

УДК 336.71

Жан Перр'єн (Канада), Рауль Граф (Канада), Фаб'єн Дуріф (Канада),  
Ліонель Коломбель (Франція)

## Значення норм в асиметричному процесі розвитку партнерських відносин у банківському секторі

У статті досліджено процес розвитку відносин у галузі B2B (бізнес для бізнесу). Дані отримано за допомогою технології номінальної групи, а саме, від менеджерів по роботі з великими замовниками в комерційних банках. Крім того використано контрактні норми Макніла.

Отримані результати підкреслюють важливість єдності задач майже на всіх етапах розвитку партнерських відносин, які, у свою чергу, розглядаються як поєднання трансакційних, реляційних та бізнес-факторів.

**Ключові слова:** маркетинг партнерських відносин, норми, єдність.

### Вступ. Модель розвитку відносин

Відносини між клієнтом та постачальником послуг – потенційне джерело отримання конкурентної переваги, якщо наявні наступні умови: 1) обмежений потенціал для диференціації пропозиції; 2) матеріальні переваги від довготривалих стосунків для обох сторін (Дей, 2000; Гарбаріно та Джонсон, 1999). Але будь-які відносини – це динамічний процес. Згідно з результатами досліджень Дваєра, Шура та О (1987), відносини проходять певні етапи, починаючи з вибору ділового партнера та закінчуючи їх припиненням.

Мета статті – створення передумов для кращого розуміння партнерських взаємовідносин. Об'єкт дослідження – комерційні банки. Попередні емпіричні вчення підтвердили доцільність продовження досліджень у цій галузі (Перр'єн, Фільяро та Рікард, 1993).

Визначено чотири основні етапи розвитку ділових відносин (див. рис. 1 у додатку). На першому етапі два потенційних партнери оцінюють можливість встановлення банківських відносин. Ця фаза отримала назву *процес вибору*. Згідно з моделлю Дваєра та О, процес вибору поєднує два етапи: поінформованість (тобто відома інформація) та вивчення (пошук нових даних) потенційного партнера. Наступний етап – *початок відносин*, третій етап – *консолідація/закріплення відносин* (у моделі Дваєра та О це четверта фаза, виконання взаємних зобов'язань); нарешті, четвертий етап – це *припинення відносин*. На жаль, подібно подружнім стосункам, успішні стабільні бізнес-відносини також можуть скінчитися розлученням. Зробивши деякі зміни у структурі моделі Дваєра, Шура та О, можна отримати дійсну ситуацію банківської справи: досліджен-

ня = поінформованість + вивчення, тобто попередній формальний аналіз відповідності банку та клієнта є обов'язковим. Перевага представленої моделі – у її простоті та вичерпності.

### 1. Норми Макніла як основа наукової концепції

За основу концепції дослідження обрано норми укладання угод за Макнілом (1974, 1978, 1980, 1981, 1983, 1985). У відомих опублікованих працях (JMR, JM, JBR, IJSM, IJBM), у таких базах даних, як, наприклад, IBI та Emerald за 1980-2007 рр., є прямі посилання на норми Макніла. Зазвичай, маркетингологи надають перевагу поетапному вирішенню проблеми, що значним чином відрізняється від підходу Макніла. Так, середня кількість контрактних норм у даній статті складає 2.72, хоча насправді їх набагато більше.

### 2. Норми Макніла

По-перше, необхідно підкреслити той факт, що пан Макніл – юрист за фахом, тому його основною метою були розробка та вдосконалення парадигми контрактного права. Макніл робить наголос на важливості партнерських відносин та процесів обміну ще за десять років до маркетингологів (Беррі та Томпсон, 1982). Він був першим, хто запропонував поняття “трансакційні норми”.

### 3. Типологія норм Макніла

Макніл пропонує основні характеристики угод та різновиди партнерських обмінів. Норма є компонентом процесу обміну, запорукою продуктивних відносин, основою для соціальних та організаційних способів ефективного управління взаємовідносинами.

