

Daria Ilczuk

Uniwersytet Gdański, Wydział Ekonomiczny
Absolwentka MSG, Międzynarodowe Strategie Marketingowe

Kapitał ludzki jako przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa w usługach bankowości detalicznej

Wstęp

Rozważania na temat kapitału ludzkiego zaprezentowane w artykule koncentrują się głównie na ocenie istotności tego zasobu mogącego być kluczowym źródłem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku. Może to sprowadzać się do sprawdzenia słuszności stwierdzenia: „*zabierz nam wszystkie aktywa, a zostaw ludzi, w ciągu pięciu lat odzyskamy wszystko na nowo*”¹. Aspekty kapitału ludzkiego zostały omówione w odniesieniu do charakterystyki sektora bankowego, a dokładniej segmentu usług bankowości detalicznej. Zaspokajanie potrzeb finansowych konsumentów w postaci dostarczania produktów w tym sektorze skupia się głównie na kontakcie z klientami, ich właściwej obsłudze, przyczyniającej się do wysokiego poziomu świadczenia usług oraz budowaniu trwałych relacji opartych na zaufaniu, co stanowi podstawę wzajemnej współpracy z bankiem. Na polskim rynku usług bankowości detalicznej największe podmioty odnotowały stały wzrost liczby nowych klientów². Banki prowadzą działalność w zmiennym otoczeniu, wymagającym ciągłej rywalizacji z konkurentami. Dodatkowo, rosnąca świadomość zarządzania własnymi finansami wśród społeczeństwa, wiąże się z dostarczaniem nowych produktów i usług, które będą na tyle atrakcyjne, aby spełniać coraz większe oczekiwania klientów.

Celem artykułu jest ocena tego, czy kapitał ludzki może stanowić istotny zasób przedsiębiorstwa na rynku usług bankowości detalicznej, przyczyniający się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Metodą badawczą zastosowaną w niniejszym artykule był zogniskowany wywiad grupowy przeprowadzony wśród użytkowników usług bankowych.

¹ Myśl wypowiedział Alfred Sloan, prezes General Motors. Por.: K. Szopik-Depczyńska, W. Koszeniewicz, *Kapitał ludzki w modelu wartości przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2011, nr 24.

² Strona internetowa Związku Banków Polskich, www.zbp.pl [dostęp: 20.12.2019].

1. Definicja pojęcia kapitał ludzki

Kapitał ludzki³ określa się jako „kompetencje ludzi, czyli ich wiedzę, doświadczenie i umiejętności właściwego postępowania dla danej sprawy, na które składają się przykładowo: umiejętności twórczego myślenia, rozwiązywania problemów, zdolności przedsiębiorcze, kierownicze oraz przywódcze”⁴, a także cechy osobowości: dociekliwość, odporność na stres, zdolność strategicznego myślenia, adaptacji w zmiennych warunkach.

Kapitał ludzki to również „zasób wiedzy, umiejętności, zdrowie i energia vitalna, zawarta w społeczeństwie, które można powiększyć drogą inwestycji w rozwój człowieka”⁵ oraz „ogół predyspozycji, wiedzy, zdolności i umiejętności, zdrowia, możliwych do wykorzystania w procesie pracy”⁶. Omawiane pojęcie jest wieloaspektowym zagadnieniem. Jednak w literaturze przedmiotu definicje kapitału ludzkiego w większości podkreślają istotność elementów, takich jak: wiedza, umiejętności, kompetencje, zdolności, motywacja, doświadczenie, postawa, zręczność intelektualna, czy relacje⁷.

W 1961 roku T.W. Schultz po raz pierwszy posłużył się pojęciem kapitału ludzkiego (ang. *human capital*)⁸, które wyjaśnił w następujący sposób: „Każdy człowiek rodzi się z pewnym szczególnym zespołem genów określającym jego wrodzone zdolności. Cechy nabytej jakości populacji, które mają wartość i mogą być wzbogacane za pomocą odpowiedniego inwestowania, będziemy uważać za kapitał ludzki”⁹. Ekonomista zwraca uwagę na kwestię uzyskania większych korzyści, wynikających z inwestowania w zasoby ludzkie, w porównaniu z nakładami poniesionymi na kapitał rzeczowy. Ponadto wykształceni pracownicy stanowią główne źródło uzyskiwania lepszych wyników, a tym samym T.W. Schultz uzależnił wzrost gospodarczy danego państwa od roli kapitału ludzkiego¹⁰.

