

**Marcin Rudnik**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## RELACJE BANKÓW Z MAŁYMI I ŚREDNIMI PRZEDSIĘBIORSTWAMI W ŚWIECIE BADAŃ JAKOŚCIOWYCH

---

**Streszczenie:** Artykuł koncentruje się na problematyce relacji banków z małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Autor prezentuje wyniki własnych badań jakościowych dotyczących relacji i współpracy banków z małymi i średnimi firmami oraz charakteryzuje koncepcję zarządzania relacjami z klientem. Badania zostały przeprowadzone w grupie piętnastu przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** bankowość, sektor MŚP, marketing relacji.

### 1. Wstęp

Zmiany zachodzące w otoczeniu rynkowym, w szczególności nasilająca się konkurencja, wymuszają na bankach stosowanie bardziej skutecznych strategii i metod działania. Segment małych i średnich firm stał się bardzo atrakcyjnym rynkiem docelowym dla banków, również tych, które do tej pory koncentrowały się tylko na obsłudze klienta indywidualnego. Wiele banków zmieniło swoją orientację strategiczną, wchodząc w ten nowy i dochodowy sektor<sup>1</sup>. Ponadto banki działające w Polsce, takie jak: Pekao SA, PKO BP SA, Kredyt Bank SA, BGŻ SA, Deutsche Bank PBC SA, BRE Bank SA, Raiffeisen Bank Polska SA, zamierzają zintensyfikować swoje działania wobec segmentu małych i średnich przedsiębiorstw.

We współczesnej gospodarce, zarówno polskiej, jak i światowej, przedsiębiorstwa zaliczane do sektora małych i średnich (MŚP) odgrywają coraz większą rolę. Banki będą musiały coraz mocniej konkurować o obsługę małych i średnich firm. Dostrzegły one ich potencjał i możliwość rozwoju tego segmentu<sup>2</sup>.

W pogoni za klientem banki muszą bardzo poważnie traktować współpracę z klientami z sektora MŚP, zwłaszcza z tymi najbardziej dochodowymi, i utrzymywać odpowiedni jej poziom<sup>3</sup>. Podejście do klienta oparte na założeniach bankowości

---

<sup>1</sup> <http://biznes.interia.pl/news/banki-sprzyjaja-malym,1333389,5192> (5.06.2009).

<sup>2</sup> A. Grabuś, *Banki dla MŚP*, „Gazeta Bankowa” 2008, nr 5.

<sup>3</sup> [http://www.ipo.pl/kredyty/wypowiedzi\\_ekspertow/maly\\_i\\_sredni\\_przedsiębiorca\\_to\\_dla\\_banku\\_inwestycja\\_592571.html](http://www.ipo.pl/kredyty/wypowiedzi_ekspertow/maly_i_sredni_przedsiębiorca_to_dla_banku_inwestycja_592571.html).

transakcyjnej obecnie może już nie być wystarczające w walce o zdobycie i utrzymanie klienta. Nową koncepcją, coraz częściej wykorzystywaną przez banki w stosunku do klienta zamożnego, korporacyjnego i firm z sektora MŚP, jest zarządzanie relacjami z klientem.

Celem niniejszego artykułu jest próba oceny relacji banków z małymi i średnimi przedsiębiorstwami z Dolnego Śląska na podstawie badań jakościowych. Przeprowadzone badania miały charakter eksploracyjny<sup>4</sup>. Ponadto autor przedstawił istotę koncepcji zarządzania relacjami z klientem w branży bankowej.

## 2. Koncepcja zarządzania relacjami z klientem w bankowości

Charakterystyczną cechą rynku usług bankowych dla sektora MŚP jest stosunkowo duża częstotliwość oraz długotrwałość kontaktów banków z klientami. Na podstawie kontaktów bezpośrednich oraz kontaktów elektronicznych klient ma możliwość wyrobienia sobie własnej opinii o banku (postrzega go lepiej lub gorzej – w zależności od jakości obsługi), ocenia wartość jego usług (na tle oferty konkurencji oraz swoich oczekiwań) i tworzy schemat relacji z bankiem (zwiększa lub zmniejsza zakres i intensywność korzystania z usług banku).

A. Dahmen i P. Jacobi na podstawie przeprowadzonych badań jako kluczowe czynniki marketingowe związane z oczekiwaniami klientów instytucjonalnych wskazali<sup>5</sup>:

- Oferowane produkty. Dla małych i średnich przedsiębiorstw mniejsze znaczenie ma liczba oferowanych produktów. Przywiązują one dużą wagę do jakości produktów, tzn. oczekują od banków rozwiązań finansowych dostosowanych do indywidualnych potrzeb, połączonych z odpowiednim doradztwem. Tego typu klienci preferują oferty bankowe, które umożliwiają optymalizację obrotu płatniczego, sprawne prowadzenie rozliczeń dewizowych, zapewniają dostęp do nisko oprocentowanych kredytów i pozwalają uzupełnić fundusze własne.
- Jakość produktów. Sprawą oczywistą w stosunkach banku z klientami jest niezawodność i bezbłędne przeprowadzanie transakcji. Przewagę konkurencyjną na rynku usług bankowych można uzyskać w wyniku szybkiego podejmowania decyzji i szybkiej realizacji transakcji bankowych. Małe przedsiębiorstwa z reguły zadowolają się standardową ofertą, natomiast większe firmy oczekują od banków bardziej zróżnicowanych świadczeń, szczególnie produktów o wysokiej wartości. Coraz częściej przedsiębiorstwa zgłaszają zapotrzebowanie na produkty bankowe umożliwiające zabezpieczenie się przed różnymi rodzajami ryzyka, tak w transakcjach aktywnych, jak i pasywnych (ryzyko stopy procentowej, ryzyko kursowe).

