

dr Grażyna Woźniewska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Składniki potencjału konkurencyjności banku spółdzielczego – na podstawie wyników badania ankietowego¹

Wprowadzenie

Konkurencyjność jest zjawiskiem złożonym, będącym przedmiotem zainteresowania wielu badaczy szeregu dyscyplin nauki. Pojęcie konkurencyjności wyprowadzane jest z co najmniej trzech teorii ekonomicznych, tj. z teorii handlu międzynarodowego, z teorii wzrostu gospodarczego oraz z mikroekonomii. Dodatkowo, w literaturze przedmiotu zjawisko konkurencyjności rozpatrywane jest na poziomach: makro-, mezo- oraz mikrokonkurencyjności (Daszkiewicz 2008, Olczyk 2008). Pojęcie makrokonkurencyjności odpowiada poziomowi państw oraz makroregionów, a konkurencyjność na tym poziomie jest najczęściej definiowana w kontekście wyników danego kraju w wymianie międzynarodowej. Pojęcie mezo-konkurencyjności jest postrzegane jako kategoria pośrednia pomiędzy poziomem makro- i mikro, i odnosi się zarówno do analiz konkurencyjności sektora, branży czy poszczególnych działów gospodarki, jak i do badania konkurencyjności regionów. Na tym właśnie poziomie M.E. Porter upatruje potencjalnie więcej sukcesów w badaniach nad konkurencyjnością niż na poziomie makro (Porter 1985). Przechodząc do poziomu mikro, problem konkurencyjności rozpatrywany jest w odniesieniu do przedsiębiorstw jako podstawowych jednostek gospodarowania, a badanie konkurencyjności w tej skali (mikro) polega na identyfikowaniu podstawowych czynników, źródeł konkurencyjności oraz badaniu ich wpływu na wyniki przedsiębiorstwa.

¹ Praca powstała w wyniku realizacji projektu badawczego pt. *Potencjał konkurencyjności polskich banków spółdzielczych* nr N113117734 Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Zarówno w literaturze zagranicznej jak i polskiej, większość badań nad konkurencyjnością z zakresu bankowości dotyczy poziomu sektorów bankowych, czyli mezokonkurencyjności. W badaniach tych główny nacisk kładzie się na związek poziomu konkurencyjności sektora z cechami rynku, takimi jak struktura rynku czy poziom jego koncentracji. Najczęściej wykorzystywane podejścia w badaniach na konkurencyjnością sektorów bankowych to: model Baina zakładający relacje między strukturą rynku, strategiami jej uczestników i osiąganymi przez nich wynikami (*SCP Structure-Conduct-Performance*), będąca jego przeciwwagą hipoteza efektywności względnej (*RE relative efficiency hypothesis*), indeks Lerner'a mierzący siłę rynkową oraz statystyka Panzara-Rosse'a badająca niedoskonałość konkurencji w sektorze bankowym. Bogaty przegląd podejść do problemu oceny konkurencji w sektorach bankowych oraz wyniki badań empirycznych można znaleźć między innymi w pracach S. Heffernan a w odniesieniu do polskiego sektora bankowego w pracach M. Pawłowskiej (Heffernan 2002, 2005, Pawłowska 2005, Pawłowska, Kozak 2008).

Znacznie mniej jest publikacji dotyczących wyników badań konkurencyjności na poziomie banku, a do kompleksowych opracowań z zakresu konkurencyjności banku spółdzielczego autorce nie udało się dotrzeć. Istnieje natomiast bogata literatura na temat konkurencyjności polskich przedsiębiorstw nie będących bankami, między innymi dotycząca wykorzystania podejścia zasobowego² w badaniach nad mikrokonkurencyjnością³. W podejściu tym, zasoby przedsiębiorstwa traktowane są jako podstawa jego konkurencyjności. O ile w ogólnym znaczeniu zasobami nazywane jest wszystko, czym przedsiębiorstwo dysponuje, to te zasoby, które stanowią źródło przewagi konkurencyjnej nazywane są potencjałem konkurencyjności. Badania nad konkurencyjnością polegają między innymi na ustaleniu na podstawie literatury składników potencjału konkurencyjności, a następnie na ich weryfikacji (Stankiewicz 2005).

Nasilona i ciągle rosnąca konkurencja na rynkach usług finansowych jest zjawiskiem, które w zasadniczy sposób kształtuje warunki działania instytucji finansowych na całym świecie. Na wysoce konkurencyjnym rynku miejsce znajdują przede wszystkim największe instytucje finansowe działające w skali globalnej, podczas gdy banki małe będą mogły funkcjonować na lokalnych, niszowych rynkach. Te lokalne rynki w Polsce to obszar działania banków spółdzielczych. Mimo niezbyt dużego udziału w rynku,

² Taka skrótowa polska nazwa dla nurtu *resource-based theory of firm* funkcjonuje w literaturze a używa jej między innymi M.J. Stankiewicz w pracy *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 98 i dalsze.

³ Przykładem rozległych badań nad konkurencyjnością przedsiębiorstw opartego na teorii zasobowej (*resource based theory of firm*) są prace M.J. Stankiewicza z zespołem, których wyniki opublikowano m.in. w: *Budowanie przewagi konkurencyjnej* pod red. M.J. Stankiewicza, Toruń 1999.

banki spółdzielcze są częścią polskiej gospodarki o dużym potencjale i perspektywach rozwoju. Żeby wykorzystać ten potencjał banki spółdzielcze muszą budować swoją pozycję konkurencyjną, przede wszystkim poprzez efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów a konkurencyjność banków spółdzielczych powinna być przedmiotem pomiaru i oceny.

Celem opracowania jest identyfikacja składników potencjału konkurencyjności banku spółdzielczego oraz ocena znaczenia wymienionych składników w budowaniu konkurencyjności banku.

Dla osiągnięcia zamierzonego celu przeprowadzono studia literaturowe, na podstawie których przedstawiona została autorska propozycja listy składników potencjału konkurencyjności oraz badania ankietowe skierowane do kadr zarządzających polskich banków spółdzielczych, w których ocenie eksperckiej poddane zostało znaczenie enumerowanych składników potencjału konkurencyjności.

Praca składa się, oprócz wprowadzenia, z czterech części. W części pierwszej, definicyjnej przedstawiono podstawowe założenia teorii zasobowej w odniesieniu do banku spółdzielczego, klasyfikację zasobów banku spółdzielczego oraz składników potencjału konkurencyjności. Następnie, w części drugiej, zamieszczono opis badania ankietowego dotyczącego wpływu składników potencjału konkurencyjności na osiąganą przewagę banku spółdzielczego. Trzecia, zarazem najobszerniejsza część pracy zawiera analizę wyników badania ankietowego, pozwalającą na weryfikację listy składników potencjału konkurencyjności. W przedstawionej analizie, za pomocą testów statystycznych, zbadane zostały między innymi zależności między cechami badanych banków spółdzielczych a wskazywanymi przez nie ocenami wpływu wymienionych składników na konkurencyjność banku. Ostatnią część pracy stanowi podsumowanie, które zawiera wnioski autora będące wynikiem przeprowadzonych badań.

1. Założenia teorii zasobowej z perspektywy banku spółdzielczego

W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele różnorodnych koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa. Różnią się one między innymi ujęciem źródeł przewagi konkurencyjnej, których można upatrywać na zewnątrz lub wewnątrz przedsiębiorstwa. Pierwsze podejście nazywane jest orientacją na otoczenie - zewnętrzną, a drugie podejście to podejście zasobowe - wewnętrzne.

