

GRAŻYNA WOŹNIEWSKA

*Analiza potencjału konkurencyjności
banku spółdzielczego – zarys koncepcji¹*

ANALYSIS OF THE COMPETITIVE POTENTIAL OF COOPERATIVE
BANKS – AN OUTLINE OF THE APPROACH

Abstrakt: Banki spółdzielcze są trwałym elementem polskiego sektora bankowego a funkcjonując w warunkach rynkowych narażone są na silną konkurencję ze strony wszystkich uczestników rynku. Muszą więc umacniać swoją pozycję konkurencyjną a ich konkurencyjność powinna być przedmiotem analizy i oceny. W badaniach nad konkurencyjnością banku spółdzielczego szczególnie przydatne wydaje się być wykorzystanie dorobku teorii konkurencji opartej na przewadze zasobowej (*resource-based theory* oraz *resource-advantage competition theory*).

Celem pracy jest przedstawienie propozycji metod i narzędzi wspomagających analizę i ocenę potencjału konkurencyjności banku spółdzielczego z wykorzystaniem teorii zasobowej. Zaproponowane narzędzia analizy powinny się odmiennie niż w przypadku banków komercyjnych, muszą bowiem uwzględniać specyfikę bankowości spółdzielczej.

1. WPROWADZENIE

Introduction

Banki spółdzielcze są nie tylko najliczniejszą grupą banków działających w Polsce ale jednocześnie ich obecność na rynku trwa nieprzerwanie od ponad stu pięćdziesięciu lat. Dowodzi to, że są podmiotami, które potrafią funkcjonować w różnych warunkach społeczno-gospodarczych. Współcześnie, obecność banków spółdzielczych, ich dobra

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

pozycja konkurencyjna determinuje stabilność całego polskiego sektora bankowego pozwalając na większe uniezależnienie od sytuacji na światowych rynkach finansowych.

Banki spółdzielcze muszą budować swoją pozycję konkurencyjną, przede wszystkim poprzez efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów a konkurencyjność banków spółdzielczych powinna być przedmiotem pomiaru i oceny.

Istotnym kierunkiem badań nad konkurencyjnością w ostatnim czasie jest wykorzystanie dorobku teorii zasobowej oraz teorii konkurencji opartej na przewadze zasobowej (*resource based theory of firm, resource-advantage competition theory*), która zakłada, że osiągnięte przez firmę wyniki, jej pozycja konkurencyjna jest determinowana przez lepsze niż konkurencja wykorzystanie szeroko rozumianych zasobów – zarówno o charakterze materialnym jak niematerialnym (kapitału intelektualnego). W literaturze przedmiotu brak jest doniesień o stosowaniu podejścia zasobowego w badaniach nad konkurencyjnością banku spółdzielczego a wydaje się być ono szczególnie przydatne.

Celem artykułu jest przedstawienie propozycji metod i narzędzi wspomagających analizę i ocenę potencjału konkurencyjności banku spółdzielczego. Prace te są częścią realizowanego przez autorkę projektu badawczego pt. „Potencjał konkurencyjności banku spółdzielczego”. Realizacja celu artykułu wymaga między innymi uzyskania odpowiedzi na następujące pytania:

1. *Które z elementów zasobów banku spółdzielczego wpływają na jego konkurencyjność?* – problem identyfikacji składników potencjału konkurencyjności,
2. *Jak mierzyć konkurencyjność banku spółdzielczego?* – problem wyboru odpowiednich miar pozycji konkurencyjnej,
3. *Jaka jest zależność pozycji konkurencyjnej banku spółdzielczego od składników potencjału konkurencyjności?* – problem określenia wpływu składników potencjału konkurencyjności na pozycję konkurencyjną banku spółdzielczego.

Do uzyskania odpowiedzi na te pytania konieczne jest zastosowanie odmiennych niż w przypadku banków komercyjnych, metod i narzędzi badawczych, adekwatnych do uwarunkowań bankowości spółdzielczej - stąd w pracy przedstawiono również główne determinanty specyfiki konkurencyjności banku spółdzielczego.

2. KONKURENCYJNOŚĆ BANKU SPÓŁDZIELCZEGO

The competitiveness of cooperative banks

2.1. POJĘCIE I STRUKTURA KONKURENCYJNOŚCI

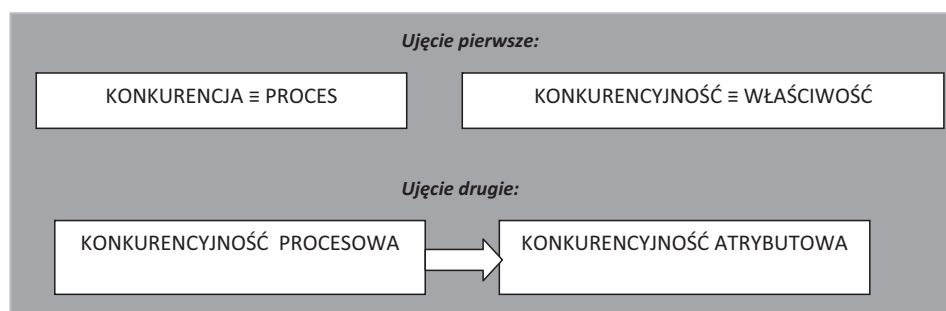
The definition and structure of competitiveness

