

Monika Klimontowicz

Katedra Bankowości i Rynków Finansowych
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Wiedza organizacyjna a konkurencyjność banku

Streszczenie

Zmiany zachodzące w otoczeniu oraz trwający od kilku lat kryzys tworzą coraz trudniejsze warunki funkcjonowania banków. Konkurencja na rynku usług bankowych coraz częściej ma charakter hiperkonkurencji, nazywanej również konkurencją wirtualną. W rezultacie trwały rozwój banku oraz zwiększanie jego konkurencyjności są obecnie nierozdzielnie związane z umiejętnością elastycznego reagowania na zmiany dokonujące się w otoczeniu rynkowym oraz twórczego wykorzystania posiadanych zasobów i doświadczenia. Wynikiem procesu obserwacji, doświadczenia i uczenia się jest wiedza organizacyjna umożliwiająca wyciąganie wniosków z zebranych doświadczeń, rozwój umiejętności, rozwiązywanie problemów, tworzenie kluczowych kompetencji i stawianie czoła nowym wyzwaniom formułowanym przez rynek i klientów.

Artykuł przedstawia znaczenie wiedzy organizacyjnej w procesie budowy konkurencyjności banku. Rozważania teoretyczne zostały wzbogacone o opinie menedżerów i klientów banków uzyskane w badaniach empirycznych.

Słowa kluczowe: wiedza organizacyjna, kapitał intelektualny, konkurencyjność banku, modele biznesowe banków.

1. Wprowadzenie

Dynamika zmian w otoczeniu oraz trwający od kilku lat kryzys tworzą coraz trudniejsze warunki funkcjonowania banków. Wśród zmian, które obserwujemy na rynku usług bankowych, kluczowe znaczenie mają: wzrost presji

konkurencyjnej ze strony różnorodnych instytucji finansowych, a co za tym idzie – zmniejszanie się znaczenia banków jako tradycyjnych pośredników finansowych, internacjonalizacja i globalizacja, pojawienie się nowych usług, zmiana zachowań klientów i ich oczekiwań oraz postęp technologiczny. Konkurencja na rynku usług bankowych coraz częściej ma charakter hiperkonkurencji, nazywanej również konkurencją wirtualną. Charakterystyczne dla niej są: duża liczba dostawców, zmienność i względność barier wejścia na rynek, zjawisko *mass customization*¹, przejrzystość rynku (dzięki wykorzystaniu handlu internetowego i internetowych wyszukiwarek) oraz duża zmienność upodobań konsumenta. Wszechobecnej globalizacji sprzyja trend suwerenności konsumenckiej. W rezultacie trwały rozwój banku oraz zwiększanie jego konkurencyjności są obecnie nierozdzielnie związane z umiejętnością elastycznego reagowania na zmiany dokonujące się w otoczeniu rynkowym oraz twórczego wykorzystania posiadanych zasobów i doświadczenia. Te banki, które nie potrafią całkowicie ukierunkować się na klienta, nie mają szans na przetrwanie w warunkach współczesnej konkurencji. Wynikiem procesu obserwacji, doświadczenia i uczenia się jest wiedza organizacyjna, niezbędna w poszukiwaniu nowych dróg działania sprzyjających długofalowym perspektywom rozwoju.

Artykuł przedstawia znaczenie wiedzy organizacyjnej w procesie budowy konkurencyjności banku. Rozważania teoretyczne wzbogacone zostały o opinie menedżerów i klientów banków uzyskane w wyniku badań empirycznych.

2. Wiedza organizacyjna jako zasób strategiczny banku

Sukces banku zależy w ogromnym stopniu od koncepcyjnej zdolności do osiągnięcia dochodów i budowania potencjału konkurencyjnego w przyszłości. W gospodarce, w której jedyną pewną rzeczą jest niepewność, niezawodnym źródłem długotrwałej przewagi konkurencyjnej jest wiedza [Zaborowska 2009, s. 70; Buczko 2011, s. 136–146]. Co do tego, że kwalifikacje i doświadczenie oraz wiedza o potrzebach klientów, konkurentach i własnej pozycji na rynku ma dla różnych aspektów konkurencyjności zasadnicze znaczenie, zgadzają się dziś niemal wszyscy, bez względu na przyjęty podział źródeł czy przewag konkurencyjnych [Kapitał ludzki... 2003, s. 87].

¹ Zindywidualizowana produkcja masowa uwzględniająca indywidualne potrzeby klienta w cenach przybliżonych do produktu masowego, co w przypadku usług finansowych oznacza personalizowanie nie tylko skomplikowanych produktów czy produktów przeznaczonych dla wybranych segmentów klientów zamożnych, ale również produktów standardowych. Personalizacja usług finansowych może dotyczyć zarówno samego produktu, jak i sposobu/miejsca świadczenia usługi finansowej.

