

Mariola Michałowska

Uniwersytet Zielonogórski, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Katedra Ekonomii Międzynarodowej

Dariusz Stankiewicz, Wiesław Danielak

Uniwersytet Zielonogórski, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Katedra Zarządzania Strategicznego i Marketingu

Autor do korespondencji: Wiesław Danielak, w.danielak@wez.uz.zgora.pl

KONCEPCJE I METODY KSZTAŁTOWANIA TRADYCYJNYCH I WIRTUALNYCH RELACJI PRACOWNIKÓW BANKU Z KLIENTAMI

Streszczenie: W praktyce banki stosują różne koncepcje i metody sprzyjające kształtowaniu wartościowych i długotrwałych relacji pomiędzy pracownikiem banku a klientami. W opracowaniu ukazano wybrane koncepcje i metody ukierunkowane na doskonalenie i rozwój zarówno tradycyjnych, jak i wirtualnych relacji z klientami. W odniesieniu do koncepcji relacji ukazano uwarunkowania kształtowania relacji międzyorganizacyjnych, ze szczególnym zaakcentowaniem roli zdolności i kompetencji relacyjnych oraz kapitału relacyjnego.

Słowa kluczowe: tradycyjne i wirtualne relacje, zdolności relacyjne, kompetencje relacyjne, kapitał relacyjny.

Klasyfikacja JEL: M31, D53, J24.

THE CONCEPTS AND METHODS OF SHAPING TRADITIONAL AND VIRTUAL RELATIONSHIPS OF BANK EMPLOYEES WITH CLIENTS

Abstract: In practice, banks use different concepts and methods that support the formation of valuable and long-term relationships between a bank employee and

clients. The study presents selected concepts and methods aimed at improving and developing both traditional and virtual customer relationships. With regard to the concept of relations, the determinants of shaping inter-organizational relations are been shown, with particular emphasis on the role of relational abilities and competences as well as relational capital.

Keywords: traditional and virtual relations, relational abilities, relational competence, relational capital.

Wstęp

W praktyce banki nawiązują różnego rodzaju relacje, których istota odnosi się do sposobu, w jaki dwie osoby lub grupy osób postrzegają się i zachowują wobec siebie (Rutkowski, 2013, s. 80). Banki kształtując relacje międzyorganizacyjne podejmują decyzje dotyczące nie tylko wyboru formy współdziałania, formy interakcji, częstotliwości kontaktów, wzajemnej zależności, ale również czasu ich trwania. Określają cele i oczekiwania stron, ich zaangażowanie w relacje, wzajemną lojalność i zaufanie. Analizują jakość i wartość uzyskiwaną z relacji oraz podejmują działania na rzecz wzmocnienia tych relacji, które są szczególnie wartościowe. Wartość zmienia się wraz z rozwojem relacji. W związku z tym bank musi przewidywać zmiany wartości relacji w celu uniknięcia pogorszenia dotychczasowych (Visentin i Scarpi, 2015, s. 98).

Kształtowaniu długotrwałych i wartościowych relacji pracowników banku z klientami powinno sprzyjać doskonalenie zdolności relacyjnych, które charakteryzują się „zdolnościami do intensywnych relacji międzyorganizacyjnych w kontekście kształtowania wyników współdziałania” (Wójcik-Karpacz, 2012, s. 44). Zdolności relacyjne pracowników odpowiedzialnych za relacje z klientami powinny sprzyjać doskonaleniu i rozwojowi relacji oraz generowaniu wartości dla zaangażowanych podmiotów. Wiąże się to zazwyczaj z umiejętnością zarządzania zasobami i kompetencjami będącymi w dyspozycji banku oraz zasobami i kompetencjami, jakimi dysponują klienci. Szczególnie ważne stają się zdolności i chęci pracowników związane z szybkim reagowaniem i odpowiadaniem na potrzeby klientów, co ma wpływ na ich zadowolenie (Zineldin, 2004, s. 292–293).

Celem opracowania jest ukazanie wybranych koncepcji i metod kształtowania tradycyjnych i wirtualnych relacji pracowników banku z klientami.

W realizacji wskazanego celu pomocne będzie ukazanie w odniesieniu do koncepcji relacji istoty relacji międzyorganizacyjnych, zdolności i kompetencji

relacyjnych oraz kapitału relacyjnego. Ponadto przyjęto tezę, że obserwowalny wzrost znaczenia bankowości internetowej, jako kanału świadczenia usług bankowych, powinien stanowić jedynie dodatkowe rozwiązanie i nie jest w stanie zastąpić tradycyjnych relacji, czyli kontaktu osobistego klienta z pracownikiem banku.

Bazując na metodzie studiów literatury ukazano istotę zdolności i kompetencji relacyjnych oraz czynniki wpływające na proces tworzenia relacji z klientami. Ponadto wskazano na niematerialne aspekty towarzyszące budowaniu relacji za pośrednictwem bankowości internetowej. Dopełnieniem opracowania jest zaakcentowanie roli zdolności relacyjnych pracowników w kształtowaniu kapitału relacyjnego banku.

1. Istota zdolności i kompetencji relacyjnych – koncepcyjny model kompetencji relacyjnych

Relacje jako zasób są budowane i kontrolowane przez strony bezpośrednio w nie zaangażowane. Na sprawność procesów związanych z kształtowaniem relacji z klientami mają wpływ określone cechy pracowników bezpośrednio odpowiedzialnych za relacje, a w szczególności ich kompetencje, motywacja i zaangażowanie.

Banki tworzą wartość na rzecz klientów w wymiarze ekonomicznym, emocjonalnym oraz społeczno-etycznym. Wartość zmienia się wraz z rozwojem relacji z klientami. Za wartościowe uznawane są te relacje, które pozwalają gromadzić i ułatwiają dostęp do niezbędnych zasobów (Marshall, 2004, s. 128). Należy pamiętać, że wartościowe relacje są zasobami niematerialnymi o charakterze jakościowym i trudno mierzalnym, podlegają dynamicznym zmianom w czasie, wymagają pielęgnacji, gdyż ulegają deprecjacji oraz cechują się ulotnością w sytuacji braku działań podtrzymujących, wzmacniających i rozwijających je (Bruzda i Czerniachowicz, 2008, s. 244).

