

UNIWERSYTET ŁÓDZKI  
WYDZIAŁ EKONOMICZNO-SOCJOLOGICZNY

**mgr Karolina Anielak-Sobczak**

**ROLA KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO W BUDOWANIU  
KONKURENCYJNOŚCI BANKÓW W POLSCE**

**Rozprawa doktorska napisana w Katedrze  
Biznesu i Handlu Międzynarodowego  
pod kierunkiem naukowym  
prof. UŁ dr hab. Magdaleny Rosińskiej-Bukowskiej  
oraz promotora pomocniczego dr Artura Mikulca**

**Łódź 2022**



## Spis treści

WSTĘP.....	7
ROZDZIAŁ I KONKURENCJA I KONKURENCYJNOŚĆ W SEKTORZE BANKOWYM.....	23
1.1. Konkurencja i efektywność versus konkurencyjność.....	23
1.1.1. Specyfika konkurencji w sektorze bankowym.....	23
1.1.2. Metody pomiaru konkurencji – miary koncentracji i miary efektywności.....	30
1.1.3. Analiza wskaźnikowa i jej ograniczenia.....	35
1.2. Specyfika budowania i oceny konkurencyjności banków w XXI w. ....	43
1.2.1. Konkurencyjność w sektorze usług finansowych w świetle badań empirycznych.....	43
1.2.2. Metody i mierniki konkurencyjności w sektorze usług finansowych.....	48
1.3. Identyfikacja determinant konkurencyjności współczesnych banków.....	52
1.3.1. Źródła przewagi konkurencyjnej banków w gospodarce opartej na wiedzy.....	52
1.3.2. Nowe wyzwania technologiczne i współpraca z FinTech.....	55
1.3.3. Potencjał aktywów niematerialnych jako źródło przewagi konkurencyjnej.....	59
<i>Podsumowanie</i> .....	65
ROZDZIAŁ II KONCEPCJA KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO BANKU W ŚWIETLE LITERATURY PRZEDMIOTU I BADAŃ EMPIRYCZNYCH.....	69
2.1. Kapitał intelektualny – geneza, definicje, struktura.....	69
2.1.1. Geneza koncepcji kapitału intelektualnego.....	69
2.1.2. Problem definiowania kapitału intelektualnego.....	75
2.1.3. Identyfikacja elementów struktury kapitału intelektualnego.....	80
2.2. Zarządzanie kapitałem intelektualnym banku – zasady badań i pomiaru.....	83
2.2.1. Struktura kapitału intelektualnego banku.....	83
2.2.2. Istota zarządzania kapitałem intelektualnym banku.....	88
2.2.3. Raportowanie poziomu kapitału intelektualnego.....	92
2.2.4. Metody pomiaru kapitału intelektualnego w bankach.....	98
– w świetle teorii i badań empirycznych.....	98
<i>Podsumowanie</i> .....	109
ROZDZIAŁ III SEKTOR BANKOWY W POLSCE – CHARAKTERYSTYKA ZMIAN I DETERMINANT KONKURENCYJNOŚCI.....	121
3.1. Charakterystyka sektora bankowego w Polsce w ujęciu historycznym.....	121
3.1.1. Rozwój sektora bankowego – udział kapitału zagranicznego i repolonizacja.....	121
3.1.2. Procesy konsolidacyjne w sektorze bankowym – uzasadnienie wyboru grupy badawczej.....	128
3.2. Sektor bankowy w Polsce w świetle kluczowych wskaźników oceny efektywności.....	135

3.2.1. Ocena sektora poprzez pryzmat aktywów, zysku, zatrudnienia oraz wolumenu kredytów i depozytów w latach 2009–2020.....	135
3.2.2. Charakterystyka sektora w świetle podstawowych wskaźników (ROA, ROE, CIR, NIM) w latach 2009–2020.....	142
3.3. Innowacyjność sektora bankowego – pozafinansowe determinanty konkurencyjności.....	144
3.3.1. Digitalizacja kanałów dystrybucji i innowacyjność banków działających w Polsce .....	144
3.3.2. Dynamika innowacji w bankach działających w Polsce .....	150
3.3.3. Rozwój FinTech – nowe wyzwania dla banków w Polsce.....	153
<i>Podsumowanie</i> .....	156
<b>ROZDZIAŁ IV POTENCJAŁ POLSKICH BANKÓW GIEŁDOWYCH – ANALIZA GRUPY BADAWCZEJ (10 BANKÓW) Z WYKORZYSTANIEM WYBRANYCH PARAMETRÓW .....</b>	<b>159</b>
4.1. Analiza grupy badawczej na podstawie wskaźników ROA, ROE, CIR, NIM w latach 2009– 2020.....	160
4.2. Analiza grupy badawczej na podstawie wartości zysku oraz aktywów w latach 2009–2020..	166
4.3. Analiza grupy badawczej na podstawie liczby klientów oraz udzielonych kredytów i zgromadzonych depozytów w latach 2009–2020 .....	170
4.4. Analiza grupy badawczej na podstawie liczby klientów bankowości internetowej, mobilnej i tradycyjnej w latach 2009–2020 .....	175
4.5. Analiza grupy badawczej na podstawie liczby pracowników oraz wartości oferowanych im świadczeń w latach 2009–2020.....	181
4.6. Analiza grupy badawczej na podstawie liczby uzyskanych nagród i wyróżnień w latach 2009–2020.....	186
<i>Podsumowanie</i> .....	194
<b>ROZDZIAŁ V KAPITAŁ INTELEKTUALNY BANKÓW GIEŁDOWYCH DZIAŁAJĄCYCH W POLSCE – ANALIZA DZIESIĘCIU CASE STUDIES .....</b>	<b>197</b>
5.1. Alior Bank.....	197
5.1.1. Struktura organizacyjna banku – historia rozwoju, akcjonariat .....	197
5.1.2. Filary strategii rozwoju – zarządzanie, oferta, klienci, pracownicy, innowacje.....	200
5.1.3. Implementacja zasad społecznej odpowiedzialności a potencjał kapitału intelektualnego banku .....	202
5.2. BNP Paribas Bank.....	204
5.2.1. Struktura organizacyjna banku – historia rozwoju, relacje ze spółką macierzystą .....	204
5.2.2. Filary strategii rozwoju – zarządzanie, oferta, klienci, pracownicy, innowacje.....	207
5.2.3. Implementacja zasad społecznej odpowiedzialności a potencjał kapitału intelektualnego banku .....	210
5.3. mBank .....	212
5.3.1. Struktura organizacyjna banku – historia rozwoju, relacje ze spółką macierzystą .....	212

5.3.2. Filary strategii rozwoju – zarządzanie, oferta, klienci, pracownicy, innowacje.....	215
5.3.3. Implementacja zasad społecznej odpowiedzialności a potencjał kapitału intelektualnego banku .....	220
5.4. Citi Handlowy .....	223
5.4.1. Struktura organizacyjna banku – historia rozwoju, relacje ze spółką macierzystą .....	223
5.4.2. Filary strategii rozwoju – zarządzanie, oferta, klienci, pracownicy, innowacje.....	226
5.4.3. Implementacja zasad społecznej odpowiedzialności a potencjał kapitału intelektualnego banku .....	228
5.5. Millenium Bank.....	230
5.5.1. Struktura organizacyjna banku – historia rozwoju, relacje ze spółką macierzystą .....	230
5.5.2. Filary strategii rozwoju – zarządzanie, oferta, klienci, pracownicy, innowacje.....	233
5.5.3. Implementacja zasad społecznej odpowiedzialności a potencjał kapitału intelektualnego banku .....	236
5.6. Pekao Bank.....	238
5.6.1. Struktura organizacyjna banku – historia rozwoju, akcjonariat .....	238
5.6.2. Filary strategii rozwoju – zarządzanie, oferta, klienci, pracownicy, innowacje.....	241
5.6.3. Implementacja zasad społecznej odpowiedzialności a potencjał kapitału intelektualnego banku .....	244
5.7. PKO Bank Polski.....	246
5.7.1. Struktura organizacyjna banku – historia rozwoju, akcjonariat .....	246
5.7.2. Filary strategii rozwoju – zarządzanie, oferta, klienci, pracownicy, innowacje.....	248
5.7.3. Implementacja zasad społecznej odpowiedzialności a potencjał kapitału intelektualnego banku .....	251
5.8. Santander Bank.....	254
5.8.1. Struktura organizacyjna banku – historia rozwoju, relacje ze spółką macierzystą .....	254
5.8.2. Filary strategii rozwoju – zarządzanie, oferta, klienci, pracownicy, innowacje.....	256
5.8.3. Implementacja zasad społecznej odpowiedzialności a potencjał kapitału intelektualnego banku .....	260
5.9. BOŚ BANK S.A.....	262
5.9.1. Struktura organizacyjna banku – historia rozwoju, akcjonariat .....	262
5.9.2. Filary strategii rozwoju – zarządzanie, oferta, klienci, pracownicy, innowacje.....	263
5.9.3. Implementacja zasad społecznej odpowiedzialności a potencjał kapitału intelektualnego banku .....	265
5.10. ING Bank Śląski.....	268
5.10.1. Struktura organizacyjna banku – historia rozwoju, relacje ze spółką macierzystą .....	268
5.10.2. Filary strategii rozwoju – zarządzanie, oferta, klienci, pracownicy, innowacje.....	270

5.10.3. Implementacja zasad społecznej odpowiedzialności a potencjał kapitału intelektualnego banku .....	274
<i>Podsumowanie</i> .....	289
<b>ROZDZIAŁ VI WYKORZYSTANIE METOD WIELOWYMIAROWEJ ANALIZY STATYSTYCZNEJ DO OCENY WPŁYWU KAPITAŁU INELEKTUALNEGO NA KONKURENCYJNOŚĆ – PODSTAWY TEORETYCZNE PROJEKTOWANIA BADAŃ</b> .....	283
6.1. Uzasadnienie doboru metod badawczych .....	283
6.2. Baza danych i czynniki ograniczające.....	290
6.3. Podstawy teoretyczne metod porządkowania liniowego .....	301
6.4. Podstawy teoretyczne metody drzew klasyfikacyjnych .....	309
<i>Podsumowanie</i> .....	313
<b>ROZDZIAŁ VII BADANIE WPŁYWU KAPITAŁU INELEKTUALNEGO NA KONKURENCYJNOŚĆ BANKÓW W POLSCE – ANALIZA WYNIKÓW PRZEPROWADZONEJ ANALIZY EMPIRYCZNEJ</b> .....	314
7.1. Miernik syntetyczny konkurencyjności banków w latach 2009-2020 .....	314
7.2. Ocena kapitału intelektualnego banków i jego wpływu na konkurencyjność – w świetle wyników badań z wykorzystaniem miernika syntetycznego .....	332
7.3. Zastosowanie drzew klasyfikacyjnych w analizie konkurencyjności banków w latach 2009–2020 – reasumpcja przeprowadzonych badań.....	355
<i>Podsumowanie</i> .....	370
ZAKOŃCZENIE.....	365
BIBLIOGRAFIA.....	375
WYKAZ TABELI.....	390
WYKAZ WYKRESÓW.....	392
WYKAZ SCHEMATÓW .....	393
WYKAZ RYCIN.....	394
ANEKS.....	395

## WSTĘP

Sektor bankowy w Polsce na przełomie XX wieku i XXI wieku doświadczył wzmożonej konkurencji wynikającej głównie z napływu do tego sektora kapitału zagranicznego. Dodatkowo wystąpiły silne ogólnoeconomiczne perturbacje m.in.: kryzys finansowy 2008 r. po upadku Lehman Barthes (czasem jako początek wskazuje się 2007 r., gdy w lipcu upadły dwa fundusze banku Bear Stearns) czy kryzys w efekcie skutków pandemii SARS COV-2 i rozlania się jej na całą gospodarkę światową. Równolegle w gospodarce globalnej postępował proces przechodzenia od modelu Przemysł od 3.0 do 5.0, co oznaczało przyspieszenie zmian technologicznych, takich jak automatyzacja, digitalizacja, personifikacja. W konsekwencji systematycznie rosła złożoność nowych technologii i skala ich zastosowania w bankowości. Dodatkowo pojawiały się nowe podmioty (rozwój firm FinTech) i nowe regulacje (m.in. MIFID, MIFID II, Dyrektywa PSD2). Wszystkie te elementy, a szczególnie wzrost skali digitalizacji oraz oczekiwań klientów w połączeniu z wymogami regulacyjnymi, postawiły przed bankami nowe wyzwania. Banki zostały zmuszone do podejmowania działań, wzmacniających ich fundamenty ekonomiczne (stałe dbanie o kapitał ekonomiczny – aktywa materialne), ale równocześnie podnoszące ich atrakcyjność, kreujące markę organizacji XXI w. (zdolnej do budowania wartości społeczno-ekonomicznych) dzięki wykorzystaniu w pełni potencjału zasobów niematerialnych, w tym kapitału intelektualnego.

Współcześnie na rynku usług bankowych występuje zbliżona oferta produktowa, podobna funkcjonalność dostępnych kanałów dystrybucji, co powoduje zwrócenie uwagi zarządzających na tzw. miękkie czynniki przewagi konkurencyjnej. Na pierwszym miejscu wymienić należy wiedzę, umiejętności i kompetencje pracowników banków, którzy stanowią często najbardziej kreatywne ogniwo systemu innowacyjnego. Czynnikiem ludzki to także element decydujący o jakości obsługi klientów, korzystających z wielokanałowości współczesnego systemu bankowego. Pracownicy budują zatem struktury i decydują o ich przystosowaniu do obsługi klientów zarówno tych coraz lepiej uświadomionych odnośnie do swoich praw i możliwości, jak i tych mających problem, aby nadążyć za zmianami. Relacje klient – bank to jedynie jeden z typów relacji społecznych, oplatających system bankowy, których jakość kreuje zarówno wizerunek, jak i innowacje. O konkurencyjności banku decyduje cały system wielopoziomowych, wielokierunkowych powiązań banku z interesariuszami. Wszystkie wskazane obszary budują szeroko rozumiany kapitał intelektualny (*Intellectual Capital* – IC).

Banki jako spółki usługowe wykorzystują kapitał intelektualny (niefinansowy) równie intensywnie jak kapitał finansowy. Dotychczas większość dostępnych analiz dotyczących budowania konkurencyjności banków oparta była o typowe wskaźniki finansowe (wskaźniki rentowności czy efektywności). Zmieniające się uwarunkowania funkcjonowania sektora w XXI w. wymagają jednak

zdecydowanie doceniania działań budujących konkurencyjność banków, a opartych o rozwój podsystemów kapitału intelektualnego. Należy tu podkreślić, że kapitał intelektualny stanowi podstawę zdolności poprawy pozycji konkurencyjnej banku w długim okresie, natomiast kapitał ekonomiczny (finansowy i rynkowy) traktowany jest nadal jako fundament jego rozwoju. Oba typy kapitałów uzupełniają się i są nierozzerwalnie powiązane.

W pracy podjęto się oceny wpływu zmian zachodzących we współczesnej gospodarce, związanych z rosnącą rolą kapitału intelektualnego, na konkurencyjność banków w Polsce. Konkurencyjność rozumiana jest jako budowanie długookresowej pozycji konkurencyjnej banku w oparciu o zgromadzony potencjał konkurencyjny, możliwości wykorzystywania zdolności do konkurencyjności w konkretnych warunkach otoczenia zewnętrznego oraz osiągania trwałej przewagi konkurencyjnej. Podmiotem badań są banki komercyjne, funkcjonujące w Polsce i notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych (GPW) w Warszawie. Okres badawczy obejmuje lata 2009–2020.

W literaturze przedmiotu dotyczącej konkurencyjności banków, w ostatnim czasie zauważalna jest tendencja doceniania, uwypuklania znaczenia, a nawet koncentrowania się poszczególnych grup badaczy na niematerialnych składnikach majątku banku. Nie zmienia to jednak faktu, że opracowania te ostatecznie nadal prezentują wyniki badań, odwołujące się przede wszystkim do kondycji finansowej, polityki regulacyjnej, kształtowania się stóp procentowych, rynku kredytowego i depozytowego czy też konsolidacji sektora bankowego. Czynniki pozafinansowe budowania konkurencyjności są raczej wymieniane, omawiane, rzadko zaś uwzględniane w badaniach. Szeroko opisywane jest znaczenie kapitału intelektualnego w rozwoju współczesnych przedsiębiorstw (także banków). Przygotowywane badania, dotyczące ich stanu, uwzględniają najczęściej wybrane podmioty na poszczególnych rynkach (np. firmy ubezpieczeniowe w Ghanie<sup>1</sup>, przedsiębiorstwa hotelarskie w Serbii<sup>2</sup>, przedsiębiorstwa technologiczne w Chinach<sup>3</sup>, przedsiębiorstwa farmaceutyczne w Wielkiej Brytanii<sup>4</sup>, spółki giełdowe we Włoszech<sup>5</sup>, spółki górnicze w Polsce<sup>6</sup>). W zakresie kapitału intelektualnego banków badania skupia się dotychczas tylko na jego wybranych elementach i ich wpływie na pozycję konkurencyjną. W tym miejscu można wymienić badania, które przeprowadzili

---

<sup>1</sup>G. K. Opong, J. K. Pattanayak, M. Irfan, *Impact of intellectual capital on productivity of insurance companies in Ghana: A panel data analysis with System GMM estimation*, „Journal of Intellectual Capital” 2019, vol. 9(6), s. 763–783.

<sup>2</sup>J. Ognjanovic, *Intellectual capital in hotel companies*, „International Scientific Conference. Tourism in function of development of the Republic of Serbia” 2016.

<sup>3</sup>N. Zhu, Z. Ding, *Research on Intellectual Capital Business Model in China: A Case Study in K Group*, „Journal of Comparative International Management” 2014, vol. 17(2), s. 26–38.

<sup>4</sup>S. Amin, S. Aslam, *Intellectual Capital, Innovation and Firm Performance of Pharmaceuticals: A Study of the London Stock Exchange*, „Journal of information and Knowledge Management” 2017, vol.16(2), s. 38–46.

<sup>5</sup>G. Nicolo, W. Forte, J. Tucker, G. Matonti, *Measuring the intellectual capital of Italian listed companies*, „Journal of Intellectual Capital” 2017, vol. 18(4), s. 710–732.

<sup>6</sup>M. Podobińska-Stanec, R. Magda, *Identification of Intellectual Capital in the Energy Sector on the Basis of Coal Mining Companies*, „IOP Conference Series: Earth and Environmental Science” 2019.



m.in.: M. Marcinkowska (2007)<sup>7</sup>, J. Harasim (2008)<sup>8</sup>, R. Wierzbą, M. Czerwiński i K. Śledzik (2010)<sup>9</sup>, A. Buszko (2011)<sup>10</sup>, M. Klimontowicz (2011)<sup>11</sup>, G. Gante (2013)<sup>12</sup>, K. Beyer (2016)<sup>13</sup>, C. Porzio, G. Sampagnaro i V. Verdoliva (2016)<sup>14</sup>, N. Ozkan, S. Cakan i M. Kayacan (2017)<sup>15</sup>, D. Q. Octavio i Y. Soesetio (2019)<sup>16</sup>. Brak jest jednak kompleksowych opracowań, łączących tradycyjne wskaźniki rentowności i efektywności kapitału ekonomicznego oraz badania uwzględniające stan, siłę wpływu i potencjał kapitału intelektualnego.

W rozprawie podjęto się wypełnienia tej luki badawczej poprzez:

- identyfikację determinant konkurencyjności współczesnych banków z uwzględnieniem nowych wyzwań, w tym digitalizacji, zasad rozwoju w gospodarce opartej na wiedzy, modeli budowania relacji i kreacji wartości dodanej;
- usystematyzowanie definicji kapitału intelektualnego, a szczególnie jego elementów składowych i specyfiki zachodzących między nimi interakcji oraz roli kapitału ekonomicznego i intelektualnego w budowaniu długookresowej konkurencyjności banku;
- przedstawienie elementów podsystemów kapitału intelektualnego banku oraz zaproponowanie metod ich pomiaru z wykorzystaniem dostępnych, wystandaryzowanych, porównywalnych danych/informacji;
- sporządzenie kompleksowych *case studies* 10 banków komercyjnych działających w Polsce, według przyjętego schematu badawczego, obejmującego ich rozwój od momentu rozpoczęcia działalności do 2020 roku, z uwzględnianiem dokonywanych fuzji i przejęć; zmian strategii, charakterystyk liczbowych jak i opisowych (w tym innowacji, obszarów CSR);

---

<sup>7</sup>M. Marcinkowska, *Kapitał intelektualny jako czynnik przewagi konkurencyjnej banków*, [w:] *Kapitał intelektualny w realizacji celów Strategii Lizbońskiej*, J. Bieliński (red.), Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, s. 122–135.

<sup>8</sup>J. Harasim, *The role of instangible assets in banks*, „Journal of Economics and Management” 2008, vol. 2, s. 54

<sup>9</sup>R. Wierzbą, M. Czerwińska, K. Śledzik, *Kapitał intelektualny jako generator konkurencyjności banków*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2010, nr 4/3, Gdańsk, s. 87.

<sup>10</sup>A. Buszko, *Wpływ kapitału intelektualnego na pozycję konkurencyjną banków komercyjnych*, „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 171, Finanse – nowe wyzwania teorii i praktyki, s.137–147.

<sup>11</sup>M. Klimontowicz, *Identyfikacja kapitału intelektualnego w banku*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H” 2011, vol. 45(2), s. 196.

<sup>12</sup>G. Gante, *Intellectual capital and bank performance in Europe*, „Accounting and Finance Research” 2013, vol. 2(4), s. 28.

<sup>13</sup>K. Bayer, *A Case Study of Intellectual Capital Management in a Polish Commercial Bank*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2016, vol. 4 (82), s. 669–677.

<sup>14</sup>C. Porzio, G. Sampagnaro, V. Verdoliva, *The impact of the intellectual capital efficiency on commercial banks performance: Evidence from the US*, „Journal of Multinational Financial Management” September 2016.

<sup>15</sup>N. Ozkan, S. Cakan, M. Kayacan, *Intellectual capital and financial performance: A study of the Turkish Banking Sector*, „Borsa Istanbul Review” September 2017, vol. 17(3), s. 190–198.

<sup>16</sup>D. Q. Octavio, Y. Soesetio, *Intellectual capital and bank profitability: Evidence from conventional and Islamic bank in Indonesia*, „Jurnal Keuangan dan Perbankan” 2019, vol. 23(2), s. 191–205.

- przeprowadzanie pomiaru kapitału intelektualnego i jego wpływu na konkurencyjność banków działających w Polsce – z wykorzystaniem wielowymiarowej analizy statystycznej.

Koncepcja kapitału intelektualnego jest od dawna przedmiotem dyskusji w literaturze przedmiotu, przede wszystkim odnośnie do elementów składowych IC, ale także zasad i metod skuteczności jego pomiaru, głównie ze względu na trudno mierzalny charakter komponentów. Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu można stwierdzić, że brakuje jednoznacznej definicji pojęcia „kapitał intelektualny”. Najczęściej IC postrzegany jest jako system, składający się ze współdziałających elementów – podsystemów a każdy z nich opisuje przynajmniej kilka parametrów. Stanowi relacje ukryte w aktywach przedsiębiorstwa (banku) i dlatego nie jest przedstawiany w sprawozdaniach finansowych. Brak jednoznacznych definicji skutkuje z kolei brakiem spójnych klasyfikacji czynników budujących IC. Tym samym brak jest jednoznacznych rekomendacji, co do zmian, których należy dokonywać w modelach zarządzania przedsiębiorstwem (bankiem) w celu poprawy jego konkurencyjności, wykorzystując jako kluczowy czynnik kapitał intelektualny. Badacze są zgodni, co do akcentowania roli kapitału ludzkiego. W niektórych badaniach (i te przyjęto za bazowe w niniejszej rozprawie) kapitał ludzki uznaje się za fundament kapitału intelektualnego jako integrujący, przenikający wszystkie współdziałające aktywa niematerialne (nie jest zatem odrębnym podsystemem IC). Kapitał ludzki nie jest też wystarczający do samodzielnego zbudowania pozycji konkurencyjnej<sup>17</sup>.

Kapitał intelektualny (IC) jest ukryty w relacjach oraz umiejętnościach i wiedzy pracowników, kooperantów, klientów, konkurentów czy też akcjonariuszy. Ma istotny wpływ na kreację mechanizmu relacyjnego, dotyczącego sfery organizacyjnej, innowacji oraz kontaktów z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym. Sieć relacji organizacyjnych, proinnowacyjnych i instytucjonalnych stanowi fundament zdolności do tworzenia wartości społeczno-ekonomicznych, stanowiących bazę zrównoważonego rozwoju. W konsekwencji uznania za zasadne uwypuklenia tych walorów IC oraz zaakcentowania istotnej roli wiedzy we współczesnym banku przyjęto, że kapitał intelektualny należy badać jako system złożony z trzech podsystemów (Rosińska-Bukowska, 2012<sup>18</sup>):

- kapitał organizacyjny (ORG) – efektywność systemu organizacyjnego, zasad zarządzania oraz struktur organizacyjnych (w ujęciu branżowym); materialne wartości, czyli znaki towarowe, patenty, prawa autorskie, bazy danych oraz systemy informatyczne, będące efektem działalności kapitału ludzkiego w banku;

---

<sup>17</sup>M. Rosińska-Bukowska, *Human Capital and Intellectual Capital in Modern International Business – Based on Studies of the Strategies of Transnational Corporations*, “Comparative Economic Research” 2019, vol. 22(2), s. 141–158.

<sup>18</sup>M. Rosińska-Bukowska, *Rozwój globalnych sieci biznesowych jako strategia konkurencyjna korporacji transnarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 103–112.

- kapitał innowacyjny (INN) – tworzenie innowacyjnych produktów, usług czy rozwiązań jako efekt współdziałania kapitału ludzkiego i technologicznego;
- kapitał instytucjonalny (INS) – specyfikę i model budowania relacji z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym, pozwalające na dostosowanie się banku do konkretnych obszarów rynku, zyskiwanie lojalności klientów i budowanie reputacji organizacji.

W badaniach dotyczących konkurencyjności banków zauważa się (np. M. Capiga<sup>19</sup>, M. Marcinkowska<sup>20</sup>, A. Buczek<sup>21</sup>, R. N. Anisah<sup>22</sup>, N. Kamukama<sup>23</sup>), że istotne znaczenie ma przeniesienie punktu ciężkości z badań nad kapitałem ekonomicznym na kreowanie wartości banku dzięki rozwojowi jego kapitału intelektualnego. Kluczowe znaczenie ma zatem działanie zasobów ludzkich banku i ich innowacyjnego nastawienia w sferze wprowadzania zmian produktowych (INN), organizacyjnych (ORG) i relacyjnych (INS). Wiele koncepcji zarządzania bankiem dostrzega znaczenie wiedzy, umiejętności pracowników, relacji społecznych, wizerunku banku, znaku, marki itd. dla tworzenia przewagi konkurencyjnej i budowania jego wartości. Współcześnie budowanie pozycji konkurencyjnej banku z pewnością związane jest także z optymalizacją procesów i technologii świadczenia usług, odpowiednią reputacją banku i zaufaniem klientów. Wyzwaniem dla każdego współczesnego banku, jest nie samo zrozumienie znaczenia kapitału intelektualnego, ale określenie jego elementów i wyznaczenie mierników, umożliwiających efektywne zarządzanie nim, prowadzące do poprawiania i utrzymywania silnej pozycji konkurencyjnej.

**Cel i hipoteza pracy.** Celem pracy jest **ocena wpływu kapitału intelektualnego na konkurencyjność banków komercyjnych w Polsce**. Hipoteza główna (HG) brzmi: kapitał intelektualny banku jest istotnym czynnikiem budowania jego długookresowej pozycji konkurencyjnej. W celu weryfikacji HG sformułowano trzy hipotezy szczegółowe:

**H1:** W modelach biznesowych współczesnych banków nierozłączne elementy struktury kapitału stanowią kapitał intelektualny oraz kapitał ekonomiczny.

---

<sup>19</sup>M. Capiga, *Efektywność jako kryterium oceny banku*, „Bank” 2002, Nr 3.

<sup>20</sup>M. Marcinkowska, *Kapitał intelektualny jako czynnik przewagi konkurencyjnej banków*, [w:] *Kapitał intelektualny w realizacji celów Strategii Lizbońskiej*, J. Bieliński (red.), Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.

<sup>21</sup>A. Buczek, *Wpływ kapitału intelektualnego na pozycję konkurencyjną banków komercyjnych*, [w:] *Finanse – nowe wyzwania teorii i praktyki. Bankowość*, A. Gospodarowicz (red.), „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, Nr 171.

<sup>22</sup>R. N. Anisah, *The effect of intellectual capital toward company financial performance with competitive advantage as intervening variable*, „Jurnal Akuntansi & Investasi” 2016, vol. 17(2).

<sup>23</sup>N. Kamukama, *Intellectual capital: Company's invisible source of competitive advantage*, “Competitiveness Review” 2019, vol. 23(3).

**H2:** Kapitał intelektualny banku opiera się na synergicznej sile trzech jego podsystemów: kapitału innowacyjnego, kapitału organizacyjnego oraz kapitału instytucjonalnego.

**H3:** Ocena pozycji konkurencyjnej banku wymaga wielowymiarowej oceny wszystkich warstw zgromadzonego przez bank kapitału (w tym kapitału ekonomicznego i podsystemów kapitału intelektualnego).

**Metody badawcze i źródła danych.** Realizacja postawionego w pracy celu oraz weryfikacja sformułowanych hipotez wymagała zastosowania odpowiednich metod badawczych. W pracy wykorzystano następujące metody badawcze:

- **krytyczne studia literaturowe** – dotyczące koncepcji konkurencji i teorii konkurencyjności w sektorze bankowym; genezy kapitału intelektualnego banków, jego ujęcia definicyjnego, struktury, istoty oraz metod pomiaru; wykorzystanie źródeł krajowych i zagranicznych, w tym porównanie badań międzynarodowych; źródła krajowe i zagraniczne: pozycje książkowe, artykuły naukowe, raporty i opracowania banków komercyjnych;
- **analizę porównawczą** – przygotowanie przeglądu badań dotyczących konkurencyjności banków (z lat 2000–2020), według różnych autorów dla różnych krajów oraz przygotowanie analogicznego przeglądu badań dotyczących kapitału intelektualnego (z lat 1959–2020) ze szczególnym uwzględnieniem badań dotyczących IC banków (z lat 2004–2021);
- **kwerendę raportów**, rankingów, specjalistycznych opracowań branżowych; szczególnie ważne dla przeprowadzenia niniejszych badań były:
  - *Raport NetB@nk* Związku Banków Polskich (ZBP) z lat 2009–2020;
  - *Raport o sytuacji ekonomicznej banków* Związku Banków Polskich z lat 2009–2020;
  - *Raport o sytuacji banków* Komisji Nadzoru Finansowego (KNF) z lat 2009–2020;
  - *Monitoring banków* Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) z lat 2009–2020;
  - *Raport o stabilności systemu finansowego* z lat 2009–2020;
  - Jednostkowe raporty roczne wybranych do badań banków;
  - Sprawozdania zarządu z działalności spółek – podmioty badania z lat 2009–2020;
  - Raporty społeczne (CSR) banków – podmioty badania z lat 2009–2020;
  - Raporty branżowe FinTech;
- **metody statystyki opisowej** – ocena sektora bankowego oraz grupy badawczej banków poprzez pryzmat aktywów, zysku, zatrudnienia, wolumenu kredytów i depozytów, liczby klientów, pracowników, wartości świadczeń pracowniczych, liczby użytkowników bankowości internetowej i mobilnej, liczby nagród i wyróżnień oraz wartości wskaźników ROA, ROE, CIR, NIM;

- **metodę *case study*** – opracowanie *case studies* 10 banków komercyjnych działających w Polsce według trójdzielnego schematu: struktura organizacyjna banku – historia rozwoju, relacje ze spółką macierzystą; filary strategii rozwoju – zarządzanie, oferta, klienci, pracownicy, innowacje; implementacja zasad społecznej odpowiedzialności a potencjał kapitału intelektualnego banku;
- **wielowymiarową analizę statystyczną** – w ramach której zbudowany został autorski miernik syntetyczny konkurencyjności banków, obliczony na podstawie 26 wskaźników diagnostycznych, odzwierciedlających:
  - kapitał ekonomiczny (ROA, ROE, CIR, NIM, ROS, współczynnik wypłacalności, kredyty banku wobec kredytów sektora bankowego, podobnie depozyty, zysk przypadający na jednego zatrudnionego, wartość kredytów banku do wartości depozytów);  
 oraz trzy warstwy kapitału intelektualnego, w tym:
    - kapitał innowacyjny (udział liczby klientów aktywnie korzystających z bankowości internetowej oraz udział liczby klientów aktywnie korzystających z aplikacji mobilnej, udział wartości szkoleń w ogólnych świadczeniach pracowniczych, inwestycje w szkolenia na 1 pracownika);
    - kapitał organizacyjny (wartość świadczeń pracowniczych przypadająca na jednego zatrudnionego, liczba oddziałów danego banku do liczby oddziałów całego sektora bankowego, liczba oddziałów przypadająca na 10 000 klientów);
    - kapitał instytucjonalny (liczbę przyznanych nagród, liczbę przyznanych nagród na tle sektora bankowego, liczbę dobrych praktyk CSR i zestawienie na tle sektora oraz wyróżnienia w prestiżowym rankingu branżowym *Złoty Bankier*);
- **budowę drzewa klasyfikacyjnego (metoda CART)** z wykorzystaniem oprogramowania *STATISTICA 13*. – metoda pozwoliła zweryfikować, które wskaźniki diagnostyczne wykorzystane w konstrukcji miernika syntetycznego (konkurencyjności 10 banków wg 26 parametrów) umożliwiły przyporządkowanie banki do wyodrębnionych grup (A – miejsca 1–3 w rankingu konkurencyjności banków, B – miejsca 4–7 w rankingu konkurencyjności banków oraz C – ostatnie miejsca w rankingu konkurencyjności).

Miernik syntetyczny stanowi własną, autorską propozycję narzędzia badawczego, jego konstrukcja została oparta o wskaźniki odnoszące się do kapitału ekonomicznego oraz trzech podsystemów kapitału intelektualnego (kapitału innowacyjnego, organizacyjnego i instytucjonalnego). Autorka na podstawie grupy 10 giełdowych banków komercyjnych w Polsce w latach 2009–2020 stworzyła miernik syntetyczny (agregatowa miara) konkurencyjności banków na podstawie wybranych wskaźników diagnostycznych, związanych z oceną kapitału intelektualnego

i ekonomicznego, które według autorki najbardziej wpływają na konkurencyjność. Dzięki temu stworzyła rankingi banków pod względem ich konkurencyjności oraz przedstawiła określony wpływ (ważność) poszczególnych wskaźników diagnostycznych na sumaryczną ocenę ich konkurencyjności.

Czynnikiem ograniczającym badanie, powodującym, iż ostatecznie do analizy dopuszczono 26 wskaźników było to, że muszą one być mierzalne, wyrażone co najmniej na skali porządkowej<sup>24</sup>. Czynnikiem ograniczającym możliwości rozszerzenia bazy danych był też brak jednolitych standardów raportowania informacji na temat kapitału intelektualnego – np. banki wybiórczo podawały dla poszczególnych lat badania daną informację niefinansową i nie ujmowały jej ponownie w latach następnych.

**Uzasadnienie doboru grupy badawczej.** W rozprawie Badanie zostało oparte na grupie 10 banków giełdowych, wchodzących do portfela subindeksu WIG-banki na GPW. Banki te prowadzą jednolity system raportowania danych finansowych, co stanowi podstawę rzetelności prowadzonych analiz i obliczeń. Istotnym elementem jest również pełna dostępność danych z okresu przyjętego do badań (2009–2020).

Obiektami badań w rozprawie będą następujące banki:

- Alior Bank;
- BNP Paribas;
- mBank;
- Citi Handlowy (Citi Bank);
- ING Bank Śląski;
- Millenium Bank;
- Pekao Bank;
- PKO Bank Polski (PKO BP);
- Santander Bank;
- BOŚ Bank.

Autorka wybierając zestaw banków do badania z portfela subindeksu WIG-banki dokonała wyłączenia czterech podmiotów: UniCredit Italiano, Banco Santander, Getin Holding oraz Idea Bank. UniCredit Italiano oraz Banco Santander zostały zobligowane do wyemitowania swoich akcji na GPW (było to związane z procesami fuzji i przejęć) i w istocie banki te nie funkcjonują bezpośrednio w sektorze bankowym w Polsce. Grupa kapitałowa Getin Holding obejmuje spółki w obszarze

---

<sup>24</sup>Skala porządkowa charakteryzuje się tym, że pomiar na tej skali pozwala na uszeregowanie kategorii w ustalonym porządku, jednak nie pozwala na określenie o ile jednostek dana kategoria różni się od innej spośród kategorii. Przykładami zmiennych na skali porządkowej są: poziom wykształcenia, wielkość miejsca zamieszkania.

bankowości, usług leasingowych oraz pośrednictwa finansowego. Dane finansowe oraz pozafinansowe grupy kapitałowej nie są porównywalne z jednostkowymi raportami banków, które włączone zostały w badanie w niniejszej rozprawie. Z badania wyłączony został również Idea Bank, którego pogarszająca się sytuacja finansowo-ekonomiczna od 2018 r. doprowadziła do procesu przymusowej restrukturyzacji (30.12.2020 r.), a finalnie w dniu 3.01.2021 r. został on przejęty przez Bank Pekao.

Z punktu widzenia celu badania kluczowe znaczenie ma fakt, że wybrane 10 banków skupia ponad połowę klientów bankowości komercyjnej w Polsce – umożliwia to podjęcie próby uogólnienia wyników badań. Grupa badanych banków składa się z podmiotów, które dają możliwość uzyskania porównywalności danych podstawowych wskaźników efektywnościowych, charakterystyk liczbowych, pozwalających na zweryfikowanie stopnia zaawansowania rozwoju z uwzględnieniem aktywów niematerialnych w tym: digitalizacji, innowacyjności, jakości obsługi klienta. W ten sposób ustalono zestaw determinant konkurencyjności banków w oparciu o połączony potencjał aktywów materialnych i niematerialnych, zastosowany w dalszych badaniach (z wykorzystaniem wielowymiarowej analizy statystycznej).

**Okres badawczy.** W pracy przedstawiono badania dla okresu 2009–2020. Przyjęty okres badawczy uzasadniają poniżej wskazane argumenty.

W 2009 roku do polskiego prawa finansowego została całkowicie implementowana Dyrektywa MIFID (*Markets in Financial Instruments Directive*) – w tym roku weszła w życie Ustawa z dnia 4 września 2008 r. *O zmianie ustawy o obrocie instrumentami finansowymi*. Uzasadnia to podjęcie badań dla polskiego rynku bankowego, poczynając od roku 2009. MIFID reguluje kwestie istotne dla podjętego badania. Podstawowym założeniem MIFID było ujednoczenie zasad świadczenia usług inwestycyjnych na terenie Unii Europejskiej (tj. w 27 państwach UE, a także w Islandii, Norwegii i Liechtensteinie) oraz poprawa jakości ich świadczenia. Dyrektywa dopuszczała większą konkurencję na rynku usług finansowych oraz doprowadzenie do większej przejrzystości rynku finansowego. Szczególnie potraktowane zostały regulacje, dotyczące obowiązków informacyjnych firm inwestycyjnych w stosunku do klientów. Banki, jako część systemu finansowego i główni dystrybutorzy, oferujący produkty inwestycyjne, musiały dostosować się do ww. ustawy. Zmiany dotyczyły przede wszystkim ujednoczenia zasad ochrony klientów i przejrzystości informacji, jakie są im przekazywane. Nowe regulacje mają zapobiegać tzw. *misselingowi*, czyli oferowaniu produktów w sposób wprowadzający w błąd albo oferowaniu produktów, które nie są dostosowane do możliwości lub potrzeb klienta<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup>T. Czech, E. Szlachetka, *Outsourcing działalności firm inwestycyjnych według MIFID* (cz. II), „Prawo Bankowe” 2008, nr 3, s. 31.

Dyrektywa MIFID spowodowała, iż banki musiały podjąć zintensyfikowane działania w zakresie aktualizacji wiedzy rynkowej, produktowej i regulacyjnej swoich pracowników oraz udoskonalić swoje umiejętności sprzedażowe, a także ujednolicić pod tym kątem model obsługi klienta. Dodatkowo banki zostały również zobowiązane do aktualizacji swoich systemów informatycznych i wprowadzenia nowych rozwiązań, które umożliwią sprzedaż produktu inwestycyjnego zgodnie z MIFID (przeprowadzenie i zarchiwizowanie ankiety MIFID). Działania z zakresu szkoleń pracowników i ich umiejętności sprzedażowych, powstawanie nowych rozwiązań informatycznych oraz skupienie uwagi na potrzebach oraz ochronie klientów są przykładami podsystemów kapitału intelektualnego banku, czyli stanowią przedmiot badań rozprawy doktorskiej. Od 2009 roku nastąpiło wzmocnienie wprowadzania działań stanowiących elementy kapitału intelektualnego w bankach i dlatego też, w opinii autorki, rok ten stał się początkiem okresu badawczego.

Działania z zakresu MIFID zostały zintensyfikowane w 2018 roku (okres badawczy również uwzględniony w pracy), kiedy to do polskiego porządku prawnego (ustawą z 1 marca 2018 r. o obrocie instrumentami finansowymi) implementowana została Dyrektywa MIFID II. MIFID II jeszcze bardziej zaostrzyła wymogi, dotyczące oferowania produktów inwestycyjnych klientom oraz wprowadziła nowe wymogi w zakresie wynagradzania sprzedawców/doradców. Wywarła również istotny wpływ na nowe platformy transakcyjne instytucji finansowych, które musiały ponownie zostać przebudowane. MIFID II wprowadziła nowy, nieistniejący w Polsce, model niezależnego doradztwa, wymagający wprowadzenia dodatkowych rozwiązań, dotyczących m.in. zapobiegania konfliktom interesów oraz oferowania szerokiego wachlarza produktów ściśle dopasowanych do potrzeb inwestycyjnych klienta. Restrykcyjne wymogi transparentności zwiększyły konkurencję na rynku. W dłuższej perspektywie mogą one doprowadzić do konsolidacją rynku wokół największych graczy (oligopolizacja).

Dla celów badawczych niniejszej rozprawy MIFID II jest szczególnie ważną Dyrektywą, gdyż ukazuje tendencję do wymuszania ciągłego rozwoju pracowników instytucji finansowych (w tym banków) wobec zmieniających się regulacji, tworzenia nowych rozwiązań z zakresu infrastruktury technicznej oraz skupienia się na klientach, którzy w ujednoliconym środowisku marż i cen, wybiorą instytucję, wyróżniająca się m.in. kompetentnymi pracownikami, którzy idealnie dopasują ofertę do ich indywidualnych potrzeb.

Autorka zwraca uwagę również na to, iż w 2009 roku na polskim rynku bankowym wprowadzono plebiscyt *Złoty Bankier*, w którym oceniane są produkty oferowane przez banki, kanały dystrybucji i jakość obsługi. Jest to inicjatywa sektora bankowo-finansowego zorganizowana przez spółki z Grupy Allegro – Bankier.pl oraz PayU S.A. W rankingu uwzględniono jako kluczowy parametr wysoką ocenę banku w oczach klientów, uwypuklając m.in. znaczenie pozafinansowych



elementów tych instytucji. Badanie uwzględnia zdolność przystosowania się banków do nowych uwarunkowań rozwoju, w tym zwiększanie popularności zdalnych kanałów dystrybucji, rozszerzenie bazy produktowej, szczególnie z naciskiem na innowacje, dbanie o zrównoważony rozwój, bezpieczeństwo w sieci oraz potrzeby kompleksowej obsługi klienta. Kluczowe dla konkurencyjności banku stały się dotychczas niedoceniane sfery, jak: innowacyjność, cyberbezpieczeństwo, jakość obsługi, wizerunek banku jako społecznie odpowiedzialnej instytucji tworzącej wartości ekonomiczno-społeczne.

Przyjęty okres analizy 2009–2020 jest związany także z tempem wprowadzania innowacyjnych rozwiązań w polskim sektorze bankowym oraz stosownych zmian regulacyjnych. Od 2009 roku niemal wszystkie systemy bankowości elektronicznej w Polsce zostały zmodyfikowane i rozbudowane. Stały się w pełni funkcjonalnymi systemami transakcyjnymi, umożliwiającymi zdalne wykonywanie standardowych operacji finansowych. To nowy wymiar na poziomie strategicznym – możliwość interaktywnego zarządzania finansami osobistymi i firmowymi, m.in. szeroki dostęp do oferty produktów bankowych, ubezpieczeniowych, usług maklerskich i doradztwa. W 2009 roku nastąpił również wzrost zainteresowania alternatywnymi innowacjami finansowymi w sektorze bankowym – po raz pierwszy przedstawiono zastosowanie biometrii w bankowości<sup>26</sup>. Był to początek budowania sieci bankomatów biometrycznych, jak również dążenia banków to wyróżniania się kolejnymi innowacyjnymi rozwiązaniami, co później zaowocowało m.in. rozwojem współpracy z firmami FinTech.

Argumentem przemawiającym za wyborem wskazanego okresu badań jest także znaczący przyrost klientów, korzystających z innowacyjnych rozwiązań wprowadzanych przez banki. W przyjętym okresie badawczym liczba klientów aktywnie korzystających z bankowości elektronicznej i mobilnej wzrosła o około 60% w przypadku klientów korzystających z konta osobistego w ramach bankowości internetowej. W przypadku użytkowników rachunków bankowych w kanale mobilnym liczba użytkowników wzrosła blisko sześciokrotnie<sup>27</sup>. Ma to istotny wpływ na prowadzone badanie, ze względu na ilość innowacyjnych rozwiązań wprowadzanych w bankach jak i tempo wzrostu zainteresowania klientów nimi. Elementy te są częścią potencjału IC banku i pozwalają wskazać, w jakim zakresie dany bank wyróżnia się na tle konkurentów.

Kolejnym ważnym elementem, wskazującym na okres badawczy 2009–2020, jest wprowadzenie w Polsce nowej unijnej Dyrektywy PSD2. Oznaczała ona ugruntowanie się znaczenia

---

<sup>26</sup>Na III Kongresie Gospodarki Elektronicznej przedstawiono zastosowanie biometrii w bankomatach, a ZBP zatwierdził raport „Biometria w bankowości i administracji publicznej” jako oficjalną rekomendację dla banków w Polsce. Dokument zachęcał do stosowania biometrii m. in. w uwierzytelnianiu transakcji przeprowadzanych kartami płatniczymi w bankomatach i oddziałach.

<sup>27</sup>O około 60 p.p. w przypadku klientów korzystających z konta osobistego w ramach bankowości internetowej oraz o blisko 542 p.p. w przypadku użytkowników rachunków bankowych w kanale mobilnym *Raport PRNews.pl: Rynek bankowości internetowej*, <https://prnews.pl/raport-prnews-pl-rynek-bankowosci-internetowej-i-kw-2020-451746>, [dostęp: 23.12.2019].

innowacji na polskim rynku oraz zintensyfikowanie wprowadzania nowatorskich rozwiązań czy też ulepszenia systemów informatycznych przez banki. Dyrektywę PSD2, uchwaloną przez Parlament Europejski pod koniec 2015 r., wprowadzono w Polsce w 2020 r. Wprowadziła ona nową kategorię usługodawców na rynku usług płatniczych. Obok banków i instytucji płatniczych pojawiły się instytucje określane jako TPP (*Third Party Provider*), które mogą świadczyć trzy typy nowych usług:

- *Account Information Service (AIS)* – możliwość dostępu do rachunku bankowego, w tym pozwalająca m.in. na agregację informacji o rachunkach płatniczych, dającą klientom łatwy wgląd *online* do stanu ich finansów;
- *Payment Initiation Service (PIS)* – możliwość inicjowania płatności z rachunku bankowego klienta poprzez innego usługodawcę;
- *Confirmation on the Availability of Funds (CAF)* – usługa potwierdzania dostępności środków na rachunku płatniczym.

