

See discussions, stats, and author profiles for this publication at:
<https://www.researchgate.net/publication/289124111>

Analiza konkurencyjności w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem na przykładzie banku

Chapter · January 2007

READ

1

1 author:



[Magdalena Gorzelany - Dziadko...](#)

Cracow University of Economics

52 PUBLICATIONS 2 CITATIONS

SEE PROFILE

FINANSOWE ASPEKTY TRANSFORMACJI GOSPODARKI W POLSCE



Redakcja naukowa
Leszek Preisner



UCZELNIANE WYDAWNICTWA NAUKOWO-DYDAKTYCZNE

KRAKÓW 2007

ANALIZA KONKURENCYJNOŚCI W ZARZĄDZANIU WSPÓŁCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM NA PRZYKŁADZIE BANKU

Magdalena GORZELANY-DZIADKOWIEC

Katedra Podstaw Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Streszczenie: Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem jest trudne, gdyż otoczenie stało się burzliwe, turbulentne i zmienne. Do niedawna było ono spokojne, łatwe do przewidzenia, nie wywoływało niepokoju wśród kadry menedżerskiej. Z tego powodu coraz to nowe wyzwania pojawiają się przed menedżerami. Celem artykułu jest wskazanie jak analiza konkurencyjności przedsiębiorstw wpływa na zarządzanie nim. Uwaga zostanie również skierowana na aspekt jak skuteczna analiza konkurencyjności wpływa na budowanie strategii działania przedsiębiorstwa. Problematyka konkurencyjności stara się dać odpowiedź na pytanie, dlaczego jedne przedsiębiorstwa odnoszą sukces a inne nie pomimo, że działają i konkurują w tym samym otoczeniu, dlatego podjęta zostanie próba odpowiedzi na to pytanie.

Słowa kluczowe: konkurencyjność, zarządzanie, kluczowe czynniki sukcesu, pozycja konkurencyjna

1. WPROWADZENIE

Zarządzanie to kształtowanie władzy nad rzeczywistością cywilizacji ludzkiej dla wartości i celów społecznie użytecznych, choć oczywiście nie możemy wykluczyć mniej zbożnych. W świecie fizycznym, dotykającym prawa, według których władza może ujawnić trwałość i powtarzalność pewnych zachowań, często według reguł, których nieznany i nie rozumiemy. Ciągłe poszukujemy i nie mamy jasności, czy przyrodą ktoś „zarządza”, mając nad nią jakąś władzę, czy odwiecznie trwa ona samoistnie według żelaznych praw, trzymając spójność, zorganizowanie i nieznany kierunek [15]. Wiele elementów w przyrodzie powstaje samoczynnie jak np.: struktura (kryształ, mrowisko), w organizacji struktury są tworzone przez menedżerów. To właśnie kierownicy różnych szczebli zarządzają organizacjami, aby realizowały one cele w sposób efektywny i skuteczny. Należy w tym miejscu nadmienić, że zarządzanie ówczesnym przedsiębiorstwem jest coraz trudniejsze, wynika to z faktu, że otoczenie, w którym działają przedsiębiorstwa przeszło ogromne zmiany. Do niedawna było to spokojne, łatwe do przewidzenia, nie wywoływało niepokoju wśród kadry menedżerskiej, obecnie jest ono szybkie, trudne do przewidzenia, turbulentne, bardziej nowatorskie, kosztowne [1], dlatego coraz to nowe wyzwania pojawiają się przed menedżerami.

Stwierdzenie powyższych faktów skłania do postawienia pytania: czy menedżerowie mają świadomość, co to jest konkurencyjność przedsiębiorstwa, które prowadzą i czy

wykorzystują analizy konkurencyjności przedsiębiorstwa, gdy opracowują strategie działania.

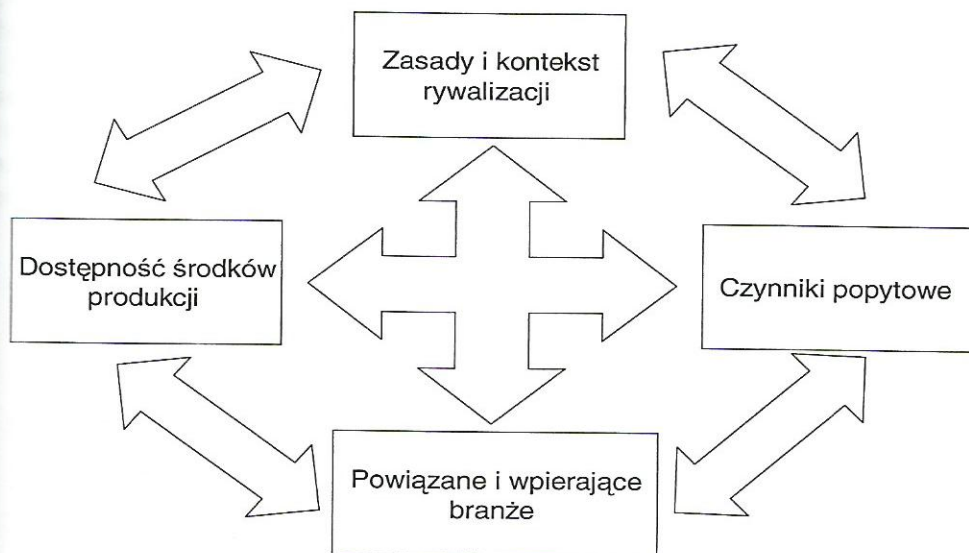
2. ISTOTA KONKURENCYJNOŚCI W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

Współczesne przedsiębiorstwo, aby dobrze funkcjonować musi działać w sposób planowy, usystematyzowany i zorganizowany. Istniejące na rynku warunki konkurencji wpływały w znaczny sposób na zachowanie przedsiębiorstw, które chciały przetrwać i dostosowały swoje cele do warunków w otoczeniu. Odpowiedzią na pojawiające się problemy było powstanie zarządzania strategicznego, które przez różnych autorów jest w odmienny sposób definiowane. F.W. Gluck, S.P. Kaufman i A.S. Walleck definiują zarządzanie strategiczne jako „całościowe komponowanie zasobów firmy w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej” [8]. Aby zasoby były poprawnie skomponowane przedsiębiorstwo powinno stworzyć dla siebie wzorzec działania, który będzie określał, co robić, jak to robić, aby osiągnąć sukces, na obsługiwanym rynku. Sukces przedsiębiorstwa jest odzwierciedleniem stopnia realizacji celów strategicznych, dlatego powinno ono posiadać wysoki poziom konkurencyjności, która to ma odpowiedzieć na pytanie, dlaczego jedne przedsiębiorstwa odnoszą sukces inne nie, pomimo, że działają w tym samym otoczeniu.