<sup>4</sup> D. Maison, A. Noga-Bogomilski, *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki*, GWP, Gdańsk 2007, s. 5-7.

<sup>5</sup> A. Dahmen, P. Jacobi, *Bankowa obsługa przedsiębiorstw*, CeDeWu, Warszawa 2005, s. 14-15.

- Ceny. Niskie opłaty za prowadzenie rachunku bieżącego stanowią istotne kryterium wyboru banku dla wszystkich klientów, a szczególnie dla małych i średnich przedsiębiorstw. W miarę wzrostu wielkości przedsiębiorstw znaczenie zyskuje elastyczność w kształtowaniu cen produktów bankowych i szybkość reakcji na zmiany cen konkurentów, jednocześnie zwiększa się gotowość przedsiębiorstw do wyższej zapłaty za usługi na wysokim poziomie jakościowym.
- Doradztwo na rzecz klientów. Wysokie oceny, szczególnie w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw, otrzymuje doradztwo dla klientów rozumiane jako doradztwo w zakresie produktów. Oprócz tego wzrasta znaczenie doradztwa ekonomicznego dla przedsiębiorstw (dostarczanie informacji o branży i rynku oraz o oprogramowaniu komputerowym, finansowanie ukierunkowane na wzrost *cash flow* i pomoc w planowaniu finansowym), jest ono szczególnie potrzebne w procesie podejmowania przez przedsiębiorstwa decyzji strategicznych (zwiększenie kapitału własnego, fuzje i przejęcia, przekazanie firmy następcom, restrukturyzacje). Sukcesy banku coraz bardziej zależą od umiejętnego łączenia wiedzy z zakresu finansowania z doradztwem dla klientów korporacyjnych.
- Bankowość partnerska. *Relationship banking* w dawnym stylu traci dominującą pozycję na rzecz podtrzymywania więzi (relacji) z klientami. Te banki, które przywiązują dużą wagę do dobrych stosunków z klientami, mają małe możliwości konkurowania cenami. Na znaczeniu stale zyskuje profesjonalna praca bankowych opiekunów (doradców) przedsiębiorstw. Bardzo ważne są następujące cechy doradcy: uprzejmość, gotowość niesienia pomocy i elastyczność, połączone z rzeczowością i wysokimi kompetencjami. Akwizycja i podtrzymywanie kontaktów z klientami są tym łatwiejsze, im bardziej efektywny jest bankowy opiekun przedsiębiorstw i im częstsze są jego kontakty z firmami. Natomiast przy lokalizacji placówek bankowych należy zwracać uwagę nie tyle na ich usytuowanie w centrum miasta, ile na skrócenie czasu dojazdu klientów do banku.
- Profil banku. Wzrasta wpływ postrzegania banków jako kompetentnych instytucji na preferencje przedsiębiorstw. W komunikacji banku ze społeczeństwem na znaczeniu i wiarygodności traci reklama, a zyskują sprawozdania o wynikach ekonomicznych i działaniach banku na rzecz klientów (wykazywanie kompetencji). Zgodnie z tym trendem to nie kontakty banku z mediami, a bankowy opiekun przedsiębiorstw w decydującym stopniu kształtuje wizerunek banku. Informacja za pośrednictwem własnych punktów sprzedaży produktów bankowych jest dzisiaj lepsza i skuteczniejsza niż komunikacja masowa. Odpowiada to pozycji doradcy bankowego jako partnera do rozmów z przedsiębiorstwami. Doradca powinien umieć rozpoznawać potrzeby przedsiębiorstw i proponować odpowiednie rozwiązania.

Jedną ze współczesnych koncepcji zarządzania firmą (bankiem) jest koncepcja zarządzania relacjami z klientem. Rozwinęła się ona pod koniec lat 90. i w ciągu ostatnich kilkunastu lat zyskała wielką popularność. Bardzo często w literaturze przedmiotu i w środowisku praktyki gospodarczej nazywana jest w skrócie CRM –

Customer Relationship Management (polskim odpowiednikiem jest właśnie „zarządzanie relacjami z klientem”)<sup>6</sup>. W literaturze można się spotkać z następującymi synonimami tego pojęcia: marketing relacji, marketing więzi, marketing partnerski, marketing relacyjny, zarządzanie związkiem z klientem i inne. Trudno również o jedną ogólną definicję koncepcji zarządzania relacjami z klientem. Poszczególne definicje różnią się od siebie mniej lub bardziej.

Marketing relacyjny można zdefiniować jako kompleks działań marketingowych mających na celu ustanowienie, utrzymywanie oraz wzmacnianie (z założenia długookresowych i obustronnie korzystnych) relacji firmy (banku) z jej klientami. Obejmuje on zarówno działania przygotowawcze (badania marketingowe, plany strategiczne), jak i działania wykonawcze w obrębie kompozycji marketingowej<sup>7</sup>. K. Fonfara definiuje marketing relacji jako koncepcję kładącą nacisk na proces zarządzania tj. tworzenia, rozwoju i utrzymania powiązań banków z innymi podmiotami. Koncepcja eksponuje bezpośredni, interakcyjny, dwu- i wielostronny charakter kontaktów między sprzedającym a nabywcą oraz innymi podmiotami w procesie tworzenia oraz dostawy produktów i usług. Dodatkowo podkreśla się trwały charakter powiązań między partnerami wymiany. Stworzenie i utrzymanie tych powiązań wymaga czasu, wysiłku i pieniędzy<sup>8</sup>. Z kolei T. Cram definiuje koncepcję marketingu relacji jako konsekwentne stosowanie uaktualnionej wiedzy o indywidualnych klientach, niezbędnej do zaprojektowania produktu/usługi, które są komunikowane interaktywnie w celu rozwinięcia i kontynuowania wzajemnie korzystnych więzi<sup>9</sup>. Inna definicja charakteryzuje marketing relacji jako koncepcję zarządzania przedsiębiorstwem, polegającą na traktowaniu klienta jako wartości firmy i skupieniu wysiłków firmy (banku) wokół klienta. Marketing relacji polega na organizowaniu wszystkich zasobów ludzkich służących do budowania relacji z klientami w sposób zyskowy dla firmy (banku). Marketing relacji to interdyscyplinarne podejście do zarządzania, integrujące działy sprzedaży, marketingu i logistyki w służbie klientowi, w imię wartości dla klienta<sup>10</sup>.

