

Akcje Banku Polskiej Spółdzielczości SA na warszawskiej giełdzie szybko znalazłyby nabywców w spółkach zależnych od banków komercyjnych. Przy kapitale rozproszonym i akcjonariuszach, których opinie często są różne, przejęcie kontroli nad bankiem zrzeszającym byłoby bardzo proste: wystarczyłoby zdobyć 10 lub 15 proc. kapitału akcyjnego.

Z Mirosławem Michałowskim,
prezesem zarządu
Banku Spółdzielczego
w Prudniku
rozmawia
Grzegorz Krekora



Kapitał ma narodowość

■ **W globalnym świecie finansów dzieją się rzeczy, które nie śniły się największym bankierom. Jaka jest Pana zdaniem geneza obecnego kryzysu?**

Gospodarka rozwija się w cyklu sinusoidy, po hossie zawsze przychodzi bessy. Nie ma takiej możliwości, żeby firmy generowały co roku lepsze wyniki. W amerykańskich bankach istniała niezwykle silna presja ze strony akcjonariuszy, aby rosła wartość akcji i dywidenda, nakreślano więc sprzedaż, koloryzowano bilanse bez tworzenia wymaganych rezerw. Kredyty były rozdawane osobom niemającym szansy ich spłaty, a ubezpieczano się wirtualnymi papierami i to musiało się skończyć źle. Zawsze jest tak, gdy liczy się tylko sprzedaż. Znam przypadek dyrektora oddziału, który dopisywał zera w zaświadczeniach o zarobkach klientów, którzy nie mieścili się w kryteriach ratingu. Ten człowiek nie chciał fałszować dokumentów, chciał wykonać plan...

W 1994 r., przebywając na stażu w USA, zwiedzałem kasy kredytowe Farm Systems, które w przeszłości też dotknął kryzys. Przez kilka lat była doskonała koniunktura dla biznesu rolnego, cena akra wzrastała co miesiąc, ludzie kupowali ziemię i stawali się farmerami bądź właścicielami dużych gospodarstw. Na tej fali banki lokalne kupowały nawet awionetki, żeby z wysoka doglądać farm. Nagle przysła dekonunktura, sprzedaż płodów stała się nieopłacalna, spadły gwałtownie ceny gruntów, wraz z nimi wartość zabezpieczeń. Rząd amerykański nie wykupił złych długów, tylko udzielił bankom długoterminowych pożyczek na niski procent. W okresie 15 lat mogły restrukturyzować zadłużone farmy. Podobną akcję ratunkową w latach 90. prowadziły banki spółdzielcze w Polsce. Farmerów w Ameryce udało się uratować, natomiast banki lokalne miały duże problemy, ale to już inna historia.

■ **Czy bankowość spółdzielcza w Polsce jest odporna na „toksyczne aktywa”?**

Nie wiem, jak dalece w lokaty międzybankowe zamieszają się banki zrzeszające. Byłbym spokojny, gdyby operowały wyłącznie na rynku bonów czy obligacji skarbowych. Proszę nie wierzyć, że polski rynek międzybankowy jest oderwany od europejskiego, a ten od światowego... Po wejściu do Unii Europejskiej wzrósł optymizm społeczny, setki tysięcy młodych ludzi wyjechało na Zachód zarabiać lepsze pieniądze. Stopy procentowe stały się relatywnie niskie i Polacy zaczęli marzyć o własnych domach, a banki otworzyły się na kredyty hipoteczne. Dzisiaj niektórzy uważają, że jest to bomba z opóźnionym zapłonem...

■ **Jak ocenia Pan to, że sektor BS-ów inwestuje blisko 6 mld zł na rynku międzybankowym, czyli de facto w bankach komercyjnych?**

Nie robimy tego samodzielnie, tylko za pośrednictwem banków zrzeszających. Od lat zabiegam o to, aby lokaty składane przez BS-y, które nie są objęte gwarancjami, były w całości środkami płynnymi. Obecny kryzys potwierdza, że zawsze musimy mieć możliwość sięgnięcia po te środki. Bank nie jest stworzony po to, żeby za wszelką cenę generował zysk, naszym celem podstawowym jest bezpieczeństwo depozytów. Nikt nie powiedział, że musimy tylko zarabiać. Klient chce bezpiecznie oszczędzać, otrzymując godziwą marżę.