За Макнілом, визначають 10 контрактних норм, 5 з яких – трансакційні (партнерство, планування, об'єднання, створення владного органу та контроль над ним), решта 5 стосуються сфери відносин (єдність задач, підтримання стосунків,

залагодження конфліктів, супраконтрактні норми (ті, що виходять за межі угоди) та доцільність засобів. У літературі з маркетингу вирізняють ще одну норму взаємовідносин, комунікативну, яку Макніл вважає частиною єдності задач (Морган та Хант, 1994; Полен, Перр'єн та Фергюссон, 1997), та визначальною для розвитку відносин. У таблиці 1 (див. додаток) запропоновано 11 контрактних норм, їх визначення та приклади.

Макніл не проводив оцінки вищевказаних норм, тому деякі з них є досить масштабними (Граф та Перр'єн, 2005; Арнольд та Джоші, 1997; Дваєр, Шурр та О, 1987). На думку авторів дослідження, концепція Макніла є найбільш прогресивною для характеристики партнерських відносин у сфері комерційного банкінгу, кращого розуміння процесу їх розвитку.

#### 4. Методологія

Для кращого розуміння заходів на кожному етапі еволюції партнерських взаємовідносин (див. рис. 1 у додатку) проведено опитування серед менеджерів по роботі з великими замовниками (персональних менеджерів), тобто джерело інформації – постачальник послуг у процесі розвитку партнерських відносин. У сфері комерційного банкінгу відносини розглядаються як асиметричний процес, а відповідальність за управління відносинами лежить на банківських працівниках (Рікард та Перр'єн, 1993). У деяких банках Північної Канади вже введено спеціальну посаду “менеджер” по роботі з клієнтами. Хоча у всесвітній практиці досі використовується поняття “менеджер з розрахунків”.

На кожному етапі розвитку відносин використано технологію номінальної групи (Клекстон, Рітчі та Заїчковські, 1980). Мета – отримання максимальної кількості ідей. Дана технологія збору даних ще ніколи не була використана в рамках концепції Макніла (Дуріф та Перр'єн, 2006).

На першому етапі були запропоновані прості стандартні питання, наприклад: “На Вашу думку, якими є основні критерії вибору банківського клієнта для побудови тривалих партнерських відносин (згідно з реляційним підходом)?” (Етап 1: вибір партнера); “На Вашу думку, яким чином банкам слід будувати тривалі відносини з новим клієнтом (згідно з реляційним підходом)?” (Етап 2: початок відносин); “На Вашу думку, яким чином банки можуть підтримувати стабільні відносини з постійними клієнтами (згідно з реляційним підходом)?” (Етап 3: закріплення відносин), “На Вашу думку, чому банки втрачають постійних

клієнтів?” (Етап 4: припинення стосунків). Вочевидь, структура останнього запитання дещо відрізняється від решти через специфіку етапу.

**4.1. Технологія номінальної групи.** Учасники номінальної групи відповідали на питання поетапно (див. таблицю 2 у додатку). Остаточні результати підраховано та використано в якості вхідних даних аналізу.

**4.2. Учасники.** В опитуванні взяли участь 239 персональних менеджерів з шести найбільших канадських банків та одного провідного зарубіжного банку (HSBC). За процесом слідував один модератор. Респонденти відвідували зустрічі, організовані за підтримки Інституту банківських працівників Канади (Institute of Canadian Bankers) у Західній Канаді, Онтаріо та Монреалі. Робоча мова – англійська, навіть франкомовні менеджери мали достатні знання з англійської мови (модератор володів обома мовами для попередження будь-яких непорозумінь лінгвістичного характеру). Отримано близько 20000 прикладів встановлення стосунків (на час дослідження середнє число портфоліо кожного менеджера складало 80 рахунків-фактур). Питання стосовно освіти, досвіду роботи працедавця не ставилися через угоду конфіденційності, укладену з ІСВ.

Розподіл учасників за етапами має наступний вигляд: 58 на першому етапі (“вибір партнера”), 70 – на другому (“початок відносин”), 51 – на третьому (“закріплення відносин”) та 50 – на четвертому (“припинення відносин”). Розгрупування респондентів за етапами мало випадковий характер. Кожна група містила від 12 до 15 учасників.