Z punktu widzenia niniejszego badania istotne jest, że TPP może okazać się szansą dla najbardziej dynamicznie rozwijających się banków. Umożliwiając klientom korzystanie z podobnych rozwiązań oferowanych przez TPP, banki nie muszą od nowa pozyskiwać zaufania klientów (jak będą musiały to robić TPP), a jedynie uwiarygodnić, że rozszerzenie funkcji oferowanych na platformach bankowych jest równie bezpieczne, jak dotychczas<sup>28</sup>. Nowe możliwości, które wprowadziła Dyrektywa PSD2, wiążą się z również z odpowiednim zabezpieczeniem danych klientów, które banki będą musiały wypracować. Kluczowe, że w aspekcie budowania pozycji konkurencyjnej to zwrócenie uwagi na kapitał innowacyjny w banku, nie tylko w zakresie innowacyjnych rozwiązań zabezpieczających system bankowy, ale również przyspieszone działania we wprowadzaniu innowacji w płatnościach i usługach. Dyrektywa wymusza na bankach dostosowanie się do trendów technologicznych, aby sprostać wymogom klientów i utrzymać stabilną pozycję na rynku<sup>29</sup>. Tym samym poprawa konkurencyjności banku w świetle tych wymogów musi opierać się zarówno na elementach warstwy innowacyjnej jak i organizacyjnej kapitału intelektualnego banku, aby w konsekwencji budować kapitał relacji z otoczeniem (warstwa instytucjonalna).

**Konstrukcja rozprawy.** Rozprawa składa się z siedmiu rozdziałów oraz wstępu i zakończenia. Dodatkowo załączono aneks, zawierający szczegóły dotyczące zawartych w rozprawie badań ilościowych.

---

<sup>28</sup>Przy odpowiednim wdrożeniu rozwiązań PSD2 i dostosowaniu się do nowych wyzwań technologicznych, bank może umocnić swoją pozycję na rynku, a nawet oferować możliwości dostępu do rachunków w innych bankach. J. Kalacińska, *Dyrektywa PSD II – czy nadchodzi rewolucja w bankowości?*, <https://www.najlepszekonto.pl/dyrektywa-psd-ii>, [dostęp 27.11.2018].

<sup>29</sup>Dyrektywa PSD2 skupia się na innowacjach produktowych w zakresie usług płatniczych i bankowych. Płatności będą mogły prowadzić już nie tylko banki, lecz także instytucje finansowe i **FinTech**. Nowe regulacje służą pogłębieniu rynku usług płatniczych przy zachowaniu interesu konsumentów. K. Zdunowska, *Cztery najważniejsze zmiany, które wprowadzą PSD2*, <https://www.karierawfinansach.pl/arttykul/wiadomosci/dyrektywa-psd-2-wszystko-co-powinniscie-o-niej-wiedziec>, [dostęp 14.11.2018].

**Rozdział pierwszy** składa się z trzech podrozdziałów. Pierwszy z nich został poświęcony specyfice konkurencji w sektorze bankowym, metodom pomiaru konkurencji (miary koncentracji i efektywności) oraz możliwościom wykorzystania w tym zakresie analizy wskaźnikowej. W drugim podrozdziale dokonano oceny budowania konkurencyjności w sektorze usług finansowych w świetle badań empirycznych. Przedstawiono również metody i mierniki najczęściej wykorzystywane w dotychczasowych badaniach konkurencyjności banków. Ostatnią część rozdziału pierwszego poświęcono trudnościom identyfikacji wszystkich determinant konkurencyjności współczesnych banków, w związku z nowymi wyzwaniami oraz specyfiką źródeł przewagi konkurencyjnej banków w dobie gospodarki opartej na wiedzy. Rozdział kończy analiza możliwości wykorzystania potencjału aktywów niematerialnych w budowaniu przewagi konkurencyjnej, w świetle dotychczasowych rozważań teoretycznych. Analizy zawarte w rozdziale stanowią ważny element procesu weryfikacji hipotezy pierwszej (H1).

**W rozdziale drugim** skupiono się na zaprezentowaniu koncepcji kapitału intelektualnego (IC) oraz elementów struktury IC w sektorze bankowym. Rozdział ten składa się z dwóch podrozdziałów. W pierwszym z nich przedstawiono genezę oraz problematykę definiowania kapitału intelektualnego, a także trudności jednoznacznej identyfikacji elementów jego struktury. W podrozdziale drugim omówiono zasady badań i pomiaru IC banku, w tym mankamenty dotyczące raportowania poziomu jego wykorzystywania. Kluczowym celem rozdziału jest przegląd metody pomiaru kapitału intelektualnego banków w świetle teorii i badań empirycznych. Na podstawie analizy dostępnych opracowań została przedstawiona również autorska koncepcja oceny podsystemów kapitału intelektualnego banku. Analiza przeprowadzona w rozdziale umożliwiła w znacznym stopniu weryfikacji drugiej hipotezy szczegółowej (H2), a także częściowo wspomaga weryfikację hipotezy pierwszej.

**Trzeci rozdział** dysertacji zawiera charakterystykę zmian i determinant konkurencyjności w sektorze bankowym w Polsce. Rozdział składa się z trzech podrozdziałów. Na początku omówiono udział kapitału zagranicznego w sektorze bankowym i etapy procesu repolonizacji. Przedstawiono również procesy konsolidacyjne w sektorze bankowym, co służyło m.in. dodatkowo uzasadnieniu wybór grupy badawczej 10 banków. W drugim podrozdziale dokonano oceny sektora bankowego w Polsce poprzez pryzmat aktywów, zysku, zatrudnienia, wolumenu, kredytów i depozytów oraz wskaźników efektywnościowych (ROA, ROE, CIR, NIM) w latach 2009–2020. W ostatnim podrozdziale przedstawiono rozwój pozafinansowych determinant konkurencyjności w sektorze bankowym w Polsce, w tym: digitalizację kanałów dystrybucji, dynamikę wprowadzanych innowacji. Podkreślona została również kwestia rozwoju FinTech jako nowego wyzwania dla banków w Polsce. Celem rozdziału jest określenie stanu rozwoju sektora bankowego w Polsce, w tym w ujęciu aspektów pozafinansowych, co ma stanowić punkt odniesienia przy badaniach pojedynczych banków z grupy

badawczej w dalszej części rozprawy. Przeprowadzona analiza służy weryfikacji pierwszej hipotezy szczegółowej (H1). Ostatni podrozdział ma także znaczenie dla weryfikacji H2.

**W rozdziale czwartym** dokonano oceny potencjału grupy badawczej banków z wykorzystaniem wybranych parametrów. Rozdział czwarty został podzielony na sześć podrozdziałów, w których kolejno dokonano analizy wskaźników ROA, ROE, CIR, NIM, dla 10 banków. Następnie badaniu poddano wartości ich zysku i aktywów, liczbę klientów oraz wolumeny kredytów i depozytów. W badaniu uwzględniono również liczby klientów bankowości internetowej i mobilnej, liczbę pracowników oraz wartości oferowanych im świadczeń. W ostatnim podrozdziale przedstawiono przyznawane bankom nagrody i wyróżnia. Wszystkie analizy obejmują lata 2009–2020. Celem rozdziału jest wskazanie liderów poszczególnych procesów wśród 10 banków z grupy badawczej, co jest podstawą uzyskiwanych przewag konkurencyjnych. Rozdział służy weryfikacji pierwszej hipotezy szczegółowej (H1). Uzyskane wnioski pełnią funkcję pomocniczych także dla weryfikacji H2.

**W rozdziale piątym** przedstawiono *case studies* 10 banków grupy badawczej. *Case study* dla każdego podmiotu obejmuje identyczny schemat badania: historię rozwoju, strukturę organizacyjną, filary strategii rozwoju, działalność innowacyjną oraz implementację zasad CSR. Rozdział obejmuje 10 podrozdziałów dla: Alior Banku, BNP Paribas Banku, mBanku, Citi Handlowego, Millenium Banku, Banku Pekao, PKO BP, Santander Banku, BOŚ Banku i ING Banku Śląskiego. W przypadku BNP Paribas, Millenium, mBanku, Santander, ING i Citi zwrócono dodatkowo uwagę na ewentualne podobieństwa bądź różnice w zakresie prowadzonych działań, pomiędzy nimi a ich spółkami macierzystymi. Celem rozdziału jest porównanie zasad rozwoju banków, kierunków ewolucji ich ofert, założeń rozwojowych i wskazanie wspólnych elementów ich strategii, w tym akcentujących rolę kapitału intelektualnego. W każdym przypadku analizowano siłę nacisku na określone podsystemy IC (organizacyjny, innowacyjny, instytucjonalny) jako odzwierciedlającą rolę (kluczowa, istotna, dodatkowa) danego aspektu dla konkretnego banku. Badanie *case studies* banków stanowi podstawę w procesie weryfikacji pierwszej (H1) hipotezy szczegółowej, jak również wspomaga weryfikację H2.

**W rozdziale szóstym** przedstawiono metody analizy statystycznej, zastosowane w celu oceny wpływu kapitału intelektualnego na konkurencyjność banków w Polsce. Rozdział został podzielony na cztery podrozdziały, w których dokonano uzasadnienia metod badawczych, określono bazę danych oraz czynniki ograniczające. Przedstawiono podstawy teoretyczne metod porządkowania liniowego oraz drzew klasyfikacyjnych. Celem rozdziału jest wskazanie podstaw przyjęcia określonych metod statystycznych za główne narzędzia badawcze w rozprawie. Rozdział szósty, podobnie jak rozdział siódmy, służy weryfikacji trzeciej hipotezy szczegółowej (H3).

**Ostatni rozdział** został poświęcony charakterystyce wyników analizy empirycznej badania wpływu kapitału intelektualnego na konkurencyjność banków w Polsce. Rozdział składa się z trzech

podrozdziałów. W pierwszym z nich przedstawiono kształtowanie się miernika syntetycznego konkurencyjności banków w latach 2009–2020. W podrozdziale drugim dokonano oceny kapitału intelektualnego banku i jego wpływu na konkurencyjność na podstawie uzyskanych wartości miernika syntetycznego. Jako ostatnie przedstawiono wyniki końcowe zastosowania drzew klasyfikacyjnych w analizie konkurencyjności banków w latach 2009–2020. Wyniki badań stały się podstawą oceny wykorzystania analizy wielowymiarowej dla oceny wpływu kapitału intelektualnego na konkurencyjność banków w Polsce.

Podsumowując, podstawę weryfikacji hipotezy głównej rozprawy (HG) stanowić będzie ocena stopnia weryfikacji trzech hipotez szczegółowych. Badanie przeprowadzone będzie etapowo. Począwszy od przeglądu badań empirycznych, dotyczących determinant konkurencyjności w sektorze bankowy oraz analizy koncepcji identyfikacji kapitału intelektualnego w banku, przez usystematyzowanie dostępnych metod pomiaru IC, po charakterystyki sektora bankowego w Polsce i jego tendencje rozwojowe. Bazując na badaniu uszczegółowionym grupy wybranych 10 banków, określonej w dysertacji, pod kątem nie tylko wskaźników efektywnościowych, ale również struktury organizacyjnej, strategii, zdolności do innowacji oraz dbania o zrównoważony rozwój.

Etapy weryfikacji hipotez szczegółowych (H1, H2, H3), prowadzące do weryfikacji hipotezy głównej (HG) przedstawiono w poniższym zestawieniu.

Hipoteza	Metody weryfikacji hipotezy
<b>Pierwsza hipoteza szczegółowa (H1)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• studia literatury przedmiotu i analiza badań empirycznych innych autorów, dotyczący konkurencyjności i kapitału intelektualnego (rozdziały I i II);</li> <li>• analiza danych oraz charakterystyk sektora bankowego i wybranej do badania grupy 10 banków (rozdział V);</li> <li>• <i>case studies</i> grupy 10 badanych banków (rozdział V).</li> </ul>
<b>Druga hipoteza szczegółowa (H2)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• studia literatury przedmiotu jak i analiza badań empirycznych, dotyczących kapitału intelektualnego (rozdział II);</li> <li>• zestawienie wyników analizy literatury przedmiotu i badań empirycznych dotyczących IC w badanych bankach (rozdział V).</li> </ul>
<b>Trzecia hipoteza szczegółowa (H3)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• badania parametrów ilościowych dotyczących sektora jaki pojedynczych banków (rozdziały III i IV);</li> <li>• omówienie zastosowania metod: miernika syntetycznego oraz drzew klasyfikacyjnych (rozdział VI);</li> <li>• obliczenia dotyczące miernika syntetycznego oraz drzew klasyfikacyjnych (rozdział VII i aneks)</li> <li>• analiza wyników wielowymiarowej analizy statystycznej (rozdział VII).</li> </ul>

Pozytywna weryfikacja postawionych hipotez oznacza pozytywną weryfikację hipotezy głównej, że kapitał intelektualny banku jest istotnym czynnikiem budowania jego długookresowej pozycji konkurencyjnej. W konsekwencji cel pracy, obejmujący kompleksową ocenę wpływu kapitału intelektualnego na konkurencyjność banków komercyjnych w Polsce, należy uznać za w pełni zrealizowany z wykorzystaniem metod jakościowych oraz ilościowych w podjętych badaniach.



## ROZDZIAŁ I

### KONKURENCJA I KONKURENCYJNOŚĆ W SEKTORZE BANKOWYM

W pierwszym rozdziale rozprawy przybliżono specyfikę konkurencji w sektorze bankowym, podstawowe teorie oraz metody jej pomiaru. Omówione zostały również podstawowe metody efektywności oraz konkurencyjności banków w świetle teorii i badań empirycznych. W ostatnim podrozdziale podjęto się identyfikacji determinant konkurencyjności banków w dobie gospodarki opartej na wiedzy. Stanowi to punkt wyjścia do dalszych rozważań, dotyczących roli aktywów niematerialnych, czyli istotności kapitału intelektualnego w budowaniu długookresowej konkurencyjności banków.

#### 1.1. Konkurencja i efektywność versus konkurencyjność

##### 1.1.1. Specyfika konkurencji w sektorze bankowym

Sektor bankowy od zawsze uważany był za specyficzny obszar gospodarki, z uwagi na fakt, że narażony na zbyt wysoki poziom konkurencji może zwiększyć ryzyko dla innych sektorów bądź też wywołać kryzys. Z tego właśnie powodu banki poddawane były silnym regulacjom, odnoszących się do wysokości stóp procentowych, geograficznego zasięgu oraz struktury przedmiotowej działalności. Specyfikę sektora determinują również występowanie banku centralnego jako pożyczkodawcy ostatniej instancji czy też systemów gwarantowanych depozytów<sup>30</sup>. Banki, jako instytucje zaufania publicznego, nie mogą pozwolić sobie na naruszenie wizerunku i doprowadzenie do upadku słabszych jednostek. Powoduje to bowiem obniżenie zaufania interesariuszy i destabilizację sektora finansowego<sup>31</sup>. Choć oczywiście pewien wyjątek, a zarazem dowód (na te twierdzenia), stanowi kryzys finansowy, w tym upadek Lehman Brothers<sup>32</sup>.

---

<sup>30</sup>E. Miklaszewska, *Wpływ deregulacji rynków finansowych na strategię banków komercyjnych*, [w:] *Bank na rynku finansowym: problemy skali, efektywności i nadzoru*, E. Miklaszewska (red.), Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 16–17.

<sup>31</sup>M. Pawłowska, *Konkurencja i efektywność na polskim rynku bankowym na tle zmian strukturalnych i technologicznych*, „Materiały i studia NBP” 2005, nr 192, s. 31.

<sup>32</sup>Upadek banku Lehman Brothers pozostawił globalny ślad, a bankructwo bezpośrednio wpłynęło na tysiące uczestników rynku finansowego. Ponadto na całym świecie doszło do licznych wstrząsów, które wynikały z wielu powiązań między podmiotami transgranicznymi i międzysektorowymi, współzależnymi. Ze względu na zglobalizowaną strukturę prawną, upadek Lehman Brother spowodował powstanie ponad 75 odrębnych

W krajach rozwiniętych typowy rynek usług bankowych ma strukturę zbliżoną do oligopolu. Charakteryzuje go funkcjonowanie – w ramach tego rynku – grupy większych banków (uczestników, sprzedawców), których specyfika polega na znacznym udziale w ogólnej wielkości podaży, sile ekonomicznej oraz dominującej roli na rynku. Mniejsze banki, występujące w zakresie tej struktury, odgrywają rolę uzupełniającą. Często są również wyspecjalizowane w określonych niszach rynkowych. Wejście na rynek nowych podmiotów jest utrudnione (wymagania kapitałowe, kulturowe, technologiczne)<sup>33</sup>. Dodatkowa przewaga wiodących podmiotów uwidacznia się w jakości i różnorodności świadczonych usług oraz w stosowanych innowacjach. Banki wywierają wpływ na zachowania mniejszych podmiotów, działających w sektorze bankowym, wprowadzając zmiany w poziomie oprocentowania, czy też wskazując nowe formy lokat oraz kredytów<sup>34</sup>.

Konkurencję w bankowości można określać jako ustawicznie nasilający się proces, w którym uczestnicy rynku depozytowo-kredytowo-płatniczego po stronie podaźowej, dążąc do zrealizowania swoich interesów, próbują przedstawić oferty korzystniejsze od innych ofert pod względem ceny, jakości lub innych cech, wpływających na decyzje o zawarciu transakcji kupna-sprzedaży produktu<sup>35</sup>. Przejawem wygranej rywalizacji o klienta jest trwała z nim współpraca<sup>36</sup>. Trwałą współpracę można osiągnąć jedynie w sytuacji, w której bank stosuje koncepcję wymuszającą wzrost wydajności i innowacji oraz zmian organizacyjnych, a także daje możliwość wyboru korzystnych warunków cenowych, wysokiej jakości produktów i obsługi oraz odpowiednio wykorzystuje swoje zasoby<sup>37</sup>.

Należy zaznaczyć, że w sektorze bankowym konkurencja pojawiła się dopiero w latach 70. XX w., czyli w momencie deregulacji gospodarek krajów wysokorozwiniętych, która wywołała liberalizację rynków finansowych. Przyczyniło się to do zmiany pozycji banków – z bezpiecznych instytucji zaufania publicznego w agresywne przedsiębiorstwa, działające na rynku globalnym<sup>38</sup>. Wysoka intensywność konkurencji w sektorze bankowym spowodowała rozwój strategii budowania długookresowej konkurencyjności, z wykorzystaniem różnych metod rywalizacji. Relatywnie nowe w bankowości podejście – mikroekonomiczne – zwraca uwagę na to, iż bank działa na zasadach komercyjnych i wykazuje chęć stałego monitorowania sytuacji na rynku<sup>39</sup>.

---

i różniących się od siebie postępowań upadłościowych. R. Mieszala, *Impact of the collapse of the Lehman Brothers bank and the 2008 financial crisis on global economic security*, „Scientific Journal of the Military University of Land Forces” 2019, vol. 51(1), s.148.

<sup>33</sup>W. Szpringer, *Dostosowania strukturalne w gospodarce. Konkurencja czy regulacja?*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 1994, s. 65.

<sup>34</sup>M. Pawłowska, *Konkurencja w sektorze...*, *op. cit.*, s. 17.

<sup>35</sup>J. A. Bikker, K. Haaf, *Competition, Concentration and Their Relationship: An Empirical Analysis of the Banking Industry*, „Journal of Banking and Finance” 2002, vol. 26(11), s. 21.

<sup>36</sup>V. Skvarciany, D. Jureviciene, J. Iljins, E. Gaile-Sarkane, *Factors influencing a banks competitive ability: the case of Lithuania and Latvia*. „Oeconomia Copernicana”, 2018, vol. 9(1), s. 8.

<sup>37</sup>W. Grzegorzczak., *Strategie marketingowe banków*, PWN, Warszawa 1997, s. 32–33

<sup>38</sup>Z. Fungacova, L. Solanko, L. Weill, *Does competition influence the bank lending channel in the euro area?* „Journal of Banking & Finance” 2014, vol. 49, s. 356.

<sup>39</sup>E. Skawińska, *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, PWN, Warszawa 2002, s. 18.



W konsekwencji, do analiz konkurencji w sektorze bankowym zaczęto wykorzystywać podejście zasobowe. Podejście zasobowe<sup>40</sup> stara się wyjaśnić, jak przedsiębiorstwa utrzymują pozycję w środowisku w warunkach silnej konkurencji. Teoria koncentruje się nie tylko na składnikach wydajnościowych i efektywnościowych firmy, wskazywanych we wcześniejszych teoriach, ale przede wszystkim skupia się na zachowaniu strategicznym, rzadkich, niemożliwych do naśladowania zasobach przedsiębiorstwa, które są kluczowe do wyróżnienia się na tle konkurencji.

Zasoby przedsiębiorstwa (tu: banku) rozumiane są bardzo szeroko i obejmują zarówno środki materialne, jak i niematerialne<sup>41</sup>. Do zasobów niematerialnych zalicza się m.in. kadre (wiedzę pracowników), jej kwalifikacje i motywację do osiągnięcia sukcesu, kulturę organizacyjną sprzyjającą rozwojowi, reputację przedsiębiorstwa, osiągnięcia (w postaci pomysłów, wynalazków, innowacji) oraz sprawność struktur i procedur. Zasoby niematerialne wiążą się z działaniami, dzięki którym organizacje mogą gromadzić, wykorzystywać i odnawiać swoje aktywa materialne. Dotyczą one procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, które – dzięki wykorzystaniu zasobów – pozwalają lepiej dopasować działalność firmy do warunków otoczenia rynkowego<sup>42</sup>.

W świetle podejścia zasobowego, różnica w osiągniętych wynikach to konsekwencja efektywnego wykorzystania niematerialnych zasobów, które umożliwiają przedsiębiorstwu ekonomiczne wytwarzanie produktów z podstawowej działalności operacyjnej albo lepiej zaspakajają potrzeby klientów<sup>43</sup>. Każdy z badaczy akcentuje inny aspekt wykorzystania przez przedsiębiorstwo dostępnych zasobów w celu wyróżnienia się na tle konkurencji. J. B. Barney podkreśla, iż przedsiębiorstwo może się wyróżnić wdrażając strategię, będącą unikalną syntezą zasobów oraz umiejętności. Różnica w wynikach osiąganych przez przedsiębiorstwo jest konsekwencją unikatowości umiejętności i kompetencji, pozwalających na wzrost efektywności wykorzystania zasobów<sup>44</sup>. Zdaniem G. Hamela i C. K. Prahalada organizacja buduje przewagę nad konkurentami poprzez przetwarzanie zasobów i umiejętności w kluczowe kompetencje firmy, które powodują dostosowanie się do zmieniającego się otoczenia, dzięki generowaniu nowej kategorii produktów. Badacze definiują pojęcie „kluczowych kompetencji” jako wyjątkowe umiejętności firmy,

---

<sup>40</sup>Zasobowa teoria przedsiębiorstwa. Do nauk o zarządzaniu określenia te wprowadził Birger Wernerfelt (1984), a jego kontynuatorami byli m.in. Coimbatore K. Prahalad i Gary Hamel (1990), Jay B. Barney (1991), Robert M. Grant (1991) oraz Margaret A. Peteraf (1993). R.M. Burton, B. Obel, D.D. Hakonsson, *Organizational design: a step by step approach*, “Cambridge University Press” 2015, vol. 45(3), s. 73.

<sup>41</sup>N. H. Ahmad, T. Ramayah, C. Wilson, L. Kummerow, *Is entrepreneurial competency and business success relationship contingent upon business environment? a study of Malaysian SMEs*, “International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research” 2010, vol. 16(3), s. 182–203.

<sup>42</sup>M. J. Hatch, *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 11.

<sup>43</sup>R. M. Burton, *Extraordinary survival from ordinary resources – how so?*, “Management and Organization Review” 2015, vol. 11(3), s. 413–417.

<sup>44</sup>B. Butler, *Successful performance via development and use of dynamic capabilities*, “The Business Renaissance Quarterly” 2009, vol. 4(3), s. 38.

pozwalające na dostęp do wielu rynków<sup>45</sup>. Strategia oparta na zasobach podkreśla, iż wprowadzanie innowacji pomaga osiągnąć przewagę konkurencyjną. Sukces jest wynikiem zaangażowania osób z organizacji stojących za innowacją, czynników kontekstowych związanych z jej wdrażaniem i rozpowszechnianiem oraz korzyści z innowacji dla interesariuszy i firmy<sup>46</sup>.

Jako integralny obszar teorii zasobowej należy wskazać podejście oparte na wiedzy (*Knowledgebased View* – KBV), w którym najbardziej uznanym strategicznym zasobem organizacji jest wiedza. Firma buduje swoją przewagę nad konkurencją oraz koncepcję organizacyjnego uczenia się (*Organizational Learning*), podkreślając zasadność umożliwienia uczenia się wszystkim pracownikom organizacji (uczenie się w organizacji), co sprzyja dzieleniu się wiedzą oraz rozwijaniu przez organizację zdolności uczenia się, a przez to warunkuje utrzymanie przewagi nad konkurentami<sup>47</sup>.

Tradycyjne podejście makroekonomiczne zwracało uwagę, że banki to podmioty gospodarcze, zajmujące uprzywilejowaną pozycję na rynku, ze względu na umożliwianie innym podmiotom sprawnego przepływu pieniądza w gospodarce oraz rozwój samej gospodarki. W ujęciu tradycyjnym, uwypuklane cechy sektora bankowego, to sprawność i bezpieczeństwo. Temu służyły makroekonomiczne i sektorowe regulacje, wewnętrzne normy, tworzone przez organy nadzorcze, systemy bezpieczeństwa oraz restrykcyjne zapisy, dotyczące zapewniania płynności<sup>48</sup>. Współcześnie, biorąc pod uwagę konkurencyjne otoczenie, interesariusze coraz częściej skupiają się na efektywności banku i jego zdolności do wyróżniania się na tle sektora<sup>49</sup>.

Współcześnie banki są zatem również postrzegane jako intensywnie rozwijające się przedsiębiorstwa, funkcjonujące w dynamicznym środowisku. Zasoby banków są postrzegane jako ich mocne strony, które pomagają skutecznie konkurować z rywalami, dzięki wdrażaniu odpowiednich strategii na rzecz realizacji wizji rozwoju. Banki wyróżniają się na rynku zdobywając i gromadząc unikalne zasoby i relacje. Teoria zasobowa oraz koncepcje gospodarki opartej na wiedzy wydają się najbardziej właściwą bazą teoretyczną, adekwatną dla wyzwań budowania konkurencyjności przez banki w XXI w.<sup>50</sup>. Bazując na tych teoriach można stwierdzić, że efektywność oraz wydajność banku, a także jego przewaga nad konkurentami wynika obecnie, w znacznej mierze, z potencjału zasobów

---

<sup>45</sup>G. Hamel, C.K. Prahalad, *Strategy as stretch and leverage*, "Harvard Business Review" 1993, 71(2), s. 75–84.

<sup>46</sup>D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Firm Capabilities, Resources and the Concept of Strategy*, "Economic Analysis and Policy Working Paper", University of California, Berkeley, 1994, s. 5.

<sup>47</sup>D. J. Collis, C.A. Montgomery, *Competing on resources*, "Harvard Business Review" 2009, vol. 86(7–8), s. 140–150.

<sup>48</sup>P. P. Athanasoglou, S.N. Brissimis, M.D. Delis, *Bank-specific, industry-specific and macroeconomic determinants of bank profitability*, "Journal of International Financial Markets, Institutions and Money" 2008, vol. 18(2), s. 121.

<sup>49</sup>M. Pawłowska, *Konkurencja w sektorze bankowym. Teoria i wyniki empiryczne*, C.H. Beck, Warszawa 2014, s. 21–22.

<sup>50</sup>R. M. Burton, B. Obel, D.D. Hakonsson, *Organizational design...*, *op. cit.*, s. 75.

niematerialnych banku. Stanowią one zasób wiedzy, niezbędnej, aby poprawić poziom satysfakcji klientów oraz świadczyć usług i oferować produkty wyróżniające dany bank na tle konkurentów<sup>51</sup>.

W odniesieniu do sektora bankowego, odpowiednie może wydawać się stosowanie angielskiego zwrotu *coopetition*, który określa sposób konkurowania oparty na kooperacji, czyli jednoczesnej rywalizacji i współpracy<sup>52</sup>. Jednym z podstawowych obszarów współpracy jest tworzenie regulacji obejmujących cały sektor bankowy. Normy prawne wytyczane są przez ustawodawców, natomiast banki w swoim zakresie mogą przyjąć rolę opiniodawców w toku konsultacji środowiskowych i ograniczać prawdopodobieństwo wprowadzania norm nieefektywnych i szkodliwych<sup>53</sup>. Regulacje bankowe mają zapewnić sprawne funkcjonowanie rynku bankowego oraz ograniczenie ryzyka niewypłacalności i płynności, a także gwarantować ochronę klientów i innych interesariuszy<sup>54</sup>. Banki konkurują zatem w pewnych obszarach, a w innych są zdolne do współdziałania w zakresie dzielenia się wiedzą oraz wymiany doświadczeń, mając świadomość swojej specyfiki<sup>55</sup>.

W dużej mierze, teorią wyjaśniającą działanie konkurencji na rynkach finansowych, jest teoria konkurencji zdolnej do działania. Nie poszukuje się najlepszych rozwiązań dla podmiotów podejmujących decyzje, ale takich, które przynoszą im największą satysfakcję. Czynienie podmiotu finansowego atrakcyjnym polega na zwiększeniu poziomu zaufania do niego, zdolności konkurowania jakością, a nie ceną<sup>56</sup>. Klasycznie za najistotniejsze czynniki zewnętrzne, od których uzależniony jest poziom konkurencji w sektorze bankowym, uznaje się strukturę rynku, czyli rozmiar i stopień złożoności prowadzonej na nim działalności, dodatkowo także koszty zmiany dostawcy usług, liczbę placówek<sup>57</sup>.

Konkurencja w sektorze bankowym jest pożądana ze względu na efektywność i maksymalizację korzyści dla klientów. Jednak, jak wskazano, ze względu na rolę i funkcje sektora bankowego, istnieją pewne właściwości, które odróżniają go od innych. Ważne jest, aby sektor bankowy był konkurencyjny i wydajny, ale także stabilny<sup>58</sup>. To rodzi konsekwencje, dotyczące zasad

---

<sup>51</sup>T. Kick, E. Prieto, *Bank risk and competition: Evidence from regional banking markets*, "Review of Finance" 2015, vol. 19(3), s. 1185.

<sup>52</sup>M. Rosińska-Bukowska, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w procesie kreacji wartości dodanej przedsiębiorstwa*, [w:] *Kreacja wartości przedsiębiorstw. Nowe trendy i kierunki rozwoju*, M. Jabłoński, K. Zamasz (red.), Prace Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2012, s. 25.

<sup>53</sup>M. Marcinkowska, *Kapitał relacyjny banku*, Tom 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 218.

<sup>54</sup>E. Gostomski, *Globalne regulacje bankowe w dobie pokryzysowej*, "International Business and Global Economy" 2017, vol.36 ,s.91.

<sup>55</sup>M. Rosińska-Bukowska, *Internajonalizacja przedsiębiorstw – istota budowania konkurencyjności w dobie globalizacji korporacyjnej*, „Ekonomia Międzynarodowa” 2014, nr 8, s. 8.

<sup>56</sup>Z. Pierścioneck, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007, s. 36.

<sup>57</sup>D. Hans, *The impact of competition on bank orientation*, "Journal of Financial Intermediation" 2007, nr 16, Londyn, s. 399–424.

<sup>58</sup>K. Radlińska, *Konkurencja i konkurencyjność sektora banków komercyjnych*, „Zeszyt Naukowy Instytutu Ekonomii i Zarządzania” 2008, nr 2, s. 54.

rozwoju sektora i metod konkurowania uczestniczących podmiotów. Dodatkowo, wskazuje na konieczność spojrzenia na siłę konkurencji w sektorze (walka konkurencyjna między uczestnikami, stopień koncentracji, siła poszczególnych uczestników), nie tylko pod kątem wskaźników efektywnościowych, ale także w ujęciu kompleksowym, uwzględniającym długookresową zdolność do bycia konkurencyjnym w zmieniających się warunkach. W celu dokładnego przeanalizowania wskazanych elementów, w kolejnych rozdziałach omówiono strategie konkurencyjne banków, metody, determinanty i mierniki ich konkurencyjności oraz specyfikę budowania konkurencyjności w warunkach dynamicznie zmieniającej się gospodarki opartej na wiedzy.

Kluczowym celem rozważań podrozdziału jest podkreślenie, że konkurencyjność w niniejszej rozprawie to pojęcie wykraczające poza efektywność. Konkurencyjność, to zdolność podmiotu (banku), nie tylko do utrzymania się na rynku, ale rozwijania się dzięki zrozumieniu istoty zachodzących w otoczeniu zmian.

Efektywność jest zatem niejako fundamentem pozwalającym na budowanie konkurencyjności, ale nie jest ostatecznym celem. Z kolei na konkurencyjność w świadczeniu usług finansowych należy patrzeć nie jako na cel sam w sobie, ale raczej jak na kluczową, ważną część większej całości<sup>59</sup>.

Konkurencyjność to złożona koncepcja, która zwróciła uwagę naukowców i praktyków, ze względu na jej znaczenie dla przetrwania przedsiębiorstwa w zmiennym otoczeniu<sup>60</sup>. M. E. Porter zdefiniował „konkurencyjność” jako współzawodnictwo w skali globalnej dla osiągnięcia jak największego udziału w rynku światowym oraz uzyskiwanie określonych rezultatów w zestawieniu z podmiotami, które działają na rynku lokalnym. „Konkurencyjność” wyznacza strategię rozwoju przedsiębiorstwa<sup>61</sup>. M. Lubiński określił, iż za konkurencyjność można uznać zdolność przedsiębiorstwa do zrównoważonego rozwoju w długim okresie, a M. Gorynia zdefiniował ją jako umiejętność utrzymywania przewagi konkurencyjnej<sup>62</sup>. A. Trompenaars zwrócił uwagę, że konkurencyjność może przejawiać się jako rywalizacja i współpraca, która prowadzi do poznania wymagań i potrzeb klientów<sup>63</sup>. E. Ubranowska-Sojkin podkreśliła w definicji konkurencyjności innowacyjne i efektywne wykorzystanie zasobów w procesach tworzenia wartości dla

---

<sup>59</sup>R. Haffer, *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2002, s. 32–33.

<sup>60</sup>D. Marek, J. Blazek, *The challenge of breaking the academia – business firewall in Czechia: Comparing the role of differentiated knowledge bases in collaborative R&D projects*, „European Planning Studies” 2015, 24, s. 809.

<sup>61</sup>M. E. Porter, *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction Advantage of Nations*, Free Press, New York, s. 34.

<sup>62</sup>M. Lubiński, *Konkurencyjność gospodarki. Pojęcia i sposób mierzenia. Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki Polski – uwarunkowania i perspektywy*, „Raporty. Studia nad Konkurencyjnością” 1995, Instytut Rozwoju i Studiów Strategicznych, Warszawa 1995, s. 25.

<sup>63</sup>A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 121.

przedsiębiorstwa<sup>64</sup>. R. Korsakiene oraz V. Grybaite w swoich pracach określili konkurencyjność jako siłę organizacji w zdobywaniu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej w długim okresie<sup>65</sup>.

Podsumowując, konkurencyjność (banku) w swojej istocie sprowadza się do zdolności takiego zorganizowania procesów, działań i wykorzystywanych w ich trakcie zasobów, których efektem jest osiągnięcie wysokiej wartości dodanej w długim okresie. W takim ujęciu będzie ona rozważana w niniejszej rozprawie.

Branża bankowa, czy szeroko rozumiany sektor podmiotów, świadczących usługi finansowe ma szereg indywidualnych atrybutów, które przesądzą o jego konkurencyjności wobec innych branż<sup>66</sup>. Ta konkurencyjność sektora świadczenia usług finansowych w dużej mierze jest zbudowana na tym, że sektor ten musi być uczciwy, stabilny oraz efektywny. Jego działalność wynika też z tego, że świadczenie usług finansowych podlega profesjonalnemu nadzorowi, natomiast efektywność w tym zakresie zależy od optymalizowania wielkości instytucji świadczących usługi finansowe<sup>67</sup>. Na konkurencyjność świadczenia usług finansowych wpływa także uczciwość, rozumiana jako wypadkowa, z jednej strony poziomu konkurencyjności, a z drugiej strony ochrony potencjalnych klientów przed wykorzystaniem ich niewiedzy w procesie świadczenia usług finansowych<sup>68</sup>. Obecnie konkurencyjność w świadczeniu usług finansowych stanowi skutek wpływu bardzo różnych determinant, które często mają swoje źródła w szeroko rozumianym otoczeniu pozabankowym<sup>69</sup>.

Konkurencyjność usług finansowych jest także uwarunkowana tym, jakie atrybuty będzie posiadał w danej firmie finansowej proces świadczenia usług finansowych. W praktyce najbardziej konkurencyjne są podmioty zaangażowane w świadczenie usług finansowych, które realizują ten proces szybko, sprawnie, bez zbędnych formalności, na dobrych warunkach cenowych, w pełni przejrzystości dla klienta<sup>70</sup>. Coraz więcej instytucji finansowych buduje swoją konkurencyjność poprzez zorganizowanie całego procesu bezpośredniej obsługi klienta zdalnie. Współcześnie ludzie są bardzo mobilni, często dużo podróżują i zamieszkują bardzo różne miejsca na świecie. Doceniają to, że mogą wszelkie formalności, związane z korzystaniem z wybranego produktu finansowego czy usługi finansowej, sfinalizować całkowicie przez Internet czy w drodze kontaktu telefonicznego z doradcą<sup>71</sup>. Współcześnie, bez wątpienia, jest wiele nowych czynników, które wpływają na konkurencyjność podmiotów zaangażowanych w świadczenie usług finansowych.

---

<sup>64</sup>E. Urbanowska-Sojkin, *Niematerialne czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Akademia Ekonomiczna w Poznaniu” 2004, nr 43, s. 43.

<sup>65</sup>R. Korsakiene, V. Grybaite, *Strateginis organizacijų valdymas: mokomoji knyga*, Wilno 2017, s. 184.

<sup>66</sup>D. Korenik, *Odpowiedzialność banku...*, *op. cit.*, s. 77–96.

<sup>67</sup>*Ibidem*.

<sup>68</sup>S. Heffernan, *Nowoczesna bankowość*, WN PWN, Warszawa 2007, s. 587.

<sup>69</sup>*Ibidem*, s. 588.

<sup>70</sup>M.V.R. Gonzales, M.M. Guerrero, *New competitors in banking services*, „Journal of Financial Services Marketing” 2004, vol. 9, s. 127.

<sup>71</sup>*Ibidem*.

Konkludując, rozważania niniejszego podrozdziału należy podkreślić, że sektor bankowy XXI w. zmienił się, czego dowodem jest m.in. docenienie mikroekonomicznego ujęcia przy ocenach konkurencyjności uczestniczących w nim podmiotów. Z pewnością specyfika sektora bankowego ciągle polega na jego roli w gospodarce i w konsekwencji objęcia go szeregiem regulacji, znacznie silniejszych niż w innych – niefinansowych – obszarach gospodarki. W konsekwencji zasady konkurowania w sektorze bankowym są zależne od stopnia koncentracji, liczby wiodących podmiotów, zasad budowania efektywności uczestników rynku krajowego. Elementy te mają istotne znaczenie dla konkurencyjności poszczególnych banków, choć zachodzące zmiany powodują, że wydaje się nieco tracić na znaczeniu.

### **1.1.2. Metody pomiaru konkurencji – miary koncentracji i miary efektywności**

W niniejszym podrozdziale skupiono się na przedstawieniu dotychczas stosowanych metod pomiaru konkurencji w sektorze bankowym. Analiza miar koncentracji i efektywności ma pomóc w ocenie ich użyteczności w badaniach dotyczących konkurencyjności banków.

Istnieje wiele podejść do mierzenia konkurencji w sektorze bankowym. Obejmują one m.in. miary koncentracji banków w ramach tzw. paradygmatu „struktura–tatyka–wynik”<sup>72</sup> lub siły rynkowej opartej na „nowej empirycznej organizacji przemysłowej”<sup>73</sup>. W tabeli 1.1. zestawiono najczęściej stosowane metody pomiaru konkurencji w sektorze bankowym.

Metody pomiaru konkurencji, przedstawione w tabeli 1.1., stosowane są najczęściej w badaniach empirycznych w sektorze bankowym. Ich wspólną cechą jest to, że wskazują na występowanie konkurencji na rynku bankowym oraz jej siłę, ale nie określają determinant konkurencji, ani potencjału rozwoju poszczególnych podmiotów na rynku. Wskazane miary koncentracji sektora stanowić mogą ogólną podstawę oceny możliwości konkurowania na danym rynku, z wykorzystaniem adekwatnych w danych warunkach metod. W przypadku rynku europejskiego ogólnie stwierdza się, że wyższa koncentracja prowadzi do mniej korzystnych warunków dla klientów banków. Doświadczenia poszczególnych rynków są różne, np.:

---

<sup>72</sup>Zawiera ona paradygmat, przedstawiający zależność pomiędzy strukturą rynku, wynikiem a tatyką określonego działania (*Strategy–Conduct–Performance* – SCP). Jest częścią teorii *Industrial Organization* (IO) skupia się na zbadaniu zachowań przedsiębiorstw w warunkach, które zostały narzucone przez konsumentów i konkurentów. SCP wykorzystuje miary koncentracji, które służą wyjaśnieniu przyczyn niekonkurencyjnych zachowań, będących wynikiem różnej efektywności uczestników rynku. Badania empiryczne w tym podejściu skupiały się na przyjęciu początkowej struktury rynkowej, a następnie formułowaniu i testowaniu hipotez budowanych na bazie określanych przez parametrów. M. Pawłowska, *Konkurencja w sektorze...*, *op. cit.*, s. 21.

<sup>73</sup>Teoria *New Empirical Industrial Organization* (NEIO) powstała wskutek narastającej krytyki IO. Na początku lat 70. XX w. stwierdzono, że aby ocenić intensywność konkurencji należy określać bariery wejścia, jak również przyjętą strategię cenową i kosztową. K. Radlińska, *Konkurencja i konkurencyjność sektora banków komercyjnych*, „Zeszyt Naukowy Instytutu Ekonomii i Zarządzania” 2008, nr 2, s. 54.

- Stany Zjednoczone – koncentracja wpływa na wzrost ceny kredytów<sup>74</sup>;
- Ameryka Łacińska – koncentracja nie prowadzi do wyższych wyników banków<sup>75</sup>;
- Turcja – brak związku między koncentracją a konkurencją<sup>76</sup>;
- Włochy – oprocentowanie kredytów rośnie, gdy udział w rynku danego banku jest duży<sup>77</sup>.

**Tabela 1.1. Metody pomiaru konkurencji w sektorze bankowym**

Nazwa	Opis metody
<b>Wskaźnik koncentracji CR</b>	Udział największych 5, 10 lub 15 banków, których suma udziałów zostaje odniesiona do całości rynku. Wskazuje jedynie na udział w rynku głównych banków, pomijając pozostałe podmioty. Udział określa się poprzez sumę aktywów brutto, kredytów brutto, depozytów. Wskaźnik koncentracji wskazuje siłę rynkową poszczególnych przedsiębiorców na rynku poprzez iloraz sumy wartości aktywów, kredytów, depozytów danego banku przez sumę tych wartości w całym sektorze.
<b>Indeks Herfindahla-Hirschmana (HHI)</b>	Miara poziomu i trendu koncentracji na danym rynku. HHI jest obliczany przez podniesienie do kwadratu udziału rynkowego każdego podmiotu (w stosunku do całego rynku) i zsumowanie uzyskanych wartości. Wyższy indeks oznacza bardziej skoncentrowany i mniej konkurencyjny rynek. HHI uwzględnia udział w rynku wszystkich banków w systemie i przypisuje większą wagę największym bankom.
<b>Statystyka H Panzara i Rosse'a</b>	Statystyka H jest obliczana w dwóch etapach. Po pierwsze, przeprowadza się regresję logarytmu całkowitych dochodów brutto (przychodów z odsetek) na miarach logarytmów cen nakładów banków. Po drugie, dodaje się oszacowane współczynniki do każdej ceny wejściowej. Ceny nakładów obejmują cenę depozytów (zwykle mierzoną jako stosunek kosztów odsetkowych do depozytów ogółem), cenę personelu (ujmowaną jako stosunek kosztów osobowych do aktywów) oraz cenę sprzętu i kapitału trwałego (przybliżony stosunek pozostałych kosztów operacyjnych i administracyjnych do aktywów ogółem) <sup>78</sup> . Estymowana statystyka H przybiera wartości z danego przedziału, a znając poziom jej wartości rozróżnia się strukturę organizacyjno-produkcyjną rynku na: monopol lub oligopol, konkurencję monopolistyczną, konkurencję doskonałą. Będąc w warunkach równowagi długookresowej konkurencja doskonała charakteryzuje się statystyką H, która przyjmuje wartość jeden. Mając do czynienia z konkurencją monopolistyczną statystyka H przyjmuje wartości z przedziału otwartego zero jeden. Natomiast zerowa lub ujemna wartość statystyki

<sup>74</sup>Siła rynkowa w związku z cenami kredytów dla małych firm i depozytów detalicznych istnieje zarówno w USA, jak i w Europie. R. Gaston-Gelos, J. Roldos, Consolidation and Market Structure in Emerging Market Banking System, "IMF Working Paper" 2002, WP/ 02/186 2002, s. 78–79.

<sup>75</sup>W przypadku systemu bankowego Ameryki Łacińskiej stwierdzono, że koncentracja na rynkach bankowych niekoniecznie prowadzi do niższego poziomu konkurencji i wyższych wyników banków; oraz stopy zwrotu banków były negatywnie powiązane ze stopniem konkurencji oraz, w mniejszym stopniu, z udziałem banków zagranicznych. Ponadto, w kontekście systemu bankowego Ameryki Łacińskiej, Yeyati, Micco zasugerowali, że nie jest wcale jasne, czy konkurencja i koncentracja powinny iść w przeciwnych kierunkach. W badaniu ogólnokrajowym z wykorzystaniem modelu strukturalnego obejmującego 50 głównych rozwiniętych i wschodzących gospodarek rynkowych, Claessens, Laeven stwierdzili, że mniejsze ograniczenia działalności w sektorze bankowym i większa obecność banków zagranicznych zwiększają konkurencyjność systemów bankowych. Jednak nie znaleźli żadnych dowodów na to, że koncentracja systemu bankowego była negatywnie związana z konkurencją. S. Claessens, L. Laeven, *What drives bank competition? some international evidence*, "Policy Research Working Paper Series" 3113, The World Bank 2002, s. 56

<sup>76</sup>Biorąc pod uwagę umiędzynarodowienie sektora bankowego w Turcji, O.F. Abbasoglu, A.F.Aysan i A. Gunes nie znaleźli dowodów na istnienie związku między koncentracją a konkurencją. O. F. Abbasoglu, A. F. Aysan, A. Gunes, *Concentration, Competition, Efficiency and Profitability of the Turkish Banking Sector in the Post-Crisis Period*, "Banks and Bank Systems" 2007, 2(3), s. 106–115.

<sup>77</sup>A.N. Berger, H.H. Timothy, The Price-Concentration Relationship in Banking, "Review of Economics and Statistics" 1989, vol. 71, s. 56–67.

<sup>78</sup>G. Caprio, A. Demirgüç-Kunt, E.J. Kane, *The Meltdown in Structured Securitization: Searching for Lessons, not Scapegoats*, "World Bank Research" 2010, vol. 25 (1), s. 125.

	H wskazuje na występowanie monopolu. Rosnąca wartość statystyki H określa wzrastający poziom konkurencji sektora.
<b>Indeks Lerner</b>	Indeks Lerner określa, jaką zdolność ma badany bank, aby ustalić cenę powyżej kosztu krańcowego. Im większa wartość indeksu tym większa siła rynkowa banku. Wyższe wartości indeksu sygnalizują mniejszą konkurencję banków.
<b>Wskaźnik Boone'a</b>	Obliczany jako elastyczność zysków w stosunku do kosztów krańcowych. Opiera się na założeniu, że banki bardziej efektywne (o niższych kosztach krańcowych) posiadają większą siłę rynkową i dlatego osiągają większe zyski. Efekt ten jest tym silniejszy, im poziom konkurencji jest wyższy. Wskaźnik Boone'a jest od niedawna stosowanym indeksem w bankowości.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Caprio, A. Demirgüç-Kunt, E. J. Kane, *The Meltdown in Structured Securitization: Searching for Lessons, not Scapegoats*, "World Bank Research" 2010, vol. 25(1), s. 125; J. Boone, *Intensity of Competition and the Incentive to Innovate*, "International Journal of Industrial Organization" 1999, vol. 19, s. 705; M. Pawłowska, *Konkurencja w sektorze bankowym. Teoria i wyniki empiryczne*, C.H. Beck, Warszawa 2014, s. 32–42.