O tym, że koncepcja zarządzania relacjami z klientem jest wykorzystywana przez coraz większe grono banków na całym świecie, świadczą następujące fakty. Przykładowo motto Chase Banku brzmi: „Właściwe relacje są wszystkim”. Z kolei UBS pisze o partnerskich relacjach z klientami korzystającymi z usług *private banking* (hasło reklamowe – „Your partnership with UBS”). Citigroup opracował program „Life events”, mający związać klientów z bankiem od momentu założenia

<sup>6</sup> M. Szymura-Tyc, *Perspektywy rozwoju koncepcji zarządzania związkami z klientem*, [w:] O. Witzak (red.), *Budowanie związków z klientami na rynku business to business*, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 21.

<sup>7</sup> M. Szczepaniec, *Marketing relacyjny jako element strategii banków komercyjnych*, UG, Gdańsk 2004, s. 12.

<sup>8</sup> M. Kieźel, *Marketing relacyjny w sektorze banków detalicznych*, AE, Katowice 2005, s. 14.

<sup>9</sup> Tamże, s. 14.

<sup>10</sup> I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa 2004, s. 173.

pierwszego rachunku aż do ich przejścia na emeryturę, a HSBC ogłosił w 1999 r. nową strategię, zorientowaną na budowę długookresowych relacji z klientami oraz zapewnienie im „najlepszej wartości”. Oprócz tego typu rozwiązań wielu akcentów świadczących o wykorzystaniu przez banki idei marketingu relacyjnego można doszukać się również na polskim rynku. Dla przykładu strategia biznesowa Banku Zachodniego WBK silnie akcentuje konieczność dbania o interesy klientów i umacniania z nimi więzi<sup>11</sup>. Natomiast na stronie internetowej BRE Banku można się dowiedzieć, że głównym czynnikiem tworzącym przewagę konkurencyjną banku jest partnerstwo w relacjach z klientami<sup>12</sup>.

Marketing relacyjny bywa w potocznym ujęciu przeciwstawiany marketingowi transakcyjnemu, analogicznie jak opozycja lojalnej długotrwałej współpracy pomiędzy usługodawcą i usługobiorcą do pojedynczego, anonimowego aktu wymiany dóbr. Jednak zgodnie z teorią marketingu transakcyjnego wchodzi w skład marketingu relacji – dzięki stałej współpracy pewne powtarzalne elementy aktów wymiany podlegają uproszczeniu, redukcji. Celem marketingu transakcyjnego jest w przypadku banków maksymalizacja zyskowności z tytułu realizacji transakcji przez klientów (sprzedaży im produktów)<sup>13</sup>.

Podobnie jak marketing relacyjny przeciwstawia się transakcyjnemu, tak też rozróżnia się bankowość relacyjną (*relationship banking*) i bankowość transakcyjną (*transactional banking*). Koncepcja bankowości relacyjnej (bankowość partnerska) uznaje samoistną wartość trwałej współpracy z klientami i lepszych dwukierunkowych przepływów informacyjnych oraz poznania oczekiwań, głębszego rozpoznania sytuacji klientów jako podstawy zaufania, a także większej elastyczności działania w razie pojawienia się nietypowych potrzeb finansowych. W tym ujęciu umowa między stronami jest tylko pochodną wzajemnych relacji. Praktyczne trudności we wdrażaniu bankowości relacyjnej, jakich doświadczyło wiele banków, przejawiające się poprzez wzrost kosztów działania i tylko minimalne efekty pozytywne, nasiliło uczucie sceptycyzmu wobec koncepcji. Częstokroć mało satysfakcjonujące próby wprowadzenia bankowości relacyjnej sygnalizowały brak rzeczywistej orientacji na klienta w bankach faktycznie realizujących orientację produktową oraz potrzebę fundamentalnej transformacji organizacji w coraz bardziej konkurencyjnym otoczeniu.

Bankowość relacyjna zakłada, że decydenci bankowi mają świadomość, że są w stanie zwiększyć dochody swojego banku przez maksymalizację zysków w wyniku długotrwałej kompleksowej współpracy z klientem. Oznacza to, że bank nie zadowala się zyskiem z pojedynczej transakcji czy ze sprzedaży jednego tylko produktu. Bankowość partnerska i transakcyjna stanowią w tym względzie dwa punkty przeciwstawne, położone na dwóch krańcach spektrum sprzedaży produktów banko-

<sup>11</sup> <http://kariera.bzwbk.pl/10994> (5.06.2009).

<sup>12</sup> [http://www.bre.pl/o\\_bre\\_banku/](http://www.bre.pl/o_bre_banku/) (5.06.2009).

<sup>13</sup> [http://matleo.w.interia.pl/Marketing\\_relacji.html](http://matleo.w.interia.pl/Marketing_relacji.html) (5.06.2009).

wych. Bankowość partnerska uznaje bowiem, że relacje partnerskie między bankiem i klientem zachodzą wówczas, gdy występuje między nimi wzajemne zrozumienie, gdy obie strony darzą się zaufaniem, a w przypadku jakichś niespodziewanych wydarzeń obie wykazują elastyczność w zapobieżeniu niepowodzeniom.

