XIV. Amortyzacja, środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych	72,63	68,83	65,74	1,6	1,2	1,0	3,8	-3,09	94,8	97,3	
XV. Odpisy na rezerwy i aktualizację wartości	56,83	68,74	114,82	1,2	1,2	1,8	11,91	46,08	121,0	167,0	
XVI. Rozwiązanie rezerw i zmniejszenia dotyczące aktualizacji	38,70	37,69	58,34	0,8	0,6	0,8	-1,01	20,65	97,4	154,8	
XVII. Różnica wartości rezerw i aktualizacji	-18,13	-31,05	-56,48	X	X	X	-12,92	-25,43	171,3	181,9	
XVIII. Wynik z działalności operacyjnej	473,89	911,60	1.237,05	X	X	X	437,71	325,45	192,4	135,7	
XIX. Wynik na operacjach nadzwyczajnych	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
XX. Wynik finansowy brutto – zysk	473,89	911,60	1.237,05	X	X	X	437,71	325,45	192,4	135,7	
XXI. Obowiązkowe obciążenia wyniku Finansowego	149,46	272,84	362,88	X	X	X	123,38	90,04	182,6	133,0	
XXII. Wynik finansowy netto – zysk	324,43	638,76	874,17	X	X	X	314,33	235,41	196,9	136,9	



w Banku Centralnym podwoiła się i wzrosła o 1,9 % w strukturze aktywów. Bank posiadał jedynie nieliczne papiery wartościowe (poz. VI), które przez cały okres były niższe od 1% wszystkich aktywów. Podobnie udział rzeczowego majątku trwałego banku w aktywach był bardzo niski (0,9–1,2%).

Głównym źródłem finansowania działalności banku w badanych okresach były zobowiązania wobec klientów i sektora budżetowego, które w przeciągu trzech lat wzrosły o 26,2%. Z czego zobowiązania banku wobec klientów wynosiły 95% w roku 2001, a wobec sektora budżetowego tylko 5%. Pomimo realnego wzrostu zobowiązań wobec klientów i sektora budżetowego udział w strukturze pasywów z tego tytułu zmniejszał się o 3,8% (o ile w roku 1999 wynosił 91,7%, to w roku 2001 – 87,9%). Kapitały własne (poz. IX–XII tab. 2) wzrosły w badanych okresach z 5,1% pasywów w roku 1999 do 6,0% pasywów w roku 2001.

Z zestawienia przychodów i kosztów (tab. 3 i 4) wynika, iż główną pozycją w przychodach osiąganych przez bank są przychody uzyskiwane z odsetek. Koszty ich uzyskania także są wysokie, jednak wyniki są dodatnie i decydują o osiągniętych zyskach. Dynamika charakteryzuje się tendencją zniżkową z uwagi na malejące stopy procentowe, a przez to niższą marżę odsetkową. Wysokie są koszty działania banku, ale związane jest to z koniecznymi kosztami modernizacji sieci informatycznych i telekomunikacyjnych, przeprowadzanych remontów, rozszerzaniem zakresu działalności i przede wszystkim wynagrodzeniami wraz z narzutami.

Tabela 4. Zestawienie przychodów i kosztów BS w Rutce Tartak w latach 1999–2001 (w tys. zł)

Wyszczególnienie	Rok 1999	Rok 2000	Rok 2001	Rok 2000 Rok 1999	Rok 2001 Rok 2000
<b>Przychody:</b>	<b>4.927,09</b>	<b>6.559,96</b>	<b>7.603,61</b>	<b>133,1</b>	<b>115,9</b>
z tytułu odsetek	4.318,54	5.723,48	6.536,72	132,5	114,2
z tytułu prowizji	555,12	783,72	971,91	141,2	124,0
wynik na operacjach finansowych	8,47	10,02	14,91	118,3	148,8
pozostałe przychody operacyjne	6,26	5,05	21,73	80,7	430,3
rozwiązanie rezerw	38,70	37,69	58,34	97,4	154,8
<b>Koszty:</b>	<b>4.453,20</b>	<b>5.648,36</b>	<b>6.366,56</b>	<b>126,8</b>	<b>112,7</b>
z tytułu odsetek	2.567,77	3.268,04	3.614,76	127,3	110,6
z tytułu prowizji	60,40	104,19	103,15	172,5	99,0
pozostałe koszty operacyjne	8,85	23,98	48,63	271,0	202,8
koszty działalności banku	1.686,72	2.114,58	2.419,46	125,4	114,4
amortyzacja	72,63	68,83	65,74	94,8	95,5
odpisy na rezerwy i aktualizację wartości	56,83	68,74	114,82	121,0	167,0
<b>Wynik na działalności bankowej</b>	<b>2.253,96</b>	<b>3.144,99</b>	<b>3.805,63</b>	<b>139,5</b>	<b>121,0</b>
wynik z tytułu odsetek	1.750,77	2.455,44	2.921,96	140,2	119,0
z tytułu prowizji	494,72	679,53	868,76	137,4	127,8
wynik na operacjach finansowych	8,47	10,02	14,91	118,3	148,8