Konkurencyjność oznacza umiejętność osiągania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Próby pomiaru tej cechy powinny, zatem iść w kierunku identyfikacji zmiennych, określających zdolność osiągania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. W uproszczeniu można przyjąć, że konkurencyjność oznacza umiejętność działania i przetrwania w rywalizującym otoczeniu [8]. Z istoty konkurowania wynika współzawodnictwo między, przynajmniej dwoma, rywalami dążącymi do realizacji swoich interesów poprzez wystawienie na rynku najkorzystniejszej oferty dla klienta [9]. Według G. Hamela i C.K. Prahalada konkurencyjność rodzi się w luce, między pomysłowością a celami menedżerów; szuka nowych odkryć. Firmy starają się, aby jakość ich produktów była wysoka, ścigają się z czasem, chcą zająć pierwsze miejsce wśród klientów. W diagnozie i specyficznych dolegliwościach konkurencyjności zawiera się konkluzja, że większość firm znajduje się w mało atrakcyjnych sektorach [4]. Konkurencyjność można określić jako właściwość, która określa zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego kreowania tendencji rozwojowej, wzrostu produktywności oraz do skutecznego rozwijania rynków zbytu w warunkach nowych, lepszych i tańszych towarów oraz usług oferowanych przez konkurencję [5]. M.J. Baker oraz S.J. Hart twierdzą, że konkurencyjność przedsiębiorstwa zależy od tego, w jakim stopniu czynniki związane z jego produktem zaspokajają kryteria popytu na poszczególnych rynkach w porównaniu do konkurentów.

W każdym podejściu, konkurencja uważana jest za czynnik, który komplikuje nabywcom podjęcie decyzji, który produkt wybrać i następnie kupić, z drugiej strony natomiast daje firmom skuteczność działania na rynku. Każde przedsiębiorstwo musi, zatem dobrze rozpoznać osiąganie sukcesu na różnych polach działania. Obecnie konkurencja oparta jest na wiedzy, przedsiębiorstwa nie egzystują oderwane od otaczającej

społeczności. Zdolność konkurencyjna przedsiębiorstw w dużym stopniu zależy od warunków panujących na obszarach ich działania, a ich siła od wydajności, z jaką wykorzystują posiadane zasoby pracy, kapitału i surowców naturalnych do wytwarzania wysokiej jakości dóbr i usług. Wydajność ta zależy w dużym stopniu od posiadania dobrze wykształconych i zdrowych pracowników, którzy czują się bezpieczni, żyją w godziwych warunkach i są motywowani do podejmowania wysiłku na rzecz firmy. Kontekst konkurencyjny został zobrazowany na rysunku 1.

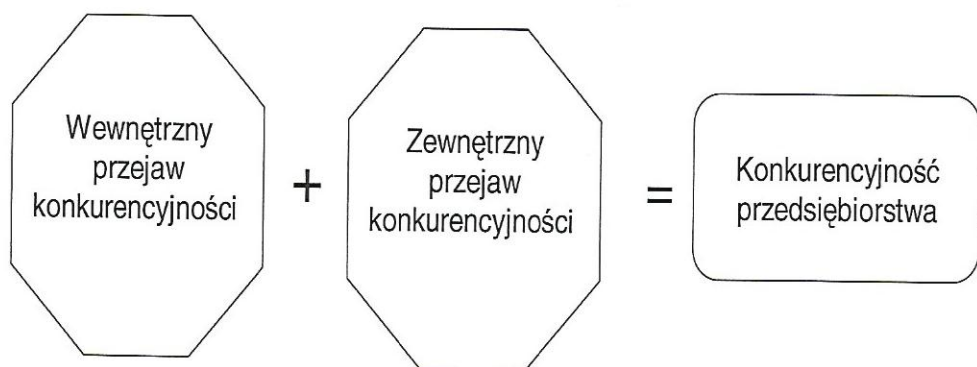


Rys. 1. Cztery elementy kontekstu konkurencyjnego [11].

Analizując poszczególne elementy kontekstu konkurencyjnego, przedsiębiorstwo może wskazać obszary, które najbardziej wpływają na jego konkurencyjność. Dostępność środków produkcji oznacza osiąganie wysokiej wydajności, a ta z kolei zależy od: możliwości pozyskania wykwalifikowanych pracowników, istnienia instytucji naukowych oraz technologicznych, oferujących wysoki poziom usług, występowania odpowiedniej infrastruktury technicznej, przejrzystych i skutecznych procesów administracyjnych oraz od dostępności zasobów naturalnych. Analizując stronę popytową należy wziąć pod uwagę, że w danym kraju lub regionie czynnikiem decydującym jest wielkość lokalnego rynku. Duże znaczenie ma także zgodność standardów produktu z lokalnymi normami oraz poziom wykształcenia lokalnych nabywców (rzeczą oczywistą jest, że nabywcy wywierają wpływ na wprowadzanie innowacji). Przepisy regulujące warunki podejmowania działalności gospodarczej oraz konkurowania w danym kraju lub regionie mają ogromny wpływ na efektywność przedsiębiorstw. Prowadzenie polityki zachęcającej do inwestowania, to znaczy zapewnienie ochrony własności intelektualnej, znoszenie barier celnych dla wolnego handlu, likwidowanie karteli lub monopoli oraz zapobieganie ich powstawaniu, a także walka z korupcją zwiększają atrakcyjność danego obszaru dla biznesu. Ostatnim do omówienia kontekstem konkurencyjnym są powiązane i wspierające branże - produktywność przedsiębiorstwa może wzrastać dzięki istnieniu silnego zaplecza w postaci dostawców

wysokiej jakości usług oraz całych branż stanowiących wsparcie dla danego rodzaju działalności [11].