Bez wątpliwa olbrzymi wpływ na koncepcje konkurencyjności wywarła teoria M.E. Portera, uznawanego za prekursora nurtu, który upatruje źródeł konkurencyjności w otoczeniu a pozycję konkurencyjną firmy uzależnia od struktury pięciu sił w sektorze, czyli sił przetargowych dostawców,

odbiorców, producentów substytutów, barier wejścia do sektora i poziomu konkurencji w sektorze (Porter 1985).

Natomiast podejście zasobowe (wewnętrzne) znaczenie strategiczne przyznaje posiadanym zasobom i umiejętnościom firmy. W podejściu zasobowym, którego czołowym przedstawicielem jest J.B.Barney⁴, powstało wiele nurtów, tj. koncepcja kluczowych kompetencji firmy (*Core Competition of the Corporation*) autorstwa G. Hamela i C. Prahalada, koncepcja wyróżniających firmę zdolności zaproponowana przez J. Kaya, koncepcja przewagi czasowej (*Time-Based Competition*) opracowana przez G. Stalka, koncepcja konkurencji na bazie zdolności firmy (*Capability-Based Competition*) autorstwa Shulmana i Stalka, koncepcja organizacji uczącej się zaproponowana przez P. Senge czy koncepcja zarządzania wiedzą w organizacji. Badania te i ich dorobek zostały współcześnie połączone i doprowadziły do rozwoju koncepcji „*resource-based view*” lub „*resource-based theory of firm*”⁵ w literaturze polskiej nazywane teorią (podejściem) zasobową.

Podejście zasobowe przyznaje zasobom i umiejętnościom firmy znaczenie strategiczne, co oznacza, że ich dobór i alokacja są niezbędne dla realizacji wizji, misji i celów strategicznych.

Ogólnie uznanym, przyjętym i powszechnie stosowanym podziałem zasobów (zwanym także kapitałami przedsiębiorstwa) jest podział na kapitały fizyczne, finansowe, ludzkie i organizacyjne (Barney 1997). Podział ten jest na tyle ogólny, że nie można stosować go w badaniach empirycznych, które wymagają dokładnych danych o poszczególnych składnikach zasobów. Szczególnie, gdy stosowane są metody ilościowe w pomiarze konkurencyjności, w poszczególnych kategoriach zasobów muszą być wyodrębnione elementy składowe, co się wiąże z koniecznością ich identyfikacji. Tak jak zdefiniowano we wprowadzeniu, elementy zasobów, które mogą być źródłem budowania przewagi konkurencyjnej nazywane są potencjałem konkurencyjności.

Na potrzeby badania konkurencyjności banku spółdzielczego, autorka zaproponowała podział zbioru zasobów na następujące kategorie:

- zasoby ludzkie,
- kapitały klienta,
- zasoby organizacyjne,
- kapitały finansowe,

⁴ Podstawowe założenia teorii prezentowane są w takich pracach J.B. Barneya, jak: *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „*Journal of Management*”, vol. 17, nr 1, 1991, s. 91–120, oraz *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., New York 1997, cyt. za M.J. Stankiewicz, op. cit.

⁵ Założenia i definicje związane z podejściem zasobowym w polskiej literaturze można znaleźć m.in. w pracach: M.J. Stankiewicz, op. cit., s. 97, oraz *Uwarunkowania i sposoby wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, pod red. M. Białasiewicz, ECONOMICUS, Szczecin 2009, s. 18.

- kapitały informacji i technologii,
- zasoby materialne.

Poniżej, w ramach każdej kategorii zasobów banku spółdzielczego, przedstawiono związane z nimi składniki potencjału konkurencyjności. Zaproponowana lista składników potencjału konkurencyjności podana jest w tabeli 5. w punkcie 3. tego opracowania.

Zasoby ludzkie obejmują wartości związane z zatrudnionym w banku personelem. Pomimo, że wartość pracowników nie znajduje bezpośrednio swojego odbicia w bilansie banków, to właśnie pracownicy są najważniejszym zasobem, który charakteryzuje się dodatkowo tym, że może z banku migrować, a to oznacza w konsekwencji migrację zasobu, a więc także źródła przewagi konkurencyjnej (Dobiegała-Korona, Herman 2006, s. 25). Cechy charakteryzujące zatrudniony w banku personel, stanowiące jednocześnie potencjalne źródło konkurencyjności to przede wszystkim następujące składniki potencjału konkurencyjności:

- poziom wykształcenia kadry,
- stosowane systemy rekrutacji,
- stosowane systemy motywacji,
- stosowane systemy szkoleń pracowników,
- wydajność pracy,
- doświadczenie zawodowe,
- rotacja kadry zarządzającej,
- rotacja pracowników,
- lojalność pracowników wobec banku,
- stosunek personelu do klienta,
- skłonność do podnoszenia kwalifikacji,
- skłonność pracowników do innowacji.

Coraz częściej za szczególny zasób banku uznawani są jego klienci. Kapitał klienta to specjalny rodzaj zasobów, których nie można nabyć w drodze zatrudnienia (jak kapitał ludzki) tylko należy go pozyskać i zarządzać relacjami z nim (Capiga 2003, s. 22). Prowadzi to do zmiany spojrzenia na klientów banku z czysto transakcyjnego na partnerski czy wręcz relacyjny. Wobec tego, składnikami, które mogą mieć wpływ na konkurencyjność banku są:

- znajomość potrzeb klientów,
 - budowanie i utrzymywanie długoterminowych związków z klientami.
- Do realizacji tak określonych zadań w banku niezbędne jest:
- posiadanie szczegółowej, aktualnej bazy danych klientów co jest także składnikiem potencjału konkurencyjności.

Kolejną kategorią zasobów, jest kapitał organizacyjny związany przede wszystkim z przyjętymi rozwiązaniami strukturalnymi w banku, czyli strukturą organizacyjną, będącą funkcją warunków, w jakich działa bank oraz przyjętej koncepcji zarządzania. Na konkurencyjność banku spółdzielczego wpływ mają również takie elementy kapitału organizacyjnego jak

wielkość banku, jakość kadr zarządzających czy sprawność systemów komunikacji wewnętrznej. Koncepcja zarządzania artykułowana jest poprzez cele strategiczne i misję banku spółdzielczego, których znajomość przez pracowników banku jest niezbędna w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Kolejnym składnikiem kapitału organizacyjnego o istotnym znaczeniu dla konkurencyjności jest atmosfera w pracy będąca pochodną stosowanej w banku polityki kadrowej. A zatem, w kategorii kapitału organizacyjnego do składników potencjału konkurencyjności można zaliczyć:

- strukturę organizacyjną,
- wielkość banku,
- jakość kadr zarządzających,
- sprawność systemów komunikacji wewnętrznej,
- znajomość celów strategicznych i misji banku przez pracowników,
- atmosfera w pracy.

W literaturze przedmiotu panuje na ogół zgodność, że te trzy kategorie zasobów: ludzkie, klienta i organizacyjne stanowią kapitał intelektualny, który odgrywa decydującą rolę w budowaniu konkurencyjności każdej firmy (Dobiegała-Korona, Herman 2006, s. 25; Głuszek 2004, s. 65–68).