Kluczowe w relacjach z klientami są zdolności relacyjne pracowników banku. Ich istota, jak wspomniano we wstępie, charakteryzuje się „zdolnościami do intensywnych relacji międzyorganizacyjnych w kontekście kształtowania wyników współdziałania” (Wójcik-Karpacz, 2012, s. 44). Wraz z rozwojem relacji powinien następować proces utrwalania relacji i wzmacniania więzi, co powinno sprzyjać przechodzeniu z niższych na wyższe poziomy zdolności relacyjnych. W początkowej fazie inicjowania relacji zazwyczaj zdolności do intensywnych relacji międzyorganizacyjnych są na niskim poziomie – ze względu

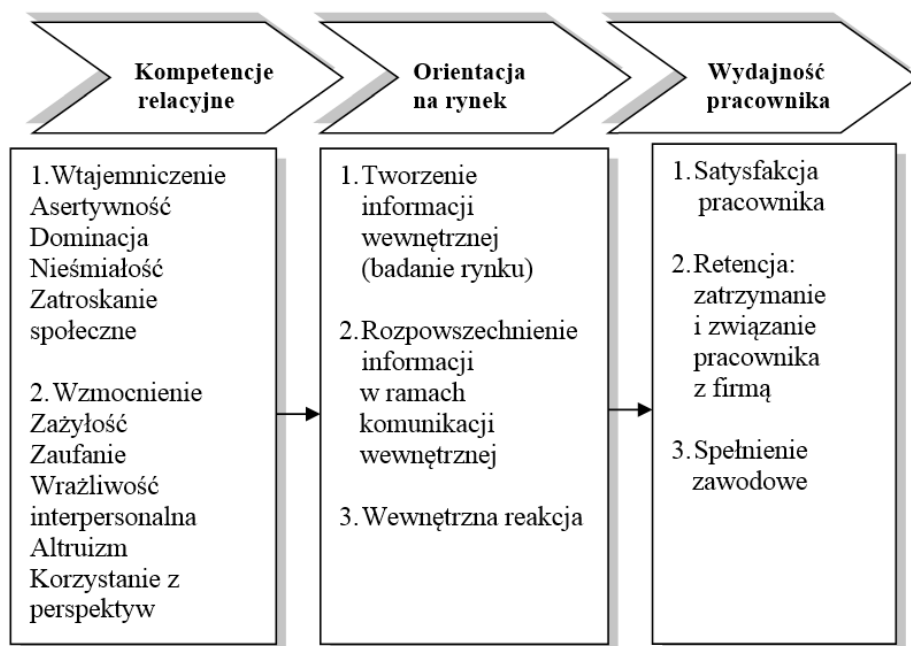
na przypadkowość, sporadyczność kontaktów pomiędzy pracownikiem banku a klientem.

Intensywnym relacjom towarzyszy większa częstotliwość bezpośrednich kontaktów, różne formy kontaktów oraz dłuższy czas ich trwania. Ma to zazwyczaj swoje przełożenie na wzrost poziomu zdolności relacyjnej, pozwalającej na szerszy dostęp do wiedzy i komplementarnych zasobów niezbędnych do osiągania celów zaangażowanych podmiotów. Tego typu relacje dają poczucie stabilizacji i perspektywę współdziałania.

Zdolność relacyjna dotyczy różnych klientów, zatem wymaga od pracowników banku zdolności dostosowania się do każdego z nich oddzielnie (Marcinkowska, 2013a, s. 159). Szczegółowe ustalenia między stronami relacji powodują, że stają się one unikalne (niepowtarzalne) dla współpracujących osób, a ich przejęcie (czy skopiowanie) przez inne konkurencyjne podmioty może napotkać szereg trudności. Niepowtarzalny (idiosynkratyczny) charakter zdolności relacyjnych oznacza, że jeśli w danym momencie wygenerowano już relacje między podmiotami, to możliwości te nie mogą być natychmiast zastąpione przez podstawienie innego podmiotu o podobnych cechach (Rodríguez-Díaz i Espino-Rodríguez, 2006, s. 491). Ich transfer do innych podmiotów bywa zatem utrudniony. Zdolności relacyjne mogą mieć wpływ na koncentrację zasobów i umiejętności powiązanych podmiotów, rozwój współpracy w ramach sieci, możliwości uczenia się oraz uzyskiwania korzyści w postaci renty relacyjnej.

Zdolności relacyjne połączone z umiejętnościami, fachową wiedzą, doświadczeniem zawodowym i elastycznym działaniem tworzą kompetencje relacyjne. Kompetencje w ujęciu P. Niewiadomskiego (2009, s. 13) to „wiedza, umiejętności, cechy osobowościowe, doświadczenie, zachowania i postawy nakierowane na efektywne (także skuteczne i sprawne) wykonywanie zadań w stale zmieniającym się (turbulentnym) otoczeniu i sytuacjach zawodowych”. Istotne stają się doświadczenie i kompetencje pracowników, jak również te czynniki, które wpływają na zadowolenie pracownika (satysfakcja, poczucie bycia potrzebnym, spełnienie zawodowe) (rys. 1).

Tworzenie i wykorzystanie zasobów relacyjnych często wymaga umiejętnego zaangażowania innych zasobów. Za pośrednictwem relacji istnieje możliwość dostępu do zasobów, które mogą być aktywowane w razie potrzeby. Ma to wpływ na wartość dodaną, koszty i dochody banku, a tym samym oddziałuje na możliwości jego rozwoju. Ponadto należy mieć na uwadze niekorzystne skutki relacji, które mogą ograniczać możliwości rozwoju poprzez nałożone obciążenia, niesatysfakcjonujące długotrwałe umowy czy nieoczekiwane zmiany wywołujące znaczne koszty.



Rysunek 1. Konceptyjny model kompetencji relacyjnych

Źródło: Na podstawie: (Carter i Gray, 2007, s. 387)

Rozwojowi relacji i współpracy towarzyszą specyficzne inwestycje w relacje obejmujące „nakłady czasu, energii i/lub pieniędzy na rzecz współpracy” (Mitręga, 2010, s. 139). W celu zwiększenia zaangażowania klientów bank musi wykazać, że inwestuje w swoich klientów, otwarcie komunikuje się z nimi i czyni wysiłki w celu zarządzania relacjami z klientami (Dagger, David i Ng, 2011, s. 274). Motywacji do inwestowania w relacje zazwyczaj towarzyszy niepewność, zwłaszcza gdy na rynku istnieją alternatywne oferty dla klientów. Wiedza o potrzebach, oczekiwaniach klientów oraz istniejącej ofercie produktów czy usług konkurencyjnych podmiotów odgrywa kluczową rolę w budowaniu relacji.

