

Robert Rumiński

"Relationship banking" jako element konkurencji międzybankowej

Ekonomiczne Problemy Usług nr 38, 350-357

2009

Artykuł został 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.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ROBERT RUMIŃSKI

Uniwersytet Szczeciński

RELATIONSHIP BANKING JAKO ELEMENT KONKURENCJI MIĘDZYBANKOWEJ

Wprowadzenie

Wysoka konkurencja, jaka panuje między instytucjami pośrednictwa finansowego funkcjonującymi w rozwiniętych gospodarkach wolnorynkowych przejawia się między innymi w stwarzaniu przez banki bodźców do budowy bliskich relacji ze swoimi klientami. Długoterminowe relacje finansowe z kredytobiorcami oraz klientami korzystającymi z innych produktów bankowych, a co za tym idzie pozyskiwanie cennych informacji o tych podmiotach, stanowi integralną część pośrednictwa finansowego. Odpowiednie wykorzystywanie informacji oraz efektywne nimi zarządzanie, w sposób wymierny wpływa na rentowność instytucji bankowych. Wykorzystywanie owych informacji w procesie monitoringu, towarzyszącego długoterminowym relacjom finansowym banków z ich klientami, wpływa na polepszenie jakości współpracy oraz minimalizację nadużyć ze strony kredytobiorców (prawidłowy przebieg finansowania – ograniczenie liczby złych kredytów).

Pojęcie *relationship banking*

W literaturze ekonomicznej pojęcie *relationship banking*¹ pojawiło się pod koniec lat dziewięćdziesiątych i oznacza ono stałe angażowanie się stron (instytucji pośrednictwa finansowego – banku oraz klienta) w kreowanie długoterminowych relacji finansowych².

Banki budują bliskie relacje z kredytobiorcami w określonym, dłuższym czasie. Bliiskość w relacjach między tymi podmiotami³ służy usprawnieniu procesu selekcji oraz monitoringu klientów banku i sprzyja zmaganiu się z problemem asymetrii informacyjnej. Z tego punktu widzenia relacje te wymiernie pomagają instytucjom bankowym w uzyska-

¹ Pojęcie tłumaczone również jako „bankowość relacyjna”

² K. Zalega: *Relationship banking jako struktura pośrednictwa finansowego*. „Bank i Kredyt” 6.2004, s. 94.

³ W niejednym wypadku banki są przekonane o tym, że weszły w pozytywne, długotrwałe, bliskie relacje z klientem, podczas gdy z punktu widzenia klienta stanowią one jedynie sekwencję irytujących czynności/transakcji.

niu większych od konkurentów korzyści w procesie efektywnego selekcionowania i pozyskiwania wiarygodnych klientów.

Termin *relationship banking* nie został dość ostro (w sensie zakresu znaczeniowego) zdefiniowany w literaturze fachowej. Oprócz częstych odniesień do "bliskich relacji bankowych" nie przedstawiono wyczerpującej definicji tego pojęcia. *Relationship banking* można określić jako dostarczanie usług finansowych przez instytucję pośrednictwa finansowego, która:

- a) angażuje się w pozyskiwanie specyficznych informacji, często zastrzeżonych prawnie⁴, o swoich klientach;
- b) dokonuje oceny korzyści, jakie może uzyskać w wyniku wykorzystania tych informacji poprzez wielorakie, liczne interakcje w odniesieniu do tego samego klienta w określonym horyzoncie czasowym lub w odniesieniu do produktów bankowych.

Definicja ta koncentruje się wokół dwóch istotnych kwestii: **informacji zastrzeżonej prawnie** oraz **wielokrotnych interakcji**. Podkreśla ona, że *relationship banking* związane jest ze szczególnym typem informacji (często zastrzeżonych prawnie) dotyczących kredytobiorcy, dostępnych jedynie pośrednikowi finansowemu i jego klientowi. Informacje te uzyskiwane są wówczas, gdy banki dokonują selekcji potencjalnych klientów kredytowych⁵ czy też w przypadku prowadzenia przez nie późniejszego monitoringu kredytobiorców⁶.

Ponadto, jak mówi definicja, pozyskane informacje mogą być użyte w licznych interakcjach wobec jednego klienta, stwarzając okazję uzyskania dodatkowych korzyści wynikających z możliwości wielokrotnego użycia zgromadzonych wcześniej informacji⁷.