#### 5. Контент-аналіз та достовірність отриманих результатів

На кожному етапі розвитку партнерських відносин проведено контент-аналіз. У результаті попереднього аналізу на першому етапі (вибір партнера) додано три характеристики: характеристика банку (кредитна політика), профіль клієнта (стиль управління), бізнес-сектор (потенціал до зростання). Отримано 13 показників для подальшого аналізу. За підрахунками Перро та Лі, коефіцієнт достовірності склав 97% (відмінний показник).

#### 6. Результати

Наступний розділ – загальна оцінка процесу розвитку партнерських відносин у комерційних банках, яку отримано за допомогою дедуктивного (контрактні норми Макніла) та індуктивного (бізнес-характеристики) методів. Результати представлені в таблиці 3 у додатку.

Процес *вибору* – результат домовленості між двома діловими партнерами; особливий наголос робиться на економічних та управлінських характеристиках клієнта, як, наприклад, фінансове становище компанії та її управлінська політика. Реляційні фактори посіли другу сходинку за наданням переваги, їх основна характеристика – здатність будувати стабільні тривалі стосунки (солідарність), потім йде єдність задач – розуміння потенційного клієнта, ступінь професіоналізму банківського персоналу. На данному етапі першочергового значення набули трансакційні норми, хоча вони і вважаються менш важливими, ніж бізнесові та реляційні норми.

На *початку* відносин реляційні фактори управляють процесом, особливо фактор єдності задач (професіоналізм, знання). Питання бізнесового характеру та трансакційних факторів уже не відіграють провідного значення. Отже, єдність цілей та спілкування між партнерами – найважливіші показники при побудові стосунків.

*Консолідація/закріплення* відносин до сих пір є питанням єдності задач, яка пояснює більш ніж 50% цього процесу. Водночас, виконання обов'язків – також трансакційна норма, яка впливає на консолідацію стосунків. Саме на цьому етапі комунікація і солідарність – найефективніші.

*Припинення* стосунків – процес, що отримав найменшу кількість пояснень у нашому дослідженні (див. результати оцінок). Слід зазначити, що єдність задач відіграє провідну роль на даному етапі. Єдине доступне пояснення причини припинення стосунків – це конкурентний тиск (Перр'єн, Бантінг, Параді, 1985).

Як бачимо, головною реляційною нормою виступає єдність задач. Це значить, що для побудови успішних партнерських відносин постачальники послуг мають поводитись професійно та компетентно. Єдність задач поєднує: 1) знання клієнтів, їх організаційного та бізнес-середовищ; 2) сильні сторони постачальника послуг (адміністративний штат та спеціалісти по роботі з клієнтами); 3) виконання взятих обов'язків; 4) узгодженість дій постачальника послуг.

У таблиці 4 (див. додаток) представлені основні показники єдності задач на кожному етапі роз-

витку партнерських відносин. Оскільки кількість отриманих результатів досить велика, автори пропонують тільки найхарактерніші.

### Висновки та поради

Будь-які відносини не є і ніколи не будуть результатом виконання реляційних норм. Хоча маркетологи надають великого (іноді навіть надвеликого) значення міжособистісному спілкуванню як визначальному фактору досягнення успіху партнерських відносин, проте вони визнають, що процес побудови і розвитку стосунків не обмежується реляційними нормами.

Еволюція партнерських відносин – це завжди поєднання реляційно-трансакційних та бізнесових факторів, хоча реляційні норми і превалюють. У банківській справі партнерські відносини можливі тільки за умови так званої економічної домовленості між діловими партнерами, що виходить за рамки реляційного обміну, тобто питання не в тому, чи “Я відповідаю Вашим пріоритетам?”, а чи “Ви відповідаєте моїм очікуванням?” Тобто успіх партнерства з самого початку залежить від постачальника послуг.