Kolejna kategoria zasobów, to zasoby finansowe, czyli zasoby pieniądza wykorzystywane przez bank spółdzielczy. Obejmują one przede wszystkim fundusze własne banku, które w decydujący sposób wpływają na zakres podmiotowy i terytorialny działania banku spółdzielczego. Głównymi sposobami podwyższania funduszy własnych są wzrost funduszu udziałowego (poprzez przyjmowanie nowych członków lub podwyższanie wartości udziałów), odpisy z zysku netto oraz zwiększanie poziomu zobowiązań podporządkowanych.

Inny, wykreowany przez praktykę bankową sposób podwyższenia funduszy własnych, „pozorny”, ale zgodny z prawem, to przystępowanie banków spółdzielczych do innych banków spółdzielczych i związane z tym zjawisko obejmowania wzajemnych udziałów (Zaleska 2003, s. 91). Specyficznym dla banków spółdzielczych elementem zasobów finansowych jest możliwość zaliczenia do funduszy własnych banku określonej części dodatkowej kwoty odpowiedzialności członków⁶. W kategorii zasobów finansowych:

- wielkość całkowitych funduszy własnych,
- wzrost funduszu udziałowego,
- zwiększanie poziomu zobowiązań podporządkowanych,
- obejmowanie wzajemnych udziałów,
- zaliczenie do funduszy własnych banku dodatkowej kwoty odpowiedzialności członków,

można zaliczyć do składników potencjału konkurencyjności.

⁶ Zgodnie z uchwałą nr 8/2001 z 12 grudnia 2001 na podstawie art. 127 Ustawy Prawo Bankowe.

Następną kategorią zasobów banku spółdzielczego jest kapitał informacji i technologii. Ze względu na fakt, że banki są, ze swojej natury, instytucjami opartymi na przetwarzaniu informacji, kapitał informacji i technologii jest szczególnie istotnym rodzajem zasobów banku. Do składników potencjału konkurencyjności banków spółdzielczych, które są elementami kapitału informacji i technologii należy zaliczyć:

- posiadana wiedza na temat potrzeb klientów banku,
- posiadana wiedza na temat otoczenia rynkowego,
- posiadana wiedza o konkurentach banku,
- posiadana technologia informacyjna (IT),
- wykorzystywanie najnowszych rozwiązań IT,
- ponoszenie nakładów na IT,
- wykorzystywane przez bank systemy informacyjne wspomagające zarządzanie,
- posiadane hurtownie danych,
- stosowanie outsourcingu usług informatycznych.

Konieczność korzystania z nowoczesnych rozwiązań informatycznych w bankach spółdzielczych wynika z wielu przesłanek, między innymi wymuszona jest konkurencyjną ofertą banków komercyjnych, wymogami regulacyjnymi związanymi z procesami dostosowawczymi do Unii Europejskiej czy choćby uczestnictwem banków spółdzielczych w absorpcji środków unijnych. (Woźniewska 2007, s. 463–471).

Ostatnią, zaproponowaną kategorią zasobów banków jest kapitał fizyczny, czyli zasoby materialne. Do składników potencjału konkurencyjności z tej kategorii zasobów, można zaliczyć:

- posiadane budynki, budowle, lokale,
- wyposażenie sal operacyjnych,
- wyposażenie zaplecza,
- posiadana sieć bankomatów i innych urządzeń,
- lokalizacja placówek.

Wymienione elementy w każdej z kategorii zasobów banku spółdzielczego mogą stanowić źródła przewagi konkurencyjnej banku stąd nadano im miano składników potencjału konkurencyjności. Składniki te mają różne znaczenie w budowaniu przewagi konkurencyjnej banku, w zależności od wielu uwarunkowań.

Wpływ składników, z tak skonstruowanej autorskiej listy, w osiąganiu przewagi konkurencyjnej był przedmiotem badań, które przebiegały w pięciu etapach:

- Etap pierwszy, opis badania ankietowego i charakterystyka próby badawczej (punkt 2 opracowania), został podjęty w celu uzyskania odpowiedzi na pytanie jak kształtuje się charakterystyka badanych banków ze względu na cechy je opisujące, czyli wielkość, rodzaj rynku i rodzaj konkurentów.
- Etap drugi, analiza ocen składników potencjału konkurencyjności (punkt 3.1), pozwolił na uzyskanie odpowiedzi na pytanie jakie znaczenie,

- według respondentów, mają poszczególne składniki w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej banku.
- Etap trzeci, analiza wpływu cech charakteryzujących badane banki na udzielane odpowiedzi (punkt 3.2), przeprowadzony aby otrzymać odpowiedź na pytanie czy na oceny poszczególnych składników potencjału konkurencyjności wpływ miały wielkość banku, rodzaj rynku i rodzaj konkurentów banku.
 - Etap czwarty, analiza różnic w ocenach stanu aktualnego i stanu pożądanego wpływu składników potencjału konkurencyjności (punkt 3.3), podjęty w celu uzyskania odpowiedzi na pytanie, dla jakich składników oceny stanu aktualnego różnią się istotnie od ocen stanu pożądanego.
 - Etap piąty, analiza wpływu cech charakteryzujących banki na różnice w ocenach stanu aktualnego i pożądanego (punkt 3.4), realizowany w celu uzyskania odpowiedzi na pytanie czy na różnice między ocenami stanu aktualnego i pożądanego wpływ miały wielkość banku, rodzaj rynku i rodzaj konkurentów banku.

2. Opis badania ankietowego i charakterystyka banków, które wzięły udział w badaniu

Badaniem ankietowym przeprowadzonym w trzecim kwartale 2008 roku objęto polskie banki spółdzielcze działające w wszystkich trzech zresze- niach. Kwestionariusz ankietowy składał się z trzech części. Część pierwsza, informacyjna, oprócz nazwy badania i opisu zasad wypełniania kwestionariusza zawierała pytania pozwalające zróżnicować badane banki według trzech cech, kryteriów.

Badanie było anonimowe, respondenci określali jedynie wielkość badanego banku mierzona aktywami, wybierając jedną z dziewięciu grup rówieś- niczych⁷. Wielkość banku była pierwszą cechą pozwalającą na charaktery- stykę badanych banków spółdzielczych⁸. Kolejną cechą różnicującą respondentów był charakter rynku działania. Wyróżniono cztery rodzaje rynku, na którym funkcjonują polskie banki spółdzielcze: wiejski, małe

⁷ Zgodnie z podziałem wprowadzonym i stosowanym do celów analitycznych przez Generalny Inspektorat Nadzoru Bankowego oraz Komisję Nadzoru Finansowego między innymi w Rapocie Wskaźników Ekonomiczno-Finansowych Banku na tle Grupy Rówieś- niczej obowiązującym w czasie przygotowania badania. Obecnie liczba grup rówieśniczych została zmniejszona do 7.

⁸ Innym miernikiem wielkości banku, który można zastosować są fundusze własne. Jednak to właśnie wielkością aktywów posługuje się nadzór bankowy wyodrębniając grupy rówieśnicze, czyli grupy banków ze względu na przedział wielkości banku mierzony ich aktywami.

miasto (do 100 tys. mieszkańców), duże miasto (powyżej 100 tys. mieszkańców) oraz rynek mieszany.