Intensyfikacja działalności bankowej w kierunku bankowości transakcyjnej (opartej na przeprowadzaniu jednorazowych transakcji finansowych – sprzedaży gotowych produktów bankowych) oraz bezpośrednio finansowanie za pomocą rynków finansowych, jakie miały miejsce w ostatnich latach, zaczęły jednak zagrażać perspektywie działalności bankowej w kontekście *relationship banking*.

Relacje finansowe ogrywają fundamentalną rolę w bankowości inwestycyjnej, jak i w działalności pozabankowych instytucji pośrednictwa finansowego, funduszy private equity czy też rynków kapitałowych. Jedną z istotnych funkcji, jaką pełnią banki komer-

⁴ Na bankach ciąży bezwzględny obowiązek zachowania tajemnicy bankowej w kwestiach związanych z działalnością jego klientów, a w szczególności w odniesieniu do takich danych, które mogą tych klientów zidentyfikować.

⁵ R.T.S. Ramakrishnan, A.V. Thakor: *Information reliability and a theory of financial intermediation*. „The Review of Economic Studies” 1984, 51, s. 415–432.

⁶ A. Winton: *Delegated monitoring and bank structure in a finite economy*. „Journal of Financial Intermediation” 1995, 4, s. 158–187.

⁷ S.I. Greenbaum, A.V. Thakor: *Contemporary Financial Intermediation*. Dryden Press, New York 1995.

cyjne jest łagodzenie asymetrii informacyjnej⁸. *Relationship banking* jest w dużym stopniu ukierunkowana na rozwiązywanie problemów wynikających z takiej asymetrii.

Relationship banking cechują określone przymioty wynikające z umowy, która wiąże obie strony procesu finansowania. Wśród najważniejszych można wymienić elastyczność, dyskrecję oraz szerokie wykorzystanie konwencji umownych, włączając wymogi związane z zabezpieczeniami zwrotności kredytu o charakterze osobistym i rzeczowym. Te cechy wynikające z umowy mogą ułatwić realizację i utrzymanie długoterminowych umów i przyczynić się do rozwiązania problemów związanych z pośrednictwem finansowym i efektywnym wykorzystaniem informacji.

***Relationship banking* versus bankowość transakcyjna**

Tradycyjnie banki komercyjne utrzymują niezbywalne lub niepłynne aktywa oparte w dużej mierze na depozytach. Depozyty te są obciążone wysokim stopniem ryzyka z uwagi na możliwość wycofania ich na żądanie, zwykle w każdej chwili. Zupełnie inaczej wygląda płynność zobowiązań bankowych. Poprzez upłynnienie zobowiązań banki są w stanie ułatwić finansowanie projektów, które w innym wypadku nie mogłyby zostać sfinansowane. W teorii pośrednictwa finansowego czynność ta określana jest jako jakościowa transformacja aktywów⁹.

Bank przejmuje ryzyko (kredytowe, płynności itd.) oraz nim zarządza, uczestnicząc w powstawaniu roszczeń/zobowiązań opartych na aktywach o charakterystyce innej niż w przypadku portfolio kredytowego.

Aktywa banków posiadają niski stopień płynności z uwagi na ich „wrażliwość” związaną z informacjami, jakie niosą. W procesie udzielania nowych kredytów na etapie rozpatrywania wniosku kredytowego oraz podczas wyceny funkcjonujących już kredytów banki uzyskują i opracowują prawnie zastrzeżone informacje. Późniejszy monitoring kredytobiorców dostarcza dodatkowych informacji. Istnienie informacji prawnie zastrzeżonych może ograniczyć rynkową atrakcyjność (zbywalność) tych kredytów.

Asymetria informacyjna z udziałem prawnie zastrzeżonych informacji stanowi wystarczający powód do istnienia instytucji pośrednictwa finansowego. Dostęp do informacji jest ściśle powiązany z *relationship banking* i może stanowić przewagę konkurencyjną poszczególnych banków.

Przeciwieństwem koncepcji *relationship banking* jest bankowość transakcyjna oparta na przeprowadzaniu z klientem pojedynczych transakcji lub wielokrotnym wykonywaniu identycznych transakcji z różnymi klientami. Przykładowo: udzielanie pożyczek przez banki uznawane jest raczej jako jednorazowa transakcja niż jako relacja z klientem oparta na

⁸ Asymetria informacji jest kluczowym zagadnieniem poruszonym w literaturze z zakresu pośrednictwa finansowego.