## Analiza wskaźnikowa kondycji finansowej banku w latach 1999–2001

Analiza wskaźnikowa pozwala na ocenę kondycji finansowej BS w R.T. zarówno w układzie historycznym (analiza wskaźników za poszczególne lata), jak i przestrzennym (porównanie ze wskaźnikami innych banków podobnej wielkości lub też działającymi na tym samym obszarze) oraz porównanie z zaplanowanymi wcześniej wartościami wskaźników.

Tabela 5. Wskaźniki ekonomiczne BS w Rutce Tartak za lata 1999–2001

Lp.	Nazwa wskaźnika	Kwota za:			Wskaźnik			Dynamika Wskaźników	
		1999	2000	2001	1999	2000	2001	kol. 7/6	kol. 8/7
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	<b>Suma bilansowa</b>	32.433,4	37.056,6	42.718,8	x	4623,1	5662,2	114,3	115,3
2	<b>Zysk brutto</b>	473,9	912,2	1237,0	x	314,3	235,4	196,9	136,9
3	<b>wskaźnik zwrotu z aktywów (ROA)</b> <i>Zysk netto</i> <i>Aktywa</i>	<u>324,4</u> 32.433,4	<u>638,8</u> 37.056,6	<u>874,2</u> 42.718,8	1,00	1,72	2,05	172,0	119,2
4	<b>wskaźnik zwrotu z kapitałów własnych (ROE)</b> <i>Zysk netto</i> <i>kapitały (fundusze) własne</i>	<u>324,4</u> 1.353,0	<u>638,8</u> 1.697,9	<u>874,2</u> 2.567,7	21,44	34,34	35,25	160,2	102,6
5	<b>wskaźnik ryzyka działalności kredytowej</b> <i>Kredyty zagrożone</i> <i>Kredyty ogółem</i>	<u>105,6</u> 13.044,1	<u>117,4</u> 17.189,1	<u>159,9</u> 20.983,8	0,81	0,68	0,77	83,9	113,2
6	<b>Wskaźnik kredytowania</b> <i>Kredyty ogółem</i> <i>Aktywa ogółem</i>	<u>13.044,1</u> 32.433,4	<u>17.189,1</u> 37.056,6	<u>20.983,8</u> 42.718,8	40,22	46,39	49,12	115,3	105,9
7	<b>Wskaźnik kredytów straconych:</b> <i>Kredyty stracone</i> <i>Kredyty ogółem</i>	<u>11,8</u> 13.044,1	<u>83,2</u> 17.189,1	<u>97,8</u> 20.983,8	0,09	0,48	0,47	533,3	97,9
8	<b>Wskaźnik kapitałów własnych:</b> <i>Kapitały (fundusze) własne</i> <i>Pasywa ogółem</i>	<u>1.353,0</u> 32.433,4	<u>1.697,9</u> 37.056,6	<u>2.567,7</u> 42.718,8	4,17	4,58	6,01	109,8	131,2
9	<b>Wskaźnik stabilności:</b> <i>Depozyty na żądanie</i> <i>Depozyty ogółem</i>	<u>8.037,2</u> 29.755,1	<u>8.934,7</u> 33.500,6	<u>9.821,2</u> 37.726,7	27,01	26,67	26,03	98,7	97,6
10	<b>Wskaźnik depozytów:</b> <i>Depozyty ogółem</i> <i>pasywa ogółem</i>	<u>29.755,1</u> 32.433,4	<u>33.500,6</u> 37.056,6	<u>37.726,7</u> 42.718,8	91,74	90,40	88,31	98,5	97,7