Konkurencja jest podstawowym mechanizmem gospodarki rynkowej wynikającym między innymi z ograniczoności zasobów w stosunku do potrzeb. Mimo pierwotnego charakteru tej kategorii ekonomicznej i powszechnego jej rozumienia, w literaturze ekonomicznej występuje wiele definicji i podejść do zjawiska konkurencji. Najogólniej,

idea konkurencji sprowadza się do współzawodnictwa wielu podmiotów w dążeniu do osiągnięcia tych samych celów i jest uznana za główną siłę napędową sukcesu lub porażki gospodarek narodowych, branż czy przedsiębiorstw (Przybyciński 2005, 15). Pojęciem bardzo często stosowanym w teorii konkurencji jest konkurencyjność, która niekiedy przyjmowana jest jako tożsama z konkurencją. Konkurencyjność wywodzi się od konkurencji i jest jej elementem a zarazem jest jednym z najczęściej używanych pojęć ekonomicznych, jednocześnie nie mającym jednoznacznej, powszechnie akceptowalnej definicji. 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-, mikrokonkurencyjności². Stąd w literaturze pojawia się raczej problem nadmiaru definicji konkurencyjności niż jej braku (Olczyk 2008, 12 i 13).

Konkurencyjność oznacza pewną zdolność konkurowania, a więc umiejętność działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu (Gorynia 2002, 48). Tak pojmowana **konkurencyjność** traktowana jest jako określona **właściwość** – stan podmiotu konkurencyjnego. Właściwość ta jest bezpośrednio związana z konkurencją, od której zależy, gdyż to rynkowe procesy rywalizacji, ich dynamika i natężenie wyzwalają konieczność wykreowania umiejętności do działania w konkurencyjnym środowisku. Tak ścisły związek konkurencji i konkurencyjności nie oznacza tożsamości tych pojęć. O ile konkurencja ma charakter procesowy to konkurencyjność jest stanem (własnością) podmiotu działającego na rynku co zilustrowano na rysunku 1.

Rys. 1. Konkurencja a konkurencyjność
The competiton and competitiveness



Źródło: Opracowanie własne na podstawie H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002, s. 91 oraz *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, red. M. Gorynia i E. Łązniewska, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2010, s. 48.

² por.: N. Daszkiewicz: *Konkurencyjność. Poziom makro, mezo i mikro*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 13. Autorka wymienia jeszcze jeden poziom konkurencyjności – megakonkurencyjność jednak w dalszej części pracy tego poziomu ani nie definiuje, ani się do niego nie odwołuje.

Nieco inne, równie często spotykane w literaturze podejście polega na rozróżnieniu ujęcia atrybutowego i procesowego konkurencyjności. W tym podejściu konkurencyjność jest rozumiana jako (Gorynia, Łaźniewska 2010, s.48):

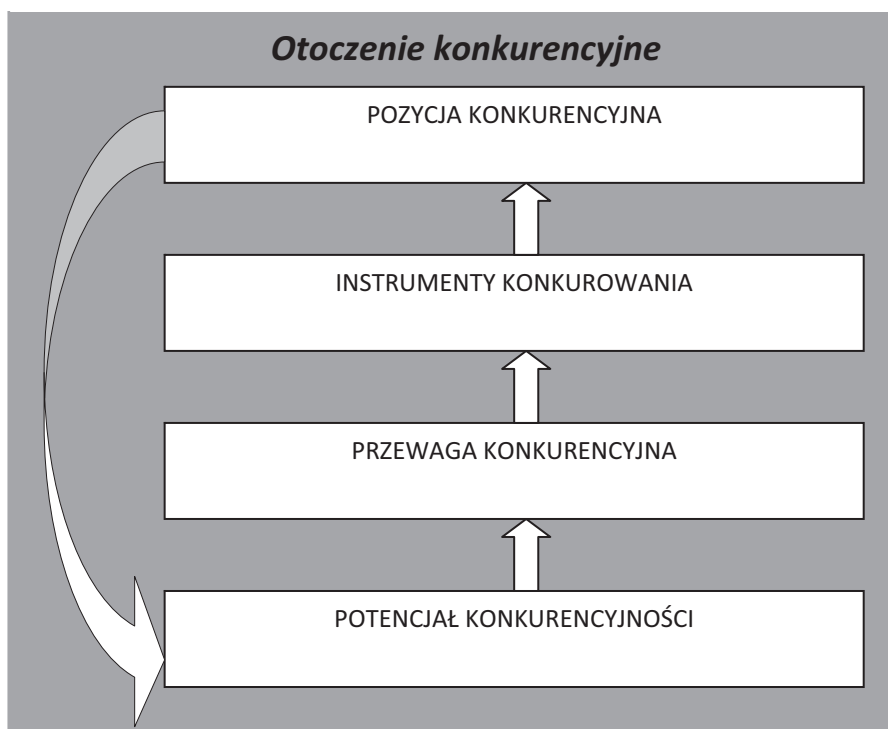
- cecha (atrybut, wynik, rezultat) oraz jako
- proces.