W warunkach zmian otoczenia coraz częściej o możliwości budowania trwałej przewagi konkurencyjnej podmiotów sektora bankowego decydują ludzie, a zwłaszcza ich kompetencje (Stankiewicz i Bortnowska, 2010, s. 197). Od wiedzy pracowników, umiejętności, postaw, motywów, wartości oraz decyzji zależy efektywne funkcjonowanie banku, konkurencyjność jego oferty rynkowej, lojalność i zaufanie klientów (Stankiewicz i Bortnowska, 2010, s. 198).

2. Czynniki wpływające na proces tworzenia relacji z klientami

Niektóre relacje są uznawane za ważniejsze lub bardziej wartościowe niż inne, wymagają mniej lub bardziej intensywnych działań, dają perspektywę długotrwałej współpracy oraz wyższą wartość. To, w jaki sposób bank inicjuje, utrzymuje i rozwija oraz finalizuje relacje, wpływa na jego funkcjonowanie i rozwój.

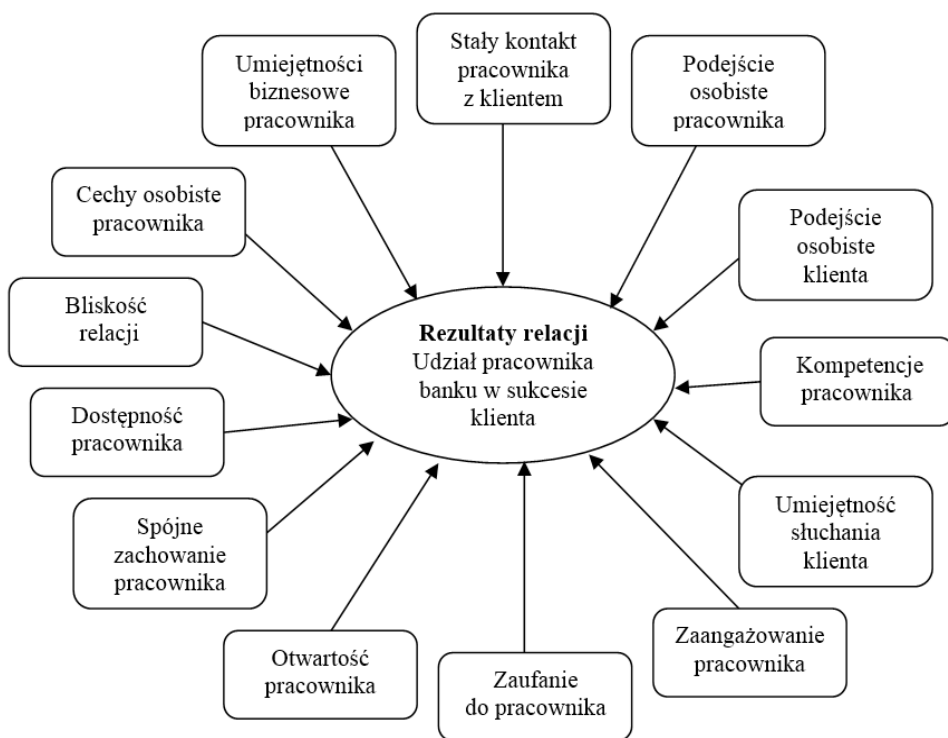
W ujęciu I. Chastona i S. Bakera (1998, s. 252) w relacjach interpersonalnych pomiędzy pracownikiem banku a klientem cechy osobiste, w tym umiejętności interpersonalne, dostępność, otwartość i empatia, są równie ważne jak wiedza, kompetencje i umiejętności (rys. 2).

Zazwyczaj bliskie relacje sprzyjają osobistym kontaktom, w tym dostępowi do informacji i wiedzy, ich brak skutkuje utrudnionym dostępem do osób i zasobów. „Częste osobiste kontakty z osobami reprezentującymi drugą stronę zwiększają dostęp do informacji trudnych do uzyskania drogą oficjalną lub znacząco skracają czas dostępu do nich” (Wójcik-Karpacz, 2012, s. 106). Ponadto stały kontakt pozwala przeciwdziałać zanikowi relacji, który może mieć miejsce przy braku interakcji pomiędzy zainteresowanymi stronami. Możliwa jest również sytuacja, w której jedna ze stron może posiadać dominującą pozycję. Wówczas bardziej zaangażowana strona może w większym stopniu być narażona na zachowania oportunistyczne ze strony podmiotu mniej zaangażowanego.

W przypadku niskiego stopnia wzajemności relacje między stronami mogą w dalszym ciągu istnieć ze względu na sformalizowane umowy, lecz mogą już nie być satysfakcjonujące dla powiązanych stron. Zatem budowanie i rozwijanie relacji opartych na zaufaniu jest ważnym elementem współpracy pomiędzy klientem a bankiem.

Kluczowym elementem współdziałania jest aktywne zaangażowanie stron relacji oraz towarzyszące mu wzajemne zobowiązania. Przy wysokim stopniu zaangażowania można łatwiej pokonywać trudności i być bardziej aktywnym w przełamywaniu oporów wobec problemów.

Rozwój relacji zależy od szeregu czynników, w tym od każdej z zaangażowanych stron, które dokładają starań, by sprostać wyzwaniom pojawiającym się na poszczególnych etapach rozwoju relacji. Sam proces tworzenia relacji z klientami przebiega w ramach określonych etapów i obejmuje kreowanie relacji, działania formalizujące, strategię rozwoju, budowanie zaufania, ewaluację i ciągłość doskonalenia (Chomiak-Orsa, 2013, s. 162). Zarówno motyw, jak i oczekiwania ulegają zmianie wraz z rozwojem relacji. Na ogół relacja rozpoczyna się od zidentyfikowania potrzeb i oczekiwań klienta, wyboru banku i jego oferty. W początkowym okresie interakcji między stronami są



Rysunek 2. Czynniki wpływające na relacje pomiędzy pracownikiem banku a klientem

Źródło: Na podstawie: (Chaston i Baker, 1998, s. 252)

zazwyczaj mniej intensywne, następuje proces poznawania się i budowania zaufania. Wraz z rozwojem relacji i wzrostem zaangażowania ulega redukcji niepewność i wzrasta zaufanie, współzależność, a także pojawia się szersza wymiana informacji między stronami. Rozwojowi relacji między klientem a bankiem powinno sprzyjać osiągnięcie wartości ze wspólnych interesów. Złożony i dynamiczny charakter relacji ma wpływ na ocenę ich wartości zarówno przez bank, jak i klienta. Najczęściej banki oceniają relacje z klientem z perspektywy ekonomiczno-finansowej (obrotów sprzedaży, rentowności), jak również okresu trwania relacji i wykorzystanych kompetencji. Klienci natomiast oceniają banki pod kątem jakości i wartości usług, fachowości czy zadowolenia.