Lp.	Nazwa wskaźnika	Kwota za:			Wskaźnik			Dynamika Wskaźników	
		1999	2000	2001	1999	2000	2001	kol. 7/6	kol. 8/7
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	<b>Wskaźnik pokrycia majątku funduszem własnym:</b> <i>majątek trwały</i> <i>kapitały (fundusze) własne</i>	<u>302,7</u> 1.353,0	<u>457,9</u> 1.697,9	<u>522,6</u> 2.567,7	22,37	26,97	20,35	120,6	75,5
12	<b>Udziały aktywów dochodowych w aktywach</b> <i>Średni stan kredytów, lokat w innych bankach i lokat w papierach wartościowych</i> <i>Aktywa ogółem</i>	<u>26.408,9</u> 32.433,4	<u>30.405,3</u> 37.056,6	<u>35.077,5</u> 42.718,8	81,43	82,05	82,11	100,8	100,1
13	<b>Wskaźniki marży odsetkowej</b> <i>Odsetki netto</i> <i>średni stan aktywów dochodowych</i>	<u>1.750,7</u> 26.408,9	<u>2.455,4</u> 30.405,3	<u>2.922,0</u> 35.077,5	6,6	8,1	8,3	122,7	102,5
14	<b>Udział pasywów pracujących:</b> <i>Wkłady i lokaty przyjęte</i> <i>pasywa ogółem</i>	<u>27.826,8</u> 32.433,4	<u>30.090,9</u> 37.056,6	<u>34.500,9</u> 42.718,8	85,8	81,2	80,8	94,6	99,5
15	Poziom <b>rezerw celowych na należności zagrożone:</b> <i>Utworzone rezerwy celowe</i> <i>Należności zagrożone</i>	43 7 105,6	74 8 117,4	<u>131,2</u> 159,9	41,4	63,7	82,1	153,9	128,9
16	<b>Wskaźnik płynności:</b> <i>należności wg terminów zapadalności</i> <i>zobowiązania wg terminów wymagalności</i>  do 1 miesiąca (wskaźnik płynności szybkiej)  > 3 miesiący (wskaźnik płynności bieżącej)	<u>6.413,2</u> 14.179,0  <u>3.079,8</u> 7.964,9	<u>10.569,1</u> 15.493,2  <u>66.320,2</u> 8.822,8	<u>7.642,9</u> 16.769,5  <u>11.767,9</u> 9.509,5	0,5  0,45	0,7  0,7	0,5  1,2	140,0  175,0	71,4  171,4
17	<b>Udział gotówki w aktywach banku</b> <i>Średnie stan gotówki w kasie</i> <i>Średnia wartość aktywów</i>	<u>942,7</u> 30.681,9	<u>1.182,6</u> 34.363,8	<u>1.307,1</u> 40.172,4	00,3	0,03	00,3	100,0	100,0
18	<b>Współczynnik wypłacalności</b> liczony wg Zarząd. Nr 7/93 prezesa NBP z 20.05.1993 r. <b>DZ.URZ.NBP Nr 6</b> , poz. 11/ <i>kapitały (fundusze) własne</i> <i>aktywa wg wag ryzyka (ustalonych przez NBP)</i>	<u>1.353,0</u> 14.090,7	<u>1.697,9</u> 19.195,7	<u>2.567,7</u> 22.434,7	9,6	8,85	11,45	92,2	129,4

Analizując dane i wskaźniki zawarte w tab. 5 widoczne jest, że:

- Bank działając zwiększa systematycznie swe obroty oraz wypracowuje zyski na poziomie pozwalającym na dalszy rozwój;
- Wskaźniki dynamiki aktywów są wyższe od poziomu inflacji, który wynosił odpowiednio za lata: 1999 – 7,3%, 2000 – 10,1%, 2001 – 5,5%;
- Wskaźniki zwrotu z aktywów w badanych okresach zostały podwojone;
- Wskaźniki zwrotu z kapitałów utrzymują się na wysokim poziomie i wskazują na zdolność banku do utrzymania realnej wartości funduszy własnych oraz do ich zwiększania;
- Aktywa dochodowe stanowią ponad 80% aktywów banku;
- Udział udzielanych kredytów w badanych okresach wzrasta z 40% do ponad 50% ogólnej wielkości aktywów. Kredyty są najważniejszym składnikiem aktywów dochodowych;
- Kredyty stracone utrzymują się na poziomie poniżej 0,5%, a rezerwy celowe utworzone przez Bank na ich sfinansowanie w poszczególnych latach były zwiększane zgodnie z zaleceniami Komisji Nadzoru Bankowego z 40 do 80 procent;
- Depozyty przyjęte przez Bank utrzymują się na poziomie około 90% pasywów;
- Wskaźnik marży odsetkowej utrzymuje się na podobnym poziomie w badanych latach, czyli przychody z odsetek pomniejszone o koszty odsetek są utrzymywane na stałym poziomie;
- Bank utrzymuje na stałym poziomie udział gotówki w aktywach, nie zwiększając nadmiernie wielkości aktywów nie przynoszących dochodów z jednoczesnym zabezpieczeniem płynności;
- Płynność szybka pozostaje na podobnym poziomie i zabezpiecza realizowanie bieżących zobowiązań w stopniu niewystarczającym;
- Płynność bieżąca wykazuje tendencje wzrostowe – wystąpiła nadpłynność, której przyczyną może być prowadzona przez bank polityka stóp procentowych oferowanych kredytów i oprocentowania przyjmowanych depozytów;
- Współczynnik wypłacalności jest na poziomie wymaganym przez Komisję Nadzoru Bankowego, tzn. powyżej 8%.