Z pojęciem wiedzy można spotkać się w różnych dyscyplinach nauki, m.in. w filozofii², psychologii³ czy ekonomii⁴. Ogólnie można przyjąć, że wiedza to zgromadzone (zakumulowane) i w odpowiedni sposób usystematyzowane informacje. Jest rezultatem procesu myślenia, w którym następuje połączenie informacji ze zrozumieniem, w jaki sposób można je wykorzystać. W takim znaczeniu wiedza prezentuje zdolności człowieka do interpretowania informacji przez nadawanie jej znaczenia. Stanowi elastyczną i dynamiczną substancję niematerialną, powstającą w efekcie myślowego przetwarzania informacji posiadanych przez człowieka i uzyskanych z otoczenia. Członkowie organizacji, opierając się na wiedzy, dostosowują systemy organizacji w celu wypracowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa [Jabłoński 2009, s. 15–17; Oleksyn 2010, s. 43–47]. Wielu autorów podkreśla, że obecnie warunkiem przetrwania w szybko zmieniającym się, niestabilnym i wysoce konkurencyjnym otoczeniu jest umiejętność rozwijania potencjału zasobów ludzkich w zakresie tworzenia i efektywnego wykorzystania wiedzy organizacyjnej [Carneiro 2007, s. 51–57; Luoma 2000, s. 769–790; Souza Freitas, Jabobour i Santos 2011, s. 226–234]. Wykorzystanie jakichkolwiek innych zasobów strategicznych wymaga bowiem wcześniejszego zaangażowania kapitału ludzkiego w procesach badawczo-rozwojowych, generowania kreatywnych rozwiązań czy tworzenia planów i strategii [Urbanek 2011, s. 40].

Wiedzę organizacyjną współczesnego przedsiębiorstwa można scharakteryzować według trzech dominujących podejść: procesowego, zasobowego i społecznego (zob. tabela 1).

Wiedza organizacyjna oparta na podejściu procesowym, zwanym także praktycznym, odnosi się do zbioru określonych danych albo informacji umieszczonych w bazach komputerowych dostępnych dla członków organizacji. Wiąże się z tzw. mapami wiedzy, ilustrującymi: wewnętrzne i zewnętrzne źródła jej pochodzenia, miejsce (procesy, systemy, struktury) stosowania, sposoby kodyfikowania oraz ścieżki dostępu dla poszczególnych członków organizacji. W tym podejściu

² Platońskie pojęcie wiedzy stanowi podstawę definiowania tego pojęcia przez zachodnich filozofów. Według Platona wiedza to uzasadnione i prawdziwe przekonania związane z uniwersalnymi obiektami. W takim rozumieniu obejmuje ona wytwór społecznego wysiłku i myślowej działalności człowieka, uporządkowane przez doświadczenia, procesy komunikowania i wnioskowania.

³ Psychologowie traktują wiedzę jako dziedzinę poznania opartą na zmysłach i intelekcie oraz analizują ją w szerokim i wąskim ujęciu. W pierwszym przypadku wiedza stanowi ogół treści utrwalonych w ludzkim umyśle w wyniku kumulowania doświadczeń oraz uczenia się. Natomiast w drugim przypadku wiedza stanowi osobisty stan poznania człowieka w wyniku oddziaływania na niego obiektywnej rzeczywistości. W obu ujęciach źródłami wiedzy są procesy myślenia i zdobyte doświadczenia.

⁴ W ekonomii wiedza utożsamiana jest m.in. z kapitałem ludzkim, wydatkami na badania i rozwój, technologiami determinującymi wzrost firm i gospodarek czy modelami i teoriami w ramach endogenicznych teorii wzrostu.

wiedza opiera się na procesach informacyjnych zachodzących wewnątrz organizacji oraz technologiach informacyjno-komunikacyjnych [Mikuła, Pietruszka-Ortyl i Potocki 2002, s. 76–77]. Rozwój wiedzy stymulowany jest przez zbiorowe działania pracowników, w czym szczególną rolę odgrywają menedżerowie wyższego szczebla. Prawdopodobieństwo udanego transferu i wykorzystania, a w konsekwencji wzbogacenia i rozwoju wiedzy zależy bowiem od statusu osoby przekazującej wiedzę. Im status ten jest wyższy, tym większe są szanse na udany transfer wiedzy oraz większa pewność, że przekazywana wiedza zostanie przyjęta i zaakceptowana [Jabłoński 2009, s. 23].