Trzecią cechą różnicującą byli główni konkurenci badanych banków spółdzielczych. Wyodrębniono cztery rodzaje konkurentów: bank komercyjny, inny bank spółdzielczy, własny bank zrzeszający oraz Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo Kredytowa (SKOK). Oprócz podanych w kwestionariuszu rodzajów konkurentów banku spółdzielczego, respondenci mogli wymienić inne instytucje postrzegane, jako ich główni konkurenci.

Druga część kwestionariusza zawierała pytania dotyczące oceny składników potencjału konkurencyjności w podziale na sześć grup zasobów banku spółdzielczego. Ocena wpływu wymienionych składników na konkurencyjność banku dotyczyła zarówno stanu aktualnego (istniejącego w badanym banku) jak i stanu pożądanego, uznanego za najbardziej oczekiwany dla badanego banku spółdzielczego.

W odpowiedzi na pytania należało zaznaczyć ocenę w skali od 1 do 5, gdzie:

- 1 – oznaczała, że czynnik nie ma żadnego znaczenia dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej,
- 2 – czynnik ma niewielkie znaczenie,
- 3 – czynnik ma średnie znaczenie,
- 4 – czynnik ma duże znaczenie,
- 5 – czynnik ma zasadnicze znaczenie w budowaniu przewagi konkurencyjnej banku.

Trzecia część kwestionariusza dotyczyła identyfikacji strategii głównych konkurentów i zawierała pytania o sposób, w jaki starają się osiągnąć przewagę konkurenci badanego banku spółdzielczego. Ta część badania dotyczyła jedynie oceny stanu aktualnego. Została w niej zachowana ta sama skala ocen, to jest od 1 do 5. Trzecia część badania ankietowego nie jest przedmiotem analizy w niniejszym opracowaniu.

W badaniu udział wzięło 199 banków spółdzielczych⁹, które zostały podzielone ze względu na wielkość aktywów na cztery grupy. Podział banków spółdzielczych z zakresami wielkości aktywów i liczbą banków w każdej grupie przedstawiony jest w tabeli 1.

⁹ Zastosowano badanie całościowe (całej populacji). Ankieta była anonimowa a każdy element populacji miał taką samą szansę znalezienia się w próbie. Dzielną populację na dwie warstwy: banki, które odpowiedziały i banki, które nie udzieliły odpowiedzi na ankietę, losowość wyboru jest zachowana pod warunkiem, że prawdopodobieństwo nieudzielenia odpowiedzi nie zależy od istotnych czynników analizowanych w ankiecie. W związku z tym, że ankieta była anonimowa, popierana przez środowisko banków spółdzielczych (dystrybuowana przez Fundację Rozwoju Bankowości Spółdzielczej), otrzymaną próbę można uznać za losową. Tym bardziej, że ze względu na jedyną dostępną cechę różniącą badaną populację jaką jest wielkość aktywów, zarówno weryfikacja hipotezy, że rozkład empiryczny jest zgodny z rozkładem teoretycznym, jak i miara podobieństwa struktur świadczą o reprezentatywności próby. Rozmiar próby jest typowy. *Metody ilościowe w ekonomii*, pod red. W. Ostasiewicza, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 311.

Drugą cechą różnicującą badane banki był rodzaj obsługiwanego rynku. Respondenci mieli do wyboru cztery rodzaje rynku:

- 1 – rynek wiejski,
- 2 – małe miasto, z liczbą mieszkańców do 100 tysięcy,
- 3 – duże miasto z liczbą mieszkańców powyżej 100 tysięcy, oraz
- 4 – rynek mieszany.

Tabela 1

Podział banków biorących udział w badaniu na grupy rówieśnicze

nowe grupy	wielkość aktywów	liczebność w populacji	liczebność próby	udział próby w populacji (%)
I. banki małe	do 50 mln	248	75	30,2
II. banki średnie	powyżej 50 do 100 mln	193	64	33,2
III. banki duże	powyżej 100 do 200 mln	98	43	43,8
IV. banki bardzo duże	powyżej 200 mln	40	17	42,5
Razem		579	199	34,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiet oraz danych Komisji Nadzoru Finansowego.

W tabeli 2 przedstawiona została częstość wskazań poszczególnych rodzajów rynku przez banki biorące udział w badaniu.

Najczęściej wskazywanym rodzajem obsługiwanego rynku był rynek mieszany. Ten rodzaj rynku wskazało 135 banków, które wzięły udział w badaniu i stanowiły 68% całej próby. Co czwarty z badanych banków (tj. w 50 przypadkach) wskazał, że działa na rynku wiejskim.

Tabela 2

Wskazania rodzaju rynku przez banki uczestniczące w badaniu

Rodzaj rynku	Liczba wskazań	Udział procentowy
1 – wiejski	50	25,0
2 – małe miasto	11	5,5
3 – duże miasto	3	1,5
4 – rynek mieszany	135	68,0
Razem:	199	100,0

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badania ankietowego

Na obsługę klientów jedynie z małego miasta wskazało 11 banków, czyli 5,5% próby, a na wyłączną obsługę klientów z dużego miasta wskazały

tylko 3 badane banki (1, 5% próby). Taki rozkład odpowiedzi wskazuje, że rynki, na których działają banki spółdzielcze stają się coraz bardziej uniwersalne.

Analizując zależność między wielkością badanego banku spółdzielczego a wskazywanym przez ten bank rodzajem rynku, który obsługuje, należy zwrócić uwagę na widoczną prawidłowość (patrz tabela 3).

Tabela 3

Wskazania rodzaju obsługiwanego rynku w zależności od wielkości banku

wielkość banku	Rynek				
	1	2	3	4	Razem
banki małe	42	3	1	29	75
banki średnie	10	4	0	50	64
banki duże	4	3	1	35	43
banki bardzo duże	1	1	1	14	17
Razem:	57	11	3	128	199

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Zastosowane testy statystyczne¹⁰ wykazują, że występuje istotna zależność pomiędzy wielkością banku a rodzajem obsługiwanego rynku. I tak, banki małe obsługują przede wszystkim rynki wiejskie (42 wskazań, co stanowi 56% tej grupy banków) i rynki mieszane (29 wskazań, tj. 38,7%). Banki średnie najczęściej, bo w prawie 80% przypadków (50 banków z tej grupy) wskazywały na rynek mieszany i w 10 przypadkach, co stanowiło 15,6% banków średnich, wskazywały na rynek wiejski.

W przypadku pozostałych banków, 81,4% badanych banków dużych i 82,4% banków bardzo dużych wskazuje, że przede wszystkim obsługują rynki mieszane (odpowiednio 35 i 14 wskazań).

Ostatnią cechą różnicującą badane banki był rodzaj głównego konkurenta danego banku. W odpowiedzi na pytanie dotyczące identyfikacji najważniejszego konkurenta banku, respondenci mogli dokonać wielokrotnego wyboru spośród następujących możliwości: bank komercyjny, inny bank spółdzielczy, własny bank zrzeszający, Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo-Kredytowa oraz inny rodzaj konkurenta.

¹⁰ Zastosowano test niezależności chi kwadrat, testy dwustronne, dokładne, asymptotyczne, z poprawkami dla małych liczebności w poszczególnych kategoriach. Testy te różnią się czułością na różnorodne odstępstwa. Dla podwyższenia wiarygodności zastosowano wszystkie wymienione testy. Por. R. Magiera, *Modele i metody statystyki matematycznej*, Oficyna wydawnicza GIs, Wrocław 2002, s. 242 oraz S. Mynarski, *Analiza danych rynkowych i marketingowych z wykorzystaniem programu EXCEL*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 37 i następn.