Z analizy tej wynika proces ciągłego rozwijania działalności bez ponoszenia nadmiernego ryzyka, pod stałą kontrolą organów Banku, biegłego rewidenta, sprawdzającego prawidłowość prowadzonej dokumentacji i zasad księgowych do zatwierdzenia bilansów rocznych oraz Komisji Nadzoru Bankowego. Na zabezpieczenie płynności szybkiej, której wskaźnik nie ukształtował się zbyt korzystnie, Bank posiada papiery wartościowe – bony skarbowe, które może w razie potrzeby postawić do swej dyspozycji.

Inną słabością Banku są stosunkowo niskie kapitały własne. Mają one jednak wysoki wskaźnik zyskowności. Zwiększanie funduszy własnych to problem, nad którym Zarząd Banku czuwa i pracuje. Pozyskiwanie klientów odbywa się poprzez zaplanowane przywództwo w zakresie proponowanego oprocentowania kredytów i depozytów oraz opłat i prowizji pobieranych przez Bank. Takie działanie zmniejsza zyski, ale pozwala na zdobycie i utrzymanie miejsca na rynku usług bankowych, na którym jest bardzo duża konkurencja.

## Bank Spółdzielczy w Rutce Tartak na tle innych banków spółdzielczych

Zrzeszenie Krajowe Banków Spółdzielczych dokonało porównania wyników finansowych za rok 1999 i 2000 dla największych pod względem sumy bilansowej banków spółdzielczych, których współczynnik wypłacalności przekraczał 8%. W roku 1999 analizą objęto wszystkie, tj. 630 banków spółdzielczych ZKBS prowadzących działalność bankową na koniec 1999 r., zaś w roku 2000 objęto 538 banków spółdzielczych ZKBS prowadzących działalność bankową na koniec roku 2000. W rankingu tym BS w Rutce Tartak pod względem sumy bilansowej znajdował się na 71 pozycji w roku 1999 i na 81 pozycji w roku 2000. Spadek pozycji spowodowany został procesem konsolidacji banków, który oznacza ich łączenie kapitałowe i organizacyjne w celu osiągnięcia korzyści ze skali prowadzonej działalności.

Tabela 6. Wybrane wskaźniki BS RT w porównaniu ze wskaźnikami KZBS

Wyszczególnienie	Rok 1999		Rok 2000	
	BSRT	ZKBS	BSRT	ZKBS
Wskaźnik zwrotu z aktywów ROA	1,00	1,37	1,72	1,91
Wskaźnik zwrotu z kapitału ROE	21,44	17,88	34,34	23,57
Współczynnik wypłacalności	9,60	12,9	8,85	12,61
Wskaźnik opłacalności	110,64	113,96	-	-
Rentowność netto	7,29	8,76	11,31	10,44
Udział kosztów działalności w przychodach	34,23	38,29	32,23	34,71
Wynik z działalności / 1 zatrudnionego (w tys. zł)	47,96	53,02	61,67	70,40
Zysk brutto / 1 zatrudnionego (w tys. zł)	10,08	12,02	17,87	18,78

Źródło: „Bank Spółdzielczy”, 2000, nr 3 s.12 i „Bank Spółdzielczy” 2001, nr 2 str. 18 .Opracowań za obydwa okresy dokonały: Teresa Olko-Bagieńska, Marta Paluch, Krystyna Przepióra. W: Wyniki ekonomiczno-finansowe banków spółdzielczych Zrzeszenia Krajowego Banków Spółdzielczych.

Bank Spółdzielczy w Rutce Tartak posiadał wskaźniki zbliżone do średnich wartości banków zrzeszonych w ZKBS. Cechowała go jednak wysoka wartość wskaźnika zwrotu z kapitałów ROE, co oznacza bardzo dużą zyskowność posiadanych kapitałów własnych. Dalsze porównania wyników Banku Spółdzielczego w Rutce Tartak na tle wyników banków spółdzielczych zrzeszonych w ZKBS nie jest możliwe z uwagi na fakt, iż ZKBS zostało rozwiązane w czerwcu 2001 r.