Uważam, że lokowanie nadwyżek BS-ów w długoterminowych inwestycjach mogłoby okazać się niebezpieczne i spowodować efekt domina. Proszę zauważyć, że część banków komercyjnych nie posiada w ogóle depozytów i korzysta tylko z pożyczek na rynku międzybankowym. W momencie utraty ratingu zamykają się ich limity i ścieżki rozwoju. Myślę, że tylko część nadwyżek BS-ów można inwestować w bardziej intratne przedsięwzięcia, oczywiście pod warunkiem stałego monitoringu tzw. osadu.

■ **W cieniu kryzysu banki walczą o lokaty. Z jakimi efektami Pana bank uczestniczy w tej bitwie?**

Zabiegamy aktywnie o klientów, bo sami do nas nie przyjdą. Dawno już mówiłem, że konkurencja między bankami rozegra się nie na polu kredytów, lecz depozytów. Jeżeli na 103 zł kredytu przypada 100 zł lokat, a Komisja Nadzoru Finansowego zaostriże normy miar płynności, to walka o depozytariuszy jest nieunikniona. Kredytobiorców jest ci u nas dostatek. Dwa lata temu, gdy trwał boom kredytowy, ktoś powiedział, że oblige samo rośnie...

■ **PKO BP ustalił stopę 18-miesięcznej lokaty na 7 proc. w skali roku i zebrał w ciągu kilkunastu dni 2,75 mld zł depozytów. Czy Pan może skutecznie rywalizować z takim graczem?**

PKO BP posiada sieć 2,5 tysiąca placówek i aktywa na poziomie 120 mld zł. W Prudniku działa oddział tego banku. Mogę powiedzieć, że po pierwsze... nie bardzo podoba nam się sposób reklamowania tej oferty. Po drugie... nasz bank od stycznia 2008 r. zwiększył wartość depozytów o 16 proc., a aktywa z 87 mln zł do ponad 100 mln zł. My nie pożyczamy środków z rynku pieniężnego, prowadzimy – jak to się ładnie mówi – bankowość klasyczną. Nie kreujemy wirtualnego pieniądza, emitując obligacje o skomplikowanej konstrukcji. Oferujemy godziwe oprocentowanie z lokat, a nie z superproduktów tworzonych w sytuacji zachwiania płynności pod doraźne potrzeby banku.



Siedziba Banku Spółdzielczego w Prudniku



■ **Obecnie sektor BS-ów jest jedną z nielicznych grup bankowych, która posiada nadpłynność. Czy może być to atutem banków zrzeszających?**

Strategia rozwoju zakładająca agresywnie zdobywanie nowych nisz i udziałów rynkowych jest kapitałochłonna. Tworzenie placówek komercyjnych nawet na poziomie dużych miast wiąże się obecnie z poważnym ryzykiem. Bank Polskiej Spółdzielczości SA nie generuje nadmiaru kapitałów, odczuwa ich niedostatek, powinien więc koncentrować się na rozwoju wewnętrznym, szczególnie że przez ostatnie sześć lat prowadził program naprawczy.

■ **Zarząd Banku BPS przygotował emisję obligacji o wartości 150 mln zł, z których część została skierowana do banków spółdzielczych. Jak ocenia Pan ten sposób dokapitalizowania banku zrzeszającego?**

Obligacje są pożyczką, którą trzeba spłacić i bank musi generować zyski nie tylko na swój dług, ale też na normalny rozwój. Oceniam strategię Banku BPS z pozycji życzliwego obserwatora i jego współwłaściciela. Banki spółdzielcze zapłaciły już daninę na budowę banków zrzeszających. Pamiętam... spotkanie z wiceprezes jednego z banków regionalnych, która bardzo cieszyła się z uzyskania licencji na działalność komercyjną. Powiedziałem wówczas, że to jest początek końca tego banku. I niestety długo nie czekałem...