Результати дослідження свідчать про те, що єдність задач – найважливіша реляційна норма. На думку Дуріфа та Перр'єна (2006), норми Макніла – це поєднання особистих відносин з бізнесом (Кауфман та Штерн, 1988), що впливають на довіру, задоволення та якість партнерських стосунків, можуть навіть стати джерелом конкурентної переваги (Дант та Шуль, 1992). Зокрема, відчувається вплив на етичну поведінку в товарно-грошових відносинах (Пелтон, Чоудгері та Вігель, 1999).

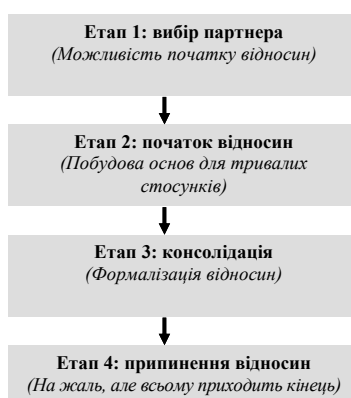
Дані отримано від менеджерів по роботі з великими банківськими клієнтами. Навіть якщо ринкові відносини – асиметричний процес, у якому основна відповідальність лежить на постачальниках, він є недосконалим у плані розвитку та вдосконалення ефективних відносин з клієнтами. Для більш об'єктивного зображення картини подій необхідні тривалі дослідження із залученням обох сторін ділового партнерства, починаючи з вибору партнера та закінчуючи стадією припинення ділових відносин.

### Список використаних джерел

1. Berry, L.L., Thompson, T.W. (1982). Relationship Banking: the Art of Turning Customers into Clients, *Journal of Retail Banking*, Vol. 4, No. 2, pp. 64-74.
2. Claxton, J.D., Ritchie, J.R.B., Zaichkowsky, J. (1980). The Nominal Group Technique: its Potential for Consumer Research, *Journal of Consumer Research*, Vol. 7, No. 3, pp. 308.
3. Day, G.S. (2000). Managing Market Relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1, pp. 24-30.
4. Dant, R.P., Schul, P.L. (1992). Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution, *Journal of Marketing*, 56, pp. 38-54.

5. Durif, F., Perrien, J. (2006). Can Cognitive Mapping Enrich our Understanding of Macneil's Contractual Norms? The Specific Case of Role integrity, *Acte de colloque, 14ème colloque de l'ICRM* (International Colloquium in Relationship Marketing), 2006 (Leipzig).
6. Durif, F., Ricard, L., Perrien, J. (2006). The Underestimated Importance of Macneil's Social Contract Theory in the Field of Relationship Marketing, *14ème colloque de l'ICRM* (International Colloquium in Relationship Marketing), 2006 (Leipzig).
7. Dwyer, F.R., Schurr, P.H., Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 51, April, pp. 11-27.
8. Garbarino, E., Johnson, M.S. (1999). The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 63, April, pp. 70-87.
9. Graf, R., Perrien, J. (2005). The Role of Trust and Satisfaction in a Relationship: the Case of High Tech Firms and Banks, 34<sup>th</sup> EMAC Conference, Milan, 2004.
10. Joshi, A.W., Arnold, S. (1997). The Impact of Buyer Dependence on Buyer Opportunism in Buyer-Supplier Relationships: the Moderating Role of Relational Norms, *Psychology & Marketing*, Vol. 14, No. 8, pp. 823-845.
11. Macneil, I.R. (1974). The Many Futures of Contracts, *Southern California Law Review*, Vol. 47, pp. 691-816.
12. Macneil, I.R. (1978). Contracts Adjustments of Long Term Economic relations under Classical, Neo-Classical and Relational Contract Law, *Northwestern University Law Review*, Vol. 72, No. 6. pp. 854-905.
13. Macneil, I.R. (1980). *The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations*, New Haven, CT: Yale University Press.
14. Macneil, I.R. (1983). Values in Contract: Internal and External, *Northwestern University Law Review*, Vol. 78, pp. 340-418.
15. Macneil, I.R. (1985). Relational Contract: What Can We Do and Do Not Know, *Wisconsin Law Review*, pp. 483-525.
16. Morgan, R.M., Hunt, S.D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 58, July, pp. 20-38.
17. Paulin, M., Perrien, J., Ferguson, R. (1997). Relational Contract Norms and the Effectiveness of Commercial Banking Relationships, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, No. 5, pp. 435-452.
18. Pelton, L.E., Chowdhury, J., Vitell, S.J.Jr. (1999). A Framework for the Examination of Relational Ethics: An Interactionist Perspective, *Journal of Business Ethics*, 19 (3), pp. 241-253.
19. Perrien, J., Filiatrault, P., Ricard, L. (1993). The Implementation of Relationship Marketing in Commercial Banking, *Industrial Marketing Management*, Vol. 22 pp. 141-148.
20. Perrien, J., Graf, R., Colombel, L. (2005). Le rôle des normes dans l'évolution d'une relation, *Cahier de recherches*, ESG-UQAM, 18 pages.
21. Perrien, J., Ricard, L. (1995). The Meaning of a Marketing Relationship: a Pilot Study, *Industrial Marketing Management*, Vol. 24, No. 1, pp. 37-43.
22. Perrien, J., Paradis, S., Banting, P.M. (1995). Dissolution of a Relationship: the Salesforce Perception, *Industrial Marketing Management*, Vol. 24, No. 4, pp. 317-318.