⁹ S.I. Greenbaum, A.V. Thakor: *op.cit.*

intensywnej wymianie informacji¹⁰. Oznacza to, że aby zaistniał *relationship banking*, muszą zostać spełnione trzy warunki¹¹:

- instytucja pośrednictwa finansowego zbiera informacje ponad te, które są powszechnie dostępne;
- pozyskiwanie informacji odbywa się w dłuższej perspektywie czasowej w wyniku licznych interakcji z kredytobiorcą/pożyczkobiorcą, często poprzez wielokrotne dostarczanie (sprzedaż) produktów finansowych;
- zebrane informacje pozostają poufne i są zastrzeżone prawnie.

Potencjalne korzyści oraz koszty związane z *relationship banking*

Relationship banking może ułatwić wymianę informacji między bankami a kredytobiorcami. Istnieje większe prawdopodobieństwo, że kredytobiorca dostarczy więcej informacji niż przy interakcji zorientowanej na pojedynczą, krótką transakcję. Ponadto kredytodawca może mieć większą motywację do „zaangażowania się w pozyskanie informacji.

Inna korzyść jest związana z faktem, że *relationship banking* posiada kilka szczególnych cech wynikających z umowy, które mogą poprawić kondycję finansową kredytobiorcy. Kredytowanie oparte na relacjach:

- a) pozostawia pole dla elastyczności i dyskrekcji przy realizowaniu umów, co pozwala na wykorzystanie subtelnych, niezwiązanych z umową informacji, co skutkuje ułatwieniem nawiązania długoterminowej współpracy;
- b) może zawierać porozumienia (dodatkowe postanowienia zawarte w umowie kredytowej) umożliwiające kontrolę nad potencjalnym konfliktem interesów;
- c) wiąże się często z przyjęciem zabezpieczeń (np. finansowanie oparte na zabezpieczeniu majątkowym), które są monitorowane. Potrzeba prowadzenia przy tego typu finansowaniu monitoringu może przesądzić o bliskich relacjach finansującego ze swoim klientem;
- d) może pozwolić na udzielanie kredytów, które nie są dochodowe dla banku w krótkim terminie, ale które mogą okazać się dochodowe, gdy relacja między bankiem a klientem będzie dość długa.

Jeśli chodzi o koszty związane z ideą *relationship banking*, to istnieją dwie kategorie:

- 1) potencjalny brak zdecydowanych działań ze strony banku w sprawie egzekwowania umów kredytowych, który może wynikać z relacji, jakie zostały nawiązane w ramach *relationship banking*;

¹⁰ A.W.A. Boot, A.V. Thakor: *Can relationship banking survive competition?* „Journal of Finance” 2001, 55.

¹¹ A. Berger: *The “Big Picture” of relationship finance*, w *Business Access to Capital and Credit*. Red. J.L. Blanton, A. Williams, S.L. Rhine. A Federal Reserve System Research Conference, s. 390-400.

2) pułapka kontraktowa¹² (tworzenie przez bank monopolu informacyjnego podczas akcji kredytowej, który może przyczynić się do udzielania przyszłym kredytobiorcom kredytów o niskim stopniu konkurencyjności).

Ad. 1. Zasadniczym pytaniem jest to: czy bank powinien odmówić dodatkowego kredytowania w momencie, gdy pojawiają się problemy? Chodzi o przypadek, gdy kredytobiorca na skraju wypłacalności zwraca się do banku o dodatkowe finansowanie w celu poprawy zdolności płatniczej. Podczas gdy nowy kredytodawca nie udzieliłby finansowania takiemu kredytobiorcy, bank który już udzielił kredytowania mógłby podjąć decyzję o przedłużeniu finansowania w nadziei na zmniejszenie zadłużenia z tytułu wcześniej udzielonego kredytu. Jeżeli renegocjacje umowy kredytowej przebiegają w sposób zbyt łatwy, to kredytobiorca może wykazywać mniejsze starania, aby zapobiec pogorszeniu się jego sytuacji. Jeśli bankowe roszczenie kredytowe opiewa na wysoką kwotę, to jego interwencja w proces decyzyjny kredytobiorcy może być bardziej stanowcza, szczególnie w przypadku gdy interes banku jest zagrożony.

Ad. 2. Zastrzeżone prawnie informacje o kredytobiorcach, które banki uzyskują częściowo poprzez relacje z klientami mogą dać im monopol informacyjny. Tym sposobem mogą one według własnego uznania stosować marże bankowe¹³. Zagrożenie wpadnięcia w bankową "pułapkę informacyjną" może zniechęcić kredytobiorcę do pozyskiwania kredytów bankowych. Potencjalne atrakcyjne inwestycje mogą być przez to utracone. Alternatywnie, firmy mogą zdecydować się na kilka relacji z różnymi bankami, co może ograniczyć monopol informacyjny danego banku, lecz wiąże się z określonymi dodatkowymi kosztami. Wielorakie relacje bankowe redukują problem pułapki kontraktowej, lecz zmniejszają dostęp do kredytu. Mogą one ograniczyć wartość dodaną wynikającą z gromadzenia informacji dla każdego indywidualnego banku lub też wywołać zbyt dużą konkurencję, która może przyczynić się do zmniejszenia kredytowania wobec nowo powstałych podmiotów gospodarczych.