Zasadniczo poziom koncentracji sektora bankowego, podobnie jak innych obszarów gospodarki, systematycznie rośnie. Prowadzi to do oligopolizacji – dominacji kilku dużych podmiotów, które dyktują warunki konkurencji na rynku. Jednak nawet w przypadku krajów, w których proces konsolidacji jest bardziej zaawansowany (Argentyna, Meksyk), nie stwierdzono oczywistego wpływu konsolidacji na intensywność konkurencji<sup>79</sup>. Fuzje i przejęcia (*Mergers and Acquisitions* – M&A) pozwalające zwiększyć stabilność podmiotu (banku) w dynamicznym otoczeniu, uważane są za skuteczną metodę radzenia sobie z zawirowaniami rynkowymi, nie tylko dzięki zwiększaniu udziału w rynku<sup>80</sup>. Impulsem do M&A jest bowiem także np. maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa, pozwalająca na poprawę efektywności operacyjnej<sup>81</sup>. Proces ten (w skali całego sektora), dzięki rozwojowi sieci dystrybucji, pozyskiwaniu nowych klientów, nieuchronnie prowadzi do wysokiej koncentracji na rynku, dlatego właśnie do opisu warunków konkurowania stosuje się liczne miary koncentracji (tabela 1.1.). M.in. koncentrację (M&A) uznaje się za drogę do dostarczania klientom lepszych produktów i usług, dzięki wykorzystaniu innowacyjnych rozwiązań banku przejmowanego<sup>82</sup>.

Podsumowując, procesy M&A pozwalają bankom na osiągnięcie takich celów, jak: rozszerzenie asortymentu oferowanych produktów, zmniejszenie kosztów działania, poszerzenie sieci

<sup>79</sup>R. Gaston-Gelos, J. Roldos, Consolidation and Market Structure in Emerging Market Banking System, "IMF Working Paper" 2002, WP/ 02/186 2002, s. 78–79.

<sup>80</sup>C. H. Shen, Y. Chen, H. Hsu, C. Lin, *Banking Crises and Market Timing: Evidence from M&As in the Banking Sector*, „Journal of Financial Services Research”2020, vol. 57(3), s.317.

<sup>81</sup>G. J. Benston, W. C. Hunter, L. D. Wall, *Motivations for bank mergers and acquisitions: Enhancing the deposit insurance put option versus earnings diversification*, "Journal of Money, Credit and Banking" 1995, vol. 27(3), s. 77–78.

<sup>82</sup>K. Davis, *Banking concentration, financial stability and public policy. Structure and resilience of the financial system*, ReserveBank of Australia 2007, s. 255–284.



dystrybucji oraz dostęp do innowacyjnych rozwiązań<sup>83</sup>. Usługi finansowe świadczone przez banki są w dużej mierze identyczne we wszystkich krajach, a poprzez konsolidację banki zyskują nowe impulsy rozwojowe. Banki podejmują zatem działania z zakresu M&A, gdyż umożliwiają one poprawę ich konkurencyjności.

Każdy podmiot, dążąc do poprawy konkurencyjności, jako fundament długookresowego jej utrzymania wskazuje efektywność. Stanowi ona bowiem bazę konieczną, choć niewystarczającą, rodzaj „minimum”, platformy, na której konstruowane są kolejne wartości, decydujące o długookresowej konkurencyjności. Dlatego banki, analizując rzeczywistą sytuację, starają się realistycznie ocenić swoje mocne i słabe strony dotyczące produktów, cen, dystrybucji, polityki komunikacji, struktury organizacyjnej. W tym celu używają różnych metod oceny efektywności, zmieniając przy tym również kombinację wskaźników oceny finansowej i niefinansowej<sup>84</sup>.

Problem efektywności jest obszernie opisywany w literaturze przedmiotu. Podjęto w tym zakresie wiele badań (tabela 1.2.). Dyskusja (od lat) dotyczy definicji, znaczenia oraz czynników oddziałujących na efektywność. Efektywność, z punktu widzenia ekonomicznego, można określić jako różnicę między efektami a nakładami. Niektórzy badacze utożsamiają efektywność z zyskownością. Istotą efektywności jest wówczas tempo wzrostu przychodów w stosunku do kosztów, a w konsekwencji rosnący dochód podmiotu<sup>85</sup>.

**Tabela 1.2. Badania nad efektywnością banków (przykładowe z lat 2000–2020)**

Autor	Badanie
<b>Gospodarowicz (2000)</b>	Badacz szacował efektywność techniczną oraz efektywność skali 50 polskich banków w latach 1997–1999. Wykazał, że w badanym okresie średnia efektywność analizowanych banków wynosiła około 80%. Stwierdzono także, że występowała niewielka pozytywna korelacja sumy bilansowej i efektywności technicznej badanych banków. Banki o największych rozmiarach w badanej grupie funkcjonowały głównie w obszarze malejących efektów skali, natomiast średnie i mniejsze banki wykazywały wzrastające lub stałe efekty skali.
<b>Kopczewski (2000)</b>	Autor dokonał analizy zmian efektywności w sektorze bankowym w Polsce w latach 1997–2000 w kontekście weryfikacji hipotezy o tym, że wpływ na indywidualną efektywność banków mają trzy czynniki: wielkość, forma własności oraz typ prowadzonej działalności. Badanie zostało przeprowadzone na podstawie koncepcji wartości dodanej na próbie 65 banków.
<b>Pawłowska (2003)</b>	Autorka zbadała wpływ fuzji i przejęć na efektywność sektora bankowego w Polsce. Z analizy wynikało, że w okresie 1997–2002 banki komercyjne w Polsce poprawiły swoją względną efektywność, natomiast banki nieefektywne poprawiły swoją technologię i zbliżyły się pod względem sprawności technologicznej do banków efektywnych. Na podstawie wyników autorka wskazała, że połączenia banków nie wywierały istotnego wpływu na efektywność banków powstałych po połączeniu. Znaczącą rolę odgrywała natomiast, jej zdaniem wielkość banku i forma własności.

<sup>83</sup>C. A. Northcott, *Competition in Banking: The Review of the Literature*, “Working Paper 2004–24, Bank of Canada” 2004, vol. 24 s. 201–203.

<sup>84</sup>S. Chansarn, *The Relative Efficiency of Commercial Banks in Thailand: DEA Approach*, “International Research Journal of Finance and Economics” 2008, vol. 18, s. 53–68.

<sup>85</sup>*Bankowość. Podręcznik Akademicki*, W. L. Jaworski, Z. Zawadzka (red.), Poltext, Warszawa 2006, s. 604–611.

<b>Sobolewski i Stępień (2012)</b>	Autorzy badali efektywność i całkowitą produktywność 27 banków w Polsce w latach 1996–2007. Przeprowadzili ocenę efektywności technicznej i produktywności banków przy użyciu nieparametrycznej metody DEA. Dokonali klasyfikacji banków ze względu na poziom zmiany produktywności w poszczególnych latach, przeprowadzili analizę efektywności pracy i rentowności banków, z zastosowaniem taksonomicznych metod porządkowania liniowego oraz podjęli próbę prognozy zmian produktywności banków w kolejnych latach. W pracy dokonano także oceny wpływu kryzysu finansowego na zmiany produktywności analizowanych banków. W związku z tym oszacowano efektywność techniczną i finansową banków w Polsce w latach 2008 i 2009. Otrzymane rezultaty odniesiono do wyników działalności banków w 2007 roku, który był dla nich okresem uzyskania bardzo wysokiej efektywności (często najwyższej w całym badanym okresie).
<b>Kopiński, Porębski (2015)</b>	Autorzy dokonali analizy efektywności 10 banków komercyjnych w Polsce w latach 2012–2014. Do oceny efektywności wykorzystali metodę DEA. W analizie wybrano w kontekście zasobów jako nakłady aktywa banku i liczbę pracowników. Natomiast jako efekt uznano osiągniętą wartość depozytów, wartość kredytów, liczbę klientów banku i bezpieczeństwo, jakie może zaoferować dany bank, określając je współczynnikiem wypłacalności. W ocenie autorów wśród najbardziej efektywnych banków zasoby ludzkie i aktywa w tych jednostkach najlepiej przekładały się na wielkości depozytów i kredytów.
<b>Nitoi, Spulbar (2015)</b>	Badacze skoncentrowali się na efektywności kosztowej w sześciu krajach z Europy Środkowej i Wschodniej w latach 2005–2011, wykorzystując metodę DEA. Wyniki pokazały, że wysoka stabilność makroekonomiczna wspierała efektywność banków komercyjnych. Banki o mniejszej płynności, o niższym wskaźniku wypłacalności i wyższym ryzyku kredytowym były mniej efektywne, a bardziej ostrożne instytucje kredytowe były efektywniejsze.
<b>Chinoperekweyi (2019)</b>	Autorka skoncentrowała się na krytycznej analizie efektywności organizacyjnej banków w Zimbabwie. Badanie uwzględniało efektywność organizacyjną pod względem rentowności, wzrostu i długoterminowej stabilności. Dwa wybrane banki zostały zbadane przy użyciu informacji z bazy danych Bankscope. Badania wskazywały, że banki będące własnością lokalną były relatywnie mniej wydajne i mniej rentowne z następujących powodów: niski udział w rynku, niedobór środków finansowych, słabe możliwości rynkowe oraz słaby dostęp do rynków kapitałowych.
<b>AlAli (2020)</b>	Autor zwrócił uwagę na istotę wydajności pracownika w kontekście badania efektywności banków. Badanie miało na celu zmierzenie i porównanie wydajności pracowników w bankach kuwejskich przy użyciu wyników finansowych banku jako wskaźnika efektywności. Zwrot z aktywów (ROA) i zwrot z kapitału (ROE) określone były jako zmienne zależne, a suma aktywów na pracownika, koszt na pracownika, przychód na pracownika, liczba pracowników na oddział i całkowity koszt pracowników w całkowitych przychodach jako niezależne zmienne. Analiza 10 banków kuwejskich notowanych na giełdzie w Kuwejcie (KSE) w latach 2010–2018, wykazała, że suma aktywów na pracownika, koszt na pracownika, przychód na pracownika miały istotny bezpośredni związek zarówno z ROA, jak i ROE i tylko całkowity koszt pracowników w całkowitych przychodach wykazały istotną odwrotną zależność z wynikami finansowymi banków.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Gospodarowicz, *Procedury analizy i oceny banków komercyjnych*, „Materiały i Studia NBP”, vol. 113, s.129–135; T. Kopczewski, *Efektywność technologiczna i kosztowa banków komercyjnych w Polsce w latach 1997–2000*, „Materiały i Studia NBP”2000, vol. 113, s. 135–142.; M. Pawłowska, *Wpływ fuzji i przejęć na efektywność w sektorze banków komercyjnych w Polsce w latach 1997–2001*, „Bank i Kredyt” 2003, vol. 2(1), s. 20–34; M. Sobolewski, K. Stępień, *Zmiany efektywności banków w Polsce w latach 1996–2009*, „Modern Mangement Rewiew” 2012, vol. XX, 22 (3/2012), s. 199–212; A. Kopański, D. Porebski, *Próba oceny efektywności banków komercyjnych za pomocą metody DEA*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin-Polonia. Sectio H” 2015, vol. 49(4), s. 257–267; M. Nitoi, C. Spulbar, *An Examination of Banks’s Cost Efficiency in Central and Eastern Europe*, „Procedia Economics and Finance”, 2015, vol. 22(1), s. 544–551.; J.Chinoperekweyi, *Comparative analysis of organizational effectiveness in banking. a case study of the Zimbabwean banking sector*, „International Journal of Commerce and Management Research”2019, vol. 5(1), s.13–21; M. S. AlAli, *Staff efficiency effects on financial performance. a case study on Kuwaiti Banks*, „International Journal of Business and Applied Social Science”, 2020, vol. 6 (8), s. 59–63.

Na podstawie przeprowadzonych badań dotyczących banków oraz literatury przedmiotu można stwierdzić, że efektywność porównywana jest często do sprawności, która jest pochodną dwóch czynników, tj. skuteczności i ekonomiczności. Jako działanie efektywne rozumie się takie, które nie tylko prowadzi do osiągnięcia zamierzonych celów, ale też zapewnia uzyskanie wymiernych korzyści ekonomicznych, większych od poniesionych nakładów. Skutecznym jest natomiast takie działanie, w wyniku którego osiąga się rezultat – wynik równy założonemu. Natomiast ekonomicznym jest działanie, które pozwala osiągnąć założony rezultat przy najniższym koszcie<sup>86</sup>.

<sup>86</sup>P. Rose, *Zarządzanie bankiem komercyjnym: Wytwarzanie i sprzedaż usług finansowych*, Związek Banków Polskich, Warszawa 1997, s. 152–154, 418.

W zakresie efektywności banków wyróżnia się trzy typy<sup>87</sup>:

- efektywność organizacyjną, która dotyczy celów organizacji, posiadanych przez nią zasobów oraz warunków istniejących wewnątrz i poza organizacją;
- efektywność finansową, która odnosi się do oceny wyników finansowych oraz sytuacji finansowej banków na podstawie sprawozdań finansowych i wyliczonych na jego podstawie kluczowych wskaźników;
- efektywność kosztową, opierającą się na ocenie czy daną wielkość „produkcji” osiągnięto przy odpowiedniej wielkości i strukturze nakładów.

Współcześnie, w związku z zauważalnym wzrostem zainteresowania wśród przedsiębiorstw (banków) czynnikami niefinansowymi, uwagę badaczy absorbuje także efektywność ekologiczna w związku z koncepcją zrównoważonego rozwoju. Treść i zakres każdego typu efektywności oraz ich pomiaru ewoluuje w czasie, dostosowując się do rozwoju teorii i praktyki oraz zmieniających się oczekiwań i systemów wartości społeczeństwa. Badanie efektywności dotyczyć może różnych sfer życia społeczno-gospodarczego, stąd też konieczność interdyscyplinarnego podejścia, dostosowanego i modyfikowanego dla potrzeb podmiotu badań<sup>88</sup>. Szerokie spektrum możliwości definiowania i interpretowania efektywności podkreśla wielowymiarowość omawianego pojęcia. Badania bazują na podejściu wskaźnikowym, parametrycznym, a także nieparametrycznym.

Podsumowując, kompleksowe badanie konkurencyjności banków powinno uwzględniać zmieniające się teorie i praktyki w zakresie budowania efektywności banków. Na przestrzeni lat badacze zwracali uwagę, iż efektywności nie należy oceniać tylko i wyłącznie w kontekście finansowym (z uwzględnieniem struktury kosztów), ale również poprzez pryzmat wydajności różnych typów zasobów organizacji.

### **1.1.3. Analiza wskaźnikowa i jej ograniczenia**

W niniejszym podrozdziale zwrócono uwagę na istotę analizy wskaźnikowej, jako najczęściej wykorzystywanej metody w ocenie sytuacji ekonomiczno-finansowej banku, a także możliwości jej wykorzystania przy badaniu konkurencyjności banków. Scharakteryzowano również kluczowe wskaźniki efektywnościowe – w podziale na wskaźniki finansowe i niefinansowe.

Analiza wskaźnikowa jest stosunkowo prostą metodą wglądu w operacje gospodarcze i wyniki funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Ujęcie wskaźnikowe sprowadza się do

---

<sup>87</sup>M. Capiga, *Ocena działalności placówki operacyjnej banku: Dylematy metodologiczne i praktyczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003, s. 57–61.

<sup>88</sup>D. Grigorian, V. Manole, *Determinants Of Commercial Bank Performance In Transition*, “World Bank Policy Research Paper” 2002, No 2850, s. 34.

konstruowania relacji pomiędzy różnymi wielkościami<sup>89</sup>. Ważne jest jednak odpowiednie oszacowanie tych wielkości i prawidłowa interpretacja, której dokonuje się na podstawie porównania uzyskanych wyników z przyjętymi bazami odniesienia. Wybór wskaźników podyktowany jest celem analizy. Proponowane są rozwiązania, takie jak: systemy wielu wskaźników, ograniczenie się do analizy tylko kilku najważniejszych wskaźników lub tworzenie miar syntetycznych<sup>90</sup>.

Wskaźnikowa analiza ekonomiczna dysponuje dużą liczbą wskaźników, które najczęściej ujmowane są w następujące grupy: wskaźniki rentowności, wskaźniki płynności finansowej i wypłacalności, wskaźniki sprawności działania, wskaźniki zadłużenia i zdolności do obsługi długu, wskaźniki rynkowe. Efektywność może być analizowana w różnych wymiarach. W analizach dotyczących różnych fragmentów efektywności ekonomicznej wybierane są grupy lub systemy wskaźników, które reprezentują badaną sferę zainteresowań<sup>91</sup>. Interpretacja analizy wskaźnikowej uzależniona jest od wielu czynników, m.in. od konstrukcji wskaźnika oraz jego odpowiedniego doboru w relacji do obserwowanego obszaru. Z uwagi na powyższe wnioski, w literaturze przedmiotu sformułowano zasady, które powinny cechować możliwie optymalnie skonstruowaną analizę wskaźnikową. Należą do nich m.in. celowość, porównywalność, prostota konstrukcyjna czy łatwość aplikacyjna wskaźnika.

Rozważając dobór wskaźników do badania konkurencyjności banków najczęściej wykorzystywane w analizie są: zwrot z kapitału (*Return On Equity* – ROE) i zwrot z aktywów (*Return On Assets* – ROA). Obie te miary cechuje prostota konstrukcyjna oraz łatwość aplikacyjna<sup>92</sup>. ROA, w ujęciu podstawowym, obrazuje jakie zyski zostały wygenerowane z posiadanych aktywów. ROA jest narzędziem wykorzystywanym przez menedżerów i analityków finansowych do określenia, jak efektywnie bank wykorzystuje swoje zasoby w celu osiągnięcia zysku. ROE jest z kolei miarą efektywności kapitału udziałowego wykorzystywanego do generowania zysku i jest najczęściej używanym miernikiem do oceny rentowności banków, ponieważ mierzy zwrot z inwestycji banku w formacie, który jest łatwo porównywalny z jego konkurentami w sektorze bankowym<sup>93</sup>. Wskaźnik ROE służy do zbadania efektywności finansowej<sup>94</sup>.

---

<sup>89</sup>M. Kisielewska, *Charakterystyka wybranych metod pomiaru efektywności bazujących na krzywych efektywności*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2005, vol. 4(17), s. 75–79.

<sup>90</sup>S. Nowosielski, *Skuteczność i efektywność realizacji procesów gospodarczych*, [w:] *Mikroekonomiczne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw*, Dudycz T. (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 45–46.

<sup>91</sup>E. Szymańska, *Efektywność przedsiębiorstw – definiowanie i pomiar*, „Roczniki Nauk Rolniczych” 2010, Seria G, T. 97, s. 47.

<sup>92</sup>J. Pawlak, *Koszty a efektywność w firmie zarządzanej przez jakość*, *Problemy Jakości*, Warszawa 2001, nr 1, s. 41.

<sup>93</sup>E. A. Studzińska, *Metody pomiaru efektywności banków*, „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Orientacja na wyniki – modele, metody i dobre praktyki” 2012, nr 264, s. 420–425.

<sup>94</sup>M. Zaleska, *Ocena sytuacji ekonomiczno-finansowej...*, *op. cit.*

Kolejnym, szczególnie istotnym dla banków elementem analizy wskaźnikowej, jest marża odsetkowa netto (NIM – *Net Interest Margin*)<sup>95</sup>. Wysokość NIM wskazuje wynik odsetkowy uzyskiwany przy danej wielkości aktywów. Wynik odsetkowy to różnica między dochodami (odsetkami pobieranymi) i kosztami odsetkowymi (odsetkami płaconymi przez bank). NIM mierzy więc rentowność banku uzyskiwaną z jego podstawowej działalności, jaką jest pośrednictwo na rynku finansowym<sup>96</sup>.

Marża odsetkowa netto (NIM) to miara porównująca dochód odsetkowy netto, jaki bank generuje z produktów kredytowych, takich jak pożyczki i kredyty hipoteczne, z odsetkami wychodzącymi, które płaci posiadaczom kont oszczędnościowych i certyfikatów depozytowych. Wskaźnik ten pomaga potencjalnym inwestorom zdecydować: czy inwestować w daną firmę świadczącą usługi finansowe, zapewniając wgląd w rentowność jej dochodów odsetkowych w porównaniu z kosztami odsetek. Dodatnia marża odsetkowa netto sugeruje, że jednostka działa z zyskiem, podczas gdy wartość ujemna oznacza nieefektywność inwestycji. W drugim przypadku bank może podjąć działania naprawcze, przeznaczając środki na niespłacone zadłużenie lub przenosząc te aktywa na bardziej dochodowe inwestycje<sup>97</sup>. Na marżę odsetkową netto instytucji finansowej może wpływać wiele czynników<sup>98</sup>, z których najważniejsze to podaż i popyt. Jeśli istnieje duży popyt na rachunki oszczędnościowe (w porównaniu z kredytami), marża odsetkowa netto spada. Jeśli więcej konsumentów pożycza niż oszczędza, marża odsetkowa netto banku wzrasta.

Kolejnym istotnym dla banku wskaźnikiem, który określa jego skuteczność w zakresie optymalizacji kosztów działalności, jest wskaźnik kosztów do dochodów (CIR – *Cost Income Ratio*). CIR obliczany jest jako relacja kosztów operacyjnych banku do jego wyniku na działalności bankowej. Każdy bank dąży do tego, aby poziom wskaźnika był jak najniższy, co oznacza, iż potrafi wykryć elementy generujące najwyższe koszty oraz wprowadza innowacyjne rozwiązania organizacyjne i dystrybucyjne<sup>99</sup>.

---

<sup>95</sup>Uzyskuje się go, dzieląc wynik odsetkowy (najważniejsze źródło zarobku sektora odpowiadające za dwie trzecie jego przychodów) przez średnią wartość aktywów odsetkowych w danym okresie.

<sup>96</sup>K. Kwiatkowska, *Analiza sytuacji ekonomiczno-finansowej banków spółdzielczych*, [w:] *Wybrane historyczne i współczesne aspekty rozwoju banków spółdzielczych w Polsce*, M. Stefański (red.), Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna we Włocławku, Włocławek 2012, s. 44–46.

<sup>97</sup>M. Gospodarowicz, *Procedury analizy i oceny banków komercyjnych*, „Materiały i Studia” NBP, czerwiec 2000, z. 103, s. 78–81.

<sup>98</sup>Polityka pieniężna ustalana przez banki centralne również silnie wpływa na marże odsetkowe banku, ponieważ te edykty odgrywają kluczową rolę w regulowaniu popytu na oszczędności i kredyt. Gdy stopy procentowe są niskie, konsumenci częściej pożyczają pieniądze, a rzadziej je oszczędzają. Z biegiem czasu prowadzi to na ogół do wyższych marż odsetkowych netto. Z drugiej strony, jeśli rosną stopy procentowe, pożyczki stają się droższe, co sprawia, że oszczędności stają się bardziej atrakcyjną opcją, co w konsekwencji zmniejsza marże odsetkowe netto. M. Gospodarowicz, *Procedury analizy i oceny...*, *op. cit.*

<sup>99</sup>K. Śledzik, *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa banków giełdowych*, Wydawnictwo Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011, s. 34.

Z punktu widzenia banku, istotnym wskaźnikiem jest również współczynnik wypłacalności banku, który stanowi wyrażony w procentach stosunek funduszy własnych do sumy aktywów i zobowiązań pozabilansowych ważonych ryzykiem. W Polsce istnieje obecnie 6 wag ryzyka (0%, 10%, 20%, 30%, 50% i 100%) przypisywanych odpowiednim aktywom. Minimalna wielkość samego współczynnika została określona na poziomie 8%. Współczynnik informuje, na ile istniejące zasoby kapitałowe banku są w stanie zaabsorbować ryzyko ponoszone przez bank. Pokazuje, czy dany bank prowadzi stabilną politykę wzrostu, czy może efektywnie się rozwijać oraz czy nie stanowi zagrożenia dla sektora bankowego<sup>100</sup>.

Analiza wskaźnikowa jest metodą często wykorzystywaną w procesie oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej systemu bankowego, jak i banków. Wskazane grupy wskaźników można sklasyfikować jako: stymulanty (np. wskaźniki rentowności) – im wyższa wartość wskaźników, tym lepsza ocena; destymulanty (np. wskaźniki jakości aktywów) – im wyższa wartość wskaźników tym gorsza ocena oraz nominanty. Za najistotniejsze obszary analizy wskaźnikowej systemu bankowego i banku należy uznać wypłacalność, rentowność oraz jakość należności.

W tabeli 1.3. przedstawiono kluczowe etapy/elementy analizy sytuacji ekonomiczno-finansowej banku z wykorzystaniem wybranych elementów analizy wskaźnikowej. Należy podkreślić, że dobór wskaźników zależy od celu analizy. Poszczególne grupy wskaźników dostarczają lepszych informacji, bazując na regule bezpieczeństwa (głównie zainteresowane są tym władze bankowe), rentowności (głównie zainteresowani są wskazanym obszarem właściciele oraz osoby zarządzające), przy czym w ramach tej grupy wskaźników jedne z nich dostarczają lepszych informacji dla nadzoru bankowego (ROA), a inne dla właścicieli i osób zarządzających (ROE)<sup>101</sup>.

---

<sup>100</sup>NBP, Adekwatność kapitałowa banków, [https://www.nbp.pl/home.aspx?f=/statystyka/pieniezna\\_i\\_bankowa/adekwatnosc\\_kapitalowa.html](https://www.nbp.pl/home.aspx?f=/statystyka/pieniezna_i_bankowa/adekwatnosc_kapitalowa.html) [17.03.2018].

<sup>101</sup> T. Siudek, *Efektywność w teorii...*, *op. cit.*, s. 5.

**Tabela 1.3. Kluczowe elementy oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej banku z wykorzystaniem elementów analizy wskaźnikowej**

<b>Analiza</b>	<b>Zakres</b>
<b>Wstępna analiza sprawozdań finansowych</b>	Polega na zapoznaniu się z podstawowymi sprawozdaniami bankowymi i zwróceniu uwagi przede wszystkim na najważniejsze wielkości bilansowe (m.in. sumę bilansową, fundusze/kapitały własne) i wynikowe (m.in. wyniki finansowe). Pozwala ona wstępnie zidentyfikować pozytywne oraz negatywne zjawiska w działalności banku. Obejmuje ona m.in. analizę pionową (struktury) i poziomą (dynamiki). Ocena wielkości sumy bilansowej i funduszy/kapitałów własnych; skali akcji kredytowej, w tym kredytów w sytuacji nieregularnej; skali pozyskanych depozytów; osiągniętych przychodów, w tym odsetkowych i pozostałych; poniesionych kosztów, w tym odsetkowych, działania i pozostałych, kwoty wypracowanego wyniku finansowego.
<b>Analiza wskaźników wypłacalności</b>	Wskaźniki wypłacalności mają za zadanie ilustrować stopień bezpieczeństwa działalności bankowej. Ich idea opiera się na założeniu, że bank powinien dysponować określoną wysokością funduszy/kapitałów własnych w stosunku do ponoszonego ryzyka. Fundusze/kapitały własne są w tym przypadku postrzegane jako źródło pokrycia ewentualnych strat banku. Najbardziej znanym wskaźnikiem wypłacalności jest współczynnik wypłacalności. Równie istotnym, choć mniej popularnym, jest wskaźnik pokrycia strat funduszami/kapitałami własnymi banku.
<b>Analiza wskaźników płynności</b>	Wskaźniki płynności, oparte na danych bilansowych, odnoszą się do oceny płynności w czasie przeszłym. Tymczasem przy ocenie płynności istotne jest przede wszystkim to, czy bank będzie w stanie wywiązywać się ze swoich zobowiązań w przyszłości. Wysokość wskaźników płynności uzależniona jest m.in. od sposobu zarządzania płynnością w danym banku i charakteru jego działalności. w związku z powyższym nie należy przywiązywać dużej wagi do wielkości obliczanych wskaźników płynności, które ponadto nie posiadają powszechnie (w prawodawstwie unijnym) stosowanych norm. Im wyższa ich wartość tym płynność banku jest większa.
<b>Analiza wskaźników rentowności</b>	Wskaźniki rentowności nie posiadają ściśle wystandardyzowanej konstrukcji, a tym samym sposób ich liczenia nie jest określony przepisami. Nie posiadają one w zasadzie norm granicznych (pewien wyjątek stanowi wskaźnik rentowności funduszy/kapitałów własnych). Ich wysokość jest porównywana w czasie i w przestrzeni (na tle innych banków) oraz może być porównywana z przyjętymi prognozami (np. założeniami programu naprawczego). Im wartość tych wskaźników jest większa, tym lepiej, a to oznacza, że zaliczane są one do grupy wskaźników określanych jako stymulanty. Wartością progową dla wskaźników rentowności jest zero, gdyż wskaźnik ujemny wskazuje na generowanie przez bank straty.
<b>Analiza danych o charakterze jakościowym</b>	Obok sprawozdawczości finansowej i innych danych liczbowych wyodrębnić można informacje o charakterze jakościowym (nieliczbowym). Większość ocen sytuacji ekonomiczno-finansowej systemu bankowego czy jego poszczególnych jednostek opiera się jednak na danych liczbowych pomijając aspekty jakościowe w zarządzaniu (np. kadra zarządzająca, właściciele, konkurencja na rynku usług bankowych, jakość, usprawnianie procesu usług, szkolenie pracowników, systemy informatyczne, innowacje).

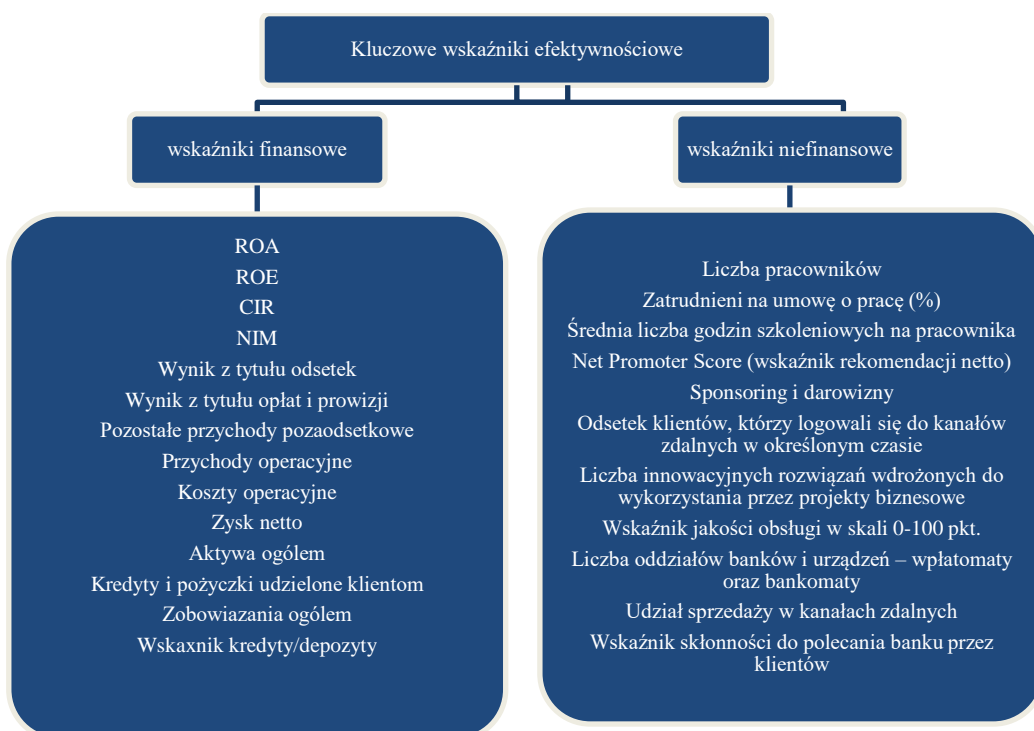
Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Mioduchowska-Jaroszewicz, *Ocena porównawcza sytuacji finansowej banków funkcjonujących w warunkach polskich*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, 2008, vol. 6(1), s.397–411; M. Zaleska, *Ocena sytuacji ekonomiczno-finansowej banku*, Warszawa 2009, s. 78–82; A. Kopiński, *Analiza rentowności wybranych banków komercyjnych w Polsce*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowskiej Lublin – Polonia. Sectio H”, 2017, vol. 50(4), s. 226-237.

W celu kompleksowego badania analizę wskaźnikową (ilościową) należy uzupełnić analizą jakościową (charakter opisowy). Nie wszystkie informacje o banku, istotne z punktu widzenia jego sytuacji ekonomiczno-finansowej, można bowiem wyrazić w postaci liczbowej<sup>102</sup>. Rzetelna ocena efektywności banku na podstawie czynników wymaga kombinacji trudnomierzalnych (jakościowych) i mierzalnych. Analiza jakościowa obarczona jest większym subiektywizmem niż analiza ilościowa.

<sup>102</sup>Przykładowo brak nadzoru nad działalnością banku, błędy w zarządzaniu bankiem znajdują odzwierciedlenie w sprawozdaniach finansowych dopiero z określonym opóźnieniem czasowym. M. Sathye, *Efficiency In Australian Banking: An Empirical Investigation*, „Journal of Banking And Finance” 2001, vol.25, s. 613–630.

W celu przeprowadzenia analizy jakościowej konieczna jest znajomość znacznie szerszego pakietu informacji (w tym informacji pozyskanych od zarządu czy pracowników)<sup>103</sup>. Na podstawie analizy raportów banków można stwierdzić, że w większości wskazują takie same wskaźniki finansowe, natomiast nie ma regularności w raportowaniu wskaźników określających dane niefinansowe. Na schemacie 1.1. przedstawiono najczęściej pojawiające się w raportach banków wskaźniki finansowe i niefinansowe.

**Schemat 1.1. Kluczowe wskaźniki efektywnościowe dla banków komercyjnych**



Źródło: opracowanie własne na podstawie oficjalnych stron internetowych banków komercyjnych w Polsce.

Należy zauważyć, iż wskaźniki finansowe są skrupulatnie raportowane przez banki i można je wykorzystać w analizie obejmującej dłuższy okres. Przy wskaźnikach niefinansowych bardzo często zmienia się metodologia badania, prezentacja albo określony wskaźnik przestaje nagle być raportowany (bez informacji o jego zastąpieniu), etc. Niezbędny jest zatem dobór wskaźników (finansowych i niefinansowych) umożliwiających porównanie na przestrzeni lat.

Oprócz analizy wskaźnikowej pomiar efektywności banku dokonywany jest za pomocą podejścia parametrycznego, opierającego się na znanej w teorii mikroekonomii funkcji produkcji.

<sup>103</sup>T. Adamowicz, *Analiza zmian efektywności „dużego” banku na podstawie modelu dekompozycji wskaźnikowej Davida Cole’a*, „Bank i Kredyt” 2002, nr 4, Analiza porównawcza banków 1996/1997, ACDI/VOCA – Projekt Rozwoju Banków Spółdzielczych, s. 68.



Określa ona zależność techniczną między nakładami a produkcją, przedstawiającą maksymalną ilość produktu, jaką można otrzymać przy określonym poziomie nakładów. Metody parametryczne polegają na ustaleniu za pomocą klasycznych narzędzi estymacji ekonometrycznej parametrów funkcji produkcji, określających zależność pomiędzy nakładami i wynikami banku<sup>104</sup>. Z kolei w podejściu nieparametrycznym wykorzystuje się procedurę programowania liniowego, nie uwzględnia się wpływu czynnika losowego na efektywność obiektów oraz potencjalnych błędów pomiaru.

Jako podstawowa metoda podejścia nieparametrycznego, najczęściej wykorzystywana jest w literaturze przedmiotu metoda DEA (*Data Envelopment Analysis*)<sup>105</sup>. W metodzie DEA bank traktujemy jako jednostkę gospodarczą, dysponującą określonymi nakładami, które w tak prowadzonej działalności są wykorzystywane do generowania konkretnych efektów. Dobór właściwych nakładów i efektów, wykorzystywanych w modelu DEA, stanowi jeden z najważniejszych elementów decydujących o uzyskanych wynikach. Dobór nakładów i efektów do modelu oceny ma charakter zadania koncepcyjnego. W literaturze przedmiotu dyskusja ciągle dotyczy problemu określenia, co jest nakładem, a co jest efektem. Próba oceny efektywności banków komercyjnych za pomocą metody DEA, czyli produktu banku, doczekała się licznych interpretacji. Określenie efektów działalności bankowej stanowi, wbrew pozorom, jedno z najbardziej kontrowersyjnych zagadnień w literaturze, dotyczącej analiz efektywności banków. Występują sytuacje, w których brak zgodności, co do tego, co jest efektem działalności banku powoduje właśnie trudności w skonstruowaniu modelu banku w ujęciu nakłady – efekty<sup>106</sup>.

W bankowości stosowany jest również system wskaźników KPI (*Key Performance Indicators*), który można zinterpretować jako system okresowo monitorujący sytuację ekonomiczną banku, jego efektywność oraz informujący o pojawiających się problemach. KPI jest to koncepcja kluczowych wskaźników efektywności. Punktem wyjścia dla doboru wskaźników powinna być strategia banku przyjęta na dany okres. Wskaźniki powinny dotyczyć informacji na temat zagadnień, które są ważne dla rozwoju banku (stanowią odpowiedź na jego potrzeby i problemy). Powinny one także być dostosowane do jego sytuacji oraz specyfiki sektora bankowego, w którym działa. KPI jest metodyką w zakresie wykorzystywania mierników w zarządzaniu, łączącą zarówno controlling, jak i narzędzia *lean management*. Idea stosowania KPI bazuje na racjonalizacji i doborze odpowiedniego profilu wskaźników umożliwiających pomiar realizacji celów<sup>107</sup>. Wskaźniki są punktem odniesienia

---

<sup>104</sup>A. Gospodarowicz, *Analiza i ocena banków oraz ich oddziałów*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000, s. 29.

<sup>105</sup>E. Stola, *Efektywność techniczna a efektywność finansowa banków komercyjnych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2011, nr 639, s. 96.

<sup>106</sup>G. Halkos, N. Tzeremes, *Estimating the Degree of Operating Efficiency Gains from a Potential Bank Merger and Acquisition: a DEA Bootstrapped Approach*, „Journal of Banking & Finance” 2013, vol. 37(1), s. 1658–1688.

<sup>107</sup>D. Durlik, *Inżynieria zarządzania: strategia i projektowanie systemów produkcyjnych*, cz. 1. Placet, Warszawa 2007, s. 229.

dla pracowników, odzwierciedlają bieżące charakterystyki procesu, ułatwiają zasady współpracy, które są określone, jasne i akceptowalne przez wszystkie strony. KPI mają kształtować odpowiedzialność pracowników za wyniki przedsiębiorstwa. w związku z tym należy zastanowić się również nad sposobem wynagradzania za osiągnięcie oczekiwanych celów<sup>108</sup>. W literaturze przedmiotu podkreślane jest, że liczba wskaźników w KPI nie powinna być większa niż 20<sup>109</sup>. W odniesieniu do badań nad konkurencyjnością banków KPI jest określana jako metoda, która może doprowadzić do istotnych wniosków. Kluczowy jest jednak w tej metodzie dostęp do wewnętrznych danych banku, co skłania badaczy do proponowania swojego zestawu wskaźników na podstawie raportów banków.

Podsumowując, w świetle wszystkich przedstawionych metod, aby rzetelnie ocenić efektywność banków, należy zastosować możliwie najwięcej wskaźników, określających sferę materialną oraz niematerialną. Istotna jest jednak przede wszystkim porównywalność i dostępność danych. W konsekwencji, ze względu na brak jednolitości w raportowaniu danych niefinansowych, liczba wskaźników zostaje niejako automatycznie ograniczona. Odwołując się do przywoływanych metod kompleksowych badań jak DEA czy KPI, należy (dostrzegając ich zalety) wskazać powody ich „ułomności” przy badaniu konkurencyjności banków. Parametryczna metoda DEA, wzbudza wiele kontrowersji, głównie z uwagi na trudność sprecyzowania efektów i nakładów banku. Dodatkowo jest to miara, która nie ujmuje wskaźników jakościowych. KPI z kolei jest systemem, jak już wspomniano, stosowanym przez banki w wewnętrznej komunikacji i nie jest możliwym wykorzystanie tych danych w badaniu konkurencyjności. Podstawową bazą przy założeniu obligatoryjnego badania czynników finansowych i niefinansowych, decydujących o konkurencyjności, staje się analiza raportów grupy badawczej i wybór wskaźników finansowych oraz niefinansowych raportowanych w jednolity sposób przez przyjęty do badania okres.

---

<sup>108</sup>Wprowadzenie wskaźników wiąże się z zbudowaniem odpowiedniego systemu motywacyjnego, powiązanego z osiąganymi wynikami. Wskaźniki KPI wspomagają zarówno realizację i tworzenie strategii, jak i działania operacyjne przedsiębiorstwa. Na poziomie operacyjnym wskaźniki służą rozwiązywaniu bieżących problemów w sposób dynamiczny, natomiast przy planowaniu i ustalaniu strategii służą analizowaniu i budowaniu celów na podstawie wyników. KPI obejmują zestaw indywidualnie dobranych wskaźników, które mogą mieć charakter finansowy lub pozafinansowy. M. Rydzewska-Włodarczyk, M. Sobieraj, *Pomiar efektywności procesów za pomocą kluczowych wskaźników efektywności*, „Zeszyty Naukowe Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 2015, nr 864, s. 339.

<sup>109</sup>Celem programu KPI nie jest mierzenie wszystkiego, ale stworzenie skutecznego narzędzia monitorowania i zarządzania wynikami. Ważne, aby określeniem tych wskaźników zajmował się zespół doskonale znający działalność jednostki i jej otoczenie. Celem działalności takiego zespołu jest wizja rozwoju przedsiębiorstwa działającego w oparciu o przyjęte normy i kanony wyznaczające przyszłość funkcjonowania spółek oraz jedność i wewnętrzna spójność informacyjna w funkcjonowaniu podmiotu. Należy w jego działalności zadbać o zapewnienie transparentnej komunikacji i utworzenie możliwości dzielenia się wiedzą i promowania działań nacechowanych ideą zrównoważonego rozwoju. I. Durlik, *Inżynieria zarządzania...*, *op. cit.*, s. 229.

## 1.2. Specyfika budowania i oceny konkurencyjności banków w XXI w.

Specyfika budowania konkurencyjności w sektorze bankowym ulegała zmianie wraz z szeroko rozumianą deregulacją rynków finansowych, która doprowadziła banki do funkcjonowania w nowej formule<sup>110</sup>. Zarządy odpowiedzialne za kierowanie bankami skupiają się przede wszystkim na tym, aby instytucje te wypracowały możliwie najwyższy poziom zysku w prowadzonej działalności, ale równocześnie dbają o wyróżnianie się na tle konkurencji<sup>111</sup>.

### 1.2.1. Konkurencyjność w sektorze usług finansowych w świetle badań empirycznych

Bazując na teorii konkurencyjności przedsiębiorstw z sektora usług, konkurencyjność banku można definiować jako umiejętność banku do generowania trwałej przewagi nad konkurentami, czego wyrazem jest długookresowa pozycja lidera w sektorze bankowym. Osiągnięcie takiej pozycji wiąże się z koniecznością podejmowania przez banki działań, propagujących ich atrakcyjność, innowacyjność, jakość usług, zdolność do długookresowego i trwałego wzrostu (utrzymanie wysokiej efektywności)<sup>112</sup>. W literaturze przedmiotu można odnaleźć wyniki badań nad konkurencyjnością banków (tabela 1.5.), które dotyczyły wielu obszarów ich działania.

**Tabela 1.4. Konkurencyjność i strategie konkurencyjne banków w badaniach wybranych autorów**

Autor	Badanie
G. Hamel C. K. Prahalad (2001)	Kluczowymi cechami konkurencyjności są: zarządzanie kontaktami z klientem, obsługa transakcji, zarządzanie ryzykiem, wymiana walutowa, inżynieria finansowa, umiejętności handlowe, zarządzanie inwestycyjne, usługi telemarketingowe oraz aktywne zdobywanie informacji o klientach. Biorąc pod uwagę aspekt strategiczny, przewagą banków na rynku jest wiedza i umiejętność zarządzania.
B. de Wit R. Meyer (2007)	Autorzy konkurencyjności upatrywali przede wszystkim w najniższej cenie, w wyjątkowych cechach użytkowych produktu, tworzeniu pakietów produktowych, oferowaniu wyższej jakości produktów oraz większej dostępności poprzez budowanie wielokanałowych strategii dystrybucji. Istotne również były: wizerunek, który był miernikiem pozycji banku na rynku, lub jego reputacja oraz budowanie trwałych relacji z klientem poprzez właściwe zarządzanie.
S. Piocha K. Radlińska (2008)	Przedmiotem badania była konkurencyjność polskich banków (ilościowych i jakościowych determinant). konkurencyjności. Próba oceny wpływu przemian zachodzących w sektorze bankowym w Polsce na jego konkurencyjność. Do analizy wybrano lata 1997–2005, co podyktowane zostało stabilizacją procesów deregulacji oraz wyborem mniej agresywnych strategii rozwoju bankowości. Badanie empiryczne oparto na próbie 20 największych audytowanych bilansów oraz rachunków zysków i strat publikowanych w Monitorze Polskim. W ujęciu ilościowym autorzy poddali badaniu, m.in. wielkości kapitału banku, jego rozmiar

<sup>110</sup>B. Godziszewski, *Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej i podstawa stosowanych instrumentów konkurowania*, [w:] *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, M.J. Stankiewicz (red.), TNOiK, Toruń 1999, s. 110.

<sup>111</sup>*Ibidem*.

<sup>112</sup>D. Anginer, A. Demirguç-Kunt, M. Zhu, *How Does Bank Competition Affect Systemic Stability?*, "Policy Research Working Paper" 2012, World Bank, s. 39.

	i strukturę, nowoczesność technologii bankowych, zasięg oddziaływania banku. Zbadane były m.in. zdolności banku do generowania nadwyżki, rentowność kapitału finansowego, jakość produktów bankowych i ich innowacyjność, kwalifikacje kadry bankowej. Autorzy wskazali, że najczęściej podkreślanym czynnikiem poprawy konkurencyjności polskich banków była zdolność banku do generowania nadwyżki. Źródłem tej zdolności niewątpliwie była marża odsetkowa NIM. Za przyczyny wysokiej konkurencji panującej w polskim sektorze bankowym uznali niskie bariery wejścia na oraz wysoki udział kapitału zagranicznego.
<b>I. Szalis (2010)</b>	Przedstawione wyniki badań stanowiły przyczynek do dalszej dyskusji na temat roli klasycznych elementów marketingu mix w budowaniu przewagi konkurencyjnej w segmencie klienta detalicznego. Zważywszy na nowe uwarunkowania rynkowe oraz racjonalizację decyzji w aspekcie budowania pozycji na rynku, banki powinny dołożyć starań, aby zasoby, dzięki którym przewaga będzie budowana, były konkurencyjne przede wszystkim z punktu widzenia konsumenta. Spośród przedstawionych czynników najważniejszy w bankowości detalicznej był poziom świadczonych usług. Kolejnym co do ważności źródłem przewagi z punktu widzenia nabywcy była cena oferowanych produktów bankowych. Polityka banków w zakresie kształtowania cen była tak różnorodna, że porównanie prowizji i ogólnych kosztów było bardzo utrudnione. Brak jednolitych standardów w zakresie prezentacji ofert spowodował, że różnice w wydatkach sięgają nawet kilkuset złotych rocznie.
<b>C. M. Musyoka (2012)</b>	Strategie stosowane przez banki komercyjne w Kenii obejmowały badanie nowych technologii, struktury zatrudnienia, otoczenia rynkowego. Badanie wykazało, że głównymi wewnętrznymi czynnikami środowiskowymi biznesu, które wpływały na realizację strategii przetrwania, były dostępność zasobów, skuteczna komunikacja, struktura organizacji oraz styl zarządzania.
<b>I. Dirisu O. Ibdunni (2013)</b>	Głównymi strategiami stosowanymi przez banki w Ghanie były skuteczne systemy informacyjne, różnicowanie produktów i rozwój IT, a także innowacje w zakresie operacji i finansów.
<b>T. Nothando K. Nyasha T. Kaduwo (2015)</b>	Badanie wykazało, że strategie konkurencyjne stosowane przez banki komercyjne obejmują różnicowanie produktów, kanałów dystrybucji, odpowiednie zarządzanie ryzykiem oraz innowacje technologiczne. Wyzwania, przed którymi stoją banki to brak gotówki, brak pożyczkodawcy ostatniej instancji, surowe regulacje, wysokie wymogi kapitałowe i wysokie koszty operacyjne. Stwierdzono, że na realizację strategii i osiągnięcie długookresowej pozycji konkurencyjnej wpływają czynniki zewnętrzne, polityczne, ekonomiczne, technologiczne, prawne i czynniki środowiskowe. W badaniu dostrzeżono również istotny wpływ wewnętrznych czynników biznesowych. Czynniki te obejmują: dostępność zasobów, strukturę organizacyjną, skuteczną komunikację i dobre przywództwo. Wnioskując zalecono, aby banki stosowały przede wszystkim zdalne kanały dystrybucji.
<b>N. Tshuma N. Karasa K. Trymore (2016)</b>	Głównymi strategiami przetrwania stosowanymi przez banki komercyjne w Zimbabwie były: różnicowanie produktów, doskonałe kanały dystrybucji, odpowiednie zarządzanie ryzykiem, wdrażanie technologii i innowacje produktowe.
<b>M. Innocenti K. Grant A. Sevic N. Tzeremes (2018)</b>	Przedmiotem badania było określenie wpływu konkurencyjności i stabilności finansowej na zdolności tworzenia innowacji przez 45 największych banków światowych, podczas globalnego kryzysu finansowego w latach 2007–2008. Do badania wykorzystano testy nieparametryczne i <i>Global Financial Centres Index</i> (GFCI). Badanie wskazało na pozytywny związek między konkurencyjnością banków, stabilnością banków i poziomem zdolności innowacyjnych.
<b>M. Klimontowicz J. Harasim (2019)</b>	Badanie opierało się na analizie współczesnych modeli biznesowych banków oraz ich stosunek do potrzeb i oczekiwań klientów. Stwierdzono, iż digitalizacja jest źródłem przewagi konkurencyjnej banków. Kanały mobilne gwarantują bowiem szybkość reakcji na potrzeby klientów.
<b>V. Maracine O. Voican E. Scarlat (2020)</b>	Badanie zostało poświęcone współpracy banków z FinTech i ich wpływie na konkurencyjność. Autorzy podkreślili, iż współpraca banków z Fintech może zwiększać konkurencyjność banków poprzez automatyzację procesów biznesowych (obniżenie kosztów działania), tworzenie innowacyjnych platform (gromadzących większą ilość danych o klientach), które prowadzą do dokładniejszego dopasowania oferty.