## Analiza SWOT i problem konkurencji na rynku finansowym

Jedną z najpopularniejszych technik analizy strategicznej jest analiza SWOT (nazwa pochodzi od pierwszych liter angielskich słów: *strengths, weaknesses, opportunities, traits*). Polega ona na badaniu silnych i słabych stron organizacji oraz szans i zagrożeń pojawiających się przed nią. Punktem wyjścia w procesie określania celów strategicznych jest odpowiedź na trzy podstawowe pytania: Czym jest organizacja

dziś? Czym powinna być w przyszłości, jaką mamy wizję jej funkcjonowania? Jaka powinna być droga dojścia do pożądanego, przyszłego stanu, jakie rozwiązania musi wybrać? Jak powszechnie wiadomo, zrozumienie istoty silnych i słabych stron przedsiębiorstwa oraz rozpoznanie i zdefiniowanie ich w kategoriach strategicznych pozwala w większym stopniu na pełne wykorzystanie potencjału firmy i ograniczenia wpływu czynników negatywnych<sup>9</sup>.

Stosując analizę SWOT dla Banku Spółdzielczego w Rutce Tartak należy uwzględnić jego strukturę organizacyjną, to znaczy fakt, że składa się on z 5 oddziałów i punktu kasowego. Każdy z oddziałów ma odrębne warunki działania. Oddział w Suwałkach ma innych klientów niż oddziały położone na wsi: w Rutce Tartak, w Filipowie, w Raczkach i w Przerośli. Punkt kasowy w Sejnach ma ograniczone działanie ze względu na brak samodzielności (podlega pod oddział w Suwałkach – tam prowadzone są jego rachunki podmiotów gospodarczych, osób fizycznych, kredytowe, oszczędnościowe i przede wszystkim księgowość).

Tabela 7. Analiza SWOT dla Banku Spółdzielczego w Rutce Tartak

<p><b>Silne strony:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ bank jest jedyną placówką obsługującą rolników z terenu, na którym działa – znajomość lokalnych potrzeb i możliwości,</li> <li>➤ współpraca z samorządem terytorialnym,</li> <li>➤ uczestniczenie w życiu społeczności lokalnej poprzez wspólnie organizowane imprezy kulturalne, finansowanie nagród w imprezach sportowych,</li> <li>➤ wypracowany pozytywny wizerunek banku przyciąga nowych klientów,</li> </ul>	<p><b>Słabe strony:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ niski poziom wyposażenia technicznego i informatycznego,</li> <li>➤ niski poziom kwalifikacji zawodowych pracowników i działaczy spółdzielczych,</li> <li>➤ niemożliwość udzielania kredytów w stosunku do jednego podmiotu powyżej kwoty 641 tys. zł,</li> <li>➤ ograniczone możliwości pozyskiwania nowych członków ze względu na ustawowe ograniczenia w preferencyjnym ich traktowaniu,</li> </ul>
<p><b>Szanse:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ rozwój turystyki i agroturystyki</li> <li>➤ przywództwo cenowe – poprzez niski poziom prowizji i opłat przyciągani są nowi klienci,</li> <li>➤ wprowadzanie nowych produktów bankowych (np. kart płatniczych, bankomatów),</li> <li>➤ wprowadzony VAT od produktów rolnych sprzyja otwieraniu rachunków bankowych na działalność rolniczą,</li> <li>➤ wprowadzenie nowych rozwiązań technologicznych i informatycznych umożliwi sprawniejszą obsługę i szerszą ofertę bankową,</li> <li>➤ obsługa kredytów preferencyjnych dla rolników ze środków pomocowych udzielonych przez Unię Europejską.</li> </ul>	<p><b>Zagrożenia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ trudna sytuacja ekonomiczna sektora rolniczego, który jest głównym klientem banków spółdzielczych na wsi,</li> <li>➤ powiększające się bezrobocie na wsi i w miastach,</li> <li>➤ ubożenie społeczeństwa,</li> <li>➤ duża konkurencja banków komercyjnych, a po wejściu Polski do Unii Europejskiej – wielu banków zachodnich,</li> <li>➤ obciążenie wyników działalności banku kosztami złego funkcjonowania innych banków w ramach Bankowego Funduszu Gwarancyjnego (np. w roku 2000 BS w Rutce Tartak musiał przekazać kwotę ok. 60 tys. zł na upadły Bank Staropolski poza składkami odprowadzanymi obowiązkowo co roku),</li> <li>➤ nieosiągnięcie progów finansowych w wyznaczonych ustawowo terminach,</li> <li>➤ niekorzystna polityka podatkowa i zbyt wysoki poziom oprocentowania kredytów (regulowany przez NBP),</li> </ul>

<sup>9</sup> Szerzej: A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1999.



