ACTA UNIVERSITATIS LODZIENSIS
FOLIA OECONOMICA 284, 2013

Malwina Łańcuchowska[*]
Krzysztof Kujawski[**]

BANKOWOŚĆ RELACYJNA JAKO CZYNNIK DETERMINUJĄCY ROZWÓJ SEKTORA BANKOWOŚCI KORPORACYJNEJ W POLSCE

1. WSTĘP

Kryzys finansowy, który dotknął większości gospodarek w ostatnich latach, nie tylko podważył dotychczasowe zasady gospodarki rynkowej [Kotliński, 2010, s. 325] ale również stał się przejawem szerszego kryzysu wartości [Dziawgo, 2008, s. 395]. Banki w celu odbudowania wizerunku i odzyskania straconego zaufania klientów zaczęły interesować się takimi formami współpracy, które są bezpieczne. Poszukując swoistego remedium na problemy współczesnego systemu finansowego dostrzeżono, że stały i zrównoważony rozwój zapewniający długoterminowe zyski jest możliwy do osiągnięcia poprzez nawiązywanie długotrwałych i bliskich relacji z klientami. Przesądziło to w dużym stopniu o żywym zainteresowaniu, jakie towarzyszy w ostatnich latach koncepcji bankowości relacyjnej (ang. *relationship banking*). Idea nawiązywania współpracy z klientem opartej na wzajemnych relacjach stała się już „powszechnością" w bankowości prywatnej (ang. *private banking*). Na gruncie bankowości korporacyjnej mimo, iż jest ona oferowana na coraz większą skalę, to wciąż stanowi pewnego rodzaju novum.

Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie koncepcji *relationship banking* w kontekście czynnika wpływającego na rozwój bankowości korporacyjnej. Rozważania teoretyczne autorzy pracy uzupełniają empiryczną analizą stanu i perspektyw rozwoju bankowości korporacyjnej w polskim sektorze bankowym.

[*] Doktorantka, Zakład Bankowości, Instytut Finansów, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki, ul. Rewolucji 1905 r. nr 39, 90–214 Łódź, malwina.lancuchowska@wp.pl.
[**] Doktorant, Instytut Finansów, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki, ul. Rewolucji 1905 r. nr 39, 90–214 Łódź, kujawski.krzysztof@gmail.com.

2. WSPÓŁPRACA PRZEDSIĘBIORSTWA Z BANKIEM

Banki jako instytucje pośrednictwa finansowego gromadzą wkłady pieniężne od podmiotów posiadających nadwyżki finansowe i przekształcają je w środki stawiane do dyspozycji podmiotów zgłaszających zapotrzebowanie na finansowanie. Podmiotami zainteresowanymi działalnością banków w tym aspekcie oprócz klientów detalicznych są przedsiębiorstwa, które wykazują zapotrzebowanie na finansowanie zarówno działalności bieżącej, jak i rozwoju. Przedsiębiorstwa wyrażają potrzebę współpracy z bankiem nie tylko w aspekcie kredytowania, ale również realizacji rozliczeń z partnerami, zarządzania płynnością, doradztwa itp. Kooperacja na linii przedsiębiorstwo – bank wynika zatem z potrzeb związanych z prowadzoną działalnością i dotyczy następujących obszarów [Jagiełło, 2007, s. 157]:

– obsługi rachunku bankowego,
– skutecznego zarządzania nadwyżkami kapitałów,
– finansowania działalności przedsiębiorstwa (bieżącej i inwestycyjnej),
– prowadzenia rozliczeń pieniężnych,
– inwestycji,
– doradztwa finansowego,
– zarządzania ryzykiem finansowym (m. in. ryzykiem kursowym oraz ryzykiem stóp procentowych) [Grobelny i in., 2010, s. 294].

Współpraca pomiędzy wskazanymi podmiotami podlega szczególnym regulacjom. Na mocy *Ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej* przedsiębiorcy zostali zobligowani do posiadania rachunków bankowych i dokonywania za ich pośrednictwem rozliczeń bezgotówkowych – obowiązkowo powyżej równowartości w złotych kwoty 15 000 Euro[1] [*Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej*, Rozdział 2, Art. 22]. Ponadto szerokie wykorzystywanie innych produktów bankowych do dokonywania rozliczeń oraz minimalizowania ryzyka transakcji podyktowane jest wymogami prowadzenia handlu międzynarodowego (akredytywy, gwarancje, inkasa itp.). Natomiast w celu zapewnienia efektywnego i bezpiecznego zarządzania przedsiębiorstwem w zakresie dotyczącym wymiany walutowej, przedsiębiorcy korzystają dodatkowo z podstawowych transakcji zabezpieczających przed ryzykiem kursowym, takich jak np. walutowy kontrakt terminowy. Korzystanie z usług bankowych przez przedsiębiorstwa podyktowane jest zatem zarówno względami prawnymi, jak i ekonomicznymi [Grobelny i in., 2010, s. 293].

W przepisach wzmiankowanej już ustawy o swobodzie działalności gospodarczej zdefiniowano trzy typy przedsiębiorców – mikroprzedsiębiorców oraz przedsiębiorców małych i średnich. Na podstawie opisanych charakterystyk

[1] Konieczność dokonywania rozliczeń bezgotówkowych implikują dodatkowo przepisy prawa dewizowego, ordynacji podatkowej oraz ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych.

można stwierdzić, że dużym przedsiębiorcą jest podmiot u którego [*Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej*, Rozdział 7, Art. 104, Art. 105, Art. 106]:

– poziom średniorocznego zatrudnienia przekracza 250 pracowników,

– poziom rocznych przychodów netto obejmujących sprzedaż i operacje finansowe przekracza 50 mln euro, tj. około 200 mln zł,

– wartość aktywów przekracza 43 mln euro, tj. około 170 mln zł.