Tabela 1. Wiedza organizacyjna w podejściu procesowym, zasobowym i społecznym

Czynniki opisu	Podejście		
	procesowe	zasobowe	społeczne
Prezentacja wiedzy	Zbiory danych i informacji w bazach komputerowych mapy wiedzy	Kluczowe kompetencje organizacji	Wiedza formalna
Źródła wiedzy	<p>Wewnętrzne:</p> <ul style="list-style-type: none"> – własne ośrodki badawcze – uniwersytety firmowe – treningi i szkolenia <p>Zewnętrzne:</p> <ul style="list-style-type: none"> – kupno wiedzy bezpośrednio lub pośrednio przez nabycie innej firmy lub przejęcie jej kluczowych pracowników – wynajęcie ekspertów – tworzenie lub wynajmowanie jednostek wywiadu gospodarczego – wspieranie ośrodków naukowych i korzystanie z opracowanych w nich rozwiązań 	<p>Wewnętrzne:</p> <ul style="list-style-type: none"> – systemy zarządzania, wiedza i umiejętności pracownicze – normy i wartości <p>Zewnętrzne:</p> <ul style="list-style-type: none"> – implementacja i integracja nowych narzędzi i technologii – eksperymentowanie – wspólne rozwiązywanie problemów <p>Zewnętrzne:</p> <ul style="list-style-type: none"> – importowanie wiedzy – poziome i pionowe formy współpracy z innymi podmiotami rynku 	<p>Transformacja wiedzy cichej w formalną:</p> <ul style="list-style-type: none"> – socjalizacja – eksternalizacja – łączenie – internalizacja
Fundament rozwoju	Procesy informacyjne	Procesy informacyjne przebiegające wokół „wiązki” zasobów partnerów biznesowych	Interakcje i procesy społeczne

Źródło: [Jabłoński 2009, s. 62].

Natomiast w podejściu zasobowym wiedza jest związana zarówno z wnętrzem (implementacja i integracja nowych narzędzi i technologii), jak i otoczeniem organizacji (importowanie wiedzy). Dotyczy ona bieżącej działalności organizacji; silnie akcentuje się jej adekwatność do przyszłych zamierzeń przedsiębiorstwa. W świetle podejścia zasobowego wiedza jest zintegrowana i odwzorowana w kluczowych kompetencjach organizacji. W rozwoju wiedzy, również i w tym podejściu, menedżerowie wyższego szczebla odgrywają kluczową rolę.

Podejścia procesowe i zasobowe opierają wiedzę organizacyjną na skomputeryzowanych systemach informatycznych, co w praktyce okazuje się niewystarczające. Technologia informacyjno-komunikacyjna jest bowiem tylko jednym z wielu czynników determinujących efektywność wykorzystywania wiedzy w organizacji. Niebagatelne znaczenie w tym zakresie mają społeczne aspekty wiedzy. Podejście społeczne różni się od podejścia procesowego i zasobowego w trzech zasadniczych kwestiach [Jabłoński 2009, s. 25]:

- wiedzy nie postrzega się wyłącznie jako zbioru określonych danych i informacji, ale łączy do niej także emocje, wartości i przecucia,
- zakłada się, że poza przechowywaniem, transferem i wykorzystywaniem wiedzy organizacje powinny same ją kreować, angażując w to wszystkich pracowników,
- szczególną rolę w procesie rozwoju wiedzy odgrywają menedżerowie średniego szczebla.

Podejście społeczne, zwane również japońskim, opiera się na dwóch rodzajach wiedzy [Hejduk 2005, s. 5–14; Zaborowska 2009, s. 72]:

- wiedzy jawnej (*explicit knowledge*), która jest sformalizowana i przekazywana w postaci dokumentów, danych, raportów, wykresów, tabel itp.,
- wiedzy ukrytej/cichej (*tacit knowledge*), która znajduje się w posiadaniu pracowników i zazwyczaj nie przybiera sformalizowanej, teoretycznej i praktycznej postaci; wiedza ta jest pochodną indywidualnych umiejętności, doświadczeń, przekonań, intuicji i zachowań pracowników organizacji i jest często nabywana w sposób niezauważalny wraz z doświadczeniem zawodowym.