Ujęcie procesowe konkurencyjności należy wiązać z dochodzeniem do konkurencyjności w znaczeniu atrybutowym (cechy, wyniku, rezultatu). *Upraszczając, można przyjąć, że konkurencyjność oznacza umiejętność konkurowania, a więc działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu. Konkurencyjność w sensie procesowym (czynnościowym) wiąże się de facto nierozdzielnie z konkurencyjnością w sensie atrybutowym (rezultatowym). Konkurencyjność procesowa prowadzi do osiągnięcia konkurencyjności w sensie atrybutowym.* (Gorynia, Łaźniewska 2010, 50).

Porównując oba podejścia (rysunek 1) **konkurencja i konkurencyjność procesowa** są pojęciami tożsamymi.

Konkurencyjność należy traktować jako pewien system, który ma swoją strukturę (por. rysunek 2.) Elementami strukturalnymi konkurencyjności są (Stankiewicz, 2005, 89):

Rys. 2. Model struktury konkurencyjności przedsiębiorstwa
Model of firm competitiveness' structure



Źródło: Opracowanie na podstawie M.J.Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2005 s. 87.

- **potencjał konkurencyjności**, którym jest ogół zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa, niezbędnych do funkcjonowania na konkurencyjnym rynku,
- **przewaga konkurencyjna**, definiowana jako efekt takiego wykorzystania potencjału konkurencyjności jakie umożliwia efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej,
- **instrumenty konkurowania**, które można określić, jako środki świadomie kreowane przez przedsiębiorstwo w celu pozyskania nabywców dla przedstawionej oferty,
- **pozycja konkurencyjna**, czyli osiągnięty przez przedsiębiorstwo wynik konkurowania.

Jednocześnie wymienione składowe-podsystemy konkurencyjności są ze sobą wzajemnie powiązane i oddziałują na siebie. Potencjał konkurencyjności jest podstawowym rezerwuarem źródeł przewagi konkurencyjnej i osiągniętej pozycji konkurencyjnej.

2.2. SPECYFIKA KONKURENCYJNOŚCI BANKU SPÓŁDZIELCZEGO

Specific features of the competitiveness of cooperative banks

Badanie konkurencyjności ma szczególne znaczenie w przypadku banków spółdzielczych, które mając często ograniczone zasoby muszą działać w warunkach nasilonej i ciągle rosnącej konkurencji. Dokonując analiz polskiej bankowości, niezależnie od aspektu badań, banki spółdzielcze oceniane są zwykle oddzielnie ze względu na swoje cechy determinujące ich funkcjonowanie. Także analiza i ocena konkurencyjności banków spółdzielczych wymaga stosowania odmiennych niż w przypadku banków komercyjnych, adekwatnych metod i narzędzi.

Konkurencyjność banku spółdzielczego ma swoje specyficzne cechy a czynniki ją kształtujące można podzielić na trzy grupy:

1. *czynniki wynikające z regulacji prawnych* - bank spółdzielczy jest definiowany jako bank będący spółdzielnią co oznacza co prawda pierwszeństwo regulacji Prawa bankowego i ustawy o funkcjonowaniu banków spółdzielczych przed Prawem spółdzielczym, niemniej jednak fakt, że banki spółdzielcze mają status prawny spółdzielni kształtuje różne aspekty jego działania. Oparcie banku spółdzielczego na więzi osobowej powoduje osłabienie mechanizmów rynkowych. Zasada „jeden członek – jeden głos” ogranicza możliwość zajęcia ważnej czy dominującej pozycji przy podejmowaniu decyzji, co może zniechęcać członków do współdecydowania, a spółdzielni utrudniać pozyskiwanie kapitału. Z drugiej strony wyklucza to wrogie przejęcie banku spółdzielczego. Udziały nie są sprzedawane na rynku wtórnym, a to powoduje, że jakość zarządzania nie jest oceniana bezpośrednio przez rynek (tak jak ma to miejsce na przykład w spółkach akcyjnych – dobre wyniki powodują wzrost wartości akcji);
2. *czynniki wynikające z tradycji ruchu spółdzielczego* – co prawda ruch spółdzielczy jest ruchem o celach zarobkowych a spółdzielnie mają charakter samopomocowy a nie dobroczynny, jednak zysk nie stanowi jedyne, podstawowe motyw działania spółdzielni. Celem banków spółdzielczych powinno być zaspokajanie