■ **Jaki jest Pana pomysł na zbudowanie silnego zrzeszenia?**

Dobrych rozwiązań nie trzeba szukać daleko. DZ Bank – największy spośród dwóch banków zrzeszających w Niemczech – praktycznie zaprzestał już działalności komercyjnej, koncentrując się na wyspecjalizowanych usługach i realokacji środków banków spółdzielczych. Sieć placówek komercyjnych kosztuje... Bank zrzeszający

naraża się ponadto na konflikty ze swoimi właścicielami. Jeżeli mamy tę samą ofertę, musimy ze sobą konkurować! Ktoś mądrze powiedział: bank zrzeszający powinien być tak duży, jak to niezbędne, i na tyle mały, na ile to możliwe. Moim zdaniem powinien specjalizować się w tych segmentach usług i produktów, które nie są odpowiednie do skali i ryzyka działania BS-ów.

■ **Czy widzi Pan możliwość upublicznienia Banku BPS poprzez sprzedaż akcji spółki na giełdzie?**

Strategia zależy od celu: czy decydujemy się pozostawić bank pod kontrolą spółdzielców, czy też stawiamy na dynamiczny rozwój i współpracę z partnerami zagranicznymi. Jeżeli chcemy zachować kontrolę, musimy ograniczyć udział inwestora zewnętrznego.

■ **Zarząd Banku BPS mówi o emisji akcji dla inwestorów indywidualnych...**

Jan Kowalski nie kupuje akcji, żeby trzymać je w portfelu dla swoich wnuków. Z reguły przy najbliższej okazji zbywa papiery, żeby na nich zarobić. Akcje Banku BPS szybko znalazłyby nabywców w spółkach zależnych od banków komercyjnych. Przy kapitale rozproszonym i akcjonariuszach, których opinie często są różne, przejęcie kontroli nad bankiem zrzeszającym byłoby bardzo proste: wystarczyłoby zdobyć 10 lub 15 proc. kapitału akcyjnego. Istnieją dowody na to, że dysponując takim pakietem, można już zarządzać firmą. Nasi koledzy z Rabobanku i DZ Banku nie ukrywają, że chętnie staliby się inwestorami 24 proc. akcji, na co zezwala im ustawa. W kolejnym kroku można by przepisy modyfikować...

■ **...i spółdzielcy utraciliby kontrolę nad zrzeszeniem?**

Banki spółdzielcze to czysto polski kapitał, co bardzo sobie cenią moi klienci. Nagle z dnia na dzień stalibyśmy się

bankiem polskim tylko częściowo – na dole jeszcze tak, na górze już nie. Narodowy charakter BS-ów jest ich atutem, niezwykle pożądanym zwłaszcza dzisiaj, gdy kryzys europejski pokazał, że bank globalny nie do końca jest korzystny dla przeciętnego Jana Kowalskiego.

■ Czy banki spółdzielcze same udźwigną wymogi kapitałowe?

Proszę zauważyć, jakie są ograniczenia. Bank spółdzielczy jako usługobiorca w banku zrzeszającym jest zainteresowany niskimi opłatami, natomiast jako akcjonariusz oczekuje wysokiej dywidendy, czyli chce mało płacić, dużo zyskać. Poszukując złotego środka, ustalamy niższe opłaty, godzimy się, żeby dywidenda spółki była niższa bądź nie było jej wcale. Bank zrzeszający, mając jednak niski zwrot z kapitału i niewielki zysk, nie może sam finansować swojego rozwoju. Zwraca się więc o pomoc do swoich akcjonariuszy, a słyszy odpowiedź: nie damy, bo nie mamy za dużo dla siebie. Bardzo chciałbym, aby pozycja BS-ów była większa niż 6 proc. w sumie aktywów netto sektora. Rabobank Nederland nie ma inwestora zewnętrznego. To jest bank narodowy, którego członkiem można zostać pod warunkiem, że mieszka się w Holandii i uzyska tam obywatelstwo. W Polsce posiada takie prawo... rezydent w powiecie. Może dlatego Holendrom z Rabobanku udało się zbudować kapitał wyższy niż w całym sektorze polskim bankowym przez 150 lat.

■ Więść niesie, że duże BS-y, które osiągnęły fundusze 5 mln euro, szukają własnej ścieżki rozwoju poza zrzeszeniami. Co Pan o tym sądzi?