**Додаток**



**Рис. 1. Етапи розвитку відносин**

Таблиця 1. Норми Макніла

Норма	Характерні риси	Приклади
Взаємодія	Покращення ситуації силами обох сторін	Рівноправна співпраця Користь для обох сторін
Впровадження стратегії планування	Специфікація та своєчасність виконання умов контракту	Заплановані відвідування Вчасна доставка Встановлені строки

Продовження табл. 1

Норма	Характерні риси	Приклади
Узгодження	Виконання задач контракту	Досягнення мети Правильне виконання Уникнення помилок
Відшкодування збитків, виправдання довіри, очікувань	Чітко викладені обов'язки та умови контракту	Гарантії
Створення та обмеження владного органу	Баланс влади між продавцем та покупцем/клієнтом	Клієнт – найвпливовіша особа Конкурентоспроможність клієнта на ринку
Єдність задач	Сприяння встановленню більш близьких стосунків	Добре знання галузі Добре розуміння потреб клієнта
Дотримання стосунків у межах контракту	Знаходження спільної мови Продовження стосунків	Розвиток довготривалих стратегій Надійність персонального менеджера
Залагодження можливих конфліктів/непорозумінь (компроміс)	Здатність до видозмінення контракту згідно з потребами клієнта	Широкий асортимент продукції Гнучка пропозиція
Норми поза межами угоди	Виконання соціальних та політичних норм (принцип справедливості і т.п.)	Етичний продаж Участь у програмі захисту навколишнього середовища
Комунікація	Ефективність та своєчасність обміну інформацією	Швидка реакція у відповідь Регулярне спілкування з клієнтом Доступна інформація

Таблиця 2. Стадії опитування номінальної групи

<b>Генерація ідей:</b> після представлення групі конкретного питання до розгляду, учасники висловлюють (у письмовій формі) свої думки та бачення.
<b>Кругова система викладення ідей:</b> в індивідуальному порядку, кожний менеджер (по черзі) представляє власні ідеї групі. Процедура "каруселі"/кругова процедура продовжується до моменту закінчення ідей.
<b>Обговорення:</b> мета – переконатися, що усі учасники опитування вірно розуміють поставлене питання для попередження однакових відповідей.
<b>Попереднє голосування:</b> в індивідуальному порядку, кожен менеджер повинен вибрати 8 найдоцільніших (на їх думку) тверджень.
<b>Обговорення результатів попереднього голосування:</b> мета – досягнення згоди та порозуміння на попередньому етапі.
<b>Остаточне голосування:</b> в індивідуальному порядку, кожен менеджер повинен обрати лише п'ять тверджень з попереднього голосування та поставити оцінку кожному за 10-бальною шкалою.