³ W literaturze stosuje się takie określenia, jak: zasoby, kapitał, aktywa. Zasoby to elementy organizacji w ekonomii i zarządzaniu, kapitał stanowi pewną wartość w finansach, a aktywa oznaczają środki gospodarcze firmy w rachunkowości. Jednak wszystkie stwierdzenia: zasoby ludzkie, kapitał ludzki, aktywa ludzkie, opisują osoby zatrudnione. Należy traktować określenia jako synonimiczne, mając na uwadze różny kontekst w dziedzinach naukowych. Por.: J. Samul, *Definicje kapitału ludzkiego w ujęciu porównawczym*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2013, nr 96.

⁴ J. Bednarz, *Zasoby jako podstawa potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego” 2010, nr 29.

⁵ S. Domański, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa 1993, s. 19.

⁶ T. Ziejewski, *Kapitał ludzki - inwestowanie w człowieka (niematerialne czynniki rozwoju)*, „Journal of Agrobusiness and Rural Development” 2011, nr 1.

⁷ K. Górecka, *Kompetencje a kapitał ludzki i intelektualny*, WSB, Poznań 2009, s. 567.

⁸ T.W. Schultz, *Investment in Human Capital*, „American Economic Review” 1961, no. 51/1.

⁹ J. Fitz-enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 9.

¹⁰ Z. Czajka, *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, Wydawnictwo UwB, Białystok 2011, s.14.

2. Kapitał ludzki w teoriach konkurencyjności przedsiębiorstwa

Teoria przewagi konkurencyjnej M.E. Portera zakłada, że wszystkie działania przedsiębiorstwa, podejmowane w celu osiągnięcia określonych rezultatów na rynku, powinny odnosić się do struktur jego otoczenia, które mają kluczowy wpływ na wybór odpowiedniej strategii¹¹. Przedsiębiorstwo powinno również wyodrębnić szczególne działania, przyczyniające się do tworzenia wartości dodanej, którą należy rozumieć jako korzyści osiągane przez klientów w zamian za poniesione koszty nabycia danego produktu lub usługi¹². Badacz odwołuje się do opracowanej koncepcji łańcucha wartości, czyli systemu działań przedsiębiorstwa, który tworzy wartość dodaną. Dzięki analizie elementów łańcucha wartości można zidentyfikować wyjątkowe kompetencje firmy (w ramach aktywności podstawowych i pomocniczych), stanowiące źródło osiągania lepszych wyników na rynku¹³.

Do działań podstawowych zalicza się takie czynności, jak: logistyka, produkcja, marketing i sprzedaż, serwis. Obszar marketingu i sprzedaży stanowi kluczowy element łańcucha wartości przede wszystkim dla firm usługowych poprzez istotną rolę nawiązywania bezpośrednich relacji z klientami. Należy podkreślić, iż efekt końcowy świadczonych usług wiąże się nie tylko z zaspokojeniem potrzeb nabywców, ale także z postrzeganiem całego przebiegu procesu sprzedażowego¹⁴. Wysokie kwalifikacje oraz doświadczenie pracowników i ich umiejętności interpersonalne przyczyniają się do lepszej obsługi konsumentów. Kapitał ludzki stanowi szczególną rolę w sektorze usług bankowych, gdzie podstawą wzajemnej współpracy z klientem jest budowanie długotrwałych relacji¹⁵.

Działania pomocnicze odnoszą się do następujących obszarów: infrastruktura, zarządzanie zasobami ludzkimi, rozwój technologii oraz zaopatrzenie. Aktywności pomocnicze nie biorą bezpośredniego udziału w tworzeniu wartości dodanej, jednak należy podkreślić rolę właściwego zarządzania zasobami ludzkimi. Oddziaływanie kadry menadżerskiej poprzez rozwijanie umiejętności i poszerzanie wiedzy pracowników, czy wdrożenie atrakcyjnego systemu motywacji oraz wynagrodzenia ma istotny wpływ na zaangażowanie personelu. Kapitał ludzki przyczynia się do lepszej jakości i wzrostu poziomu obsługi klienta

¹¹ M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2006, s. 16.

¹² P. Błaik, R. Matwiejczuk, *Logistyczny łańcuch tworzenia wartości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2008, s. 45.

¹³ M.E. Porter, *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 65.