Wiedzę organizacyjną w podejściu społecznym utożsamia się ze zdolnością członków organizacji, wspieraną przez podsystem techniczny przedsiębiorstwa, do przekształcania wiedzy cichej w wiedzę formalną, z której może korzystać organizacja w wypracowywaniu celów strategicznych. Proces ten sprzyja tworzeniu reguł biznesowych, czyli norm postępowania obowiązujących w organizacji [Nosowski 2011, s. 252–255]. Wysiłki firm uzyskujących najlepsze rezultaty w tym zakresie zazwyczaj koncentrują się na [May i Taylor 2003, s. 95–97]:

- prezentowaniu informacji i jej strukturyzowaniu w sposób wspierający utrwalanie i powielanie wiedzy oraz pożądaných zachowań,
- budowie struktur umożliwiających ludziom pracującym nad różnymi koncepcjami dzielenie się wiedzą i abstrakcyjnymi ideami,

– identyfikacji jednostek lub grup pracowników posiadających kluczową wiedzę, a następnie wspieranie ich przy użyciu właściwych technik i zasobów.

Działania te zmierzają do stworzenia i rozwoju bazy wiedzy i umiejętności. Sposób konstruowania takiej bazy i zakres informacji w niej zawarty zależy od struktury organizacyjnej firmy, metod zarządzania, tradycji, kultury organizacyjnej i środowiska.

Zdolność uczenia się szybciej od konkurencji jest obecnie jednym z głównych źródeł przewagi konkurencyjnej. Rangę organizacyjnego uczenia się podnosi szczególnie konieczność radzenia sobie z szybkimi, trwałymi i fundamentalnymi zmianami na skalę światową [Yeo 2007, s. 524–552]. Sukces ma szansę odnieść jedynie ten bank, który lepiej od konkurentów rozumie tendencje technologiczne i demograficzne, w tym te dotyczące stylu życia oraz zmieniających się potrzeb i oczekiwań klientów.

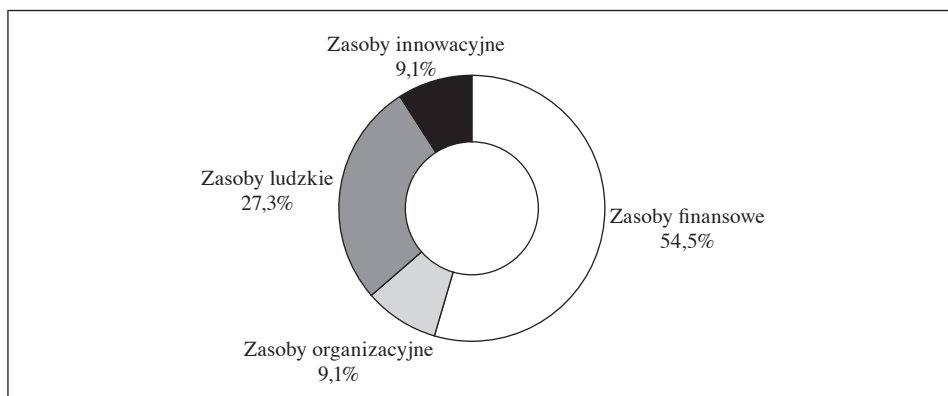
3. Zarządzanie wiedzą w bankach działających w Polsce

Menedżerowie banków działające w Polsce mają świadomość znaczenia zasobów ludzkich w procesie tworzenia wartości dla klientów oraz ich wpływu na wyniki osiągnięte przez bank. Trudność w zarządzaniu wiedzą pracowników wynika z jej osobistego i koncepcyjnego charakteru. Wiedza organizacyjna jest bowiem pochodną nastawienia, doświadczenia życiowego, wykształcenia, umiejętności, innowacyjności, energii i entuzjazmu oraz zdolności do jej powiększania dzięki uczeniu się. Tak rozumiana wiedza organizacyjna tworzy jeden z najważniejszych zasobów strategicznych banku [Edvinsson i Malone 2010, s. 34; May i Taylor 2003, s. 95–97]. Należy jednak pamiętać, że pracownicy i menedżerowie stają się dla banku takim zasobem jedynie wówczas, gdy zdecydują się zaangażować swój potencjał na jego rzecz.

Świadomość znaczenia zasobów ludzkich dla konkurencyjności przedsiębiorstwa potwierdzają wyniki przeprowadzonych przez autorkę badań⁵. Co prawda za najważniejsze w procesie budowania konkurencyjności banku menedżerowie uważają zasoby finansowe, ale zasoby ludzkie znajdują się na drugim miejscu (zob. rys. 1).

Zdaniem menedżerów wśród zasobów ludzkich najważniejsze są: motywacja, poziom profesjonalizmu i pozytywne nastawienie do klienta, w tym umiejętność budowania długotrwałych relacji z klientem. Równie wysoko została oceniona jakość zarządzania, przy czym zdecydowanie większe znaczenie przypisano jakości kadry kierowniczej wyższego szczebla. Najniżej oceniono znaczenie wiedzy i doświadczenia.