Relationship banking nie tylko dla banków

Proces określany mianem *relationship banking* obejmuje również czynności wykonywane przez instytucje pozabankowe. Wynika to z faktu, że udzielanie pożyczek i kredytów z wykorzystaniem tej koncepcji nie jest zarezerwowane jedynie dla banków. Dzięki procesom deregulacji, liberalizacji i dezintermediacji inni pośrednicy finansowi również mogą angażować się w działalność bankową lub quasi-bankową. Podobnie jest w przypadku poszczególnych obszarów bankowości, np. bankowości inwestycyjnej, gdzie również

¹² Zawarty kontrakt może tworzyć sytuację niekorzystną dla jednej ze stron, która poniosła już pewne koszty (np. inwestycje), a kontrakt uniemożliwia zmianę tej niekorzystnej pozycji. Sytuacja taka nazywana jest pułapką kontraktową (*hold-up problem*).

¹³ S. Sharpe: *Asymmetric information, bank lending and implicit contracts: A stylized model of customer relationships*. „Journal of Finance” 1990, 45, s. 1069-1087.

stosuje się techniki oparte na bliższych i dłuższych relacjach z klientami. Rola banku inwestycyjnego jest powszechnie postrzegana jako rola brokera – m.in. kojarzenie kupujących i sprzedających papiery wartościowe przedsiębiorstw.

Jako brokerzy banki inwestycyjne ułatwiają wykonywanie transakcji, dodając wartość dzięki możliwości efektywnego działania w zakresie badania rynku (pozyskiwania informacji) oraz możliwości ograniczania kosztów wynikających z kojarzenia partnerów finansowych. Ta funkcja brokerska jest zwykle postrzegana jako zupełnie odmienna od *relationship banking*. Jednakże banki inwestycyjne zwykle wykonują o wiele więcej czynności niż samo dostarczanie usług brokerskich. Niemal bez wyjątku gwarantują one publiczne emisje papierów wartościowych, a to wymaga zaangażowania się w kredytowanie oraz/lub przejęcie (umiejscowienie) ryzyka. Tego typu czynności czynią rolę banku inwestycyjnego podobną do tej pełnionej przez bank komercyjny zaangażowany w udzielanie pożyczek i kredytów. Przetwarzanie i przejmowanie ryzyka może być ułatwione dzięki dostępowi do zastrzeżonych prawnie informacji oraz dzięki licznym interakcjom banków z klientami, które są atrybutem *relationship banking*. Dlatego też orientacja oparta na relacjach bankowych może być nadal obecna w bankowości inwestycyjnej zarówno w interakcjach z inwestorami, jak i z podmiotami gospodarczymi zaciągającymi kredyty.

Pełna paleta możliwości finansowania dla kredytobiorców/pożyczkobiorców zawiera także wiele innych produktów o różnym stopniu (poziomie) relacji finansowych. W szeregu produktów uplasowanych między pożyczkami bankowymi a emisjami papierów dłużnych można przykładowo wymienić kredyty konsorcjalne. Są one oferowane przez banki inwestycyjne, jak i banki komercyjne, a ich idea polega na udzieleniu finansowania przez kilku kredytodawców.

Przy tego typu finansowaniu zasadniczo jedynie jeden bank wiodący angażuje się w relacje z kredytobiorcą, a intensywność tej relacji plasuje się pomiędzy tą, jaka zachodzi w przypadku kredytu bankowego a tą, jaka panuje przy pozyskiwaniu długu publicznego (emisji papierów komercyjnych)¹⁴.

Wachlarz możliwości finansowania obejmuje również finansowanie kapitałem własnym – *private equity* oraz za pomocą rynków oferujących finansowanie kapitałem prywatnym¹⁵. Na tych rynkach relacje również odgrywają ważną rolę. Przykładowo; inwestorzy kapitału wysokiego ryzyka (VC) pozostają w ciągłej interakcji z przedsiębiorcami po dokonaniu inwestycji w ich przedsięwzięcia.