Z uwagi na charakter bankowości korporacyjnej w niniejszej publikacji autorzy analizują współpracę banków głównie ze średnimi i dużymi przedsiębiorstwami. Analiza współpracy pomiędzy bankiem a mikro i małymi przedsiębiorstwami (niespełniającymi warunków zaprezentowanych w definicji bankowości korporacyjnej), ze względu na specyfikę tych podmiotów powinna być przedmiotem oddzielnego opracowania.

2.1. Charakterystyka bankowości korporacyjnej

Podmioty, którym oferowane są produkty i usługi bankowości korporacyjnej są w literaturze przedmiotu definiowane w różny sposób. W wąskim zakresie przyjmuje się, że są to wyłącznie duże podmioty gospodarcze o stosunkowo dużej sumie bilansowej oraz znacznym zakresie działalności. W szerszym ujęciu do podmiotów korporacyjnych zalicza się również małe i średnie przedsiębiorstwa, które osiągają przychody ze sprzedaży powiększone o przychody finansowe w wysokości nie mniejszej niż 2 mln euro [Jagiełło, 2007, s. 158].

W ramach bankowości korporacyjnej banki są w stanie zaoferować znacznie więcej produktów i usług niż w odniesieniu do standardowej bankowości detalicznej [Kaszuba, 2011, s. 49].

Z uwagi na fakt, że dla większości przedsiębiorstw nadal podstawowym źródłem pozyskania kapitału z zewnątrz jest kredyt bankowy, kontakty z bankiem mają w tym zakresie dla nich strategiczne znaczenie. Brak możliwości pozyskania kredytu bankowego przez przedsiębiorstwo może utrudnić jego funkcjonowanie, w niektórych przypadkach spowodować zachwianie jego płynności finansowej, a nawet doprowadzić do bankructwa [Grzywacz, 2003, s. 15]. Remedium na tego typu trudności wydaje się być nawiązanie z bankiem współpracy opartej na długotrwałych relacjach, która daje możliwość pozyskania finansowania nawet w przypadku trudności finansowych przedsiębiorstwa. Banki natomiast powinny być zainteresowane nawiązywaniem takiej współpracy z uwagi na fakt, że procesy koncentracji w sektorze bankowym i konkurencja ze strony podmiotów finansowych z innych krajów Unii Europejskiej ciągle postępują i wywierają coraz większy wpływ na bankowość korporacyjną [Dahmen i Jacobi, 2002, s. 9]. Kontakty na których opiera się bankowość relacyjna po-

zwalają natomiast wyróżnić się czymś unikalnym, co nie może zostać skopiowane przez konkurencję tak łatwo jak typowe produkty czy usługi bankowe [Kaszuba, 2011, s. 44].

3. ISTOTA BANKOWOŚCI RELACYJNEJ

Podstawy teoretyczne do zdefiniowania bankowości relacyjnej zostały sformułowane już w 1983 r. w pracach Stiglitza i Weissa, przy okazji rozważań nad zjawiskami racjonowania kredytu i pokusy nadużycia [Pawłowska i in., 2012, s. 6]. Jednakże pierwsze syntetyczne i kompleksowe definicje tego pojęcia pojawiły się dopiero pod koniec lat 90. XX w. [Zalega, 2003, s. 13]. Sprowadzając je do wspólnego mianownika można wskazać, że bankowość relacyjna oznacza stałe angażowanie się banku i klienta w budowanie długoterminowych relacji finansowych [Rumiński, 2009, s. 350]. Charakteryzują ją zatem dwa wymiary: czas i zakres współpracy.

3.1. Bankowość relacyjna – aspekt pojęciowy i charakterystyka

Boot [2000, s. 10] podkreśla, że w ramach bankowości relacyjnej bank świadczy określone usługi finansowe na rzecz klienta, co implikuje konieczność inwestowania w dostęp do unikalnych informacji o nim, często niedostępnych na rynku. Rentowność świadczonych w ramach bankowości relacyjnej usług ocenia natomiast uwzględniając czas i ilość produktów dostarczonych klientowi. Podobną definicję bankowości relacyjnej przedstawia Rumiński [2009, s. 351], który dodatkowo wskazuje, że (1) informacje pozyskiwane przez instytucję pośrednictwa finansowego, oprócz tego, że są specyficzne to również poufne, (2) a korzyści jakie można uzyskać wskutek wykorzystania zdobytych informacji ocenia się poprzez pryzmat wielorakich, licznych interakcji w stosunku do tego samego klienta w danym horyzoncie czasu lub w odniesieniu do dostarczanej mu grupy produktów.

Bankowość relacyjna wykracza zatem poza zwykłe relacje biznesowe pomiędzy bankiem a klientem, a wyróżniają ją informacje i interakcje. Z czasem bank zaczyna specjalizować się w działalności lub rynku, w których buduje trwałe relacje ze swoimi klientami. Może prowadzić również działalność poboczną w innych obszarach, ale ze względu na brak informacji o klientach bardzo często wykorzystuje tam tylko konkurencję cenową [Stodulny, 2007, s. 57]. Z uwagi na fakt, że przy współpracy opartej na relacjach to właśnie nawiązana więź jest wartością dodaną, cena pozostaje istotną cechą oferty, ale większego znaczenia nabiera profesjonalne doradztwo, poczucie obustronnego zaufania,

komfortu współpracy oraz długoterminowa wspólnota celów, nieograniczone do pojedynczych transakcji [Dziawgo, 2008, s. 396].

Literatura przedmiotu wskazuje się na trzy podstawowe elementy bankowości relacyjnej [Zalega, 2004, s. 94]:

– pośrednik finansowy[2] zbiera specyficzne, dodatkowe informacje o kliencie, które nie są ogólnie dostępne,

– informacje te są pozyskiwane wskutek licznych interakcji z klientem podejmowanych w długiej perspektywie czasowej, często w związku z wielokrotnym dostarczaniem usług finansowych,

– pozyskane w ten sposób informacje są dostępne tylko dla pośrednika finansowego i prawnie strzeżone.