Źródło: M. Krzyżanowska, *Marketing a inne sposoby budowania przewagi konkurencyjnej*, „Marketing i Rynek” 2009, nr 1, s. 4–5; W. Januszkiewicz, *Konkurencyjność polskiego sektora usług*, [w:] *Przedsiębiorczość i konkurencyjność*, J. Kotowicz-Jawor (red.), PTE, Warszawa 2001, s. 243–244; M.V.R. Gonzales, M.M. Guerrero, *New competitors in banking services*, „Journal of Financial Services Marketing” 2004, vol. 9, s. 127; E. Ślązak, *Bankowość detaliczna w Polsce*, „Bank i Kredyt”, dodatek „Polski System Bankowy. Stan i perspektywy od a do Z”, s. 2; M. Klimontowicz, J. Harasim, *Mobile Technology as Part of Banks’ Business Model*, „Folia Oeconomica. Acta Universitatis Lodzianis” 2019, vol. 1 (340), s.73 – 90; E. Massoc, *Banks, power, and political institutions: the divergent priorities of European states towards too-big-to-fail banks: The cases of competition in retail banking and the banking structural reform*, „Business and Politics”, vol. 22(1), 135–160; P. Węgrzyn, *Strategie biznesowe a główne kierunki rozwoju banków komercyjnych w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2020, vol.2(1), s.177–199.

Analiza dotychczasowych badań wskazuje, że badacze głównie skupiali się na identyfikowaniu strukturalnych i instytucjonalnych czynników konkurencyjności banków oraz ocenie

wpływu dokonywanych zmian na poprawę efektywności. Każdy z badaczy uwypuklał inny aspekt konkurencyjności, co udowadnia wielowymiarowość tego pojęcia. Przedstawione przykłady badań nad konkurencyjnością banków, realizowane w różnych krajach, wyraźnie wskazują, że pełna ocena konkurencyjności banku wymaga szerszego podejścia.<sup>113</sup> Badacze wskazują źródła przewagi konkurencyjnej, czyli czynniki mogące gwarantować trwałą pozycję konkurencyjną, wśród których powtarzają się: jakość usług, wizerunek banku i jego reputacja, wdrażanie nowych technologii, efektywność procesów biznesowych, oferta produktowa<sup>114</sup>. W badaniach wielu autorów zwraca ponadto uwagę na sprawność i szybkość obsługi, dostępność dla klientów oraz kompetencje pracowników<sup>115</sup>.

Współcześnie coraz istotniejszym czynnikiem poprawy konkurencyjności staje się sprawność i nowoczesność kanałów dystrybucji. Wraz z rozwojem technologii informatycznych oraz bankowości elektronicznej banki skupiają się bowiem na dostarczaniu przejrzystych platform i aplikacji dostępnych dla klientów<sup>116</sup>. Nowe technologie informacyjne dają klientowi możliwość uzyskania bardziej szczegółowych informacji na etapie wyboru banku, jak również usług bankowych. Banki muszą nieustannie wprowadzać atrakcyjne usługi i produkty indywidualnie dopasowane do potrzeb klienta, które dodatkowo powinny być dostępne natychmiastowo w bankowości elektronicznej. Kolejnym wyzwaniem jest budowanie wartościowych interakcji z klientami, w oparciu o profesjonalne kadry<sup>117</sup>.

Mając na względzie powyżej wskazane elementy, można stwierdzić (za M. Marcinkowską), że w sektorze finansowym największy wpływ na poziom konkurencyjności mają czynniki powiązane z szeroko rozumianym otoczeniem, czyli regulacje prawne, tendencje deregulacji, globalizacja, koncentracja rynku, innowacje finansowe i technologiczne, a także zmiany w świadomości społecznej i ekologicznej<sup>118</sup>. Banki coraz częściej akcentują ponadto – jako priorytet – kwestie zrównoważonego rozwoju, związane z ich działalnością biznesową (takie jak włączenie finansowe, znajomość finansów)<sup>119</sup>. Dodatkowo, oferują produkty promujące działania przyjazne środowisku, w tym swoje wysiłki na rzecz łagodzenia ryzyka zmian klimatycznych. Idea społecznej odpowiedzialności biznesu dotyczy także poprawy ich relacji z jednostkami współpracującymi oraz zwiększenia inwestycji w działalność

---

<sup>113</sup>S. Piocha, K. Radlińska, *Konkurencja i konkurencyjność sektora banków komercyjnych*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej” 2008, nr 12(1), s. 36.

<sup>114</sup>J. Harasim, *Konkurencyjność i efektywność działania banku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2009, s. 50-65.

<sup>115</sup>T. Siudek, P. Snarski, B. Chodera, *Konkurencyjność banków komercyjnych i spółdzielczych w Polsce*, „Roczniki Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów wiejskich” 2013, vol. 100(2), s.26-29.

<sup>116</sup>M. Jayakumar, R. P. Pradhan, S. Dash, R.P. Maradana, K. Gaurav, *Banking competition, banking stability, and economic growth: Are feedback effects at work?*, „Journal of Economics and Business” 2018, vol.96, s. 42.

<sup>117</sup>J. Cornaggia, Y. Mao, X. Tian, B. Wolfe, *Does banking competition affect innovation?*, „Journal of Financial Economics” 2015, vol. 115, s. 81.

<sup>118</sup>M. Marcinkowska, *Ocena działalności instytucji finansowych*, Difin, Warszawa 2007, s. 577.

<sup>119</sup>A. Jarin, M. Rahat, M. A. Kashem, *Eco-banking strategies for competitive advantages*, „European Journal of Business and Management”, 2014, vol. 6(3), s.86.

charytatywną i sponsoringową<sup>120</sup>. Społeczna odpowiedzialność banku to budowanie relacji z klientami, oparte na etycznych zachowaniach i partnerstwie<sup>121</sup>. W konsekwencji banki, konstruując filary strategii, świadomie biorą pod uwagę nie tylko osiąganie korzyści finansowych, ale także ochronę środowiska i budowę dobrych relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a inwestorami, kontrahentami, klientami i pracownikami<sup>122</sup>. Oznacza to prowadzenie polityki zrównoważonego rozwoju, co z kolei uwidacznia się w nacisku na wykorzystywanie kapitału intelektualnego banku.

Wskazane elementy przekładają się na konkretne zmiany. Banki mają świadomość, że nowoczesny wizerunek znacząco przekłada się na wzrost liczby klientów. Równocześnie pamiętają, iż zaufanie klientów do banków jest kluczowym czynnikiem stabilności w sektorze bankowym.<sup>123</sup> Dlatego dbają o poczucie bezpieczeństwa klientów. Jednocześnie współcześnie banki dostrzegają konieczność podchodzenia do klienta w sposób indywidualny, personalizując oferty, uruchamiając innowacyjne sposoby dystrybucji usługi. Podejście kontaktu z klientem zrewolucjonizowała bankowość internetowa<sup>124</sup>. W tabeli 1.5. przedstawiono najważniejsze źródła przewagi konkurencyjnej banku, według wybranych autorów.

---

<sup>120</sup> V. Lagasio, N. Cucari, C. Aberg, *How corporate social responsibility initiatives affect the choice of a bank: Empirical evidence of Italian context*, "Corporate Social Responsibility and Environmental Management" 2021, vol. 28(4), s. 1348–1359.

<sup>121</sup> E. Gostomski, *CSR zapisana w DNA spółdzielczości*, <https://alebank.pl/nowoczesny-bank-spoldzielczy-csr-zapisana-w-dna-spoldzielczosci/?id=393511&catid=33701>, [15.12.2021].

<sup>122</sup> K. Ramesh, R. Saha, S. Goswami, R. Dahiya, *Consumer's response to CSR activities: Mediating role of brand image and brand attitude*. "Corporate Social Responsibility and Environmental Management" 2019, vol. 26(2), s. 377–387.

<sup>123</sup> J. Szambelańczyk, *Stabilność systemu bankowego a paradygmat bankowości*, „Finanse”, 2010, vol.1(2), s.60.

<sup>124</sup> B. Kosiński, *Zarządzanie przedsiębiorstwem bankowym*, Poltext, Warszawa 1999, s. 101.

**Tabela 1.5. Źródła przewagi konkurencyjnej banku wg różnych autorów**

Źródło przewagi konkurencyjnej	V.Lagasio N.Cucari C.Aberg	Z.Korzeb R.Samaniego-Medina	B.Mi	L.Han L.Tian	E.X.Liu	I.Noor Y.Harada, I.Noor	I.Szlis	M.Dietz i in.	M.Rahman B.Akhter	J.Canals	B.Kelner D.Finegold	J.Harasin	R.Haffer	M.Kiezel
Jakość usług						+	+		+	+	+	+	+	+
Wizerunek i reputacja marki	+					+	+					+	+	
Sieć dystrybucyjna			+		+		+	+		+				
Skuteczność działań promocyjnych							+							
Jakość zarządzania							+		+	+		+		
Kompetencje pracowników						+			+	+	+	+		
Innowacje technologiczne			+		+	+		+					+	
Innowacje produktowe					+	+		+					+	
Nowe sposoby promocji														+
Cena											+	+		
Relacje z klientami			+			+							+	+
Zrównoważony rozwój	+	+												

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Canals, *Competitive Strategies in European Banking*. "Marketing Management" 1993, Vol. 2, s. 3; T; M. Kiezel, *Strategie promocji detalicznych produktów bankowych*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2004, s. 16; R. Haffer, *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2002, s.9; J. Harasin, *Strategie marketingowe w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej w bankowości detalicznej*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2007, s. 6; B. Kelner, D. Finegold, *Adding Value in Banking*, [w:] "Solon Management Review" 1996, No 3, s. 57–68, L. Tian, L. Han, B. Mi, *Bank competition, information specialization and innovation*, „Review of Quantitative Finance and Accounting” 2020, vol.54(1), s.1001-1053; E. X. Liu, *Stay Competitive in The Digital Age: The Future of Banks*, „IMF Working Papers” 2021, vol.2021(046), s.1-46; Z. Korzeb, R. Samaniego-Medina, *Sustainability Performance. a Comparative Analysis in the Polish Banking Sector*, „Sustainability” 2019, vol. 11(3), s.653; V. Lagasio, N. Cucari, C. Aberg, *How corporate social responsibility initiatives affect the choice of a bank: Empirical evidence of Italian context*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2021, vol.28(4), s. 1348–1359; I. Szlis, *Źródła przewagi w bankowości detalicznej w świetle badań*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2010, vol. 55(3), s.105-115; M. Dietz, P. Jenkins, R. Kapashi, M. Lemerle, A. Mehta, L. Quetti, *New rules for an old game: Banks in the changing world of financial intermediation*, <https://www.mckinsey.com/pl/Banks-in-the-changing-world-of-financial-intermediation-GBAR.pdf>, [09.01.2019], M. Rahman, B. Akhter, *The impact of investment in human capital on bank performance: evidence from Bangladesh*, „Future Business Journal” 2021, vol 61(2), s.6-13; E. Kasasbeh, Y. Harada, I. Noor, *Factors Influencing Competitive Advantage in Banking Sector: a Systematic Literature Review*, „Research Journal of Business Management” 2017, vol. 11(1), s. 67–73.

Podsumowując przegląd badań empirycznych, dotyczących konkurencyjności w sektorze usług finansowych należy stwierdzić, że konkurencyjność rozumiana jest jako budowanie długookresowej pozycji konkurencyjnej banku w oparciu o aktywa finansowe, ale również walory niematerialne. Autorzy dostrzegają coraz częściej, że właśnie aktywa niematerialne dają możliwości wykorzystywania konkretnych warunków otoczenia dla osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej. Banki są świadome, że muszą nieustannie pracować nad poprawą swojej pozycji konkurencyjnej, a biorąc pod uwagę oligopolistyczną strukturę rynku bankowego i jego specyfikę regulacyjną muszą w znacznej mierze opierać ten proces na wykorzystaniu walorów wewnętrznych.

Banki podejmują zatem liczne działania z zakresu szkoleń pracowników, poprawy jakości obsługi, innowacyjności oferty, dostępności dla klienta, różnorodności kanałów dystrybucji, promocji,

budowania wizerunku etc. Działania te wspólnie muszą służyć skutecznemu zarządzaniu bankiem, w wysoce konkurencyjnym otoczeniu, przy uwzględnieniu zasad zrównoważonego rozwoju.

Kluczowe jest zrozumienie, że budowanie długookresowej konkurencyjności banku wymaga jednocześnie wykorzystania wszystkich jego zasobów (tak materialnych, jak i niematerialnych). Banki widziane jako nowoczesne instytucje, muszą opierać swoją konkurencyjność na misternie skonstruowanym systemie współdziałających aktywów finansowych i niefinansowych. Wielowymiarowość tego procesu można wyjaśnić, analizując cztery wzajemnie powiązane ze sobą typy konkurencyjności: konkurencyjność bazową, operacyjną, kompetencyjną i systemową<sup>125</sup>.

Konkurencyjność bazowa jest związana z bieżącą aktywnością rynkową banku. Ocenie podlegają konkretne parametry i wielkości liczbowe: aktywa, zysk, zatrudnienie, liczba klientów ogółem, wartość depozytów, wartość kredytów, wartość rynkowa, wynik na działalności bankowej, wynik odsetkowy, aktywa odsetkowe, wartość kapitału własnego, koszty operacyjne. Pozwala to ocenić kondycję finansową, wypłacalność, równowagę bilansową oraz bieżące skutki procesów konsolidacyjnych (M&A).

Konkurencyjność operacyjna przedstawia potencjał banku, jako jego zdolności do wprowadzania innowacyjnych rozwiązań produktowych, procesowych, marketingowych czy zmian systemu organizacyjnego oraz bazy badawczo-rozwojowej. Na tej podstawie bank osiąga konkurencyjność kompetencyjną, obrazującą skuteczność systemu zarządzania bankiem, zakres wyróżnienia oferty banku na tle konkurencji, kluczowe kompetencje samego banku jak i jego pracowników. Konkurencyjność kompetencyjna, w myśl teorii kluczowych kompetencji G. Hamela i C. K. Prahalda, stanowi bazę długookresowego rozwoju, ale jej pełne wykorzystanie możliwe jest dopiero dzięki zbudowaniu systemu relacji z różnymi typami interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Konkurencyjność systemowa, jak wskazuje jej nazwa, dotyczy całości modelu rozwojowego banku i kształtowania jego relacji z otoczeniem, w tym kwestii zrównoważonego rozwoju. Jej miary muszą mieć charakter syntetyczny, aby uwzględnić złożony system budowania konkurencyjności banku. W takim ujęciu będzie badana konkurencyjność banków w Polsce w niniejszej rozprawie.

### **1.2.2. Metody i mierniki konkurencyjności w sektorze usług finansowych**

Konkurencyjność instytucji finansowej może być mierzona i rozpatrywana jako typowa cecha działalności tego podmiotu. Takie podejście sprawia, że osiągnięcie pewnego stanu konkurencyjności

---

<sup>125</sup>M. Rosińska-Bukowska, *Rozwój globalnych sieci biznesowych jako strategia konkurencyjna korporacji transnarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s.102-103.



w działalności przedsiębiorstwa usługowego, w tym instytucji bankowej, jest traktowane jako parametr, który został osiągnięty w działalności tej jednostki z różnym natężeniem<sup>126</sup>.

Celem badania konkurencyjności banku jest określenie podstawowych czynników i źródeł, a także sposobów, poprzez które określony poziom konkurencyjności determinuje rezultaty jego działalności<sup>127</sup>. Aby racjonalnie mierzyć konkurencyjność banku, kluczowe jest patrzenie na konkurencyjność jako na system, składający się z czterech komponentów, a więc potencjału konkurencyjności instrumentów konkurencyjności, przewagi konkurencyjnej oraz pozycji konkurencyjnej<sup>128</sup>. Potencjał instytucji określają zgromadzone materialne, jak i niematerialne zasoby tego podmiotu. Przewagę konkurencyjną należy zdefiniować jako skutek wykorzystania określonego poziomu rozwoju oraz dostosowanych do potencjału instrumentów konkurencyjności, czyli środków, które świadomie tworzy bank, aby znajdować nabywców dla swojej obecnej i przyszłej oferty produktowej<sup>129</sup>. Pozycja konkurencyjna jest efektem prowadzonego procesu z wykorzystaniem systemu konkurencyjności w ramach całego sektora bankowego.

W świetle powyższych ustaleń jednym z podstawowych mierników konkurencyjności danej instytucji bankowej powinno być sprawdzenie tego, jak w danym czasie zmienił się katalog sprzedanych przez bank produktów oraz liczba stałych i nowo pozyskanych klientów, którzy zdecydowali się na zawarcie z bankiem umów o prowadzenie wybranych produktów bankowych. Konkurencyjność banku można też mierzyć przez pryzmat tego, jak stosowana przez niego w danym momencie strategia wpływa na jego wyniki. Taki monitoring umożliwia na bieżąco sprawdzanie, czy zastosowana w banku strategia w ogóle przynosi spodziewane efekty. Z ekonomicznego punktu widzenia, pomiar konkurencyjności banku oparty jest na założeniu, że banki mają status przedsiębiorstw usługowych, które skupiają się przede wszystkim na pozyskaniu środków finansowych oraz klientów przynoszących im zysk. Jedynym kryterium, które odróżnia banki od innych instytucji finansowych jest to, że w swojej działalności banki nadal zachowały status instytucji zaufania publicznego<sup>130</sup>.

Do oceny konkurencyjności banku powinny być stosowane metody wielokryterialne i wieloczynnikowe, jednak często stosowane są także metody uproszczone<sup>131</sup>. Zarządzający instytucjami sektora bankowego decydują się najczęściej na mierzenie konkurencyjności banków poprzez badanie osiągniętej pozycji rynkowej oraz analizowanie sytuacji finansowej<sup>132</sup>.

---

<sup>126</sup>B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2001, s. 59.

<sup>127</sup>T. Horner, *Strategie...*, *op. cit.*, s. 310.

<sup>128</sup>K. Zimniewicz, *Możliwości wykorzystania współczesnych koncepcji zarządzania w celu podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w warunkach integracji europejskiej*, A. Limański (red.), WSMiJO, Katowice 2001, s. 10–14.

<sup>129</sup>*Ibidem*, s. 15–16.

<sup>130</sup>M. Pawłowska, *Konkurencja w sektorze bankowym*, PWN, Warszawa 2017, s. 62–71; 202–203.

<sup>131</sup>A. Jonas, *Strategie konkurencji na rynku usług bankowych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2002, s. 16.

<sup>132</sup>M. Walesiak, *Klasyfikacja i analiza danych. Teoria i zastosowania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 62–66.

Pozycję rynkową banku zwykle odzwierciedla udział w rynku oraz lojalność klientów. Oceny sytuacji finansowej dokonuje się najczęściej poprzez wskaźniki rentowności, wskaźniki zadłużenia oraz wskaźniki aktywności. Wymienione wskaźniki często są uzupełniane przez wskaźniki udziału w rynku, ale także ocenę skali działalności, poziomu umiejętności technicznych czy zdolności dostosowawczych. Do pomiaru pozycji konkurencyjnej można użyć również wartości mierników takich jak: koszt jednostkowy, kapitał pracujący, *cash flow*, wartość i wielkość sprzedaży. Należy zauważyć, że same banki traktują często udział w rynku, sytuację finansową oraz szerokość oferty produktowej jako kluczowe wyznaczniki przewagi konkurencyjnej. Pozostałe aspekty uznawane są tylko za kategorie wynikowe posiadanej przewagi.

W świetle omawianych wcześniej zmian na rynku bankowym oraz z uwagi na brak jednorodnego wskaźnika, określającego pozycję konkurencyjną, zaleca się dobierać wskaźniki adekwatne do przyjętej definicji konkurencyjności oraz analizować konkurencyjność w ujęciu dynamicznym, stosując zestaw kilku mierników<sup>133</sup>. Zasadne wydaje się zastosowanie kompleksowej-wielokryterialnej oceny. Wielokryterialne postrzeganie konkurencyjności wymaga stosowania odpowiednio dobranych mierników efektywności ekonomicznej, koncentracji oraz zaawansowanych metod taksonomicznych, pozwalających na stworzenie rankingów<sup>134</sup>.

Według M. Haffnera kompleksowym miernikiem konkurencyjności banku może być skuteczność osiągnięcia celów strategicznych<sup>135</sup>. Bank bowiem, realizując cele strategiczne, buduje własną konkurencyjność, a także zdobywa przewagę nad innymi podmiotami bankowymi. Jest to warunkowane czynnikami z obszarów funkcjonalności i zasobów, które decydują o potencjale banku. Do tej sfery należą: ilość osób zatrudnionych, organizacja pracy, finanse, działalność badawcza i rozwojowa, zarządzanie jakością oraz wiedzą<sup>136</sup>. Aby utrzymać przewagę konkurencyjną, bank musi posiadać przewagę o charakterze zasobowym oraz narzędzia i sposoby na pozyskanie klientów. Są one zgrupowane w obszarach takich jak: jakość, komunikacja, cena, obsługa.

Dokonując oceny konkurencyjności banku warto skorzystać z kilku metod analitycznych, które bazują na<sup>137</sup>:

- efektach działalności podmiotu bankowego;
- ocenach porównawczych najistotniejszych ze strony klientów;
- ocenach zasobów;
- połączonej ocenie aspektów zasobowych, efektywnościowych i wartości dla klientów.

---

<sup>133</sup>R. Speed, G. Smith, Customers, *Strategy and Performance, International Journal of Bank Marketing*, 1993, nr 5, s. 9–10.

<sup>134</sup>F. Wysocki, A. Łuczak, *Klasyfikacja typologiczna banków według ich sytuacji finansowej*, „Wiadomości Statystyczne”, 2001, nr 12, s. 38.

<sup>135</sup>*Ibidem*.

<sup>136</sup>A. Jonas, *Strategie konkurencji...*, *op. cit.*, s. 16.

<sup>137</sup>E. Skawińska, *Konkurencyjność przedsiębiorstw...*, *op. cit.*, s. 79.

Najczęściej wykorzystywanymi miernikami konkurencyjności banku są: wskaźniki oceny udziałów w rynku (np. % udziału aktywów danego banku w łącznych aktywach sektora bankowego), wskaźniki oceny sytuacji finansowej banku (np. ROA, ROE, CIR) czy mierniki: wielkość oraz wartość zrealizowanej sprzedaży produktów/usług bankowych; wielkość wolumenu aktywów, kredytów, depozytów; dynamika zysku; liczba oddziałów, klientów, użytkowników bankowości elektronicznej i mobilnej. Możliwe jest też badanie konkurencyjności danego banku na tle konkurentów, przez stworzenie dowolnego katalogu mierników, jednak odwołujących się do wskazanych kategorii<sup>138</sup>. Jedną z metod oceny konkurencyjności jest również ocena zasobów np. w formie analizy porównawczej. Badanie może obejmować umiejętności zasobów ludzkich, technologiczne, marketingowe, sposoby zarządzania, zasoby finansowe i koszty, aspekty lokalizacji, zasady zawierania kontaktów etc.<sup>139</sup>.

Przedstawione przykłady możliwych metod badania konkurencyjności banków miały na celu wskazanie, że nie ma uniwersalnych metodyk czy zbiorów wskaźników stosowanych w identycznej postaci do mierzenia konkurencyjności banków. Za obowiązkowe w postępowaniu, służącemu pomiarowi konkurencyjności banku należy przyjąć następujące zasady<sup>140</sup>:

- mierniki konkurencyjności banku powinny być spójne z przyjętą definicją konkurencyjności, celami jej wypracowania;
- zastosowane w badaniu mierniki (przynajmniej kilka różnych), powinny dotyczyć różnych sfer/obszarów konkurencyjności banku;
- badanie konkurencyjności banku należy prowadzić w ujęciu dynamicznym – trzeba brać pod uwagę natężenie, kierunek zmian.

Badanie konkurencyjności banków może też prowadzić do stworzenia jednego rankingu dla grupy banków. Kluczowe jest wówczas zastosowanie metod taksonomicznych, które od zawsze mają status najbardziej obiektywnych w przypadku badania konkurencyjności podmiotów gospodarczych i finalnie prowadzą do wyznaczenia pewnego miernika syntetycznego jako podstawy oceny podmiotu<sup>141</sup>.

Podsumowując, należy stwierdzić, że nie ma obecnie uniwersalnego katalogu mierników konkurencyjności instytucji bankowej. Zatem w tym zakresie kluczowe jest, aby badając banki, uwzględnić wszystkie aspekty ich działalności, specyfikę i charakterystykę podmiotu, biorąc pod uwagę efektywność, udział w rynku, fuzje i przejęcia, innowacyjność oraz przyjętą strategię. Konstruując mierniki, wskazane jest uwzględnienie możliwie jak największej liczby istotnych danych finansowych i pozafinansowych, bazując na podstawowych zasadach badania konkurencyjności instytucji bankowych (wskazanych powyżej).

---

<sup>138</sup> Przykładowo w tym zakresie można użyć takich wskaźników: ROA, relacja udzielonych środków kredytu, pożyczek w odniesieniu do pozyskanych środków w ramach lokat, koszty działania do przychodów z odsetek, rozpiętość odsetkowa. F. Wysocki, A. Łuczak, *Klasyfikacja typologiczna banków...*, *op. cit.*, s. 38-41.

<sup>139</sup> B. Bartoszewski, K. Pniewski, *Pomiar tworzenia wartości w systemie zarządzania wartością*, [w:] *Value Based Management. Koncepcje, narzędzia, przykłady*, (ed.) A. Szablewski, K. Pniewski, B. Bartoszewski, Deloitte, Poltext, Warszawa 2000, s. 24.

<sup>140</sup> *Ibidem*, s. 38–39.

<sup>141</sup> *Ibidem*.

Dodatkowo należy pamiętać o zmieniających się uwarunkowaniach działalności (nie tylko w sektorze bankowym), w tym stale rosnącej presji na wykorzystywanie wiedzy jako podstawowego potencjału długookresowego rozwoju. W gospodarce opartej na wiedzy znaczenie kapitału intelektualnego (aktywów niematerialnych) rośnie, choć oczywiście dynamika zmian zależy od sektora.

### 1.3. Identyfikacja determinant konkurencyjności współczesnych banków

#### 1.3.1. Źródła przewagi konkurencyjnej banków w gospodarce opartej na wiedzy

Podmioty gospodarcze (w tym banki) w zmieniających się warunkach otoczenia zewnętrznego muszą wypracować nowe metody uzyskiwania przewagi konkurencyjnej, a następnie utrzymania korzystnej pozycji rynkowej. Współczesny model gospodarczy to kapitałochłonna gospodarka oparta na wiedzy. Najważniejszymi czynnikami rozwoju stają się innowacje, nowoczesne technologie oraz wysoko wykwalifikowana siła robocza, budująca kapitał, niezbędny do realizacji twórczych pomysłów<sup>142</sup>. Koncepcja gospodarki opartej na wiedzy (GOW) jest efektem poszukiwania nowych czynników, które przyczyniają się do długookresowego zrównoważonego rozwoju. W GOW to właśnie wiedza (jako niematerialny kluczowy zasób o charakterze przełomowym) i efektywne zarządzanie nią stanowią podstawowe źródło konkurencyjności organizacji<sup>143</sup>. Gospodarka tworzy przy tym warunki sprzyjające osiągnięciu sukcesu przez przedsiębiorstwa, które swoje działanie opierają na wiedzy<sup>144</sup>.

Źródłem przewagi konkurencyjnej w GOW są innowacje rozumiane jako przemyślana polityka proinnowacyjna<sup>145</sup>. „Innowacją” określane jest wprowadzenie nowych produktów, usług, procesów lub udoskonalenie istniejących. Innowacją może być również stworzenie nowej metody marketingowej czy organizacyjnej, obejmującej praktyki gospodarcze, relacje biznesowe z otoczeniem<sup>146</sup>. „Innowacyjność” rozumiana jest z kolei jako zbiór kompetencji i zdolność danej organizacji do kreowania lub wdrażania nowości. Obejmuje zarówno umiejętność odkrywania źródeł innowacji, nowych metod ich absorpcji, jak i generowanie własnych innowacyjnych rozwiązań. Trzy

---

<sup>142</sup>M. Rosińska, *Globalna sieć biznesowa jako konsekwencja nowego paradygmatu konkurencyjności w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] *Region w gospodarce opartej na wiedzy*, A. Jewtuchowicz (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 69-81.

<sup>143</sup>W. Grudzewski, I. Hejduk, *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Warszawa 2002, s. 214.

<sup>144</sup>M. J. Stankiewicz, *Elementy wiedzy kluczowe dla konkurencyjności przedsiębiorstw – w świetle badań empirycznych*, [w:] *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, B. Godziszewski, M. Haffer, M. Stankiewicz (red.), Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 36.

<sup>145</sup>Rolę innowacji w rozwoju gospodarek zapoczątkował J. Schumpeter, który twierdzi, iż innowacje oznaczają nowości i udoskonalenia w zakresie wyrobów, metod produkcji, rynku zbytu, źródeł surowców, półfabrykatów oraz organizacji przemysłu. A. Kozarkiewicz, *Współczesne trendy w innowacyjności – w kierunku otwartych innowacji*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 5, s.20.

<sup>146</sup>Oslo Manual. *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. 3rd edition. OECD, Statistical Office of the European Communities, Luxembourg 2005, s. 16-17.

główne źródła powstawania innowacji to: działalność badawczo-rozwojowa, technologie niematerialne (patenty i licencje) oraz technologie materialne (innowacyjne maszyny i urządzenia)<sup>147</sup>.

Współczesna organizacja (w tym taka jak bank) stale rozszerza swoje możliwości kreowania własnej przyszłości, dzięki procesowi adaptacji powiązanemu z nauką znajdowania nowych rozwiązań. Przewagę w GOW osiągają organizacje uczące się, których istotą jest ciągle inwestowanie w zasoby ludzkie zorientowane na internalizację wiedzy<sup>148</sup>. Organizacja taka zdobywa i implementuje wiedzę w swoistych strukturach, produktach, procesach i praktykach organizacyjnych. Elastyczność organizacji jest podstawowym czynnikiem jej sukcesu. Odnosząc wskazane cechy do sektora usług finansowych należy zauważyć, że banki dostrzegają potrzebę implementowania nowych strategii opartych na innowacjach, elastycznych strukturach i społecznej odpowiedzialności. Rozumieją także, że (jak każda firma) są zależne od zasobów kontrolowanych przez inne podmioty, a uzyskują dostęp do tych zasobów poprzez nawiązywanie więzi ekonomicznych, technicznych, badawczo-rozwojowych, prawnych, administracyjnych i informacyjnych, własnościowych, społecznych itd. W ten sposób można skonstruować, że ich pozycje rynkowe charakteryzują kanały dystrybucji, klienci oraz system relacji, w tym: aliance strategiczne, fuzje, przejęcia<sup>149</sup>. Odwołując się z kolei do koncepcji źródeł przewagi konkurencyjnej organizacji G. Hamela oraz C. K. Prahalda, zarządzający mają świadomość, że długookresową przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwo (bank) musi kreować bazując na kluczowych kompetencjach.

Podstawą kreowania kluczowych kompetencji banku jest innowacyjność, rozumiana jako zdolność do tworzenia indywidualnych rozwiązań dla produktów i metod ich sprzedaży, które pozwalają wyróżnić się na tle konkurentów<sup>150</sup>. Działalność innowacyjna stwarza możliwości rozwoju dzięki budowaniu przewagi konkurencyjnej opartej na tworzeniu wartości dla interesariuszy. Proces ten jest długotrwały, obciążony wysokim poziomem ryzyka oraz w większości przypadków wymagający znacznych nakładów. W przypadku banków, tak jak w przypadku innych przedsiębiorstw, powodzenie rynkowe innowacji zależne jest od akceptacji produktu przez klientów<sup>151</sup>.

Proces kreowania innowacji może być inspirowany formalnymi przedsięwzięciami komórek badań i rozwoju (np. wynikającymi z modyfikowania produktów) lub nieformalnymi metodami prób i błędów. Systematyczne wdrażanie innowacji wiąże się ze zorganizowanym i celowym

---

<sup>147</sup>W. S. Frame, L. J. White, *Technological Change, Financial Innovation, and Diffusion in Banking*, Working Paper, Atlanta, Federal Reserve Bank of Atlanta 2009, s. 25.

<sup>148</sup>W. Grudzewski, I. Hejduk, *Przedsiębiorstwo przyszłości...*, *op. cit.*, s. 62.

<sup>149</sup>C. Bratianu, E. Bolisani, *Knowledge strategy: An integrated approach for managing uncertainty*. In *Garlatti, Proceedings of the European Conference on Knowledge Management 2015*, s. 169–177.

<sup>150</sup>K. Poznańska, *Innowacyjność jako źródło przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw*, Regionalny System Innowacji, <http://www.rsi.org.pl> [05.06.2010].

<sup>151</sup>W zależności od branży, segmentu zakres oczekiwań i czas akceptacji może być różny. M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...*, *op. cit.*, s. 36–44.

poszukiwaniem możliwości zmian, które mogą nieść ze sobą rozwój ekonomiczny lub społeczny<sup>152</sup>. Wdrażanie innowacji jest działaniem wysoce ryzykownym, w sektorze usług finansowych z uwagi na możliwość wystąpienia łatwej imitacji. Wynika to z niematerialnego charakteru usług, bardzo wysokich kosztów wprowadzania nowych technologii, dużej dynamiki zmian oraz wymogów, dotyczących zapewniania bezpieczeństwa. Dodatkowym problemem jest silna konkurencja ze strony instytucji niebankowych. Szczególnie istotne w tym procesie są zasady dyfuzji innowacji, ochrony znaków towarowych i patentów<sup>153</sup>.

Innowacje finansowe, mimo potencjalnie licznych korzyści, które niosą ze sobą, generują duże koszty. Są to koszty wynagrodzeń pracowników, biorących udział w procesie wdrażania nowoczesnych rozwiązań technologicznych, koszty doradztwa prawnego (księgowego i technologicznego), edukowania pracowników oraz klientów, a także koszty pokrycia potencjalnego ryzyka<sup>154</sup>.

Ryzyko związane z wprowadzeniem innowacji jest określone poprzez stopień akceptacji innowacji przez klientów. Dodatkowo jest zależne od integracji innowacji ze strategią banku. Istotne jest zespolenie wprowadzonych zmian z istniejącą ofertą produktową, procesami i regulacjami oraz systemem organizacji. Wdrażanie innowacji generuje ryzyko finansowe i operacyjne<sup>155</sup>. Bank, który zamierza zainicjować nowoczesne rozwiązanie w dowolnej sferze musi liczyć się z potencjalnym narażeniem swojej reputacji czy spadkiem wyników finansowych. W konsekwencji instytucje finansowe są ostrożne we wprowadzaniu innowacji, co sprawia, iż proces jest długotrwały. Pozytywnym skutkiem takiego postrzegania jest dopracowanie i usunięcie, w toku wytwarzania, błędów i niedociągnięć. Dzięki temu innowacje pomagają systemowi finansowemu wypełniać główne funkcje, przy obniżonych kosztach i wyższej efektywności<sup>156</sup>.

W wielu pracach naukowych podkreślano, iż XXI wiek oparty jest na wiedzy, informacji i innowacyjnej gospodarce. Sukces organizacji (w tym banków) zależy od wiedzy, doświadczenia, kreatywności i kwalifikacji pracowników oraz strategicznego nacisku na ciągłe uczenie się oraz badania i rozwój<sup>157</sup>. Dynamika zmian rynków finansowych spowodowała, że wzrosło zainteresowanie zarówno innowacjami produktowymi, procesowymi jak i organizacyjnymi. Instytucje bankowe wprowadzają wszystkie te innowacje w odpowiedzi na zmiany w wymaganiach klientów i ich stylu

---

<sup>152</sup>M. Pawłowska, *Konkurencja i efektywność...*, *op. cit.*, s. 68.

<sup>153</sup>M. Marcinkowska, *Innowacje finansowe w bankach*, „Acta Universitatis Lodzianensis Folia Oeconomica” 2012, nr 266, s. 69.

<sup>154</sup>B. Kosiński, *Tendencje rozwojowe na rynku usług bankowych*, [w:] *Bankowość na świecie i w Polsce – stan obecny i tendencje rozwojowe*, I. Oręziak, B. Pietrzak (red.), Instytut Naukowo-Wydawniczy Olympos, Warszawa 2007, s. 9.

<sup>155</sup>D. Bednarska-Olejniczka, *Marketing w usługach bankowych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Warszawa 2011, s. 69.

<sup>156</sup>M. Marcinkowska, *Kapitał relacyjny...*, *op. cit.*, s. 98.

<sup>157</sup>D.A. Nadler, M.L. Tushman, *Managing strategic organizational change*, Delta Consulting Group, New York 1986, s. 72.

życia. Wykorzystują możliwości oferowane przez nowoczesne technologie, wynikające ze zmian rynku, jego struktury i dynamiki na rzecz osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Innowacje w bankach dotyczą zatem produktów, usług, operacji, procesów i ludzi. W ten sposób następuje odnawianie wartości aktywów niematerialnych banków<sup>158</sup>. Większość organizacji, w tym banków, ma obecnie świadomość, że jeżeli nie będzie zmieniać niemal nieustannie swojej oferty oraz sposobu, w jaki ją tworzy i dostarcza, nie zapewni sobie wzrostu w długim okresie<sup>159</sup>.

Przeprowadzone w 2012 r. przez M. Klimontowicz badania empiryczne, dotyczące źródeł przewagi konkurencyjnej wykorzystywanej przez banki, pozwoliły na wskazanie, że innowacje stanowią fundament długookresowej konkurencyjności. Badania objęły zarówno banki detaliczne, jak i klientów indywidualnych korzystających z ich usług. Wśród ocenianych przez respondentów czynników konkurencyjności banku znalazły się elementy składające się na jego innowacyjność: poziom nowoczesności usług, wprowadzanie innowacyjnych produktów, wprowadzanie innowacyjnych procedur, nowoczesność w zakresie sposobów świadczenia usług. Duże znaczenie respondenci przypisali nowoczesności usług, nowoczesnym sposobom ich świadczenia oraz wykorzystaniu technologii w zarządzaniu. W procesie budowy konkurencyjności banki zaczęły dostrzegać potencjał wykorzystania nowoczesnych usług, procedur i sposobów świadczenia usług<sup>160</sup>.

### 1.3.2. Nowe wyzwania technologiczne i współpraca z FinTech

Globalizacja, rozwój technologiczny, zmienność i stały wzrost wymagań konsumentów, krótsze cykle życia produktów przyspieszyły radykalne zmiany środowiskowe i wymogły na osobach zarządzających i kierujących organizacjami bardziej strategiczną perspektywę. Obecnie większy nacisk kładzie się na zrozumienie sposobu, w jaki zasoby ludzkie wpływają na biznes, ze szczególnym naciskiem na rozwój osób przedsiębiorczych i zespołów zarządzających, jako kluczowych elementów sukcesu organizacyjnego. Zmiany te zwiększyły presję wywieraną na pracowników, aby byli bardziej produktywni, innowacyjni i zorientowani na zmiany<sup>161</sup>. Transformacja cyfrowa, którą również możemy obserwować w sektorze bankowym przynosi oczywiste postępy w tworzeniu produktów, ulepszaniu procesów i procedur. Potrzebne są jednak nowe, wydajniejsze modele biznesowe oraz

---

<sup>158</sup>P. Gomber, R.J. Kauffman, C. Parker, B.W. Weber, *On the Fintech revolution: Interpreting the forces of innovation, disruption and transformation in financial services*, „Journal of Management Information Systems” 2018, vol. 35(1), s. 216.

<sup>159</sup>P. Koellinger, *Why are some entrepreneurs more innovative than others?* „Small Business Economics”, 2008, 31(1), s. 21–37.

<sup>160</sup>M. Klimontowicz, *Znaczenie innowacji dla konkurencyjności banku – wyniki badań*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2008, s. 179.

<sup>161</sup>R. G. Rajan, L. Zingales, *The influence of the financial revolution on the nature of firms*, „American Economic Review” 2001, vol.91(1), s. 206–212.

nowe produkty i usługi o wyższej jakości<sup>162</sup>. Na działalność banków, ich strategie oraz otoczenie biznesowe, znaczący wpływ wywiera również digitalizacja klientów<sup>163</sup>.

Konsekwencją tych zmian jest konieczność sprostania przez banki nowym wyzwaniom odnośnie do budowania pozycji konkurencyjnej. Jednym z nich jest współpraca z FinTech. Od 2016 r. firmy FinTech zostały zidentyfikowane jako innowacje finansowe. FinTech, inaczej technologie finansowe, definiuje się jako wykorzystanie najnowocześniejszych rozwiązań w celu poprawy jakości usług finansowych – zaciągania pożyczek i zarządzania finansami, wymiany walut lub płatności *online*<sup>164</sup>. FinTech to innowacyjny sposób dokonywania różnego rodzaju transakcji, związanych z zarządzaniem wartością i technologiami, umożliwiającymi te procesy. FinTech może być rozumiane także jako firmy, będące nową kategorią parabanków, które konkurują lub współpracują w ramach łańcucha wartości z instytucjami działającymi na podstawie zezwolenia, tj. bankami, instytucjami ubezpieczeniowymi, firmami inwestycyjnymi, instytucjami płatniczymi i instytucjami pieniądza elektronicznego. Dostarczane przez FinTech innowacje finansowe skracają czas niezbędny do zaoferowania klientom nowych rozwiązań oraz obniżają koszty operacyjne i procesowe<sup>165</sup>.

Wprowadzane przez małe, sprawne i elastyczne firmy FinTech, innowacje w sektorze finansowym coraz częściej zmuszają dużych graczy rynkowych (np. banki) do weryfikacji swoich modeli biznesowych. W obliczu gwałtownego wzrostu liczby firm FinTech, pozostali uczestnicy rynku odczuwają ciągłą presję na wprowadzanie innowacji, trwale zmieniających sektor finansowy<sup>166</sup>. FinTech mają przewagę nad dużymi instytucjami finansowymi, gdyż oferują swoje usługi po zdecydowanie niższych cenach. Zmusza to duże instytucje finansowe do większej elastyczności i inwestowania w nowsze rozwiązania technologiczne, zapewniające satysfakcję konsumenta.

Niejako pod presją FinTech, źródłem przewagi konkurencyjnej na rynku finansowym staje się nowa interakcja z klientem, która podkreśla rolę klienta we współtworzeniu wartości, wyraźnym wyeksponowaniu, że innowacje są generowane poprzez interakcje między usługodawcami a odbiorcami<sup>167</sup>. Zwiększenie liczby kanałów i platform komunikacyjnych sprzyja poprawie zdolności innowacyjnych, dzięki wzrostom możliwości odnośnie do źródeł zdobywania wiedzy przez klientów. Banki muszą być obecnie zorientowane na klienta, co oznacza konieczność zwiększenia liczby

---

<sup>162</sup>M. Bartosik-Purgat, B. Jankowska, M. Gotz, *International Aspects and Challenges of Digital Transformation*, "Gospodarka Narodowa" 2018, vol. 293(1), s.87.

<sup>163</sup>E. Gostomski, *Digitalizacja a działalność banków spółdzielczych*, "Nowoczesny Bank Spółdzielczy" 2017, vol.2, s.34-37.

<sup>164</sup>Capgemini & LinkedIn & Efma, *World FinTech Report*, <https://www.capgemini.com/service/introducing-the-world-fintech-report-2017> [12.05.2017].

<sup>165</sup>W. Szpringer, *Nowe technologie a sektor finansowy. FinTech jako szansa i zagrożenie*. Poltext publishing house, Warszawa 2017, s. 70.

<sup>166</sup>D. O. Auka, J.N. Bosire, V. Matern, *Perceived service quality and customer loyalty in retail banking in Kenya*, "British Journal of Marketing Studies" 2016, 1, s. 32–61.

<sup>167</sup>M. D. Plessis, *The role of knowledge management in innovation*, "Journal of Knowledge Management" 2013, vol. 11(4), s. 20.



kanałów komunikacji z klientem, aktywnej identyfikacji potrzeb klienta i świadczenia niestandardowych usług<sup>168</sup>. Rozwój nowoczesnych technologii oraz nieograniczona liczba źródeł informacji o produktach czy usługach (również bankowych), dostępna w kanałach zdalnych, doprowadza do tego, iż klient jest coraz bardziej świadomy i dokonuje zakupów samodzielnie *online* w oparciu o zgromadzoną wiedzę<sup>169</sup>.

W ciągu ostatniej dekady banki stanęły w obliczu rosnącej presji ze strony firm rozpoczynających działalność w branży FinTech. Nowi gracze oferują lepsze (dostosowane do konkretnych segmentów) produkty i wydajniejsze modele organizacyjne, co powoduje, że klienci mają większe oczekiwania wobec bankowości<sup>170</sup>. Banki, aby pozostać głównymi graczami na rynku, powinny dobrze rozpoznawać źródła swojej przewagi konkurencyjnej. Następnie wykorzystać swoją przewagę jako punkty kompleksowej obsługi, oferujące różnorodne produkty i usługi. Muszą jednak umocnić swoją relację z głównymi klientami, aby stać się podstawowymi dystrybutorami innowacyjnych rozwiązań<sup>171</sup>.

Warto zauważyć, że obsługa klienta w bankowości jest zwykle transakcyjna i opiera się na tym, co klient chce osiągnąć w momencie kontaktu z bankiem. Inspiracją dla banków w dziedzinie nowoczesnej obsługi klienta mogą być np. Uber, Air&b lub Amazon. Te nowoczesne firmy technologiczne rozumiały preferencje klientów, co do sposobu dokonywania transakcji. Składają oferty i dostosowują swoje strategie na podstawie danych historycznych na temat klienta<sup>172</sup>. Sposób obsługi klienta w banku pomaga zmienić sztuczna inteligencja. Przykładem może być Erica działający w Bank of America – bot czatowy na smartfony, który wykorzystywał sztuczną inteligencję, analizy predykcyjne i komunikację poznawczą, aby pomóc klientom sprawdzać salda, dokonywać płatności i prowadzić inne rutynowe czynności. Klienci mogą wchodzić w interakcje z Ericą za pomocą wiadomości głosowych lub SMS-ów. Rozwój sztucznej inteligencji powoduje, że doradcy przestaną być zleceniodawcami transakcyjnymi a stają się osobami rozwiązującymi złożone problemy<sup>173</sup>.

