

Karolina Mazur-Łukomska, Janusz Śnihur

BUDOWANIE STAŁYCH RELACJI MIĘDZY MAŁYM PRZEDSIĘBIORSTWEM A BANKIEM

Wybór odpowiedniego źródła finansowania stanowi dla małego przedsiębiorstwa możliwość rozwoju, a jednocześnie nietrafione decyzje finansowe mogą zagrażać jego istnieniu. Wprawdzie dowiedziono już wielokrotnie, że w zarządzaniu finansami małych przedsiębiorstw istotną rolę odgrywa *capital venture*, szczególnie w finansowaniu inicjatyw obarczonych wysokim ryzykiem o obiecujących, wysokich stopach zwrotu, jednakże nadal najpoważniejsze źródło finansowania zewnętrznego w małych przedsiębiorstwach stanowi kredyt bankowy (por. [5, s. 365-381]). Dlatego warto przyjrzeć się możliwościom zarządzania relacją małego przedsiębiorstwa z bankiem i to z punktu widzenia obu stron.

Efektywność wykorzystania kapitału bankowego jest wynikiem jakości przepływu informacji (por. [12, s. 393-410]). Istnieje bowiem problem nadpodaży kredytu, który wynika z ograniczeń dostępu małych przedsiębiorstw do kapitału bankowego w momencie rozpoczynania przez nie działalności, które nie mogą być zredukowane ani przez przyjęcie wyższych prowizji przez bank, ani przez udzielenie dodatkowych zabezpieczeń (por. [7, s. 808-837]).

Problemem, który pojawia się w przypadku budowania relacji kredytodawca-małe przedsiębiorstwo, jest racjonowanie kredytu (*credit rationing*), wynikające ze zjawiska asymetrii informacyjnej i determinujące decyzje finansowe obu zainteresowanych stron (por. [12, s. 393-410]). Dostarczona przez kredytobiorcę informacja może być niepełna i może ona wynikać z ograniczonej formy ewidencji księgowej prowadzonej przez małe przedsiębiorstwo, co podnosi poziom ryzyka, na które narażony jest bank. Natomiast bank może wykazywać skłonność do przejęcia kluczowych korzyści z określonych przedsięwzięć małego przedsiębiorstwa, co nie jest klarownie przedstawione w umowie, a stanowi poważne zagrożenie dla sprawnego funkcjonowania małego przedsiębiorstwa. Może to być np. partycypacja w przedsięwzięciu inwestycyjnym, na rzecz którego bank udziela kredytu, co może stanowić dla przedsiębiorstwa zagrożenie utraty przewagi strategicznej z uwagi np. na ujawnienie jego strategii marketingowej czy technologii.

Istnieje wiele klasyfikacji czynników, które wpływają na kształtowanie przyszłych relacji banku z przedsiębiorstwem. Te same czynniki często decydują o kształtowaniu struktury zastosowanych źródeł finansowania w przedsiębiorstwie. Mogą one obejmować [11, s. 134]:

- stopień ryzyka operacyjnego działalności przedsiębiorstwa,
- pozycję danej firmy w sektorze,
- uzyskiwane marże i inne mierniki wyniku finansowego,
- jakość zarządzania, szczególnie zaś w obszarze finansów i rachunkowości zarządczej,
- wskaźnik pokrycia kosztów stałych,
- wskaźnik relacjonujący stosunek kapitałów do wartości likwidacyjnej aktywów firmy,
- adekwatność przepływów pieniężnych do pokrycia przyszłego zadłużenia przedsiębiorstwa i jego obsługi,
- elastyczność finansową przedsiębiorstwa w przyszłości.

Przedstawione czynniki nie zawsze są w pełni czytelne w małych przedsiębiorstwie z racji zakresu i szczegółowości prowadzonej ewidencji księgowej, co może prowadzić do asymetrii informacyjnej.

W przypadku banku istnieją dwie możliwości obniżenia poziomu ryzyka wynikającego z asymetrii informacyjnej (por. [3, s. 83-93]):

- wprowadzenie odpowiedniego systemu zabezpieczeń,
- zawiązanie bliższej relacji z przedsiębiorstwem.