W obecnych warunkach gospodarowania konkurencyjność przedsiębiorstw nie ogranicza się tylko do zasięgu krajowego, ale konieczna jest perspektywa międzynarodowa. Zmieniające się otoczenie wymusza na przedsiębiorstwach nowe sposoby konkurowania, związane są z innymi celami niż ten, który określa się w teorii neoklasycznej, w której podstawowym celem był zysk. Sformułowanie celu w postaci „wzrostu konkurencyjności” jest zgodne z podejściem behawioralnym, w którym osiągnięcie zysku służy realizacji innych celów, na przykład maksymalizacji sprzedaży, wzrostowi efektywności zarządzania [2]. Bycie konkurencyjnym w myśl tak ustanowionego problemu oznacza aktywne i skuteczne uczestnictwo zarówno na rynku wewnętrznym jak i międzynarodowym, dlatego nie należy skupiać się na zawężaniu tego pojęcia do dóbr, lecz należy rozszerzać ją o składniki zewnętrzne, ujmujące postrzeganie przedsiębiorstwa przez klientów czy konkurentów. Konkurencyjność przedsiębiorstwa oraz jej składowe przedstawiono na rysunku 2.



Rys. 2. Konkurencyjność przedsiębiorstwa oraz jej składowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie [2].

Problematyka konkurencyjności przedsiębiorstw stanowi obszar badań wielu naukowców. W literaturze można odnaleźć koncepcję M. Portera, który twierdzi, że istnieją dwa zasadniczo różniące się podejścia do konkurencyjności przedsiębiorstw. Pierwsze określa jako konkurowanie przez restrukturyzację polegające na konkurencji kosztowej przez ciągłą restrukturyzację rozumianą głównie jako redukcję zatrudnienia, produktów oraz rynków. Druga koncepcja to konkurencyjność przedsiębiorcza, czyli ciągłe opracowywanie i wdrażanie innowacji, kreowanie nowego klienta i nowych rynków, poszukiwanie nowych okazji, wchodzenie na nowe rynki i dziedziny [10]. Jednak jak stwierdził P. Drucker przedsiębiorczość nie zajmuje się psychologią czy cechami charakteru przedsiębiorców, lecz ich działaniem i zachowaniami. W nowoczesnych koncepcjach przedsiębiorczość traktowana jest jako proces zarządzania. Podejście to zostało wypracowane w latach 1990-tych przez „szkołę harwardzką”, która uważała przedsiębiorczość jako proces tworzenia lub

rozpoznawania szans oraz wykorzystywania ich bez względu na posiadane aktualnie zasoby.

3. METODYCZNE ASPEKTY BUDWANIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

Elementami strukturalnymi, a zarazem podsystemami „konkurencyjności przedsiębiorstwa”, poddawanych wpływom otoczenia ogólnego i wchodzącymi w interakcje z otoczeniem konkurencyjnym, są [12]:

- potencjał konkurencyjności, którym jest ogół zasobów materialnych i nie materialnych przedsiębiorstwa, niezbędnych do tego, aby mogło ono funkcjonować na rynkowej arenie konkurencji,
- przewaga konkurencyjna, definiowana tu jako efekt takiego wykorzystywania potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa (uwzględniającego uwarunkowania otoczenia), jakie umożliwia efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania,
- instrumenty konkurowania, które można określić, jako środki świadomie kreowane przez przedsiębiorstwo w celu pozyskania kontrahentów dla przedstawionej lub projektowanej (przyszłej) oferty,
- pozycja konkurencyjna, rozumiana jako osiągnięty przez przedsiębiorstwo wynik konkurowania w danym sektorze, rozpatrywany na tle wyników osiąganych przez innych.

Zarządzanie konkurencyjnością polega na ciągłym, celowym, przemyślanym i zaplanowanym oddziaływaniu na poszczególne jej podsystemy. Analizę konkurencyjności przedsiębiorstwa rozpoczyna się od określenia potencjału konkurencyjności jest on podstawowym, wewnątrz organizacyjnym zbiorem źródeł przewagi konkurencyjnej, stąd w znakomitym stopniu determinuje jej główne wymiary: rodzaj, wielkość i trwałość. Posiadany potencjał wpływa bezpośrednio na uzyskanie określonej przewagi konkurencyjnej, a ta z kolei daje podstawy do przygotowania i zaprezentowania oferty oraz zastosowania określonych instrumentów, które - ocenione przez rynek, na tle oferty i instrumentów stosowanych przez rywali - pozwalają na osiągnięcie określonej pozycji konkurencyjnej. Należy jednak zwrócić uwagę tutaj na fakt, że czasami zastosowane instrumenty konkurowania dadzą przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną. Dlatego tak jak w zarządzaniu funkcje przenikają się i występują równolegle (planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie) tak, gdy konkurencyjność ujmemy procesowo to nie zawsze najpierw uzyska przedsiębiorstwo przewagę konkurencyjną, a ta z kolei pozwoli na zastosowanie określonych instrumentów konkurowania, lecz może być odwrotnie.

Przedsiębiorstwo, które formułuje i planuje swoje cele strategiczne musi również planować przyszłą pozycję konkurencyjną. Po pierwsze, dlatego, że jest ona sama w sobie ważnym celem strategicznym, po drugie, bo odzwierciedla atrakcyjność przedsiębiorstwa dla zainteresowanych osób, a tym samym wpływa na przyszłe warunki jego funkcjonowania.

Uzyskana pozycja konkurencyjna jest wynikiem konkurowania, należy jednak pamiętać, że nie jest ona osiągana raz na zawsze, raz osiągnięta nie daje pewności jak długo będzie utrzymana. Do oceny pozycji konkurencyjnej najczęściej stosowaną w praktyce jest metoda oceny tzw. kluczowych czynników sukcesu (KCS). Pomiaru dokonuje się w następujący sposób [13]:

- określenie kryteriów pomiaru (KCS),
- ocena wagowa wybranych kryteriów,
- ocena stopnia opanowania wybranych czynników i porównanie go z osiągnięciami konkurentów,
- ocena zbiorcza.

Należy jednak pamiętać, że kryteria pomiaru są różne dla każdej branży. Każda działalność ma własną kombinację KCS. Określenie listy kluczowych czynników sukcesu jest niezmiernie trudne, ale dla analizy strategicznej stanowi bardzo ważny element. Lista taka może zawierać od kilku do kilkudziesięciu pozycji, a strategia działania polega na wyborze jednego lub kilku czynników sukcesu, które firma będzie doskonalić i poprzez to osiągnie przewagę nad konkurentami. Kluczowe czynniki sukcesu są głównymi determinantami finansowego i konkurencyjnego sukcesu przedsiębiorstw w sektorze. Identyfikacja KCS jest sprawą priorytetową. Zarządzający muszą znać dane sektora i rozważyć, co jest ważniejsze, aby osiągnąć sukces konkurencyjny oraz powinni potrafić określić, co jest mniej ważne. KCS mogą służyć jako kamień węgielny, na którym budowana jest strategia biznesowa. Przedsiębiorstwo może zyskać przewagę konkurencyjną przez koncentrowanie się na byciu wyróżniająco lepszym od rywali w jednym lub wielu KCS [14].

Ocena wagowa wybranych kryteriów odzwierciedla siłę oddziaływania na wskazane czynniki konkurencyjności, gdyż nie wszystkie KCS mają identyczne znaczenie. Niektóre mają znaczenie bardzo istotne, inne zaś - minimalne. Ze względu na to, że (jak już wspomniałam), ocena wagowa określa siłę oddziaływania danego czynnika na konkurencyjność, każdemu czynnikowi przypisuje się określoną wagę. Suma wag wynosi zawsze 1 (100%) i jest ona rozdzielana pomiędzy główne czynniki. Metodą prostą i syntetycznie ujmującą tą problematykę jest punktowa ocena czynników wewnętrznych opracowana przez F.R. Davida. To narzędzie badawcze jest wykorzystywane do określania i oceny najistotniejszych czynników wewnętrznych organizacji oraz badania relacji między nimi. Technika ta obejmuje następujące etapy [7]: określenie kluczowych czynników sukcesu, ustalenie wag dla poszczególnych czynników, ustalenie ocen opanowania danego czynnika, określenie oceny ważonej, ustalenie syntetycznego wskaźnika oceny organizacji. Nie jest to jednak sprawa prosta, gdyż do przeprowadzenia analizy konkurentów potrzebne są dokładne dane na temat działalności firmy konkurencyjnej oraz informacje, w jakim stopniu są w niej opanowane kluczowe czynniki sukcesu.

Oceny w żadnym wypadku nie można dokonywać na podstawie przypuszczeń czy obserwacji; powinna być ona dokonana przez kierowników przedsiębiorstwa lub analityków, a otrzymane wyniki powinny być skonfrontowane z wynikami konsultantów, jeśli to jest możliwe do wykonania. Przeważnie do oceny stopnia opanowania KCS jest stosowana skala od 0 do 5, ale może być nawet do 10 czy 100. Gdy ocena taka jest zakończona dokonuje się oceny zbiorczej.

4. ANALIZA KONKURENCYJNOŚCI A STRATEGIA DZIAŁANIA NA PRZYKŁADZIE BANKU PKO BP SA

PKO Bank Polski jest największym uniwersalnym bankiem komercyjnym w Polsce, zarówno pod względem osiągnięć na polu działalności biznesowej, jak i wyników finansowych – najwyższych w sektorze bankowym. Od lat pozostaje niekwestionowanym liderem na rynku bankowości detalicznej, a pozycję tę umacnia największa w Polsce sieć dystrybucji (ponad 1200 placówek, 3100 agencji), a także nowoczesne usługi bankowości elektronicznej oferowane przez bank pod marką PKO Inteligo.

PKO BP jest także ważnym partnerem dla klientów biznesowych - prowadzi 25 proc. rachunków dla małych i średnich przedsiębiorstw oraz posiada ponad 20 proc. udział w rynku usług oferowanych gminom, powiatom i województwom. Zajmuje ponadto pierwszą pozycję pod względem zorganizowanych emisji obligacji komunalnych.

Analiza konkurencyjności Banku była bardzo szczegółowa, ze względu na ograniczenia wielkości opracowań ograniczono się tylko do przedstawienia wyników badań. Rozpoczęto je od analizy mikro oraz makro otoczenia, następnie przeanalizowane zostało dziewięć sfer zasobowo funkcjonalnych, w których poszukiwano KCS, dokonano analizy SWOT. Kluczowe czynniki sukcesu jak już nadmieniono to kryteria decydujące o pozycji konkurencyjnej i możliwościach rozwojowych przedsiębiorstwa. Lista kluczowych czynników sukcesu jest używana do oznaczenia pozycji strategicznej firmy na tle konkurentów. Zawiera ona kryteria najważniejsze, ale niewystarczające do zdobycia przewagi konkurencyjnej i wskazuje, na jakich obszarach i problemach firma powinna koncentrować uwagę. Strategia konkurencyjna polega na wyborze jednego lub kilku kluczowych czynników sukcesu, doskonaleniu ich i osiąganiu w ten sposób przewagi konkurencyjnej [3]. Analizę pozycji konkurencyjnej banku PKO BP przedstawiono w tabeli 1.

W analizie pozycji konkurencyjnej banku PKO BP uwzględniono 15 najważniejszych kluczowych czynników sukcesu, którym przypisano odpowiednie wagi. Z punktu widzenia poszczególnych banków każdy z czynników został oceniony w skali 1-5. Iloczyn wag i ocen punktowych pozwolił uzyskać zbiorczą ocenę przedsiębiorstw. Na tej podstawie można określić, który z banków ma najlepszą pozycję konkurencyjną. W analizie oprócz PKO BP przedstawiono dwa inne banki, a mianowicie: PeKaO SA oraz Lukas Bank, które posiadają zbliżoną ofertę produktową.

LUKAS Bank SA to bank detaliczny, ukierunkowany na kompleksową obsługę finansową klientów indywidualnych oraz osób prowadzących działalność gospodarczą. Bank należy do najbardziej dynamicznie rozwijających się instytucji finansowych w Polsce. LUKAS Bank ma rozbudowaną sieć placówek i centrów kredytowych w całej Polsce, a jego centrala mieści się we Wrocławiu.

Tabela 1. Analiza pozycji konkurencyjnej banku PKO BP w roku 2006

KCS banków	Waga (%)	Ocena PKO BP	Ocena PeKaO	Ocena Lutkas		Ocena zbioreza	
				Bank	PKO BP	PeKaO	Lutkas Bank
Zdolność do kreowania nowych produktów	5	4	4	2	0,20	0,40	0,10
Wiedza i zdolności kadry menadżerskiej	3	5	5	3	0,15	0,15	0,09
Stopień informatyzacji świadczenia usług	10	5	4	4	0,50	0,20	0,20
Wiedza i zdolności kadr odpowiedzialnych za doskonalenie i kontrolę jakości	5	5	5	4	0,25	0,25	0,20
Budżet na działalność marketingową	5	5	4	4	0,25	0,20	0,20
Dystrybucja i możliwości jej kształtowania	15	5	4	2	0,75	0,60	0,30
Znajomość aktualnej sytuacji i zdolność do prognozowania zmian na obsługiwanych rynkach	5	5	5	5	0,25	0,25	0,25
Znajomość potrzeb, preferencji i zachowań klientów oraz zdolność ich przewidywania	5	4	4	4	0,20	0,20	0,20
Potencjał finansowy przedsiębiorstwa	10	5	4	3	0,50	0,40	0,30
Poziom kosztów całkowitych	5	4	5	3	0,20	0,25	0,15
Stosowane systemy szkoleń i skłonność pracowników do podnoszenia kwalifikacji	2	5	5	5	0,10	0,10	0,10
Orientacja na wyniki	3	4	4	5	0,12	0,12	0,15
Wielkość przedsiębiorstwa	10	5	5	3	0,50	0,50	0,30
Sprawność wewnętrznego systemu przepływu informacji	2	4	4	4	0,08	0,08	0,08
Renoma przedsiębiorstwa	15	5	5	3	0,75	0,75	0,45
Łącznie	100				4,80	4,45	3,07

Zródło: opracowanie własne.

Bank PeKaO jest drugim, co do wielkości bankiem detalicznym w Polsce. Powstał w 1929 roku jako bank państwowy, którego celem było ułatwienie operacji finansowych Polonii na całym świecie. W 1989 roku Bank rozpoczął działalność komercyjną, a w 1991 roku powołał jedno z pierwszych biur maklerskich obracających akcjami na GPW. W 1999 roku Bank został sprywatyzowany. Obecnie planowane jest jego połączenie z BPH SA. PeKaO posiada rozbudowaną sieć placówek, jego oferta skierowana jest zarówno do klientów indywidualnych jak i komercyjnych.

Bank PKO BP dysponuje największą siecią dystrybucji – ponad 1200 oddziałów i 2300 agencji. Rozwija również alternatywne kanały dystrybucji – bankomaty i terminale. Poza tym jest liderem na rynku bankowości detalicznej, o czym świadczy liczba prowadzonych depozytów i rachunków rozliczeniowo – rozrachunkowych. Renoma i prestiż marki PKO BP to wynik obecności na polskim rynku bankowym od ponad 80 lat. Bank może się poszczycić długą tradycją i zaufaniem klientów. Konkurowanie na rynku bankowym wśród największych banków (w tym PKO BP) można rozpatrywać w wielu aspektach, jednakże obecnie dotyczy ono przede wszystkim: sieci sprzedaży, jakości produktów i obsługi, innowacyjności, marki i renomy przedsiębiorstwa oraz bazy klientów.

PKO BP w swojej strategii konkurowania wykorzystuje posiadane przewagi konkurencyjne. Są to: unikalna sieć dystrybucji, największa baza klientów z ogromnym potencjałem oraz marka budząca zaufanie. We wszystkich powyższych aspektach przewaga PKO BP wyraźnie się zarysowuje.

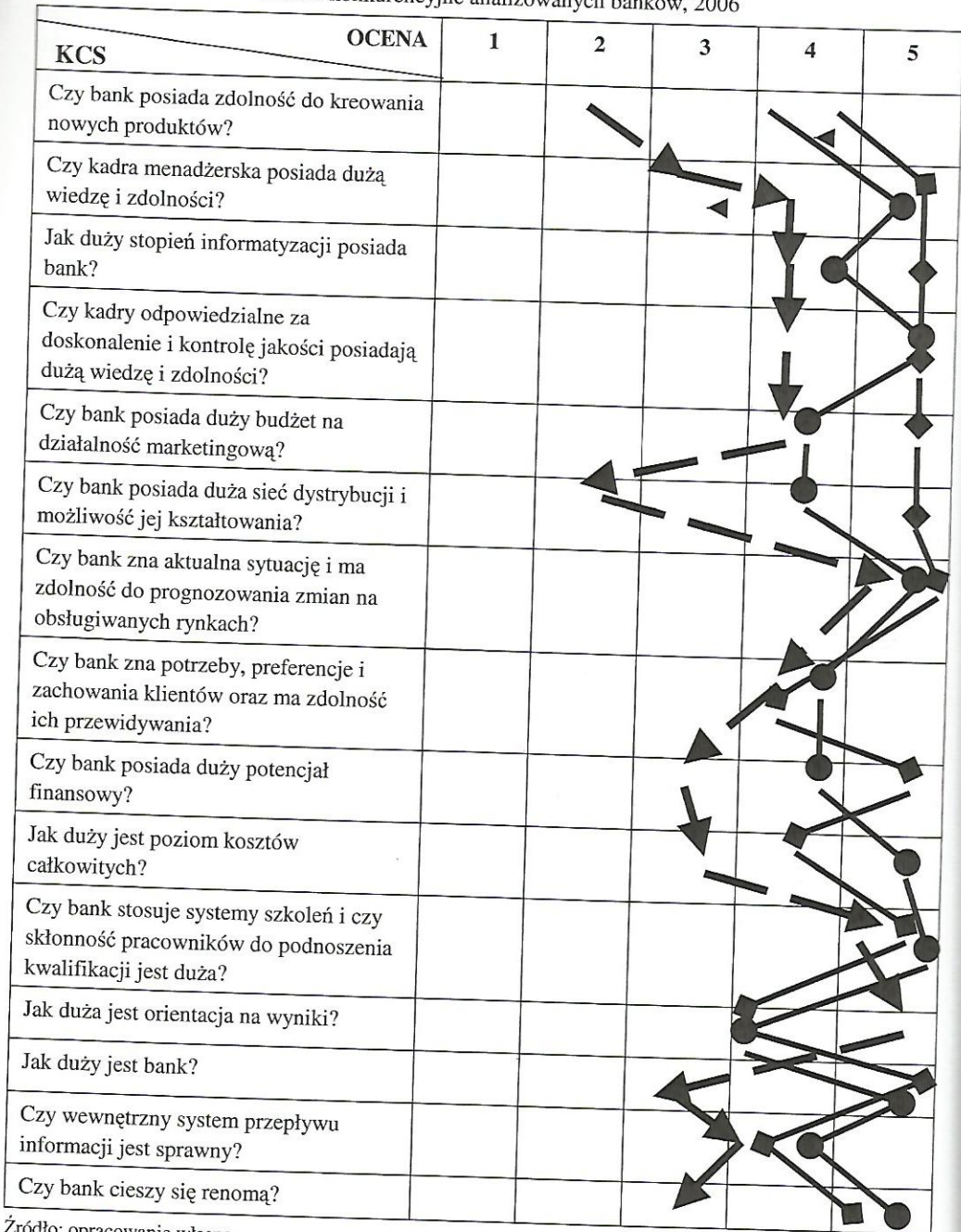
Na podstawie przeprowadzonej analizy pozycji konkurencyjnej PKO BP można stwierdzić, że na tle dwóch konkurentów bank wypada najlepiej. Świadczy o tym ocena zbiorcza, która zbliżona jest do oceny 5 traktowanej jako ideał. Niewiele mniejszą ocenę otrzymał Bank PeKaO, co wskazuje, że jest on jednym z najgroźniejszych konkurentów dla PKO BP. Lukas Bank jako bank stosunkowo młody uzyskał najniższą ocenę.

Pozycja konkurencyjna PKO BP przejawia się głównie poprzez największą sieć dystrybucji, szeroką możliwość kształtowania oferty produktowej oraz duży potencjał finansowy. Bardzo ważna jest tu także renoma banku wypracowywana od lat. Powyższe dziedziny, w których PKO BP jest liderem są kluczowe dla działalności bankowej. Dużym zagrożeniem dla obecnej pozycji PKO BP może okazać się fuzja PeKaO SA i BPH SA.

Za pomocą wyciągniętych wniosków oraz na podstawie listy KCS można wykreślić profile konkurencyjne PKO BP, PeKaO, Lukas Banku. Zostały one przedstawione w tabeli 2.

Tabela 2.

Profile konkurencyjne analizowanych banków, 2006



Źródło: opracowanie własne.

PKO BP

PeKaO

Lukas Bank

Przy określaniu pozycji konkurencyjnej ważne jest określenie, które składniki potencjału konkurencyjnego są istotne dla danego sektora. Jak już wspomniano w wyniku badań uzyskano listę KCS dla banku PKO BP i za jej podstawie dokonano analizy pozycji konkurencyjnej analizowanego banku na tle konkurentów. Warto w tym miejscu nadmienić, że KCS, gdy są poprawnie opanowane dają przewagę konkurencyjną, ale warto również zwrócić uwagę na fakt, że mają znaczenie strategiczne w działalności przedsiębiorstw. KCS banku wraz ze znaczeniem strategicznym danego czynnika, zawarto w tabeli 3.

Tabela 3.

Znaczenie strategiczne poszczególnych KCS

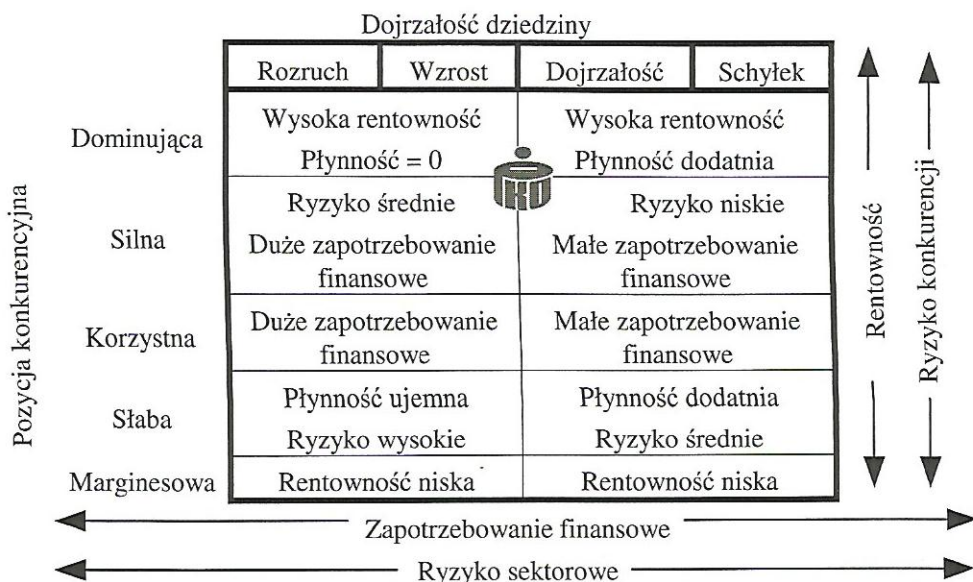
KCS sektora bankowego	Znaczenie strategiczne
Zdolność do kreowania nowych produktów	Tworzy alternatywę wyboru do produktów substytucyjnych i zwiększa zainteresowanie ofertą
Wiedza i zdolności kadry menadżerskiej	Zwiększa efektywność działania
Stopień informatyzacji świadczenia usług	Zapewnia optymalną obsługę klientów
Wiedza i zdolności kadr odpowiedzialnych za doskonalenie i kontrolę jakości	Jakość produktów i usług lepsza niż u konkurentów
Budżet na działalność marketingową	Lepsza rozpoznawalność marki przez klientów
Dystrybucja i możliwości jej kształtowania	Większy zakres obsługiwanego rynku
Znajomość aktualnej sytuacji i zdolność do prognozowania zmian na obsługiwanych rynkach	Analiza i prognozy, zasilanie informacyjne, system wczesnego rozpoznania
Znajomość potrzeb, preferencji i zachowań klientów oraz zdolność ich przewidywania	Lepsze dopasowanie oferty produktowej
Potencjał finansowy przedsiębiorstwa	Większe możliwości rozwoju
Poziom kosztów całkowitych	Większa dochodowość
Stosowane systemy szkoleń i skłonność pracowników do podnoszenia kwalifikacji	Wyższa jakość obsługi klientów
Orientacja na wyniki	Wzrost wyników finansowych
Wielkość przedsiębiorstwa	Zaufanie klientów i większe możliwości
Sprawność wewnętrznego systemu przepływu informacji	Lepsza komunikacja wewnętrzna i poprawa sprawności działania
Renoma przedsiębiorstwa	Wzmacnia pozycję na rynku

Źródło: opracowanie własne.

Bank PKO BP zajmuje dominującą pozycję na polskim rynku bankowym, posiada wiele cech, które udało mu się wypracować na przestrzeni lat działalności bankowej i są one trudne do osiągnięcia przez banki konkurencyjne. Zapewnia to bankowi stabilną pozycję na rynku i jest gwarancją dalszego rozwoju. Jedną z metod zintegrowanych wyznaczania strategii działania przedsiębiorstwa jest metoda portfelowa nazywana modelem ADL. Metoda ta została wykorzystana w analizie konkurencyjności banku PKO BP i na jej podstawie określone zostały dalsze kierunki rozwoju. Model analizy strategicznej ADL został skonstruowany na podstawie dwóch zmiennych:

- stopnia dojrzałości dziedziny – oparty jest on na czterofazowym cyklu życia produktu (rozruch, wzrost, dojrzałość i schyłek),
- pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w danej dziedzinie.

Pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa mierzy się jego relatywną, tzn. porównywalną z konkurentami siłą rynkową, określaną według stopnia opanowania kluczowych czynników sukcesu. Między pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa, a jego rentownością segmentową istnieje ścisły związek. Podobny związek zachodzi między pozycją konkurencyjną a poziomem ryzyka. Im pozycja konkurencyjna jest silniejsza, tym ryzyko jest mniejsze i odwrotnie. Macierz ADL ma postać tablicy, gdzie kolumny oznaczają fazę cyklu życia a wiersze stopniowalny pomiar pozycji konkurencyjnej. Strukturę macierzy ADL dla analizowanego banku przedstawiono na rysunku 3.

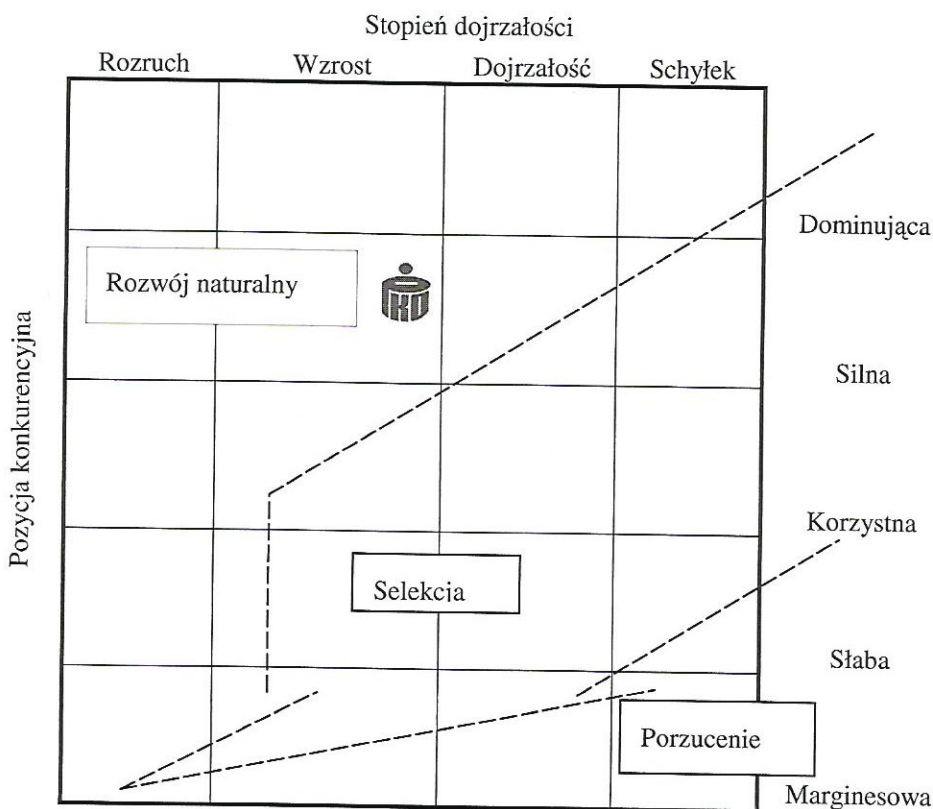


Rys. 3. Struktura macierzy ADL dla analizowanego banku

Źródło: opracowanie własne na podstawie [12].