Bank Spółdzielczy w Rutce Tartak jest przykładem prawidłowego dostosowywania się do funkcjonowania w warunkach wolnego rynku. Świadczą o tym nie tylko wyniki finansowe ujęte w bilansie oraz w rachunku wyniku i strat, ale również analiza SWOT. Istotą sukcesu banku jest jego pozytywny i wiarygodny wizerunek na lokalnym rynku oraz otwartość na procesy przekształceniowe i innowacyjności zachodzące w sektorze bankowym (w tym wspomniane wcześniej procesy konsolidacyjne z innymi bankami spółdzielczymi). Analiza SWOT ukazuje słabe strony infrastruktury i potencjału ludzkiego, tak bardzo potrzebnego do dalszego rozwoju Banku. Jako zagrożenia definiowane są głównie problemy ekonomiczne (w tym głównie niestabilność gospodarki) oraz związane z procesami restrukturyzacyjnymi na wsi. Istotnym problemami zagrażającymi rozwojowi banku jest konkurencyjność dużych banków komercyjnych oraz dalsze wymogi kapitałowe. Szans rozwoju dopatruje się bank w rozwoju zakresu oraz polepszeniu usług, jak i też zwiększenie podmiotów korzystających z jego usług (tab. 7).

Pozycja spółdzielczych banków jest uzależniona nie tylko od ich „wewnętrznej polityki”, ale przede wszystkim od ciągłych przeobrażeń w sektorze bankowym.

Jedną z przeszkód w rozwoju banków spółdzielczych są uregulowania Art. 79 *Prawa bankowego* stanowiące, iż bank przy udzielaniu kredytów, pożyczek pieniężnych, gwarancji bankowych, poręczeń oraz przy otwieraniu rachunków bankowych jednostkom zależnym i stowarzyszonym z bankiem, swoim akcjonariuszom i członkom w bankach spółdzielczych, pracownikom i członkom organów banku lub banku należącego do tej samej grupy kapitałowej oraz podmiotu dominującego nie może stosować korzystniejszych warunków, a w szczególności korzystniejszych stóp oprocentowania niż stosowane przez bank dla danego rodzaju umowy. Ograniczanie ekonomicznych korzyści członkostwa w banku spółdzielczym jedynie do wysokości dywidendy od udziałów powoduje zacieranie się różnic między spółdzielnią a nastawioną wyłącznie na zysk spółką akcyjną<sup>10</sup>. Wydaje się więc, że zainteresowanie członków ograniczone tylko do dywidendy od udziałów to zbyt mało, aby w warunkach ostrej konkurencji na rynku bankowym banki spółdzielcze były w stanie skutecznie realizować stawiane przed nimi cele<sup>11</sup>.

Odrębnym tematem jest natomiast działalność na polskim rynku i konkurencyjność spółdzielczych kas oszczędnościowo-pożyczkowych (SKOK). Według Przewodniczącego Krajowego Zrzeszenia Banków Spółdzielczych (KZBS) E. Laszkiewicza „*Banki spółdzielcze wobec częstego „majstrowania” wokół ich sytuacji prawnej, organizacyjnej i ekonomicznej, zmuszane są ciągle dostosowywać się do nowych warunków, stale uczyć i ponosić znaczne koszty adaptacyjne. Stawia to BS-y na pozycji przegranej w konkurencji z innymi, a zwłaszcza z rodzimymi SKOK-ami. Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo-Pożyczkowe zostały dopuszczone do rynku bankowego nie będąc bankami i na zasadzie wybitnej tolerancji są pieszczone przez elity władzy. Ich działalność sankcjonuje spec ustawa z dnia 14 grudnia 1995 r. wraz z późniejszymi zmianami (...). W takich warunkach uzyskały one prawo do działania*

<sup>10</sup> T. Wyszomirski, *Kilka uwag o prawach spółdzielczości bankowej*, „Bank Spółdzielczy”, 1993 Nr 9, s. 19.

<sup>11</sup> T. Wyszomirski, *Banki spółdzielcze, Vademecum bankowca*, CIM, Warszawa 1992, s. 169.