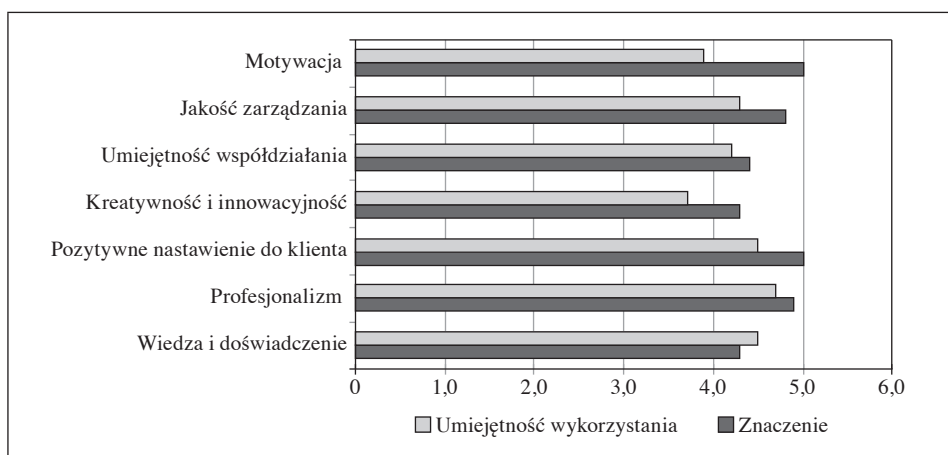
⁵ Badania empiryczne przeprowadzone zostały wśród klientów i menedżerów banków detalicznych działających w Polsce. Metodologia badań empirycznych i charakterystyka grup zostały opisane w: [Klimontowicz 2013, s. 133–144].



Rys. 1. Znaczenie zasobów dla konkurencyjności banku

Źródło: opracowanie własne.

Banki – w opinii menedżerów – posiadają dość dobrą umiejętność zarządzania zasobami ludzkimi i ich wykorzystania w procesie tworzenia wartości. Dobrze wykorzystywany jest profesjonalizm pracowników, dość dobrze – ich wiedza i doświadczenie oraz pozytywne nastawienie do klientów. Natomiast jedynie nieco lepiej niż przeciętnie wypada umiejętność motywowania pracowników. Najślabiej oceniona została umiejętność zarządzania kreatywnością i innowacyjnością, które z perspektywy tworzenia wiedzy organizacyjnej wydają się współcześnie jednymi z najważniejszych czynników (zob. rys. 2).



Rys. 2. Znaczenie i umiejętność wykorzystania zasobów ludzkich banku

Źródło: opracowanie własne.

Pomimo świadomości znaczenia wiedzy organizacyjnej dla budowy konkurencyjności banków nadal tylko nieliczne spośród nich systemowo zarządzają wiedzą pracowników i potrafią w sposób sformalizowany zarządzać zarówno wiedzą jawną, jak i cichą swoich pracowników (zob. tabela 2).

Tabela 2. Zarządzanie wiedzą pracowników w bankach

Bank	Stosowanie zarządzania wiedzą pracowników	Zarządzanie wiedzą pracowników		
		o klientach	o procesach i technikach sprzedaży	o rozwoju i sytuacji banku
Polbank EFG	–	–	–	–
Bank BPH	–	–	–	–
PKO BP	+	+	+	+
Alior Bank	–	–	–	–
Multibank	–	–	–	–
Kredyt Bank	–	–	–	–
BZ WBK	–	–	–	–
BGŻ	–	–	–	–
mBank	–	–	–	–
Pekao	–	–	–	–
Bank PBS	+	+	+	+
Euro Bank	+	+	+	+
Nordea	–	–	–	–
Bank Pocztowy	+	+	+	–
Millennium	+	+	+	+
Getin Noble Bank	+	+	+	–
ING Bank Śląski	–	–	–	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Klimontowicz 2013, s. 97].

Działania banków w zakresie rozwijania wiedzy i umiejętności pracowników koncentrują się wciąż na obszarach dotyczących jakości usług bankowych⁶. Wynika to z tego, że w przypadku działalności bankowej interakcje pomiędzy pracownikami banku a klientami są jednym z elementów najsilniej oddziałujących na lojalność klientów [Stodulny 2009, s. 70; Mackenzie 2007, s. 42]. Kryteria określające akceptowalny lub wysoki poziom obsługi klienta nieustannie się zmieniają.

⁶ Przegląd wybranych projektów i inicjatyw pro jakościowych banków znaleźć można w: [Nosowski 2012, s. 248–256].