- potrzeb klientów indywidualnych na poziomie społeczności lokalnych zgodnie z zasadą: lokalne środki pieniężne powinny być przeznaczone na lokalny rozwój;
3. *czynniki wynikające z charakteru konkurencji w sektorze bankowym* - osobliwość konkurencji w sektorze bankowym jest konsekwencją, między innymi roli tego sektora w gospodarce oraz charakteru działalności banków. Nadmierna konkurencja między bankami mogłaby skutkować upadłością słabszych jednostek, w konsekwencji utratą zaufania do sektora bankowego, co z kolei mogłoby doprowadzić do destabilizacji całego systemu finansowego. W rezultacie konkurencja między bankami nie przybiera formy ostrego, destrukcyjnego współzawodnictwa. Co więcej, banki w pewnych przypadkach podejmują wspólne kroki dla udzielenia pomocy jednostkom, które znalazły się w trudnej sytuacji. Banki są również „skazane” na współdziałanie z uwagi na charakter swojej działalności (np. wykonywanie dyspozycji płatniczych klientów) (Horasim 2009, 18). Dodatkowo, działalność banków spółdzielczych tradycyjnie charakteryzuje się ściślejszymi formami współpracy w ramach spółdzielczego sektora bankowego niż ma to miejsce w przypadku pozostałych banków mimo, że obecnie prawodawca nie wprowadził zasady niekonkurowania w obrębie sektora banków spółdzielczych (Zalcewicz 2009, 74).

Wymienione czynniki powodują, że metody analizy konkurencyjności banków spółdzielczych wymagają zastosowania narzędzi badawczych adekwatnych do cech i uwarunkowań tych banków. Metod tych nie można mechanicznie transponować z obszaru bankowości komercyjnej.

3. IDENTYFIKACJA SKŁADNIKÓW POTENCJAŁU KONKURENCYJNOŚCI BANKU SPÓŁDZIELCZEGO

Identification of elements of competitive potential
in cooperative bank

Jednym z podstawowych problemów w analizie konkurencyjności w ujęciu teorii zasobowej i teorii konkurencji opartej na przewadze zasobowej (*resource-based theory* oraz *resource-advantage competition theory*) jest identyfikacja składników potencjału konkurencyjności, czyli uzyskanie odpowiedzi na pytanie: *które z elementów szeroko rozumianych zasobów banku spółdzielczego budują jego konkurencyjność?*

W celu uzyskania odpowiedzi na tak postawione pytanie zbudowana została lista składników potencjału konkurencyjności. Konstrukcja tej listy polegała na podziale zasobów banku spółdzielczego na kategorie i wyspecyfikowaniu w każdej z kategorii elementów składowych - składników potencjału konkurencyjności.

Jak wcześniej podano, zgodnie z założeniami teorii konkurencji opartej na przewadze zasobowej, zasoby to nie jedynie czynniki produkcji, zasobami nazywane są *dostępne dla firmy dobra zarówno o charakterze rzeczowym jak i nieuchwytnym, które umożliwiają jej wytwarzanie wydajnie i skutecznie oferty rynkowej reprezentującej pewną wartość dla*

określonego segmentu rynku (Gorynia, Łaźniewska 2010, 41). O ile w ogólnym znaczeniu zasobami nazywane jest wszystko, czym przedsiębiorstwo dysponuje, to te zasoby, które stanowią źródło przewagi konkurencyjnej nazywane są potencjałem konkurencyjności (Stankiewicz 2005, 89).

Ogólnie uznanym, przyjętym i powszechnie stosowanym podziałem zasobów (zwanym także kapitałami przedsiębiorstwa) jest podział na kapitały: fizyczne, finansowe, ludzkie i organizacyjne. Podział ten jest na tyle ogólny, że nie można stosować go w badaniach empirycznych. Na potrzeby badania konkurencyjności banku spółdzielczego, zaproponowany został podział zbioru zasobów na następujące kategorie (Woźniewska 2010):

- zasoby ludzkie,
- kapitał klienta,
- kapitał strukturalny,
- zasoby finansowe,
- kapitał informacji i technologii,
- zasoby materialne.

W banku spółdzielczym, każda z kategorii wymienionych zasobów ma swoją specyfikę.

Zasoby ludzkie - wizerunek banku spółdzielczego w znacznie większym stopniu (w porównaniu do banków komercyjnych ogólnokrajowych czy nawet regionalnych) zależy od zachowań i postaw pracowników będących członkami społeczności lokalnych, w których ten bank działa (Szambelańczyk 2006, 194). W dodatku specyfika relacji pracownika banku spółdzielczego, który może być właścicielem (spółdzielcą), nadzorcą, zarządcą i wykonawcą jednocześnie sprawia, że kapitał ludzki (-kadry) może mieć szersze znaczenie niż w bankach typu spółki akcyjne czy banki państwowe (Szambelańczyk 2006, 169).

Chociaż w literaturze można spotkać opinie, że w podejściu zasobowym nie ekspozuje się roli klienta, to jednak coraz częściej **klienci** są uznawani za szczególny zasób banku. Kapitał klienta w banku spółdzielczym ma istotne znaczenie i wpływa w sposób szczególny na działalność banku. Klienci banku spółdzielczego będąc członkami lokalnych społeczności i nierzadko jednocześnie współwłaścicielami banku (spółdzielcami) pełnią z założenia rolę szczególną i w najmocniejszy sposób determinują specyfikę banku spółdzielczego.

