

Університет банківської справи
Національного банку України
Львівський інститут
банківської справи



University of banking
of the National bank of Ukraine
Lviv institute
of banking

Краківський економічний
університет



Cracow University
of Economics

**РОЗВИТОК
ФІНАНСОВОЇ
СИСТЕМИ
КРАЇН
ЦЕНТРАЛЬНОЇ
ТА СХІДНОЇ ЄВРОПИ**

**THE DEVELOPMENT
OF FINANCIAL
SYSTEM
OF COUNTRIES
OF CENTRAL
AND EAST EUROPE**

Випуск II

Volume II

**Львів
2012**

**Lviv
2012**

12. Machaczka J., Podstawy zarządzania, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2001
13. Sikorski Cz., Organizacje bez wodzów, C.H. Beck, Warszawa 2006
14. Webber R.A., Zasady zarządzania organizacjami, PWE, Warszawa 1996
15. Williamson O., Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy rynki, relacje kontraktowe, PWN, Warszawa 1998.
16. Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu, red.: R. Krupski, PWE, Warszawa 2005

CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE KONKURENCYJNOŚĆ BANKU W DOBIE GLOBALIZACJI

*Magdalena Gorzelany – Dziadkowiec,
Katedra Strategii Zarządzania i rozwoju Organizacji,
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Magdalena Litwin,
Aior Bank w Krakowie*

Wstęp

W obecnym czasie jesteśmy świadkami zachodzącej milczącej transformacji. Na rynku we wszystkich sektorach wytwarzanych jest więcej produktów niż kiedykolwiek wcześniej, a kanały dystrybucji są coraz bardziej rozbudowane. Jesteśmy świadkami pojawiania się coraz większej ilości galerii, butików, sklepów internetowych i dyskontowych, które oferują szeroką gamę produktów i usług. To wszystko oszałamia konsumentów i coraz ciężiej jest im wybrać najwłaściwszą ofertę. Różnorodność produktów już nie jest strategią wystarczającą.

Zachodzące zmiany w otoczeniu i toczący się proces globalizacji powoduje, że coraz bardziej narasta konkurencja. Szansę na przetrwanie a nawet i rozwój mają te organizacje, które dostrzegą zmiany w otoczeniu, narastającą konkurencję, rosnące tempo zmian technologicznych, jak i zmiany społeczne i kulturowe.

Toczący się proces globalizacji wywiera istotny wpływ na instytucje finansowe, które nieustannie poszukują źródeł uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej. Zadanie to nie jest łatwe i polega na właściwej kombinacji aktywów materialnych i niematerialnych kształtujących wartość banku. Bank może uzyskać przewagę konkurencyjną przy właściwej kombinacji np.: następujących czynników: wielkość, technologia, multkanałowa dystrybucja, strategia działania, marka oraz budowa relacji z klientami.

Właściwe wykorzystanie zasobów i ich skomponowanie powoduje, że bank może uzyskać przewagę konkurencyjną. Wymaga to jednak nowej filozofii działania oraz zdobycia nowych umiejętności. Z tych względów celem niniejszego

opracowania jest wskazanie istoty globalizacji, dokonanie charakterystyki sektora bankowego oraz wskazanie jak zmiany w otoczeniu wpływają na działalność banku. W opracowaniu zostanie również przeprowadzona analiza konkurencyjności banku, która będzie miała na celu wyłonienie czynników determinujących konkurencyjność banku. W opracowaniu również zostanie podjęta próba wskazania jak formułować strategię konkurowania.

1. Globalizacja i konkurencyjność istota pojęć

Globalizacja tworzy specyficzne warunki konkurowania przedsiębiorstw. Stanowi ona ogół procesów prowadzących do coraz większej współzależności i integracji państw, społeczeństw, gospodarek i kultur, czego efektem jest tworzenie się światowego społeczeństwa - „jednego świata”, zanikanie kategorii państwa narodowego, kurczenie się przestrzeni społecznej, wzrost tempa interakcji poprzez wykorzystanie technologii informacyjnych⁷⁴ oraz wzrost znaczenia organizacji międzynarodowych, szczególnie korporacji⁷⁵. Geneza globalizacji sięga do odkryć geograficznych, a w nauce rozpatrywana jest dopiero od lat 80 XX wieku pomimo, że kwestia ta była podejmowana już w XIX wieku⁷⁶. Globalizacja jest zjawiskiem postrzeganym jako przyczyna wzrostu nowych, nieprzewidywalnych form ryzyka⁷⁷ oraz jako wzrost nierówności społecznych w skali globu, czy w skali poszczególnych społeczeństw⁷⁸. Skutki procesów globalizacyjnych nie są do końca rozpoznane, mogą prowadzić do większej homogenizacji kultury, jak i do jej kreolizacji i zwiększenia różnorodności kulturowej⁷⁹.

Globalizację charakteryzują dwa wymiary zasięgu, czyli rozprzeszczenie się oraz intensywność, czyli pogłębianie⁸⁰. Nie ma jednego modelu globalizacji, ale są pewne jej wyznaczniki. Czynniki narodowe w dalszym stopniu wpływają na sposób, w jaki globalizacja zmienia gospodarki narodowe oraz społeczeństwa. Można wyróżnić kilka obszarów globalizacji⁸¹:

- globalizacja rynków i strategii – integracja działalności gospodarczej na skalę światową, integracja działań poza swoimi granicami, globalne poszukiwanie komponentów, aliansy strategiczne,
- globalizacja technologii, badań oraz wiedzy – rozwój technologii informacji i telekomunikacji umożliwia rozwój globalnych sieci w ramach tej samej firmy i pomiędzy firmami,

⁷⁴ A. Giddens, *Sociologia*, PWN, Warszawa 2004, s. 74.

⁷⁵ P. Szotompa, *Sociologia zmian społecznych*, wyd. Zak. Kraków, 2005, s. 93-94.

⁷⁶ M. Kompany, *Globalizacja*, w: *Encyklopedia socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa 1998, s. 242.

⁷⁷ D. Walczak – Duraj, *Podstawy współczesnej socjologii*, Omega – Praksis, Pabianice 2006, s. 273.

⁷⁸ A. Giddens, op. cit., s. 91-92.

⁷⁹ P. Szotompa, op. cit., s. 100.

⁸⁰ A. G. McGrew, P. Lewis, *Globalisation and the Nation-States*, Cambridge, Polity Press 1992, s. 72.

⁸¹ G. Gieraszewska, *Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji*, Wyższa szkoła Handlu i Prawa, Warszawa 2003, s. 53.

- globalizacja stylów życia i modeli konsumpcji – transfer i przenoszenie dominujących stylów życia, zrównanie modeli konsumpcji, wzrost roli mediów, przenoszenie wzorców kulturowych,

- globalizacja rządzenia i regulacji prawnych – zmniejszona rola rządów narodowych i parlamentów, próby stworzenia nowej generacji przepisów,

- globalizacja jako polityczne ujednoczenie świata – integracja systemów gospodarczych i społeczeństw w wielu regionach świata w globalne systemy polityczne i ekonomiczne,

- globalizacja finansów i własności kapitału – deregulacja rynków finansowych, międzynarodowa mobilność finansowa kapitału, wzrost fuzji, akwizycji, początkowe stadium globalizacji akcjonariatu.

Dla celów niniejszego opracowania uwaga zostanie skupiona na globalizacji finansów, która to jest procesem umożliwiającym zgromadzenie w swoich rękach ogromnej władzy decyzyjnej i możliwości wpływania na losy milionów ludzi. Miejsce globalizacji w ponad dwustu letniej historii gospodarki rynkowej należy wyjaśnić przy przyjęciu jej zmienności i dokonaniu podziału na fazy rozwojowe. I tak po przedsiębiorczym kapitalizmie, po jego hierarchicznej fazie świat wchodzi w erę aliansów lub elastyczności i w tej perspektywie o globalizacji w sektorze bankowym można mówić od około dziesięciu lat. I właśnie w tym okresie zmieniły się również warunki do konkurowania pomiędzy bankami. Z tych względów warto w tym miejscu wyjaśnić czym jest konkurencyjność dla organizacji.

Konkurencyjność oznacza umiejętność osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Próby pomiaru tej cechy powinny, zatem iść w kierunku identyfikacji zmiennych, określających zdolność osiągnięcia przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. W uproszczeniu można przyjąć, że konkurencyjność oznacza umiejętność działania i przetrwania w rywalizującym otoczeniu. Z istoty konkurowania wynika współzawodnictwo między, przynajmniej dwoma, rywalami dążącymi do realizacji swoich interesów poprzez wystawienie na rynku najkorzystniejszej oferty dla klienta⁸². 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 sektorach⁸³. Konkurencyjność można określić jako własność, która określa zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego kreowania tendencji rozwojowej, wzrostu produktywności oraz do skutecznego rozwijania rynków

⁸² W. Matwiejczuk, E. Pawluczuk, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa badawczego*, „EiOP” nr 12, 2002, s. 34.

⁸³ G. Hamel, C.K. Prahalad, *Strategie as Stretch and Leverage*, „HBR” nr 4, 1993, s. 75.

zbytu w warunkach nowych, lepszych i tańszych towarów oraz usług oferowanych przez konkurencję⁸⁴. 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 konkurentów⁸⁵.

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.

W obecnym warunkach gospodarowania konkurencyjność przedsiębiorstwa 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 zarządzania⁸⁶. Bycie konkurencyjnym w myślu 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 je o składniki zewnętrzne, ujmujące postępowanie przedsiębiorstwa przez klientów czy konkurentów. Konkurencyjność przedsiębiorstwa oraz jej składowe przedstawiono na rysunku 1.



Rysunek 1. Konkurencyjność przedsiębiorstwa oraz jej składowe źródła. Z. Malara, *O konkurencyjności...*, *Op. cit.*, s. 22

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 przedsiębiorstwa, czyli ciągłe opracowywanie i wdrażanie innowacji, kreowanie nowego klienta i nowych rynków, poszukiwanie nowych okazji, wchodzenie na nowe rynki i dziedziny⁸⁷. Jednak jak stwierdził P. Prahalad przedsiębiorczość nie zajmuje się psychologią czy cechami charakteru przedsiębiorców, lecz ich działaniem i zachowaniami.

2. Metodyczne aspekty budowania przewagi konkurencyjnej

W literaturze przedmiotu znajduje się szereg rozważań związanych z pojęciem przewagi konkurencyjnej oraz jej istoty. Zarówno autorzy polscy, jak i zagraniczni uważają, że jest to podstawowy czynnik konkurencyjności przedsiębiorstwa. Dużo uwagi skierowane jest na podejście zasobowe, które jest rozwijane od początku lat dziewięćdziesiątych i stanowi bardzo popularne podejście do problematyki zarządzania strategicznego. W podejściu tym zaprzestano poszukiwania źródeł sukcesu jedynie w umiejętności dostarczenia się przedsiębiorstwa do otoczenia zewnętrznego, lecz doceniono możliwość, które tkwią w samym jego wnętrzu. Na szczególną uwagę zasługują koncepcje: kluczowych umiejętności - G. Hamela i C. Prahalada⁸⁸ uznali oni, że o sukcesie konkurencyjnym firmy nie decyduje określony zasób lub pojedyncze umiejętności, ale ich zestaw, rozwijając tę koncepcję R. Gajęcki stwierdził, że kluczowe kompetencje są „furtką do przyszłości”, potencjałem, który zrealizować wykorzystany do budowy przewagi konkurencyjnej, kolejna koncepcja to kluczowe zdolności - G. Stalka, P. Evansa, L.E. Shulmana⁸⁹ oraz wyróżniające umiejętności Ch. Hillia i G. Jonesa⁹⁰.

M.E. Porter określił, że przedsiębiorstwo zdobywa przewagę nad rywalami, gdy oferuje produkt lub usługę o jakości lepszej bądź tańszej niż konkurencja, ale po zdecydowanie niższej cenie oraz gdy oferuje produkt lub usługę o jakości wyższej niż konkurencja, ale po cenie takiej samej bądź niższej niż ceny konkurentów. Przewaga konkurencyjna jest pojęciem kluczowym nie tylko we wszystkich teoriach konkurencji, ale stanowi podstawę funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw. Jest tak, ponieważ jak napisał M.E. Porter — jest ona duszą wyników przedsiębiorstw na konkurujących rynkach⁹¹.

Oryginalne, szeroko znane, cytowane i dyskutowane podejście do budowania przewagi konkurencyjnej zaprezentowali dwaj uczeni amerykańscy: C.K. Prahalad i G. Hamel. W koncepcji kluczowych kompetencji uznali, że konkurencja wywodzi się ze zdolności do szybszego wprowadzenia w zdobywaniu zdolności czy kompetencji. Uczeń Ci twierdzi, że identyfikacja

⁸⁶ Z. Pietsionek, *Koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa*, *Przebieg Organizacji* nr 9, 2005, s. 7.

⁸⁷ G. Hamel, C.K. Prahalad, *The Core Competence of the Corporation*, HBR, nr 3, 1990, s. 80.

⁸⁸ G. Stalk, P. Evans, L.E. Shulman, *Competing on capabilities*, HBR, nr 2, 1992, s. 60.

⁸⁹ G. Gierzawska, M. Romanowska, *Analiza...*, *op. cit.*, s. 140.

⁹⁰ M.E. Porter, *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, *The Free Press*, New York, 1985, s. XV.

⁸⁴ D. Jalonck, *Przewaga konkurencyjna e-przedsiębiorstwa*, „EiOP” nr 3, 2003, s. 32.

⁸⁵ J. Bieleński, *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle Strategii Lizbońskiej*, CeDeWu.pl, Warszawa 2005, s. 31.

kompetencji jest zbiorowe uczenie się w organizacji, jak również odmienne produkty z wielokrotnego strumienia technologii. Rdzeń kompetencji powinien być w harmonii z technologią, w komunikacji ludzi i ich funkcji, jak również nie może zniżać się z czasem. Fizyczne aktywa, zmienne w czasie są wydatkowane, a kompetencje są wciąż potrzebne i chronione⁹¹.

Dlatego analiza konkurencyjności przedsiębiorstwa jest zadaniem trudnym. Elementami strukturalnymi, a zarazem podsystemami „konkurencyjności przedsiębiorstwa”, poddawany wpływom otoczenia ogólnego i wchodzącymi w interakcje z otoczeniem konkurencyjnym, są⁹²:

- Potencjał konkurencyjności, którym jest ogół zasobów materialnych i nie - materialnych przedsiębiorstwa, niezbędnych do tego, aby mogło ono funkcjonować na rynkowej arenie konkurencyjnej;
- Przewaga konkurencyjna, definiowana tu jako efekt takiego wyko-rzystywania 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 osiągniętych przez innych

Zarządzanie konkurencyjnością polega na ciągłym, celowym, przemysłowym 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 wyznaczniki: 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 uzyskuje ją przedsiębiorstwo przewagę konkurencyjną, a ta z kolei pozwoli na zastosowanie

⁹¹ G. Hamel, C.K. Prahalad, *The... on. cit.*, s. 79 - 82.

⁹² M.J. Stankewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa - budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2002, s. 89.

określonych instrumentów konkurowania, lecz może być odwrotnie.

Przedsiębiorstwo, które formuluje 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 osiągnięta raz na zawsze, raz osiągnięta nie daje pewności jak długo będzie utrzymywana. Do oceny pozycji konkurencyjnej najczęściej stosowaną w praktyce jest metoda oceny tzw. kluczowych czynników sukcesu (KCS). Pomiaru dokonuje się w następujący sposób⁹³:

- 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 kilkadziesiąt pozycji, a strategia działania polega na wyborze jednego lub kilku czynników sukcesu, które firma będzie doskonalić i poprzez to osiągnie przewagę nad konkurentami. KCS 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 KCS⁹⁴.

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 wspominałam), 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

⁹³ Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 68

⁹⁴ A.A. Thompson, Strickland III A.J., *Strategic Management. Concept and Cases*, Richard D. Irwin, Homewood, IL - Boston, MA 1990, s. 80 - 85.

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 etapy⁵⁵: określenie kluczowych czynników sukcesu, ustalenie wag dla poszczególnych czynników, ustalenie ocen opianowania 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 opianowane 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 opianowania 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

3. Sektor bankowy i zmiany pozycji konkurencyjnej banków krajowych

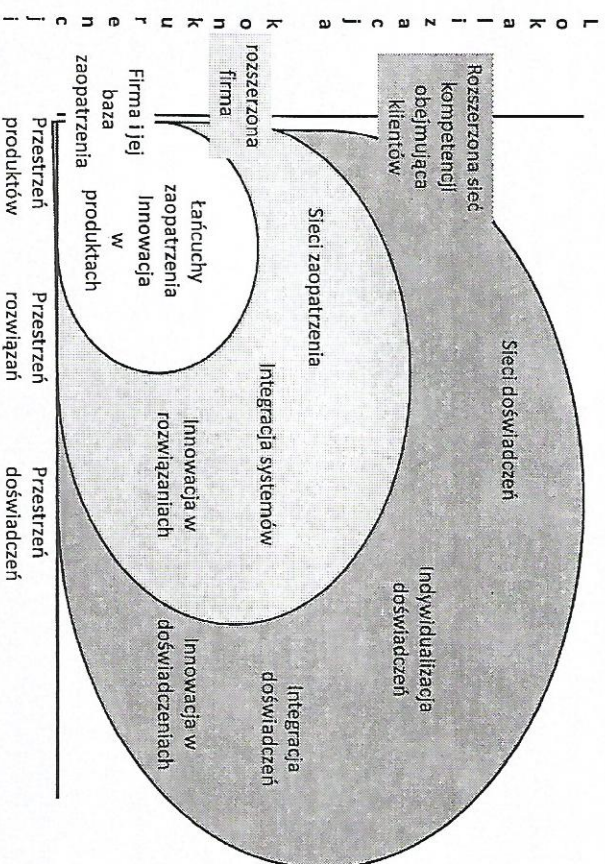
Poddając analizie procesy zachodzące na rynkach zagranicznych stwierdzić można, że konsolidacja w sektorze bankowym jest nieuchronna. Wszystkie banki, które chcą się znaleźć w pierwszej trójce lub piątce muszą myśleć o połączeniu sił z innym bankiem. Warto w tym miejscu nadmienić, że posiadanie partnera zagranicznego wiąże się z uzyskaniem przewagi konkurencyjnej. Partnerstwo takie również stabilizuje akcjonariat. Zapewnia dostęp nie tylko do technologii, którą przecież zawsze można kupić, ale przede wszystkim do know-how i do tego niewymiernego, którym właściciel jest się w stanie podzielić wyjącznie wtedy, gdy jesteśmy jego partnerami. Wiadomą rzeczą jest, że transfer wiedzy jest o wiele cenniejszy niż wszelkie usługi doradcze⁵⁶. Przyczyn konsolidacji sektora bankowego jest wiele, wśród nich należy wymienić odchodzenie od ochrony państwa, liberalizację europejskiego rynku, rosnącą konkurencję na rynkach finansowych, która zmusza banki europejskie do wykorzystywania zewnętrznych metod rozwoju, ponieważ metody rozwoju wewnętrznego w dobie globalizacji już nie są wystarczające. Dlatego sposobem na szybki rozwój banków i ich ekspansję na nowe rynki oraz budowanie silniejszej pozycji konkurencyjnej na dołychczasowych rynkach jest przejmowanie innych banków lub fuzje. Dodatkową przyczyną fali fuzji w sektorze bankowym w Europie jest duże rozdrobienie w tym sektorze, sektor ten jest rozproszony. Aby sprostać konkurencji banków japońskich i amerykańskich, banki europejskie muszą się konsolidować, aby zwiększyć swoją bazę kapitałową oraz obniżyć koszty działalności.

Niemniej jednak jak już stwierdzono wcześniej fuzje i przejęcia są zewnętrznymi metodami rozwoju i poprzez fuzje banki umacniają swoją pozycję konkurencyjną, niemniej jednak o „przewadze konkurencyjnej” banku decyduje właściwa kombinacja zasobów materialnych i niematerialnych i umiejętne zarządzanie nimi. Rywalizacja w sektorze bankowym może stanowić duże niebezpieczeństwo dla działalności poszczególnych banków.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że o ile w gospodarce rynkowej konkurencja jest jedną z sił napędowych o tyle w sektorze bankowym stwierdzenie to ma ograniczony zasięg. Wynika to z bardzo dużej wrażliwości banków na zmiany w nastrojach klientów. I nie wystarczy już stworzyć produkt i wprowadzić innowacje należy zwrócić uwagę na doświadczenia konsumentów. Trudycyjna orientacja na produkty prowadzi do szczególnego podejścia do zarządzania, menedżerowie dużo czasu poświęcają na opracowywanie map drogowych technologii i produktów, powstaje konieczność dostosowania własności produktów do poszczególnych segmentów klientów. W tym obszarze przewagę konkurencyjną uzyskuje się dzięki skuteczności pod względem kosztów, sprawności, jakości i rozmaitości naszych produktów w porównaniu z konkurencją. Niemniej jednak ważne jest, aby będąc w tym miejscu dostarczać potrzebę zmian w kierunku przejścia z przestrzeni produktów do przestrzeni rozwiązań. Przejście do przestrzeni rozwiązań jest dla wielu przedsiębiorstw naturalnym zachowaniem, które zdajna się wpoświadamie. Przestrzeń rozwiązań może stworzyć nową warstwą barier zapobiegających naśladowaniu. Wiedza połączenia z kompetencjami może być trudna do skopiiowania, a to może przynieść korzyści firmie. Menedżerowie zdają się, że tworząc nowe rozwiązania nikt im za to nie płaci, a klient w coraz większym stopniu wymagał nowych rozwiązań, ale klient się płaci jedynie za wyroby. Większym wyzwaniem dla organizacji od dwóch ostatnich jest przejście do przestrzeni doświadczeń, która to jest przestrzenią indywidualności. Przejście doświadczeń zmusza menedżerów do rozważania w inny sposób – skupienie uwagi na różnorodnych doświadczeniach konsumentów oznacza założenie, że menedżerowie mogą rekonstruować zapytanie klienta poprzez interakcję z konsumentami, akceptować dynamiczne ustalenia cen, jak również reagować na zachowania konsumentów traktując ich indywidualnie. To może zachowywanie wynagają od menedżerów umiejętności dostarczania indywidualnych się problemów z klientami, a także nowych możliwości ich obsługi. Przejście do przestrzeni rozwiązań w przestrzeni doświadczeń wymaga dynamicznej przez naczelne kierownictwo wyrobienia filozofii, że nie wystarczy stworzyć produkt, organizacja trwała przewagę konkurencyjną. Wymaga ona od konsumentów a przedsiębiorstwem sąają się nowym modelem konkurencyjnym, który się opiera. Konsumentci stają się źródłem kompetencji przedsiębiorstwa, które się opiera na przestrzeni konkurencji, która została zrehabilitowana i wyeliminowana.

⁵⁵ M. Lisinski, *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004, s.168.

⁵⁶ W. Kostorzewa, *Przekazani oraz typy fuzji i przejęć bankowych*, Zeszyty BRE Bank - CASE, Warszawa 1999, s.7.



Lokalizacja Innowacji

Rysunek 2. Nowa przestrzeń konkurencji

Źródło: C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, Przyszłość konkurencji, PME, Warszawa 2005, s. 147.

Analizując rysunek 2 zauważyć można, że przejście do przestrzeni doświadczeń jest trudne, wymaga innowacji w doświadczeniach, integracji i indywidualizacji doświadczeń oraz stworzenia sieci doświadczeń. Wymaga to wcielenia do istniejącego systemu współpracy i współtworzenia, które rodzi konsekwencje w odniesieniu do działalności B+R, marketingu, księgowości, logistyki, ustalania cen, nadawania marki. Można tutaj również stwierdzić, że model wykorzystywany do tej pory już jest nie wystarczający i należy stworzyć nowy. W odniesieniu do nowego kapitału strategicznego, należy rzucić wyzwanie tradycyjnemu podejściu do konkurencji, wiąże się to z nowymi sposobami myślenia o możliwościach, dostępne do kompetencji, wykorzystywaniu i rekonfiguracji zasobów z nowymi sposobami angażowania całej firmy i konkurowania.⁹⁸

⁹⁸ Ibidem, s. 146-148.

Postępująca globalizacja spowodowała, że banki zaczęły podejmować różne działania zwracając uwagę na potrzebę nadążania za potrzebami dotychczasowych klientów. Na rynku polskim zaczęły pojawiać się banki zagraniczne, które były motywowane do działalności w Polsce głównie przez wielkość wymiany handlowej między krajem usługodawcy i usługobiorcy, wielkością rezerw przy wykonywaniu czynności bankowych, poziomem stóp procentowych pomiędzy krajami, poziomem kursu walut, wielkością rynku krajowego w kraju goszczącym i macierzystym, szansą zyskowych operacji, doświadczeniami oraz umiejętnościami w bankowości międzynarodowej. Nie bez znaczenia jest wysoki poziom konkurencji na rodzimym rynku usług finansowych. Mniejsze znaczenie mają regulacje nadzorcze w kraju goszczącym. Standaryzacja tego typu regulacji spowodowała, że różnice są niewielkie.

Z wyżej wymienionych względów najbardziej typową reakcją banków na nasiloną integrację gospodarczą, procesy fuzji i przejęć i globalizację rynków finansowych jest przyjęcie postawy analityka (61% banków taką postawę przyjmuje). W tej strategii bank stara się zachować kompetencje w oferowaniu starego zestawu produktów, zmieniając systematycznie ich zestaw. Drugą co do popularności strategią jest postawa obronna, ją deklarują 25% banków. W tym przypadku banki starają się odkryć niszę rynkową z relatywnie stałą klientelą oraz ofertą produktów. Koncentrują się one na jakości, a nie na liczbie oferowanych produktów. Obrońcy starają się nie dostarczać nowych wyzwań i wierzą, że zostanie docenione. Równorzędnie co do popularności (po 7%) banki przyjmują strategię pioniera i działacza. Pionier pragnie być zawsze pierwszy na rynku z nowym produktem, dodaje do swej oferty innowacje produktową. Strategia ta prowadzi w konsekwencji do tego, że każdy bank staje się konkurentem pioniera co uniemożliwia im osiągnięcie opłacalnego udziału w rynku. Działacz natomiast reaguje na to co dzieje się na rynku od przypadku do przypadku, bankowi takiemu brakuje spójnej strategii produktowej i rynkowej. Nie walczy agresywnie o udział w rynku, ale przemieszcza się tam gdzie konkurencja go akceptuje i pozwala przeżyć. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, że wraz za wybraną przez bank strategią idą nakłady na technologie informatyczną i inne cechy charakteryzujące bank (np.: wielkość banku, horyzont planu strategicznego, który dla pionierów wynosi 15 lat, a dla działaczy zaledwie 4 lata)⁹⁹.

Niemniej jednak, aby strategia konkurowania była właściwie opracowana należy dokonać analizy konkurencyjności przedsiębiorstwa. Jak stwierdził G. Hamel konkurencyjność we współczesnym świecie nie zależy do produktów, ale od modeli biznesowych. Nie należy lekceważyć tej zasady. Analiza

⁹⁹ www.wspolczesna-bankowość.cba.pl – 10.12.2011

konkurencyjności jest procesem złożonym i należy ją dokonywać według określonego schematu.

4. Zakończenie

Zachodzące procesy globalizacji w znaczący sposób wpływają na konkurencyjność organizacji we wszystkich organizacjach. Proces globalizacji dotyka również rynki finansowe wyznaczając nowe kierunki działania. Sektor bankowy w Polsce będzie się konsolidował. Niemniej jednak zarządzający bankami muszą pamiętać o tym, że przejęcia i fuzje to wybrane zewnętrzne metody rozwoju organizacji. Poprzez fuzje banki wzmacniają swoją pozycję konkurencyjną, ale trzeba też pamiętać jakie niebezpieczeństwa fuzja ze sobą niesie.

Pomimo, że w sektorze bankowym można zauważyć dużą falę fuzji to należy pamiętać, że o konkurencyjności przedsiębiorstwa decyduje właściwe skomponowanie zasobów zarówno materialnych, jak i niematerialnych. banki, aby mogły skutecznie umacniać pozycję konkurencyjną muszą dokonywać analizy konkurencyjności i oceniać w jakim stopniu opanowały kluczowe czynniki sukcesu. Nie należy również zapominać, że klient jest najważniejszym celem każdego przedsiębiorstwa, a w przypadku banków są one bardzo wrażliwe na nastroje klientów.

Literatura

1. Bielński J., *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle Strategii Lizbońskiej*, CeDeWu.pl, Warszawa 2005.
2. Giddens A., *Sociologia*, PWN, Warszawa 2004.
3. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997.
4. Gierszewska G., *Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji*, Wyższa szkoła Handlu i Prawa, Warszawa 2003.
5. Hamel G., Prahalad C.K., *Strategy as Stretch and Leverage*, „HBR” nr 4, 1993.
6. Hamel G., Prahalad C.K., *The Core Competence of the Corporation*, HBR, nr 3, 1990.
7. Jelonk D., *Przewaga konkurencyjna e-przedsiębiorstwa*, „EiOP” nr 3, 2003.
8. Kompany M., *Globalizacja*, w: *Encyklopedia socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa 1998.
9. Kostorzowa W., *Przeistanki oraz typy fuzji i przejęć bankowych*, Zeszyty BRE Bank - CASE, Warszawa 1999.
10. Lisiański M., *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004.
11. Marwiecjużuk W., Pawluczuk E., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa budowlanego*, „EiOP” nr 12, 2002.
12. McGrew A.G., Lewis P., *Globalisation and the Nation-States*, Cambridge, Polity Press 1992.
13. Olechowska K., *Fuzje i przejęcia bankowe – dyskusja*, Fuzje i przejęcia bankowe, Zeszyty BRE Bank – CASE, Warszawa 1999.
14. Piensiońnek Z., *Koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji nr 9, 2005.

15. Porter M.E., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, 1985, s. XV.
16. Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005.
17. Stalk G., Evans P., Shulman L.E., *Competing on capabilities*, HBR, nr 2, 1992.
18. Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa- budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń, 2002.
19. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE Warszawa 1995.
20. Sztompka P., *Sociologia zmian społecznych*, wyd. Znak, Kraków, 2005.
21. Thompson A.A., Strickland III A.J., *Strategie Management. Concept and Cases*, Richard D. Irwin, Homewood, IL- Boston, MA 1990.
22. Walczak – Duraj D., *Podstawy współczesnej socjologii*, Omega – Prace, Lublin 2006.
23. Wisniewska M., *Łączenie banków – rozwiązanie praktyczne na przykładzie Banku Pekao S.A*, Fuzje i przejęcia bankowe, Zeszyty BRE Bank – CASE, Warszawa 1999.
24. www.wspolczesna-bankowosc.cba.pl – 10.12. 2011

USŁUGA CONCIERGE DLA KLIENTÓW SEKTORA PRIVATE BANKING

*Prof. dr hab. Irena Jędrzejczyk,
kierownik Zakładu Rynków Finansowych, Wydział Nauk Ekonomicznych,
SGGW w Warszawie,*

*Mgr Magdalena Józefacka,
doktorant w Katedrze Polityki Europejskiej, Finansów Publicznych i
Marketingu, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie,
Mgr Jakub Kotowicz, Noble Concierge Sp. z o.o., Warszawa*

The paper is devoted to the issue of concierge services offered by the financial institutions for their most important clients. The paper includes characteristics of private banking market, companies providing concierge services for the banks, concierge services. Conducted research draws attention to the possible development of concierge services on the Polish market, and to the value of such service can provide for private banking clients. The study characterizes the Noble Concierge company and presents the scope of its activities. Moreover, the paper shows that the business model adopted by Noble Concierge is fair and the company can be taken as an example for companies offering similar services. Brand strategy for the next stage was also marked out.

Keywords: concierge services, private banking, noble concierge.