---

<sup>168</sup>Banki w Azji uruchomiły serię serwisów społecznościowych opartych na działalności platform finansowych, takich jak WeChat Bank i Weibo Bank, w celu poprawy interakcji z klientami i promowania lojalności klientów. S.Y. Shen, S.K. Hu, G.H. Tzeng, *Financial modeling and improvement planning for the life insurance industry by using a rough knowledge based hybrid MCDM model*, Inf. Sci., 375, 2017, s. 296–313.

<sup>169</sup>M. Bartosik-Purgat, A. Linkiewicz, *Konsumenci oraz proces decyzyjny w warunkach globalizacji*, [w:] *Zachowania konsumentów. Globalizacja, nowe technologie, aktualne trendy, otoczenie społeczno-kulturowe*, M. Bartosik-Purgat (red.), PWN, Warszawa 2017, s.21.

<sup>170</sup>J. Galende, J. De la Fuente, *Internal factors determining a firm's innovative behaviour*, Research Policy, 32(5), 2013, s. 715–736.

<sup>171</sup>W. C. R. Kim, R. Mauborgne, *Strategy, value innovation, and the knowledge economy*, "Sloan Management Review" 1999, vol. 40(3), s. 41–54.

<sup>172</sup>*Fintech's Pitch: We're Cheaper, More Mobile, More Focused*, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-01-13/fintech-winning-young-consumers-by-being-cheaper-and-better-banking-alternative>, [dostęp 08.02.2022].

<sup>173</sup>M. King, R. Nesbitt, *The technological revolution in financial services: How banks, FinTechs, and customers win together*, University of Toronto Press, Toronto 2020, s.34.

Nowe wyzwania technologiczne dla banków polegają zatem na tym, że banki będą zmuszone zweryfikować rolę, strukturę i procesy kluczowych funkcji, takich jak IT, ryzyko i zgodność. Wiele banków przechodząc na otwartą architekturę i obsługę nie ma już pełnej kompleksowej kontroli wewnętrznej nad swoimi systemami informatycznymi lub danymi. Trend ten został pobudzony przez przejście na rozwiązania chmurowe i będzie przyspieszał wraz z rozpowszechnianiem się technologii rozproszonej księgi, inteligentnych kontraktów i systemów otwartego interfejsu programowania aplikacji (API), które integrują działania w całym systemie finansowym<sup>174</sup>.

Banki będą musiały przeprojektować procesy, aby zrozumieć i monitorować działania obsługiwane przez zewnętrznych dostawców, a nie sam bank. Dlatego już dziś banki stosują outsourcing w zakresie obsługi produktów i procesów, takich jak karty kredytowe, zarządzanie aktywami lub ubezpieczenie, a także działania typu użyteczność, takie jak przetwarzanie hipotek. Sukces modelu dystrybucji opiera się na analizie klienta i silnych z nim relacjach, kanałach, które są proste i łatwe w użyciu oraz korzyściach, osiąganych dzięki pozyskiwaniu dużej części portfela klienta<sup>175</sup>. Praktycznym sposobem na przyspieszenie rozwoju organizacji jest zastosowanie metodyki Agile<sup>176</sup> w celu usprawnienia ogólnej obsługi klienta. Banki, które dotychczas opracowywały produkty za pomocą tradycyjnych metod, teraz mogą to zrobić w ciągu kilku tygodni<sup>177</sup>.

Wśród banków, które zaczęły wprowadzać Agile na większą skalę kilka zleciło swoim zespołom Agile przeprojektowanie systemu zarządzania. Agile obejmuje działania od pojedynczej interakcji (płacenie innej osobie *online*) do skomplikowanej serii interakcji (kupno domu, w tym zabezpieczenie kredytu hipotecznego). Koncentruje się na pewnych wybiórczych problemach, co zmusza zespół do spojrzenia z perspektywy klienta i do włączenia dowolnej funkcji, która wpływa na jakość doświadczenia.<sup>178</sup> Agile wykorzystuje zwinne, wielofunkcyjne zespoły (8 do 10 osób), dostosowane do określonych odcinków klientów. Każdy zespół łączy w sobie niezbędne możliwości w zakresie biznesu, projektowania, procesów i technologii. Aby wypełnić luki w możliwościach,

---

<sup>174</sup>V. Murinde, E. Rizopoulos, M. Zachariadis, *The impact of the FinTech revolution on the future of banking: Opportunities and risks*, „International Review of Financial Analysis” 2022, vol. 81(1), s.5.

<sup>175</sup>G. Vial, *Understanding digital transformation: a review and a research agenda*, „Journal of Strategic Information Systems” 2019, vol. 28 (2), s. 128.

<sup>176</sup>Agile jest to zwinny sposób zarządzania projektami, wykorzystywany najczęściej we współczesnych firmach technologicznych. Agile pomaga zespołom szybciej dostarczać wartość swoim klientom, poprzez pracę w małych zespołach, składających się z ekspertów reprezentujących różne działy danego przedsiębiorstwa. Zwinny zespół wykonuje stopniowo określone zadania w tzw. sprintach. Po każdym sprincie wymagania, plany i wyniki są stale oceniane, dzięki czemu zespoły mają naturalny mechanizm szybkiego reagowania na zmiany. *What is Agile?*, <https://www.agilealliance.org/agile101/>, [16.06.2021].

<sup>177</sup>Chociaż Agile nie działa dobrze w przypadku wszystkich instytucji, może przyspieszyć wprowadzanie na rynek nowych produktów i usług oraz szybko dostosowywać bank do zmian w otoczeniu rynkowym. R. Procter, M. Rouncefield, M. Poschen, Y. Lin, A. Voss, *Agile Project Management: a Case Study of a Virtual Research Environment Development Project*. *Computer Supported Cooperative Work*, „The Journal of Collaborative Computing” 2011, vol. 20(3), s. 18.

<sup>178</sup>M. Laanti, *Agile Transformation Model for Large Software Development Organizations*, ACM, Germany 2017, s. 2–3.

przedsiębiorstwa (w tym banku) przeprowadzają zmiany w istniejących zasobach poprzez szkolenia pracowników z zakresu umiejętności projektowania i analizy danych<sup>179</sup>. Tym samym to kapitał ludzki spaja pozostałe elementy systemu organizacyjnego w tym modelu

Determinantami konkurencyjności banków w dobie GOW stały się zatem kompetencje i umiejętności pracowników. Istotnym dla banku jest zmiana struktury organizacyjnej oraz wprowadzania zwinnego systemu zarządzania. Dodatkowo kluczowym aspektem jest innowacyjność produktów bankowych i usług oraz szybkość ich wprowadzania na rynek jako reakcji na działania firm FinTech. Patrząc w ten sposób jako jedną z kluczowych determinant konkurencyjności współczesnych banków należy wskazać nowe wyzwania technologiczne i umiejętności sprostania im, nie tylko w oparciu o własny potencjał badawczo- rozwojowy, ale z wykorzystaniem potencjału relacji z konkurentami, czyli nowymi, innowacyjnymi podmiotami sektora finansowego – firmami FinTech.

W miarę rozwijania systemu pojawia się potrzeba standaryzacji oraz udoskonalania podstawowych elementów procesu wewnątrz danej organizacji. Dla poprawy efektywności przepływu wiedzy wymagane jest możliwe upraszczanie procedur i spłaszczanie struktur hierarchicznych. Warunkiem koniecznym rozwoju współczesnego banku jest zdolność do wielopłaszczyznowej współpracy (nawet z dotychczasowymi konkurentami) oraz wiedza – o rynku, konkurentach, klientach, zależnościach, tendencjach<sup>180</sup>.

### **1.3.3. Potencjał aktywów niematerialnych jako źródło przewagi konkurencyjnej**

W dzisiejszym – dynamicznym i konkurencyjnym – środowisku biznesowym jednym ze sposobów, w jaki banki mogą osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną jest wykorzystanie cennych, niepowtarzalnych i rzadkich wartości niematerialnych. Badania wskazują, iż każda organizacja powinna doceniać potencjał swojego kapitału zgromadzonego w strukturach, relacjach jak i systemie innowacji. Efektywne wykorzystanie niematerialnych zasobów decyduje bowiem o konkurencyjności przedsiębiorstwa (banku). Wszystkie typy powiązań: wewnątrz struktur organizacji, jak i na zewnątrz (w ramach wielopoziomowej sieci relacji organizacyjnych) sformalizowanych i nieformalnych, własnościowych, strategicznych, kooperacyjnych etc., można określić jako budujące kapitał intelektualny organizacji<sup>181</sup>. Aktywa niematerialne we współczesnej organizacji wymagają modyfikacji systemu organizacyjno-zarządczego, w celu wykorzystania możliwości kreacji wartości społeczno-ekonomicznych. Wartości te stanowią bowiem fundament

---

<sup>180</sup>J. B. Quinn, *The Intelligent Enterprise. a New Paradigm for a New Era*, The Free Press. a Division of McMillan, New York 1992, s. 68.

<sup>181</sup>M. Rosińska-Bukowska, *The Model of Competitiveness Assessment of Cooperation Network Systems – Competition and Cooperation of Enterprises in the Global Economy*, “Journal of Economics&Management” 2016, vol. 24(2), s. 17.

długookresowego zrównoważonego rozwoju, a ich bazą są relacje organizacyjne, proinnowacyjne i społeczno-instytucjonalne<sup>182</sup>.

Współcześnie wielu badaczy wskazuje, że fundamentem rozwoju organizacji (w tym również banków) musi być nie tyle tradycyjny system zależności organizacyjnych i zgromadzone aktywa materialne, ale system aktywów niematerialnych jako źródło długookresowej konkurencyjności. Sprawdzone relacje, w tym organizacyjne, innowacyjne i instytucjonalne, pozwalają na pogłębianie współpracy<sup>183</sup>. Do cech, dzięki którym przedsiębiorstwa wyróżniają się na tle konkurencji, zalicza się m.in. innowacyjność, elastyczność czy umiejętność szybkiej i skutecznej reakcji na zmiany pojawiające się otoczeniu. Sukces budowany jest przez unikatowe i trudne do imitowania zasoby o charakterze niematerialnym, tj. kapitał intelektualny<sup>184</sup>.

Podjmując się próby oceny istotności kapitału intelektualnego (Intellectual Capital – IC)<sup>185</sup> w budowaniu długookresowej pozycji konkurencyjnej należy pamiętać o specyfice podmiotu, profilu prowadzonej działalności, posiadanych zasobach, zasadach wprowadzania innowacji i zmian w asortymencie produktów/usług czy dynamice docelowych grup klientów. Poszczególne składniki aktywów niematerialnych mogą wpływać na osiągnięty poziom przewagi konkurencyjnej. Kluczowe znaczenie dla konkurencyjności w długim okresie ma marka, gdyż klienci utożsamiają ją z gwarancją zaspokojenia ich oczekiwań i potrzeb oraz odpowiednim systemem zarządzania kapitałem ludzkim. Istotnym elementem jest także motywowanie pracowników, wspieranie ich kreatywności oraz innowacyjności, a także kumulacja doświadczenia organizacji, rozwijanie wiedzy i umiejętności, a na tym fundamencie budowanie kluczowych kompetencji<sup>186</sup>. Przewaga konkurencyjna rośnie, gdy elementy wzajemnie się uzupełniają i aktywizują. Ich powiązanie powoduje efekty mnożnikowe. Próba rozdzielenia (na kapitał ludzki, organizacyjny, rynkowy, w tym kapitał klientów), nie przynosi pożądanych skutków i nie przyczynia się do rozwoju podmiotu i wzrostu przewagi konkurencyjnej. Siła kapitału intelektualnego wynika z połączenia i wzajemnych relacji między jego poszczególnymi elementami<sup>187</sup>. Aktywa niematerialne są zatem mnożnikiem kapitału przedsiębiorstwa (banku) i działają synergicznie.

---

<sup>182</sup>M. Rosińska-Bukowska, *Rozwój globalnych sieci...*, op. cit., s. 25.

<sup>183</sup>M. Sarvary, *Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry*, "California Management Review" 1999, vol. 41(2), s. 17.

<sup>184</sup>K. Beyer, *Kapitał intelektualny jako zasób przedsiębiorstwa – koncepcje i modele zarządzania*, [w:] *Przedsiębiorstwa w procesie zmian*, W. Janasz (red.), „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2010, nr 571, s. 10.

<sup>185</sup>Szerzej na temat kapitału intelektualnego w drugim rozdziale niniejszej rozprawy.

<sup>186</sup>T.A. Stewart, *The Wealth of Knowledge. Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*, Nicholas Brealey Publishing, London 2001, s. 45.

<sup>187</sup>S. Kasiewicz, *Zmiany warunków konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] *Kapitał intelektualny, spojrzenie perspektywy interesariuszy*, S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska (red.), Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 39.

Banki, jako organizacje bogate w wiedzę i umiejętności pracowników, relacje społeczne, informacje o rynku jak i klientach, patenty, licencje, znaki handlowe dotychczas w niewystarczającym stopniu radziły sobie z właściwym wykorzystaniem tego kapitału, jako źródła strategicznych kompetencji i przewagi konkurencyjnej na rynku<sup>188</sup>. Od pierwszej dekady XXw. banki próbują zarządzać aktywami niematerialnymi coraz bardziej efektywnie. Proces zarządzania kapitałem aktywów niematerialnych wymaga jednak ścisłego określenia danych wejściowych i wyjściowych. Należy nie tylko wskazać składniki, ale też stworzyć system zarządzania nim<sup>189</sup>. Instytucje finansowe (banki), które charakteryzują się elastycznością, otwartością, gotowością do ciągłych zmian i uczenia się współczesnego wirtualnego i technologicznie zaawansowanego otoczenia, wydają się jak najbardziej gotowe do przeniesienia punktu ciężkości w swoich strategiach na eksplorację aktywów niematerialnych<sup>190</sup>. Oznacza to wykorzystanie swojego kapitału aktywów niematerialnych do pomnażania aktywów materialnych.

Miarą skuteczności konkurowania pozostaje nadal efektywność, która jest definiowana i oceniana indywidualnie i subiektywnie jako stopień realizacji celów w obszarach: finansowym, ekonomicznym, społecznym, przestrzennym. Efekty mogą być kwantyfikowane (np. zysk) lub niekwantyfikowane (np. wizerunek podmiotu, choć i tu wyceniając markę podejmuje się próby standaryzacji). Badania konkurencyjności mają zatem charakter wieloaspektowy, uwzględniający obszary: prawny, finansowy, ekonomiczny, organizacyjny, marketingowy i społeczny, a rozpatrywane są dodatkowo w kontekście przestrzennym (polskim, regionalnym, międzynarodowym) oraz czasowym<sup>191</sup>. Wiele liczących się, a nawet kluczowych przewag konkurencyjnych, tkwi w czynnikach niemierzalnych, które stanowią wciąż otwartą przestrzeń badawczą. Ich wpływ jest jednak dostrzegany i doceniany w sytuacji, gdy w tych samych warunkach i przy podobnym potencjale zasobów materialnych (mierzalnych) jedne podmioty są konkurencyjne, a inne mają problemy z utrzymaniem się na rynku<sup>192</sup>.

Kapitał aktywów niematerialnych (intelektualny) współcześnie powszechnie jest określany jako najsilniejszy atut tworzenia wartości danej jednostki gospodarczej i jej przewagi na wysoce konkurencyjnym rynku. Przy jego przedstawianiu spotykamy dwojakiemu rodzaju podejście: strategiczne, obejmujące tworzenie wiedzy, jej użycie, określanie związków pomiędzy wiedzą

---

<sup>188</sup> M. Białasiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstw – istota i podejścia do strategii konkurencji*, [w:] *Uwarunkowania i sposoby wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, M. Białasiewicz (red.), Economicus, Szczecin 2009, s. 56.

<sup>189</sup> A. Szałkowski, *Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji*, Praca zbiorowa, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 68.

<sup>190</sup> A. Sokołowska, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym i średnim przedsiębiorstwie*, PTE, Warszawa 2005, s. 47.

<sup>191</sup> K. E. Sveiby, *The Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets*, Barnet-Koehler Publisher, San Francisco, 1997, s. 52.

<sup>192</sup> M. Mrozewski, *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008, s. 73.

a wartością oraz pomiarowe, koncentrujące się na zmierzeniu danych niefinansowych i finansowych<sup>193</sup>. R. Elliott, przewodniczący *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA), stwierdził, że w nowej ekonomii kapitał i zasoby materialne nie przesądzają o wartości firmy ani też o jej pozycji konkurencyjnej, bo rzeczywista wartość przedsiębiorstwa wyznaczana jest przez wartości niematerialne, czyli wiedzę, technologię, innowacje, kulturę<sup>194</sup>.

W nowoczesnych przedsiębiorstwach, w tym w bankach, wzrasta świadomość znaczenia wiedzy, aktywów niematerialnych (kapitału intelektualnego). Kwestie te nie znajdują jednak pełnego odzwierciedlenia w sprawozdaniach finansowych przedsiębiorstw (choć sytuacja systematycznie się poprawia). U podstaw takiego stanu leżą trudności związane z pomiarem i przedstawianiem wartości wiedzy przedsiębiorstw w tradycyjnych systemach rachunkowości, które koncentrują się na raportowaniu interesariuszom zewnętrznym danych na temat wyników. Bardzo często brakuje pełnego ujawniania w nich informacji o wartościach niematerialnych. Wartość rynkowa znacznej części przedsiębiorstw jest wyższa niż ich wartość księgowa, a źródłem tej różnicy jest wartość aktywów niematerialnych (kapitału intelektualnego)<sup>195</sup>.

Zmiany zachodzące w otoczeniu oraz trwający od kilku lat kryzys tworzą coraz trudniejsze warunki funkcjonowania banków. W rezultacie trwały rozwój banku oraz zwiększanie jego konkurencyjności są obecnie nierozdzielnie związane z umiejętnością elastycznego reagowania na zmiany, dokonujące się w otoczeniu rynkowym oraz twórcze wykorzystanie posiadanych zasobów i doświadczenia<sup>196</sup>. Wynikiem obserwacji, doświadczenia i uczenia się jest wiedza organizacyjna. Umożliwia ona nie tylko bieżące wyciąganie wniosków i rozwiązywanie problemów, ale pozwala na tworzenie kluczowych kompetencji i efektywniejsze stawianie czoła nowym wyzwaniom formułowanym przez rynek i klientów.

Wraz ze wzrostem znaczenia wiedzy i innowacji dla wzrostu konkurencyjności banków pojawiła się potrzeba efektywnego zarządzania posiadanymi zasobami aktywów niematerialnych (kapitału intelektualnego)<sup>197</sup>. Zainteresowanie nimi i rolą zarządzania nimi to nowe wyzwania w prowadzeniu działalności bankowej. Obecnie okazało się, że mniej niezbędne są oddziały czy filie banku, a coraz bardziej istotny jest sprawny i niezawodny system informatyczny, pracownicy dbający o relacje z klientami czy menedżerowie dbający o relacje z innymi pracownikami<sup>198</sup>.

---

<sup>193</sup> K. E. Sveiby, *The Organizational Wealth*, *op. cit.*, s. 64.

<sup>194</sup> M. J. Stankiewicz (red.), 2006, *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń 2006, s. 92.

<sup>195</sup> P. Wachowiak, *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, SGH, Warszawa 2005, s. 54.

<sup>196</sup> A. Buczek, *Wpływ kapitału intelektualnego na pozycję konkurencyjną banków komercyjnych*, [w:] *Finanse – nowe wyzwania teorii i praktyki. Bankowość*, A. Gospodarowicz (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 171, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 68.

<sup>197</sup> M. Mroziewski, *Kapitał intelektualny...*, *op. cit.*, s. 4.

<sup>198</sup> M. J. Stankiewicz, *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy...*, *op. cit.*, s. 76.

Wartości niematerialne, w porównaniu do rzeczowych, mają więcej cech, które sprawiają, że są one strategicznie ważne. Kapitalne znaczenie ma zdolność wyróżniania się dzięki aktywom niematerialnym. Trudności w ich naśladowaniu można przypisać następującym czynnikom: są stosunkowo rzadkie, ich ocena jest skomplikowana, koszt transferu trudny jest do oszacowania, a zdecydowaną większością z nich nie można handlować. Odnosi się to na przykład do reputacji firmy, jej wizerunku czy kultury organizacyjnej. Dokładne oszacowanie ich wpływu na rentowność jest jednak trudniejsze, niż przy badaniu efektywności rozumianej w tradycyjny sposób, wyrażonej w kategoriach finansowych<sup>199</sup>.

Jeszcze w latach 80. XX w. ważnymi źródłami przewagi konkurencyjnej w sektorze usług finansowych były tradycyjnie aktywa materialne, takie jak sytuacja finansowa banku, niskie koszty operacyjne, a także czynniki związane z ofertą usług. W latach 90. XX w. nastąpiło przeniesienie punktu ciężkości głównie na wartości niematerialne. Badania przeprowadzone przez J. Canalsa, który wykorzystał koncepcję analizy łańcucha wartości i wziął pod uwagę różnice w intensywności regulacji, dynamice i obszarze, jaki obejmują sektory bankowe w różnych krajach, doprowadziły do wyróżnienia czterech źródeł przewagi konkurencyjnej w bankach: osoby, zasoby finansowe, inne rzeczowe aktywa trwałe oraz wartości niematerialne i prawne<sup>200</sup>.

Pod koniec XXw. J. Devlin i C. T. Ennew ustalili, że na rynku usług finansowych można wyróżnić dwa potencjalne źródła przewagi konkurencyjnej: przewagę konkurencyjną związaną z kluczową działalnością banku (w tym cechami/właściwościami produktów i jakością obsługi) oraz przewagę konkurencyjną związaną z innymi cechami/elementami banku (w tym ceną, wizerunkiem i reputacją)<sup>201</sup>. W przypadku każdej strategii najistotniejszy był czynnik nazwany zdolnością do operacyjnego zarządzania bankiem. Zdolność tę odzwierciedlały: uprzejmość i życzliwość personelu, zdolności zarządcze menedżera bankowego, szybkość obsługi, zdolność do komputeryzacji, zdolność do zarządzania aktywami i pasywami<sup>202</sup>. W tym samym czasie (1998 r.) W. Baka podzielił czynniki przewagi konkurencyjnej banków na te o charakterze zewnętrznym (poziom nowoczesności całej gospodarki, politykę gospodarczą, rozwiązania instytucjonalno-prawne, itp.) oraz te o charakterze wewnętrznym (ofertę produktową, sprawność i jakość usług, efektywność, jakość zarządzania i strategię bankowe). Z badań W. L. Jaworskiego (1998 r.) wynikało, że zdolność konkurencyjną całego sektora determinują głównie czynniki wewnętrzne, takie jak: potencjał kapitałowy,

---

<sup>199</sup>J. Low, P. C. Kalafut, *Niematerialna wartość firmy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 68.

<sup>200</sup>J. Devlin, C.T. Ennew: *Understanding Competitive Advantage in Retail Financial Services*. "International Journal of Bank Marketing" 1997, vol. 15(3), s. 61.

<sup>201</sup>S. G. Bharadway, P.R. Varadajan, J. Fahy, *Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: a Conceptual Model and Research Proposit*, "Journal of Marketing" 1993, vol. 57, s. 83–99.

<sup>202</sup>J. Devlin, C. T. Ennew, *Understanding Competitive Advantage in Retail Financial Services*. "International Journal of Bank Marketing" 1997, vol. 15 (3), s. 73–82.

nowoczesność technologii, kwalifikacje kadr, innowacyjność i jakość usług bankowych oraz rentowność sieci<sup>203</sup>.

Według S. G. Bharadway'a, P. R. Varadarajana i J. Fahy'ego jako potencjalne źródła przewagi konkurencyjnej w sektorze usług (także usług finansowych) należy zakwalifikować kulturę korporacyjną, ekonomię skali, reputację marki, nowoczesną technologię informacyjną i możliwości jej zastosowania. W grupie czynników, które wyróżniają banki poza dystrybucją, technologią, segmentacją, polityką cenową i rozwojem asortymentu<sup>204</sup>, C. Farrance wskazał również markę, jakość usług bankowych i bankowość relacji.

W najnowszych badaniach (McKinsey, 2020) podkreślono istotną rolę aktywów niematerialnych. Wskazano, że kluczowym czynnikiem wpływającym na intensywność konkurencji w sektorze finansowym jest dążenie do poprawy wykorzystania potencjału intelektualnego. Zwrócono uwagę, że wszystkie wymienione powyżej czynniki mogą prowadzić do uzyskania przewagi konkurencyjnej, ale ich potencjał trwałej przewagi jest zróżnicowany<sup>205</sup>. Elementy związane z środkami trwałymi, takimi jak; kapitał banku; korzyści skali; systemy dystrybucji (sieć oddziałów, kanały elektroniczne); nowoczesna technologia informacyjna czy telekomunikacja to systemy stosunkowo łatwe do skopiowania lub zakupu na rynku. Sprawia, to że korzyści uzyskane dzięki ich zastosowaniu mogą być tymczasowe, a ponadto trudne do utrzymania. Mimo to nadal są one uważane, szczególnie przez tradycyjne banki, za najważniejsze elementy w tworzeniu pozycji rynkowej banku. Niewątpliwie stanowią one solidną bazę na drodze do utrzymania przewagi konkurencyjnej. Bardziej istotne wydaje się jednak zaznaczenie, że banki mają doświadczenie w zarządzaniu tymi czynnikami i osiąganymi, dzięki nim wynikami. Czynniki związane z wartościami niematerialnymi, takie jak: kultura organizacji, marka, wizerunek, jakość oferowanych usług, wysokie kwalifikacje i umiejętności personelu, a także bankowość relacyjna, mają znacznie większy potencjał do tworzenia długookresowej przewagi konkurencyjnej. Należą one bowiem do tzw. zdolności wyróżniających, co stanowi istotny element kluczowych kompetencji. W przeciwieństwie do pierwszej grupy czynników, nie można ich kupić i są często niepowtarzalne<sup>206</sup>.

Na przykład relacje pracowników z klientami napędzają nową sprzedaż i pozwalają na przedłużanie przez klientów umów. Relacje między pracownikami są zawarte w atrybutach takich, jak wspólny kod lub wspólny paradygmat, co ułatwia rozumienie wspólnych celów banku i właściwe sposoby działania w systemie społecznym. Zestaw wspólnych wartości pomaga rozwijać silne relacje, które mogą obniżyć możliwość zachowań oportunistycznych. Zgodność wartości jednostek z wartościami organizacji pozwala pracownikom ufać sobie nawzajem i realizować wspólne cele

<sup>203</sup>M. Capiga, *Kapitał klienta banku. Wybrane aspekty zarządzania i oceny*, PWN, Warszawa 2005, s. 43.

<sup>204</sup>M. Marcinkowska, *Źródła wartości firmy. „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej Stowarzyszenia Księgowych w Polsce”*, nr 39, Warszawa 2009, s. 42.

<sup>205</sup>J. Harasim, *Strategie marketingowe...*, *op. cit.*, s. 33.

<sup>206</sup>M. Capiga, *Efektywność jako kryterium oceny banku*, „Bank” 2002, nr 3, s. 17.



poprzez dzielenie się wiedzą i pracą w zespole. Według N. Kamukama i N. Sulaita ważne jest, aby pamiętać, że to kompetentny personel może zapewnić bankowi lepszą jakość usług niż oferują ich odpowiednicy na rynku, którzy nie doceniają tego waloru<sup>207</sup>. Wygrana w konkurencyjnym świecie polega bowiem na budowaniu długoterminowych kompetencji, które przetrwają próbę czasu. Silne procesy wewnętrzne, sieci i kultura organizacyjna mogą promować poziom wydajności, co z kolei może wpływać na niskie koszty i powstawanie unikalnych produktów. L. Edvinssoni oraz M. Malone ustalili, że kultury, struktury i procesy organizacyjne, poprawiają wydajność i budują przewagę konkurencyjną<sup>208</sup>.

W ciągu dwóch dekad XXI w. sektor bankowy przechodził radykalne zmiany (zarówno strukturalne, jak i technologiczne), które zmusiły banki do przemyślenia swoich strategii biznesowych. Globalizacja finansowa, wzmożona konkurencja, informatyzacja i rozwój technologii komunikacyjnych (ICT), deregulacja i regulacja są głównymi czynnikami napędzającymi zmiany<sup>209</sup>. Nowe wyzwania technologiczne i organizacyjne spowodowały zapotrzebowanie na nowe umiejętności<sup>210</sup>.

To z kolei sprawiło, że szczególnie ważny stał się czynnik ludzki. W pracach dotyczących przewagi konkurencyjnej podkreśla się, iż posiadanie odpowiedniego potencjału zasobów i umiejętności, które pomagają tworzyć wartość dodaną do dzisiejszego standardu jest niezbędne do kreacji i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Przewagę długookresową osiągają tylko podmioty, których zasoby mają znaczenie strategiczne. Badania prowadzone w różnych dziedzinach gospodarki, w tym w usługach finansowych potwierdzają, że wartość ekonomiczna współczesnych przedsiębiorstw (banków) jest coraz mniej zależna od rzeczowych aktywów trwałych, a w coraz większym stopniu od wartości niematerialnych<sup>211</sup>.

## Podsumowanie

Problematyka konkurencyjności poruszana była w pracach praktycznie wszystkich szkół ekonomicznych, począwszy od klasyków, którzy kładli nacisk na konkurencyjność, głównie z makroekonomicznego punktu widzenia (międzynarodowa, krajowa, regionalna), po teorie

---

<sup>207</sup>N. Kamukama, *Intellectual capital: Company's invisible source of competitive advantage*, „Competitiveness Review” 2010, vol. 23(3), 260–283.

<sup>208</sup>R. N. Anisah, *The effect of intellectual capital toward company financial performance with competitive advantage as intervening variable*, „Jurnal Akuntansi & Investasi”, 17(2), 2016, s. 215–226.

<sup>209</sup>P. O'Regan, D. O'Donnell, T. Kennedy, N. Bontis, P. Cleary, *Perceptions of intellectual capital*, „Journal of Human Resource Costing and Accounting” 2009, vol. 6, s. 29–38.

<sup>210</sup>B. Ramaseshan, A. Caruana, L.S. Pang, *The effect of market orientation on new product performance: a study among singaporean firm*, „Journal of Product & Brand Management” 2010, vol. 11, s. 399–409.

<sup>211</sup>J. B. Quinn, P. Anderson, S. Finkelstein, *Managing professional intellect: making the most of the best*, „Harvard Business Review” 1996, vol. 74, s. 71–80.

neoklasyczne, szkołę austriacką i instytucjonalne koncepcje konkurencyjności, skupiające się na mikroekonomicznych aspektach konkurencyjności (źródła przewagi konkurencyjnej firmy, segmentacja rynku, sposób komunikacji, kanału dystrybucji, rozwój produktu, doskonalenie procesów, innowacje). W ostatnich latach, pod wpływem procesów kryzysowych, kwestia konkurencyjności w gospodarce stała się szczególnie istotna. W badaniach często używano pojęć „konkurencja”, „efektywność”, „konkurencyjność”, „pozycja konkurencyjna”, „przewaga konkurencyjna” etc. W pierwszej części rozdziału przedstawiono syntetycznie rozważania na ten temat na podstawie literatury przedmiotu. Kluczowe dla niniejszej rozprawy było zwrócenie uwagi na konieczność uporządkowania struktury systemu konkurencyjności i dostrzeżenie jego wielowymiarowości. Ma to bowiem konsekwencje dla doboru adekwatnych narzędzi pomiarowych i uświadamia pewne ograniczenia przy zastosowaniu jedynie miar ilościowych.

W drugiej części rozdziału zwrócono uwagę na specyfikę budowania i oceny konkurencyjności banków oraz zmiany w XXI w. Przegląd determinant konkurencyjności banków w świetle teorii i badań empirycznych pokazał, że współcześnie przewagę konkurencyjną banki uzyskują głównie dzięki: rozwojowi innowacyjnych produktów i usług, kompetencji pracowników, satysfakcji klientów, elastycznej strukturze organizacyjnej, zdolności do szybkiego dostosowania się do zmian, zwinnemu systemowi zarządzania.

Ujawnienie w gospodarce opartej na wiedzy, nowych aspektów istotnych dla długookresowej konkurencyjności banku, skłania do doceniania aktywów niematerialnych jako mnożnika aktywów materialnych i podstawy skutecznego radzenia sobie przez banki z nowymi wyzwaniami. Wielowymiarowość problematyki konkurencyjności banku skłania z kolei do zastosowania podejścia o współlistnieniu czterech typów konkurencyjności: bazowej, operacyjnej, kompetencyjnej i systemowej. Przyjęcie tego pojęcia pozwala na uwzględnienie kwestii potencjału zasobów, zdolności ich wykorzystywania dla zbudowania przewagi konkurencyjnej oraz stabilnej pozycji rynkowej w dynamicznym otoczeniu. Trwałość przewagi konkurencyjnej bank może osiągnąć poprzez dominację pod kątem wielkości aktywów, kredytów, depozytów i wskaźników efektywnościowych oraz wykorzystanie sprawnego innowacyjnego systemu zarządzania, eksploracją kluczowych kompetencji pracowników, jakości usług i relacji z otoczeniem. Przyjęty model pozwala uwzględnić aktywa materialne i niematerialne jako nierozzerwalnie połączone, działające synergicznie źródła przewagi konkurencyjnej.

Analizując literaturę przedmiotu można stwierdzić, że inwestycje w aktywa niematerialne (kapitał intelektualny) przynoszą obecnie znacznie większe względne korzyści w porównaniu do inwestycji w aktywa materialne. Wiedza jest bowiem zasobem specyficznym i rozwija się w miarę używania (w przeciwieństwie do klasycznych zasobów). Znaczenie zarządzania wiedzą rośnie. Jego pozycja jest zależna od nacisku na innowacyjność w danym sektorze. W sektorze bankowym ten

nacisk stale rośnie, m.in. za sprawą nowych podmiotów (FinTech) oraz technik zarządzania (Agile). Wobec wielu niematerialnych czynników, budujących współcześnie pozycję konkurencyjną banków, nie ma jednolitej metody ich pomiaru. Pojawiające się liczne prace, coraz wyraźniej akcentujące wpływ czynników niematerialnych (trudnomierzalnych), wskazują, że badacze poszukują właściwych sposobów na odzwierciedlenie roli tych czynników w budowaniu konkurencyjności banków. W badaniach tych dostrzeżono konieczność uwzględniania wielu aspektów, których znaczenie dla potencjalnych podmiotów może być różne.

Podsumowując, w niniejszej rozprawie badanie konkurencyjności banków obejmować będzie cztery wymiary konkurencyjności: bazową – potencjał; operacyjną – zdolność; kompetencyjną – przewagę; systemową – pozycję konkurencyjną i odpowiadające im typy aktywów materialnych i niematerialnych. Za zasadne uznano uwzględnienie m.in. kwestii dotyczących fuzji i przejęć (M&A) w sektorze bankowym w Polsce, zmiany w strukturach organizacyjnych banków, podejście poszczególnych banków do innowacji i współpracy z otoczeniem (w tym z firmami FinTech), znaczenie CSR w strategiach rozwojowych banków i jego rolę w budowaniu wizerunku banków, metody poprawy poziomu satysfakcji klientów, jak również interesariuszy wewnętrznych (pracowników), a także uzyskiwanie wyróżnień i nagród, bazujących na kompleksowych ocenach odnośnie do przyjętych przez banki modeli biznesowych.

Wskazany zestaw czynników, uwzględnionych w badaniu, ma na celu odzwierciedlenie wszystkich istotnych czynników, budujących kapitał intelektualny, które mogą decydować o konkurencyjności banków. Tematem kolejnego rozdziału są kwestie dotyczące koncepcji kapitału intelektualnego banku w świetle literatury oraz dostępnych badań empirycznych. Rozważania te będą podstawą weryfikacji przyjętych założeń i bazą dalszych badań.



## ROZDZIAŁ II

### KONCEPCJA KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO BANKU W ŚWIETLE LITERATURY PRZEDMIOTU I BADAŃ EMPIRYCZNYCH

W rozdziale drugim niniejszej rozprawy skupiono się na zaprezentowaniu koncepcji kapitału intelektualnego (*Intellectual Capital* – IC) oraz specyfika jej elementów w sektorze bankowym. Przedstawiono problem definiowania pojęcia „kapitał intelektualny” oraz klasyfikacji jego elementów składowych. Na tej podstawie uzasadniono przyjęcie podziału kapitału intelektualnego banku na: innowacyjny, organizacyjny oraz instytucjonalny. Scharakteryzowano również tradycyjne miary kapitału intelektualnego oraz zaproponowano wskaźniki odzwierciedlające potencjał każdego z podsystemów IC w odniesieniu do banków. Dodatkowo zwrócono uwagę na istotę zarządzania kapitałem intelektualnym banku oraz problem, dotyczący kwestii jego raportowania.

#### 2.1. Kapitał intelektualny – geneza, definicje, struktura

##### 2.1.1. Geneza koncepcji kapitału intelektualnego

Zmiany strategiczne, jakie dokonały się w ostatnich dwóch dekadach w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw oraz na światowych rynkach finansowych doprowadziły do ewolucji poglądów, dotyczących głównych czynników sukcesu i sposobu budowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Istotne dla przedsiębiorstwa jest poszukiwanie zdolności, umożliwiających przewagę nad rywalami<sup>212</sup>. Działalność banku, jak i pozostałych firm, podlega ograniczeniom o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym. Decydują one o wyborze celów działania, strategii, metod zarządzania. Ograniczenia o charakterze zewnętrznym, związane są m.in. z liberalizacją i globalizacją, a także standaryzacją wielu usług i produktów (bankowych)<sup>213</sup>. Jak wskazano w poprzednim rozdziale, do prawidłowego funkcjonowania banku niezbędne są zasoby materialne, jednak współcześnie decydującym czynnikiem budowania konkurencyjności i długookresowego rozwoju stały się aktywna niematerialne, czyli kapitał intelektualny<sup>214</sup>.

---

<sup>212</sup>J. Rybicki, B. Pawłowska, *Kapitał intelektualny jako podstawa budowy przewagi konkurencyjnej*. Materiały konferencyjne V Konferencji Naukowej Wiedza i Innowacje, „Ochrona wiedzy i innowacji”, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2009, s. 5, [www.institut.info/Vkonf/site/31.pdf](http://www.institut.info/Vkonf/site/31.pdf) [01.05.2011].

<sup>213</sup>J. Macias, *Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 9, s. 12.

<sup>214</sup>K. Śledzik, *Wykorzystanie wskaźnika KCE do wyceny poziomu zasobów niematerialnych banków krajowych i banków porównawczych za okres 2005-2010*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2012, vol. 689(50), s.71.

Kapitał intelektualny utożsamiany jest z aktywami niematerialnymi takimi jak: umiejętności pracowników, ich wiedza, doświadczenia, relacje społeczne, siła znaku handlowego czy też wizerunek. Choć postrzegany jest jako kluczowy zasób organizacji brak jest jego wspólnej definicji oraz jednoznaczności w odniesieniu do podziału jego elementów składowych<sup>215</sup>.

Zmiany w postrzeganiu oraz interpretacji „kapitału intelektualnego” postępowaly zgodnie z ewolucją stosunków ekonomicznych i społecznych w procesie rozwoju gospodarczego. Pierwsza faza rozwoju, czyli rewolucja rolnicza, zapoczątkowana około ośmiu tysięcy lat temu, doprowadziła do rozwoju wsi, wzrostu populacji, strukturyzacji klasowej społeczeństw oraz powstania pisma. Głównym kapitałem była wówczas ziemia, a kruszce jak złoto, srebro oraz produkty naturalne – środkami wymiany<sup>216</sup>. Gospodarka, która oparta była na rolnictwie trwała w krajach rozwiniętych do końca XVII wieku. Następnie miała miejsce rewolucja przemysłowa. Siła ludzka była zastępowana w fabrykach energią mechaniczną, pojawiła się również konkurencja, stanowiąca źródło rozwoju gospodarczego. Okres ten charakteryzował się masowym wykorzystywaniem wiedzy w procesach, narzędziach oraz produktach w procesie produkcyjnym. W gospodarce industrialnej w przeciwieństwie do rolniczej cechą charakterystyczną było skupienie się nie na produkcji rzemieślniczej a opartej na technologii<sup>217</sup>. W tym okresie potencjał tkwiący w sile IC nie był dostrzegany.

W literaturze przedmiotu wyodrębnia się etapy rozwoju przemysłu, który rzutuje również na funkcjonowanie gospodarki i kluczowych determinantów konkurencyjności. Rewolucja przemysłowa kształtuje się od mechanizacji produkcji, poprzez jej elektryfikację, wykorzystanie telekomunikacji i komputerów, digitalizacji, integrację systemów i tworzenie sieci, do połączenia sztucznej inteligencji z ludzką i uwzględniania zrównoważonych perspektyw rozwoju<sup>218</sup>.

Za początek przyszłego znaczenia aktywów niematerialnych można uznać moment kiedy, P.F. Drucker wyróżnił etap – rewolucji produktywności trwający od 1880 roku do końca II wojny światowej, który również określany jest jako „Przemysł 2.0”. Charakteryzował się on zauważalnie szerszym zastosowaniem wiedzy w pracy ludzkiej, rozwojem elektryczności, silnika spalinowego oraz powstawaniem nowych technik komunikacji. Maszyny elektryczne były bardziej wydajne w eksploatacji i konserwacji, zarówno pod względem kosztów, jak i wysiłku. W tym czasie zbudowano również pierwszą linię montażową, co jeszcze bardziej usprawniło proces masowej produkcji. Masowa produkcja towarów z wykorzystaniem linii montażowej stała się standardową

---

<sup>215</sup>K. Beyer, *Kapitał intelektualny jako zasób przedsiębiorstwa – koncepcje i modele zarządzania*, [w:] *Przedsiębiorstwa w procesie zmian*, W. Janasz (red.), „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2010, nr 571, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 175.

<sup>216</sup>A. H. Toffler, *Budowa nowej cywilizacji – polityka II fali*, Poznań 1996; A. H. Toffler, *Szok przyszłości*, Poznań 1996; A. H. Toffler, *Trzecia fala*, Warszawa 1995, s. 17.

<sup>217</sup>J. Kleer, *Czym jest G.O.W.*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy, Perspektywy Banku Światowego*, A. Kukliński (red.), Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 23.

<sup>218</sup>M. Rosińska-Bukowska, *Evolution of corporate social responsibility standards and their implementation in the strategies of the most powerful corporations: Guidelines for the CSR 5.0 concept*, "International Entrepreneurship Review" 2022.

praktyką. W tej erze nastąpiła również ewolucja kultury przemysłowej, skłaniając się ku zwiększeniu wydajności zakładów produkcyjnych. Wprowadzono wówczas różne techniki zarządzania produkcją, takie jak podział pracy, produkcja na czas, prowadząc do poprawy jakości i wydajności<sup>219</sup>. Kolejny etap rewolucji określanej jako „Przemysł 3.0”, charakteryzował się wprowadzaniem licznych innowacji. Wynalezienie i produkcja różnych urządzeń elektronicznych w znacznym stopniu zautomatyzowała maszyny, co skutkowało mniejszym wysiłkiem, zwiększoną szybkością, większą dokładnością, a w niektórych przypadkach nawet całkowitym zastąpieniem czynnika ludzkiego. Napędziło to rozwój rynku oprogramowania, służącego do kontroli sprzętu, procesów zarządzania, takich jak planowanie zasobów przedsiębiorstwa, zarządzanie zapasami, logistyka wysyłki, przepływu produktów<sup>220</sup>. Okres ten wyróżniał się wzmożonym zainteresowaniem wartościami niematerialnymi oraz dostrzeżeniem roli rosnącej różnicą między wartością księgową a wartością rynkową spółek giełdowych.

Punktem kulminacyjnym, który spowodował zwiększone zainteresowanie wiedzą oraz skupienie się na wzroście znaczenia procesów globalizacyjnych i technik informacyjnych, okazał się rozwój branży internetowej i telekomunikacyjnej w latach 90 XX w. Etap ten został określony jako „Przemysł 4.0”. Zrewolucjonizował on sposób, w jaki społeczeństwo wymieniało informacje. Przemysł 4.0 stanowił integrację inteligentnych maszyn i systemów oraz wprowadzanie zmian w procesach produkcyjnych. Pozwoliło to na wzrost wydajności procesów, ale uruchomiło możliwości elastycznych zmian w ich zakresie. Dodatkowo wsparło to rozwój otwartych innowacji, tworzonych na podstawie współpracy z otoczeniem, a także personalizacji produktów<sup>221</sup>. Z punktu widzenia celu niniejszej rozprawy, okres ten jest ważny, gdyż to moment, kiedy dostrzeżono znaczenie aktywów niematerialnych i rozpoczęto używanie terminu kapitał intelektualny (IC). Był to wynik m.in. rozwoju technologii informatycznych i wzrostu roli wiedzy oraz umiejętności.

Kolejny etap rozwoju to obecna era 5.0., akcentująca możliwości, w których większa automatyzacja, w połączeniu z lepiej wyszkolonymi ekspertami, wspiera wydajność, bezpieczeństwo i zrównoważenie rozwoju organizacji. Istota jest nacisk na ochronę zasobów (eksplorację nie eksploatację), zmiany klimatu, aspekty ekologiczne, dbanie o stabilność społeczną i budowanie otwartych relacji<sup>222</sup>. Koncepcja ta podkreśla również stymulowanie kreatywności wszystkich grup interesariuszy, uczestniczących w procesie tworzenia innowacji oraz podejmowania strategicznych

---

<sup>219</sup>M. Wodnicka, Wpływ czwartej rewolucji przemysłowej na innowacyjność usług, „Optimum Economic Studies” 2021, vol. 3(105), s. 49–57.

<sup>220</sup>D. Luca, V. Dolga, *From Industry 3.0 to Industry 4.0*, „The International Journal of Engineering and Science (IJES)” 2021, vol. 10(9), s. 44–49.

<sup>221</sup>K. Grzybowska, A. Awasthi, *Literature review on sustainable logistics and sustainable production for Industry 4.0.*, [w:] *Sustainable Logistics and Production in Industry 4.0 New Opportunities and Challenges*, K. Grzybowska, A. Awasthi, R. Sawhney, Springer, New York 2020, s. 1–19.

<sup>222</sup>J. Mohd, H. Abid, *Critical Components of Industry 5.0 Towards a Successful Adoption in the Field of Manufacturing*. „Journal of Industrial Integration and Management” 2021, vol. 5(3), s. 327–348.

decyzji w zakresie CSR – docenia zdolność podmiotów do kreacji wartości społeczno-ekonomicznych<sup>223</sup>.

Kapitał intelektualny w rozwoju organizacji istniał zawsze, choć dopiero od pół wieku jest dostrzegany i coraz szerzej i głębiej analizowany jako czynnik sukcesu wszystkich typów podmiotów. Odwołując się do bazy teoretycznej koncepcji IC to ukształtowała się na gruncie podejścia zasobowego, które skupia się na sposobie przewagi konkurencyjnej na rynku, co przekłada się na lepsze wyniki i wzrost wartości przedsiębiorstwa. Ujęcie zasobowe omawia zarówno fizyczne, jak i niematerialne zasoby przedsiębiorstwa<sup>224</sup>. Pierwsza oficjalna publikacja, w której pojawiło się pojęcie „kapitał intelektualny” została wydana w Stanach Zjednoczonych w 1975 r. pt. *The Intellectual Capital of Michal Kalecki: A study in Economy Theory and Policy*. Pierwsze praktyczne próby omówienia pojęcia IC zostały podjęte w latach 80. XX w. przez Karla-Erika Sveiby’ego i stworzoną przez niego grupę Konrada. W 1989 r. opublikowali oni *Raport Konrada*, który negował słuszność stosowania dotychczasowych wskaźników finansowych do prezentacji kondycji firmy i jej pozycji konkurencyjnej. Autorzy raportu podkreślili konieczność uwzględnienia niefinansowych wskaźników i informacji, charakteryzujących aktywa niematerialne, a tworzących tzw. *know-how*<sup>225</sup>.

Kolejni badacze i praktycy zarządzania wskazywali na potencjał aktywów niematerialnych. W. Wriston, prezes największego banku w USA – Citicorp, który stwierdził, że jego bank oraz inne przedsiębiorstwa dysponują kapitałem intelektualnym, tworzącym wartość tych organizacji, a nie tym mierzonym przez księgowych. W swoich badaniach H. Itami zauważył istotne różnice, występujące w wynikach finansowych japońskich przedsiębiorstw, co jego zdaniem było efektem celowego wykorzystania aktywów niematerialnych. Co istotne H. Itami podkreślał, że samo posiadanie aktywów niematerialnych nie tworzy przewagi konkurencyjnej, ale łącząc oba typy aktywów można mówić o wzroście wartości firmy<sup>226</sup>.