na segmencie rynku kredytów konsumpcyjnych i gospodarczych, tradycyjnie należą-  
cych do banków spółdzielczych. Nietrudno zauważyć, że prawne dopuszczenie do tej  
działalności dwóch rodzajów spółdzielni, do których mają zastosowania różne przepi-  
sy, daje ekonomiczną gwarancję właśnie SKOK-om na zawłaszczenie rynku kosztem  
banków spółdzielczych. Banki Spółdzielcze zmuszone osiągać wysokie kapitały wła-  
sne i zwiększać sumy aktywów nie są w stanie, z uwagi na koszty jednostkowe, złożo-  
ne procedury określania zdolności kredytowej oraz konieczność tworzenia rezerw ce-  
lowych, konkurować ze SKOK, które w tych kwestiach kierują się „wolną amerykan-  
ką”. Taki proceder może doprowadzić do tego, że SKOK z łatwością może zostać  
dopuszczany do udzielania kredytów preferencyjnych, a może nawet środków UE,  
nie mówiąc o utracie wielu klientów, zwłaszcza tych, którzy liczyli dotąd, że banki  
spółdzielcze mają charakter samopomocowy i wspierający aktywność gospodarczą  
małych społeczności lokalnych. (...). Sprostanie wszystkim wymaganiom, jakie sto-  
ją i staną przed bankami spółdzielczymi wymaga systematycznego, na wysokim pozi-  
omie szkolenia kadr, wprowadzania nowoczesnych produktów bankowych, większego  
wdrażania przez sektor banków spółdzielczych standardów Unii Europejskiej, której  
Polska będzie członkiem już w niedalekiej przyszłości. Banki Spółdzielcze poprzez  
KZBS mają już swoją reprezentację w organizacjach europejskich i międzynarod-  
owych, a nasze działania skoncentrujemy na tym, aby znajdowały się tam jako równo-  
prawni uczestnicy działań finansowych, a nie klienci<sup>12</sup>.

Wobec zwiększającej się konkurencji Bank Spółdzielczy w Rutce Tartak dąży  
do umocnienia swojej pozycji na lokalnym rynku i pozyskania nowych klientów oraz  
planuje w przyszłości zwiększanie kapitałów własnych. Pomóc w tym może odpo-  
wiednie kształtowanie warunków kredytowania, oprocentowania lokat oraz konkuren-  
cyjne warunki prowadzenia rachunków bankowych dla osób fizycznych oraz dla pod-  
miotów gospodarczych. Bardzo korzystna jest znajomość środowiska, w jakim bank  
działa, szczególnie na wsi. Takiego rozeznania nie mają banki komercyjne o kapitale  
zagranicznym nastawione na obsługę dużych podmiotów. W Suwałkach, po dziesię-  
ciu latach funkcjonowania oddziału, bank również posiada stałych, sprawdzonych klien-  
tów, którzy korzystając z usług placówki rozwijają swą działalność i przyczyniają się  
do rozwoju regionu w różnych dziedzinach produkcji i usług.

W ofercie banku znajdują się m.in. takie produkty, jak:

- prowadzenie rachunków głównych, pomocniczych, rachunków oszczędnościowo-  
rozliczeniowych, na działalność rolniczą;
- gromadzenie depozytów;
- udzielanie kredytów na finansowanie i rozwój działalności gospodarczej, inwesty-  
cyjne, na zakupy ratalne oraz konsumpcyjne;
- dokonywanie rozliczeń bezgotówkowych klientów za pomocą poczty elektronicznej,
- przyjmowanie wpłat od klientów z tytułu wszelkich dostaw i usług (woda, gaz, czyn-  
sze, energia elektryczna, składki ZUS itp.) bez prowizji lub przy niskim ich poziomie.

<sup>12</sup> II Ogólnopolskie Forum Banków Spółdzielczych w Warszawie (22–23 lutego 2001), „Głos Banków Spółdzielczych” 2001, Nr 2, s. 3.

## Zakończenie

Bank Spółdzielczy w Rutce Tartak jest przykładem pozytywnego dostosowania się przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków otoczenia. Świadczy o tym dobra kondycja finansowa banku. Na początku okresu transformacji banki spółdzielcze miały swoje siedziby we wszystkich gminach, zatem spółdzielczy sektor był bardzo rozproszony, a banki dysponowały niskim poziomem kapitałów własnych. Wyjątkowość omawianego banku polega na tym, iż jest to jedyny bank spółdzielczy na terenie Suwalszczyzny, którego centrala mieści się na wsi – pozostałe banki spółdzielcze mają siedziby w miastach, tj.: w Suwałkach, Sejnach i Augustowie. Należy tu zauważyć, iż Bank w Rutce podjął starania o pozyskanie klientów na terenie miejskim otwierając swój oddział w Suwałkach. A zatem nie przetrwał żaden bank, który zawęził swoją działalność z jednej strony tylko do terenu swojej gminy, z drugiej tylko świadczenia usług na rzecz rolnictwa.