3. Metody budowania relacji za pośrednictwem bankowości internetowej

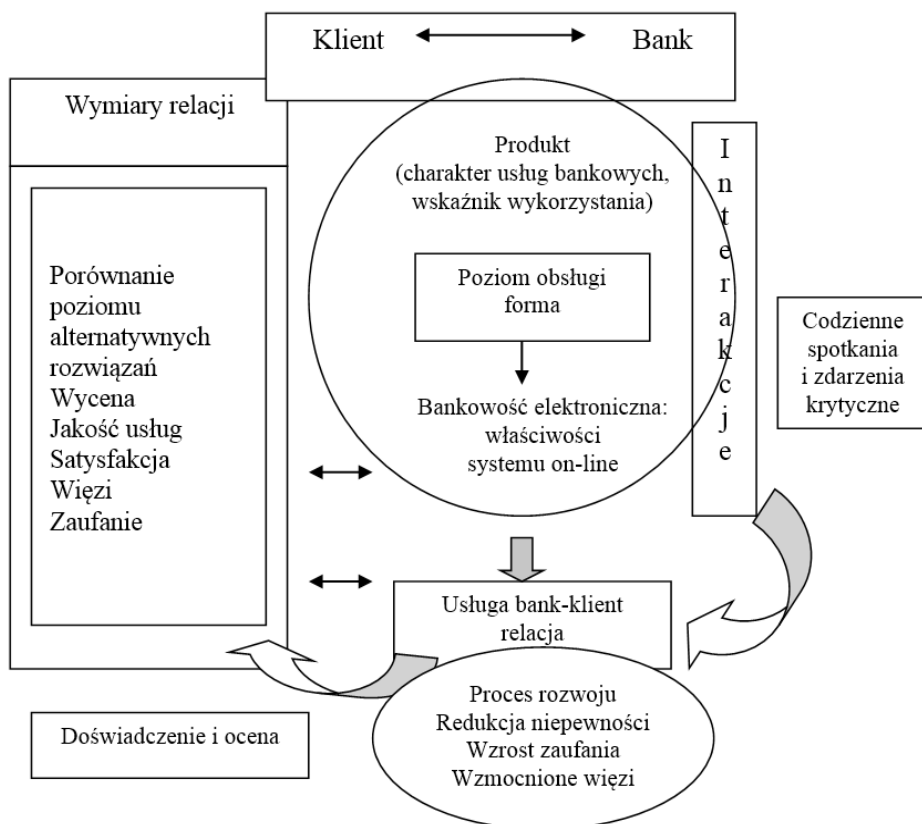
Niematerialny charakter usług bankowych pozwala bankom dostarczać je drogą elektroniczną. Wyzwaniem dla pracowników banku jest budowanie wzajemnie korzystnych relacji z klientami poprzez korzystanie z usług bankowych z wykorzystaniem przeglądarki internetowej.

Przy usługach internetowych nie wszystkie tradycyjne wymiary jakości usług (takie jak: niezawodność, elastyczność czy empatia) są istotne. Ważne dla klienta są niewątpliwie dostępność, aspekty wizualne (design), system zabezpieczeń, prywatność, przyjazna dla użytkownika obsługa konta oraz innowacyjność (Ioannou i Zolkiewski, 2009, s. 258, 262). Wzajemne interakcje pomiędzy klientem a bankiem w odniesieniu do tradycyjnych transakcji wymiany i bankowości elektronicznej można prześledzić na rysunku 3.

W ujęciu M. Ioannou i J. Zolkiewski (2009, s. 260) korzyści z bankowości elektronicznej w kontekście rozwoju relacji mogą być omawiane z uwagi na fakt, iż e-bankowość daje dużą wygodę klientowi w zakresie dostępu do konta, bez konieczności bezpośrednich wizyt w banku (a niekiedy czekania w kolejce). Ponadto bankowość elektroniczna zwiększa monitoring przez klienta stanu konta, bez konieczności uzyskiwania informacji o stanie środków od pracownika banku. Wirtualne relacje dają klientowi dużą anonimowość.

Ważnym wymiarem relacji jest zaufanie (życzliwość i uczciwość), które staje się kluczowym czynnikiem od samego początku, już przy wyborze usługodawcy, działając jako warunek wstępny powstania relacji (Dimitriadis, 2010, s. 307); a wymiana informacji jest prekursorem zaufania i zaangażowania w wymianie relacyjnej (Morgan i Hunt, 1994, s. 26). W szczególności specjalistyczne informacje, wiedza i know-how mogą być nabywane jedynie poprzez relacje (Ferguson, Paulin, Möslein i Müller, 2005, s. 405). Jak już wcześniej zauważono, wraz ze wzrostem zaufania i zaangażowania następuje rozwój relacji. Niewątpliwie wpływ na poziom zaufania, a tym samym zadowolenie lub niezadowolenie klienta, ma sprawność i terminowość transakcji wykonywanych za pośrednictwem bankowości elektronicznej.

Bankowość elektroniczna ma wpływ na takie zmienne relacji, jak: jakość usług, satysfakcja, utrwalanie więzi i zaufanie. Znaczenie zaufania w budowaniu relacji podkreśla się zarówno w tradycyjnych relacyjnych, jak i e-relacjach. Jak podkreśla M. Marcinkowska (2013b, s. 172), fundament relacji banku z klientami stanowi zaufanie pokładane w tej instytucji. Ponadto za



Rysunek 3. Wpływ bankowości elektronicznej na relacje bankowości detalicznej

Źródło: Na podstawie: (Ioannou i Zolkiewski, 2009, s. 264)

pośrednictwem bankowości internetowej¹ ma miejsce proces obustronnego komunikowania się, następuje przepływ informacji oraz są przeprowadzane transakcje bankowe (np. przelewy, płatności). Tym, co wyróżnia bankowość internetową od bankowości tradycyjnej, są cechy bankowości internetowej obejmujące w szczególności (*Usługi*, 2010):

¹ Bankowość internetowa – forma świadczenia usług bankowych za pośrednictwem ogólnodostępnej sieci Internet, z wykorzystaniem standardowego oprogramowania (przeglądarka www) lub oprogramowania służącego komunikacji z bankiem (systemy home/corporate banking) (*Usługi bankowości*, 2010).