Kolejną kategorią zasobów, jest **kapitał strukturalny (organizacyjny)** związany przede wszystkim z przyjętymi rozwiązaniami formalnymi i strukturalnymi w banku, czyli strukturą organizacyjną, będącą funkcją warunków, w jakich działa bank oraz przyjętej koncepcji zarządzania. Forma organizacyjno-prawna banku spółdzielczego determinuje w znaczący sposób również tę kategorię zasobów.

Te trzy kategorie zasobów: ludzkie, klienta i organizacyjne stanowią **kapitał intelektualny**, który odgrywa decydującą rolę w budowaniu konkurencyjności każdej firmy.

Kolejna kategoria zasobów, **zasoby finansowe**, czyli zasoby pieniądza wykorzystywane przez bank spółdzielczy to głównie fundusze własne banku, które w decydujący sposób wpływają na zakres podmiotowy i terytorialny działania banku spółdzielczego. Podstawowe sposoby podwyższania funduszy własnych to: wzrost funduszu udziałowego, odpisy z zysku netto oraz zwiększanie poziomu zobowiązań podporządkowanych. Specyficznym

dla banków spółdzielczych elementem zasobów finansowych jest możliwość zaliczenia do funduszy własnych banku określonej części dodatkowej kwoty odpowiedzialności członków³ oraz obejmowanie wzajemnych udziałów.

Następną kategorią zasobów banku spółdzielczego jest **kapitał informacji i technologii**. Banki są, ze swojej natury, instytucjami opartymi na przetwarzaniu informacji, stąd kapitał informacji i technologii jest istotnym rodzajem zasobów banku.

Kapitał fizyczny, czyli **zasoby materialne** są ostatnią, zaproponowaną kategorią zasobów banku spółdzielczego. Składnikami potencjału konkurencyjności z tej kategorii zasobów, są: posiadane budynki, budowle, lokale, wyposażenie sal operacyjnych, wyposażenie zaplecza, posiadana sieć bankomatów i innych urządzeń, lokalizacja placówek.

W poszczególnych kategoriach zasobów muszą być wyodrębnione elementy składowe, czyli składniki zasobów będące źródłem przewagi konkurencyjnej - w ten sposób można skonstruować **listę składników potencjału konkurencyjności**⁴.

4. EWALUACJA POZIOMU KONKURENCYJNOŚCI BANKU SPÓŁDZIELCZEGO

Evaluation of the competitiveness of cooperative banks

Kolejnym istotnym problemem teoretycznym i aplikacyjnym jest oszacowanie poziomu konkurencyjności banku spółdzielczego, który sprowadza się do odpowiedzi na pytanie: *jak mierzyć pozycję konkurencyjną banku spółdzielczego?*

Ocena pozycji konkurencyjnej wymaga określenia:

- miary pozycji rynkowej oraz
- miary efektywności działania banku.

Pozycja rynkowa mierzona jest najczęściej udziałem w rynku⁵, natomiast do oceny efektywności działania banku w kontekście konkurencyjności zastosowanie znajdują miary wykorzystujące zarówno metody wskaźników finansowych, metody wartości dodanej oraz metody pomiaru efektywności w ujęciu mikroekonomicznym.

Cennym miernikiem konkurencyjności banku w ujęciu zasobowym (podejście wykorzystywane w pracy) jest rynkowa wartość dodana MVA, która odzwierciedla kapitał intelektualny oraz wskaźnik *Q Tobina* służący do szacowania udziału kapitału intelektualnego w wartości rynkowej firmy. Jednak miary te nie mogą być wykorzystane w odniesieniu do banków spółdzielczych, bowiem metody wartości dodanej określają pozycję konkurencyjną firmy na rynku kapitałowym, a zatem forma spółdzielni wyklucza możliwość zastosowania tej miary konkurencyjności.

³ Zgodnie z uchwałą, nr 8/2001 z 12 grudnia 2001 na podstawie art. 127 Ustawy Prawo Bankowe.

⁴ Propozycja listy składników potencjału konkurencyjności i ich charakterystyki opublikowana jest w pracy: G. Woźniewska, *Składniki potencjału konkurencyjności banku spółdzielczego - na podstawie wyników badania ankietowego*, „Finanse” nr 2, 2010 (w druku).

⁵ Doniesienia w publikacjach zagranicznych coraz częściej wskazują na wykorzystywanie w tym celu wskaźnika Lerner'a, por.: Heffernan S.A. (2005), *Modern Banking*, John Wiley & Sons, London s. 629.