Tabela 8. Wybrane pozycje bilansu Banku Spółdzielczego w Rutce Tartak (w tys. zł)

Rok*	Kredyty	Oszczędności	Fundusze terminowe	Wynik netto	Suma finansowa brutto	Suma bilansowa
1991	496	558	335	46	18	783
1992	932	2848	1610	116	41	3093
1993	1262	3625	2898	203	98	4668
1994	2199	4311	3140	247	110	5073
1995	2904	7526	5945	289	132	8229
1996	5009	12789	9742	360	196	13833
1997	5825	14303	11016	454	180	15203
1998	6115	19014	14459	469	170	20663
1999	13405	29752	21059	1353	474	32433
2000	17671	33498	23998	1698	912	37056
2001	21368	37541	27261	2310	1237	42718

\* w okresie od 01.01.1991 do 30.06.1992 jako bank samodzielny.

w okresie od 01.07.1992 do 31.12.1998 posiadający Oddział BS w Suwałkach w okresie od 01.01.1999 po przyłączeniu BS w Raczkach i BS w Filipowie.

Na podstawie przeprowadzonej analizy porównawczej (za trzy lata obrotowe) oraz analizy wskaźnikowej wynika, iż w badanych okresach funkcjonowania banku wypracowywał on systematycznie zysk poprzez zwiększanie zakresu prowadzonej działalności. Wybrane wskaźniki bilansów za okres 1999–2001 (tab. 8) pokazują, jak bank od początku swej samodzielnej działalności systematycznie i konsekwentnie dążył do rozwoju. Dzięki temu bank osiągnął II próg kapitałowy, tj. kapitały własne na koniec 2001 r. wynosiły 738 tys. euro. Kontynuując swe działania przy podobnych założeniach III próg kapitałowy zostanie osiągnięty przed ustawowym terminem i zostanie usunięte jedno z największych zagrożeń stojących przed bankiem.

Analizując dane zawarte w tab. 8 widoczne jest, jak duże znaczenie dla Banku Spółdzielczego w Rutce Tartak miało przejęcie samodzielnych dotąd Banków Spółdzielczych w Filipowie, Przerośli i Raczkach. Skala działalności wzrosła znacznie umożliwiając dalszy rozwój wszystkim połączonym placówkom.

Ponoszone ryzyko działalności bankowej nigdy nie przyniosło straty. Wypracowane zyski po odprowadzeniu podatku dochodowego od osób prawnych, zasilającego zarówno budżet państwa, jak i pośrednio budżet gmin, na terenie których bank ma swoje oddziały (5% odprowadzonego podatku od osób prawnych wraca do budżetu gminy). Bank Spółdzielczy w Rutce Tartak przynosi korzyści w środowisku, w którym działa poprzez swą dostępność dla rolników i ludności zamieszkującej tereny wiejskie. Przyczynia się do rozwoju regionu, współuczestnicząc w życiu społeczno-kulturalnym przez współorganizowanie i sponsorowanie różnych imprez. Daje zatrudnienie 51 osobom, co przy obecnym bardzo wysokim bezrobociu ma także duże znaczenie (do budżetu gminy wraca 27,6% odprowadzonego podatku od osób fizycznych). Obsługa finansowa ludności na terenach wiejskich od dawna była zdominowana przez banki spółdzielcze, ale w czasach wielkiej konkurencji na rynku usług bankowych ten segment rynku jest coraz częściej brany pod uwagę przez banki komercyjne. Zarząd banku musi ciągle prowadzić politykę efektywnej gospodarki powierzonymi depozytami, minimalizując ryzyko prowadzonej działalności. Od podejmowanych decyzji zależy bezpieczeństwo środków pozostawionych na rachunkach bankowych. Wysoki stopień zaufania depozytariuszy procentuje wymiernym zyskiem zarówno dla nich samych, jak i dla banku.

## **Customising a small co-operative bank to face the new socio-economic reality (as exemplified on the Co-Operative Bank in Rutka Tartak)**

### **Summary**

In the paper the Authors show how a small bank operating in local scale adapts itself to meet the changing external reality where state regulations result in unfair competition, to the disadvantage of smaller businesses within an area of trade.

The Authors claim that even a small, locally-operating bank can be competitive in the market of financial services (which was shown in the paper) as long as the State guarantees the cited bank has rights equal to those of other businesses operating in the same sector. Unfortunately, such equality conditions have not been created for co-operative banks. The paper presents the history of the Rutka Tartak Co-Operative Bank, its legal status and scope of activity, the Profit and Loss Account for the period 1999–2001, the Bank's financial standing contrasted with other co-operative banks, and its competitiveness in the financial market. The Bank in question, with its branches, has its regular customers, and the knowledge of the local conditions enables it to adapt to the changing reality, which in turn, has assured its profitability so far, as well as trust and loyalty of the local population.