Obecnie banki stosują pierwsze rozwiązanie, które stanowi jedną z barier uzyskania przez małe przedsiębiorstwa dostępu do kredytu. Po pierwsze, małe przedsiębiorstwa nie dysponują z definicji wystarczająco wysokim zabezpieczeniem majątkowym. Po drugie, małe przedsiębiorstwa funkcjonują w rozdrobionych sektorach (np. handel artykułami spożywczymi), co podnosi ryzyko biznesu i jednocześnie utrudnia uzyskanie poręczeń osobistych.

W związku z tym druga możliwość zdawałaby się rozwiązaniem bardziej korzystnym (por. [2]). W takim przypadku, jeśli relacja ta byłaby zawiązywana na rzetelnych zasadach, umożliwiłaby także przedsiębiorstwom kontrolę celów banku, a przez to obniżenie kosztów transakcyjnych.

Bliska relacja umożliwia także lepszą orientację w otoczeniu biznesowym, w którym funkcjonuje małe przedsiębiorstwo, a zatem minimalizuje ryzyko nietrafionych decyzji. Ze strony banku relacja taka umożliwia wnikliwą analizę potrzeb i zasobów klienta, ze strony przedsiębiorstwa zaś rozpoznanie celów realizowanych przez bank i wynikających z nich zagrożeń dla przedsiębiorstwa.

W połowie lat dziewięćdziesiątych relacje i ich zakres analizowano w ramach badań przeprowadzonych na próbie 3000 brytyjskich małych przedsiębiorstw (por. [3, s. 83-93]). W wyniku tych badań ustalono, że typ relacji między małym przedsiębiorstwem a bankiem wpływał w znacznym stopniu na stopę procentową. Nie bez znaczenia był on także dla wymaganej i zastosowanej formy zabezpieczenia.

Dodatkowo wykazano, że typ relacji wpływał też na wykorzystanie kredytu. Im większy był stopień partycypacji (natężenie relacji), tym większy był wpływ banku na decyzje biznesowe firmy. Nawet system controllingu, wielkość przedsiębiorstwa i stopień ryzyka biznesu stanowiły czynniki determinujące działalność firmy w stopniu mniejszym niż partycypacja banku. Z drugiej strony partycypacja firmy wpływała pozytywnie na percepcję usług bankowych. Im bliższa relacja z bankiem, tym wyższa ocena jakości tychże usług.

Można założyć, że dla małych przedsiębiorstw długotrwała relacja z bankiem ma charakter strategiczny, czyli stanowi czynnik podwyższający ich konkurencyjność. Interesujące jest także to, na ile banki traktują małe przedsiębiorstwa jako partnerów strategicznych. Pojawia się pytanie, dlaczego tak niewiele małych i średnich przedsiębiorstw wykazuje zainteresowanie relacjami z bankiem (por. [9, s. 67]). Być może nie są one dla nich dostępne, gdyż przedsiębiorstwa te nie znajdują się w centrum uwagi banków.

Przeprowadzono wstępny test w ramach badań mających na celu określenie zainteresowania banków ustanawianiem z małymi i średnimi przedsiębiorstwami relacji o charakterze strategicznym. W ramach tych badań zwrócono się do przedstawicieli 37 oddziałów różnych banków na terenie województwa lubuskiego. Przyjęto założenie, że w różnych oddziałach tego samego banku mogą istnieć określone odchylenia polityki w ramach swobody wynikającej z regulaminów poszczególnych banków. Dotyczy to przede wszystkim tych banków, które powstały na bazie wielu mniejszych jednostek (np. Bank Gospodarki Żywnościowej) i zachowały określoną niezależność decyzyjną. Pytania skierowane zostały do przedstawicieli zarządów poszczególnych oddziałów, czyli do osób, które mogły się wykazać znajomością strategii banku.

Tabela 1. Udział małych i średnich przedsiębiorstw w portfelu bankowym

Pytanie	Liczba odpowiedzi pozytywnych	Udział (w %)
Udział małych przedsiębiorstw w portfelu usług bankowych:		
Bardzo znaczący	10	33,33
Znaczący	12	40,00
Mały	8	26,67
Znikomy	0	0,00
Suma	30	100,00
Udział średnich przedsiębiorstw w portfelu usług bankowych:		
Bardzo znaczący	6	20,00
Znaczący	15	50,00
Mały	6	20,00
Znikomy	3	10,00
Suma	30	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jako podstawowy wymiar wartości, jaką małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią dla banku, przyjęto udział tych podmiotów w portfelu usług bankowych. Wyniki przeprowadzonych badań przedstawione zostały w tab. 1.