Dodatkowo można wskazać, że w ramach współpracy opartej na relacjach, klient pozostaje często w umownych stosunkach z bankiem, nie podlegających pełnemu sformalizowaniu [Dziawgo, 2008, s. 396].

Inna formą współpracy z klientem jest tzw. bankowość transakcyjna (ang. *deal-based banking*), która polega na przeprowadzaniu z klientem pojedynczych transakcji lub wielokrotnym wykonywaniu takich samych transakcji, ale z różnymi klientami [Rumiński, 2009, s. 352]. W koncepcji tej bank akceptuje to, że w warunkach porównywalności aspektów jakościowych oferowanych produktów jedynym kryterium wyboru dla klienta jest cena, a nawiązane stosunki są sformalizowane. Bankowość transakcyjna stosowana jest w bankach, które są wysoce wyspecjalizowane w danej grupie produktów, klientów bądź bankowości internetowej. Taka forma współpracy może być również odpowiedzią banków na postawy prezentowane przez poszczególnych klientów tzw. *cherry picking* [Dziawgo, 2008, s. 396], czyli wyszukiwanie najlepszych okazji. Wybory klientów są w tym wypadku podyktowane ceną, dodatkowymi funkcjonalnościami przy takiej samej cenie, bądź stosunkiem ceny do jakości. Marka, lojalność, przywiązanie ani relacje nie mają dla nich większego znaczenia, dlatego często zmieniają dostawcę usług finansowych w zależności od korzystniejszych warunków [Grobelny i in., 2010, s. 54].

W praktyce trudno wskazać czy mamy do czynienia z bankowością relacyjną czy nie. W literaturze przedmiotu wskazuje się na następujące miary bankowości relacyjnej [Presbitero i Zazzaro, 2010, s. 8]:

– liczbę banków obsługujących danego klienta, głównie w aspekcie kredytowania,

– czas trwania relacji,

– „głębokość” relacji tzn. zakres dostarczanych produktów,

– status tzw. banku głównego,

– udział kredytów obsługiwanych przez bank główny w całej puli kredytów.

[2] Bankowość relacyjna odnosi się nie tylko do działalności banków ale również innych instytucji finansowych z uwagi na relacje nawiązywane z klientami [Zalega, 2003, s.14].

Okazuje się, że charakter współpracy z klientami jest bardziej skomplikowany i powyższe miary nie zawsze znajdują zastosowanie. W uproszczeniu można przyjąć, że współpraca ma charakter bankowości relacyjnej, gdy klient w dłuższym okresie czasu korzysta z usług jednego banku, występuje wówczas tzw. *single relationship*. O bankowości relacyjnej można również mówić wówczas, gdy banków obsługujących danego klienta jest więcej a nawiązana z nimi relacja trwała (jeden bank ma wówczas status banku głównego – *main bank*), tzw. *multiple relationships* [Pawłowska i in., 2012, s. 8].

Współpraca pomiędzy bankiem a klientem oparta na trwałych relacjach nie jest związana tylko z flagowym produktem jakim jest kredyt bankowy. Dotyczy również innych instrumentów finansowych takich jak: rachunki rozliczeniowe, lokaty terminowe, powiernicze, akredytywy, inkasa, realizacje czeków, dokonywanie rozliczeń czy usługi zarządzania gotówką. Bank poprzez realizację powtarzających się usług bankowych w odniesieniu do tego samego klienta, gromadzi specyficzne informacje, które może wykorzystać dokonując oceny jego zdolności kredytowej. W związku z powyższym, zakres współpracy z klientem może stanowić czynnik przewagi konkurencyjnej danego banku w zakresie udzielanego przez niego kredytowania [Rumiński, 2009, s. 356].

Kreowaniu związków opartych na długotrwałych relacjach mogą sprzyjać również podejmowane przez banki działania marketingowe. Czyż [2008] proponuje w tym przypadku wykorzystywanie tzw. modelu marketingu partnerskiego, który stanowi połączenie założeń marketingu relacji z dorobkiem marketingu opartego na transakcjach ale zakłada wykorzystanie narzędzi charakterystycznych dla marketingu relacyjnego. Przedstawiona konstrukcja ma z jednej strony zapewnić możliwość zdobywania nowych klientów a z drugiej utrzymywanie z nimi długotrwałych relacji.

3.2. Korzyści i koszty bankowości relacyjnej

Pozycja bankowości opartej na relacjach jest na rynku finansowym niepodważalna [Dziawgo, 2008, s. 397]. Z jednej strony jest ona odpowiedzią na trendy, jakie towarzyszą globalnym finansom [Kaszuba, 2011, s. 46] a z drugiej na potrzeby ważnych grup klientów, którzy oprócz produktów finansowych poszukują porady i opieki na coraz bardziej złożonym rynku finansowym [Dziawgo, 2008, s. 397]. Jednakże, przeprowadzone dotychczas badania empiryczne wskazują, że oparta na relacjach współpraca pomiędzy bankiem a klientem może dostarczać obu stronom zarówno korzyści, jak i kosztów.