- brak konieczności bezpośredniego kontaktu klienta z bankiem i wynikająca stąd oszczędność czasu;
- wysoka funkcjonalność serwisów bankowych, w tym dostępność wszystkich standardowych usług świadczonych w oddziałach banku (w przeciwieństwie do innych form bankowości elektronicznej, oferujących głównie usługi płatnicze);
- całodobowy dostęp do usług bankowych;
- zadowalający poziom bezpieczeństwa transakcji i środków na rachunku, przy założeniu przestrzegania przez klienta podstawowych zasad bezpieczeństwa;
- możliwość jednoczesnej i automatycznej obsługi dużej liczby klientów w czasie rzeczywistym;
- ograniczenie do minimum obiegu dokumentów papierowych;
- brak ograniczeń terytorialnych – dostęp do rachunku internetowego można uzyskiwać z dowolnego miejsca na świecie;
- niższe koszty realizacji transakcji w porównaniu z obsługą klientów w oddziałach banku oraz niższe koszty obsługi dla banku.

Z uwagi na fakt, że relacje nie powstają samoczynnie, lecz wymagają działań w sferze ich inicjowania, utrzymania i rozwoju, warto przybliżyć etapy ich rozwoju. Etapy rozwoju relacji w ramach bankowości elektronicznej można analizować w następującej kolejności: od etapu kreowania relacji (zachęcania klientów atrakcyjną ofertą), poprzez etap początkowy, etap rozwoju, etap długoterminowego rozwoju, aż do etapu zaniku oraz zakończenia relacji, który może wystąpić na każdym z wcześniejszych etapów (Ioannou i Zolkiewski, 2009, s. 263).

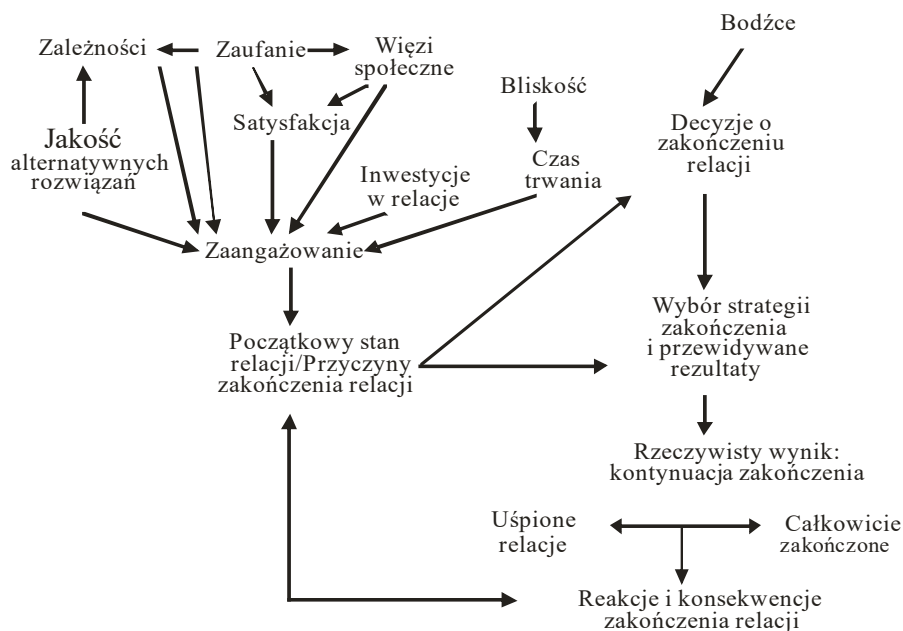
Wpływ bankowości elektronicznej na rozwój relacji jest bardzo silny na etapie kreowania. Najczęściej bezpośredni kontakt z pracownikiem banku pozwala przetestować i ocenić niezawodność systemu online, jak również ocenić łatwość jego obsługi. Osobista interakcja może się przyczynić do generowania uczucia lojalności wobec pracownika banku, co z kolei może mieć wpływ na satysfakcję klientów (Jamal i Adelowore, 2008, s. 1317). Satysfakcja jest kluczową zmienną, która motywuje klientów do kontynuowania relacji z bankiem (Dimitriadis, 2010, s. 308). Zadowolenie klienta może się przerozdić w trwałą relację z bankiem. W rozwoju relacji długoterminowych należy pamiętać o konieczności podtrzymywania związku, z uwagi na naturalną skłonność relacji do zaniku w sytuacji braku interakcji z obu stron. Dysponowanie trwałymi relacjami daje możliwość rozwoju dzięki relacyjnej przewadze konkurencyjnej. Budowanie i utrzymywanie długotrwałych relacji z klientami jest bardziej opłacalne niż ciągle pozyskiwanie nowych w miejsce utraconych.

Obecnie, w warunkach zmian otoczenia, niezbędne do tworzenia i utrzymania bliskich i długoterminowych relacji z klientami są inwestycje w nowe technologie i szkolenia pracowników. Warto w tym celu wykorzystać nowoczesne instrumenty doskonalenia kadr, takie jak: treningi kierownicze, warsztaty menedżerskie, coaching tradycyjny, e-coaching w przestrzeni wirtualnej, brokerzy wiedzy, gry decyzyjne, gry strategiczne czy koncepcję teatru organizacji. Banki powinny stale inwestować w zasoby ludzkie, tak by utrzymywać dotychczasowych i pozyskiwać nowych klientów. Podstawą tworzenia długoterminowych relacji są wspólne cele, metody ich realizacji oraz umiejętność rozwiązywania problemów.

Potencjalne niebezpieczeństwo utraty wartości relacji pojawia się najczęściej w sytuacji osłabienia relacji, jak również ich zakończenia. Czynniki, które mają wpływ na osłabienie relacji, są niekorzystne zmiany kontekstowe, słabnące możliwości partnerów, ich oportunistyczne postawy oraz utrata wiarygodności. Ważną przyczyną osłabienia relacji i zmiany zachowań może być również niezadowolenie. Rozwiązanie istniejących relacji może nastąpić wraz z upływem okresu, na jaki zostały zawiązane, również na skutek rezygnacji klienta (czy banku) ze współpracy, jak i negatywnych oddziaływań czynników zewnętrznych (kryzys gospodarczy, działania konkurencji). Relacje można uznać za zakończone w sytuacji braku powiązań między zaangażowanymi stronami.

W ujęciu C. Gillera i S. Matera (2001, s. 100) model zakończenia relacji międzyorganizacyjnych można przeanalizować na podstawie oddziaływań różnych czynników. Czynniki, które należy uwzględnić przed zakończeniem związku, to niewątpliwie: zaangażowanie, zaufanie, satysfakcja, jakość alternatywnych rozwiązań, inwestycje w relacje, zależności, więzi społeczne, bliskość i czas trwania (rys. 4).