Biorąc pod uwagę specyfikę banku spółdzielczego, dyskusyjną miarą pozycji konkurencyjnej wydaje się być udział w rynku, co wynika zarówno z wielkości banków spółdzielczych jak również z faktu, że pomiar udziału w rynku, w dobie globalizacji rynków staje się zadaniem niezwykle trudnym, a na poziomie analiz prowadzonych przez sam bank spółdzielczy (czy inne przedsiębiorstwo), często wręcz niewykonalnym (Stankiewicz 2005, 299).

Natomiast szczególne znaczenie w ocenie pozycji konkurencyjnej banku mają miary efektywności. Jako miary pozycji konkurencyjnej banku spółdzielczego równocześnie odzwierciedlające ocenę efektywności a także uwzględniające uwarunkowania i specyfikę tych banków zaproponowane zostały:

- rentowność aktywów, rentowność sprzedaży,
- efektywność techniczna w modelu interesariusza.

Specyfika miar efektywności banku spółdzielczego wiąże się z jednym z podstawowych dylematów strategicznych banków spółdzielczych – wybór akcentów między realizacją misji spółdzielczej a komercjalizacją celów działalności. Efektywność kapitałowa czy menedżerska stoi w sprzeczności z misją spółdzielczą (Szambelańczyk 2006, 168) stąd miary efektywności zbudowane w oparciu o wskaźniki rentowności kapitału (ROE) czy miary efektywności technicznej (w ujęciu mikroekonomicznym) w modelu menedżera nie są odpowiednimi miarami pozycji konkurencyjnej banku spółdzielczego.

Bardziej zasadne wydaje się zastosowanie miar rentowności aktywów, czyli ROA (*Return On Assets*). Jak zauważa Szambelańczyk, jest to szczególnie ważny wskaźnik dla banków spółdzielczych, co wynika przede wszystkim z formy prawnej spółdzielni bankowej i powoduje, że najistotniejszym, a zarazem najpewniejszym, źródłem kapitałów jest nadwyżka bilansowa banku.

W kontekście przedmiotu pracy znaczenia nabiera charakter miar efektywności. Konkurencyjność banku ma charakter względny, musi być rozpatrywana w odniesieniu do innych banków, stąd dokonując pomiaru konkurencyjności zasadnym jest użycie miar właśnie w względnym charakterze. Takie warunki spełnia miara efektywności technicznej (w ujęciu mikroekonomicznym) wyznaczana za pomocą nieparametrycznej metody DEA, która między innymi przez Międzynarodowy Fundusz Walutowy uznana została za metodę dobrze estymującą efektywność w gospodarkach w warunkach transformacji⁶.

Modelem, w którym szacuje się efektywność w metodzie DEA, uwzględniającym aspekt misji spółdzielczej i akcentującym interesy klientów i spółdzielców, jest model biorący pod uwagę interesariuszy banku spółdzielczego, którymi są:

- właściciele, to jest udziałowcy (czy raczej spółdzielcy),
- klienci, zarówno nabywcy, czyli kredytobiorcy jak i dostawcy, czyli depozytariusze,
- pracownicy.

⁶ Por.: D. A. Grigorian, V. Manole: *Determinants of Commercial Banks Performance In Transition: An Application of Data Envelopment Analysis*. „IMF Working Paper”; 2002, WP/02146, s. 18, cytując za: M. Pawłowską, *Efektywność, konkurencyjność i koncentracja na polskim rynku bankowym w latach 1997–2002 – związek między pojęciami*, „Bank i Kredyt” nr 6, 2004, s.6.

Specyfika interesariuszy banku spółdzielczego wynika między innymi z faktu, że często klienci są równocześnie właścicielami (spółdzielcami), a zatem zainteresowani są stanem i rozwojem banku spółdzielczego podwójnie – jako klienci i jako właściciele. Jeszcze intensywniejsze zainteresowanie rozwojem banku wykazują pracownicy, którzy mogą być równocześnie spółdzielcami i klientami banku.

5. ANALIZA ZALEŻNOŚCI POZYCJI KONKURENCYJNEJ OD SKŁADNIKÓW POTENCJAŁU KONKURENCYJNOŚCI BANKU SPÓŁDZIELCZEGO

Analysis of the relationship between the competitive position
of cooperative banks and their competitive potential

Analiza ta ma na celu uzyskanie odpowiedzi na pytanie: *czy i jak składniki potencjału konkurencyjności wpływają na pozycję konkurencyjną banku spółdzielczego?*

Weryfikację tezy o wpływie składników potencjału konkurencyjności na pozycję konkurencyjną banku można przeprowadzić za pomocą modeli ekonometrycznych, w których zmienną zależną jest miara pozycji konkurencyjnej a zmiennymi niezależnymi są kwantytatywne składniki potencjału konkurencyjności banku spółdzielczego.