Jak widać w tabeli 4, badane banki najczęściej, bo w 170 przypadkach, za swojego głównego konkurenta uznają bank komercyjny. Banki, które dokonały takiego wskazania stanowiły 84,5% wszystkich banków w próbie. Drugim, pod względem liczby wskazań, konkurentem badanych banków spółdzielczych są SKOK-i. Na te instytucje, jako głównych konkurentów wskazało 109 banków, czyli 54,5% wszystkich badanych banków.

Konkurentów w innym banku spółdzielczym upatruje 66 banków, czyli co trzeci badany bank. Tylko 3% badanych banków, czyli w sześciu przypadkach, banki spółdzielcze traktują własny bank zrzeszający jako swojego głównego konkurenta.

Tabela 4

Wskazania wybranego rodzaju konkurenta przez badane banki spółdzielcze

rodzaj konkurenta	liczba wskazań	odsetek wskazań*
bank komercyjny	170	84,5
bank spółdzielczy	66	33,0
własny bank zrzeszający	6	3,0
SKOK	109	54,5

* nie sumuje się do 100% ponieważ banki mogły wskazywać więcej niż jednego konkurenta
Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Pytanie dotyczące głównych konkurentów badanego banku spółdzielczego miało charakter pytania otwartego. Oprócz wymienionych w kwestionariuszu rodzajów konkurentów, respondenci mieli możliwość podania innego, zidentyfikowanego przez siebie konkurenta banku. Z możliwości tej skorzystało 29 banków. Najczęściej, jako najważniejsi konkurenci banku spółdzielczego wymieniani byli pośrednicy kredytowi (w 16 przypadkach) oraz Poczta Polska i Bank Poczty (w 11 przypadkach). Dwa z badanych banków, za swoich istotnych konkurentów uznały instytucje świadczące usługi w systemie sprzedaży ratalnej.

3. Analiza wyników badania ankietowego

3.1. Analiza ocen składników potencjału konkurencyjności banków spółdzielczych

Scharakteryzowane w pierwszej części pracy składniki potencjału konkurencyjności zostały poddane ocenie przez ekspertów z banków spółdzielczych. Listę ocenianych składników przedstawiono w tabeli 5. Na liście tej znalazły się 45 składniki podzielone na kategorie zasobów, których dotyczą. W tabeli 5. przedstawione zostały również mediany ocen uzyskanych w odpowiedzi na pytania o wpływ wymienionych składników na osiąganie przewagi konkurencyjnej.

Tabela 5

Wartości środkowe (mediany) ocen uzyskane w odpowiedziach na ankietę

lp.	Składniki potencjału konkurencyjności	ocena									
		stan aktualny					stan pożądany				
1	2	3					4				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	<i>Proszę ocenić, jak na osiąganie przewagi konkurencyjnej w Państwa banku wpływa i jak powinien wpływać: (zasoby – kapitał ludzki)</i>	nie ma znaczenia	ma małe znaczenie	ma średnie znaczenie	ma duże znaczenie	ma b. istotne znaczenie	nie powinno mieć wpływu	powinno mieć mały wpływ	powinno mieć średni wpływ	powinno mieć duży wpływ	powinno mieć b.istotny wpływ
1	poziom wykształcenia pracowników banku				X					X	
2	stosowane systemy motywacji pracowników			X						X	
3	stosowane systemy szkoleń				X					X	
4	stosowane systemy rekrutacji pracowników			X						X	
5	wydajność pracy				X						X
6	doświadczenie zawodowe (staż pracy w banku)				X					X	
7	rotacja pracowników			X				X			
8	rotacja kadry zarządzającej				X					X	
9	lojalność pracowników wobec banku				X					X	
10	stosunek do klienta i jego potrzeb				X						X
11	skłonność do podnoszenia kwalifikacji				X						X
12	skłonność do innowacji				X					X	
13	wiek kadry zarządzającej		X					X			
14	pleć kadry zarządzającej	X					X				
	<i>Proszę ocenić, jaki wpływ na konkurencyjność Państwa banku mają i jaki mieć powinny: (zasoby – kapitał klienta)</i>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15	znajomość potrzeb klientów				X						X
16	budowanie i utrzymywanie długoterminowych związków z klientami					X					X
17	utrzymywanie także nierentownych klientów			X					X		
18	posiadanie szczegółowej, aktualnej bazy danych o klientach				X					X	

1	2	3					4					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
	<i>W jakim stopniu na konkurencyjność w Państwa banku wpływają i jak wpływać powinny: (zasoby – kapitał organizacyjny)</i>											
19	struktura organizacyjna banku			X						X		
20	wielkość banku			X						X		
21	posiadanie i znajomość przez pracowników celów strategicznych i misji banku				X					X		
22	jakość kadry zarządzającej				X							X
23	sprawność systemów komunikacji wewnętrznej				X					X		
24	udział załogi w zarządzaniu			X						X		
25	stosowana w banku polityka kadrowa			X						X		
26	atmosfera pracy				X							X
	<i>Proszę ocenić czy wymienione elementy kapitału finansowego mają, oraz czy powinny mieć znaczenie w budowaniu konkurencyjności Państwa banku: (zasoby – kapitał finansowy)</i>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
27	wielkość całkowitych funduszy własnych banku				X							X
28	wzrost udziałów (funduszu udziałowego)			X					X			
29	zwiększanie funduszy przez dodatkową kwotę odpowiedzialności członków banku spółdzielczego		X					X				
30	zwiększanie poziomu zobowiązań podporządkowanych		X					X				
31	zwiększanie funduszy własnych banku przez obejmowanie wzajemnych udziałów	X					X					
	<i>Proszę określić czy na konkurencyjność w Państwa banku mają i czy powinny mieć wpływ: (zasoby – kapitał informacji i technologii)</i>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
32	posiadana wiedza na temat potrzeb klientów				X							X
33	posiadana wiedza na temat otoczenia rynkowego				X							X
34	posiadana wiedza na temat konkurentów				X					X		
35	posiadana technologia informacyjna				X							X
36	wykorzystanie najnowszych rozwiązań IT				X							X
37	stałe ponoszenie nakładów na IT				X					X		
38	posiadane systemy informacyjne wspomagające zarządzanie				X					X		
39	posiadanie hurtowni danych			X						X		
40	stosowanie outsourcingu w zakresie usług informatycznych			X					X			

1	2	3					4				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	<i>W jaki sposób następujące zasoby wpływają na konkurencyjność Państwa banku i jak wpływać powinny: (zasoby materialne)</i>										
41	posiadane budynki, budowle, lokale				X					X	
42	wyposażenie sal operacyjnych				X					X	
43	wyposażenie zaplecza			X						X	
44	posiadana sieć bankomatów i innych urządzeń				X					X	
45	lokalizacja placówek				X						X

Źródło: badania własne

Za składniki o małym znaczeniu bądź bez znaczenia dla konkurencyjności banku uznane przez respondentów zostały jedynie wiek i płeć kadry zarządzającej (będące w grupie składników związanych z kapitałem ludzkim) oraz takie elementy kapitału finansowego jak zwiększanie funduszy przez dodatkową kwotę odpowiedzialności członków banku spółdzielczego, zwiększanie poziomu zobowiązań podporządkowanych czy obejmowanie wzajemnych udziałów. Oceny te dotyczyły zarówno stanu faktycznego, jak i stanu pożądanego.