Analizy retrospektywne wskazują, że elementy koncepcji IC można już znaleźć w wielu wcześniejszych rozważaniach i badaniach, skupiających się na teorii kapitału czy zarządzaniu wiedzą. J. S. Schumpeter (1934), tworząc pojęcie „kreatywnej destrukcji” przypisał rozwój przedsiębiorstwa innowacjom. Sam termin został użyty w 1958 r., kiedy dwaj analitycy finansowi, komentując notowania giełdowe małych przedsiębiorstw z branży informatycznej stwierdzili, że IC jest najważniejszą składową w ich majątku, ponieważ zaangażowanie pracowników, ich doświadczenie i umiejętności są generatorami wartości<sup>227</sup>. W 1959 r. E. T. Penrose oraz P. Ducker stwierdzili, że

---

<sup>223</sup>M. Rosińska-Bukowska, *Evolution of corporate social ...*op. cit.

<sup>224</sup>M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000, s. 16.

<sup>225</sup>T. A. Steward, *Intellectual Capital*, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, New York, 1997, s. 8.

<sup>226</sup>M. Marcinkowska, *Wartość banku. Kreowanie wartości i pomiar wyników działalności banku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 58.

<sup>227</sup>A. Pietruszka-Ortyl, *Kapitał intelektualny wyznacznikiem poziomu zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2002, s. 79.



przedsiębiorstwo zyskuje przewagę konkurencyjną, dzięki specjalistom o dużej wiedzy<sup>228</sup>. Warto zwrócić uwagę także na opublikowaną w 1834 r. nowatorską pracę J. Rae'a *The Sociological Theory of Capital*, w której wskazał na istotę umiejętności, przekazywania informacji, zdolności zarządczych kadry pracowniczej przy kształtowaniu pozycji zakładów przemysłowych.

Wzrost zainteresowania ideą zarządzania kapitałem intelektualnym skłoniły P. Sullivana, G. Petrasha i L. Edvinssona do zorganizowania konferencji dotyczącej tej problematyki. Odbyła się ona w styczniu 1995 r., a wzięło w niej udział dwanaście firm z całego świata, najbardziej zaangażowanych we wdrażanie koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym. Podczas konferencji każda firma przedstawiła swoje przemyślenia, dotyczące definicji kapitału intelektualnego i doświadczenia w jego wykorzystywaniu do zwiększania wartości swojej organizacji. Spotkanie to określa się jako *The Intellectual Capital Management Gathering*<sup>229</sup>. W tabeli 2.1 przedstawiono rozwój badań nad kapitałem intelektualnym w ujęciu retrospektywnym, wskazując swoiste „kamienie milowe”.

**Tabela 2.1. Rozwój badań dotyczących kapitału intelektualnego**

Autor	Rok	Opis
<b>E. Penrose</b>	1959	Ekonomiczna funkcja przedsiębiorstwa zostaje określona jako „zarządzanie zasobami” – zasoby dzieli na materialne i ludzkie.
<b>P. Drucker</b>	1959	Przedsiębiorstwo jako organizacja funkcjonująca dzięki specjalistom z dużą wiedzą.
<b>D.A. Akler</b>	1989	Podstawą konkurencyjności są zasoby i umiejętności.
<b>R. Hall</b>	1989	Zasoby intelektualne i niematerialne są najważniejszą częścią przedsiębiorstwa. Dzieli się na zasoby związane z własnością intelektualną, regulowaną prawnie oraz na zasoby wiedzy i umiejętności.
<b>OECD</b>	1992	Aktywa intelektualne obejmują długoterminowe inwestycje dokonywane przez firmy mające na celu zwiększanie przyszłych wyników w rezultacie działań innych niż zakup aktywów trwałych.
<b>European Commission</b>	2001	Komisja Europejska przyjęła, iż kapitał intelektualny tworzą: kapitał ludzki, kapitał strukturalny i kapitał relacyjny.
<b>A. Jaruga J. Fijałkowska</b>	2002	W badaniu podkreślono rozbieżność pomiędzy wartością rynkową a księgową ma ona szczególne znaczenie w przypadku firm intensywnie wykorzystujących wiedzę w swojej działalności. Rozbieżność spowodowana jest występowaniem kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie.
<b>M. Gabrysowa</b>	2002	Odpowiednio zarządzany kapitał intelektualny pozytywnie wpływa na relacje społeczne przedsiębiorstwa.
<b>L. Grtton S. Ghoshal</b>	2003	Współczesne przedsiębiorstwo ma posiadać osobisty kapitał ludzki, na który składa się kapitał strukturalny, kapitał społeczny, kapitał relacyjny.
<b>A. Sopińska P. Wachowiak</b>	2004	Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa określają zaangażowani i efektywni pracownicy, wiedza aktualizowana i utrwalana, pełna dostępna wiedza o klientach, trwałe personalne związki z klientami, efektywna komunikacja wewnątrz i na zewnątrz organizacji, wysoki poziom innowacyjności, wysoka jakość produktów i technologii, rozwojowy portfel produktowy.

<sup>228</sup>M. Strojny, *Metody i narzędzia pomiaru kapitału intelektualnego w organizacji*, Polska Fundacja Promocji Kadr i Zarządzania, Warszawa 2003, s. 100.

<sup>229</sup>M. Strojny, *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym jako nowe źródło przewagi konkurencyjnej*, „Problemy jakości” 1999, nr 12, s. 17.

<b>M. Litschka A. Markom S. Schunder</b>	2006	Podział wartości intelektualnych na: ludzkie (wiedza, umiejętności, zdolności, motywacja), organizacyjne (statut, misja, polityka, struktura, strategia, kultura), skodyfikowane (prawo własności intelektualnej, interesariusze, zasoby związane z produktem i procesem).
<b>S. Kasiewicz W. Rogowski</b>	2006	Badacze w przeprowadzonej analizie literatury przedmiotu wyodrębniają pięć współczesnych nurtów badań kapitału intelektualnego: teoretyczny, pojęciowo-definicyjny, aplikacyjny, prezentacyjny i empiryczny.
<b>M. Mrozewski</b>	2008	Autor podkreśla znaczenie wiedzy, doświadczenia, technologii organizacyjnej, stosunków z klientami i umiejętności zawodowych (elementów kapitału intelektualnego) w budowaniu przewagi konkurencyjnej.
<b>I. Ziętowska</b>	2008	Autorka koncentruje się na analizie pomiaru wartości materialnych w koncepcji rachunkowości oraz wskazuje na niewystarczające informacje, w raportach finansowych do oceny kreatorów wartości współczesnych przedsiębiorstw, czyli zasobów niematerialnych (kapitału intelektualnego).
<b>L. Bohdanowicz G. Urbanek</b>	2012	Badacze dokonują przeglądu najczęściej wykorzystywanych mierników efektywności kapitału intelektualnego, wskazując na liczne niedoskonałości. Określają warunki, jakie powinien spełniać miernik kapitału intelektualnego, w tym aby ujmował wszystkie przyjęte warstwy kapitału.
<b>K. Śledzik</b>	2012	Kapitał intelektualny stanowi generator wartości przedsiębiorstw usługowych w dobie gospodarki opartej na wiedzy.
<b>W. Załoga</b>	2015	Kluczową rolę w kapitale intelektualnym organizacji stanowi kapitał ludzki. Autorka stwierdza, iż przedsiębiorstwo podejmujące trud zarządzania kapitałem intelektualnym musi nieustannie analizować posiadany kapitał intelektualny, kreować i podnosić kwalifikacje zatrudnionych pracowników.
<b>M. Adamska</b>	2015	Kapitał intelektualny podlega ciągłej ewaluacji w związku z trwającym postępem technologicznym, informatycznym oraz zmianami społeczno-kulturowymi wywierającymi wpływ na funkcjonowanie nowoczesnych organizacji.
<b>M. Rosińska –Bukowska</b>	2017	Znajomość elementów kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa oraz ich sukcesywne uwzględnianie w modelu biznesowym jest kluczowe dla kreacji przewagi konkurencyjnej. Kapitał ludzki jest elementem integrującym wszystkie składowe/podsystemy (warstwy) systemu kapitału intelektualnego.
<b>M. Kuzel</b>	2018	Kapitał intelektualny pozytywnie wpływa na proces ekspansji zagranicznej i rozwoju przedsiębiorstw międzynarodowych.
<b>A. Bondar</b>	2019	Autor wskazuje zależności pomiędzy dynamiką rozwoju systemu gospodarczego a kapitałem intelektualnym. Kapitał intelektualny to zasób niezbędny praktycznie we wszystkich sferach ludzkiej działalności. Stanowi on kluczowy zasób każdej rozwiniętej gospodarki.
<b>T. Najar K. Dhaouadi I. Zammel</b>	2020	Odpowiednie zarządzanie kapitałem intelektualnym pozytywnie wpływa na rozwój systemu otwartych innowacji i budowania relacji. Strategia przedsiębiorstwa technologicznego powinna opierać się na inwestowaniu w rozwój kapitału intelektualnego.
<b>O. Pirogova V. Plotnikov I. Makarov A. Grafov</b>	2020	Rozwój kapitału intelektualnego pozytywnie wpływa na digitalizację procesów w przedsiębiorstwie. Zarządzający skupiając się na monitorowaniu poziomu kapitału intelektualnego, przyspieszają proces digitalizacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Śledzik, M. Czerwińska, R. Wierzbna, *Kapitał intelektualny jako generator konkurencyjności banku*, „Prace i materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2010, t. 8, nr 4/3, s. 25; M. Rosińska-Bukowska, *Strategic changes in transnational corporation as an adjustment to the challenges of the 21st Century*, „Entrepreneurial Business and Economics Review” 2017, vol. 5(2), s. 143–157; A. Ujwary-Gil, *The business model and intellectual capital in the value creation of firms: A literature review*, „Baltic Journal of Management” 2017, vol. 12(3), s. 368–386; G. Baima, C. Forliano, G. Santoro, D. Vrontis, *Intellectual capital and business model: a systematic literature review to explore their linkages*, „Journal of Intellectual Capital” 2021, vol. 22(3), s. 653–679; E. Gross-Gołacka, B. Jefmański, P. Spalek, *Kapitał intelektualny przedsiębiorstw w Polsce – wybrane aspekty teoretyczne i praktyczne*, PWN, Warszawa 2020.

Badania, dotyczące kapitału intelektualnego rozwijały się od lat 60. XX w. Na początku dyskutowano nad jego istnieniem i akcentowano jego powiązanie z wiedzą danej organizacji.

Następnie wskazywano na elementy charakteryzujące kapitał intelektualny oraz jego znaczenie w działalności przedsiębiorstwa. Autorzy dostrzegali dynamikę zmian w otoczeniu przedsiębiorstw oraz ewolucję głównych czynników przewagi konkurencyjnej. W badaniach nad kapitałem intelektualnym dodawano nowe elementy, doceniając ich istotność dla wartości firmy: wizerunek marki, nowoczesne technologie itp. W Polsce kapitał intelektualny stał się obiektem zainteresowania badaczy stosunkowo późno. W 2002 r. pojawiały się pierwsze publikacje, mówiące o istnieniu kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie. Następnie w kolejnych badaniach podkreślano znaczenie kapitału intelektualnego dla zarządzania przedsiębiorstwem i budowaniu jego wartości, problematykę wyceny oraz wpływ na konkurencyjność. Badacze dostrzegali również kluczową rolę kapitału intelektualnego w budowaniu wartości przedsiębiorstwa, jego pozytywnej roli w procesie ekspansji zagranicznych przedsiębiorstw, rozwoju systemu gospodarczego, tworzenia innowacji i digitalizacji. Należy podkreślić, iż kapitał intelektualny jest pojęciem ewoluującym oraz nieprecyzyjnie zdefiniowanym<sup>230</sup>.

### 2.1.2. Problem definiowania kapitału intelektualnego

Na początku lat 70. XX wieku na giełdach w Stanach Zjednoczonych zwrócono uwagę na zwiększającą się dysproporcję między wartością rynkową a księgową spółek publicznych. Na zjawisko to miało wpływ kilka czynników: tworzenie się bańki spekulacyjnej, moda na inwestycje w danej branży, znaczne pozycje pozabilansowe spółek, jak również ocena przez inwestorów wartości nieujętych w sprawozdaniach finansowych<sup>231</sup>. Podstawowym problemem związanym z koncepcją kapitału intelektualnego stał się brak jednolitej definicji tego pojęcia. Utrudnia on bowiem monitorowanie wartości IC. Znajomość determinant IC pozwalałaby na uwzględnienie spadków i wzrostów tego kapitału, w efektywnym zarządzaniu firmą. Z kolei interesariusze mogliby dokonywać porównań na rynku<sup>232</sup>.

Pojęcie „kapitał” to termin powszechnie znany, związany z działalnością każdej firmy, będący przedmiotem analiz i ocen. W literaturze kryterium klasyfikacji kapitału stają się źródła jego pozyskiwania. Ujęcie kapitału w kategoriach klasycznych bilansowych przestało być adekwatne do nowej rzeczywistości (w której funkcjonują także banki). W dobie e-gospodarki największe sukcesy

---

<sup>230</sup>M. Marcinkowska, *Kapitał intelektualny jako czynnik przewagi konkurencyjnej banków*, [w:] *Kapitał intelektualny w realizacji celów Strategii Lizbońskiej*, J. Bieliński (red.), Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 32.

<sup>231</sup>D. H. Luthy, *Intellectual Capital and its Measurement*, [www.bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archives/pdfs/25.pdf](http://www.bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archives/pdfs/25.pdf) [03.05.2019].

<sup>232</sup>M. Białasiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstw – istota i podejścia do strategii konkurencji*, [w:] *Uwarunkowania i sposoby wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, M. Białasiewicz (red.), Economicus, Szczecin 2000, s. 20.

odnoszą przedsiębiorstwa o wysokim współczynniku innowacyjności. Jednak same innowacje mają różnorodny charakter (organizacyjny, procesowy, produktowy etc.). W konsekwencji na kapitał intelektualny składają się różne typy aktywów niematerialnych, będących w stanie generować przychody/zyski. W terminologii ekonomicznej używa się terminu „aktywa wiedzy”, „aktywa intelektualne” (niemierzalne), zasoby niematerialne (nienamacalne, niewidzialne) itp. W rachunkowości – „wartości niematerialne” traktowane są zamiennie z „kapitałem intelektualnym”<sup>233</sup>. Traktując IC jako pochodną kapitału można stwierdzić, iż kapitał intelektualny jest to wytworzone bogactwo, które powstało z wiedzy i umiejętności zatrudnionych pracowników, zaangażowanych w stały proces przyrostu wartości przedsiębiorstwa<sup>234</sup>.

W literaturze przedmiotu pojawiła się duża liczba definicji, dotyczących IC. Przykłady zaprezentowano w tabeli 2.2.

**Tabela 2.2. Definicje kapitału intelektualnego w literaturze przedmiotu**

<b>Autor /Rok</b>	<b>Definicja – według wybranych autorów</b>
<b>R. L. Daft, K. E. Weick (1984)</b>	„Wiedza, która pozostaje w organizacjach, gdy poszczególni pracownicy przychodzą i odchodzą”.
<b>A. Ross (1997)</b>	„Suma ukrytych aktywów przedsiębiorstwa nie uwzględnionych w jego sprawozdaniu bilansowym, obejmująca zarówno to, co znajduje się w głowach pracowników jak i to, co zostaje po ich wyjściu do domu”.
<b>K. M. Wigg (1997)</b>	„Aktywa powstałe na skutek czynności intelektualnych rozciągających się od nabywania nowej wiedzy – przez innowację do tworzenia cennych relacji z innymi”.
<b>T. Stewart (1998.)</b>	„Suma wszystkiego, co każdy w przedsiębiorstwie wie, a co decyduje o przewadze konkurencyjnej: tworzą go m.in. patenty, organizacyjne procesy, umiejętności pracowników, technologie, informacje o klientach i dostawcach, doświadczenie”.
<b>K. Perechuda (1998)</b>	„Wiedza menadżerska, jeśli spożytkuje się ją w procesach przedsiębiorstwa, jest w stanie wygenerować wartość dodaną”
<b>W. Bukowitz, R. Williams (2000)</b>	„Relacje między kapitałem ludzkim, klienta a organizacji, które maksymalizują potencjał organizacji do tworzenia wartości. Kapitał ma charakter dynamiczny. Składa się z trzech elementów: – kapitału ludzkiego (możliwości indywidualne osób i zespołów pracowniczych do zaspokajania potrzeb klientów, kompetencji, modele myślowe), – kapitału klienta (siła związków z klientami), – kapitału organizacyjnego (zdolności organizacji zlokalizowane w skodyfikowanej wiedzy bazy danych, procesy, infrastruktura techniczna, kultura organizacyjna, normy i wartości). Kapitał intelektualny w odróżnieniu od innych zasobów jest formą niematerialnego majątku, który dzięki przepływowi wiedzy kreuje większe bogactwo”.
<b>L. Edvinson M. S. Malone (2001)</b>	„Kapitał intelektualny to kompilacja wiedzy, doświadczenia praktycznego, technologii, dobrych stosunków z klientami oraz wszelkich umiejętności pozwalających przedsiębiorstwu na zdobycie przewagi konkurencyjnej.”
<b>J. Fitz-Enza (2001)</b>	„Kapitał intelektualny jest określany jako własność intelektualną firmy, oparta na skomplikowanym splocie procesów i kultury, połączonym z siecią różnego rodzaju relacji i kapitałem ludzkim”.
<b>M. Mroziewski (2008)</b>	„Kapitał intelektualny określa jako koncepcyjną zdolność przedsiębiorstwa i osób w nim zatrudnionych do osiągania dochodów i budowania potencjału konkurencyjności w przyszłości, szczególnie w oparciu o aktywa intelektualne i relacje społeczne, ukierunkowane na poszukiwanie wiedzy, jej przetwarzanie, wzbogacanie i przekazywanie interesariuszom w postaci artefaktów rodzących różnorodne korzyści i postęp społeczno-gospodarczy”.
<b>G. Urbanek (2007)</b>	„Kapitał intelektualny stanowi niewidzialny zasób przedsiębiorstwa, który tworzy widzialne efekty. Kapitał intelektualny to zarówno wiedza sama w sobie, jak i rezultat jej transformacji na aktywa niematerialne”.
<b>E. Bombiak</b>	„Kapitał intelektualny jest efektem synergii aktywów niematerialnych, które we współdziałaniu

<sup>233</sup>Ch. Matten, *Zarządzanie kapitałem bankowym*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 3.

<sup>234</sup>M. Strojny, *Zarządzanie wiedzą i kapitałem...*, op. cit., s. 6.

(2013)	z tradycyjnymi zasobami umożliwiają firmie efektywne prosperowanie.”
<b>K. Skrzypek (2014r.)</b>	„Kapitał intelektualny to kombinacja genetycznego dziedzictwa, edukacji, doświadczeń, postaw wobec życia i biznesu.”
<b>M. Wasilewska (2015)</b>	„Kapitał intelektualny powstaje to wynik internalizacji ukrytej wiedzy, która odpowiednio przetworzona zmienia się w wiedzę jawną i stanowi wymierną wartość dla przedsiębiorstwa”.
<b>R. Todericiu A. Serban (2015)</b>	„Kapitał intelektualny to zasoby niematerialne i działania, które pozwalają organizacji na przekształcenie zasobów w system zdolny do tworzenia wartości dla interesariuszy”.
<b>B. Marr (2018)</b>	„Kapitał intelektualny to połączenie zasobów ludzkich, relacyjnych i organizacyjnych przedsiębiorstwa”.
<b>J. Sokolowski (2018)</b>	„Kapitał intelektualny jest złożoną, wieloskładnikową kategorią, tworzoną przez niematerialne aktywa przedsiębiorstwa, generujące w znacznej mierze jego wartość rynkową i przesądzające o długookresowej konkurencyjności przedsiębiorstwa”.
<b>M. Rosińska-Bukowska (2020)</b>	„Kapitał intelektualny to połączenie innowacji, struktur i relacji w organizacji. Odpowiada za niepowtarzalność konfiguracji strategicznych zasobów i umiejętności – bez nich zgromadzony kapitał ekonomiczny szybko ulega dewaluacji”. Kapitał intelektualny należy badać jako system złożony z trzech podsystemów: organizacyjnego, instytucjonalnego i innowacyjnego.
<b>T. Mahmood M. S. Mubarik (2020)</b>	„Kapitał intelektualny stanowi synergię wiedzy i relacji w przedsiębiorstwie, które umożliwiają dostosowanie się do zmieniającego się otoczenia”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Adamska, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w erze gospodarki cyfrowej*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2019, s. 33–63; J. Mentorska, *Kapitał intelektualny jako wartość w przedsiębiorstwie*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2020, vol. 3(1), s. 55–67; M. Rosińska-Bukowska, *Global business networks. Concept – structure – competitiveness*, Publisher of the University of Lodz, Łódź 2020; F. Cantatore, E. Crawford-Spencer, *Effective intellectual property management for small to medium business and social enterprises*, Brown Walker Press, USA 2018; T. Garanina, H. Hussinki, J. Dumay, *Accounting for intangibles and intellectual capital: a literature review from 2000 to 2020*, „Accounting & Finance” 2021, vol. 61(4), s. 111–140.

W pierwszym okresie zainteresowania „niewidzialnymi aktywami”, problematyka ta była na tyle nowa, że ówczesne rozważania teoretyczne skupiły się głównie na próbie zdefiniowania kapitału intelektualnego. Bogactwo definicji wynikało również z impulsu dotyczącego konieczności spojrzenia na aktywa niematerialne, spowodowanego praktyką gospodarczą i poszukiwaniem teoretycznych, tłumaczących istotę tego pojęcia uzasadnień<sup>235</sup>.

Najczęściej kapitał intelektualny przedstawiany był jako zbiór niematerialnych, niewykazywanych w bilansie zasobów organizacji, służących podnoszeniu jej wartości i kształtowaniu przewagi konkurencyjnej. Na początku lat 90. XX w. IC stał się tematem często omawianym wśród praktyków i w prasie branżowej. W toku dyskusji okazało się, że pojęcie kapitału intelektualnego jest wielowymiarowe, a jego pomiar jest skomplikowany, co wynika z faktu, że jest nie tyle kategorią prawną czy rachunkową, ale stanowi kluczowy element przekształcenia wiedzy w wartość ekonomiczną<sup>236</sup>.

IC definiowany jest jako wiedza, która może zostać przekształcona w wartość, obejmuje ogół elementów przedsiębiorstwa, istniejących obok środków pieniężnych. W najprostszym ujęciu do IC zalicza się całokształt wiedzy i umiejętności pracowników, procesy, innowacje, technologie, relacje z dostawcami i klientami, oprogramowanie, raporty, publikacje i bazy danych, patenty, znaki towarowe, czyli to, co pozostaje po odjęciu wszelkich wartości materialnych. IC wskazuje na

<sup>235</sup>M. Strojny, *Metody i narzędzia pomiaru...*, op. cit., s. 100.

<sup>236</sup>R. Zaborowska, *Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie*, Przedsiębiorstwo Wydawnicze Ars Boni et aequi, Poznań 2009, s. 12.

posiadaną wiedzę, doświadczenie, kulturę organizacyjną, stosunki z klientami i umiejętności zawodowe. Obejmuje także własność intelektualną, określoną jako zbiór niematerialnych rezultatów ludzkiej aktywności, a więc pomysłów na innowacje, które mogą być przypisane osobie prawnej bądź fizycznej<sup>237</sup>.

Propozycja definicji kapitału intelektualnego D. Ulricha oparta jest wyłącznie na kapitale ludzkim jako iloczynie kompetencji i motywacji. Nie uwzględnia ona sytuacyjnych i strukturalnych uwarunkowań, wpływających na ostateczny kształt IC<sup>238</sup>. W ujęciu K. M. Wigg kapitał intelektualny to aktywa powstałe na skutek czynności intelektualnych, od nabywania nowej wiedzy do tworzenia relacji z osobami.

Analizując dostępne definicje IC można zauważyć, że wszystkie definicje podkreślają wiedzę jako źródło lojalności klientów, nierozzerwalnie związane z ludźmi i dobrymi relacjami. Nie można jednak kapitału intelektualnego utożsamiać z wiedzą, gdyż jest to „surowiec potrzebny do tworzenia kapitału intelektualnego”<sup>239</sup>. W ten sposób dostrzegamy znaczenie kapitału ludzkiego jako siły napędowej systemu, jakim jest kapitał intelektualny. W tym systemie składowymi są innowacje, relacje, struktury, a siłą je spajającą jest kapitał ludzki<sup>240</sup>.

Kapitał intelektualny można rozpatrywać zarówno w ujęciu celów firmy, jak i systemów zarządzania wiedzą. W drugim wypadku jest on utożsamiany z umiejętnością przedsiębiorstwa do wchodzenia na nowe rynki czy do nowych branż albo przekształcenia nowego pomysłu, innowacji w nowe produkty czy usługi. Istotą działania współczesnej firmy jest jej zdolność do tworzenia, transferu, gromadzenia, integracji i wykorzystywania wiedzy<sup>241</sup>. Zasoby wiedzy leżą u podstaw kompetencji, te zaś są fundamentem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, co z kolei wiąże się bezpośrednio z wykorzystywaniem w firmie kapitału intelektualnego. Wiedza, kompetencje i inne elementy niematerialne stają się czynnikiem wyróżniającym przedsiębiorstwo.

Kapitał intelektualny powinien być rozumiany jako kompletna i unikalna wiedza organizacji, która jest oparta na kapitale ludzkim i mechanizmach, tworzących jego wewnętrzne i zewnętrzne relacje, zapewniająca poprawę pozycji konkurencyjnej, poprzez skuteczne przekształcanie zasobów

---

<sup>237</sup>M. Capiga, *Kapitał klienta banku. Wybrane aspekty zarządzania i oceny*, Biblioteka Bankowca, Łódź 2005, s. 9.

<sup>238</sup>D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Firm Capabilities, Resources and the Concept of Strategy*, “Economic Analysis and Policy Working Paper” 1999, University of California, Berkeley, s. 36.

<sup>239</sup>K. W. Wigg, *Integrating Intellectual Capital with Knowledge Management*, “Long Range Planning” June 1997, s. 28.

<sup>240</sup>M. Rosińska-Bukowska, *Rozwój globalnych sieci biznesowych jako strategia konkurencyjna korporacji transnarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s.124.

<sup>241</sup>J. J. Brdulak, *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Oficyna Szkoły Głównej handlowej, Warszawa 2005, s. 20.

przedsiębiorstwa<sup>242</sup>. IC opiera się na innowacjach, strukturach i relacjach oraz odpowiada za kompozycję strategicznych umiejętności i zasobów przedsiębiorstwa<sup>243</sup>.

Wartość IC jest nierzadko trudna do oszacowania i na ogół niedoceniona. Kapitał intelektualny najczęściej znajduje się w polu zainteresowania specjalistów ds. marketingu i planowania, designerów, personelu zajmującego się promocją i reklamą, a także zarządów firm i dyrektorów finansowych<sup>244</sup>. Tworzy on aktywa przedsiębiorstwa nieujmowane w sprawozdawczości bilansowej, które tkwią w umysłach członków organizacji, jednak pozostaje w przedsiębiorstwie nawet po opuszczeniu firmy przez byłych pracowników. Przedsiębiorstwa, które nie przywiązują należytej wagi do znaczenia kapitału intelektualnego dla portfela aktywów, skazane są na utratę przewagi konkurencyjnej.

Na podstawie przeanalizowanych definicji warto wskazać, że najtrafniejsze określenie: „kapitał intelektualny to różnica pomiędzy wartością rynkową a wartością księgową organizacji, czyli suma ukrytych aktywów nie ujętych w bilansie firmy”<sup>245</sup>. Kapitał intelektualny można definiować jako kapitał niefinansowy, odzwierciedlający ukrytą lukę między jego wartością rynkową a księgową. Luka może m.in. obejmować wiedzę, doświadczenie, profesjonalne umiejętności, technologię relacje z klientami i innymi partnerami, kulturę organizacyjną oraz reputację. Należy podkreślić, iż wartość rynkowa rozumiana jest jako wartość fundamentalna, a wartość księgową ujmowaną jest jako wartość godziwa<sup>246</sup>.

Podsumowując, na podstawie zgromadzonych definicji można określić cechy charakterystyczne kapitału intelektualnego, jako kapitału:

- opartego na wiedzy, kluczowych kompetencjach, kapitale ludzkim;
- obejmującego wszystkie niewymierne elementy, kształtujące różnice między całkowitą, rynkową wartością banku a jego wartością finansową;
- próbującego wyceniać niematerialne zasoby banku jak np. kompetencje pracowników czy lojalność klientów;
- którego właściwe wykorzystanie zapewnia bankowi silne podstawy uzyskiwania przewagi konkurencyjnej na dynamicznie zmieniającym się rynku;

---

<sup>242</sup>M. Rosińska-Bukowska, *Rola kapitału intelektualnego w kreowaniu wartości współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] „Współczesne trendy i wyzwania w zarządzaniu wartością przedsiębiorstw. Finanse – Strategie – Kompetencje”, (red.) M. Jabłoński, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2014, s. 159–175.

<sup>243</sup>M. Rosińska-Bukowska, *The Significance of Intellectual Capital in Strategies of Transnational Corporations*, “International Journal of Management and Economics” 2020, vol. 56(4) s. 4.

<sup>244</sup>M. Bratnicki, I. Strużyna, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2001, s. 69.

<sup>245</sup>L. Edvinsson, M. S. Malone, *Kapitał intelektualny...*, op. cit., s. 17.

<sup>246</sup>R. Przybyszewski, *Kapitał ludzki w procesie...*, op. cit., s. 137.

- na który składają się na niego różne kategorie walorów, często o odmiennym charakterze i naturze;
- który tworzy mechanizmy wewnętrznych i zewnętrznych relacji.

Warto również zwrócić uwagę, iż wobec braku jednolitej definicji kapitału intelektualnego, kluczowym w przybliżeniu tego pojęcia jest przede wszystkim określenie i zidentyfikowanie jego struktury i składników.

### 2.1.3. Identyfikacja elementów struktury kapitału intelektualnego

Obok kapitału finansowego i rzeczowego zaistniała nowa forma kapitału (aktywów niematerialnych) składająca się z kapitału ludzkiego, relacyjnego, organizacyjnego, innowacyjnego, klienta etc.. W początkowym okresie badań, dotyczących kapitału intelektualnego wskazywano na trzy komponenty: informacje, kapitał wiedzy oraz kapitał strukturalny. Kapitał strukturalny był w tym układzie mechanizmem zbierającym, przechowującym i ponownie odzyskującym informacje, aby komunikować je w postaci przetworzonej, a mianowicie w postaci wiedzy. W następstwie powstała idea, aby zintensyfikować oraz usprawnić technologie sieciowe. W związku z postępującą rewolucją technologiczno-informatyczną, pojawił się kolejny komponent kapitału intelektualnego, jakim jest kapitał klientów będący źródłem innowacji oraz racjonalizacji kosztów<sup>247</sup>.

Odwołując się do dychotomicznego podziału komponentów IC wg. L. Edvinssona, wyróżnić możemy: kapitał strukturalny oraz ludzki<sup>248</sup>. Jako kapitał ludzki określamy wartość wiedzy, którą tworzą członkowie przedsiębiorstwa, jak również ich umiejętności, doświadczenie oraz zdolności ludzi, które mają kluczowe znaczenie dla efektów działania organizacji. Kapitał strukturalny eksponuje natomiast przede wszystkim własności intelektualne, bazy danych, procesy zarządzania, kultury organizacyjne, infrastrukturę techniczną<sup>249</sup>.

K. E. Sveiby skupiał się na trzech składnikach kapitału intelektualnego: kompetencjach pracowników (doświadczenia, umiejętności); wewnętrznej strukturze organizacji (patenty, licencje, technologie informatyczne) oraz zewnętrznej strukturze organizacji (wizerunek, znaki towarowe,

<sup>247</sup>M. Mroziewski, *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008, s. 28.

<sup>248</sup>L. Edvinsson, M. S. Malone., *Kapitał intelektualny...*, op. cit., s. 24.

<sup>249</sup>Infrastruktura oznacza tu jakość i zasięg systemów informacyjnych, reputację przedsiębiorstwa, strukturę organizacyjną. B. Lev kluczowym czynnikiem infrastruktury organizacyjnej określona praktyki oraz procesy biznesowe uzyskujące z aktywów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa wartości pozwalające na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej oraz trwałych przepływów pieniężnych. B. Lev za kluczową kompetencję współczesnego przedsiębiorstwa uznaje umiejętność szybkiego dostosowania się przedsiębiorstwa do nowych warunków funkcjonowania. B. Lev, *Intangibles: Management, Measurement and Reporting*, Brookings Institution Press, Washington 2001, s. 68.



stosunki z dostawcami i odbiorcami)<sup>250</sup>. T. A. Stewart przyjął, że składnikami są kapitał ludzki, strukturalny oraz kapitał klientów; G. Petrasha, że są to kapitał ludzki, kapitał strukturalny oraz kapitał relacyjny<sup>251</sup>. Rozwinięciem tych elementów jest opracowany wspólnie przez L. Edvinssona, H. Saint-Onge'a, G. Petrasha i C. Armstronga model kapitału intelektualnego, uwzględniający kapitał ludzki, kapitał organizacyjny oraz kapitał klientów<sup>252</sup>.

Prezentowane w literaturze modele IC to zazwyczaj system, obejmujący kilka współdziałających elementów. System ten ma charakter system otwarty i dynamiczny, stanowi ciągły proces samoregulacji, który zmierza do utrzymania równowagi organizacji w długim okresie. Zachodzące zmiany zewnętrzne i wewnętrzne systemu powodują bowiem działania przystosowawcze i powrót do równowagi na nowo określonym poziomie – system kreacji wartości dodanej do ewoluującego środowiska. Organizacje, czerpiąc z zasobów materialnych i niematerialnych, zyskują zdolność do podnoszenia stopnia swojego uporządkowania, a także rozwoju. Składniki kapitału intelektualnego, umożliwiające tę ewolucję, są ujmowane w bardziej rozbudowanej formie u różnych autorów. W tabeli 2.3. przedstawiono ujęcia elementów składowych kapitału intelektualnego wg. wybranych autorów.

**Tabela 2.3. Elementy kapitału intelektualnego wg. wybranych autorów**

Autor/nazwa koncepcji/rok	Elementy
<b>Grupa Konrada: Raport Konrada (1989)</b>	• kapitał indywidualny (przypisany jednostce) • kapitał strukturalny (przypisany organizacji)
<b>T. Stewart (1991)</b>	• kapitał ludzki • kapitał strukturalny • kapitał związany z klientami
<b>R. S. Kaplan, D. P. Norton (1992)</b>	• klienci • struktura wewnętrzna firmy • procesy: uczenia się, innowacji
<b>H. Saint-Onge, C. Armstrong, G. Petrash, L. Edvinsson (1996)</b>	• kapitał ludzki • kapitał klientów (relacji) • kapitał organizacyjny (strukturalny)
<b>OECD Grupy aktywów niematerialnych (1996)</b>	• technologia • marketing • organizacja
<b>K. E. Sveiby: Monitor Aktywów Niematerialnych (1997)</b>	• struktura zewnętrzna • struktura wewnętrzna • indywidualne kompetencje
<b>K. Haanes, B. Lowendahl (1997) Klasyfikacja zasobów niematerialnych</b>	• kompetencje • wzajemne relacje
<b>P. Sullivan Elementy kapitału intelektualnego (1999)</b>	• kapitał ludzki • aktywa intelektualne • własność intelektualna
<b>K. Wagner, I. Hauss, I. Warschat (1999)</b>	• kapitał ludzki • kapitał organizacyjny • kapitał rynkowy • kapitał innowacyjny
<b>L. Edvinsson (2001) Model wartości „Skandii”</b>	• kapitał ludzki • kapitał strukturalny
<b>J. Fitz-Enz Elementy kapitału intelektualnego (2001)</b>	• kapitał ludzki • procesy i kultura organizacyjna • własność intelektualna • relacje

<sup>250</sup>K. E. Sveiby, *Methods for Measuring Intangible Assets*, <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>, [10.10.2011].

<sup>251</sup>A. Brooking, *Corporate Memory. Strategies for Knowledge Memory*, International Thomson Business Press, London 1999, s. 41.

<sup>252</sup>L. Edvinsson, M. S. Malone, *Kapitał intelektualny...*, op. cit., s. 52.

<b>J. G. Roos, N. C. Roos (2001)</b> <b>Miary wartości intelektualnej firmy</b>	• kapitał ludzki (aktywa myślące) • kapitał strukturalny (aktywa niemyślące)
<b>M. Bratnicki, J. Strużyna (2001)</b>	• kapitał społeczny • kapitał ludzki • kapitał organizacyjny
<b>A. Pulic, Składniki kapitału intelektualnego (2004)</b>	• kapitał ludzki • kapitał strukturalny
<b>K. Perechuda Komponenty kapitału intelektualnego (2005)</b>	• zasoby ludzkie • aktywa intelektualne
<b>A. Brooking Identyfikacja komponentów kapitału intelektualnego (2010)</b>	• aktywa rynkowe • aktywa związane z czynnikiem ludzkim • aktywa dotyczące infrastruktury • wartość rynkowa
<b>M. A. Molodchnik, E. A. Shakina, A. Barajas (2014)</b>	• zarządzanie • zasoby ludzkie • innowacje • procesy wewnętrzne • sieciowość • lojalność klientów
<b>I Berezinets, T. Garanina, Y. Ilina (2016)</b>	• wiedza • umiejętności • doświadczenie • relacje z interesariuszami
<b>M. Molenda, K. Kruhlaya (2018)</b>	• kapitał ludzki • kapitał strukturalny • kapitał konsumencki
<b>M. Rosińska–Bukowska (2020)</b> <b>Warstwowość systemu kapitału</b>	• kapitał innowacyjny • kapitał organizacyjny • kapitał instytucjonalny •
<b>T. Mahmood, M. S. Murabik (2020)</b>	• kapitał ludzki • kapitał relacyjny • kapitał relacyjny • zdolność absorpcji technologicznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: L. Edvinsson, M. S. Malone, *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swojego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2001, s. 45; M. Kunasz, *Klasyfikacja metod oraz narzędzi pomiaru kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych*, [http://www.sceno.edu.pl/cms\\_tmp/1172\\_M\\_Kunasz3.pdf](http://www.sceno.edu.pl/cms_tmp/1172_M_Kunasz3.pdf) [27.04.2011]; Dobija D., *Kapitał intelektualny. O pomiarze i sprawozdawczości niemierzalnego*, <http://www.innowacyjnosc.gpw.pl/kapital-intelektualny/publikacje/5-O-pomiarze-i-sprawozdawczosci-niemierzalnego.html> [27.04.2011]; K. Szara, A. Pierścieniak, *Kapitał intelektualny jako obszar konkurencji przedsiębiorstwa*, <http://www.univ.rzeszow.pl/ekonomia/zeszyty/Zeszyt11/16.pdf> [28.04.2011]; J. Mentorska, *Kapitał intelektualny jako wartość w przedsiębiorstwie*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2020, vol. 3(1), s. 55–67; T. Mahmood, M. S. Mubarik, *Balancing innovation and exploitation in the fourth industrial revolution: Role of intellectual capital and technology absorptive capacity*, „Technological Forecasting and Social Change” 2020, vol. 160(1), s. 23–38.

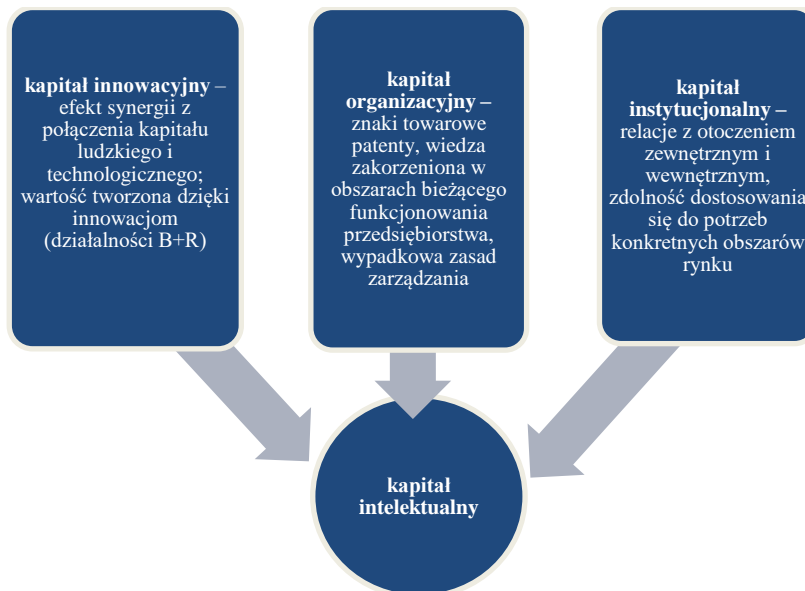
W literaturze przedmiotu dostępne badania, dotyczące kapitału intelektualnego opierają się w znacznej mierze na wzorcach określonych w tabeli 2.3., bądź na łączeniu poszczególnych elementów z tych koncepcji. Najczęściej pojawiające się elementy to: kapitał ludzki, innowacyjny, relacji, strukturalny. Z uwagi na fakt, iż nie ma jednolitego ujęcia definicyjnego IC, ponadto określenie sztywne elementów składowych jego struktur jest trudne to możliwości porównania wartości i potencjału kapitału intelektualnego przedsiębiorstw oraz próba jego pomiaru obarczone są wieloma ograniczeniami. Ujednolicenie zasad i metod pomiaru jest niemal niemożliwe, gdyż warto zauważyć, że koncepcja IC jest dodatkowo ściśle związana z dziedziną, jaką reprezentuje badacz oraz ze specyfiką sektora<sup>253</sup>.

Na podstawie przedstawionej analizy zauważono jednak, że niezależnie od dziedziny, jaką reprezentuje autor koncepcji, rola kapitału ludzkiego jest uwypuklana. Dokonując przeglądu definicji kapitału intelektualnego zwrócono uwagę, iż kapitał ludzki jest elementem, przenikającym przez wszystkie typy aktywów i spajającym je. Rola kapitału ludzkiego jest zatem bezsporna. Z drugiej strony nie jest to element, wystarczający do samodzielnego zbudowania kapitału intelektualnego. Zgodnie z koncepcją M. Rosińskiej–Bukowskiej, można natomiast przyjąć jego integrującą funkcję. Takie zdefiniowanie umożliwia określenie kapitału intelektualnego jako aktywów przedsiębiorstwa,

<sup>253</sup>A. Rosolińska, *Kapitał intelektualny w ocenie ryzyka kredytowego*, „Central European Management Journal” 2007, vol. 15(1), s. 41–46.

które są ukryte w relacjach pomiędzy pracownikami, kooperantami, klientami oraz akcjonariuszami. Widoczny jest również jego wkład w kreację mechanizmów relacyjnych, dotyczących sfery organizacyjnej, otoczenia oraz innowacji. W tak zdefiniowanym modelu IC obejmuje następujące: organizacyjny, innowacyjny oraz instytucjonalny (schemat 2.1.)<sup>254</sup>.

### Schemat 2.1. Trzy składowe kapitału intelektualnego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Rosińska-Bukowska, *The Significance of Intellectual Capital in Strategies of Transnational Corporations*, "International Journal of Management and Economics" 2020, vol. 56(4), s. 291–306.

Przyjęty model będzie podstawą dalszych analiz w niniejszej rozprawie odnośnie do IC banków, co zostanie dokładniej przedstawione w podrozdziale 2.2.1.

## 2.2. Zarządzanie kapitałem intelektualnym banku – zasady badań i pomiaru

### 2.2.1. Struktura kapitału intelektualnego banku

Ze względu na specyfikę banku jest uzasadnione przyjęcie podziału kapitału intelektualnego na kapitał innowacyjny, instytucjonalny i organizacyjny. Bank opiera się bowiem na sieci relacji między klientami, pracownikami a udziałowcami (kapitał instytucjonalny). W funkcjonowaniu banku można wyodrębnić jego zasoby innowacyjne, gdzie tworzone bądź dopracowywane są nowoczesne systemy informatyczne i aplikacje mobilne. Zasoby organizacyjne to struktury, ale także filary strategii, w tym rola pracowników w tym systemie. W każdym z tych elementów niezbędne jest

<sup>254</sup> M. Rosińska-Bukowska, *Rozwój globalnych...* op cit., s. 212.

działanie człowieka, jego wiedza, umiejętności i kompetencje, dlatego też kapitał ludzki w sieci wszystkich relacji spaja pozostałe warstwy kapitału, przenika każdą z nich. Warunkiem koniecznym rozwoju nowoczesnego banku jest umiejętność zaangażowania się we współpracę na wielu poziomach nawet z istniejącymi konkurentami przez wyodrębnienie umiejętności efektywnego tworzenia wartości w oparciu o zróżnicowane zasoby wielu podmiotów<sup>255</sup>.

Specyfikę działania współczesnego banku odzwierciedla struktura kapitału intelektualnego. Składniki kapitału intelektualnego wpływają bowiem na tworzenie wartości banku. Za najważniejsze w tym kontekście uznaje się aktywa intelektualne, będące pochodną umiejętności, zaangażowania i jakości pracy pracowników (w tym m.in. zarządzanie, komunikacja, przywództwo itp.) oraz aktywa „klientowskie”, czyli znajdującą się w posiadaniu banku bazę wiedzy o klientach<sup>256</sup>. Optymalizacja procesów i technologii świadczenia usług jest nierozdzielnie związana z budowaniem wartości banków, a odniesienie sukcesu rynkowego jest niemożliwe bez odpowiedniej reputacji banku i zaufania klientów. Struktura kapitału intelektualnego banku powinna obejmować także aktywa związane z organizacją banku i jego innowacyjnością (w tym aktywa technologiczne), a także aktywa marketingowe, które obejmują wizerunek i markę banku, kanały dystrybucji, strategie sprzedażowe itd. W warunkach rosnącej na sile konkurencji wyzwaniem dla każdego współczesnego banku jest nie tylko zrozumienie znaczenia kapitału intelektualnego, ale przede wszystkim określenie jego elementów i wyznaczenie mierników umożliwiających efektywne zarządzanie nim, prowadzące do budowania wartości banku<sup>257</sup>. Oczywiście IC jest mnożnikiem kapitału ekonomicznego, który stanowi niezbędną bazę – fundament rozwoju, na wskazywano we wcześniejszych rozważaniach w rozdziale I.

W związku z przyjętą w pracy koncepcją kapitał intelektualny banku zostanie podzielony na kapitał innowacyjny, organizacyjny oraz instytucjonalny (tabela 2.4.). Zestawiono konkretne elementy składowe każdego z tych podsystemów.

**Tabela 2.4. Koncepcja kapitału intelektualnego banku**

Kapitał intelektualny		
Kapitał innowacyjny (INN)	Kapitał instytucjonalny (INS)	Kapitał organizacyjny (ORG)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• nowoczesny system komputerowy, infrastruktura techniczna; innowacyjne rozwiązania technologiczne;</li> <li>• zdolność do innowacyjnego i sprawnego wykonywania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reputacja banku (pozycja banku w badaniu <i>Społecznego zaufania do banków</i> ZBP, metodyka TRI*M<sup>258*</sup>);</li> <li>• wizerunek banku (pozycja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jakość obsługi (badanie <i>Mystery Shopper</i>);</li> <li>• kompetencje pracowników (staż pracy, wykształcenie pracowników, możliwości awansu);</li> </ul>

<sup>255</sup>M. Rosińska-Bukowska, *Rozwój globalnych sieci...*, op. cit.

<sup>256</sup>A. Sobczak, M. Strojny, *Zarządzanie wiedza jako czynnik zwiększania konkurencyjności organizacji gospodarczych*, 12.04.2004, <http://www.egov.pl/index.php?option=contenttaskviewid&Itemid=62> [27.04.2011].

<sup>257</sup>M. Marcinkowska, *Wykorzystanie zasobów niematerialnych...*, op. cit., s. 217–225.