Bankowość partnerska obejmuje klientów indywidualnych i instytucjonalnych, ale przede wszystkim tych o relatywnie dużym potencjale ekonomicznym i ustabilizowanej pozycji rynkowej. W praktyce większość banków oferuje wersje bankowości partnerskiej tylko wyselekcjonowanej grupie klientów. Innym proponuje się bankowość transakcyjną lub różnicuje się ją w zależności od produktu<sup>14</sup>.

Bankowość partnerska być może najbardziej efektywnie przyczynia się do realizacji zasady Pareta<sup>15</sup>, lecz pojawia się w relacjach bank – klient nie od razu. Z reguły jest ona efektem dłuższego sprawdzania wzajemnych korzyści, odnoszonych ze współpracy przez obu partnerów. Bankowość partnerska nastawiona jest na długoterminowość związku – zanim się zacznie ją realizować, trzeba czasu na obserwację zachowania stron.

Partnerski układ stosunków między bankiem a klientem banku nie jest możliwy do wprowadzenia we wszystkich relacjach. Powstaje on w wyniku rozpoznania wzajemnych interesów (zysków), zbieżności potrzeb i oczekiwań. Najczęściej nie jest dziełem przypadku, lecz rezultatem z jednej strony bankowej starannej segmentacji rynku klienckiego, a z drugiej – wnikliwości analiz, dokonywanych przez przedsiębiorstwa na konkurującym rynku banków, ich lokalizacji, możliwości kapitałowych i organizacyjnych, liczby oddziałów, uregulowań prawnych, profilu produktów bankowych i innych<sup>16</sup>. Bankowość partnerska nie może więc mieć charakteru masowego i będzie stosowana tylko dla kluczowych klientów o wysokim poziomie dochodowości dla banku<sup>17</sup>.

Opisywane działania świadczą o wielkiej zmianie, jaka dokonała się w marketingu największych banków świata. Do głosu dochodzi marketing relacyjny, nastawiony na budowę więzi w długim okresie (nawet w ciągu całego cyklu życia klienta), uwzględniający zmieniające się potrzeby i oczekiwania klientów, ciągle szukający sposobów zwiększania użyteczności usług bankowych oraz maksymalizacji satysfakcji klientów. Przyciąganie klientów i dążenie do zawarcia z nimi transakcji pozostaje ważnym elementem strategii marketingowej każdego banku, ale o wiele ważniejszym jest obecnie – w dobie kryzysu zaufania klientów do banków – utrzymanie dotychczasowych klientów oraz budowanie z nimi korzystnych i długoterminowych relacji. Relacje kształtują się przede wszystkim w procesie korzystania z usług banków, ale istotną rolę odgrywa również postrzeganie banków, czyli proces w którym klienci selekcionują, porządkują i interpretują dane, aby stworzyć

<sup>14</sup> A. Sołoma, *Instytucje i usługi bankowe w opinii właścicieli mikro- i małych przedsiębiorstw*, UW-M, Olsztyn 2008, s. 34.

<sup>15</sup> Więcej na temat zasady Pareta: [http://pl.wikipedia.org/wiki/Zasada\\_Pareto](http://pl.wikipedia.org/wiki/Zasada_Pareto) (5.06.2009).

<sup>16</sup> A. Sołoma, wyd. cyt., s. 34.

<sup>17</sup> Tamże, s. 32-35.

sobie sensowny, całościowy obraz instytucji. Efektem procesu percepcji jest zaufanie do banku, stanowiące *conditio sine qua non* emocjonalnej więzi klientów z bankami<sup>18</sup>.

Stan relacji klientów z bankami można rozpatrywać według modelu analizy stanu relacji klientów z bankami. Model ten uwzględnia takie elementy, jak<sup>19</sup>:

- Postrzeganie jakości usług, w aspekcie zarówno technicznym, jak i funkcjonalnym. Jakość pojmujemy tu jako umiejętność trwałego zaspokajania wymagań i oczekiwań klienta. Postrzeganie jakości jest wypadkową oczekiwań i wymagań oraz tego, co od banku otrzymujemy. W procesie interakcji występują tzw. momenty prawdy. Obejmują przeróżne sytuacje, od poszukiwania miejsca na parkingu przed placówką bankową po rozmowę z pracownikiem obsługi. Na podstawie własnych doświadczeń klient ocenia całokształt współpracy z bankiem. Identyfikując zatem problemy związane z usługą (błędy, trudności, niedogodności), zarówno w kategoriach funkcji, jak i technicznej użyteczności, oraz wszelkie inne przeszkody, na jakie natrafiają klienci w procesie interakcji z bankami, możemy określić, gdzie występują rozbieżności (luki) między usługą oczekiwaną przez klienta a dostarczaną przez bank.
- Postrzeganie ceny i wartości usług świadczonych przez banki. Ceny usług bankowych wzbudzają wśród klientów banków sporo kontrowersji i skutkują bardzo emocjonalnymi reakcjami. Banki generalnie nie są postrzegane jako instytucje oferujące swoim klientom korzystne ceny usług. Potwierdzeniem krytycznego stosunku do cen usług bankowych mogą być skojarzenia ze słowem „bank”. Dwie trzecie klientów stwierdza bowiem, że banki kojarzą się im z drogimi usługami.
- Satysfakcja, czyli osobiste odczucia zadowolenia powstające w wyniku osiągnięcia określonych celów. Jakość czy ceny usług są z pewnością ważnymi czynnikami determinującymi poziom zadowolenia, lecz nie przesądzają o satysfakcji klientów. Satysfakcja to zadowolenie klienta ze spełnienia określonych oczekiwań, wsparte zrozumieniem jego obecnych i przyszłych potrzeb.
- Lojalność, rozumiana zarówno jako przywiązanie, wierność, ale także gotowość do polecenia swego banku innym osobom. Lojalność jest wypadkową doświadczeń klientów i jakości obsługi. Każdy kontakt z bankiem dostarcza klientom nowych doświadczeń. Są one konfrontowane z doświadczeniami z przeszłości, własnymi wyobrażeniami oraz coraz częściej z opiniami klientów banków konkurencyjnych. Liczne badania dowodzą, że satysfakcja jest tylko wspomoczeniem transakcji, a nie czynnikiem decydującym o silnym przywiązaniu klienta do firmy. Klient staje się lojalny dopiero wówczas, gdy jest zadowolony nadzwyczajnie. Podstawową miarą lojalności klientów jest z pewnością powtarzal-

---

<sup>18</sup> A. Kłopočka, *Oczekiwania klientów a jakość detalicznych usług bankowych*, „Bank i Kredyt” 2002, nr 08.