Wskazane czynniki przyczyniają się do rozwiązania relacji, ponadto charakteryzują początkowy stan relacji i mają wpływ na rodzaj strategii zakończenia oraz oddziałują na reakcje stron i konsekwencje mające miejsce wraz z zakończeniem relacji. Poprzez sposób rozwiązania relacji jest wysyłany sygnał do otoczenia, tj. podmiotów, z którymi bank współpracuje, lub potencjalnych przyszłych klientów, co może mieć wpływ na relacje z nimi. „Rozwiązanie stosunku może być również źródłem stresu emocjonalnego i psychologicznego, wraz z dodatkową presją komplikacji prawnych, finansowych, technicznych i administracyjnych” (Giller i Matear, 2001, s. 111). Warto również rozważyć możliwość, czy związek ma być zakończony definitywnie, czy być może jest szansa na jego wznowienie w przyszłości (tzw. relacje uspione), gdy zaistnieją sprzyjające ku temu okoliczności.



Rysunek 4. Model zakończenia relacji

Źródło: Na podstawie: (Giller i Matear, 2001, s. 100)

4. Zdolności relacyjne pracowników w kształtowaniu kapitału relacyjnego banku

Relacje mają kluczowe znaczenie w procesie tworzenia wartości, zwłaszcza w kontekście budowania wartościowych relacji z klientami. Potencjalna wartość relacji jest czynnikiem motywującym zaangażowane strony do prowadzenia i utrzymywania bliskich i skoordynowanych interakcji. Kształtowanie relacji w długookresowej perspektywie pozwala budować kapitał relacyjny banku. W ujęciu M. Marcinkowskiej (2013a, s. 152) kapitał relacyjny to ogół relacji i powiązań banku z jego interesariuszami, opierających się na wzajemnym zaufaniu. Kapitał relacyjny powstaje jako wynik współzależności i wzajemnego oddziaływania podmiotów powiązanych relacjami (Danielak, 2012, s. 16). Kapitał relacyjny jest tworzony przez bank i na jego rzecz (a osoby zaangażowane w relacje mogą także osiągać dzięki temu korzyści) (Marcinkowska, 2013a, s. 152). P. Kale, H. Singh i H. Perlmutter (2000) wskazują, że

kapitał relacyjny opiera się na bliskich relacjach między jednostkami, które doprowadziły do stworzenia klimatu zaufania, sprzyjającego nauce, wymianie wiedzy oraz pozwalającego na rozwój wymiany i redukcję niepewności w odniesieniu do zachowań oportunistycznych (por. Prevot, 2008, s. 23). Za jego pośrednictwem dokonuje się transfer wiedzy, a relacje z interesariuszami często warunkują pozyskanie, utrzymywanie i odnawianie zasobów, a także struktur i procesów w kontekście dostosowań do nowych warunków. Dając korzyści w wymiarze finansowym (wzrost wpływów ze sprzedaży, redukcja kosztów transakcyjnych) oraz w obszarze niematerialnym (trwałe formy współdziałania oparte na zaufaniu, redukcja asymetrii informacji). Ponadto wzrasta znaczenie kapitału ludzkiego i relacyjnego, gdy pracownik czuje się odpowiedzialny za swoją rolę, wie, jakiej wiedzy i umiejętności oczekują i jaką cenią sobie klienci oraz gdy bezpośrednio oddziałuje na klientów (Marcinkowska, 2013a, s. 134).

Tworzeniu kapitału relacyjnego sprzyjają zdolności relacyjne pracowników, a w szczególności te, które pozwalają wykorzystywać intelekt, kreatywność oraz zdolności pracowników do tworzenia wartościowych, długoterminowych relacji z klientami. Sprzyjają temu bezpośrednie i osobiste kontakty pracowników z klientami oparte na zdolności do współpracy, kluczowych kompetencjach, skłonności do zaufania oraz wiarygodności własnej (Grudzewski, Hajduk, Sankowska i Wańtuchowicz, 2009). Kapitał relacyjny powstaje na bazie odpowiednio ukształtowanych zasobów relacyjnych, pomiędzy bankiem a klientem, ale również innymi interesariuszami zewnętrznymi.

Kapitał relacyjny może determinować sprawne funkcjonowanie i sukces rynkowy wielu organizacji nie tylko z perspektywy statycznej – jako zasób związany z relacjami międzyludzkimi, ale również z perspektywy dynamicznej – jako umiejętność tworzenia oraz podtrzymania bliskich i trwałych związków opartych na zaufaniu i współpracy (Chomiak-Orsa, 2013, s. 109).

Jak pokazuje praktyka zarządzania, banki nie są właścicielami kapitału ludzkiego i relacyjnego; dzielą one własność tych aktywów z pracownikami (kapitał ludzki) oraz klientami i innymi interesariuszami (kapitał relacyjny) (Marcinkowska, 2013a, s. 133). „Niewłaściwe relacje z pracownikami i klientami mogą pozwolić na drobne oszczędności w krótkim czasie, jednak w długim – zawsze prowadzą do niszczenia wartości” (Marcinkowska, 2013a, s. 133).

Kapitał relacyjny nie występuje samodzielnie, lecz w powiązaniu z kapitałem ludzkim i strukturalnym, jako składowa kapitału intelektualnego. Odpowiednie wykorzystanie składowych kapitału intelektualnego powinno sprzyjać tworzeniu wartości, rozwojowi kompetencji kadr (kapitał ludzki), tworzeniu nowych produktów, jak i wykorzystaniu infrastruktury oraz technologii informacyjnych do utrzymywania relacji z klientami (kapitał strukturalny).