¹⁴ J. Bednarz, *Zasoby jako podstawa potencjału konkurencyjności...*, s. 126.

¹⁵ J. Borowski, *Łańcuch wartości jako nowa teoria zarządzania strategicznego*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2013, nr 2 (63).

oraz do znacznej poprawy atmosfery towarzyszącej całemu procesowi sprzedażowemu¹⁶.

Od połowy lat 80. XX wieku, rozważania skupiające się na wnętrzu przedsiębiorstwa w ramach szkoły zasobowej, przyczyniły się do powstania nowej teorii przewagi konkurencyjnej, która koncentrowała się na zasobach oraz kompetencjach przedsiębiorstwa (ang. *resource and competence-based conception of competitive advantage*)¹⁷.

Badacze I. Dierickx oraz K. Cool, w koncepcji akumulacji zasobów, podkreślili rolę gromadzenia zapasów zasobów niematerialnych, wśród nich wymieniając wyjątkowy kapitał ludzki. C.K. Prahalad i G. Hamel zwracali uwagę na rozwój kluczowych kompetencji (ang. *core competencies*), czyli odpowiednie zestawienie i wykorzystanie technologii, wiedzy oraz szeroko pojmowanych umiejętności przedsiębiorstwa (m.in. wysokich kwalifikacji pracowników czy podejmowania właściwych decyzji przez menadżerów)¹⁸.

G. Stalk, P. Evans oraz L.E. Shulman wyróżnili kluczowe zdolności przedsiębiorstwa (ang. *core capabilities*) opisane jako zestawienie procesów, które obejmują cały łańcuch wartości oraz stanowią małą część pracy wielu osób, a nie dużą część pracy kilku¹⁹. Z kolei J. Barney podzielił zasoby na trzy grupy, uwzględniając osobno zasoby ludzkie i podkreślał, że mogą stać się źródłem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej pod warunkiem posiadania potencjału i wyróżniania się wyjątkowymi cechami, np. zatrudnianie wysoko wykwalifikowanych pracowników z bogatym doświadczeniem, co prowadzi do trudności imitacji w kompletowaniu podobnej kadry przez konkurentów²⁰.

R. Hall wspominał o kapitale ludzkim jako składowej kompetencji przedsiębiorstwa, dokonał także klasyfikacji zasobów niematerialnych ze względu na stopień zależności od ludzi. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku wynika m.in. ze zdolności funkcjonalnych (ang. *functional capability*), stanowiących rezultat umiejętności, wiedzy, czy doświadczenia zatrudnionych oraz zdolności opartych na kulturze organizacji (ang. *cultural capability*), czyli wartości wyznaczanych przez pracowników²¹.

¹⁶ J. Schroeder, *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 44-51.

¹⁷ K. Oblój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 127.

¹⁸ M. Rybak, *Budowanie potencjału konkurencyjności*, [w:] *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2003, s. 16.

¹⁹ J. Bednarz, *Klasyczne a nowe teorie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego”, Gdańsk 2011, nr 30.

²⁰ A. Górczyńska, *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw. W poszukiwaniu źródeł wzrostu wartości rynkowej*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 21.

²¹ R. Hall, *A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage*, „Strategic Management Journal” 1993, Vol. 14.

3. Kapitał ludzki w usługach sektora bankowego

Rola kapitału ludzkiego stanowi na tyle istotny element, za pomocą którego można oddziaływać na rynek, iż został uwzględniony w tradycyjnej koncepcji kompozycji marketingowej zwanej inaczej 4P, którą poszerzono o dodatkowy czynnik. Instrumenty wchodzące w skład nowej koncepcji 5P w odniesieniu do bankowości to: produkt (ang. *product*), cena (ang. *price*), dystrybucja (ang. *place*), promocja (ang. *promotion*) oraz personel usługowy (ang. *people*)²². W odniesieniu do cech usług bankowych należy podkreślić, iż niematerialność efektu ich świadczenia związana jest z problemem oceny i porównania przez klienta jakości przebiegu procesu zakupowego w różnych bankach oraz uzyskanych korzyści z danego wyboru²³. Z tego powodu, każdy pracownik banku, mający bezpośredni kontakt z konsumentami, powinien więc cechować się:

- posiadaniem określonego wykształcenia i kompletnej wiedzy na temat oferty usług bankowych, w celu przedstawienia jej klientowi;
- umiejętnością rozpoznania potrzeb finansowych klientów, oferowania pomocy przy wyborze najbardziej odpowiedniego produktu;
- wykazywaniem zainteresowania w rozmowie z klientem, które polega na aktywnym słuchaniu, wyjaśnianiu wątpliwości, obaw konsumenta;
- wysoką kulturą osobistą oraz umiejętnościami interpersonalnymi,
- co wiąże się ze zdolnością pozyskiwania zaufania nabywców;
- profesjonalizmem, czyli odpowiednią obsługą klienta, oznaczającą solidność i kompetentność przy wykonywaniu swoich obowiązków;
- rozeznaniem w produktach oraz usługach bankowych oferowanych także przez konkurentów;
- spokojem i opanowaniem w sytuacji rozwiązywania spraw spornych, czy problemów, wzbudzających nieprzyjemne reakcje klientów;
- wysokim poziomem moralności oraz poczuciem odpowiedzialności, bezwzględną uczciwością, lojalnością wobec konsumentów, banku²⁴.

Ostatnia cecha wyróżniająca pracowników bankowości jest bardzo istotną kwestią, gdyż podmioty działające na tym rynku nie posiadają tylko i wyłącznie charakteru podmiotów usługowych, ale stanowią instytucje zaufania publicznego, które wykonują zadania o wyjątkowym charakterze z punktu widzenia interesu ogółu społeczeństwa.

Konieczność bezpośredniego dotarcia do klienta oraz budowania pożądanego wizerunku instytucji finansowej wiąże się również z kolejną cechą usług bankowych, czyli nierozzerwalnością świadczenia z osobą wykonawcy, co oznacza

²² M. Kaczmarek, *Jakość obsługi jako kryterium segmentacji klientów banku*, „Problemy Jakości” 2005, nr 2.

²³ A. Benachir, *Świadomość produktów bankowych w wybranych grupach społecznych*, „Finanse i Prawo Finansowe” 2016, nr 1, s. 8.

²⁴ S. Smyczek, *Metody i techniki aktywnej sprzedaży usług bankowych*, „Marketing i Rynek” 1999, nr 4.

kreowanie przez kadry właściwej opinii na temat podmiotu²⁵. Nabywanie usług charakteryzuje się także ciągłością ich świadczenia, wymagającego stałego kontaktu klienta z bankiem, dlatego istotną rolą pracowników jest identyfikacja zmieniających się preferencji konsumentów oraz spełnianie ich bieżących oczekiwań²⁶. Biorąc pod uwagę podobieństwo produktów bankowych, a także możliwość naśladowania oraz powielania ich funkcji, banki skupiają się na procesie świadczenia usługi, której niezbędny element stanowi życzliwa postawa personelu oraz jego profesjonalizm²⁷.

Na podstawie charakterystyki osób, zatrudnianych w sektorze usług bankowych, można wyróżnić cztery grupy kompetencji, wpływających na wyższą jakość obsługi klienta. Kapitał ludzki, aby stanowić kluczowy czynnik w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej, powinien wykazywać najwyższy poziom kompetencji w każdym z wymienionych obszarów, czyli:

- kompetencje merytoryczne: specjalistyczna wiedza oraz umiejętności,
- przyczyniające się do wykonywania obowiązków służbowych;
- kompetencje funkcjonalne: zakres wiedzy, odpowiednie umiejętności, związane z pełnionym stanowiskiem pracownika w organizacji;
- kompetencje interpersonalne (społeczne): umiejętności, decydujące o sposobie funkcjonowania danej osoby w społeczeństwie;
- kompetencje osobowościowo-motywacyjne: trwałe predyspozycje, odnoszące się do psychologicznego funkcjonowania człowieka²⁸.

Potencjał kapitału ludzkiego, czyli zatrudnianego personelu, można określić na podstawie posiadanej przez niego wiedzy, wykształcenia oraz doświadczenia, aby kadra menadżerska mogła skutecznie zarządzać zasobami ludzkimi w całym podmiocie i „zatrudniać właściwych ludzi, na właściwym miejscu i do właściwej pracy”²⁹. Kapitał ludzki w odniesieniu do sektora bankowości powinien odznaczać się takimi walorami, jak: utożsamianie się z misją podmiotu, zaangażowanie w obowiązki służbowe poprzez ich staranne wykonywanie oraz pozytywne nastawienie do współdziałania w zespole, czy podkreślanie hierarchii wartości banku.