Таблиця 3. Результати

Норма	Бізнесова, транзакційна та реляційна	Етап 1		Етап 2		Етап 3		Етап 4	
		Частота	Показник	Частота	Показник	Частота	Показник	Частота	Показник
Єдність задач	R	7	209	15	851	41	1630	23	496
Збереження стосунків (солідарність)	R	10	293	7	224	11	401	10	272
Залагодження можливих конфліктів (компроміс)	R	3	194	2	54	6	114	0	0
Норми поза межами угоди	R	5	44	1	39	0	0	0	
Комунікація	R	3	50	16	567	21	723	6	140
<b>Взаємодія</b>	T	2	48	0	0	0	0	0	0
Впровадження стратегії планування	T	0	0	5	134	1	38	0	0
Узгодження	T	4	179	4	176	5	245	4	56
Довіра	T	1	51	0	0	0	0	0	0
Повноваження	T	2	17	0	0	0	0	0	0
Характеристики банку	B	2	63	0	0	0	0	0	0
Характеристики клієнта	B	24	696	0	0	0	0	3	50
Бізнес-сектор	B	5	123	0	0	0	0	0	0
Загальна кількість реляційних норм (1)			790		1735		2868		908
Загальна кількість транзакційних норм (1)			358		310		283		106
Загальна кількість бізнес-норм (1)			882				0		50

Таблиця 4. Єдність задач на кожному етапі партнерських відносин

<b>1. Вибір партнера:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ добре знання цільової галузі;</li> <li>➤ знання законів конкуренції;</li> <li>➤ висока мотивація менеджерів по роботі з крупними клієнтами;</li> <li>➤ знання банківської справи;</li> <li>➤ чітке розуміння потреб партнера.</li> </ul>
<b>2. Початок відносин:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ висококваліфікований персонал;</li> <li>➤ своєчасність послуг;</li> <li>➤ повага до клієнта/заохочення його бізнесу;</li> <li>➤ високий рівень обслуговування;</li> <li>➤ професійна поведінка банківського персоналу з першої зустрічі з клієнтом;</li> <li>➤ знання цільової галузі;</li> <li>➤ досвідченість персональних менеджерів;</li> <li>➤ вивчення специфіки бізнесу клієнта;</li> <li>➤ розуміння клієнтських очікувань;</li> <li>➤ визнання потреб та задач клієнта;</li> <li>➤ знання продукту/послуги.</li> </ul>
<b>3. Консолідація відносин:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ належна підготовка персоналу;</li> <li>➤ визначення бажаного типу партнерських відносин;</li> <li>➤ знання клієнта в обличчя;</li> <li>➤ доброзичливість банківського персоналу;</li> <li>➤ повага та щирість до клієнта навіть за його відсутності;</li> <li>➤ знання цільового продукту;</li> <li>➤ індивідуальний підхід та високий рівень взаємодії між постачальником послуг та клієнтом на до- дачу до використання високих технологій;</li> <li>➤ вірне розуміння проблеми з самого початку;</li> <li>➤ знання цільового клієнта;</li> <li>➤ вдосконалення навичок менеджерів по роботі з крупними клієнтами;</li> <li>➤ ближче знайомство з галуззю бізнесу клієнта;</li> <li>➤ глибокі знання компанії;</li> <li>➤ знання клієнтських очікувань;</li> <li>➤ співчуття та увага до клієнтських потреб;</li> <li>➤ прогнозування клієнтських потреб;</li> <li>➤ знання клієнтського ринку;</li> <li>➤ високий професіоналізм;</li> <li>➤ проактивність замість реактивності.</li> </ul>
<b>4. Припинення відносин:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ погані знання потреб клієнта;</li> <li>➤ погані/відсутні навички ведення перемовин;</li> <li>➤ недостатня увага до клієнтів;</li> <li>➤ неналежна професійна підготовка банківського персоналу;</li> <li>➤ нерозуміння клієнтських потреб банківськими працівниками;</li> <li>➤ нерозуміння специфіки бізнесу клієнта.</li> </ul>

Отримано 24.03.2008.

Переклад з англ. Є Мязіної.