Korzyści dla banku wynikające z bankowości relacyjnej:

– ograniczanie asymetrii informacji na linii klient–bank – dzięki długotrwałej współpracy z dobrze znanymi klientami banki zdobywają o nich specyficzne

informacje niedostępne powszechnie na rynku [Stodulny, 2007, s. 57]. Nie dotyczy to tylko informacji pozyskanych w związku z kredytowaniem klienta. Wielu istotnych informacji może dostarczyć również np. obserwacja rozliczeń dokonywanych na rachunkach bieżących (wolumen obrotu, liczba kontrahentów, sezonowość wpływów itp.) i depozytowych [Pawłowska, 2007, s. 48];

– redukowanie kosztów wynikających z negatywnej selekcji [Zalega, 2004, s. 95];

– ograniczanie konkurencji w danym sektorze dzięki monopolowi informacyjnemu [Zalega, 2004, s. 95];

– umożliwianie efektywnej alokacji środków – finansowana firma może przekazać bankowi informację, która z uwagi na konkurencję nigdy nie zostałaby ujawniona na rynku finansowym [Zalega, 2004, s. 97];

– zróżnicowanie oferty produktowej i zwiększanie specjalizacji – zbieranie i utrzymywanie informacji o wszystkich klientach banku, którzy zwykle są zróżnicowani i niejednorodni, jest kosztowne. W związku z tym banki dążą do specjalizacji na rynku głównym, na którym inwestują w trwałość relacji, kosztem rynków peryferyjnych. W segmentach peryferyjnych banki ograniczają swoją działalność do niezbędnego minimum, oferując produkty nie wymagające informacji wysokiej jakości lub pokrywają ponoszone koszty wyższymi opłatami, prowizjami czy oprocentowaniem. W efekcie banki różnicują ofertę w zależności od rodzaju klientów oraz jakości informacji o nich [Zalega, 2004, s. 95];

– zwiększanie konkurencyjności banku [Zalega, 2004, s. 95];

– zapewnianie możliwości renegocjacji kontraktu dzięki elastyczność relacji bank–klient – może to uchronić bank od strat w sytuacji np. zagrożenia upadłością firmy [Zalega, 2004, s. 97];

– ułatwianie monitorowania i obniżanie jego kosztu dzięki trwałym i bliskim relacjom z klientami [Zalega, 2004, s. 95];

– zwiększanie dochodowości na kliencie w długim okresie [Stodulny, 2007, s. 56] poprzez *cross-selling* – bank, który utrzymuje długotrwałe relacje z klientami może zaopatrywać ich w cały wachlarz produktów bankowych w ramach *cross-sellingu*; w ten sposób mniej dochodowe kredyty może pokrywać sprzedażą produktów zapewniających wysoką zyskowność;

– zwiększanie poziomu lojalności klientów – im bardziej intensywne i trwałe związki z klientem tym mniejsza jego wrażliwość cenowa i chęć dokonywania zmian [Kieżel, 2005, s. 114];

– zmniejszanie wydatków na badania marketingowe – dzięki długotrwałej relacji bank ma możliwość obserwacji oraz rozpoznania potrzeb i wymagań poszczególnych grup klientów, dzięki czemu może dopasowywać produkty do prezentowanych potrzeb bez konieczności przeprowadzania kosztownych badań marketingowych [Stodulny, 2007, s. 56];

– zmniejszanie niepewności i ryzyka jakie towarzyszy w większym stopniu utrzymywaniu relacji z niepewnymi klientami [Stodulny, 2007, s. 56].

Koszty dla banku wynikające z bankowości relacyjnej:

– utrzymywanie bliskich relacji ze zróżnicowanymi klientami jest kosztowne i skomplikowane [Zalega, 2004, s. 95];

– umożliwianie renegocjacji zawartych umów może ograniczyć dążenia firmy do wzrostu efektywności i zysku, czego bank może nie być w stanie zidentyfikować w trakcie okresowych monitoringów [Zalega, 2004, s. 97];

– firma może przekazywać do banku zniekształcone informacje np. poprzez kreatywną księgowość, co może nie zostać w porę wychwycone [Zalega, 2004, s. 97];

– przyczynianie się do wystąpienia efektu tzw. spirali kredytowej bądź śnieżnej kuli – kredytowana firma, przeczuwając pogorszenie swojej sytuacji ekonomiczno-finansowej może ubiegać się w banku o przyznanie kolejnego kredytu, a ten z uwagi na nawiązaną relację i w nadziei na spłatę już powstałych zobowiązań udzieli kolejnego finansowania [Zalega, 2004, s. 98];

– pojawianie się możliwości braku zdecydowanego egzekwowania umów kredytowych [Kaszuba, 2011, s. 44].

Korzyści dla klienta wynikające z bankowości relacyjnej:

– ułatwianie dostępu do finansowania (związane z teorią sekwencyjnej komplementarności finansowania bankowego i giełdowego) – firmy nowe najpierw sięgają po kredyt bankowy a z czasem po finansowanie na giełdzie [Zalega, 2004, s. 96];

– zwiększanie wiarygodności firmy na rynkach finansowych – kredytowane firmy są odbierane jako dobrze zarządzane z uwagi na fakt częstego monitorowania przez bank. Samo udzielnie firmie kredytu, jak i informacja o dalszym kredytowaniu może pozytywie wpłynąć na jej wycenę – rynek dostaje informację, że bank po monitoringu sytuacji firmy pozytywnie ocenia jej szanse rozwoju [Zalega, 2004, s. 96];

– występowanie efektu reputacji (ang. *reputational effect*), czyli kojarzenie firmy z bankiem o dobrej reputacji, co może pozytywnie wpłynąć na jej przyszłe stosunki z kontrahentami [Zalega, 2004, s. 96];

– ułatwianie dostępu do kredytu na korzystniejszych warunkach oraz zmniejszenie wymagań odnośnie zabezpieczeń [Pawłowska, 2007, s. 49];

– skrócenie czasu procedury kredytowej [Stodulny, 2007, s. 57];

– obniżanie kosztów transakcyjnych – na skutek utrzymywania relacji z wieloma bankami klient ponosi wielokrotnie te same koszty [Pawłowska, 2007, s. 49];

– umożliwianie renegocjowania umów [Pawłowska, 2007, s. 49].