<sup>19</sup> *Audyt bankowości detalicznej 2006*, Pentor Research International, 2007.

ność interakcji z bankiem, wzmacniająca bądź osłabiająca przekonanie o dobrym wyborze i wolę kontynuowania współpracy.

- Zaufanie do banków, definiowane jako subiektywne przekonanie o wiarygodności i pewności banku, że nie wykorzysta swej przewagi, by działać na niekorzyść klienta.

Wszystkie wyżej wymienione elementy kształtują relacje pomiędzy bankiem a jego klientami.

### 3. Stan relacji banków z małymi i średnimi przedsiębiorstwami

W celu poznania opinii klientów banków z segmentu MŚP na temat ich współpracy z bankami przeprowadzono badania jakościowe. Małe i średnie przedsiębiorstwa zdefiniowano na podstawie Ustawy z dnia 2 lipca 2004 roku o swobodzie działalności gospodarczej. Za mikroprzedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który co najmniej w jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych:

1) zatrudniał średniorocznie mniej niż 10 pracowników,

2) osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 2 mln euro lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 2 mln euro.

Za małego przedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który co najmniej w jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych:

1) zatrudniał średniorocznie mniej niż 50 pracowników,

2) osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 10 mln euro lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 10 mln euro.

Za średniego przedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który co najmniej w jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych:

1) zatrudniał średniorocznie mniej niż 250 pracowników,

2) osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 50 mln euro lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 43 mln euro.

Wyrażone w euro wielkości, o których mowa w art. 104-106, przelicza się na złote według średniego kursu ogłaszanego przez Narodowy Bank Polski w ostatnim dniu roku obrotowego wybranego do określenia statusu przedsiębiorcy<sup>20</sup>.

Metodą badawczą były indywidualne wywiady pogłębione przeprowadzone wśród kadry zarządzającej małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Wywiady zostały

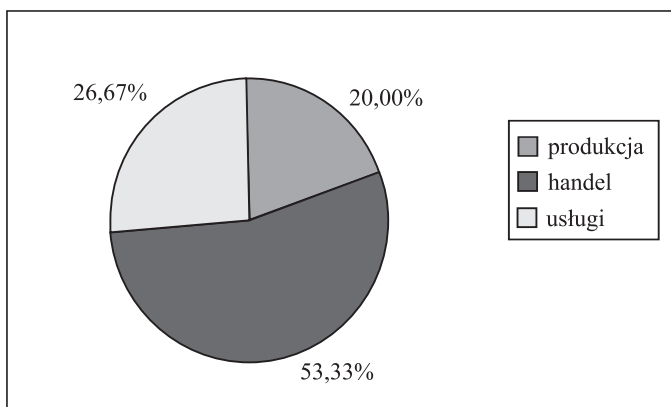
---

<sup>20</sup> Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, DzU 2004, nr 173, poz. 1807.



przeprowadzone w 15 przedsiębiorstwach z województwa dolnośląskiego osobiście przez autora w maju i czerwcu 2009 roku. W badaniach uczestniczyły firmy głównie z powiatu wałbrzyskiego, świdnickiego, wrocławskiego i dzierzoniowskiego. Próba badawcza miała charakter celowy<sup>21</sup>. Wywiady były przeprowadzone na podstawie wcześniej przygotowanego scenariusza i trwały przeciętnie od 60 do 90 minut. Zagadnienia zawarte w scenariuszu i poruszane podczas indywidualnego wywiadu obejmowały:

- informacje o firmie i jej rynku (okres funkcjonowania firmy na rynku, zatrudnienie i wielkość sprzedaży, branża i przedmiot działalności, sytuacja finansowa),
- zakres korzystania z usług i produktów bankowych (jakie produkty, w jakich bankach i dlaczego, doradztwo bankowe),
- jakość usług bankowych i satysfakcja z nich<sup>22</sup> (postrzeganie jakości, satysfakcja i lojalność, reklamacje, sprawność obsługi, terminowość, dotrzymywanie obietnic przez bank),
- ceny usług i produktów bankowych (zadowolenie z poziomu cen, znaczenie cen produktów bankowych przy wyborze banku, przy których produktach bankowych kryterium ceny jest decydujące, skłonność banku do indywidualnych negocjacji cenowych i odstępstw od standardowej taryfy opłat i prowizji),
- przyczyny wyboru i zmiany banku,



**Rys. 1.** Przedmiot działalności badanych firm

Źródło: opracowanie własne.

<sup>21</sup> Ponieważ prowadzone przez autora badania eksploracyjne miały charakter jakościowy, nie było konieczności doboru próby reprezentatywnej. Do próby celowej badacz dobierał jednostki w sposób subiektywny tak, by były one najbardziej użyteczne.