Zakończenie

W praktyce banki stosują różne koncepcje i metody sprzyjające kształtowaniu wartościowych i długotrwałych relacji pomiędzy pracownikiem banku a klientami. Koncepcja relacji i związana z nią problematyka zdolności relacyjnych wpisuje się w koncepcję bankowości relacyjnej, która zakłada, że bank uzyskuje wymierne korzyści z nawiązania i utrzymania relacji z klientami, przy czym powiązania pomiędzy bankiem a klientami wykraczają poza wykonywanie prostych, standardowych i anonimowych transakcji finansowych (Marcinkowska, 2013b, s. 155). W kształtowaniu relacji kluczową rolę pełnią pracownicy banku, którzy wykorzystują swoje kompetencje, sprawność intelektualną, motywację i predyspozycje do pełnienia określonych ról. Od zdolności relacyjnych pracowników zależy tworzenie, utrzymanie i rozwój relacji z klientami. Zdolności relacyjne pracowników oraz ich wiedza, doświadczenie i kultura wpływają na jakość i wartość relacji. Ponadto odgrywają kluczową rolę w budowaniu kapitału relacyjnego banku. Relacje pomiędzy bankiem a klientem można scharakteryzować za pomocą połączenia zaufania i oportunistyzmu (Dahlstrom, Nygaard, Kimasheva i Ulvnes, 2014, s. 274), gdzie utrata zaufania klienta do banku może nastąpić w wyniku oportunistycznych zachowań banku. Zwiększona częstotliwość komunikacji, pogłębiony dialog i nieformalna komunikacja mogą stworzyć podstawę dla obustronnego zaufania i redukcji zachowań oportunistycznych (Dahlstrom i in., 2014, s. 275).

W kształtowaniu relacji na znaczeniu zyskuje umiejętność połączenia i wykorzystania zdolności własnych i innych osób czy organizacji poprzez tworzenie powiązań pomiędzy istniejącymi i nowymi kompetencjami. Należy pamiętać, że nie wszystkie relacje przyczyniają się do rozwoju. Ponadto nieumiejętne zarządzanie relacjami może powodować ryzyko nagłego przerwania relacji i utraty zaangażowanych zasobów. Także spadek wartości relacji może skutkować uruchomieniem działań zmierzających do zakończenia relacji.

Na etapie inicjowania relacji z przyszłymi klientami niezbędne staje się sformułowanie określonych obietnic i zachęt. Należy przy tym podkreślić rolę kontaktów jako istotny aspekt dla kontynuowania i rozwoju relacji. Osobiste interakcje mogą mieć kluczowe znaczenie w podejmowaniu decyzji w kwestiach nie tylko rozwoju czy utrzymania, ale także zakończenia relacji (Visentin i Scarpì, 2015, s. 98).

Na etapie utrzymania relacji dokonuje się spełnienie obietnic, zaś rozwojowi relacji sprzyja wywiązanie się z wcześniejszych obietnic oraz podjęcie działań ukierunkowanych na rozwój. Odpowiednio ukształtowane relacje dają możliwość nie tylko dostępu do zasobów, ale również sprzyjają tworzeniu

i łączeniu zasobów, stając się źródłem wartości dla zaangażowanych w relacje osób i organizacji. Zaangażowanie przejawiające się w zdolności do kontynuowania współpracy jest ważnym wskaźnikiem charakteryzującym trwałość więzi i długoterminowość relacji.

Wzrastająca rola kompetencji relacyjnych w kształtowaniu relacji z osobami i organizacjami w otoczeniu będzie odgrywać coraz większą rolę, a ich umiejętne wykorzystanie powinno sprzyjać tworzeniu nowych wartości w ramach kapitału relacyjnego.

Zdolności relacyjne, jako zasoby niematerialne, składają się na potencjał konkurencyjny banku, a ich odpowiednia konfiguracja powinna przynosić korzyści z trwałych form współdziałania. Zdolności relacyjne mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej, zwłaszcza poprzez działania, które sprzyjają wzrostowi satysfakcji klientów, poprawie wizerunku przedsiębiorstwa czy elastycznemu dostosowywaniu się do potrzeb klientów. Ponadto należy pamiętać, że wartościowe relacje są zasobami o charakterze jakościowym i trudno mierzalnym, podlegają dynamicznym zmianom w czasie, wymagają pielęgnacji, gdyż ulegają deprecjacji oraz cechują się ulotnością w sytuacji braku działań podtrzymujących, wzmacniających i rozwijających je (Bruzda i Czerniachowicz, 2008, s. 244). Klienci doceniają zwłaszcza te relacje, w przypadku których interakcje z pracownikiem banku opierają się na współpracy i są bezproblemowe. Zadowolony klient będzie ponawiał kontakt z bankiem, w przeciwieństwie do niezadowolonego. Sprzyja temu wymiana informacji umożliwiająca stronom nie tylko przewidywanie przyszłych interakcji, ale też pozwalająca zrozumieć wzajemne cele, oczekiwania i ograniczenia. Posiadanie odpowiedniej wiedzy i informacji przez każdą z zaangażowanych stron ma bezpośredni wpływ na jakość relacji (Håkansson i Lind, 2004, s. 54). Brak odpowiedniej wiedzy i informacji o partnerze relacji może być przyczyną niepewności.

Wykorzystując najnowsze technologie i zdolności relacyjne pracowników, bank może budować relacje z klientami poprzez uczenie się, zrozumienie zachowań klientów i dostosowanie oferty marketingowej do indywidualnych potrzeb. Ze względu na różnorodność cech relacji banki powinny doskonalić relacje zarówno tradycyjne, jak i wirtualne za pośrednictwem internetu. Nowe technologie i internet niewątpliwie ułatwiły rozwój relacji z klientami w zakresie usług bankowych (Rajaobelina, Brun i Toufaily, 2013, s. 189). Ponadto niektóre badania odnoszące się do reakcji konsumentów na nowe technologie pokazują, że mają oni trudności z artykułowaniem swoich oczekiwań w odniesieniu do usług internetowych (Rajaobelina i in., 2013, s. 190). Ponadto zawsze pojawiają się osoby, które będą stosunkowo ostrożne w wykorzystaniu

nowych technologii (Rexha, Kingshott i Aw, 2003, s. 55). Aby zwiększyć skłonność klientów do korzystania z bankowości elektronicznej, banki powinny pielęgnować zarówno krótko-, jak i długoterminowe relacje z klientami w taki sposób, by zwiększać zaufanie klientów wobec banku. Pojawia się pytanie, czy nowe technologie samoobsługowe nie doprowadzą do zaniku tradycyjnych interakcji typu *face to face*. Niektórzy klienci wolą bezpośredni kontakt z pracownikiem banku. Klienci i banki angażują się w interakcje, podczas których uczą się od siebie, dostosowują swoje zasoby i kompetencje w celu uzyskania wartości (Grönroos i Helle, 2012, s. 345). W obu rodzajach relacji zarówno tradycyjnych, jak i wirtualnych nieodzowna wydaje się personalizacja zapewniająca indywidualne podejście do każdego klienta. Należy mieć również na uwadze, że wiele aspektów relacji z klientami jest poza kontrolą banków, pomimo istnienia wypracowanych form współpracy i sformalizowanych umów. Takie niekontrolowane elementy w relacji z klientami są głównie wynikiem idiosynkratycznego (indywidualnego, niepowtarzalnego) zachowania klientów (Heinonen, 2014, s. 456).