Koszty dla klienta wynikające z bankowości relacyjnej:

– narzucanie niekorzystnych warunków umowy (tzw. pułapka kontraktowa) – posiadane przez bank informacje zwiększają jego pozycję przetargową już na etapie negocjacji, co może zostać przez niego wykorzystane przy ustalaniu warunków umowy. Przeciwdziałać może temu konkurencja na rynkach finansowych, pomiędzy bankami oraz bankami a giełdą, a także możliwość wyboru sposobu finansowania [Zalega, 2004, s. 97];

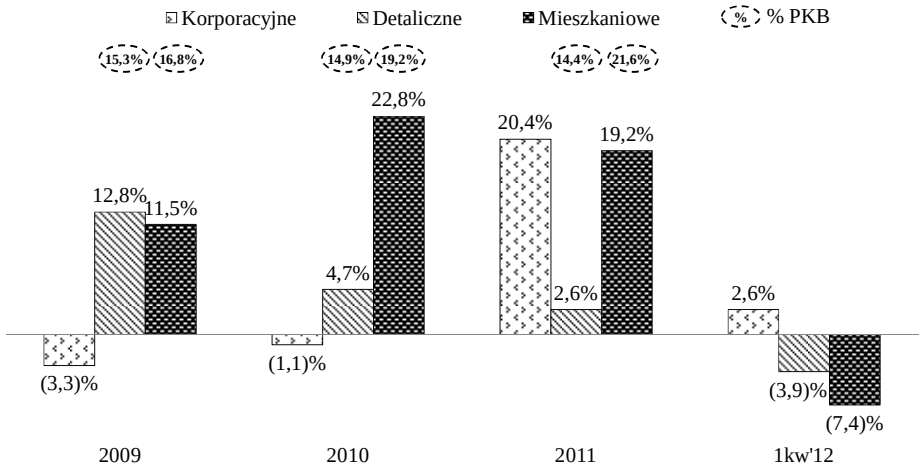
– pogarszanie warunków kredytowych w miarę wydłużania się okresu współpracy z bankiem – szczególnie w Europie zaobserwowano, że czasami im dłuższe związki z bankiem, tym gorsze warunki kredytowe. Może być to efektem skonsolidowania sektora bankowego i stosunkowo słabego rozwoju rynków kapitałowych. Rynek kapitałowy nie stanowi dla banków znaczącej konkurencji w związku z czym mogą pozwolić sobie na narzucanie mniej korzystnych dla klientów warunków umów [Zalega, 2004, s. 96–97]. Z drugiej strony może to być efekt wygładzania stopy zwrotu z kredytowania jednego klienta, co jest charakterystyczne dla rynków skoncentrowanych. Banki oferując mniej korzystne warunki, głównie wyższe oprocentowanie kredytu, rekompensują sobie w ten sposób wcześniejsze, bardziej ryzykowne finansowanie nieznanego klienta [Pawłowska, 2007, s. 49].

Dodatkowo należy pokreślić, że waga poszczególnych kosztów i korzyści wynikających z wykorzystywania koncepcji *relationship banking* może być różna w zależności od krajowego systemu bankowo-finansowego [Rumiński, 2009, s. 356].

4. ANALIZA STANU I PERSPEKTYWY ROZWOJU BANKOWOŚCI KORPORACYJNEJ W POLSCE

W niniejszym rozdziale autorzy pracy dokonują analizy stanu i perspektyw rozwoju bankowości korporacyjnej w Polsce, głównie w oparciu o analizę poziomu kredytów korporacyjnych. Wybór ten podyktowany jest rolą, jaką kredyty bankowe odgrywają w finansowaniu i rozwoju przedsiębiorstw.

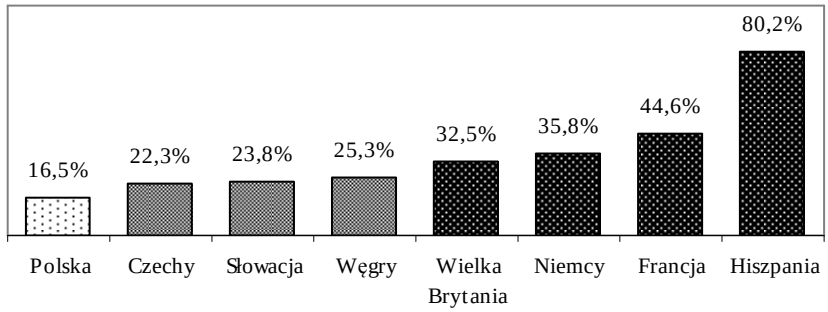
Jak wynika z rys. 1 kredyty korporacyjne stały się kluczowym obszarem wzrostu w polskim sektorze bankowym na przestrzeni ostatnich lat. Zwiększone zapotrzebowanie na kredyt korporacyjny było widoczne zwłaszcza w 2011 r. Zaobserwowany trend wzrostowy był również kontynuowany w pierwszym kwartale 2012 r., podczas gdy liczba udzielonych kredytów detalicznych i mieszkaniowych zmniejszyła się. Ponadto banki nakierowane na klientów korporacyjnych osiągały znacznie lepsze wyniki sprzedażowe, systematycznie powiększając swój portfel kredytowy.



Rys. 1. Tempo wzrostu kredytów bankowych w podziale na kredyty korporacyjne, detaliczne i mieszkaniowe (%)

Ź r ó d ł o: na podstawie statystyki monetarnej i finansowej NBP (www.nbp.pl z dnia 01.06.2012).