<p>zadań, w tym rola pracowników;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kreatywność pracowników (wewnątrz badanie <i>Postawy Twórczej Pracowników</i> – PTP, liczba zrealizowanych innowacyjnych projektów przypadających na jednego pracownika, udział pracowników banku zgłaszających nowe pomysły w ogólnej liczbie pracowników);</li> <li>• poziom digitalizacji (liczba produktów bankowych sprzedawanych za pomocą bankowości internetowej lub mobilnej);</li> <li>• korzystanie przez klientów z innowacyjnych kanałów dystrybucji (udział liczby klientów korzystających z bankowości internetowej do liczby klientów ogółem oraz liczba klientów korzystających z aplikacji do liczby klientów ogółem);</li> <li>• inwestycje w rozwój kadr (wartość szkoleń/ świadczenia pracownicze, liczba godzin szkoleń);</li> <li>• liczba wprowadzonych innowacji finansowych, w tym: mobilny system płatności BLIK, logowanie biometryczne do aplikacji mobilnych, płatności zegarkiem, sterowanie głosowe aplikacją, dysk do przechowywania dokumentów w bankowości internetowej, przelew na numer telefonu, wideoweryfikacja klienta;</li> <li>• współpraca z FinTech.</li> </ul>	<p>w rankingu „Newsweeka”, pozycja w badaniu <i>Bank doceniony przez klientów</i> ARC Rynek i Opinia, pozycja w rankingu <i>Złoty Bankier</i>, NPS);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• lojalność klientów (wskaźnik <i>Customer Loyalty Ratio</i> – CLR, wskaźnik utraty klientów – udział klientów rezygnujących z usług do ogólnej liczby klientów; stopień uproduktowienia klienta – liczba produktów banku przypadających na klienta; wskaźnik utrzymania klientów – udział liczby klientów w relacji z bankiem powyżej 1 roku do ogólnej liczby klientów;</li> <li>• liczba przyznanych nagród w konkursach międzynarodowych i krajowych na tle konkurentów;</li> <li>• relacje z interesariuszami zewnętrznymi: kontrahentami (współpraca z zewnętrznymi firmami), instytucjami <i>non-profit</i> (tym edukacyjnymi);</li> <li>• wolontariat (liczba godzin wolontariatu na 1 pracownika);</li> <li>• działalność społecznie odpowiedzialna: liczba dobrych praktyk CSR na tle konkurentów; specyfika działań CSR danego banku.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• programy poprawy zaangażowania pracowników (programy motywacyjne, wynagrodzenie);</li> <li>• dostępność i łatwość korzystania z systemu bankowego przez klientów;</li> <li>• zasady rozwoju struktur organizacyjnych banku: wartość fuzji i przejęć, liczba dokonywanych transakcji – na tle średniej dla bezpośrednich konkurentów;</li> <li>• zasady budowania wartości marki banku: strategia marki, metody rebrandingu przejmowanych podmiotów;</li> <li>• szybkość rozpatrywania reklamacji i zapytań (czas odpowiedzi na reklamację);</li> <li>• bezpieczeństwo korzystania z usług (system zabezpieczeń banku, edukacja klienta w zakresie bezpieczeństwa);</li> <li>• komunikacja wewnątrz zespołu pracowników banku;</li> <li>• przyrost bazy klientów (przyrost liczby nowych klientów w stosunku przyrostu nowych klientów banków komercyjnych);</li> <li>• dostępność dla klienta (liczba oddziałów danego banku/liczby oddziałów banków komercyjnych ogółem, liczba bankomatów danego banku/liczby bankomatów ogółem);</li> <li>• utożsamianie się pracownika z misją banku – architektura relacji.</li> </ul>
---	---	--

Źródło: opracowanie własne (z wykorzystaniem podziału kapitału intelektualnego wg M. Rosińskiej-Bukowskiej, *Rozwój globalnych sieci biznesowych jako strategia konkurencyjna korporacji transnarodowych. Przykład sektora motoryzacyjnego*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2012, s. 106–108).

\* TRI\*M - autorska technika pomiaru reputacji opracowana w 2011 roku przez globalną agencję badawczą TNS (obecnie od 2016 r. Kantar). Metodologia pomiaru reputacji TRI\*M opiera się na głównych wskaźnikach dotyczących: oceny ogólnej, oceny jakości produktów i usług, sympatii (przychylności emocjonalnej), postrzegania sukcesu oraz deklarowanego zaufania. Odpowiedzi na pytania w każdym obszarze udzielane są w pięciostopniowej skali, a na ich podstawie obliczany jest syntetyczny – punktowy wskaźnik oceny reputacji.

Niewątpliwym filarem kapitału intelektualnego są współcześnie dostosowania technologiczne. Istotę kapitału innowacyjnego w działalności banku stanowią innowacje, czyli (zgodnie z koncepcją

J. Schumpetera) wszelkiego rodzaju nowości<sup>259</sup>. Zgodnie z takim podejściem innowacją będzie więc wprowadzenie nowych produktów, udoskonalonej metody zarządzania procesami lub usługi<sup>260</sup>. W przypadku działalności instytucji bankowej innowacje mogą odnosić się do wdrożenia nowego typu produktów lub usług bankowych czy wdrożenia nowych rozwiązań technologicznych do procesów realizowanych przez bank<sup>261</sup>. Innowacją bankową będzie też masowe wprowadzenie procesów zdalnych, do świadczenia obsługi bezpośredniej klientów czy innych rozwiązań technologicznych, takich jak video produkty, drony czy chaty, jak również wzrost popularności i aktywne korzystanie ze zdalnych kanałów dystrybucji, takich jak bankowość mobilna czy internetowa<sup>262</sup>.

Na kapitał innowacyjny składa się także poziom kreatywności kapitału ludzkiego czy poziom otwartości kultury i samo kształtowanie kultury innowacyjnej<sup>263</sup>. Miarą kapitału innowacyjnego banku jest więc posiadanie pracowników o wysokim potencjale intelektualnym, chętnie uczestniczących w licznych szkoleniach i różnorodnych inicjatywach. Przyczynia się do tworzenia nowych wartości, dostosowanych do realiów, w jakich funkcjonuje bank, dzięki rzetelnej analizie i ocenie otoczenia. Bank posiadając wysokiej klasy fachowców oraz specjalistów, jest zdolny do szybkiego wdrożeniem innowacji, pojawiających się jako nowe standardy w sektorze bankowym. Podstawowym przejawem i miarą kapitału innowacyjnego banku jest obecnie bowiem wykorzystanie nowości informatycznych do dostarczania produktów i usług bankowych<sup>264</sup>.

Kapitał innowacyjny banku stanowi barometr skłonności do zmian<sup>265</sup>. W czysto technologicznym rozumieniu będzie to realny wynik wprowadzonej innowacji produktowej, usługowej czy też wprowadzanie projektów o charakterze proinnowacyjnym, nowych technologii, usprawniających obsługę baz danych czy współpraca z jednostkami badawczymi<sup>266</sup>. Bank, który ma starannie przygotowaną i zaplanowaną strategię cyfryzacji oraz wdrażania zmian technologicznych w swojej działalności, będzie też otwarty na współpracę z innowacyjnymi przedsiębiorstwami (np. FinTech)<sup>267</sup>.

---

<sup>259</sup>J. Duraj, M. Papiernik-Wojdera, *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Difin, Warszawa 2010, s. 32–33.

<sup>260</sup>P. Kawa, *Wybrane problemy i aspekty zarządzania. Teoria i praktyka*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie, Kraków 2010, s. 45–47.

<sup>261</sup>K. Beyer, *A case study of intellectual capital management in polish commercial bank*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2016, vol. 4(82), s. 669–677.

<sup>262</sup>*Technology-led innovation in banking*, <https://cba.ca/technology-innovation-banking>, [dostęp 12.01.2022].

<sup>263</sup>M. Joshi, D. Cahill, J. Sidhu, *Intellectual Capital performance in the banking sector, an assessment of Australian owned banks*, „Journal of Human Resource Costing & Accounting” 2010, vol. 14(2), s. 52–64.

<sup>264</sup>G. B. Kamath, *The intellectual capital performance of Indian Banking sector*, „Journal of Intellectual Capital” 2007, vol. 8(1), s. 35–38.

<sup>265</sup>M. Smuda-Kocoń, *Value added of intellectual capital in banks and hysteresis effect*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management” 2019, vol. 36(1), s. 552–556.

<sup>266</sup>M. Mrozewski, *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania oraz warunki jego rozwoju*, Warszawa 2012, Centrum Doradztwa i Informacji „Difin”, s. 48.

<sup>267</sup>*Ibidem*.

Drugim filarem IC banku jest kapitał organizacyjny, obejmujący kulturę organizacyjną banku, poziom motywacji pracowników, a przede wszystkich ich utożsamienie się z misją oraz strategią banku<sup>268</sup>. Kapitał utożsamia zasady rozwoju banku oraz systemy i narzędzia wykorzystywane do prowadzenia działalności bankowej. Miarą tej kategorii jest zatem głównie stopień zaawansowania systemów i narzędzi, umożliwiających przepływ wiedzy w obrębie danego banku i w jego otoczeniu<sup>269</sup>.

Kapitałem organizacyjnym banku będą wszelakie mechanizmy firmy, dzięki którym możliwe jest maksymalne wykorzystanie wewnętrznych rozwiązań, które zostały przyjęte w ramach systemu doskonalenia oraz szkolenia kompetencji pracowniczych. Będą nim także stosowane rozwiązania, których wdrożenie umożliwiło zwiększenie wydajności realizowanych działań. W banku eksploracja kapitału organizacyjnego na rzecz poprawy konkurencyjności odbywa się dzięki umiejętności pracowników do budowania poprawnych relacji z klientem, na bazie ich doświadczenia, zaangażowania oraz zdolności sprzedażowych<sup>270</sup>. Poprzez kapitał organizacyjny można rozumieć również skuteczność zastosowania wewnętrznej organizacji pracy, powodującej przyrost bazy klientów. Kapitał ten bazuje na bezpieczeństwie oferowanych usług bankowych (jakości oferty), komunikacji wewnętrznej pracowników (jakości zespołów), dostępności dla klienta (sieci oddziałów, bankomatów) jak również szybkość rozpatrywania reklamacji<sup>271</sup>.

Warto wyeksponować również rosnącą rolę kapitału instytucjonalnego banku, który należy rozumieć jako ogół powiązań i relacji z otoczeniem. Na pewno utrzymywania odpowiedniej pozycji na rynku bankowym przekłada się bowiem współcześnie nieustanne dbanie o poprawne relacje z klientami oraz kontrahentami banku. Utrata lojalnego klienta pomniejsza kapitał banku, stąd tak duża koncentracja na właściwych stosunkach z odbiorcami oraz dbanie o jakość i najwyższy poziom obsługi w coraz szerszym ujęciu (nie tylko czysto produktowym). Przez kapitał instytucjonalny należy rozumieć wszelakie reguły, zasady postępowania, które zostały wypracowane w toku prowadzenia działalności instytucji bankowych, mające na celu utrzymanie jak najlepszych relacji z interesariuszami<sup>272</sup>. Wszystko, co zostało wypracowane na przestrzeni lat przez bank jako typową

---

<sup>268</sup>G. Roszyk -Kowalska, *Kapitał intelektualny – wartość przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie restrukturyzacją przedsiębiorstw w procesie globalizacji gospodarki*, R. Borowiecki, A. Jaki (red.), Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Warszawa–Kraków 2005, s. 349.

<sup>269</sup>M. Przybała, *Zarządzanie – kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2007, s. 92–93.

<sup>270</sup>*Ibidem*, s.16–24.

<sup>271</sup>K. Anielak-Sobczak, *A bank's intellectual capital and its importance in building competitiveness on the example of Polish listed bank*, „Economics and Law” 2022, vol. 21(1), s. 15.

<sup>272</sup>D. Strahl, *Modele zarządzania bankiem.*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1997, s. 32–34.

instytucję i ma szczególne znaczenie dla organizacji, działalności przedsiębiorstwa bankowego, będzie składało się na kapitał instytucjonalny<sup>273</sup>.

W niniejszej rozprawie do głównych składników kapitału instytucjonalnego banku zalicza się: relacje z odbiorcami (np. kredytobiorcami), relacje z dostawcami (np. deponentami), relacje z partnerami, relacje z inwestorami, jak również reputację, wizerunek banku, lojalność klientów banku, współpracę biznesową. W konsekwencji szczególnym sposobem zwiększenia wartości kapitału instytucjonalnego banku jest zarządzanie wiedzą o kliencie. W dużej mierze czynnikiem wzrostu wartości banku, który łączy elementy organizacji uczącej się, zarządzającej wiedzą oraz zorientowanej na klienta jest ciągle dostosowywanie się do potrzeb klienta i zwiększanie wiedzy na jego temat<sup>274</sup>. Szczególny element kapitału instytucjonalnego stanowią także wyróżnienia i nagrody na arenie krajowej i międzynarodowej, odzwierciedlające docenienie banku niemal przez każdy z typów interesariuszy np. za implementację zasad zrównoważonego rozwoju, poziom zaufania klientów jak i pracowników<sup>275</sup>. Nagrody i wyróżnienia pełnią niejako funkcję miar tych fundamentalnych parametrów. Wszystkie wymienione elementy muszą współistnieć i współgrać, gdyż tylko wówczas stanowią bazę wypracowania przez dany bank przewagi konkurencyjnej.

Podsumowując, należy podkreślić, iż kapitał intelektualny banku stanowi źródło efektów synergicznych uzyskiwanych poprzez współpracę między sferą innowacyjną, organizacyjną oraz relacyjną. Kapitał ludzki generowany przez pracowników, klientów i interesariuszy, spaja zatem w przyjętej w pracy koncepcji IC banku trzy podsystemy: kapitał innowacyjny (INN), kapitał organizacyjny (ORG), kapitał instytucjonalny (INS).

### 2.2.2. Istota zarządzania kapitałem intelektualnym banku

Systematyczna analiza składników IC przez bank pozwala na lepsze zrozumienie jego istoty oraz podjęcie optymalnych działań, które mają na celu zwiększenie wykorzystania jego potencjału. Należy przy tym pamiętać, iż wszystkie elementy IC są ze sobą powiązane i powinny tworzyć spójną całość. Siły kapitału intelektualnego można doszukiwać się w interakcjach zachodzących pomiędzy poszczególnymi składnikami<sup>276</sup>.

---

<sup>273</sup>M. Marcinkowska, *Kapitał intelektualny jako czynnik przewagi konkurencyjnej banków*, [w:] *Kapitał intelektualny w realizacji celów Strategii Lizbońskiej*, J. Bieliński (red.), Fundacja Rozwoju UG, Gdańsk 2007, s. 68–72.

<sup>274</sup>S. Sobolewska, *Zarządzanie wiedzą o kliencie źródłem wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesne Źródła Wartości przedsiębiorstwa*, B. Dobiegała-Korona, A. Herman (red.), Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006, s. 321.

<sup>275</sup>J. Hofmann, *Financing based on Intellectual capital, valuation and vehicles*, Deutsche Bank Research 2007, s. 8.

<sup>276</sup>S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny...op. cit.*, s. 18.



Istota zarządzania IC opiera się na konieczności ciągłego dostosowywania koncepcji rozwoju banku do zmiennych warunków otoczenia. Wymaga to nieustannego monitorowania stanu i wykorzystania zasobów materialnych i niematerialnych oraz optymalizacji ich struktury w celu utrzymania ich efektywności i kontroli ryzyka. Coraz częściej w literaturze przedmiotu zarządzanie kapitałem intelektualnym można określić mianem kluczowego elementu uzyskania przewagi konkurencyjnej<sup>277</sup>. Proces zarządzania IC zmusza podmioty do podejmowania szeregu inicjatyw, do których należą<sup>278</sup>:

- poznanie roli IC jako całości i stanu gospodarowania poszczególnymi zasobami w ramach konkretnych podsystemów IC (INN, ORG, INS) w danym banku;
- wskazanie, które z dostępnych informacji, dotyczących IC służą kreowaniu wartości dodanej;
- stworzenie warunków do współdziałania podsystemów INN, ORG, INS;
- zaktualizowanie strategii, z uwzględnieniem roli zidentyfikowanych zasobów niematerialnych oraz wdrożenie metod i narzędzi optymalizujących wykorzystanie dostępnego IC na każdym z poziomów (aby system IC działał możliwie efektywnie);
- identyfikacja kluczowych/strategicznych zasobów dla poszczególnych elementów IC;
- znalezienie alternatywnych źródeł IC, które stanowią słabości danego podsystemu;
- ostateczna identyfikacja kluczowych kompetencji (w strukturach IC), wpływających na rozwój banku w długim okresie;
- określenie sfer i zakresu wiedzy ukrytej banku i stworzenie możliwości korzystania z niej, dla tych podmiotów, które przyczyniają się do współtworzenia wartości dodanej wraz z „naszą” organizacją.

Efektywność zarządzania kapitałem intelektualnym zależy zatem od strategii, polityki, misji i wizji banku oraz jego zaawansowania w diagnozowaniu potencjału IC. Istotny wpływ mają także posiadane przez dany bank możliwości organizacyjne i finansowe. Ścisłe określenie danych wejściowych i wyjściowych jest wymagane, jeśli proces zarządzania kapitałem intelektualnym banku ma być sprawny. Bank musi po pierwsze zdefiniować swój kapitał intelektualny, po drugie zidentyfikować jego składniki, po trzecie stworzyć system zarządzania IC, bazując na zdefiniowanych elementach. Zarządzanie IC wymaga podejmowania twórczych decyzji, ciągłej pracy nad jakością (struktur, innowacji, relacji – ORG, INN, INS) na wszystkich poziomach zarządzania. Rezultatem

---

<sup>277</sup>G. Roos, J. Roos, *Measuring your company's intellectual performance*, "Long Range Planning" 1997, vol. 6, s.17.

<sup>278</sup>A. Sokołowska, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, PTE, Warszawa 2006, s. 56.

takiego działania jest tworzenie i dostarczanie przez bank coraz bardziej wartościowych produktów i usług oraz wzrost skuteczności i efektywności jej działania<sup>279</sup>.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym sprowadza się zatem przede wszystkim do identyfikacji głównych elementów i czynników, wpływających na siłę tego kapitału. Aby móc zweryfikować, czy zostały zrealizowane podstawowe cele, wynikające z przyjętej strategii, dotyczące wykorzystania IC, klasycznie stosuje się kluczowe wskaźniki wydajności (KPI – *Key Performance Indicators*). W procesie zarządzania IC banku można wykorzystać wskaźniki ogólne, oparte na danych ze sprawozdań finansowych jak np. KCE™, CIV, VAIC™, MVA, MV/BV lub inne wskaźniki szczegółowe, które oparte są na danych, nieudostępnianych w oficjalnych raportach rocznych banków, a istotnych dla badanej jednostki. Dobór wskaźników zależy od przyjętej koncepcji IC.

Właściwe zarządzanie IC ma za zadanie prowadzić do: wzrostu kreatywności oraz konkurencyjności, wzrostu wartości samego IC, możliwości eliminacji błędów, wzrostu innowacyjności, promowania wiedzy rozwoju zasobów intelektualnych, lepszego zarządzania wiedzą banku. Na schemacie 2.2. przedstawiono główne korzyści osiągnane przez prawidłowe zarządzanie IC.

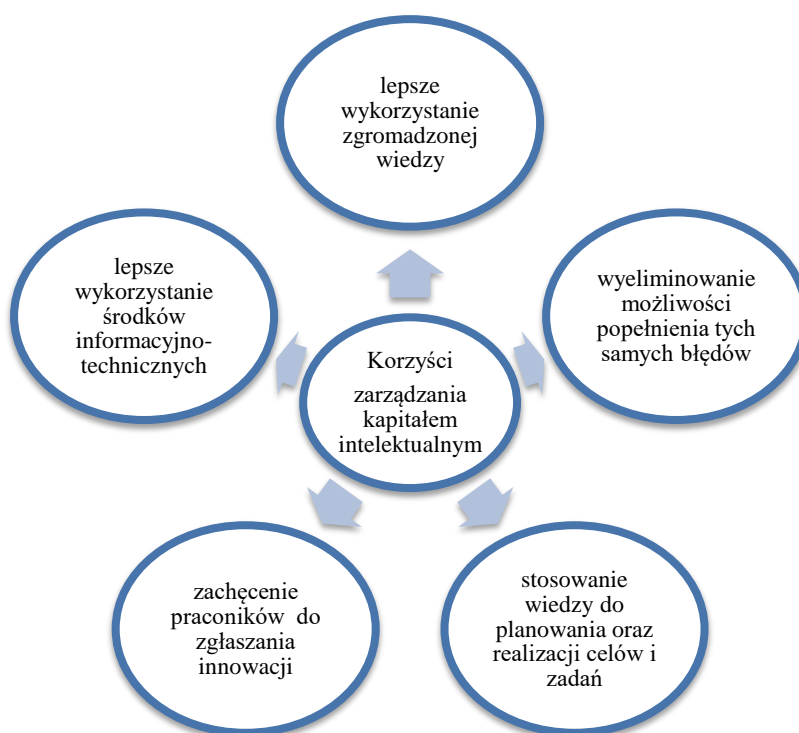
Skuteczność zarządzania IC wzrasta, gdy bank charakteryzuje się wysokim stopniem otwartości na zmiany, potrafi się szybko do nich dostosować, rozpoznaje je i szybko kreuje adekwatne rozwiązania. Właściwe zarządzanie IC stanowi system wczesnego ostrzegania, pozwalający na reagowanie, a nawet wyprzedzanie nowych zdarzeń oraz niebezpiecznych sytuacji wewnątrz i na zewnątrz<sup>280</sup>.

---

<sup>279</sup>A. Szalkowski, *Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 68.

<sup>280</sup>P. Dwojacki, B. Nogalski, C. Sikorski, *Zarządzanie w nowych czasach*, „Przegląd Organizacji” 1999, nr 9, s. 29.

## Schemat 2.2. Korzyści z zarządzania kapitałem intelektualnym banku



Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Pobrotyn, *Znaczenie kapitału intelektualnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Sectio A” 2012, nr 1, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu i Przedsiębiorczości w Ostrowcu Świętokrzyskim, Ostrowiec Świętokrzyski, s. 10.

Znaczenie IC nie może nie zostać dostrzeżone przez banki jako duże przedsiębiorstwa, podążające za nowymi trendami. Podstawowym celem wykorzystania IC jest zwiększanie wartości dla właściciela i akcjonariuszy, jednak to nowe zarządzanie wymaga nowego sposobu spojrzenia na zasoby, ich identyfikację oraz wskazanie wymogów dla dopasowanego do dynamiki otoczenia zarządzania. Wartość rynkowa podmiotu niejednokrotnie jest większa niż przedstawiają to sprawozdania finansowe, a jest to związane z posiadanym kapitałem intelektualnym. Na ogół rozbudowany system zarządzania zasobami ludzkimi oraz wysoki poziom wykształcenia kadry kierowniczej są dobrym podłożem dla wzrostu świadomości znaczenia IC w zarządzaniu<sup>281</sup>.

Wiedza, zaufanie klientów, informacja, wartości pracowników budują przewagę konkurencyjną banku. Ten rodzaj przewagi jest trudny do osiągnięcia, ale szczególnie cenny, gdyż skopiowanie go czy próba szybkiego wprowadzenia przez konkurenta jest bardzo trudno osiągalna. Oparcie przewagi konkurencyjnej na kapitale intelektualnym umożliwia zatem zdobycie i utrzymanie wysokiej efektywności w długim okresie<sup>282</sup>.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym jest często zrównywane z zarządzaniem wiedzą, jednak nie należy tych procesów utożsamiać, mimo że posiadają one wiele wspólnych cech. Obydwa te

<sup>281</sup> E. Skrzypek, *Wpływ zarządzania wiedzą na jakość*, „Problemy Jakości” 1999, nr 5, s. 18.

<sup>282</sup> A. Szalkowski, *Rozwój kapitału intelektualnego...op. cit.*, s. 35.

obszary zarządzania współistnieją, różnice między nimi dotyczą jednak ich charakteru. Wiedza stanowi podstawowy budulec i składnik kapitału intelektualnego<sup>283</sup>. Zarządzanie IC ma charakter strategiczny i koncentruje się wokół budowania oraz zarządzania aktywami niematerialnymi (intelektualnymi), w tym również wiedzą. Zarządzanie wiedzą ma charakter taktyczno-operacyjny i dotyczy szczegółowych aspektów tworzenia, kodyfikacji, transferu i wykorzystania wiedzy, wspierając jednocześnie wykorzystanie i rozwój kapitału intelektualnego<sup>284</sup>. Zarządzanie IC to wszystkie działania obejmujące koordynowanie trzech podsystemów kapitału intelektualnego dla sprawnego i skutecznego osiągnięcia wytyczonych celów<sup>285</sup>.

Podsumowując, IC podobnie jak każdy kapitał tworzący wartość organizacji, wymaga odpowiedniego zarządzania. Zarządzanie kapitałem intelektualnym banku nie należy do prostych zadań. Stanowi jedną z kluczowych kompetencji banku, funkcjonującego w gospodarce opartej na wiedzy. Powinno być powiązane ze strategią banku, bazować na możliwościach podmiotu, co łączyć się ma z kapitałem finansowym i rynkowym (materialnym). Jego celem powinno być wykorzystanie IC w pomnażaniu kapitału finansowego na rzecz budowania długoterminowej przewagi konkurencyjnej banku. Sprawność zarządzania IC uzależniona jest od identyfikacji elementów i składników kapitału intelektualnego, wymaga kategoryzacji składników IC (specyfikacji poszczególnych podsystemów). Gromadzenie informacji, dotyczących kierunku rozwoju poszczególnych podsystemów IC banku ma na celu opracowywanie skutecznego systemu pobudzania ich do wypracowywania wartości dodanej do stale rosnących standardów rynkowych. Istotą zarządzania IC jest zatem dbanie o rozwój tego najcenniejszego zasobu aktywów współczesnego banku.

### **2.2.3. Raportowanie poziomu kapitału intelektualnego**

Potrzeby w zakresie pomiaru, raportowania i oceny dokonań przedsiębiorstw uległy radykalnej zmianie w ostatnich dekadach. Jeszcze w latach 80. XX w. systemy sprawozdawcze były zorientowane głównie na miary finansowe i wskaźniki operacyjne, ponieważ wyniki finansowe były zdeterminowane sprawnym zarządzaniem zasobami materialnymi. Czynniki, takie jak czas, jakość, satysfakcja nie były powszechnie doceniane jako źródła osiągnięcia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej, a ponadto jako kategorie niefinansowe nie poddawały się łatwo kwantyfikacji i pomiarowi. Raportowanie finansowe stanowiło podstawę zarządzania głównie ze względu na łatwość

---

<sup>283</sup>A. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004, s. 154–155.

<sup>284</sup>R. Zaborowska, *Kapitał intelektualny...*op. cit., s. 84.

<sup>285</sup>Z. Maksymowicz, *Uwagi o zarządzaniu kapitałem intelektualnym w przedsiębiorstwie*, [w:] *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, J. Duraj (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002, s. 59.

interpretacji. Zmiany zachodzące w globalnym otoczeniu przedsiębiorstw w ostatnich dwóch dekadach XX w. uwypukliły znaczenie niematerialnych źródeł wartości przedsiębiorstw (w tym banków) i tym samym wymusiły uwzględnienie w zakresie raportowania czynników związanych z zasobami niematerialnymi<sup>286</sup>. Zmiany te także dotyczyły sektora finansowego.

Brak jest rozwiązań, które kompleksowo odzwierciedlałyby całość wykorzystywanego kapitału intelektualnego w ewidencji finansowej. W literaturze przedmiotu znajdujemy metody, które służą (z mniejszą lub większą precyzją) pomiarowi i analizie wybranych podsystemów kapitału intelektualnego. Żadna jednak w sposób powszechnie znany nie rozwiązała problemu ujawniania w sprawozdawczości wartości wszystkich aktywów niematerialnych, określających IC<sup>287</sup>.

Kapitał intelektualny jako trudny do imitowania tworzy wartość ponad przeciętną. W pełni uzasadnione wydaje się zatem mierzenie oraz komunikowanie jego wartości. Liderzy biznesu i analitycy finansowi wskazują, że praktyki rachunkowości i sprawozdawczości finansowej nie są w stanie nadążyć za zmianami w świecie biznesu. S. Walkman twierdzi, iż sprawozdania finansowe nie mierzą i nie pokazują najważniejszych budulców biznesu, do których należy zaliczyć poszczególne elementy kapitału intelektualnego<sup>288</sup>.

Kluczowym problemem jest, to że raport dotyczący IC i sam proces raportowania w nim powinien dostarczać inwestorom pełnej informacji o kapitale intelektualnym, jednocześnie przedstawione w nim dane nie powinny zawierać informacji poufnych, aby nie zaszkodzić spółce, przyczyniając się do utraty przewagi wynikającej z unikatowości tych walorów. Zarządzanie relacjami inwestorskimi poprzez raportowanie o kapitale intelektualnym staje się coraz bardziej istotne w związku z powstaniem luki wartości, wynikającej z faktu, iż o wycenie spółki decyduje już nie majątek rzeczowy i finansowy, a niewidoczny kapitał intelektualny, którego wycena nie jest podawana w tradycyjnych sprawozdaniach finansowych. Należy podkreślić, że raportowanie, dotyczące IC powinno pomóc wszystkim interesariuszom tj. akcjonariuszom, klientom, pracownikom etc. w zrozumieniu, co wpływa na wartość spółki w perspektywie krótko- i długookresowej<sup>289</sup>.

Współcześnie nadal w niewystarczającym stopniu ujawnia się posiadany przez spółkę (bank) kapitał intelektualny. Istnieją w zasadzie dwa podejścia proponowane do rozwiązania tego problemu, które nie wpływają na naruszenie podstawowych zasad rachunkowości. Sporządzanie dodatkowego raportu, informującego o IC, który stanowiłby część obligatoryjnego sprawozdania rocznego

---

<sup>286</sup>B. Nita, *Rola rachunkowości zarządczej we wspomaganiu zarządzania dokonaniaми przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009, s. 286–307.

<sup>287</sup>P. Kosiń, *Problemy wyceny aktywów niematerialnych w raportach finansowych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie Politechniki Śląskiej” 2018, nr 118, s. 295.

<sup>288</sup>A. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*, ODDK, Gdańsk 2010, s. 1.

<sup>289</sup>R. Amit, P. Schoemaker, *Strategic and Organizational Rent*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 1(2), s. 33.

jednostki. Druga to włączenie mierników niefinansowych, opisujących IC do rachunkowości zarządczej, co pozwoliłoby na pełniejsze odwzorowanie realizowanej strategii<sup>290</sup>.

Z punktu widzenia interesariuszy zewnętrznych najlepszym źródłem informacji wydaje się jednak raport roczny, który stanowi formę komunikacji zarządu z otoczeniem. Ujęcie w nim informacji o kapitale intelektualnym jest relatywnie proste, nie wymaga zmian w zakresie ewidencji czy wyceny. Raporty roczne sporządzane obligatoryjnie przez spółki kapitałowe są powszechnie dostępne. Dzięki temu informacje w nich zawarte mogą być analizowane i porównywane. Kwestią dodatkową jest zakres przedstawianych informacji. Biorąc pod uwagę znaczenie IC dla rozwoju spółki zasadne byłoby zalecenie do rozszerzenia standardowych informacji o wskaźnikach, dotyczących m.in. struktury wykształcenia; średniego stażu pracy zatrudnionych; liczby pracowników tzw. koncepcyjnych (projektantów, programistów, konstruktorów, pracowników naukowo-badawczych); fluktuacji załogi; udziału pracowników w szkoleniach; posiadanych sieciach informatycznych i ich dostępności; przeprowadzonych modyfikacjach oferowanych produktów; stosowanych systemach zarządzania; posiadanych specyficznych aktywach intelektualnych, takich jak bazy danych, patenty, licencje, profilowanie baz danych o klientach, kanałach dystrybucji, rodzaju relacji z klientami<sup>291</sup>. Wyzwaniem pozostaje wówczas jednak kwestia ochrony specyficznych, unikalnych walorów budujących przewagę konkurencyjną.

Zakres i cel informacji o kapitale intelektualnym zależy zwykle od przynależności do grupy interesariuszy wewnętrznych lub zewnętrznych. Odbiorcy wewnętrzni będą zainteresowani informacjami o zasobach wiedzy w celu zarządzania IC. Interesariusze zewnętrzni koncentrować się będą natomiast na pozyskaniu informacji, niezbędnych do dokonania rzetelnej rynkowej wyceny spółki, określenia jej rzeczywistej kondycji, potencjału rozwoju i pozycji konkurencyjnej<sup>292</sup>.

Obecna praktyka raportowania kapitału intelektualnego skupia się na raportowaniu historycznych statystyk, wskaźników, czy informacji o podejmowanych działaniach, nie dostarcza (lub dostarcza stosunkowo niewiele) informacji o potencjale banku do generowania przychodów w przyszłości w oparciu o posiadane zasoby intelektualne. Wśród spółek notowanych na różnych giełdach tylko nieliczne próbują komunikować wprost dane dotyczące swojego potencjału intelektualnego, przy czym znaczna część ich raportowania sprowadza się do obowiązkowego raportowania patentów, kontraktów znaków handlowych<sup>293</sup>.

---

<sup>290</sup>G. Roszyk-Kowalska, *Kapitał intelektualny...* op. cit., s. 349.

<sup>291</sup>M. A. Peteraf, *The Cornerstones of Competitive Advantage*, "Strategic Management Journal" 1993, vol. 3(1), s. 179.

<sup>292</sup>P. N. Bukh, *Commentary: The relevance of intellectual capital disclosure: a paradox?*, "Accounting, Auditing & Accountability Journal" 2003, vol. 16(1), s. 49–56; R. H., *Ashton Intellectual Capital and Value Creation: A Review*, "Journal of Accounting Literature" 2005, vol. 24(1), s. 53–134.

<sup>293</sup>S. Rahman, *The role of intellectual capital in determining differences between stock market and financial performance*, "International Research Journal of Finance & Economics" 2012, London, s. 26.

Rekomendacje, które zostały uznane za najistotniejsze, dotyczące sporządzania raportów poziomu kapitału intelektualnego, przygotowane zostały m.in. przez: *Institute of Chartered Accountants in England and Wales* (ICAEW), *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA), *International Federation of Accountants* (IFAC), *American Accounting Association* (AAA), *Organisation for Economic Cooperation and Development* (OECD), *European Federation of Financial Analysts Societies* (EFFAS), *Chartered Institute of Management Accountants* (CIMA), *Danish Ministry of Science Technology and Innovation* (DMSTI). Dane niefinansowe, dotyczące ładu organizacyjnego, odpowiedzialności społecznej oraz ochrony środowiska spółek, czyli np. dane ESG (*Environmental, Social, Governance*) gromadzone są również w kompleksowy sposób np. w bazie danych Thomson Reuters Eikon obecnie Refinitiv<sup>294</sup>. Są to dane odnoszące się m.in. do redukcji emisji, zużycia zasobów, kwalifikacji pracowników, zarządzania, strategii<sup>295</sup>. Autorzy tych wytycznych i zestawień stawiają sobie za cel wsparcie spółek (także finansowych) w przygotowywaniu raportów, dotyczących zarządzania aktywami intelektualnymi. Jest to jednak wciąż jedna z nielicznych – obok np. duńskiej – oficjalnych inicjatyw, zmierzających do wystandaryzowania sposobów raportowania kapitału intelektualnego<sup>296</sup>.

Natomiast do instytucji finansowych, które raportują kapitał intelektualny, zaliczyć można m.in.: Skandia AFS (ubezpieczenia, Szwecja), Bank Inter (Hiszpania) czy Oesterreichischen Nationalbank (Bank Centralny Austrii)<sup>297</sup>. W upublicznych raportach kapitału intelektualnego można znaleźć kilka banków europejskich Skandia, ATP, BBVA, Bankinter oraz OeNB<sup>298</sup>. Tak wąskie grono wydaje się zaskakujące, gdyż z teoretycznych opracowań, dotyczących roli IC w strategii banków, wynika, że w sektorze bankowym powinien być on przedmiotem ciągłych analiz, a jego raportowanie stałym i regularnym działaniem wykonywanym przez banki<sup>299</sup>. Rzeczywistość wskazuje jednak, że możliwe do uzyskania dane są bardzo ograniczone<sup>300</sup>.

---

<sup>294</sup> Thomson Reuter Eikon umożliwia dostęp do bieżących informacji rynkowych, historycznych szeregów czasowych, danych fundamentalnych spółek notowanych na światowych giełdach. Szeroko prezentowane są również dane niefinansowe.

<sup>295</sup> H. Sikacz, P. Wołaczek, *ESG analysis of companies included in the respect index based on Thomson Reuters Eikon Database*, "Prace Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2018, vol. 520(1), s. 120.

<sup>296</sup> A. Szablewski, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa – logika i prawidłowości*, Finansowy kwartalnik e-Finanse, [www.e-finanse.com](http://www.e-finanse.com), [dostęp 10.11.2008].

<sup>297</sup> A. Rosolińska, *Interesariusze informacji o kapitale intelektualnym*, <http://www.innowacyjnosc.gpw.pl/kapital-intelektualny/publikacje> [dostęp 20.10.2010].

<sup>298</sup> M. Trocka, *Korzyści i problemy dotyczące wdrożenia koncepcji sprawozdania z kapitału intelektualnego*, Organizacja i Kierowanie, nr 2, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego 2011, s. 87–104.

<sup>299</sup> A. Sopińska, *Istota kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, [w:] *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wachowiak P. (red.), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2004.

<sup>300</sup> Szczególnie zaskakująca wydawać się może postawa Skandii, firmy uznawanej za pioniera w zarządzaniu IC, która już w 1998 r. zaprzestała publikacji tego typu sprawozdań. Liczba danych o IC sukcesywnie malała również w Banku ATP od średnio około 20 w latach 2000–2002 do kilku danych w roku 2011. Te same wnioski można wyciągnąć z raportów rocznych Banku BBVA, który w latach 2000–2007 w miarę regularnie publikował dane o kapitale intelektualnym, natomiast w 2008 r. praktycznie zaprzestał tego typu praktyk. Na podobnym

W literaturze przedmiotu problem raportowania kapitału intelektualnego jest powszechnie znany i omawiany. Przedstawiono szereg rozwiązań, dotyczących przygotowywania i wykorzystywania raportów dotyczących IC oraz tego, jakie potencjalne korzyści wynikają z wdrożenia danego rozwiązania, a mianowicie stymulowania innowacyjności i kreatywności, możliwości szybszego eliminowania błędów w zarządzaniu, wzrost jakości informacji<sup>301</sup>. Organizacje, które wdrażają praktyki raportowania IC uważane są za zaangażowane w integrację zrównowżenia ekonomicznego, społecznego i środowiskowego<sup>302</sup>. Raportowanie kapitału intelektualnego w krajach rozwiniętych staje się praktyką<sup>303</sup>. Nabiera coraz większego znaczenia dla spółek giełdowych( w tym również banków). Są one zobligowane do umieszczania danych pozafinansowych w rocznych sprawozdaniach finansowych w związku z dyrektywą Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej nr 2014/95/UE z 22 listopada 2014 r. Powszechnie uznaje się, że aktywa pozafinansowe pełnią rolę istotnego czynnika wyceny spółek i oceny ich perspektyw rozwoju. Ich identyfikacja i „wycena” to pracochłonny proces, pozbawiony jednolitych standardów, klasyfikacji wskaźników, mierników i danych porównawczych w poszczególnych branżach. Wydaje się, że to wielowymiarowość kapitału intelektualnego powoduje, że również w przedsiębiorstwach (również w Polsce) nie obowiązują jednolite przepisy dotyczące raportowania informacji o IC przedsiębiorstw<sup>304</sup>. Próbie unormowania podlegają jedynie fakultatywne sprawozdania zewnętrzne, które można określić jako raporty biznesowe. Praktyka raportowania może przybierać dowolną formę od generowania oddzielnego raportu lub włączenia informacji o IC do sprawozdania zarządu lub sprawozdania zintegrowanego<sup>305</sup>.

Obecnie powszechnie popularne stały się dwie metody raportowania<sup>306</sup>:

- narracyjne sprawozdania i niefinansowe raporty, które zawierają różne typy czynników wpływających na wynik organizacji;
- szczegółowe raporty dotyczące aktywów niematerialnych (intelektualnych).

---

poziomie utrzymywała się liczba danych na temat IC w bankach BankInter oraz OeNB. G. Łukasiewicz, *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 25.

<sup>301</sup>E. Skrzypek, *Raportowanie kapitału intelektualnego organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2017, vol. 481(1), s. 100.

<sup>302</sup>F. Matos, V. Vairinhos, R. Godina, *Reporting of Intellectual Capital Management Using a Scoring Model*, „Sustainability” 2020, vol. 12(1), s. 4.

<sup>303</sup>H. Inkinen, A. Kianto, M. Vanhala, P. Ritala, *Structure of Intellectual Capital – an International Comparison*, „Accounting, Auditing & Accountability Journal” 2017, vol. 30(5), s. 65.

<sup>304</sup>K. Mataczyna, J. Wielogórska-Leszczynska, *Informacja o kapitale intelektualnym w sprawozdaniach z działalności i sprawozdaniach finansowych spółek branży lekowej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2020, vol. 3(987), s. 107.

<sup>305</sup>M. Trocka, *Korzyści i problemy dotyczące wdrożenia koncepcji sprawozdania z kapitału intelektualnego*, [w:] *Kluczowe problemy teorii i praktyki rachunkowości*, J. Gierusz, T. Martyniuk (red.), Fundacja Rozwoju UG, Gdańsk 2011, s. 62.

<sup>306</sup>W. Rogowski, *Raportowanie o kapitale intelektualnym interesariuszom zewnętrznym*, [w:] *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy Interesariuszy*, R. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska (red.), Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 168–172.



Bez względu na przyjętą metodę należy uwzględnić wymogi raportowania IC, które zaprezentowano na schemacie 2.3.

Systemy raportowania IC banków wymagają ciągłych zmian i udoskonaleń, przede wszystkim ze względu na niewystarczające ujęcie wartości społecznych, relacji z klientami i interesariuszami oraz czynników ryzyka<sup>307</sup> (mimo, iż na rynku tworzonych jest wiele raportów z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu) wskazane wymogi powinny stanowić ich fundament.

### Schemat 2.3. Wymogi raportowania kapitału intelektualnego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Kasiewicz, W. Rogowski, *Koncepcja zarządzania kapitałem intelektualnym*, [w:] *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, R. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska (red.), Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 78–114.

Analizując raporty banków w Polsce, można stwierdzić, iż struktura prowadzenia raportów jak i zakres informacji dotyczący IC jest bardzo różny. Uwzględniane są informacje, określające: liczbę pracowników, strukturę zatrudnienia, satysfakcję pracowników, kulturę organizacyjną, politykę wynagrodzeń, politykę szkoleniową, wsparcie rozwoju i talentów, działania z zakresu CSR. W informacjach o klientach banki podają informacje na temat: liczby klientów, badań satysfakcji

<sup>307</sup>P. Kosiń, *Dylematy pomiaru kapitału intelektualnego w procesie zarządzania wartością współczesnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2018, s.2 8.

klientów, komunikacji z klientami, bezpieczeństwa klientów. Udostępniane są powszechne informacje o projektach edukacyjnych, działalności sponsoringowej oraz na rzecz środowiska. Dostęp do tych informacji wynika głównie z upublicznionych przez banki swoich raportów CSR (brak jest jednak ich jednolitej formy).

Konkludując, informacje o kapitale intelektualnym banków możliwe do pozyskania nie są tak obszerne, jak proponowany zakres w literaturze badań IC. Obecny sposób ujawniania tych informacji można uznać za początek dobrej praktyki w tym zakresie. W ocenach badaczy w sprawozdaniach finansowych banków coraz większą wagę powinno przywiązywać się do takich nośników wartości, jak: wiedza, umiejętności menedżerskie, kreatywność, relacje z klientami, innowacyjność, własność intelektualna, niematerialne aktywa strukturalne. Wartości te należy zidentyfikować, prawidłowo oszacować i dokonać ich ewaluacji<sup>308</sup>. Rozwój nowych metod pomiarowych tych walorów IC pozwoli na poprawę jakości decyzji podejmowanych przez kierownictwo. Kompleksowe raportowanie poziomu kapitału intelektualnego stanowić może istotne źródło wiedzy o bieżącej kondycji i potencjale rozwoju banku.

#### **2.2.4. Metody pomiaru kapitału intelektualnego w bankach – w świetle teorii i badań empirycznych**

Z uwagi na fakt, iż kapitał intelektualny jak wskazano jest różnie definiowany i ma niejednorodną strukturę oraz jest raportowany w niepełnym wymiarze i w nieregularny sposób, nie jest sprawą prostą oszacowanie jego wartości. Wykorzystywane w bankach mierniki zależne są od postawy zarządzających, od dostępnych danych oraz celu przeprowadzanej analizy<sup>309</sup>. Podejmowane są różne próby jego pomiaru i obliczane są różne wskaźniki, dzięki którym możliwe jest oszacowanie wartości trudnomierzalnych. W tabeli 2.5. przedstawiono cztery grupy metod pomiaru IC powołując się na K.E. Sveiby’ego oraz wskazano wybrane metody zastosowane dla celów badanych w rozprawie.

---

<sup>308</sup>G. Łukasiewicz, *Zakres i skutki raportowania kapitału intelektualnego we współczesnych organizacjach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Nr 386, Wrocław 2013, s. 134–150.

<sup>309</sup>D. Andriessen, *Weightless wealth: four modifications to standard IC theory*, “Journal of Intellectual Capital” 2001, vol. 2(3), s. 36.

**Tabela 2.5. Podział metody pomiaru kapitału intelektualnego**

Grupy metod pomiaru	Opis grupy metod	Wybrane metody pomiaru
<b>Metody oparte na kapitalizacji rynkowej</b>	Umożliwiają określenie różnicy pomiędzy wartością księgową przedsiębiorstwa a jego rzeczywistą wartością.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wskaźnik „Q” Tobina</li> <li>• wskaźnik wartości rynkowej do wartości księgowej (MV/BV – <i>Market-to-book Value</i>)</li> </ul>
<b>Metody oparte na zwrocie z aktywów (ROA)</b>	Opierają się na średnich zysków przed opodatkowaniem za określony okres przez średnią wartość aktywów materialnych w tym okresie; Uzyskany wynik porównuje się ze średnią dla danego sektora. Następnie otrzymaną różnicę mnoży się przez średnią wartość aktywów materialnych, co pozwala na uzyskanie wartości przeciętnych rocznych zysków z aktywów niematerialnych; otrzymana kwota podzielona przez średni koszt kapitału lub stopę dyskontową daje w efekcie całkowitą wartość IC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• skalkulowana wartość niematerialna (<i>Calculated Intangible Value – CIV<sup>TM</sup></i>)</li> <li>• dochody z kapitału wiedzy (<i>Knowledge Capital Earnings – KCE<sup>TM</sup></i>)</li> <li>• współczynnik wartości dodanej (<i>Value Added Intellectual Coefficiency – VAIC<sup>TM</sup></i>)</li> </ul>
<b>Metody bezpośredniego pomiaru IC</b>	Pozwalają na szacowanie pieniężnej wartości poszczególnych elementów kapitału intelektualnego.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wycena wartości niematerialnych (<i>Intangible Assets Valuation – IAV<sup>TM</sup></i>)</li> <li>• model całkowitej wartości (<i>Total Value Creation – TVC<sup>TM</sup></i>)</li> </ul>
<b>Metody kart punktowych</b>	Pozwalają na identyfikację i pomiar poszczególnych składników aktywów niematerialnych za pomocą wskaźników niepieniężnych.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zrównoważoną Kartę Wyników (BSC – <i>Ballanced Scored Card</i>)</li> <li>• IC-Rating</li> <li>• Nawigator Scandii</li> <li>• Monitor aktywów niematerialnych (<i>Intangible Assets Monitor – IAM</i>).</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Skrzypek, *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym w globalnym otoczeniu*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w dynamicznym i globalnym otoczeniu*, W. Sitko (red.), Lubelskie Centrum Marketing, Lublin 2006, s. 57–73; M. Rosińska-Bukowska, *Global business networks. Concept – structure – competitiveness*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020, s. 122–132.

Istotną kwestią w badaniach IC jest także ich zaprojektowanie metod pomiaru, aby sprawozdania finansowe dostarczały interesariuszom wewnętrznym i zewnętrznym rzetelnych, wiarygodnych i możliwie kompletnych informacji oddających rzeczywistą sytuację majątkowo-finansową<sup>310</sup>. Metody te powinny koncentrować się jednak na przyszłym potencjale, a nie jedynie prezentować wartości z przeszłości. Jest to trudne zadanie, często obciążone ryzykiem błędnych szacunków. Wartości, które określają kapitał intelektualny mają bowiem zazwyczaj charakter opisowo-jakościowy, a proces kwantyfikowania walorów IC jest problematyczny ze względu na ich nieuchwytny charakter<sup>311</sup>.