Otrzymane wyniki pokazują, że pozostałe składniki mają średni, duży, bądź bardzo duży wpływ na konkurencyjność banku spółdzielczego, przy czym wpływ takich składników, jak:

- w kategorii *zasobów ludzkich*: stosowane systemy motywacji i rekrutacji pracowników, wydajność pracy, skłonność do podnoszenia kwalifikacji, stosunek pracownika do klienta i jego potrzeb,
- w kategorii *kapitału klienta*: znajomość potrzeb klientów,
- w kategorii *kapitału organizacyjnego*: struktura organizacyjna banku, wielkość banku, jakość kadry zarządzającej, atmosfera w pracy,
- w kategorii *kapitału finansowego*: wielkość całkowitych funduszy własnych banku,
- w kategorii *kapitału informacji i technologii*: posiadana wiedza na temat potrzeb klientów i otoczenia rynkowego, posiadane najnowsze rozwiązania IT, w tym hurtownie danych,
- w kategorii *zasobów materialnych*: wyposażenie zaplecza i lokalizacja placówek,

w ocenie stanu pożądanego osiągają wyższe noty niż w ocenie stanu aktualnego.

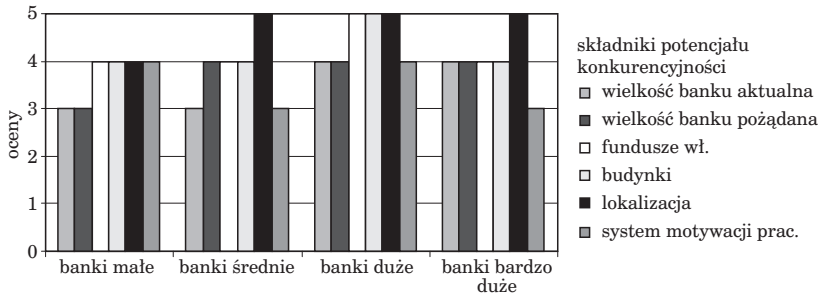
Wynika z tego wniosek, że banki same zdają sobie sprawę z zasadniczej rangi tych czynników i z konieczności poprawy własnych zasobów w tym zakresie.

3.2. Analiza wpływu cech charakteryzujących badane banki na udzielane odpowiedzi

Analizując otrzymane zwrotnie ankiety zbadano wpływ cech banku respondenta na udzielane odpowiedzi. Zastosowane testy jednorodności rozkładów umożliwiają zweryfikowanie hipotezy o istotności różnic w odpowiedziach na pytania ze względu na wielkość banku¹¹. Testy te pozwalają odpowiedzieć na pytanie czy, na przyjętym poziomie istotności, wielkość banku, rodzaj obsługiwanego rynku bądź rodzaj konkurenta ma wpływ na oceny składników potencjału konkurencyjności. Wyniki testów wykazały, że ani rodzaj rynku ani rodzaj głównego konkurenta nie mają wpływu na oceny składników potencjału konkurencyjności. Natomiast zależność ocen od wielkości banku-respondenta została stwierdzona w przypadku sześciu składników potencjału konkurencyjności (por. wykres 1.)

Wykres 1

Oceny składników potencjału konkurencyjności, na które istotny wpływ ma wielkość banku, w podziale na grupy rówieśnicze



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Najbardziej znaczące¹² różnice w odpowiedziach dotyczyły pytania o wpływ na konkurencyjność banku spółdzielczego wielkości banku. I to zarówno w odniesieniu do oceny stanu aktualnego jak i stanu pożądanego. Banki małe, z aktywami poniżej 50 milionów zł oceniły, że wielkość banku ma średnie znaczenie (mediana równa 3) i powinna nadal mieć średnie znaczenie (mediana równa 3) w budowaniu przewagi konkurencyjnej.

Banki średnie wskazały, że wielkość banku obecnie jest czynnikiem o średnim znaczeniu dla konkurencyjności (mediana równa 3), ale znaczenie wielkości w budowaniu przewagi konkurencyjnej powinno wzrosnąć do

¹¹ Zastosowano testy Kruskala-Wallisa i medianowy. Opis testów w: R. Magiera, op. cit., s. 261, 263 oraz S. Mynarski, op. cit., s. 46, 50.

¹² p-value < 0,001 co oznacza istotność różnic w poszczególnych grupach banków ze względu na wielkość.

dużego (mediana 4). Natomiast banki duże i bardzo duże odpowiedziały, że wielkość ma i powinna mieć duży wpływ na konkurencyjność (obie mediany równe 4).

Ze względu na swoją wielkość banki różnią się istotnie¹³ w odpowiedzi na pytanie o aktualne znaczenie wielkości całkowitych funduszy własnych. Największe znaczenie funduszom własnym nadają banki duże uznając je za bardzo istotne w budowaniu przewagi konkurencyjnej (mediana równa 5), natomiast pozostałe banki (małe, średnie, bardzo duże) oceniają fundusze własne, jako czynnik o dużym znaczeniu (mediana równa 4). Bardzo podobne wyniki uzyskano w przypadku kolejnego składnika potencjału konkurencyjności banku, jakim są aktualnie posiadane budynki, budowle i lokale. W zależności od wielkości, banki różnie oceniają znaczenie tego składnika w budowaniu przewagi konkurencyjnej¹⁴. Banki duże przywiązują do tych zasobów największe znaczenie, podczas gdy banki małe, średnie oraz banki bardzo duże uważają, że posiadane zasoby materialne w postaci budynków, budowli i lokali mają duży wpływ na osiąganie przewagi konkurencyjnej. Banki, zależnie od wielkości, inaczej postrzegają pożądany w przyszłości wpływ na konkurencyjność kolejnego elementu zasobów materialnych, jakim jest lokalizacja placówek. Lokalizacja placówek według banków małych powinna w dużym stopniu wpływać na konkurencyjność a w opinii banków średnich, dużych i bardzo dużych wpływ tego czynnika powinien być zasadniczy (bardzo duży).

3.3. Analiza różnic w ocenach stanu aktualnego i pożądanego wpływu składników na konkurencyjność banku spółdzielczego

Analizując różnice między ocenami stanu aktualnego a ocenami stanu pożądanego zastosowano test Wilcozona do oceny jednorodności rozkładów¹⁵ obu wersji odpowiedzi.

Test ten został wykonany dla każdego pytania osobno (czyli 45 razy) w parach: odpowiedzi dotyczące stanu aktualnego *versus* odpowiedzi dotyczące stanu pożądanego. Wyniki testu przedstawiono w załączniku 3. Na podstawie wyników można stwierdzić, że oprócz siedmiu pytań, w pozostałych przypadkach różnice w ocenach stanu aktualnego i pożądanego są istotne statystycznie.

Oceny stanu aktualnego i pożądanego nie różnią się istotnie jedynie w odpowiedziach na pytania o wpływ na konkurencyjność banku, takich składników potencjału jak:

- doświadczenie zawodowe,

¹³ p-value=0,028.

¹⁴ p-value=0,019.

¹⁵ Test rangowanych znaków Wilcozona. Opis testu w: R. Magiera, op. cit., s. 269 oraz S. Mynarski, op. cit., s. 56.