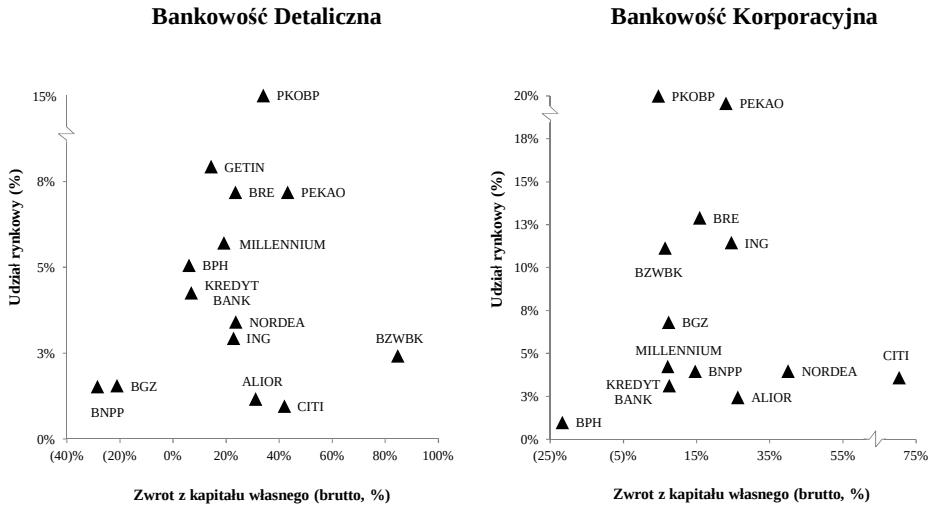
Mimo obserwowanej tendencji wzrostowej w udzielaniu kredytów korporacyjnych w Polsce, ich stosunek do produktu krajowego brutto wynosi obecnie 16,5% i jest znacznie niższy niż w krajach Europy Środkowo-Wschodniej i Europy Zachodniej (rys. 2). Na podstawie tej obserwacji autorzy pracy stawiają tezę, że w polskim sektorze bankowym istnieje potencjał dalszego wzrostu sprzedaży kredytów korporacyjnych, a poprzez to większej penetracji sektora bankowości korporacyjnej.



Rys. 2. Kredyty korporacyjne w relacji do PKB w wybranych krajach w 2011 (%)

Ź r ó d ł o: na podstawie danych Europejskiego Banku Centralnego i Eurostatu (http://www.ecb.int/home/html/index.en.html, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/ z dnia 01.06.2012).

Zestawienie wyników dla największych banków w Polsce zaprezentowane na rys. 3 pokazuje, że bankowość detaliczna jest tylko nieznacznie bardziej rentowna od bankowości korporacyjnej. Biorąc pod uwagę dalsze perspektywy rozwoju bankowości korporacyjnej, banki powinny inwestować w budowanie trwałych relacji z przedsiębiorstwami dzięki czemu będą mogły zapewnić sobie wzrost dochodowości na poszczególnych klientach. Stosowanie *cross-sellingu* opierając się jednocześnie na koncepcji bankowości relacyjnej może zapewnić bankom większą rentowność w segmencie korporacyjnym.

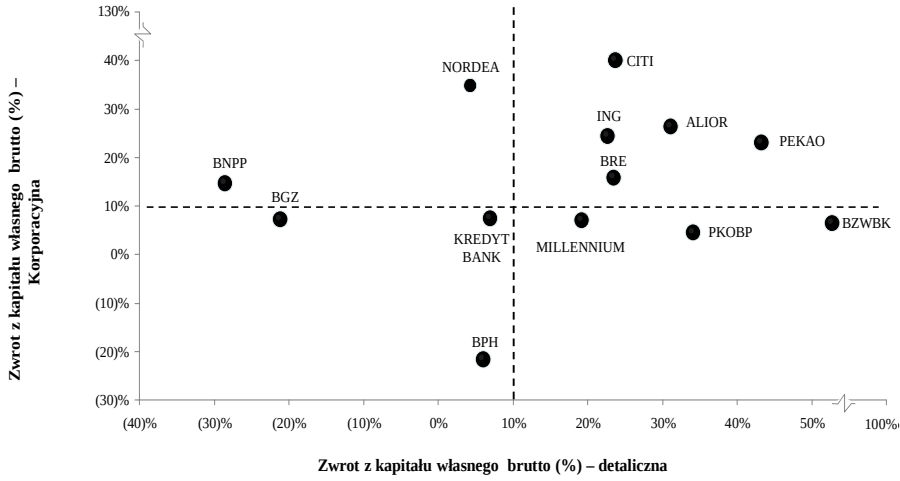


U w a g a: zyskowność bankowości detalicznej i korporacyjnej liczona w następujący sposób: zysk brutto dla segmentu detalicznego (korporacyjnego) zaraportowane za okres 6m 2012 x 2 (annualizacja) / wartość kredytów detalicznych (korporacyjnych).

Rys. 3. Zyskowność bankowości detalicznej i bankowości korporacyjnej wybranych bankach na podstawie danych zaraportowanych w pierwszej połowie 2012 r.

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych banków.

Na rys. 4 pokazano, że większość banków polskiego sektora finansowego posiada rentowne zarówno segmenty bankowości detalicznej jak i korporacyjnej. Jednakże tylko kilka banków przekroczyło próg 20% rentowności w segmencie korporacyjnym i 30% w segmencie detaliczny. Jedynie Alior Bank i PEKAO SA przekroczyły wskazane progi w obu segmentach jednocześnie.



Rys. 4. Bankowość detaliczna vs. bankowość korporacyjna (1 połowa 2012 r.) (%)

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych banków.

Dane zawarte w tab. 1 wskazują, iż w polskim sektorze bankowym większość banków charakteryzuje się uniwersalnym profilem działalności i oferuje szeroki zakres produktów i usług zarówno dla klientów indywidualnych jak i korporacyjnych. Można również domniemywać, że banki, które całkowicie kompensują kredyty korporacyjne depozytami korporacyjnymi tj. BRE Bank i Citibank Handlowy wykorzystują koncepcję bankowości relacyjnej w stosunku do klientów korporacyjnych.