²⁵ J. Grzywacz, *Marketing w działalności banku*, Difin, Warszawa 2006, s. 146–153.

²⁶ P. Kotler, K. Keller, *Marketing*, Wydawnictwo Rebis, Poznań 2012, s. 430–431.

²⁷ M. Musiał, *Znaczenie wiedzy finansowej w procesie zarządzania finansami osobistymi*, „Finanse i Prawo Finansowe” 2016, nr 1, s. 97–106.

²⁸ E. Żebrowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w systemie zarządzania jakością*, „Problemy Jakości” 2004, nr 9.

²⁹ P. Bochniarz, K. Gugala, *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2005, s. 15.

4. Kapitał ludzki w usługach bankowości detalicznej - wyniki badania

Celem przeprowadzonego badania była ocena kapitału ludzkiego na rynku usług bankowości detalicznej w odniesieniu do najważniejszych aspektów, mających wpływ na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej podmiotu w sektorze. Zastosowaną metodą badawczą był zogniskowany wywiad grupowy (ang. *focus group interview*). Uzyskane wyniki zostały zebrane za pomocą instrumentu pomiarowego, jaki stanowił scenariusz wywiadu grupowego. Zestaw pytań uwzględniał jedną z kluczowych technik projekcyjnych, zwaną *testem niedokończonych zdań*, mającą wzbudzić w odbiorcach spontaniczną reakcję oraz pierwsze skojarzenie, co wpływa na identyfikację rzeczywistego postrzegania problemu poruszanego w badaniu³⁰. Zrealizowano jedną sesję fokusową, która trwała około godziny.

Grupa badawcza została wyodrębniona na podstawie kryterium doboru próby ze względu na zgłaszane potrzeby finansowe oraz związany z tym stopień korzystania z usług bankowych, czyli zidentyfikowano osoby młode będące użytkownikami najprostszych produktów, jednak cechujące się wysoką wiedzą z zakresu finansów i bankowości, świadomi swoich potrzeb finansowych. Ostatecznie uczestnikami badania były osoby w przedziale wiekowym od 24 roku życia do 31 roku życia, cztery kobiety oraz czterech mężczyzn (próba celowa, niereprezentatywna)³¹.

Wszyscy respondenci posiadali konto oszczędnościowe z kartą debetową, trzech mężczyzn zadeklarowało, że aktywnie używa także konta walutowego. Uczestnicy badania najczęściej kontaktowali się z personelem banku za pomocą infolinii w celu wyjaśnienia nieprawidłowości związanych z naliczeniem dodatkowych opłat lub odwiedzali placówki stacjonarne, aby uzyskać więcej informacji na temat nowych produktów bankowych.

Jeśli chodzi o ocenę poziomu wiedzy personelu na temat oferowanych usług bankowych, to respondenci zwrócili uwagę na rozmowy telefoniczne, w których pracownicy przedstawiają usługę według standardowego szablonu oraz przygotowani są tylko i wyłącznie z zakresu oferty, a jeśli zapyta się o odmienne lub szczegółowe kwestie, przekazują połączenie do bardziej doświadczonej osoby. Uczestnicy badania podkreślali rolę pracowników, obsługujących tzw. *wyspy* w galeriach handlowych, którzy mają za zadanie odesłać klienta do placówki, gdzie czeka wykwalifikowany personel, dysponujący wiedzą na temat oferowanych usług.

Według respondentów doradztwo personelu i nawiązywanie relacji skupia się głównie na „*wmawianiu*” potrzeb klientowi, a nie ich identyfikacji, co również

³⁰ Por.: A. Sagan, *Badania marketingowe. Podstawowe kierunki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004, s. 151.

³¹ Uczestnikami wywiadu powinna być grupa licząca od 6 do 8 osób; ibidem, s. 148.

odzwierciedla się w samym procesie sprzedażowym, w którym pracownicy nie budują długoterminowych relacji, lecz wykazują podejście typowo transakcyjne. Wynika to z chęci osiągnięcia zamierzonego celu sprzedażowego (wpływającego na poziom miesięcznego wynagrodzenia), co zmienia się w nachalność. Wszyscy uczestnicy badania podkreślili, że doradztwo pracowników banku ogranicza się tylko do przedstawienia świadczonych usług i nie ma nic wspólnego z dopasowaniem do potrzeb klienta.