- rotacja pracowników,
- rotacja kadry zarządzającej,
- utrzymywanie nierentownych klientów,
- wzrost udziałów (funduszu udziałowego),
- zwiększanie funduszy przez dodatkową kwotę odpowiedzialności członków banku spółdzielczego oraz
- zwiększanie poziomu zobowiązań podporządkowanych.

Czyli, należy przyjąć hipotezę, że oceny aktualnego wpływu tych 7 składników na konkurencyjność banku, jak i oceny pożądanego wpływu na konkurencyjność badanych banków spółdzielczych nie różnią się od siebie. Inaczej mówiąc, optymalny dla osiągania przewagi konkurencyjnej poziom wymienionych składników potencjału konkurencyjności nie różni się od aktualnego poziomu tych czynników w badanych bankach spółdzielczych.

W przypadku wszystkich pozostałych 38 składników, ocena ich wpływu na konkurencyjność banku jest istotnie różna dla stanu aktualnego i dla stanu pożądanego.

3.4. Analiza wpływu cech charakteryzujących banki na różnice w ocenach stanu aktualnego i pożądanego

Celem tego etapu badań było uzyskanie odpowiedzi na pytanie czy na różnice w ocenach stanu aktualnego i pożądanego składników potencjału konkurencyjności wpływ miały takie cechy banku jak: wielkość, rodzaj rynku, na którym działa bądź rodzaj konkurentów banku respondenta.

Badając zależność między ocenami aktualnego i pożądanego wpływu składników potencjału konkurencyjności ze względu na cechy charakteryzujące bank wykorzystano testy Kruskala-Wallisa i medianowy¹⁶. Analizując otrzymane wyniki można stwierdzić, że w przypadku rodzaju rynku i rodzaju konkurentów banku, zastosowane testy nie wykazują istotnych statystycznie różnic w odpowiedziach. A zatem, ani rodzaj rynku, który obsługuje badany bank ani rodzaj konkurentów nie wpływa na różnice w ocenie aktualnego i pożądanego wpływu składników na konkurencyjność banku spółdzielczego.

Natomiast, badając zależność między ocenami aktualnego i pożądanego wpływu składników potencjału konkurencyjności ze względu na wielkość banku, zastosowane testy pokazują pewne zależności. I tak, w ocenie wpływu na konkurencyjność banku takich czynników jak:

- wydajność pracy,
- posiadanie szczegółowej bazy danych o klientach banku,
- znajomość przez pracowników celów strategicznych i misji banku oraz
- sprawność systemów komunikacji wewnętrznej,

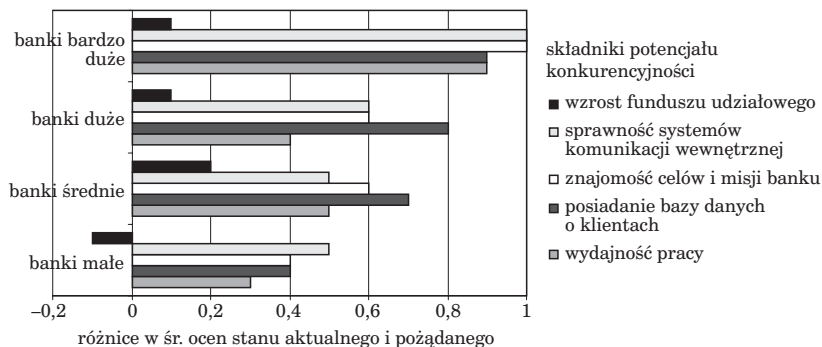
¹⁶ Przyjęto poziom istotności 0,05. Patrz: R. Magiera, op. cit., s. 261, 263 oraz S. Mynarski, op. cit., s. 46, 50.

między stanem aktualnym a stanem pożądanym w zależności od wielkości banku, występują istotne różnice (por. wykres 2.). Także w ocenie aktualnej i optymalnej roli funduszu udziałowego, jako czynnika konkurencyjności różnice między grupami banków wyodrębnionych ze względu na wielkość są istotne.

Jak przedstawiono na wykresie 2, im mniejszy bank, tym rozpiętość między oceną aktualnego a pożądanego wpływu wymienionych składników na konkurencyjność banku jest mniejsza. Banki małe, w odpowiedzi na pytanie o wpływ aktualny i wpływ pożądaný tych składników potencjału konkurencyjności, podawały bardzo zbliżone oceny.

Wykres 2

Składniki potencjału konkurencyjności, dla których zależność różnicy ocen stanu aktualnego i pożądanego od wielkości banku jest istotna (w podziale na grupy rówieśnicze)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Najbardziej różniły się w ocenach stanu aktualnego i pożądanego banki największe, z aktywami powyżej 200 milionów zł. Różnice między oceną stanu aktualnego a oceną stanu pożądanego badanego czynnika konkurencyjności świadczą o uświadomionej potrzebie zmian tego czynnika (będącego elementem określonej kategorii zasobów banku).

Zakończenie

Zaproponowana autorska lista składników potencjału konkurencyjności banków spółdzielczych została poddana ocenie eksperckiej w badaniu ankietowym skierowanym do banków spółdzielczych działających w Polsce. Analizując cechy charakteryzujące banki spółdzielcze, biorące udział w badaniu można skonstatować, że:

- Najczęściej wskazywanym rodzajem obsługiwanego przez banki rynku jest rynek mieszany. Analizując rodzaj rynku, na którym funkcjonuje bank spółdzielczy należy mieć na uwadze ograniczoną prawnie możliwość wyboru rynku działania przez bank. W zasadzie obszar działania jest zdeterminowany wielkością banku i uregulowany rozwiązaniami ustawowymi. Z przeprowadzonych badań wynika również, że występuje istotna zależność pomiędzy wielkością banków, które wzięły udział w badaniu a rodzajem obsługiwanego przez te banki rynku – banki małe częściej obsługują rynki wiejskie a banki większe działają na rynkach mieszanych.
 - Banki najczęściej, bo w prawie 90% przypadków, jako swojego głównego konkurenta wskazują bank komercyjny. Na drugim miejscu banki spółdzielcze obawiają się zagrożenia konkurencyjnego ze strony SKOK-ów (ponad połowa respondentów). Wyniki badania świadczą o tym, że banki spółdzielcze są świadome coraz niższej lojalności własnych klientów. Zjawisko to potwierdzają informacje Związku Banków Polskich, z danych którego wynika, że 21% klientów banków spółdzielczych jest jednocześnie klientami SKOK-ów i aż 70% klientów banków spółdzielczych to klienci banków komercyjnych (Krekora 2008, s. 11). Wyższe poziomy zagrożenia konkurencyjnego postrzegane przez respondentów badania wynikają między innymi ze znajomości planowanych i realizowanych strategii rozwoju sieci placówek banków komercyjnych w terenie. Kadry banków spółdzielczych są świadome wyzwania konkurencyjnego m.in. ze strony PeKaO SA, które po fuzji ma 25% udziału w rynku i jako duża grupa bankowa oddziałuje także na rynki lokalne. Spółdzielcy bankowi obserwują na swoim terenie działania wzmoczoną konkurencję ze strony PKO BP, które po przejęciu Banku Pocztowego powiększa sieć dystrybucji swoich usług do 10 tysięcy placówek i 3 tysiące agencji pocztowych głównie w środowisku wiejskim (na to zagrożenie zwrócili uwagę respondenci badania, patrz p. 2 opracowania). Z kolei BZ WBK uruchomił sieć oddziałów partnerskich pod nazwą „minibank” dla obsługi drobnych klientów, tradycyjnie obsługiwanych do tej pory przez banki spółdzielcze. Wreszcie BGŻ ma również przygotowaną strategię rozwoju sieci stanowiącą poważną konkurencję dla placówek banków spółdzielczych działających w terenie. Jeśli chodzi natomiast o zagrożenie konkurencyjne ze strony SKOK-ów, to spółdzielcze kasy posiadają sieć placówek, która stanowi 41% placówek banków spółdzielczych, ale dynamika ich aktywów w ostatnich latach była wyższa niż w całym sektorze bankowym i w bankach spółdzielczych. Wyniki badania potwierdzają istniejącą w bankach spółdzielczych świadomość tych zagrożeń konkurencyjnych.
- Jeżeli chodzi o analizę uzyskanych ocen składników potencjału konkurencyjności, to rekapitulując należy stwierdzić, że:
- Po pierwsze, większość, bo 40 z 45 wymienionych w kwestionariuszu składników ma według respondentów, średni, duży bądź bardzo duży