Bibliografia

- Bruzda, J. i Czerniachowicz, B. (2008). Zasoby partnerskie i klienckie przedsiębiorstwa. W: S. Marek, M. Białasiewicz (red.), *Podstawy nauki o organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo PWE.
- Carter, L. i Gray, D. (2007). Relational competence, internal market orientation and employee performance. *The Marketing Review*, 7(4), 385–400. Pobrane z <https://doi.org/10.1362/146934707X251137>
- Chomiak-Orsa, I. (2013). *Zarządzanie kapitałem relacyjnym w procesie wirtualizacji organizacji. Podejście modelowe*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Chaston, I. i Baker, S. (1998). Relationship influencers: determination of affect in the provision of advisory services to SME sector firms. *Journal of European Industrial Training*, 22(6), 249–256. Pobrane z <https://doi.org/10.1108/03090599810224710>
- Dagger, T.S., David, M.E. i Ng, S. (2011). Do relationship benefits and maintenance drive commitment and loyalty? *Journal of Services Marketing*, 25(4), 273–281. Pobrane z <https://doi.org/10.1108/08876041111143104>
- Dahlstrom, R., Nygaard, A., Kimasheva, M. i Ulvnes A.M. (2014). How to recover trust in the banking industry? A game theory approach to empirical analyses of bank and corporate customer relationships. *International Journal of Bank Marketing*, 32(4), 268–278. Pobrane z <https://doi.org/10.1108/IJBM-03-2014-0042>

- Danielak, W. (2012). *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Dimitriadis, S. (2010). Testing perceived relational benefits as satisfaction and behavioral outcomes drivers. *International Journal of Bank Marketing*, 28(4), 297–313. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/02652321011054981>
- Ferguson, R.J., Paulin, M., Möslin, K. i Müller, Ch. (2005). Relational governance, communication and the performance of biotechnology partnerships. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(3), 395–408. Pobrane z <https://doi.org/10.1108/14626000510612303>
- Giller, C. i Matear, S. (2001). The termination of inter-firm relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(2), 94–112. Pobrane z <https://doi.org/10.1108/08858620110384132>
- Grudzewski, W.M., Hajduk, I.K., Sankowska, A. i Wańtuchowicz, M. (2009). *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Grönroos, Ch. i Helle, P. (2012). Return on relationships: conceptual understanding and measurement of mutual gains from relational business engagements. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(5), 344–359. Pobrane z <https://doi.org/10.1108/08858621211236025>
- Håkansson, H. i Lind, J. (2004). Accounting and network coordination. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 51–72. Pobrane z [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00058-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00058-2)
- Heinonen, K. (2014). Multiple perspectives on customer relationships. *International Journal of Bank Marketing*, 32(6), 450–456. Pobrane z <https://doi.org/10.1108/IJBM-06-2014-0086>
- Ioannou, M. i Zolkiewski, J. (2009). Can retail bank-client relationships be developed online? *EuroMed Journal of Business*, 4(3), 254–269. doi: 10.1108/14502190910992684
- Jamal, A. i Adelowore, A. (2008). Customer employee relationship: The role of self employee congruence. *European Journal of Marketing*, 42(11/12), 1316–1345. Pobrane z <https://doi.org/10.1108/03090560810903691>
- Kale, P., Singh, H. i Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances. Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(3), 217–237. Pobrane z <http://hdl.handle.net/2027.42/34612>
- Marcinkowska, M. (2013), *Kapitał relacyjny banku. Kształtowanie relacji banku z otoczeniem* (Tom 1). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Marcinkowska, M. (2013), *Kapitał relacyjny banku. Relacje banku z kluczowymi interesariuszami* (Tom 2). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Marshall, C. (2004). The dynamic nature of innovation partnering: a longitudinal study of collaborative interorganizational relationships. *European Journal of Innovation Management*, 7(2), 128–140. Pobrane z <https://doi.org/10.1108/14601060410534401>
- Mitrega, M. (2010). *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw*. Katowice: Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej.

- Morgan, R.M. i Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 38(3), 26. doi: 10.2307/1252308
- Niewiadomski, P. (2009). Menedżer sprzedaży – model kluczowych kompetencji a efektywność działań. *Marketing i Rynek*, 9, 13.
- Prevot, F. (2008). The management of competences in the context of interorganizational relations. W: R. Martens, A. Heene, R. Sanchez (Eds.), *Competence building and leveraging in interorganizational relations. Advances in Applied Business Strategy*, 11, 7–35. Oxford UK, Elsevier Science.
- Rajaobelina, L., Brun, I. i Toufaily, E. (2013). A relational classification of online banking customers. *International Journal of Bank Marketing*, 31(3), 187–205. Pobrane z <https://doi.org/10.1108/02652321311315294>
- Rexha, N., Kingshott, R.P. J. i Aw, A.S. S. (2003). The impact of the relational plan on adoption of electronic banking. *Journal of Services Marketing*, 17(1), 53–67. Pobrane z doi:10.1108/08876040310461273
- Rodríguez-Díaz, M. i Espino-Rodríguez, T.F. (2006). Redesigning the supply chain: reengineering, outsourcing, and relational capabilities. *Business Process Management Journal*, 12(4), 483–502. Pobrane z <https://doi.org/10.1108/14637150610678087>
- Rutkowski, M. (2013). Uwarunkowania rozwoju relacji pomiędzy wytwórcami usług turystycznych. *Współczesne Zarządzanie*, 1, 80.
- Stankiewicz, J. i Bortnowska, H. (2010). Szanse i zagrożenia rozwoju karier zawodowych bankach w opinii ich pracowników. W: J. Stankiewicz (red.), *Společne wymiary zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami. Ludzie, kultura organizacyjna, społeczna odpowiedzialność* (s. 197–217). Zielona Góra: Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego.
- Usługi bankowości elektronicznej dla klientów detalicznych. Charakterystyka i zagrożenia.* (2010). Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa. Pobrane z http://www.knf.gov.pl/Images/Raport_Bankowosc_elektroniczna_tcm75-24666.pdf
- Visentin, M. i Scarpi, D. (2015). Motivations of small firms to develop relationships with banks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(1), 96–104. Pobrane z <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2011-0061>
- Wójcik-Karpacz, A. (2012). *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Zineldin, M. (2004). Total relationship and logistics Management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(3/4), 286–301. Pobrane z <https://doi.org/10.1108/09600030410533592>