Prognozując dalszy rozwój bankowości korporacyjnej w Polsce należy zwrócić również uwagę na następujące tendencje. Po pierwsze narastająca w sektorze bankowym konkurencja oraz postępująca dezintermediacja spowodują nie tylko wzrost jakości świadczonych usług oraz obniżanie ich cen, ale także wymuszą na bankach wprowadzanie nowych produktów i usług w ramach standardowej oferty w segmencie bankowości korporacyjnej. Innowacje finansowe będą również wprowadzane z uwagi na: niestabilność środowiska finansowego, zmiany regulacji i rozwój technologiczny, które to dotyczą nie tylko sektora bankowego ale całego systemu finansowego [Matthews, Thompson, 2007, s. 15]. Po drugie przedsiębiorcy będą charakteryzować się coraz większym poziomem świadomości i wiedzy o produktach bankowych. Może to doprowadzić do wybierania przez nich jednego lub dwóch banków wyjątkowo sprzyjających przedsiębiorcom. W związku z powyższym warto zainwestować w rozwój bankowości relacyjnej, która dzięki dysponowaniu unikalnymi informacjami o klientach sprzyja specjalizacji.

Tabela 1

Skład portfela kredytowego i udział rynkowy poszczególnych banków w segmentach bankowości korporacyjnej i detalicznej (1 połowa 2012 r.) (%)

	Skład portfela kredytowego					Udział rynkowy				
	kredyty detaliczne	*w tym hipoteczne*	kredyty korporacyjne	depozyty detaliczne	depozyty korporacyjne	kredyty detaliczne	*w tym hipoteczne*	kredyty korporacyjne	depozyty detaliczne	depozyty korporacyjne
PKO BP	58,4%	*44,5%*	41,6%	72,4%	27,6%	15,9%	*19,7%*	25,0%	21,4%	25,2%
PEKAO	39,2%	*30,9%*	60,8%	46,9%	53,1%	7,2%	*9,2%*	24,6%	10,1%	35,2%
BZWBK	32,3%	*19,5%*	67,7%	60,6%	39,4%	2,4%	*2,4%*	11,1%	5,6%	11,3%
Kredyt Bank	75,0%	*60,0%*	25,0%	68,4%	31,6%	4,3%	*5,5%*	3,1%	4,1%	5,8%
BRE	55,1%	*43,4%*	44,9%	51,7%	48,3%	7,2%	*9,2%*	12,9%	5,4%	15,7%
ING	36,0%	*26,6%*	64,0%	72,1%	27,9%	2,9%	*3,5%*	11,5%	7,1%	8,5%
Citibank Handlowy	37,0%	*5,5%*	63,0%	33,5%	66,5%	1,0%	*0,2%*	3,6%	1,2%	7,5%
Millennium	74,8%	*68,0%*	25,2%	58,2%	41,8%	5,7%	*8,4%*	4,2%	4,7%	10,4%
Getin	93,5%	*75,5%*	6,5%	77,6%	22,4%	7,9%	*10,4%*	1,2%	7,6%	6,8%
BPH	91,9%	*61,3%*	8,1%	82,4%	17,6%	5,1%	*5,5%*	1,0%	2,2%	1,5%
BGZ	33,4%	*28,0%*	66,6%	63,7%	36,3%	1,6%	*2,1%*	6,8%	2,9%	5,1%
Nordea	65,7%	*64,8%*	34,3%	29,2%	70,8%	3,5%	*5,5%*	4,0%	0,7%	5,6%
BNP Paribas	45,9%	*32,8%*	54,1%	56,0%	44,0%	1,5%	*1,8%*	4,0%	1,0%	2,4%
Alior	51,3%	*16,6%*	48,7%	73,9%	26,1%	1,2%	*0,6%*	2,4%	2,0%	2,2%

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych banków.

Po trzecie nie można pominąć faktu, że niektóre banki już teraz żywo interesują się bankowością relacyjną, co pozytywnie wpływa na rozwój bankowości korporacyjnej. W celu polepszania standardów obsługi klienta, banki powinny zwrócić szczególną uwagę na dobór doradców bankowych zajmujących się bankowością korporacyjną, na których w dużej mierze spoczywa obowiązek nawiązywania i utrzymywanie relacji z klientem [Kaszuba, 2011, s. 47]. W bankowości korporacyjnej, zwłaszcza tej opartej na relacjach, silną pozycję najszybciej zdobywają banki realizujące ofensywną politykę m. in. poprzez zwiększenie częstotliwości wizyt doradcy/opiekuna u klienta [Jacobi i Dahmen, 2002, s. 14]. Po czwarte obserwując procesy globalizacyjne zachodzące na arenie międzynarodowej można spodziewać się większej aktywności zagranicznych banków i instytucji kredytowych w Polsce, oferujących innowacyjne usługi i produkty

bankowe. Dodatkowo stale rozwijający się rynek kapitałowy, stanowi alternatywne źródło pozyskania funduszy dla przedsiębiorstw. Biorąc pod uwagę opisane tendencje warto zastanowić się co jest i będzie bardziej wartościowe dla banku: krótkoterminowe relacje z klientem i zaniedbywanie go w dłuższej perspektywie czasowej na rzecz pozyskania nowych podmiotów? czy też nawiązanie i utrzymanie długotrwałej relacji z klientem opartej na partnerstwie i osiąganie z tego tytułu stałych korzyści? [Kaszuba, 2011, s. 47].