wpływ na konkurencyjność banków spółdzielczych, czyli można je uznać za istotne z punktu widzenia strategii konkurencyjnych banków spółdzielczych. Wśród cech charakteryzujących badane banki spółdzielcze jedynie wielkość banku jest cechą, która ma wpływ na oceny kilku składników potencjału konkurencyjności.

- Po drugie, w przeważającej części, bo w przypadku 38 z 45 odpowiedzi na pytania dotyczące składników potencjału konkurencyjności, ocena stanu aktualnego różni się istotnie od oceny stanu pożądanego. Różnice między ocenami stanu aktualnego i stanu pożądanego danego składnika świadczą o istniejącej, uświadomionej przez respondentów potrzebie zmian zasobów banku spółdzielczego reprezentowanych przez badany składnik potencjału konkurencyjności.
- Po trzecie, ani rodzaj konkurentów banku spółdzielczego ani rodzaj rynku, który obsługuje badany bank nie wpływa istotnie na różnice w ocenie aktualnego i pożądanego wpływu składników na konkurencyjność banku. Badania wykazały natomiast, że istnieje zależność między ocenami aktualnego i pożądanego wpływu kilku analizowanych składników na konkurencyjność ze względu na wielkość banku. Im mniejszy bank, tym rozpiętość między oceną aktualnego a pożądanego wpływu składników na konkurencyjność banku jest mniejsza. Banki należące do grupy bardzo dużych charakteryzują się największą rozpiętością między ocenami stanu aktualnego a pożądanego wpływu składników potencjału konkurencyjności. Takie wyniki mogą sugerować, że banki największe są bardziej krytyczne w ocenie własnego potencjału konkurencyjności, i co za tym idzie w ocenie posiadanych zasobów. Banki mniejsze natomiast nie odczuwają tak dużej potrzeby poprawy poziomu własnych zasobów. Trudno jednoznacznie wyjaśnić czy taka postawa małych banków wynika z ich dobrej samooceny (oceny poziomu swojej konkurencyjności) czy też raczej ze świadomości ograniczeń w możliwościach pozyskania odpowiednich składników potencjału konkurencyjności.

Z przeprowadzonych badań wynika, że w zdecydowanej większości wymienione składniki mają znaczący wpływ na konkurencyjność banku spółdzielczego, a w większości przypadków ocena stanu aktualnego składników potencjału konkurencyjności różni się istotnie od oceny stanu pożądanego. Wobec tego, kadry zarządzające banków spółdzielczych będą dążyły do zmian tych czynników tak, aby osiągnąć ich najbardziej korzystny dla konkurencyjności poziom. Oceniane składniki potencjału konkurencyjności są elementami zasobów banku, czyli zasoby te też będą podlegały modyfikacjom. Istotne są, zatem dalsze badania pozwalające określić kierunek tych zmian, aby stanowiły one źródło przewagi konkurencyjnej banku spółdzielczego w przyszłości.

Bibliografia

1. Barney J., *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management”, 1991, nr 1, s. 91–120.
2. Barney J., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., New York 1997.
3. Capiga M., *Ocena działalności placówki operacyjnej banku. Dylematy metodologiczne i praktyczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003.
4. Daszkiewicz N., *Konkurencyjność. Poziom makro, mezo i mikro*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
5. Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004.
6. Heffernan S.A., *Modern Banking*, John Wiley & Sons, London 2005.
7. Heffernan S.A., *How do UK Institutions Really Price their Banking Products*, „Journal of Banking and Finance”, 2002, vol. 26, nr 10, s. 1997–2016.
8. Kołodziejczyk D., Pawłowska M., *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw po wejściu do Unii Europejskiej. Wyniki badania ankietowego*, „Materiały i Studia”, 2006, nr 206, NBP, Warszawa.
9. *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, Skawińska E. (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
10. Krekora G., *Raporty kredytowe – fanaberie czy konieczność*, „Nowoczesny Bank Spółdzielczy”, 2008, nr 9, s. 11.
11. Magiera R., *Modele i metody statystyki matematycznej*, Oficyna Wydawnicza GiS, Wrocław 2002.
12. *Metody ilościowe w ekonomii*, Ostasiewicz W. (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.
13. Mynarski S., *Analiza danych rynkowych i marketingowych z wykorzystaniem programu EXCEL*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
14. Olczyk M., *Konkurencyjność. Teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa 2008.
15. Pawłowska M., *Konkurencja i efektywność na polskim rynku bankowym na tle zmian strukturalnych i technologicznych*, „Materiały i Studia” nr 192, NBP Warszawa 2005.
16. Pawłowska M., Kozak S., *Efficiency and Competition in the Polish Banking Sector. Would Euro Adoption Change Them?*, „Bank i Kredyt”, 2008, nr 12, s. 31–53.
17. Porter M.E., *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985.
18. Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom organizatora TNOIK, Toruń 2005.
19. *Uwarunkowania i sposoby wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, Białasiewicz M. (red.), ECONOMICUS, Szczecin 2009.

20. *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Dobiegała-Korona B., Herman A. (red.), Difin, Warszawa 2006.
21. *Wóźniewska G., Rola technologii informacyjnej w budowaniu konkurencyjności polskich banków spółdzielczych na jednolitym rynku europejskim*, w: Marcinkowska M, Wieteska S. (red.), *Harmonizacja bankowości i ubezpieczeń w skali narodowej i europejskiej*, Difin, Warszawa 2007.
22. *Zaleska M., Zarządzanie aktywami i pasywami banku spółdzielczego*, TWIGGER, Warszawa 2003.

The components of competitiveness potential in cooperative bank

Summary

The intensive and continuously increasing competition in the financial services market creates performances conditions for all market players. Polish cooperative banks are characterized by small market share but by large potential and development perspectives. The cooperative banks' competitiveness should be analyzed and evaluated.

According to resources-based theory of firm, there are some components of resources that allow to create the competitive advantage of firm.

The main aim of this paper is to present theoretical and empirical results of identification components of competitiveness potential used in cooperative bank and evaluation of their importance.

Keys words: competitiveness, cooperative banks, resources-based theory of firm