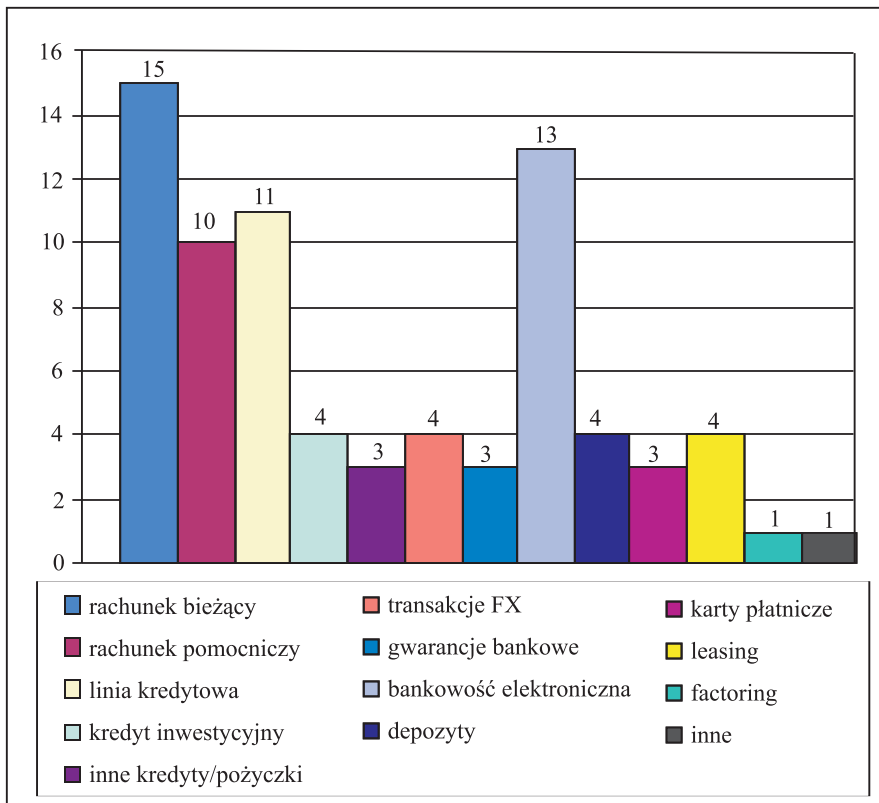
<sup>22</sup> Pojęcie jakości, satysfakcji i lojalności zostało zdefiniowane w modelu analizy stanu relacji: *Audyt bankowości...*

Ze względu na kryterium wielkości przedsiębiorstwa aż 7 z badanych firm stanowiło przedsiębiorstwa mikro, 5 – małe, a 3 – średnie. Wszystkie przedsiębiorstwa były w 100% finansowane kapitałem polskim. Charakter działalności badanych przedsiębiorstw został zaprezentowany na rys. 1.

Większość badanych firm stanowiły firmy handlowe (54%), następnie uplasowały się firmy usługowe (27%), a najmniej liczna była grupa firm produkcyjnych (20%). Jeśli chodzi o liczbę banków, z którymi współpracują badane przedsiębiorstwa, to 40% współpracuje z dwoma bankami, 34% współpracuje z trzema bankami, a 27% badanych firm z jednym bankiem. Przedsiębiorcy współpracujący z więcej niż z jednym bankiem jako główne motywy takiego postępowania wymieniali najczęściej:

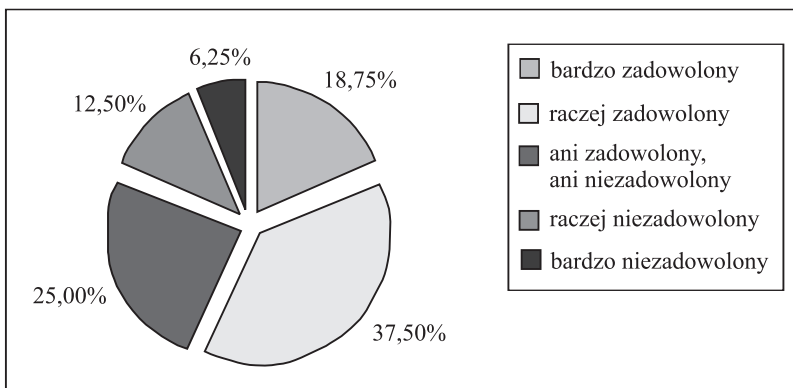
- strategię finansową firmy, polegającą na nieuzależnieniu się od jednego banku; przedsiębiorcy, bazując na swoich doświadczeniach, stwierdzili, że łatwiej jest uzyskać niższe kredyty obrotowe w kilku bankach niż w jednym banku jeden na większą kwotę,
- możliwość uzyskania lepszych warunków cenowych i jakości obsługi w związku z konkurencją banków o klienta,
- konieczność współpracy z kilkoma bankami wyspecjalizowanymi w różnych dziedzinach (np. obsługi handlu międzynarodowego, preferencyjnych warunków kredytów dla wybranych branż PKD).
- posiadanie kilku oddziałów firmy w różnych lokalizacjach (np. sytuacja, że firma ma oddział w miejscowości, gdzie nie ma oddziału banku macierzystego).

Zakres wykorzystania produktów bankowych wśród badanych przedsiębiorstw został zaprezentowany na rys. 2. Wynika z niego, że firmy korzystają najczęściej (oprócz rachunku bieżącego, do którego posiadania obliguje ordynacja podatkowa) z takich produktów bankowych, jak: bankowość elektroniczna (86,7%), linia kredytowa (73,33%), depozyty (26,7%). Warto zaznaczyć, że przedstawiciele sektora MŚP bardzo dobrze orientują się w ofercie produktowej banków w Polsce. Taka sytuacja powoduje, że bardzo często współpracują z kilkoma bankami w ramach poszczególnych produktów. Przykładowo jedna z badanych firm rozliczenia gotówkowe prowadzi w Banku BGŻ, ze względu na bliskość swej siedziby i oddziału, a z kredytu w rachunku bieżącym i factoringu korzysta w Raiffeisen Bank Polska, ze względu na korzystne warunki cenowe. Inna firma skorzystała z linii kredytowej w banku, który zaoferował ją na najwyższym poziomie. W tym przypadku jeden z banków maksymalną wysokość linii kredytowej ustalał na poziomie średnich miesięcznych obrotów na rachunku firmy po stronie MA, a drugi maksymalną wysokość linii kredytowej ustalał na poziomie dwukrotności średnich miesięcznych obrotów na rachunku firmy po stronie MA. Takie wypowiedzi przedsiębiorców świadczą o ich dużej wiedzy i świadomym wyborze produktu bankowego po dokładnej analizie wszystkich jego parametrów.