W rzeczywistości to klient, a nie bank, definiuje zadowolający go poziom obsługi. Spełnienie wymagań klienta jest kluczem nie tylko do jakości obsługi, ale i budowania długotrwałych relacji z klientem. Warto zatem spojrzeć na proces tworzenia wiedzy organizacyjnej z perspektywy tych jej elementów, które mają potencjał tworzenia wartości dla klientów.

4. Znaczenie wiedzy organizacyjnej dla klientów banku

Budowanie lojalności klientów jest następstwem stworzonych przez bank relacji stanowiącej dla klienta wartość. Wartość ta wynika z oceny korzyści oferowanych przez bank, a jej tworzenie wymaga wykorzystania posiadanej przez bank wiedzy organizacyjnej. Szczególnie istotna jest w tym zakresie znajomość oczekiwań i preferencji klientów, gdyż to właśnie ona przekłada się na wpływy i zyski banku.

Ocena wiedzy organizacyjnej dokonywana jest przez klientów podczas każdego kontaktu z bankiem. W przypadku usług bankowych ocena ta w znacznym stopniu jest uzależniona od sposobu realizacji danej usługi, a nie od cech samego produktu. Pracownicy banku oceniani są przez klientów pod kątem następujących cech [Gray i Harvey 1996, s. 58–59; Walkowiak 1997, s. 22–24]:

- niezawodności – dokładnej realizacji usługi, rzetelności, bezbłędności, możliwości polegania na personelu, terminowości,
- szybkości reakcji – chęci pomocy klientom i zapewnienia szybkiej obsługi, możliwości kontaktu telefonicznego, tworzenia atmosfery szacunku dla klienta,
- pewności – kompetencji i życzliwości, fachowości i uprzejmości pracowników oraz ich zdolności wzbudzenia zaufania klienta, grzeczności, wysokiej kultury osobistej, umiejętności komunikowania się z klientem,
- indywidualizacji obsługi i empatii – poświęcenia uwagi klientowi, umiejętności identyfikacji potrzeb klienta i wczuwania się w sytuację klienta, tworzenia atmosfery opiekuńczości, przewyższania oczekiwań klientów co do jakości obsługi,
- namacalności – zapewnienia cech realności w postaci sprzętu i materialnych środków komunikacji.

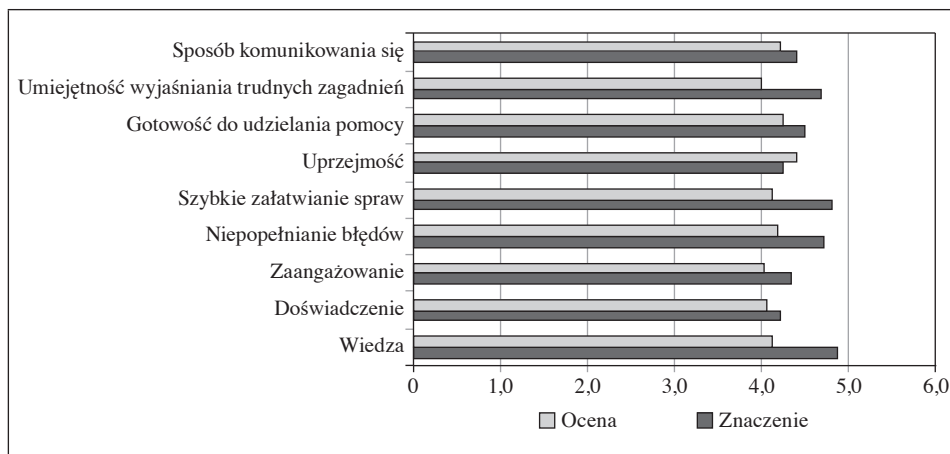
Klienci banków działających w Polsce oceniają znaczenie wiedzy organizacyjnej podobnie jak menedżerowie banków (średnia ocena znaczenia dokonana przez klientów wyniosła 4,5, a przez menedżerów 4,6). Ocenie klientów podlegały jedynie te elementy wiedzy organizacyjnej, które mogą zostać ocenione przez nich na podstawie osobistych doświadczeń lub opinii i przekonań, czyli:

- wiedza,
- doświadczenie,

- zaangażowanie,
- niepopelnianie błędów,
- szybkie załatwianie spraw,
- uprzejmość,
- gotowość do udzielenia pomocy,
- umiejętność wyjaśniania trudnych zagadnień,
- sposób komunikowania się.

Co ciekawe, najwyżej ocenili oni znaczenie, niedocenionej przez menedżerów, wiedzy. Podobne znaczenie ma dla nich szybkość załatwiania spraw. Bardzo ważne są również niepopelnianie błędów i umiejętność wyjaśniania trudnych zagadnień. Najmniejsze dla tej grupy, choć nadal duże znaczenie ma doświadczenie (zob. rys. 3).