Zaproponowany poniżej zestaw zmiennych niezależnych zbudowano ze składników potencjału konkurencyjności, podzielonych na grupy kapitałów (zasobów) banku spółdzielczego, których dotyczą i są to:

z zakresu kapitału ludzkiego:

- **liczba etatów** - jest jedną z podstawowych miar zasobów ludzkich możliwych do kwantyfikacji a zarazem możliwą do pozyskania z danych sprawozdawczych banku i powinna wpływać dodatnio na pozycję konkurencyjną banku;
- **udział nakładów osobowych w wyniku działalności banku** – pośrednio charakteryzuje ponoszone nakłady na zasoby ludzkie i powinien wpływać dodatnio na pozycję konkurencyjną banku;
- **wynagrodzenie/liczba etatów** - oznacza średnie wynagrodzenie pracowników banku, czyli reprezentuje nakłady ponoszone na zasoby ludzkie. Wraz ze wzrostem średniego wynagrodzenia powinna rosnać pozycja konkurencyjna banku;

z zakresu kapitału klienta:

- **liczba rachunków** – miara pośrednio odzwierciedlająca liczbę klientów⁷. Im większa liczba rachunków, tym pozycja konkurencyjna banku wyższa;
- **udział należności w aktywach** - wzrost należności świadczy o aktywności banku w zakresie swojej podstawowej działalności i powinien dodatnio wpływać na pozycję konkurencyjną banku;

⁷ Dane o liczbie klientów z reguły nie bywają udostępniane przez banki, dlatego jako miarę zasobów klienta przyjęto liczbę rachunków.

- **udział zobowiązań w pasywach** – jako miara kapitału klientów - depozytariuszy banku może wpływać na pozycję konkurencyjną banku dwojako. Wzrost zobowiązań z jednej strony świadczy o lepszym zaspokajaniu potrzeb klientów na usługi depozytowe, a zatem dodatnio wpływa na pozycję konkurencyjną banku mierzoną udziałem w rynku. Z drugiej strony jednak, zbyt duży wolumen depozytów może powodować niższą rentowność banku;
 - **struktura oferty** - jako miarę struktury oferty zastosowano indeks Herfindahla-Hirschmana (HH) dla składowych wyniku na działalności bankowej⁸. Tak skonstruowany indeks pośrednio określa na ile zdywersyfikowaną działalność prowadzi bank, czyli na ile ma zróżnicowaną ofertę. Im wyższe wartości osiąga ten indeks, tym działalność banku jest bardziej skoncentrowana. A zatem, ze wzrostem indeksu maleje różnorodność oferty;
 - **struktura klientów depozytowych** - miarą jest indeks HH dla składowych zobowiązań banku wobec głównych grup klientów, tj.: z sektora finansowego, sektora niefinansowego oraz instytucji rządowych i samorządowych. Im wyższe wartości osiąga tak skonstruowany indeks, tym bardziej jednorodnych klientów depozytowych ma bank. Uzależnienie się od klientów z jednego tylko sektora nie jest sytuacją pożądaną;
 - **struktura klientów kredytowych** - miarą tego składnika potencjału konkurencyjności jest indeks HH dla składowych należności banku wobec głównych grup klientów (jak w przypadku struktury klientów depozytowych). Im mniejsza wartość tego indeksu tym większe zróżnicowanie kredytobiorców, co oznacza większą dywersyfikację ryzyka kredytowego. Można jednak również znaleźć uzasadnienie dla sytuacji, w której pożądaną są wyższe wartości tak zbudowanego indeksu. Wyższe wartości świadczą co prawda o mniejszym zróżnicowaniu klientów – kredytobiorców, ale wzrost pozycji konkurencyjnej banku w takim przypadku, może wynikać z efektu specjalizacji banku w obsłudze jednorodnej grupy klientów;
- z zakresu kapitału finansowego:*
- **fundusze własne** – wzrost wartości tej miary jest w zawsze pożądaną;
- z zakresu kapitału rzeczowego:*
- **majątek trwały** – podstawowy miernik zasobów materialnych. Nakłady na majątek trwały są uzasadnione wówczas, gdy przynoszą wzrost pozycji konkurencyjnej banku;
- z zakresu kapitału organizacyjnego:*
- **liczba placówek** – jest jedną z miar potencjału konkurencyjności pośrednio charakteryzujących strukturę organizacyjną banku, możliwą do wyrażenia ilościowego i dostępną w sprawozdaniach finansowych banku;
 - **koszty działania banku** – miara, która może charakteryzować kapitał organizacyjny a jej wzrost wpływa na niższą pozycję konkurencyjną.

⁸ Obszerne omówienie wykorzystania indeksu Herfindahla-Hirschmana jako miary dywersyfikacji działalności małego banku znajduje się między innymi w pracy: S. Mercieca, K. Schaeck, S. Wolfe: *Small European banks: Benefits from diversification?*, [w:] „Journal of Banking&Finance” 2007, nr 31, s. 1975–1998.

Wyżej scharakteryzowane składniki potencjału konkurencyjności banku spółdzielczego mogą być wykorzystane jako zmienne niezależne w modelach ekonometrycznych, w których zmienną zależną jest pozycja konkurencyjna banku.

Oszacowanie parametrów tak skonstruowanych modeli pozwoli na określenie wpływu wymienionych składników potencjału konkurencyjności na pozycję konkurencyjną będącą miarą konkurencyjności banku spółdzielczego.