Sektor bankowy znajduje się głównie w fazie wzrostu, jednakże w wielu aspektach wykazuje pewne cechy charakterystyczne dla fazy dojrzałości. Świadczy o tym m.in. ukształtowana w znacznym stopniu oferta produktowa banków oraz związane z nią duże doświadczenie klientów, markowe produkty mające ugruntowaną pozycję i stałych klientów, rozbudowana sieć dystrybucji produktów bankowych, a także dokonywane zmiany innowacyjne mające na celu obniżenie kosztów i poprawę jakości usług, co przejawia się w informatyzacji procesu ich świadczenia. Występuje również w dużym stopniu ugruntowany układ sił i podział rynku między bankami. W odniesieniu do przyszłości sektora bankowego można zauważyć liczne szanse sprzyjające jego dalszemu rozwojowi.

Dokonując zestawienia fazy cyklu życia sektora bankowego oraz pozycji konkurencyjnej banku można wnioskować, że działalność PKO BP odznacza się średnim ryzykiem i dużym zapotrzebowaniem finansowym. Zalecenia wynikające z macierzy ADL przedstawiono na rysunku 4.



Rys. 4. Zalecenia macierzy ADL

Źródło: opracowanie własne na podstawie [12].

PKO BP posiada bezpieczną i silną pozycję konkurencyjną na rynku i dlatego optymalną strategią będzie naturalny rozwój. Rozwój naturalny banku polegał będzie na angażowaniu zasobów w te dziedziny, w których przedsiębiorstwo ma dobrą pozycję konkurencyjną (sieć dystrybucji, jakość usługi, marka itd.) oraz segmenty przyszłościowe (ekspansja na rynek wschodni).

5. ZAKOŃCZENIE

Poszukiwanie przełomowych idei, produktów i usług mogą zabrać w ślepią uliczkę, niemniej jednak historia uczy jak odnieść sukces w tej dziedzinie. Termin przedsiębiorcza organizacja nie powinien nikogo przerażać i zniechęcać a do zwycięstwa prowadzą cztery drogi [6]:

- 1) recepta dotycząca strategii – poszerz zakres poszukiwań, zwiększ paletę przedsięwzięć,
- 2) recepta dotycząca procesów – nadaj systemom planowania i kontroli większą elastyczność,
- 3) recepta dotycząca organizacji – stwórz warunki sprzyjające bliskim kontaktom pomiędzy zespołem innowatorów a jednostkami reprezentującymi główny nurt działalności firmy,
- 4) recepta dotycząca kompetencji – dobieraj ludzi pod kątem ich zdolności przywódczych i interpersonalnych i wspieraj innowatorów poprzez tworzenie wokół nich kultury współpracy.

Przedsiębiorstwa, które chcą uniknąć pułapek powinny poszerzyć obszar poszukiwań nowych idei, nadać elastyczność nadzbyt sztywnym procedurom kontrolnym i strukturalnym, zapewnić łączność pomiędzy innowatorami a reprezentantami firmy, jak również rozwijać umiejętności pracowników w zakresie komunikacji i współpracy. Konkurencyjność powinna być opierana na unikalnych zasobach i ideach, które kształtują przyszłość, niemniej jednak równie na wnioskach wyciągniętych z przeszłości. Znalezienie proporcji między celami przedsiębiorstwa, a możliwością uzyskania przewagi konkurencyjnej wymaga organizacyjnej elastyczności oraz zwrócenia uwagi na relacje międzyludzkie.

LITERATURA

- [1] Ansoff H.I.: *Zarządzanie strategiczne*. PWE, Warszawa 1985
- [2] Bieliński J.: *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle Strategii Lizbońskiej*. CeDeWu.pl, Warszawa 2005
- [3] Gierszewska G., Romanowska M.: *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. PWE, Warszawa 1997
- [4] Hamel G., Prahalad C.K.: *Strategy as Stretch and Leverage*. [W]: *HBR* nr 4, 1993
- [5] Jelonek D.: *Przewaga konkurencyjna e-przedsiębiorstwa*. [W]: *EiOP* nr 3, 2003
- [6] Kanter R.M.: *Innowacje klasyczne pułapki*. HBR – Polska, luty 2006
- [7] Lisiński M.: *Metody planowania strategicznego*. PWE, Warszawa, 2004
- [8] Machaczka J.: *Podstawy zarządzania*. AE w Krakowie, Kraków 1999

- [9] Matwiejczuk W., Pawluczuk E.: *Konkurencyjność przedsiębiorstwa budowlanego*. [W]: *EiOP* nr 12, 2002
- [10] Pierścionek Z.: *Koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa*. [W]: *Przegląd Organizacji* nr 9, 2005
- [11] Porter M.E., Kramer M.R.: *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*. „Harvard Business Review – Polska”, wrzesień 2003
- [12] Stankiewicz M.J.: *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. TNOiK, Toruń, 2002
- [13] Strategor: *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. PWE, Warszawa 1995
- [14] Thompson A.A., Strickland III A.J.: *Strategic Management. Concept and Cases*. Richard D. Irwin, Homewood, IL - Boston, MA 1990
- [15] Witczak H.: *Naukowy status nauki o zarządzaniu*. [W]: *Nowoczesne zarządzanie – koncepcje i instrumenty*, red. M. Trocki, S. Gregorczyk. SGH, Warszawa 2006

COMPETITIVE ANALYSIS IN MODERN ENTERPRISE MANAGEMENT ON EXAMPLE OF BANK

Summary: Management of modern enterprise is difficult because of turbulent and changeable surroundings. Not far ago it was calm and predictable and did not bring about anxiety of management cadre. That is why managers must accept new challenges. The main purpose of this article is showing how competitiveness analysis of enterprise has an impact on management and building enterprise strategy. The problem of competitiveness tries to give an answer why some of enterprises are successful and others not, despite of operating and competing in the same surroundings.

Keywords: competitiveness, management, critical success factors, competitive position.