Oceny klientów dotyczące umiejętności wykorzystania poszczególnych aktywów są ocenami dobrymi, natomiast oceny banków zmierzają w kierunku ocen bardzo dobrych. Analiza oceny znaczenia zasobów ludzkich dla klientów i banków oraz umiejętności ich wykorzystania przez banki wskazuje, że wiedza i doświadczenie są dla klientów ważniejsze niż dla menedżerów banków, ale umiejętność ich wykorzystania została przez nich oceniona dużo niżej.



Rys. 3. Znaczenie i ocena personelu banku (zasobów ludzkich)

Źródło: opracowanie własne.

Rozbieżność w ocenie znaczenia wiedzy organizacyjnej jest zastanawiająca. Banki od wielu lat realizują bowiem zakrojone na szeroką skalę programy szkoleniowe. Prawdopodobnie programy te nie korespondują jednak z potrzebami klientów w tym zakresie. Potwierdzają to wyniki badań przeprowadzonych przez TNS Polska w maju 2012 r., w których wiedza pracowników, szczególnie

wiedza na temat konkurencji oraz umiejętność oceny potrzeb klientów podczas rozmowy z klientem, wypadły bardzo słabo. W niektórych bankach nawet wiedza o poszczególnych produktach pozostawiała wiele do życzenia [Twaróg 2012]. Skuteczne zarządzanie wiedzą organizacyjną powinno sprzyjać takiemu transferowi wiedzy pomiędzy rynkiem a organizacją, który umożliwi pracownikom elastyczne reagowanie na zmieniające się potrzeby i oczekiwania klientów oraz szybkie reagowanie na działania konkurentów. Powinno ono znajdować odzwierciedlenie w takim postępowaniu i w takiej postawie pracowników, które gwarantują wykorzystanie kontaktu z klientami do budowania długotrwałych relacji i reputacji oraz tworzenia wizerunku banku. Pracownicy banku – ich wiedza, kompetencje, kreatywność i motywacja, są bowiem jednym z najważniejszych czynników zwiększających jego konkurencyjność.

5. Podsumowanie

Wiedza organizacyjna powinna być traktowana jako kapitał intelektualny banku umożliwiający uczenie się nowych rzeczy, rozwiązywanie problemów, tworzenie kluczowych kompetencji i umożliwiający sprostanie nowym wyzwaniom stawianym przez rynek i klientów. Skuteczne jej wykorzystanie do tworzenia coraz większej wartości dla klientów wymaga koncentrowania się na trzech głównych obszarach [*Human Capital...* 2012]:

- innowacyjności pracowników, której pobudzenie wymaga odpowiedniej kultury organizacyjnej,
- efektywności transferu wiedzy, szczególnie tej, która pochodzi od pracowników mających bezpośredni kontakt z klientami,
- umiejętności pracy zespołowej, w tym kreatywnego rozwiązywania problemów w ramach interdyscyplinarnych zespołów, których członkami są pracownicy różnych szczebli struktury organizacyjnej.

Zmotywowani, otwarci na zmiany i kreatywni pracownicy są najbardziej wartościowymi aktywami banku, gdyż przyczyniają się do podnoszenia wartości pozostałych aktywów, a co za tym idzie – całej instytucji. Tymczasem menedżerowie banków przyznają, że to właśnie motywowanie pracowników oraz wykorzystanie ich kreatywności i innowacyjności przysparza im najwięcej trudności. Niestety, również w oczach klientów wiedza i doświadczenie pracowników pozostawiają wiele do życzenia.

Pomimo ogromnego postępu technologicznego oraz wielu wysiłków podejmowanych przez banki w ostatnich latach w zakresie rozwoju zasobów ludzkich problematyka tworzenia wiedzy organizacyjnej i poszukiwania skutecznych modeli jej transferu pozostaje wciąż aktualna. Banki posiadające znaczące zasoby

danych i informacji wciąż nie potrafią znaleźć skutecznych mechanizmów takiej ich selekcji, które gwarantowałyby precyzyjne określenie wymagań i oczekiwań klientów oraz szybką na nie reakcję. Zarządzanie wiedzą organizacyjną jest bowiem czymś więcej niż zarządzaniem informacją polegającym na przetwarzaniu danych i nadawaniu im uporządkowanej formy. Wymaga ono uwzględnienia przy wykorzystywaniu tych informacji modeli myślenia zarówno klientów banku, jak i jego pracowników. Odpowiedni system zarządzania wiedzą powinien stanowić mieszankę zrozumienia i praktyki, wiedzy jawnej i ukrytej oraz technologii fizycznych i społecznych. Stworzenie takiego systemu jest niezbędnym warunkiem budowania konkurencyjności banku i wciąż stanowi wyzwanie dla banków działających w Polsce.