6. PODSUMOWANIE

Summary

W ciągu ponad stu pięćdziesięcioletniej nieprzerwanej obecności na rynku zarówno same banki spółdzielcze, jak i ich działalność, podlegały przeobrażeniom determinowanym przez warunki rynkowe oraz regulacje prawne. Obecnie banki spółdzielcze realizując swoje cele i zapewniając dostęp do usług bankowych członkom społeczności lokalnych są jednocześnie elementem stabilizującym cały system bankowy. Łącząc idee spółdzielcze z działalnością bankową, jako lokalne instytucje wyposażone w miejscowy kapitał dają gwarancję większego uniezależnienia od sytuacji na globalnych rynkach finansowych. Należy je wspierać udostępniając instrumenty służące analizie i wzmocnieniu ich konkurencyjności.

Analiza konkurencyjności banku spółdzielczego wymaga zastosowania odpowiednich metod i narzędzi badawczych, innych niż w przypadku banków działających w formie spółek akcyjnych czy banków państwowych. Główne cele analizy to identyfikacja składników potencjału konkurencyjności banku spółdzielczego, to znaczy tych elementów zasobów, które mają wpływ na pozycję konkurencyjną. Jeśli chodzi o kolejny cel analizy, czyli określenie poziomu konkurencyjności to w przypadku banku spółdzielczego, znaczenie powszechnie wykorzystywanej miary pozycji konkurencyjnej, jaką jest udział w rynku, jest dyskusyjne. Wynika to przede wszystkim z formalno-prawnych ograniczeń działalności banków spółdzielczych, jak i z niewielkich rozmiarów tych banków. Miarami pozycji konkurencyjnej uwzględniającymi specyfikę banku spółdzielczego są między innymi, rentowność aktywów i sprzedaży oraz miary efektywności technicznej w modelu interesariusza.

Tezę o wpływie składników potencjału konkurencyjności na pozycję konkurencyjną banku spółdzielczego można zweryfikować za pomocą szacowania modeli ekonometrycznych.

Przeprowadzenie analizy potencjału konkurencyjności banku spółdzielczego wymaga nie tylko odpowiedniego aparatu badawczego, wymaga również dostępu do wiarygodnych, aktualnych danych, między innymi sprawozdań finansowych banków. Dane te udało się autorce zgromadzić i zostaną wykorzystane w kolejnych etapach realizacji projektu badawczego a uzyskane wyniki zostaną opublikowane.

LITERATURA

- Adamkiewicz-Drwiłło H.G., 2002, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Daszkiewicz N., 2008, *Konkurencyjność. Poziom makro, mezo i mikro*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Grigorian D.A., Manole V., 2002, *Determinants of Commercial Banks Performance In Transition: An Application of Data Envelopment Analysis*. „IMF Working Paper”, WP/02146, s. 18, cyt. za: M. Pawłowska, 2004, *Efektywność, konkurencyjność i koncentracja na polskim rynku bankowym w latach 1997–2002 – związek między pojęciami*, „Bank i Kredyt”, nr 6.
- Heffernan S.A., 2005, *Modern Banking*, John Wiley & Sons, London.
- M. Gorynia, E. Łązniewska (red.), 2010, *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- J. Harasim (red.), 2009, *Konkurencyjność i efektywność działania banku – podejście zasobowe*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice.
- M. Gorynia (red.), 2002, *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Mercieca S., Schaeck K., Wolfe S., 2007, *Small European banks: Benefis from diversification?*, „Journal of Banking&Finance” nr 31, s. 1975–1998.
- Olczyk M., 2008, *Konkurencyjność. Teoria i praktyka*. CeDeWu, Warszawa.
- Przybyciński T., 2005, *Konkurencja i ład rynkowy – przyczynek do teorii i polityki konkurencji*. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie-Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
- Stankiewicz M.J., 2005, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*. Dom Organizatora TNOiK, Toruń.
- Szambelańczyk J., 2006, *Banki spółdzielcze w Polsce w procesach zmian systemowych*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Woźniewska G., 2010, *Składniki potencjału konkurencyjności banku spółdzielczego – na podstawie wyników badania ankietowego*, „Finanse” nr 2, (w druku).
- Zalcewicz A., 2009, *Bank spółdzielczy. Aspekty prawne tworzenia i funkcjonowania*, Wolters Kluwer, Warszawa.

SUMMARY

Cooperative banks are a well-established element of the Polish banking sector. Functioning in a market environment, they are exposed to fierce competition from all of its actors. As a consequence, they need to continue improving their competitive position and their competitiveness should be subject to analysis and assessment. In research on

the competitiveness of cooperative banks, the resource advantage competition theory seems to be particularly relevant.

The aim of this work is to present methods and tools facilitating analysis and assessment of the competitiveness of cooperative banks with the use of the resource advantage competition theory. These tools should be different from those applied to commercial banks, for they need to account for the specific features of cooperative banking.

dr inż. Grażyna Woźniewska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu