

# VU Research Portal

## Understanding the Role of Bank Relationships, Relationship Marketing, and Organizational Learning in the Performance of People's Credit Bank

Sunarto, H.

2007

### **document version**

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

### **citation for published version (APA)**

Sunarto, H. (2007). *Understanding the Role of Bank Relationships, Relationship Marketing, and Organizational Learning in the Performance of People's Credit Bank: Evidence from surveys and case studies of Bank Perkreditan Rakyat and clients in Central Java, Indonesia*. [PhD-Thesis - Research and graduation internal, Vrije Universiteit Amsterdam]. Thela Thesis/Tinbergen Institute.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

### **E-mail address:**

[vuresearchportal.ub@vu.nl](mailto:vuresearchportal.ub@vu.nl)

# SAMENVATTING

(Summary in Dutch language)

Een belangrijke vraag voor banken is hoe een optimale allocatie van de kredietallocatie kan worden bereikt. Deze vraag is niet alleen van belang voor de banken zelf maar ook voor het proces van economische ontwikkeling. De Indonesische overheid is al meer dan 20 jaar bezig het aanbod van krediet door middel van maatregelen op het gebied van deregulatie van het bankwezen te vergroten. Deregulatie heeft bijgedragen tot versoepeling van de toetredingsprocedures voor zowel commerciële als volkskredietbanken (BPR) in Indonesië en mede hierdoor is er sprake van een groei van het aantal banken in het land. Echter, de Indonesische kredietmarkt kenmerkt zich nog steeds door een kredietallocatie die verre van optimaal is. Het doel van mijn onderzoek is tweeledig. In de eerste plaats testen we een aantal hypothesen en modellen inzake banken en kredietallocatie. In de tweede plaats is het doel een strategie te ontwikkelen voor verbetering van de bedrijfsresultaten van de volkskredietbanken. Hierbij wordt in het bijzonder gekeken naar het belang van de volgende variabelen : *bank relationships*, *relationship marketing*, en *organizational learning*.

Er zijn diverse studies waarin de invloed van één van de deze variabelen op de bedrijfsresultaten van banken onder de loep wordt genomen. In de onderhavige studie wordt gepoogd een geïntegreerde benadering te introduceren ter verklaring van het bedrijfsresultaat van banken.. De drie hierboven genoemde variabelen hebben gemeen dat ze een aantal vergelijkbare factoren in de analyse betrekken ter verklaring van het bedrijfsresultaat van banken, namelijk de lengte van de relatie tussen banken en hun klanten, *value creation*, en de aard van de informatiestroom tussen banken en klanten. Studies naar bank relaties (banken en klanten) kijken naar het belang van de volgende factoren die het bedrijfsresultaat van banken positief kunnen beïnvloeden: (1) vermindering van asymmetrische informatie, (2) verhoging van de capaciteiten en kennis van banken bij het verstrekken van leningen, (3) minimalisering van niet terugbetaalde leningen, en (4) een betere allocatie van leningen. Studies inzake relatie marketing benadrukken dat banken goede klanten willen behouden. Strategisch gezien is het efficiënter om goede klanten te behouden dan nieuwe klanten te verkrijgen indien optimalisering van het bedrijfsresultaat prioriteit heeft. Directeuren van volkskredietbanken (BPR) zijn afhankelijk van de kennis en informatie die bij hun individuele kredietmedewerkers aanwezig is wanneer ze een strategie willen ontwikkelen gericht op verbetering van het bedrijfsresultaat.

In deze studie worden drie kaders gehanteerd voor een analyse van de relaties tussen banken en klanten, namelijk (1) het sociale netwerk van relaties tussen medewerkers van banken en klanten zoals dit zich vormt door de tijd heen, (2) de principal – agent relatiebenadering en (3) de sociale en locatie – afhankelijke relaties.

De vorming van lange termijn relaties tussen banken en klanten is essentieel voor beide partijen. Regelmatig contact tussen beide partijen vermindert problemen die kunnen worden veroorzaakt door asymmetrische informatie. Dergelijke ongelijke toegang tot informatie leidt tot adverse selectie (*ex - ante*) en *moral hazard* (*ex - post*) problemen en verhogen de risico's verbonden aan kredietverstrekking. Herhaaldelijk contact tussen banken en klanten is essentieel want het leidt tot (a) vermindering van de transactiekosten, (b) een verbetering van informatie stromen, (c) versterkt samenwerking, en (d) leidt tot een betere allocatie van krediet, etc.

Het onderzoek vond plaats in de Indonesische provincie Centraal Java. De analyse concentreerde zich op de volkskredietbanken en hun klanten. Volkskredietbanken (BPR) hebben sinds de bank deregulatie in 1988 meer ruimte gekregen om in geografische afgeperkte gebieden te concurreren met het commerciële bankwezen en de daarbij behorende micro – financiering instituties.

In tegenstelling tot de units behorend bij de BRI banknetwerk hebben individuele volkskredietbanken slechts een beperkt geografisch mandaat voor de kredietverstrekking. Deze zijn er echter goed in geslaagd om het hoofd boven water te houden gedurende de economische en financiële crisis die Indonesië trof vanaf 1997. Een belangrijke verklaring voor dit positieve resultaat gedurende de crisis is dat volkskredietbanken goede relaties hebben opgebouwd met hun klanten. Deze banken hebben hun rentevoeten stabiel gehouden gedurende de crisis dan de commerciële banken die al snel hun rentes naar boven toe hebben bijgesteld. Dit bleek uit een analyse van de inter – temporele verschillen gedurende de crisis.

Gedurende de crisis zijn de besparingen bij de volkskredietbanken gedaald. Dit heeft vervolgens geleid tot daling van fondsen beschikbaar voor kredietverstrekking. Het is te verwachten dat banken in urbane gebieden hier meer te maken hebben gehad dan hun rurale counterparts. Een verklaring is dat in steden huishoudens meer alternatieven hebben voor hun spaargeld. Velen hebben de overstap gemaakt naar commerciële banken.

De relaties tussen banken en klanten zijn gemiddeld gestart in 1996. We vonden echter ook relaties die al waren gestart in 1982. De meeste recent relatie startte in 2002 en betrof niet zozeer een kredietaanvraag maar een deposito. Dit schetst niet het beeld dat we te maken hebben met klanten die als ‘credit hungry’ kunnen worden aangemerkt. Klanten zullen hun risico’s minimaliseren door informatie in te winnen omtrent de reputatie van volkskredietbanken. Is het geld daar wel veilig.

Eén van de bevindingen van deze studie die enigszins afwijken van andere onderzoeken is dat relaties tussen banken en klanten baat hebben bij zogenaamde progressief lenen, snelle afhandeling van kredietaanvragen en snel overleg met klanten als er problemen zijn met de terugbetaling. Factoren als lagere rente, langere looptijd van leningen en aard en omvang van het collateraal bleken minder belangrijk.

Volkskredietbanken doen veel moeite om kennis op te bouwen over hun klanten en de mogelijke kredietmogelijkheden in hun regio. Dit proces wordt echter bemoeilijkt door aanzienlijk verloop onder staf en leiding van deze banken. Er is te weinig aandacht voor kennisoverdracht en kennisdeling binnen de banken. Een betere aanpak zou de transactiekosten van kredietverstrekking te laten dalen.

Wat kunnen banken doen als klanten van bank willen veranderen? Hoe is dit te voorkomen? Er moet hier rekening mee worden gehouden dat er veel klanten zijn die als *drop out* dienen te worden geclassificeerd in de zin dat ze geen krediet meer nodig hebben. Deze kunnen dus sowieso niet worden behouden worden. Directeuren van volkskredietbanken hopen op een toekomstig herstel van de relatie met deze groep. *Relationship marketing* blijkt geen significante invloed op het bedrijfsresultaat van volkskredietbanken te hebben. Een belangrijke oorzaak is gelegen in het bestaan van een kloof tussen intenties van klanten en hun daadwerkelijke acties.

Het framework van *principal – agency* relaties biedt ook een mogelijkheid om de relaties tussen banken en hun klanten te analyseren. In dit kader kunnen deze relaties worden opgevat als een serie van verschillende links, namelijk (a) tussen bankmanagers en hun kredietmedewerkers, tussen (b) kredietmedewerkers en klanten zowel (i) direct als (ii) indirect. Deze benadering is een verrijking en verdieping van bestaande analyses van relaties tussen banken en klanten. Een dergelijke *value chain* benadering is nuttig om de complexiteit van deze relaties te analyseren.

De sociale en locatie – afhankelijke relatiebenadering laat zien dat er verschillen zijn tussen volkskredietbanken en commerciële banken. Deze benadering richt zich op

geografische concurrentie, groei strategieën en uiteindelijk de positie van de volkskredietbanken. Een probleem is dat het geografische gebied waarin deze banken actief mogen zijn, bepaald door Bank Indonesia, vaak niet samenvallen met administratieve grenzen. Een volkskredietbank is een lokale bank en dit betekent dat sociale en lokale relaties essentieel zijn voor het functioneren. Veel potentiële klanten zijn ex-klasgenoten, vrienden, bekenden, etc, van het bankpersoneel. Een directeur van een volkskredietbank houdt met deze factoren rekening wanneer hij nadenkt over wie potentiële klanten zijn en dit kan leiden tot een lokaal toegespitst beleid over wie wel en niet op een eventuele blacklist komen te staan.