Można zauważyć zainteresowanie banków przedsiębiorstwami małymi i średnimi, gdyż ich udział w portfelu jest przynajmniej znaczący. Aż w 73,33% odpowiedzi małe przedsiębiorstwa stanowiły grupę wartościową dla banków, a w 70% odpowiedzi taką grupą były przedsiębiorstwa średnie. Być może taki rozkład odpowiedzi spowodowany był tym, że w bankach grupa małych i średnich przedsiębiorstw stanowi jeden segment, który nie jest dzielony ze względu na wielkość podmiotów. Nasuwa się jednak wniosek, że grupa ta jest istotna dla osób zarządzających w bankach.

Jeśli przyjąć definicję „klienta strategicznego” przyjmowaną przez bank (osobę fizyczną bądź podmiot gospodarczy, której zaangażowane środki w jednostce bankowej przekraczają minimalną kwotę, wielkość kredytu udzielonego także przekracza minimalną kwotę, która funkcjonuje w preferowanej przez bank branży oraz może się wykazać długotrwałym okresem współpracy i poprawnymi zachowaniami), pojawia się pytanie, czy przedstawiciele zarządów poszczególnych oddziałów banków postrzegają małe i średnie przedsiębiorstwa jako klientów strategicznych i czy grupa tych przedsiębiorstw jest uwzględniona w strategii banku lub oddziału. Wyniki badań przedstawione zostały w tab. 2.

Tabela 2. Strategiczne znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw dla banku

Pytanie	Liczba odpowiedzi pozytywnych	Udział (w %)
Czy bank traktuje małe przedsiębiorstwa jako klientów strategicznych?		
Tak	20	66,67
Nie	10	33,33
Suma	30	100,00
Czy bank traktuje średnie przedsiębiorstwa jako klientów strategicznych?		
Tak	24	80,00
Nie	6	20,00
Suma	30	100,00
Czy małe przedsiębiorstwa stanowią podstawę ustalania strategii?		
Tak	20	66,67
Nie	10	33,33
Suma	30	100,00
Czy średnie przedsiębiorstwa stanowią podstawę ustalania strategii?		
Tak	26	86,67
Nie	4	13,33
Suma	30	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W większości przypadków przedsiębiorstwa małe (66,67% odpowiedzi) i średnie (80% odpowiedzi) stanowią grupy klientów strategicznych dla banków. Aż w 66,67% przypadków małe przedsiębiorstwa są uwzględniane w strategii banków, a średnie aż w 86,67% przypadków. Pojawia się zatem pytanie, jakie działania zostały przez banki podjęte w celu usprawnienia relacji z tymi grupami klientów. Wyniki badań dotyczących odpowiedzi na to pytanie przedstawiono w tab. 3.

Tabela 3. Działania banku podjęte w celu budowania relacji z małymi i średnimi przedsiębiorstwami

Pytanie	Liczba odpowiedzi pozytywnych	Udział (w %)*
Działania wobec małych przedsiębiorstw		
Większa elastyczność usług	20	66,67
Rozszerzony zakres usług	18	60,00
Nastawienie na długoterminowe partnerstwo	18	60,00
Uniwersalność w obsłudze	16	53,33
Inne	7	23,33
Działania wobec średnich przedsiębiorstw		
Większa elastyczność usług	21	70,00
Rozszerzony zakres usług	19	63,33
Nastawienie na długoterminowe partnerstwo	21	70,00
Uniwersalność w obsłudze	16	53,33
Inne	5	16,67
Czy istnieje indywidualna oferta dla małych i średnich przedsiębiorstw		
Tak	14	46,67

*Udział procentowy określono jako udział pozytywnych odpowiedzi dla każdego z zaznaczonych działań w stosunku do całej próby. Udział odpowiedzi negatywnych stanowić będzie dla każdego z działań dopełnienie do 100%.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W większości analizowanych przypadków przedstawiciele zarządów banków wskazali na większą elastyczność usług jako na podstawowe działanie mające na celu zachęcenie małych przedsiębiorstw do nawiązywania długotrwałych więzi z bankiem. Przedstawiciele banków wykazywali zainteresowanie długotrwałym partnerstwem zarówno ze średnimi przedsiębiorstwami (70% pozytywnych odpowiedzi), jak i z małymi przedsiębiorstwami (60% pozytywnych odpowiedzi).