Literatura

- Buczko A. [2011], *Wpływ kapitału intelektualnego na pozycję konkurencyjną banków komercyjnych* [w:] *Finanse – nowe wyzwania teorii i praktyki. Bankowość*, red. A. Gospodarowicz, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 171, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Carneiro A. [2007], *What Is Required for Growth?*, „Business Strategy Series”, vol. 8, nr 1.
- Edvinsson L., Malone M. [2010], *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swojego przedsiębiorstwa, odnajdując jego ukryte korzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gray J.L., Harvey T.W. [1996], *Znaczenie jakości w działalności bankowej*, NBP, Warszawa.
- Hejduk K.I. [2005], *On the Way to the Future: The Knowledge-based Enterprise*, „Human Factors and Ergonomics in Manufacturing”, vol. 15.
- Human Capital Trends 2012*, Deloitte Report, 2012, http://www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/dla-prasy/Raporty/e275c468d2e46310VgnVCM2000001b56f00aRCRD.htm (dostęp: 30.03.2014).
- Jabłoński M. [2009], *Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się. Metody doskonalenia i rozwoju*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Jamka B. [2003], *Kierowanie karierą pracowników instrumentem stabilizacji kadr* [w:] *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltext, Warszawa.
- Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw* [2003], red. M. Rybak, Poltext, Warszawa.
- Klimontowicz M. [2013], *Aktywa niematerialne jako źródło przewagi konkurencyjnej banku*, CeDeWu, Warszawa.
- Luoma M. [2000], *Investigating the Link between Strategy and HRD*, „Personnel Review”, vol. 29, nr 6, <http://dx.doi.org/10.1108/00483480010296960>.
- Mackenzie P. [2007], *Banking on Knowledge*, „Communication World”, vol. 24.
- May D., Taylor P. [2003], *Knowledge Management with Patterns*, „Communication with ACM”, vol. 46.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A. [2002], *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku – wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa.

- Nosowski A. [2011], *Reguły biznesowe w bankach i innych instytucjach finansowych* [w:] *Finanse – nowe wyzwania teorii i praktyki*, red. A. Gospodarowicz, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 171, Wrocław.
- Nosowski A. [2012], *Zarządzanie jakością w banku a satysfakcja jego klientów*, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H Oeconomia*, vol. XLV, nr 2, red. J. Węclawski, Lublin.
- Oleksyn T. [2010], *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.
- Souza Freitas W.R., Jabobour Ch.J., Santos F.C. [2011], *Continuing the Evolution: Towards Sustainable HRM and Sustainable Organizations*, „Business Strategy Series”, vol. 12, nr 5, <http://dx.doi.org/10.1108/17515631111166861>.
- Stodulny P. [2009], *Analiza satysfakcji i lojalności klientów bankowych*, CeDeWu, Warszawa.
- Twaróg E. [2012], *Dobrzy sprzedawcy głusi na klienta*, „Puls Biznesu”, <http://www.pb.pl/2624350,85996,dobrzy-sprzedawcy-glusi-na-klienta> (dostęp: 30.03.2014).
- Urbanek G. [2011], *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa. Zasoby niematerialne w nowej gospodarce*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.
- Walkowiak K. [1997], *Znaczenie jakości usług bankowych*, „Marketing Serwis”, nr 3.
- Yeo R.K. [2007], *Change In(ter)ventions to Organizational Learning: Bravo to Leaders as Unifying Agents*, „The Learning Organization”, vol. 14, nr 6.
- Zaborowska R. [2009], *Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie*, Przedsiębiorstwo Wydawnicze „Ars bonu et aequi”, Poznań.

Organizational Knowledge and Bank Competitiveness

The turbulent changes in the economic environment and the financial crisis have made conditions for market activity more difficult for banks. Competition on the banking market is turning to hyper-competition – also known as virtual competition. As a result, a bank's capacity for sustainable development and increased competitiveness is inseparably connected with the ability to respond flexibly to market changes and to make creative use of the resources and experience at its disposal. Organisational knowledge, which is accrued in a process of observation, experience and learning, makes it possible to draw conclusions from the experience gathered, to develop skills, to solve problems and to generate strategic competences. In this way the new challenges presented by the market and customers can be met. The paper presents the role of organizational knowledge in the process of building a bank's competitiveness. The theoretical approach is enriched by field research, which includes the opinions of bank managers and customers.

Keywords: organizational knowledge, intellectual capital, bank competitiveness, bank business models.