Rys. 2. Zakresy korzystania z produktów bankowych przez badane przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.



Rys 3. Jakość usług bankowych

Źródło: opracowanie własne.

Jakość usług w podstawowym banku jest zaprezentowana na rys. 3. Wynika z niego, że ok. 19% przedsiębiorców jest bardzo zadowolonych z usług swojego podstawowego banku. Grupa bardzo niezadowolonych z usług swojego podstawowego banku stanowiła 6,25% badanych firm. Zdarzenia z zakresu jakości usług mające negatywny wpływ na współpracę z bankiem, najczęściej wskazywane przez przedsiębiorców, to:

- długi okres oczekiwania na decyzję kredytową,
- niskie kompetencje pracowników,
- słaba znajomość produktów oferowanych przez pracowników banku.

Na pytanie, w jakim stopniu przedsiębiorcy zgadzają się ze stwierdzeniem, że współpraca z bankiem ma charakter partnerski, tylko ok. 13% odpowiedziało, że zdecydowanie się zgadza, a 26,7% – że raczej tak. Jeśli chodzi o główne przyczyny wyboru banku przez przedsiębiorców, były to najczęściej:

- niskie opłaty za czynności bankowe,
- położenie oddziału blisko firmy,
- szeroka oferta produktowa,
- dostępność kredytów,
- marka banku znana na świecie,
- wysokie kompetencje pracowników,
- małe kolejki.

Przedsiębiorcy generalnie niechętnie zmieniają swój podstawowy bank. Przerwanie relacji w opinii badanych najczęściej następuje z winy banku, gdy mamy do czynienia z jedną z następujących sytuacji:

- odmową udzielenia kredytu,
- podniesieniem cen i opłat za czynności bankowe,
- zmianą opiekuna firmy,
- niską jakością obsługi i kompetencji pracowników,
- niedotrzymywaniem obietnic i terminów,
- złą sytuacją finansową banku.

Jeśli chodzi o ceny usług bankowych, to 36% przedstawicieli badanych firm uważa, że są one za wysokie. Tylko 16% badanych firm posiada indywidualne warunki cenowe, pozostali badani korzystają z produktów i usług bankowych według standardowych taryf opłat i prowizji bankowych.

O stosowaniu przez banki zasad bankowości relacyjnej w kontaktach z badanymi przedsiębiorstwami mogą świadczyć niektóre wypowiedzi przedsiębiorców:

1. „Moją firmą w banku opiekuje się jedna osoba, która generalnie koordynuje wszystkie moje sprawy związane z bankiem. Mój opiekun jest aktywny w kontaktach, stale oferując mi i doradzając optymalne rozwiązania dla mojej firmy. W przypadku jego nieobecności zawsze wcześniej jestem poinformowany o osobie, która go zastępuje”.

2. „Mój bank sam wyszedł z inicjatywą zaoferowania mi możliwości lokowania nadwyżek w formie lokat *overnight*”.

3. „W związku z tym, że jestem wieloletnim klientem banku i firma z roku na rok zwiększa swoje przychody o ok. 30% zaproponowano mi indywidualne warunki cenowe obsługi rachunku bieżącego, rezygnując z wielu opłat zawartych w tabeli opłat i prowizji”.

4. „Ponieważ jestem wieloletnim klientem mojego banku bardzo szybko i na dogodnych warunkach cenowych otrzymuję kredyty bankowe”.

5. „Mój doradca bankowy podsunął mi wiele rozwiązań, dzięki czemu moja firma zaoszczędziła sporo pieniędzy i wzmocniła swoją pozycję finansową”.

6. „Współpracuję z moim bankiem od początku istnienia mojej spółki. Bank nigdy mnie nie zawiódł. Mimo że inne banki oferują niższe ceny za swoje usługi, nie zamierzam zmieniać banku, ponieważ wiem, za co płacę, i mam niezawodną obsługę”.

7. „Mój bank jest bardzo elastyczny, jeśli chodzi o ofertę produktową i cenową. W mojej opinii konkurencyjne banki nie oferują tyle produktów w tak dobrej cenie”.

8. „Mój obecny bank i doradcę bankowego polecił mi jeden z moich odbiorców, który był bardzo zadowolony ze swojego banku. Ja też z niego jestem zadowolony”.

Z kolei o stosowaniu zasad bankowości transakcyjnej przez banki w kontaktach z badanymi przedsiębiorstwami mogą świadczyć następujące wypowiedzi przedsiębiorców:

1. „Pracownik banku poświęcał mi więcej czasu, jak jeszcze nie byłem jego klientem. Po podpisaniu umowy rachunku bieżącego i umowy kredytowej jego aktywność w kontaktach z moją osobą znacznie spadła”.

2. „Kiedy oznajmiłem w moim banku, że przechodzę z obsługą bankową do innego banku, ponieważ zaproponowano mi tam tańszą o ok. 25% obsługę, dopiero wtedy mój bank zaproponował mi obniżenia kosztów. Jednak było już na to za późno, bo jak się z kimś współpracuje parę dobrych lat, to się tak nie postępuje. Bank sam powinien wyjść z taką inicjatywą dużo wcześniej”.

3. „Otrzymałem informację od banku o wysokości prowizji przygotowawczej i oprocentowaniu kredytu. Kiedy jednak przyjechałem do banku podpisać umowę kredytową, były w niej zupełnie inne wartości prowizji i oprocentowania kredytu. Umowy nie podpisałem i zmieniłem bank”.