Zaskakujące jest to, że nawet w połowie banków nie istniała jeszcze indywidualna oferta dla małych i średnich przedsiębiorstw (46,67% pozytywnych odpowiedzi). Być może oferta ta znajdowała się w fazie przygotowania. Jednakże jeśli relacja banku i przedsiębiorstwa miałaby stanowić dla przedsiębiorstwa źródło przewagi konkurencyjnej, musiałaby pozostać poza standardową ofertą lub przynajmniej informacja na jej temat powinna pozostać niedostępna dla konkurencji.

Podsumowanie

Należy zauważyć, że zainteresowanie banków małymi i średnimi przedsiębiorstwami wzrosło w ostatnim okresie. Niewłaściwe byłoby jednak uogólnienie, według którego grupa małych i średnich przedsiębiorstw stała się dla banków grupą o charakterze strategicznym. Świadczyć o tym może niespójność wyników przeprowadzonych badań, np. to, że jedynie w 46,67% przypadków przedstawiciele banków odpowiedzieli pozytywnie na pytanie o indywidualną ofertę banków wobec małych i średnich przedsiębiorstw, co pozostaje w sprzeczności z odpowiedzią na pytanie o to, czy małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią podstawę ustalania strategii banku. Można wnioskować, że albo strategia nie została jeszcze w pełni wdrożona, albo zarządy oddziałów nie są świadomi jej struktury.

Można zatem sugerować, że wprowadzenie zainteresowanie stałymi relacjami banku z klientami rośnie i uwzględniane są w perspektywie małe i średnie przedsiębiorstwa, ale nie są one jeszcze elementami spójnych, klarownych strategii banków. Tak więc efektywność relacji determinowana pojawieniem się problemów racjonowania kapitału i asymetrii informacyjnej nie jest jeszcze wystarczająca, co może wynikać głównie z obawy banków dotyczących ryzyka kredytowania przedsięwzięć w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Literatura

- [1] Barney J.B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, London 1997.
- [2] Berger A.N., Udell G.F., *Business Banking in 1990s: A New Era of Competition*, Dublin, Lafferty Group 1993.
- [3] Binks M.R., Ennew C.T., *Smaller Businesses and Relationship Banking: The Impact of Participative Behavior*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1997 nr 27.
- [4] Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Warszawa 2000.
- [5] Chan Y., Siegel D., Thakor A., *Learning, Corporate Control and Performance Requirements in Venture Capital Contracts*, „International Economic Review” 1990 nr 31.
- [6] Dana L.P., *Small but Not Independent: SMEs in Japan*, „Journal of Small Business Management” 1998 nr 10.
- [7] Evans D.S., Jovanovic B., *An Estimated Model of Entrepreneurial Choice under Liquidity Constraints*, „Journal of Political Economy” 1989 nr 97.
- [8] Haines A., Riding A., Thomas R., *The Canadian Small Business-Bank Interface: A Recursive Model*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1994 nr 4.
- [9] Lisowski O., *Potrzeby i preferencje małych i średnich przedsiębiorstw w zakresie funkcjonowania lokalnych instytucji finansowych*, „Bank i Kredyt” 1998 nr 1.
- [10] Mazur-Łukomska K., Śnihur J., *Skłonność banków do nawiązywania relacji z małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, „Nowoczesne Zarządzanie Przedsiębiorstwem”, Zielona Góra 2002.
- [11] Skowronek-Mielczarek A., *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003.
- [12] Stiglitz J., Weiss A., *Credit Rationing in Markets with Imperfect Information*, „American Economic Review” 1981 nr 71.

BUILDING OF SOLID REPORT AMONG SMALL ENTERPRISE AND BANK

Summary

Small companies create relationship with bank to minimize risk of operating in turbulent business environment. There are some reasons for creating such partnership: to minimize risk, to cut some costs and to gain better access to capital. Some threats also appear in such relations: transaction costs and loss of opportunities.

Dr inż. Karolina Mazur-Łukomska jest adiunktem na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Zielonogórskiego.

Dr Janusz Śnihur jest adiunktem na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Zielonogórskiego.