To... mrzonki. Mam szacunek dla Krakowskiego Banku Spółdzielczego, który posiada sumę bilansową 1,5 mld zł i liczy się już w krajowych rankingach. Jednak nawet taki bank spółdzielczy nie spełnia wymogów i norm rynku europejskiego. Wejście na ścieżkę samodzielnego rozwoju byłoby dla wielu BS-ów samobójcze. Istnieje inny problem: w jaki sposób moderować zrzeszeniem? Mamy pomieszane dwa systemy decyzyjne. W spółce akcyjnej głosujemy ilością kapitału, natomiast w ramach grupy zrzeszeniowej decydujemy według zasad spółdzielczych. Na zgromadzeniu prezesów duży i mały bank ma jeden głos, na walnym zgromadzeniu spółki, spotykają się w tej samej sali, siedzą obok siebie, ale decydują kapitałami. Trzeba te zasady ujednolicić.

■ Jaki system głosowania pogodzi różne grupy interesów w zrzeszeniu?

W Rabobank Nederland obejmowanie akcji spółki jest skorelowane z wielkością sumy bilansowej. Duży bank spół-

dzielczy ma więcej do powiedzenia niż mały. Uważam, że głosowanie akcjami jest racjonalne. Bank zrzeszający w tym systemie ustawia się produktowo pod duże BS-y, które z natury rzeczy są bardziej wymagające. Mielibyśmy wreszcie zachowaną symetrię pomiędzy różnymi oczekiwaniami. Nie można zmian odkładać na przyszłość. Krakowski Bank Spółdzielczy, nie mogąc czekać, wybrał samodzielność, dzisiaj doskonalili swoją ofertę kart online, a zrzeszenie idzie śladem jego technologii.

■ Eksperci alarmują, że gospodarka spowalnia i grozi nam recesja. Czy Pana bank posiadał już sposób na sukces przy niepogodzie?

Ostatnie dwa lata są dla nas bardzo dobre. Bez ekspansji w sensie geograficznym uzyskaliśmy przyrost aktywów o blisko 30 proc. Niewątpliwie był to efekt pozytywnego wizerunku banku, atrakcyjnej oferty, pozyskania nowych segmentów rynku, ale też wzrostu zamożności naszych klientów. Bank jest zwierciadłem tego, co się dzieje w ich portfelach. Od 2006 r. nasza suma bilansowa wzrosła z 71 do 100 mln zł. Podejrzewam nawet, że niezbyt cieszy to moich pracowników, bo tym samym... przechodzimy pod nadzór warszawski KNF. Fundusze własne na poziomie 8 mln zł obligują do polityki kapitalizowania wyniku netto w 100 proc. na fundusze niepodzielne. Oceniam, że na koniec 2008 r. osiągniemy zysk brutto na poziomie 1 mln zł. Nie epatuję się wynikiem. Bardziej cenię sobie pozycję banku na rynku. Nasze udziały w segmencie rolnym sięgają 80 proc., a kredyty preferencyjne stanowią około 40 proc. całego obligu. Obawiam się, że utrata części dopłat budżetowych do kredytów rolniczych może być problemem, albowiem w szybkim tempie wzrasta cena depozytów, a maleje marża.

Jesteśmy liderem w obsłudze sektora MSP. Możemy udzielać kredytów wysokości do 2,5 mln zł, podczas gdy pułap samodzielności kredytowej oddziałów komercyjnych kończy się na 300–400 tys. zł i pod każdym względem wygrywamy z nimi szybkością działania. Niegdyś mówiono, że lokalny charakter banku spółdzielczego jest słabością, okazało się, że to nasz główny atut. Uważam, że sektora BS-ów nie wolno konsolidować! Możemy rozwijać się drogą zrzeszeń niemieckich: silnych samodzielnych banków spółdzielczych i banku zrzeszającego jako ich uzupełnieniem. Powinny funkcjonować dwa zrzeszenia. Model grupy z jednym bankiem zrzeszającym w polskim wydaniu oznaczałby monopol. Czy mieszkając na dużym osiedlu, chciałby mieć pan w swoim zasięgu tylko jeden sklep spożywczy?

■ Dziękuję za rozmowę. □