4. „Rozpocząłem współpracę z nowym bankiem i skorzystałem z linii kredytowej. Po roku chciałem ją odnowić na kolejny okres, jednak pracownik tego banku powiedział mi, że moja firma jest w branży wysokiego ryzyka i linii mi bank nie odnowi. Nadmieniam, że sytuacja finansowa firmy była bardzo dobra. Na szczęście inny bank bez problemu udzielił mi kredytu”.

5. „Od początku istnienia mojej firmy korzystałem przez 5 lat z usług jednego banku. Nigdy nie potrzebowałem żadnych kredytów. Kiedy wystąpiłem o kredyt, bank odmówił mi jego udzielenia”.

6. „Pewnego dnia otrzymałam telefon z mojego banku, że wprowadza trzy pakiety. Zaproponowana mi jeden z nich. Jednak kiedy się dowiedziałam, że taki sam

pakiet może otrzymać każdy „klient z ulicy” zdenerwowało mnie to. Jestem wieloletnim klientem tego banku i nie chcę być traktowana standardowo. Oczekuję indywidualnego podejście banku do mojej firmy”.

#### 4. Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że banki na terenie Polski zaczynają wykorzystywać koncepcję zarządzania relacjami z klientem. Należy jednak wziąć pod uwagę, że zasady bankowości partnerskiej nie będą stosowane przez banki wobec wszystkich klientów. Są one kierowane do klientów kluczowych, przynoszących bankowi spore dochody. Z tego powodu stosowanie zasad bankowości transakcyjnej dla pewnej grupy klientów jest nadal konieczne. Przeprowadzone badania potwierdzają, że w wielu obszarach współpracy z klientem zasady koncepcji zarządzania relacjami z klientem są spełnione. Jednak nie pozwoliły one wyodrębnić „kluczowych klientów”, co z pewnością mogłoby zwiększyć użyteczność owych badań. Z przeprowadzonych badań wynika, że firmy z sektora MŚP oczekują od banków:

- indywidualnego podejścia do klienta w zakresie kształtowania cen i kanałów dystrybucji,
- długoterminowej współpracy, ponieważ zwykle niechętnie zmieniają bank podstawowy,
- wysokiej jakości obsługi i wysokich kompetencji dedykowanego opiekuna, nawet za cenę wyższych kosztów bankowych,
- szybkich decyzji kredytowych,
- innowacji produktowych dostosowanych do zmian rynkowych,
- dobrych wyników z własnej działalności.

We współczesnej gospodarce rola marketingu relacyjnego będzie z pewnością rosła, bo postępująca automatyzacja i elektronizacja osłabi naturalne więzi pomiędzy bankami i ich klientami. Rosnąca konkurencja sprawi, że umiejętność tworzenia, utrzymywania i wzmacniania więzi z klientami już w niedługim czasie będzie decydować nie tylko o sukcesie, ale być może nawet o przetrwaniu banków.

#### Literatura

*Audyty bankowości detalicznej 2006*, Pentor Research International, 2007.

Dahmen A., Jacobi P., *Bankowa obsługa przedsiębiorstw*, CeDeWu, Warszawa 2005.

Dembińska-Cyran I., Holub-Iwan J., Perenc J., *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa 2004.

Grabuś A., *Banki dla MŚP*, „Gazeta Bankowa” 2008, nr 5.

<http://biznes.interia.pl/news/banki-sprzyjaja-malym,1333389,5192>.

<http://kariera.bzwbk.pl/10994>.

[http://www.bre.pl/o\\_bre\\_banku/](http://www.bre.pl/o_bre_banku/).

[http://matleo.w.interia.pl/Marketing\\_relacji.html](http://matleo.w.interia.pl/Marketing_relacji.html).

[http://www.ipo.pl/kredyty/wypowiedzi\\_ekspertow/maly\\_i\\_sredni\\_przedsiębiorca\\_to\\_dla\\_banku\\_inwestycja\\_592571.html](http://www.ipo.pl/kredyty/wypowiedzi_ekspertow/maly_i_sredni_przedsiębiorca_to_dla_banku_inwestycja_592571.html).

[http://pl.wikipedia.org/wiki/Zasada\\_Pareto](http://pl.wikipedia.org/wiki/Zasada_Pareto).

Kieźel M., *Marketing relacyjny w sektorze banków detalicznych*, AE, Katowice 2005.

Kłopotcka A., *Oczekiwania klientów a jakość detalicznych usług bankowych*, „Bank i Kredyt” 2002, nr 7.

Maison D., Noga-Bogomilski A., *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki*, GWP, Gdańsk 2007.

Sołoma A., *Instytucje i usługi bankowe w opinii właścicieli mikro- i małych przedsiębiorstw*, UW-M, Olsztyn 2008.

Szczepaniec M., *Marketing relacyjny jako element strategii banków komercyjnych*, UG, Gdańsk 2004.

Szymura-Tyc M., *Perspektywy rozwoju koncepcji zarządzania związkami z klientem*, [w:] O. Witczak (red.), *Budowanie związków z klientami na rynku business to business*, CeDeWu, Warszawa 2008.

Ustawa z dnia 2 lipca 2004 roku o swobodzie działalności gospodarczej, DzU 2004, nr 173, poz. 1807.

Witczak O. (red.), *Budowanie związków z klientami na rynku business to business*, CeDeWu, Warszawa 2008.

## **THE RELATIONS BETWEEN BANKS AND SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN THE LIGHT OF QUALITY RESEARCH**

**Summary:** The paper focuses on the relations between banks and numerous small and medium enterprises. The author presents results of quality research on relations and co-operation between banks and SMEs. This research was carried out among fifteen different companies. The author also describes the concept of customer relationship management.