5. PODSUMOWANIE I WNIOSKI

Koncepcja bankowości relacyjnej niewątpliwe wpisuje się w trendy panujące we współczesnej bankowości. Znaczenia nabiera tym bardziej, że w czasach niepewności wszystkie podmioty rynku finansowego szukają szansy na stabilny i zrównoważony rozwój. Jak wskazują przedstawione w pracy rozważania, nawiązywanie współpracy opartej na długotrwałych relacjach na linii bank–przedsiębiorstwo zwiększa efektywność i bezpieczeństwo przeprowadzanych transakcji. Z drugiej strony pociąga za sobą jednak pewne niebezpieczeństwa i daje możliwość popełniania nadużyć, dlatego powinna być traktowana przez obie strony z należytą rozwagą. W polski sektorze bankowym istnieje potencjał dla dalszego rozwoju bankowości korporacyjnej. Biorąc pod uwagę wszystkie zjawiska zachodzące w otoczeniu mikro i makroekonomicznym, autorzy pracy stoją na stanowisku, że dla rozwoju bankowości przedsiębiorstw nie wystarczające jest uatrakcyjnianie oferty produktowej i cenowej. Banki muszą zainwestować również w siłę i jakość relacji nawiązywanych z przedsiębiorstwami, co pozwoli im nie tylko obronić status instytucji zaufania publicznego, ale również zyskać miano partnera przedsiębiorczości.

BIBLIOGRAFIA

Boot A.W.A., Thakor A. V., 2000, *Can relationship Banking Survive Competition?*, „The Journal of Finance", vol. 55(2).

Czyż M., 2008, *Koncepcja marketingu partnerskiego w rozwoju bankowości korporacyjnej w Polsce (na przykładzie wybranych banków)*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.

Dahmen A., Jacobi P., 2002, *Bankowa obsługa przedsiębiorstw*, CeDeWu, Warszawa.

Dziawgo L., 2008, *Relationship banking. Refleksje na temat polskiego rynku Private Banking*, [w:] L. Dziawgo (red.), *Współczesne finanse. Stan i perspektywy rozwoju bankowości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

Dziawgo L., 2009, *Status instytucji zaufania publicznego we współczesnej bankowości: Pomiędzy partnership banking a killer banking*, [w:] K. Brzozowska, S. Flejterski (red.), *Finanse 2009 – Teoria i Praktyka. Bankowość*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", nr 548, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Grzywacz J., 2003, *Współpraca przedsiębiorstwa z bankiem*, Difin, Warszawa.

Jagiełło R., 2007, *Pojęcie bankowości korporacyjnej i przedmiot działalności*, [w:] M. Zalewska (red.), *Współczesna bankowość*, t. I, Difin, Warszawa.
Kaszuba S., 2011, *Współczesny bank korporacyjny jako partner przedsiębiorczości*, [w:] A. Szelągowska (red.), *Współczesna bankowość korporacyjna*, CeDeWu, Warszawa.
Kieżel M., 2005, *Marketing relacyjny w sektorze banków detalicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
Kotliński G., 2010, *Predykcja zmian w relacjach klient–bank*, [w:] A. Janc (red.), *Bankowość a kryzys na rynkach finansowych*, „Zeszyty Naukowe", nr 140, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań.
Korenik D. (red.), 2006, *Innowacyjne usługi banku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Matthews K., Thompson J., 2007, *Ekonomika bankowości*, PWE, Warszawa.
Pawłowska M., Tymoczko I., 2007, *Uwarunkowania dostępności kredytu bankowego – analiza polskiego rynku*, „Bank i Kredyt".
Pawłowska M., Gajewski K., Rogowski W., 2012, *Relacje firm z bankami w Polsce w świetle danych ze sprawozdawczości bankowej*, http://www.nbp.pl/badania/seminaria_files/24iv2012.pdf [dostęp: 02.11.2012].
Presbitero A. F., Zazzaro A., 2010, *Competition and Relationship Lending: Friends or Foes?*, Working Paper, no. 3103, CESifo.
Rumiński R., 2009, *Relationship banking jako element konkurencji międzybankowej*, [w:] K. Brzozowska, S. Flejterski (red.), *Finanse 2009 – Teoria i Praktyka. Bankowość*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", nr 548, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
Stodulny P., 2007, *Analiza satysfakcji i lojalności klientów bankowych*, CeDeWu, Warszawa.
Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, DzU 2004, nr 173, poz. 1807.
Zalega K., 2003, *Nadzór korporacyjny w relacjach banków z firmami (relationship banking)*, „Nasz Rynek Kapitałowy", nr 6,
Zalega K., 2004, *Relationship banking jako struktura pośrednictwa finansowego. Związki z konkurencyjnością banków i nadzorem korporacyjnym w sektorze*, „Bank i Kredyt", nr 6.

Źródła internetowe :

http://www.nbp.pl/home.aspx?f=/statystyka/pieniezna_i_bankowa/naleznosci.html.
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/sector_accounts/data/database.
http://www.ecb.int/stats/money/aggregates/cimmf/html/index.en.html.

Malwina Łańcuchowska,
Krzysztof Kujawski

RELATIONSHIP BANKING AS A KEY DRIVER OF THE DEVELOPMENT OF CORPORATE BANKING SECTOR IN POLAND

This document examines the key benefits of relationship banking services provided to both large corporates as well as small and medium enterprises. Given the significant underpenetration of corporate banking in Poland, compared to other Central and Eastern European and especially Western European countries, the substantial growth of this sector is expected in the upcoming years. Introduction or further development of relationship banking services is perceived as one of the key factors, which may drive the future growth of corporate banking. According to recent theories, as a bank provides more services to its customers, it creates a stronger relationship with them and gains more confidential information about customer's needs and capabilities. Both sides can potentially benefit from such relationships. For instance, relationship banking can help banks in monitoring the default risk of borrowers, providing a comparative advantage in lending. It can also lower banks' cost of information gathering over multiple products. Depending on the competitiveness of the banking sector, such benefits to banks can lead to increased credit supply to customers, through either greater quantities and/or lower prices of credit. On the other hand, customers can benefit not only from lower probability of credit rationing but also lower price of credit and quicker access to other banking services. This study implies that relationship banking might be a key driver of future growth of corporate banking sector in Poland and further comprehensive quantitative analysis shall be considered based on the examples in more developed markets.