Według większości respondentów (siedmiu osób) pracownicy banku powinni wykazywać się profesjonalizmem oraz właściwymi umiejętnościami z racji odpowiedzialności wykonywanego zawodu w banku, czyli ochrony środków finansowych klientów. Dodatkowo, wszyscy uczestnicy badania zgadzają się ze stwierdzeniem, że „banki ogólnie oszukują ludzi”. Ponadto, respondenci najczęściej mają poczucie, iż zostali oszukani poprzez zmianę warunków umowy podczas jej trwania (wprowadzenie opłaty za wypłatę kwoty poniżej 100 PLN), sprzeczny przekaz informacji i niedoprecyzowanie pewnych kwestii, brak dostatecznego dotarcia do nabywców z komunikatem o zmianach ustaleń świadczenia danych usług.

Możliwość kontaktu z personelem banku jest ważna dla uczestników badania z powodu szybkości oraz skuteczności w uzyskiwaniu konkretnych informacji, w porównaniu do innych kanałów dystrybucji. Dodatkowo respondenci zwracają się do stacjonarnego punktu obsługi klienta w sytuacji załatwienia i rozwiązania ważniejszych spraw, w których zazwyczaj pomaga personel danego banku, a badani w takich okolicznościach w większości cenią sobie bezpośredni kontakt z pracownikiem.

Według uczestników badania personel w banku potrzebny jest przede wszystkim ze względu na starszych konsumentów, którzy stanowią niezbyt doświadczoną grupę użytkowników bankowości elektronicznej. Dodatkowo respondenci podkreślali także, że część procesów można standaryzować za pomocą technologii informacyjnych, jednak „co kontakt z człowiekiem, to kontakt z człowiekiem”, dlatego systemy powinny tylko przyczyniać się do usprawniania realizacji danych czynności, a nie eliminować kapitał ludzki z obsługi klienta.

Ponad połowa uczestników badania postrzega banki jako podmiot niewzbudzający powszechnego zaufania. Respondenci przytaczają podobne określenia: „instytucja, która chce ode mnie wyciągnąć jeszcze więcej pieniędzy”. Dodatkowo w kontaktach z bankiem najlepiej zastosować zasadę ograniczonego zaufania oraz korzystać tylko z podstawowych produktów, a na pewno nie z bardziej skomplikowanych, np. funduszy inwestycyjnych. Ponadto lepiej zgłębić wiedzę na temat usług bankowych samodzielnie, a następnie udać się do placówki.

Podsumowanie

Zgodnie z przytoczoną literaturą przedmiotu, kapitał ludzki jest kluczowym zasobem przedsiębiorstwa, co można wykazać na podstawie założeń szkoły zasobowej i analizy łańcucha wartości. Kapitał ludzki to również ważny element procesu świadczenia usług, który został uwzględniony w poszerzonej koncepcji 4P. Kapitał ludzki charakteryzuje się także wyjątkowymi cechami pożądanymi w branżach usługowych, na przykład w bankowości detalicznej.

Wyniki przeprowadzonego badania empirycznego prezentują różne opinie na temat oceny kapitału ludzkiego przez klientów banku. Jednak większość respondentów podkreśla istotną rolę personelu banku i możliwości kontaktu bezpośredniego (m.in. w sytuacji załatwiania ważniejszych spraw, czy ze względu na starszych konsumentów). Ponadto, wśród uczestników badania zaobserwowano ogólny brak zaufania do instytucji bankowych.

Na podstawie wymienionych wniosków, można stwierdzić, że kapitał ludzki stanowi istotny zasób podmiotów działających na rynku usług bankowości detalicznej, przyczyniający się do uzyskaniu pożądaných wyników oraz przewagi wobec konkurentów.

Bibliografia

- Bednarz J., *Klasyczne a nowe teorie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego” 2011, nr 30.
- Bednarz J., *Zasoby jako podstawa potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego” 2010, nr 29.
- Benachir A., *Świadomość produktów bankowych w wybranych grupach społecznych*, „Finanse i Prawo Finansowe” 2016, nr 1.
- Blaik P., Matwiejczuk R., *Logistyczny łańcuch tworzenia wartości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2008.
- Bochniarz P., Gugała K., *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2005.
- Borowski J., *Łańcuch wartości jako nowa teoria zarządzania strategicznego*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2013, nr 2 (63).
- Czajka Z., *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, Wydawnictwo UwB, Białystok 2011.
- Domański S., *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa 1993.
- Fitz-enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Gorczyńska A., *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw. W poszukiwaniu źródeł wzrostu wartości rynkowej*, CeDeWu Sp. z o.o, Warszawa 2008.
- Górecka K., *Kompetencje a kapitał ludzki i intelektualny*, WSB, Poznań 2009.
- Grzywacz J., *Marketing w działalności banku*, Difin, Warszawa 2006.
- Hall R., *A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage*, „Strategic Management Journal” 1993, Vol. 14.

- Kaczmarek M., *Jakość obsługi jako kryterium segmentacji klientów banku*, „Problemy Jakości” 2005, nr 2.
- Kotler P., Keller K., *Marketing*, Wydawnictwo Rebis, Poznań 2012.
- Musiał M., *Znaczenie wiedzy finansowej w procesie zarządzania finansami osobistymi*, „Finanse i Prawo Finansowe” 2016, nr 1.
- Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007.
- Porter M.E., *Przewaga Konkurencyjna. Osiąganie i Utrzymywanie Lepszych Wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2006.
- Rybak M., *Budowanie potencjału konkurencyjności*, [w:] *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2003.
- Sagan A., *Badania marketingowe. Podstawowe kierunki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004.
- Samul J., *Definicje kapitału ludzkiego w ujęciu porównawczym*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2013, nr 96.
- Schroeder J., *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
- Schultz T.W., *Investment in Human Capital*, „American Economic Review” 1961, no. 51/1.
- Smyczek S., *Metody i techniki aktywnej sprzedaży usług bankowych*, „Marketing i Rynek” 1999, nr 4.
- Strona internetowa Związku Banków Polskich, www.zbp.pl, 2019.
- Szopik-Depczyńska K., Koszeniewicz W., *Kapitał ludzki w modelu wartości przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2011.
- Ziejewski T., *Kapitał ludzki – inwestowanie w człowieka (niematerialne czynniki rozwoju)*, „Journal of Agrobusiness and Rural Development” 2011, nr 1.
- Żebrowska E., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w systemie zarządzania jakością*, „Problemy Jakości” 2004, nr 9.

Streszczenie

Rozważania na temat kapitału ludzkiego zaprezentowane w artykule koncentrują się głównie na ocenie istotności tego zasobu przedsiębiorstwa mogącego być kluczowym źródłem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na danym rynku. Opisane aspekty kapitału ludzkiego zostały omówione w odniesieniu do charakterystyki sektora bankowego. Na polskim rynku usług bankowości detalicznej największe podmioty odnotowują stały wzrost liczby nowych klientów. Banki prowadzą działalność w zmiennym otoczeniu, wymagającym ciągłej rywalizacji z konkurentami. Dodatkowo, rosnąca świadomość zarządzania własnymi finansami wśród społeczeństwa, wiąże się z dostarczaniem nowych produktów i usług, które będą na tyle atrakcyjne, aby spełniać coraz większe oczekiwania klientów. Głównym celem artykułu jest ocena tego, czy kapitał ludzki może

stanowić istotny zasób przedsiębiorstwa na rynku usług bankowości detalicznej, przyczyniający się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Metodą badawczą zastosowaną w niniejszym artykule był zogniskowany wywiad grupowy przeprowadzony wśród użytkowników usług bankowych.

Słowa kluczowe: zasoby, zogniskowany wywiad grupowy, sektor bankowy, łańcuch wartości Portera, koncepcja 5P

HUMAN CAPITAL AS A COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE COMPANY IN RETAIL BANKING SERVICES

Summary

The considerations on human capital presented in this paper focus mainly on assessing the significance of this resource that could be a key source of achieving competitive advantage in a given market. The described aspects of human capital have been discussed in relation to the characteristics of the banking sector. It should be noted that the largest entities operating on the Polish retail banking market are constantly increasing the number of new customers. Banks operate in a changing environment that requires constant competition with other entities on the market. In addition, the growing awareness of managing own finances among the society is associated with the provision of new products and services that will be attractive enough to meet the growing expectations of customers. The main purpose of this paper is to assess whether human capital can be a significant resource of an enterprise on the retail banking market that contribute to achieving the competitive advantage. Focus group interview was used to collect data.

Keywords: resources, focus group interview, banking sector, Porter's value chain, 5P concept