Usługi finansowe zaliczane zwykle do tych, które są oparte o *relationship banking* są również często świadczone przez różne niebankowe instytucje pośrednictwa finansowego. Dlatego też bardziej trafnym określeniem byłoby *relationship intermediation*¹⁶. Jednakże

¹⁴ S.A. Dennis, D.J. Mullineaux: *Syndicated Loans*. Working Paper, University of Kentucky 1999.

¹⁵ G.W. Fenn, N. Liang, S. Prowse: *The private equity market: An overview*. „Financial Markets, Institutions, Instruments” 1997, 6, s. 1–90.

¹⁶ Tłum. „pośrednictwo relacyjne”, „pośrednictwo oparte na relacjach”.

pojęcie *relationship banking* jest w literaturze przedmiotu częściej używane i rozumiane jednoznacznie.

Relationship banking nie jest związane jedynie z flagowym produktem bankowym, jakim jest kredyt, lecz także z innymi instrumentami finansowymi, takimi jak akredytywa dokumentowa, rachunki depozytowe, realizacja czeków oraz usługi zarządzania gotówką. Usługi te mogą przyczynić się do zdobycia przez instytucję pośrednictwa finansowego dodatkowych informacji o kliencie. Informacje uzyskane przez bank poprzez realizację powtarzających się usług finansowych wobec tego samego klienta mogą stać się cenne przy udzielaniu kredytowania (np. w kontekście możliwości spłaty zadłużenia)¹⁷. Dlatego też zakres relacji finansowych z klientem może przesądzić o przewadze konkurencyjnej danej instytucji bankowej pod względem udzielanego przez nią kredytowania. Relacje te mają również wpływ na zakres sekurytyzacji, która stanowi innowację w zakresie sposobu finansowania i która określana jest jako proces rozprzestrzeniania się rynkowego finansowania transakcyjnego kosztem zorientowanego na relacje kredytowania bankowego.

Można dojść do wniosku, że nawet jeśli sekurytyzacja rozwinie się na dużą skalę, to *relationship banking* wraz z tradycyjnym kredytowaniem bankowym pozostanie, a banki będą dzięki temu posiadały nadal wyraźną wartość dodaną¹⁸. Tworzą one oraz obsługują aktywa finansowe przetwarzając również towarzyszące im ryzyko w celu ich utrzymania. Dlatego też banki będą kontynuowały badanie i monitorowanie kredytobiorców, opracowywanie oraz wycenę roszczeń finansowych, jak i świadczenie usług zarządzania ryzykiem. Przewaga konkurencyjna banków wynikająca z posiadanych przez nie prawnie zastrzeżonych informacji o swoich klientach zostanie zachowana.

Podsumowanie

Jak wynika z powyższych rozważań, koncepcja *relationship banking* odgrywa istotną rolę w generowaniu wartości dodanej dla konkurujących między sobą instytucji pośrednictwa finansowego. Bez wątpienia przyczynia się ona do osiągnięcia przez banki cennej przewagi konkurencyjnej na wysoce konkurencyjnym rynku międzybankowym. Nie zbadano jednak dokładnie źródeł (czynników) generujących wspomnianą wartość dodaną. Waga poszczególnych rodzajów kosztów i korzyści, jakie niesie ze sobą *relationship banking* może się różnić w zależności od systemu bankowo-finansowego, z jakim mamy do czynienia. Pozostaje również kwestia zmian zachodzących na współczesnych rynkach finansowych oraz ich niewątpliwego wpływu na rozwój koncepcji *relationship banking*¹⁹.

¹⁷ H. Degryse, P. Van Cayseele: *Relationship lending within a bank-based system: Evidence from European small business data*. „Journal of Financial Intermediation” 2000, 9, s. 90-109.

¹⁸ J.H. Boyd, A.V. Gertler: *Are Banks Dead, or Are the Reports Greatly Exaggerated?* Working Paper, Federal Reserve Bank of Minneapolis 1994.

¹⁹ A. Berger: *op.cit.*

RELATIONSHIP BANKING AS AN ELEMENT OF BANKING COMPETITION

Summary

The article deals with the issue of *relationship banking* (especially *relationship lending*), which constitutes an integral part of financial intermediation concept.

The process of building long term relationships with customers by the financial intermediaries is essential and it contributes to the added value creation, which allows to achieve a valuable competitive advantage. In the first part of the article the term *relationship banking* was defined with special emphasis on two key issues: the *proprietary information* possessed by financial intermediaries as well as the multiple interactions between financial intermediaries and their customers. In contrast, the transaction oriented banking was also discussed.

Moreover, the most important benefits and costs of *relationship banking* and the use of the concept by non-bank financial intermediaries were presented.