Analiza wskazanych grup metod pomiaru IC ma na celu wybór adekwatnych dla sektora bankowego w Polsce. W tym celu krótko scharakteryzowano poszczególne metody, co uzasadnia ich ewentualny wybór do badań sektora bankowego.

Pierwsza grupa, czyli metody oparte na kapitalizacji rynkowej nie pozwalają wprawdzie precyzyjnie oszacować wartości IC, ale identyfikują zdolność banku do uzyskania ponadprzeciętnych

<sup>310</sup>K. Regulski, *Kapitał intelektualny, zarządzanie wiedzą a może zarządzanie personelem*, <http://archiwum.gazeta-it.pl> [dostęp 31.03.2011].

<sup>311</sup>M. Bratnicki, *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Polska Akademia Nauk Oddział w Katowicach, Wydawnictwo Gnome, Katowice 2001, s. 58.

wyników związanych z efektywnym wykorzystaniem aktywów niematerialnych. Zasadniczą ich wadą jest podatność na fluktuacje występujące na rynku kapitałowym, na skutek czego wartość rynkowa może być niedoszacowana lub przeszacowana.

Wskaźnik MV/BV został zaproponowany do oceny wartości IC przez T. Stewarta. Opiera się na stosunku wartości rynkowej kapitału własnego (MV) do księgowej wartości kapitału (BV). Wskaźnik MV/BV jako narzędzie pomiaru IC krytykowany jest m.in., za to, że gdyby wartość IC była tylko wartością różnicy pomiędzy MV a BV to polityka rachunkowości decydowałaby o wartości IC (a tak nie jest). Ponadto wartość rynkowa oparta jest na cenie rynkowej akcji, która nie zawsze oddaje rzeczywistą wartość spółki, a odzwierciedla oczekiwania inwestorów, co do przyszłego wzrostu jej wartości. Niektórzy autorzy przyjmują, iż występująca różnica pomiędzy wartością rynkową a księgową nie wyznacza wartości kapitału intelektualnego, a jedynie potwierdza jego istnienie<sup>312</sup>.

Wskaźnik „Q” to metoda opracowana przez ekonomistę J. Tobina<sup>313</sup>. Metoda ta wykorzystuje wysokość kosztu odtworzenia aktywów jako sposobu na przewidywanie decyzji inwestycyjnych. Koszt zastąpienia to kwota (gotówki lub ekwiwalentów gotówki), jaką należałoby zapłacić w celu nabycia obecnie tych samych aktywów lub im równoważnych. Według J. Tobina decyzje o podjęciu, bądź rezygnacji z inwestycji powinny zależeć od tego, czy wskaźnik Q jest większy lub mniejszy od jedności. W sytuacji, gdy wskaźnik Q jest większy od 1, rynek wycenia kapitał zainwestowany wyżej niż koszt jego zastąpienia, a dodatkowe inwestycje mogą zwiększyć wartość rynkową podmiotu<sup>314</sup>.

Druga grupa to metody oparte na zwrocie z aktywów, które umożliwiają określenie przyszłych korzyści, będących wynikiem posiadania i użytkowania aktywów niematerialnych oraz efektywności inwestycji w te aktywa. Pozwalają też na identyfikację nieefektywnych obszarów zarządzania bankiem, umożliwiając porównanie tej efektywności z konkurentami. Są one użyteczne nie tylko dla konkretnego podmiotu, ale też obecnych i przyszłych inwestorów, gdyż pozwalają ograniczyć ryzyko transakcyjne i inwestycyjne<sup>315</sup>.

Stosowanie metod finansowych nie wymaga wielu wskaźników, co stanowi ich istotną zaletę, zaś dane do obliczeń są czerpane ze sprawozdań finansowych. Ten drugi aspekt stanowi jednocześnie pewne ograniczenie, jeśli uwzględnimy, że to dane historyczne, a więc dotyczące przeszłości. Metody finansowe nie dostarczają też informacji na temat wartości poszczególnych komponentów IC, co wymaga ich uzupełnienia o wycenę poszczególnych pojedynczych aktywów niematerialnych. Nie

---

<sup>312</sup>*Ibidem.*

<sup>313</sup>M. Strojny M, *Metody i narzędzia pomiaru...*, op. cit., s. 105–106.

<sup>314</sup>G. Urbanek, *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 17.

<sup>315</sup>J. Patalas-Maliszewska, *Nowe spojrzenie na strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Mentor” 2010, vol. 4(36), s. 39, [www.e-mentor.edu.pl](http://www.e-mentor.edu.pl), [dostęp 06.12.2010].

wszystkie aktywa niematerialne podlegają kwantyfikacji, co istotnie ogranicza ich zastosowania<sup>316</sup>. Oceniając użyteczność tej grupy metod należy stwierdzić, że zarówno metody finansowe, jak i jakościowe mają swoje zalety i ograniczenia. Zasadniczą zaletą metod podejść jakościowych to prezentacja szerokiego spojrzenia na aktywa banku. Spojrzenie to nie ogranicza się wyłącznie do składników aktywów intelektualnych, tj. kompetencji, motywacji, kreatywności pracowników, kultury organizacyjnej, relacji z klientami czy potencjału technologicznego, ale pomaga w ich monitorowaniu za pomocą szeregu wskaźników. Główną wadą ujęć jakościowych jest subiektywny dobór wskaźników, co z drugiej strony można też postrzegać jako zaletę, gdyż dla każdej organizacji (banku) może dokonywać wyboru liczby i rodzaju mierników w zależności od jej specyfiki czy badawczych potrzeb. Niewątpliwie utrudnia to jednak porównywanie wyników (między firmami), a także badań różnych autorów<sup>317</sup>. Podejścia finansowe pozwalają oszacować wartość posiadanego kapitału oraz przyszłych korzyści, będących wynikiem wykorzystania tych aktywów. Chociaż pieniądź nie jest najlepszym sposobem wyrażenia wartości IC, które są trudno mierzalne, warto podejmować takie próby, dążąc do właściwej alokacji kapitału<sup>318</sup>.

Metodologia CIV (*Calculated Intangible Value*) została po raz pierwszy wykorzystana w Stanach Zjednoczonych w latach 30. XX w. i jest pierwszą znaną metodą pomiaru wartości niematerialnych w przedsiębiorstwach. Efektem jest kwota odpowiadająca wartości aktywów intelektualnych (wartość wskaźnika CIV) nieuwzględnionych w bilansie spółki. Za stopę dyskontową można przyjąć koszt kapitału spółki, jednak bardziej odpowiednią miarą jest stopa dyskontowa dla kapitału intelektualnego. Warto w tym miejscu zaznaczyć, iż badania nad stopą dyskontową dla IC czy też kosztem IC mają fundamentalne znaczenie dla dalszych teoretycznych rozważań nad pomiarem kapitału intelektualnego w spółkach<sup>319</sup>. Zaletą wskaźnika CIV jest względna prostota obliczenia. Dodatkowo nie ma problemu z dostępnością danych, poza tym wskaźnik jest dość obiektywną miarą. Wśród krytycznych komentarzy co do istoty wskaźnika CIV wyróżnić można ten mówiący, iż w przypadku prowadzenia działalności zdywersyfikowanej konieczna jest dezagregacja wskaźnika.

Przychód z kapitału wiedzy (KCE<sup>TM</sup>) jest rozwinięciem wskaźnika CIV<sup>320</sup>. Punktem wyjścia wskaźnika KCE<sup>TM</sup> jest założenie, że ekonomiczny wynik działania firmy to suma wyników użycia kapitału fizycznego, finansowego i kapitału wiedzy<sup>321</sup>. KCE<sup>TM</sup> polega na obliczeniu dwóch

---

<sup>316</sup>A. Sopińska, *Przewaga konkurencyjna*, [w:] *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, P. Wachowiak (red.), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005, s. 47.

<sup>317</sup>A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie...* op. cit., s. 42.

<sup>318</sup>M. Strojny, *Metody i narzędzia pomiaru...* op. cit., s. 30.

<sup>319</sup>B. Leva, wyznaczył tę wartość na poziomie 10,5% na potrzeby kalkulacji wskaźnika KCE<sup>TM</sup>. E. Skrzypek, *Kapitał intelektualny...* op. cit., s. 16.

<sup>320</sup>Metoda ta została opracowana przez profesora B. Leva – wykładowcę Stern Business School (New York). K. Gan, Z. Saleh, *Intellectual capital and corporate performance of technology intensive companies: Malaysia evidence*, „Asian Journal of Business and Accounting” 2008, vol. 1(1), 2017, s. 24.

<sup>321</sup>A. Ujwary-Gil, *Kapitał intelektualny...* op. cit., s. 64.

wskaźników: zwrotu z aktywów finansowych i zwrotu z aktywów fizycznych. Wykorzystuje przy tym: rzeczowe aktywa trwałe, rezerwy, zobowiązania długoterminowe, inwestycje długoterminowe, zobowiązania krótkoterminowe, stopę dyskontowa dla IC<sup>322</sup>. W opinii niektórych ekspertów wskaźnik KCE<sup>TM</sup> odzwierciedlający kapitał wiedzy niekoniecznie pokrywa się z kapitałem intelektualnym. Ponadto oparcie obliczeń na podstawie średnich branżowych może wydawać się nadmiernym uproszczeniem. Dodatkowo trudno udowodnić, jaka część zysku wynika z wykorzystania aktywów finansowych, a z jaką z fizycznych. Poza tym KCE<sup>TM</sup> nie uwzględnia ewentualnego efektu synergii<sup>323</sup>.

Współczynnik intelektualnej wartości dodanej (VAIC – *Value Added of Intellectual Coefficient*) sprowadza się do oceny wartości dodanej generowanej przez firmę oraz ustalenia, w jakim stopniu zasoby kapitału rzeczowego i niematerialnego wpływają na osiągnięcie wartości dodanej. Autorem tej metody jest A. Pulic, który przy jej opracowywaniu przyjął dwa założenia. Pierwsze, metoda powinna pozwalać na szacunek wartości aktywów intelektualnych w organizacjach notowanych oraz nienotowanych na giełdzie. Drugie, metoda ma dostarczać informacji, czy kapitał ludzki i strukturalny przyczyniają się do procesu kreowania wartości? Jeśli tak, to w jakim stopniu. Współczynnik VAIC<sup>TM</sup> jest sumą trzech parametrów: stopy efektywności wykorzystania zaangażowanego kapitału własnego – CEE (*Capital Employed Efficiency*), stopy efektywności wykorzystania kapitału ludzkiego – HCE (*Human Capital Efficiency*), stopy efektywności kapitału strukturalnego – SCE (*Structural Capital Efficiency*). Do głównych zalet wskaźnika zaliczyć można prostotę kalkulacji oraz to, że wszelkie niezbędne dane dostępne są w sprawozdaniach finansowych. Ponadto wskaźnik umożliwia analizę porównawczą pomiędzy podmiotami, funkcjonującymi w tym samym i konkurencyjnym sektorze, wprowadzając podstawowe standardy pomiaru efektywności ich działalności<sup>324</sup>.

Trzecia grupa to metody bezpośredniego pomiaru, które wykorzystują dwa podejścia<sup>325</sup>:

- finansowe – szacowanie ogólnej wartości IC zaangażowanego w przedsiębiorstwie; poszczególne metody pozwalają wyrazić wartość IC w jednostkach pieniężnych bądź wykorzystują system miar niefinansowych;
- jakościowe – charakterystyka, opis poszczególnych aktywów niematerialnych tworzących IC.

Celem jest uzupełnienie tradycyjnej, skupiającej się zazwyczaj na wartości aktywów materialnych, wyceny przedsiębiorstwa o dane dotyczące ilości, jakości i wartości posiadanych aktywów niematerialnych. Zakres uzyskanych informacji będzie zróżnicowany w zależności od zastosowanej grupy metod<sup>326</sup>.

---

<sup>322</sup>M. Rosińska-Bukowska, *Global business networks...* op. cit., s. 122.

<sup>323</sup>A. Pulic, VAIC – an accounting tool for IC management, "International Journal of Technology Management" 2008, vol. 20(5), London, s. 25.

<sup>324</sup>K. Śledzik, *Wyceny KI w spółkach giełdowych*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2008, nr 1 (6), s. 82.

<sup>325</sup>K. H. Chung, S. W. Pruitt, *A Simple Approximation of Tobin's q*, "Financial Management" 1994, vol. 23(3), s. 25.

<sup>326</sup>M. Strojny, *Metody i narzędzia pomiaru...*, op. cit., s. 32.

W grupie metod kart punktowych najczęściej wykorzystywanymi w badaniach w literaturze przedmiotu są: Navigator Skandii, Monitor Aktywów Niematerialnych (IAM – *Intangible Assets Monitor*), Zrównoważona Karta Wyników (BSC – *Balanced Score Card*) oraz IC Rating™ (*Intellectual Capital Rating*).

Navigator Skandii jest uznawany jako kompleksowe narzędzie do zarządzania kapitałem intelektualnym organizacji, umożliwiające jego pomiar w obrębie pięciu głównych obszarów: finansów, klientów, procesów, pracowników i rozwoju. W modelu tym każdemu obszarowi analizy przyporządkowany został zestaw wskaźników, które nie występują w tradycyjnych sprawozdaniach finansowych. Metoda jest wykorzystywana zarówno do pomiaru, jak i raportowania IC na potrzeby zarządzania. Stanowi to źródło informacji dla potencjalnych inwestorów na temat rzeczywistej wartości podmiotu oraz perspektyw jej rozwoju<sup>327</sup>. Navigator Skandii dostarcza informacji o IC w uporządkowany sposób. Zestaw około 150 wskaźników pozwala ocenić siłę IC organizacji, uchwycić i dokonać precyzyjnej analizy jego elementów składowych, co stwarza szanse na podjęcie trafnych decyzji<sup>328</sup>.

Monitor Aktywów Niematerialnych (IAM). Skupia się na wskaźnikach, określających przepływy wiedzy. Precyzyjny dobór wskaźników powinien być dostosowany do strategii firmy (banku). IAM jest szczególnie istotne dla podmiotów, posiadających znaczne aktywa niematerialne. W metodzie IAM wskaźniki odnoszone są do czterech kategorii: struktura zewnętrzna, struktura wewnętrzna, kompetencje oraz aktywa materialne i finanse. Metoda IAM zakłada, iż pracownicy są jedynymi twórcami przychodu i nie powinni być traktowani jako źródło przychodów dzięki swojej wiedzy oraz posiadanym umiejętnościom<sup>329</sup>.

Zrównoważona Karta Wyników stanowi system powiązanych ze sobą mierników, ułatwiający łączenie aktywów materialnych i niematerialnych na różnych poziomach zarządzania. Analiza potencjału przedsiębiorstwa jest prowadzona przy uwzględnieniu perspektywy: klientów, procesów wewnętrznych, rozwoju oraz finansowej. Metoda daje odpowiedź na pytanie, jakie działania należy podjąć, aby w każdej z tych perspektyw osiągnąć najlepsze wyniki. W procesie budowy karty istotne znaczenie ma zdefiniowanie celów strategicznych i przełożenie ich na mierniki. Uwzględnione w karcie wyniki finansowe i niefinansowe są ściśle powiązane z wizją i strategią organizacji, co stwarza możliwość łączenia różnych elementów systemu zarządzania w zintegrowaną całość. Metoda

---

<sup>327</sup>M. Mroziewski., *Kapitał intelektualny...*op. cit., s. 36.

<sup>328</sup>J. Rzempala, *Kapitał intelektualny jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2007, vol. 453, s. 223–232.

<sup>329</sup>M. Adams, *The intangibles decade: looking forward to 2020*, „Intellectual Asset Management” 2010, vol.1, s. 27.

umożliwia nie tylko koncentrację na działaniach obecnie przynoszących korzyści, ale również takich, które dają szanse na sukces w przyszłości<sup>330</sup>.

Metoda IC Rating<sup>TM</sup>, opracowana została przez Intellectual Capital Sweden AB na podstawie teorii skonstruowanej przez znanych w dziedzinie zarządzania wiedzą oraz kapitału intelektualnego specjalistów (L. Edvinssona, B. Leva, T. Stewarta) przy bezpośredniej ich współpracy. Metoda ta pozwala zidentyfikować i opisać różnicę pomiędzy wartością księgową i rynkową oraz spojrzeć na kapitał intelektualny z trzech perspektyw: efektywności, ryzyka spadku efektywności oraz odnowy i rozwoju<sup>331</sup>. IC Rating<sup>TM</sup> jest przydatnym narzędziem pomiaru, ponieważ pozwala na dokonywanie oceny zasobów niematerialnych organizacji (banku), a w związku z tym dostarcza informacji o potencjale rozwojowym, ale umożliwia także dokonywanie porównań pomiędzy podmiotami i lokalizowanie ich słabych punktów organizacji oraz śledzenie efektów działań zmierzających ku ich likwidacji. Udostępnienie IC Ratingu<sup>TM</sup> zwiększa przejrzystość organizacji, co pozwala na przyciąganie potencjalnych inwestorów<sup>332</sup>.

Stosując metody kart punktowych, należy zwrócić uwagę, iż wskaźniki są często zależne od kontekstu i muszą być dostosowywane do wymagań dużej organizacji (banku) i określonej strategii. Powoduje to, iż otrzymane wyniki nie mogą być wprost porównywane między organizacjami. Metoda ta generuje bardzo wiele informacji, które są trudne do analizowania, interpretowania i komunikowania, a dodatkowo są często tymi, których organizacje nie chcą upubliczniać<sup>333</sup>.

Podsumowując, analizę dostępnych metod pomiaru IC (w podziale na cztery grupy) można stwierdzić, iż każda z metod posiada silne i słabe punkty. Większość badaczy dostrzega wpływ interakcji różnych składników IC na wytwarzaną wartość, nie zawsze znajdując jednak sposób na uwzględnianie w badaniu wszystkich zidentyfikowanych czynników. Wybór odpowiedniej metody pomiaru IC banków, poza przeglądem metod w literaturze przedmiotu, wymaga zatem również przeglądu dotychczasowych badań IC banków i metod ich pomiaru w różnych krajach. Celem przeprowadzonej analizy było wskazanie najczęściej stosowanych metod i mierników oraz możliwości powiązania ich z koncepcją IC przyjętą w rozprawie. Szczególną uwagę zwrócono zatem na

---

<sup>330</sup>R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 62.

<sup>331</sup>E. Skrzypek, *Pomiar jako warunek skutecznego zarządzania kapitałem intelektualnym organizacji*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w otoczeniu biznesowym*, W. Sitko (red.), Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2009, s. 99–122.

<sup>332</sup>IC Rating<sup>TM</sup> opiera się na danych uzyskanych od liczących 25–35 osób grup wewnętrznych i zewnętrznych związanych z firmą, które są zbierane w trakcie rozmów i odpowiedzi na 220–240 pytań dotyczących czterech obszarów: polityki i biznesu, kapitału ludzkiego, organizacyjnego kapitału strukturalnego oraz relacyjnego kapitału strukturalnego. Respondenci są wybierani na podstawie ich wiedzy o firmie i konkurentach. Opracowane na podstawie zebranych danych wyniki są prezentowane w trzech wyżej wymienionych perspektywach, z których każda jest oceniana w skali punktowej lub literowej. E. Skrzypek, *Kapitał intelektualny* op. cit., s. 94.

<sup>333</sup>J. Mantorska, *Kapitał intelektualny jako wartość w przedsiębiorstwie*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2020, vol. 3(1), s. 56.



dostrzeżenie przez badaczy złożonej struktury IC( INN, ORG, INS). W tabeli 2.6. przedstawiono przegląd badań, dotyczących systemów bankowych różnych krajów (obszarów). Dodatkowo, zwracając uwagę na sposób pomiaru IC i zastosowane mierniki, przywołano badania dotyczące IC banków z ostatniej dekady (2010–2020) – tabela 2.7.

**Tabela 2.6. Przegląd polskich i zagranicznych badań dotyczących IC banku**

Autor	Badanie
<b>J. Harasim (2008)</b>	Celem badania było przedstawienie znaczenia wartości niematerialnych w bankach, szczególnie w celu stworzenia przewagi konkurencyjnej i zwiększenia skuteczności. Autorka stwierdza, iż chcąc zwiększyć efektywność wartości niematerialnych i prawnych, należy zwrócić uwagę na ich identyfikację, kontrolę sprawowaną przez bank i przyszłe korzyści. Autorka wskazuje, iż skuteczność, a tym samym przewaga konkurencyjna banku zwiększa się, kiedy skupia się na marce, wizerunku, reputacji, jakości usług, wysokich kwalifikacjach, umiejętnościach, wiedzy (także w zakresie marketingu) oraz relacjach z klientami. Wyzwaniem dla banków stają się umiejętności menadżerskie, zarządzanie oraz utożsamienie pracowników z misją i wartościami banku.
<b>M. R. Cabrita (2008)</b>	Celem badań było określenie wzajemnych powiązań między składnikami kapitału intelektualnego a efektywnością biznesu i pozycją konkurencyjną banków w Portugalii. Portugalski sektor bankowy ma odejść od tradycyjnego generowania przychodów „opartego na spreadach” (np. depozytów i pożyczek) w kierunku modeli biznesowych opartych na opłatach o wyższej wartości dodanej (np. fundusze wspólnego inwestowania). W badaniach Autorka zwróciła uwagę na to, iż menedżerowie muszą przyjąć perspektywę kapitału intelektualnego banku, która może zapewnić wgląd w sposób, w jaki zasoby niematerialne przyczyniają się do trwałej przewagi konkurencyjnej. To bardziej holistyczne spojrzenie na zasoby banku może pomóc w wizualizacji znaczenia strategicznych aktywów i ich wartości. Dane zebrano z próby 53 banków, biorąc pod uwagę całą populację 62 banków działających w całej Portugalii. Wszystkie 53 banki są członkami stowarzyszonymi Portugalskiego Stowarzyszenia Bankowców. Początkowa próba 430 kierowników (tj. poziom główny, pierwszy i drugi poziom) została pobrana z głównej listy 1081 bankowców zarejestrowanych w stowarzyszeniu. Kwestionariusze zostały dostarczone osobiście (54) lub wysłane pocztą (376). Po 3 tygodniach zwrócono 42 pełne odpowiedzi. Zwrócono ogółem 253 wypełnionych ankiet po 8 tygodniach, co stanowi odsetek odpowiedzi wynoszący 59%. Spośród 253 wypełnionych ankiet 176 otrzymano pocztą, a 77 zebrano osobiście.
<b>R. Wierzb M. Czerwińska K. Śledzik (2010)</b>	W opracowaniu przedstawiono przykład zastosowania procedur klasycznej (jednowymiarowej) i wielowymiarowej analizy porównawczej w analizie poziomu kapitału intelektualnego banków. Praktyczne zastosowanie metod taksonomicznych pozwoliło na dokonanie transformacji wielowymiarowej przestrzeni zmiennych diagnostycznych opisujących procesy zmiany poziomu kapitału intelektualnego w spółkach bankowych (zarówno krajowych, jak i zagranicznych) do jednowymiarowej przestrzeni zmiennej syntetycznej TMKI. Pozwoliło to na liniowe uporządkowanie badanych podmiotów i wyróżnienie liderów rankingu. Zauważalne jest widoczne zróżnicowanie banków biorących udział w badaniu. Uzyskany ranking banków może stanowić podstawę do dalszych analiz z uwzględnieniem kolejnych lat, które po niedawnym kryzysie finansowym mogą mieć istotne znaczenie dla pozycji konkurencyjnej badanych banków.
<b>G. Gigante D. A. Previati (2013)</b>	Autorzy skupili się na istotności i wpływie kapitału intelektualnego na pozycję konkurencyjną banków w Hiszpanii, Portugalii i Grecji. Badanie obejmowało 31 banków uważanych za największe w regionie Hiszpanii, Portugalii i Grecji. Przeanalizowano raporty banków od 2003 do 2010. Autorzy stwierdzili, iż chcąc utrzymać pozycję lidera w sektorze bankowym, należy skupić się na elementach takich, jak pracownicy, jakość obsługi oraz oferta.
<b>K. E. Kehle (2016)</b>	Badanie miało na celu określenie, w jakim stopniu zarządzanie kapitałem intelektualnym prowadzone w instytucji uczestniczącej w sektorze bankowym i usług finansowych w Zimbabwie wpłynęło na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Autor zaznaczył, iż świat zmierza w kierunku gospodarki opartej na wiedzy, w związku z tym coraz większe znaczenie dla firm intensywnie wykorzystujących wiedzę ma refleksja nad kapitałem intelektualnym jako źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej. Zastosowano tu metodę badania studium przypadku, aby pomóc w zrozumieniu złożonych problemów w realnym życiu organizacji. Zbieranie danych miało odbywać się na podstawie przeglądu dokumentów, ankiet opartych na kwestionariuszu i częściowo ustrukturyzowanych wywiadów pogłębionych. Ustalenia ujawniły, że instytucja uczestnicząca wykorzystywała swój kapitał intelektualny poprzez zatrudnienie kompetentnego personelu, podnoszenie kwalifikacji pracowników, odpowiednie inwestowanie w systemy informacyjne oraz dbanie o relacje z klientami i interesariuszami. Ustalenia mają wpływ na zarządzanie strategiczne,

	ponieważ pozwalają menedżerom na identyfikację działań i czynników wartościowych, na które firmy mogą przeznaczać zasoby w celu wzmocnienia ich pozycji konkurencyjnej.
<b>A. Meles, C. Porzio, G. Sampagnaro, V. Verdoliva (2016)</b>	Na podstawie dużej próby 5 749 banków komercyjnych, obejmującej ponad 40 000 obserwacji w okresie 2005–2012, stwierdziliśmy, że efektywność wykorzystania kapitału intelektualnego (IC) pozytywnie wpływa na wyniki finansowe banków amerykańskich. Ponadto wyniki pokazują, że efektywność kapitału ludzkiego (HC), podskładnik wydajności IC, ma większy wpływ na wyniki finansowe niż inne podkomponenty IC. Odkrycia te sugerują, że opracowanie skutecznych technik zarządzania wiedzą, umożliwiających bankom gromadzenie IC potrzebnych do dostosowania się do ciągle zmieniającego się środowiska, stanowi skuteczne narzędzie osiągnięcia celów zarówno menedżerów banków, jak i decydentów.
<b>K. Beyer (2016)</b>	Badanie miało wskazać istotność zarządzania kapitałem intelektualnym w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej. Autorka w wybranym banku komercyjnym przeprowadziła badanie przy użyciu formularza ankiety. Uzpełnieniem ankiety były bezpośrednie wywiady z naczelnym zarządem, a także analiza wewnętrznej dokumentacji. Wynikiem podjętego badania jest poznanie stanu kapitału intelektualnego w badanej firmie, a także wskazanie postulowanych działań w zakresie zarządzania kapitałem intelektualnym. Kapitał intelektualny jest dziś jednym z najważniejszych aktywów firmy. Poprzednie badania przeprowadzone przez autora wykazały, że kapitał intelektualny w polskich przedsiębiorstwach był niedoceniany. Dlatego tak ważne było przeprowadzenie audytu kapitału intelektualnego, którego wyniki mogą być podstawą do sformułowania indywidualnych działań, które mogą przyczynić się do wzrostu wartości kapitału intelektualnego, a tym samym do wzrostu wartości banku i jego konkurencyjności.
<b>B. N. Rochmadhona, T. R. Suganda, S. Cahyadi (2018)</b>	Badanie miało na celu określenia efektu przewagi konkurencyjnej, analizując zależności między kapitałem intelektualnym a wynikami finansowymi sektora bankowego w pięciu krajach ASEAN. Ponadto w tych badaniach analizuje się poziom zróżnicowania kapitału intelektualnego z wykorzystaniem jego składników, a mianowicie kapitału ludzkiego, kapitału strukturalnego i kapitału relacyjnego. W badaniach wykorzystano metodę częściowego najmniejszego kwadratu w celu przetestowania efektu mediacji oraz metodę ANOVA w celu przetestowania poziomu zróżnicowania kapitału intelektualnego w sektorze bankowym w pięciu krajach ASEAN – Indonezji, Laosie, Wietnamie, Filipinach i Tajlandii. Wyniki pokazały, że kapitał intelektualny ma pozytywny wpływ na wyniki finansowe i przewagę konkurencyjną.
<b>S. A. Saruchi, A. M. Zamil, R. Basiruddin, S. Z. Rasid, N.F.G. Ahma (2019)</b>	Badanie ma na celu zmierzenie związku między efektywnością kapitału intelektualnego a wynikami banków. W sumie wybrano 59 banków islamskich, a ich zbędne roczne sprawozdania są opracowywane odpowiednio ze stron internetowych banków w latach 2006–2017. W pomiarze IC stosuje się wartość dodaną współczynnika intelektualnego (VAIC) wydajność. Odkrycia dostarczają empirycznych dowodów pozytywnych związków między wydajnością IC a wynikami banków, niemniej jednak, kiedy rozkłada się na efektywność kapitału ludzkiego (HCE), efektywność kapitału strukturalnego (SCE) i zaangażowany kapitał efektywność (CEE), tylko efektywność kapitału ludzkiego wykazuje znaczące pozytywne powiązanie z wynikami banków, podczas gdy pozostałe dwa składniki wykazują znaczące ujemne powiązanie z wyniki bankowe. Badanie obejmuje banki z krajów Azji Południowo-Wschodniej, a mianowicie Brunei, Indonezji, Malezji i Tajlandii, krajów Azji Południowej, czyli Bangladeszu i Pakistanu, krajów Bliskiego Wschodu, a mianowicie Bahrajnu, Egiptu, Jordanii, Kuwejtu, Libanu, Palestyny, Kataru, Arabii Saudyjskiej, Tunezji, Turcji i Zjednoczonych Emiratów Arabskich.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Ramaseshan, A. Caruana, L. S. Pang, *The effect of market orientation on new product performance: a study among singaporean firm*, „Journal of Product & Brand Management” 2000, vol. 11, s. 399–409; M. R. Cabrera, *Intellectual capital and business performance in the Portuguese banking industry*, „Int. J. Technology Management” 2008, vol. 1(43), s. 13; J. Harasim, *The role of intangible assets in banks*, „Journal of Economics and Management” 2008, No 2, s. 54; G. Gigante, D. A. Previati, *Empirical Analysis of Intellectual Capital Disclosure Practices in Banks in Spain, Portugal and Greece, Palgrave Mcmillian*, Hiszpania 2013, s. 72; K. E. Kehle, *A dissertation submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Master of Commerce*, Univeristy of Kazulu, Natal, Zimbabwe 2016, s. 45; K. Beyer, *A Case Study of Intellectual Capital Management in a Polish Commercial Bank*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2016, vol. 4(82/2), s. 77; S. A. Saruchi, A. M. Zamil, R. Basiruddin, S. Z. Rasid, N. F. G. Ahma, *Empirical Linkage of Intellectual Capital and Performance of Islamic Banks*, „International Journal of Engineering and Advanced Technology” (IJEAT) 2019, vol. 8(5C), s. 45; A. Meles, C. Porzio, G. Sampagnaro, V. Verdoliva, *The impact of the intellectual capital efficiency on commercial banks performance: Evidence from the US*, „Journal of Multinational Financial Management” September 2016, vol. 36, s. 64–74; R. Wierzbna, M. Czerwińska, K. Śledzik, *Kapitał intelektualny jako generator konkurencyjności banków*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2010, nr 4/3, s. 87.

Kapitał intelektualny w bankach był przedmiotem zainteresowania badaczy różnych krajów, a nacisk na rolę i specyfikę IC zmieniał się. Badania szczególnie te z ostatniej dekady skupiały się na

metodach pomiaru i identyfikacji elementów kapitału intelektualnego oraz ich wpływu na wydajność i wartość banku.

**Tabela 2.7. Mierniki oraz metody pomiaru kapitału intelektualnego w bankach – przegląd wybranych badań (2004–2021)**

Autor /autorzy (rok)	Mierniki i metody
<b>D. G. Mavridis (2004)</b> (Japonia)	Autor, stosując metodę VAIC dokonał analizy 141 banków japońskich (członków Japońskiego Stowarzyszenia Bankowców) w latach 2000–2001. Na tej podstawie stwierdził, iż najlepsze wyniki finansowe osiągają banki, posiadające najwyższy wskaźnik kapitału intelektualnego.
<b>P. G. Goh (2005)</b> (Malezja)	Badacz za pomocą VAIC mierzył wyniki kapitalizacji intelektualnej banków komercyjnych w Malezji (2001–2003) wskazując, że potencjał tworzenia wartości banków to wynik efektywności IC. Autor zwrócił również uwagę, iż największą efektywność IC posiadają banki zagraniczne funkcjonujące w Malezji
<b>N. Bontis M. Carbita (2008)</b> (Portugalia)	Autorzy badali powiązania i interakcje pomiędzy składnikami IC a wynikami biznesowymi portugalskiego sektora bankowego. Badacze przyjęli, iż na kapitał intelektualny tworzy kapitał ludzki, kapitał strukturalny oraz relacyjny. W badaniu wykorzystano kwestionariusz ankietowy, który został przeprowadzony na próbie 253 respondentów (pracowników) z 53 banków w Portugalii. Do weryfikacji hipotez wykorzystano model cząstkowy najmniejszych kwadratów. Wynik badania potwierdził, iż poszczególne komponenty IC mają pozytywny wpływ na kształtowanie się wyników biznesowych. Zwrócono również uwagę na to, iż kluczowe znaczenie dla wydajności ma również znajomość koncepcji IC przez pracowników i jego zarządzanie.
<b>M. Joshi, D. Cahill, J. Sidhu (2010)</b> (Australia)	Wykorzystanie podejścia opartego na wartości dodanej współczynnika intelektualnego VAIC, służące do określania wydajności banków australijskich. Dane wymagane do obliczenia różnych składników IC uzyskano z rocznych raportów banków australijskich.
<b>M. Klimontowicz (2011)</b> (Polska)	Pomiar IC może nastąpić przez określenie składników kapitału intelektualnego i jego specyfiki działania. Należy zwrócić uwagę na komunikację, przywództwo, zaangażowanie, jakość pracy, wiedzę o klientach, optymalizację procesów, reputację, zaufanie, markę, innowacje. Nie zostały wskazane konkretne mierniki odpowiadające każdemu elementowi.
<b>S. Kehelwalatenna G. Premaratne (2012)</b> (banki notowane na NYSE)	Badacze analizowali znaczenie wartości kapitału intelektualnego dla inwestorów. Do badania wykorzystali dane obejmujące 191 banków z sektora bankowego notowanych na amerykańskiej giełdzie papierów wartościowych <i>New York Stock Exchange</i> (NYSE) z lat 2000–2011. Analiza wykazała, iż inwestorzy szybko reagują na inwestycje związane z IC, co przekłada się na zmianę wartości akcji danego banku.
<b>K. Sotiroski, S. Taleska, M. Janeska (2012)</b> (Macedonia)	Przy pomiarze IC zastosowano monitor wartości niematerialnych (IAM), Badacze chcieli zdefiniować odpowiednie miary i zasady raportowania IC w sektorze bankowym w Republice Macedonii. Wykorzystano kwestionariusz ankietowy skierowany do kadry menadżerskiej 17 głównych banków. Ankietowani wskazali jako istotne mierniki IC banków, takie jak: wydajność pracowników, ekspercka wiedza, umiejętności pracy w grupie, doświadczenie pracowników, motywacja, struktura organizacyjna, system przejęć i fuzji, baza klientów, relacje z klientami, interesariuszami, sieć teleinformatyczna.
<b>K. Śledzik (2012)</b> (Polska)	Pomiar poziomu IC w ujęciu jednowymiarowym może utrudniać proces zarówno oceny poziomu kapitału intelektualnego, jak i pozycji konkurencyjnej banków. Z tego powodu autor wykorzystał w badaniu syntetyczny wskaźnik TMKI (Taksonomiczna Miara Kapitału Intelektualnego). Zestaw cech diagnostycznych składał się z pięciu zmiennych diagnostycznych: 1) MV/BV (Market to Book Value ratio); 2) MVA (Market Value Added); 3) KCE <sup>TM</sup> (Knowledge Capital Earnings <sup>TM</sup> ); 4) SCE (Structural Capital Efficiency ratio); 5) HCE (Human Capital Efficiency ratio).
<b>G. Gant (2013)</b> (wybrane kraje europejskie)	Badacz wskazywał na efektywność kapitału ludzkiego i strukturalnego na wyniki finansowe wybranych banków w krajach europejskich (Czechy, Dania, Finlandia, Niemcy, Włochy, Norwegia, Hiszpania, Szwecja). Okres badań to lata 2004–2007.
<b>Y. Trisnowati (2014)</b> (Indonezja)	Analiza wpływu IC i jego składników na wartość rynkową i wyniki finansowe w 21 bankach publicznych w Indonezji na giełdzie papierów wartościowych w latach 2009–2011. Składnikami IC były: wartość dodana kapitału pracownika (VACA), wartość dodana kapitału ludzkiego (VAHU) i strukturalna wartość dodana kapitału (STVA). Wartość rynkowa została zmierzona według wartości rynkowej (MBV). Wyniki finansowe mierzono za pomocą zwrotu z aktywów (ROA), zwrotu z kapitału (ROE) i wzrostu przychodów (GR).
<b>W. Forte, J. Tucker G. Matonti, G. Nicolo (2017)</b> (Włochy)	Badacze, wykorzystując metodę MV/BV mierzą poziom IC korporacji finansowych (w tym banków) notowanych na Giełdzie papierów Wartościowych w Mediolanie. Badanie przeprowadzono na próbie 140 włoskich korporacji w latach 2009–2013.
<b>N. Ozkan, S. Cakan, M. Kayacan (2017)</b> (Turcja)	Wykorzystanie metody VAIC do określenia wydajności banków tureckich – ujęcie współczynnika efektywności kapitału ludzkiego (HCE), współczynnik efektywności wykorzystanego kapitału (CEE) i współczynnik efektywności kapitału strukturalnego (SCE).
<b>K. C. T. Duho, J. M. Onumah (2018)</b> (Ghana)	Autorzy badali zmienne, które wpływają na wydajność kapitału intelektualnego banków w Ghanie. W badaniu wykorzystali dane panelowe 29 banków z Ghany (lata 2000–2014). Dowiedli, iż istotnymi determinantami wpływającymi na wydajność kapitału intelektualnego jest efektywność inwestycji w kapitał ludzki ( szkolenia, poziom wynagrodzeń) oraz dbanie o stabilność finansową (odpowiedni poziom wskaźnika wypłacalności)
<b>T. Nawaz, R. Haniffa (2018)</b> (18 krajów)	Badacze interesowali się wpływem zasobów niematerialnych (kapitału intelektualnego – IC) na wyniki finansowe 64 islamskich banków działających w 18 różnych krajach. Przeanalizowali dane z bazy Bankscope za lata 2007–2011. Wyniki wykazały znaczący pozytywny związek między VAIC a wynikami księgowymi opartymi na zwrocie z aktywów (ROA). Wyniki odzwierciedlały również istotny pozytywny związek między efektywnością zaangażowanego kapitału (CEE) oraz efektywności kapitału ludzkiego (HCE).

	Nie ustalono jednak istotnego związku w odniesieniu do efektywności kapitału strukturalnego
<b>B. N. Rochmadhona, T. R. Suganda, S. Cahyadi (2018) (Kraje ASEAN)</b>	Zastosowano mierniki wartości dodanej z tytułu: – wydajność kapitału ludzkiego rozumiana jako wartość dodana/świadczenia pracownicze; wartość dodana (zysk operacyjny, koszty pracownika, amortyzacja); – efektywność kapitału innowacyjnego rozumiana jako kapitał na innowacje, koszty badań i rozwoju; – efektywność kapitału relacyjnego rozumiana jako koszty marketingu/wartość dodaną; – wydajność kapitału procesowego – koszty operacyjne/wartość dodaną; – efektywność kapitału strukturalnego – wydajność kapitału procesowego i efektywność kapitału innowacyjnego. Wydajność IC mierzona jest metodą E-VAIC + w zakresie wyników finansowych przy użyciu wskaźników rentowności. E-VAIC + dodaje trzeci element IC wcześniej nieuwzględniony w modelu VAIC, czyli efektywność kapitału klienta.
<b>D. Q. Octavio, Y. Soesetio (2019) (Indonezja)</b>	Autorzy skupili się na badaniu wpływu kapitału intelektualnego, mierzonego metodą VAIC na rentowność banków w Indonezji. Analiza objęła 102 banki komercyjne w Indonezji oraz 12 funkcjonujących tam banków islamskich. Wyniki badań wskazują, iż wartość kapitału intelektualnego istotnie wpływa na rentowność banków, w największym stopniu efektywność kapitału strukturalnego
<b>M. L. Arslan, C. Kizil (2019) (Turcja)</b>	Badacze badając banki w Turcji notowane na BIST Banks Index (XBank) w latach 2017–2018, wskazali istnienie silnej pozytywnej korelacji między efektywnością kapitału strukturalnego (SCE) a wartością VAIC, co oznacza, że zdecydowany nacisk na SCE jest koniecznością, aby wzmocnić VAIC i podnieść siłę IC banku.
<b>M. C. Ruiz-Rodriguez F. Castilla- Polo (2019) (Hiszpania)</b>	Badacze chcieli zmierzyć poziom kapitału intelektualnego banków notowanych na Gieldzie Papierów Wartościowych w Madrycie. Badanie objęło lata 2010–2012. Do badania wykorzystali autorski miernik „Intellectual Capital Concept Index”, który został oparty o wskaźniki określające kapitał ludzki, strukturalny, relacyjny oraz użyteczność informacji.
<b>M. A. Afridi, I. Khan, M. Khan (2021) (Pakistan)</b>	Badacze wykorzystując także metodę VAIC badali wpływ IC na wydajność 20 banków notowanych na giełdzie w Pakistanie w okresie 2007–2016. Badacze stwierdzili, że największy wpływ na wyniki ma efektywność kapitału ludzkiego i strukturalnego. Zwrócili również uwagę, iż banki w Pakistanie zwiększają wydatki na kapitał intelektualny, głównie inwestując w szkolenia pracowników oraz innowacyjność procesów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. N. Rochmadhona, T. R. Suganda, S. Cahyadi, *The Competitive Advantage between Intellectual Capital and Financial Performance of Banking Sector in ASEAN*, „Journal Keuangan dan Perbankan”, vol. 2(22), Singapore 2018, s. 321–334; N. Ozkan, S. Cakan, M. Kayacan, *Intellectual capital and financial performance: A study of the Turkish Banking Sector*, „Borsa Istanbul Review” 2018, vol. 17(3), s. 190–198; M. Joshi, D. Cahill, J. Sidhu, *Intellectual capital performance in the banking sector: An assessment of Australian owned banks*, „Journal of Human Resource Costing & Accounting” 2010, vol. 14(2), s.151–167; Y. Trisnowati, *Intellectual capital and market value: evidence from Indonesia*, „Investment Management and Financial Innovations” 2014, vol. 16(4), s. 37–45; K. Sotiroski, S. Taleska, M. Janeska, *Measuring Intellectual Capital in the Banking Sector in the Republic of Macedonia*, Conference: „Researching Economic Development And Entrepreneurship in Transition Economies”, Banja Luka 2012, s. 161–172; K. Śledzik, *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa banków giełdowych*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2012, s. 68; M. Klimontowicz, *Identyfikacja kapitału intelektualnego w banku*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H” 2011, vol. 45, s.192–198; N. Soewarno, B. Tjahjadi, *Measures that matter: an empirical investigation of intellectual capital and financial performance of banking firms in Indonesia*, „Journal of Intellectual Capital” 2020, vol. 21(6), s. 1085; D. G. Mavridis, *The intellectual capital performance of the Japanese banking sector*, „Journal of Intellectual Capital” 2004, vol. 5(4), s. 92–115; P. C. Goh, *Intellectual capital performance of commercial banks in Malaysia*, „Journal of Intellectual Capital” 2005, vol. 6 (3), s. 385–396; K. C. T. Duho, J. M. Onumah, *The Determinants of Intellectual Capital Performance of Banks in Ghana: an Empirical Approach*, University of Ghana, Accra 2018, s. 68; D. Q. Octavio, Y. Soesetio, *Intellectual capital and bank profitability: Evidence from conventional and Islamic bank in Indonesia*, „Jurnal Keuangan dan Perbankan” 2019, vol. 23(2), s. 191–205; T. Nawaz, R. Haniffa, *Determinants of financial performance of Islamic banks: an intellectual capital perspective*, „Journal of Islamic Accounting and Business Research” 2018, vol. 8(2), s. 130–142; N. Bontis, M. Cabrita, *Intellectual capital and business performance in the Portuguese banking industry*, „International Journal of Technology Management” 2008, vol. 43(3), s. 212; S. Kehelwalatenna, G. Premaratne, *An Examination of the Value Relevance of Intellectual Capital: The Case of Banking Industry*, Proceedings of 19th International Business Research Conference 2012, <https://ssrn.com/abstract=2174211> (dostęp 30.10.2012); M. A. Afridi, I. Khan, M. Khan, *The relationship between intellectual capital and bank's productivity in Pakistan*, „Abasyn Journal of Social Sciences” 2021, vol. 14(1), s.158; G. Gigante, *Intellectual capital and bank performance in Europe*, „Accounting and Finance Research” 2013, vol. 2(4), s. 28; W. Forte, J. Tucker, G. Matonti, G. Nicolo, *Measuring the Intellectual Capital of Italian listed companies*, „Journal of Intellectual Capital” 2017, s.126; M. C. Ruiz-Rodriguez, F. Castilla- Polo, *The intangible index in bank management*, „Intangible Capital” 2019, vol. 15(8), s. 3.

W przedstawionym w tabeli 2.8. zestawieniu można zauważyć, że większość badaczy odwołuje się do metody VAIC. Niektórzy jednak uwypuklają dodatkowo pozostałe aspekty IC. W większości badań mimo wskazywania istotności czynników, dotyczących istotności poszczególnych podsystemów IC (zdefiniowanych w niniejszej rozprawie jako ORG, INN, INS) nie zarekomendowano adekwatnych sposobów badań ich wpływu, a tym bardziej miar. W ten sposób

autorka zidentyfikowała lukę, której wypełnieniem jest podjęta próba w rozprawie zidentyfikowania dostępnych danych i informacji do oceny/ wyceny wszystkich trzech składowych IC.

Na podstawie przywoływanych badań dla sektorów bankowych różnych krajów, zidentyfikowano obszary/ sfery badane w sposób powtarzalny i spójny. Na przykład M. Cabrira i N. Bontis zauważyli wzrost nacisku na szkolenia pracowników i poprawę ich motywacji to czynniki, które mogą prowadzić do wyższej produktywności i zwiększonej kreatywności, a tym samym do poprawy zadowolenia klientów i budowania ich lojalności. Stwierdzili, że pracownicy dzięki swojej wiedzy zawodowej, doświadczeniu i umiejętnościom nawiązują lepsze relacje z klientami, co przyczynia się do gromadzenia kapitału relacyjnego (INS). Badacze wskazali zatem, że kapitał ludzki ma pozytywny i bezpośredni wpływ na IC, doceniając jak oddziałuje na struktury, relacje, innowacje wskazali, że kreatywność i postawa pracowników mają pozytywny wpływ na kapitał strukturalny, ponieważ umiejętności pracowników wpływają na kulturę organizacji, efektywność procesów i procesy innowacyjne<sup>334</sup>. Taka interpretacja dotyczy zatem odpowiednio podsystemów IC: INS, ORG i INN (w ujęciu przyjętym w rozprawie).

W wielu badaniach rola kapitału ludzkiego jest uwypuklona, jednak nie ma jednoznaczności, co do miejsca jego ulokowania. Tym samym należy uznać za zasadne (przyjęte w niniejszej rozprawie) założenie o wielokierunkowym i wielopłaszczyznowym oddziaływaniu kapitału ludzkiego, co oznacza, że przenika on wszystkie warstwy IC. Na przykład A. Sharabati, S. Jawad i N. Bontis<sup>335</sup> oraz M. Subramaniam i M. Youndt<sup>336</sup> odnoszą kapitał ludzki do kreatywności i innowacyjności pracowników (czyli INN), lojalności/ oddania i postaw pracowników (czyli INS), mechanizmów szkoleń i edukacji wzmacniających struktury oraz spajających system organizacyjny poprzez doświadczenie pracowników (czyli ORG). Z kolei zgodnie z wynikami badań R. Isaac'a, I. Herremans'a i T. Kline'a<sup>337</sup>; C. Yang i C. Lin<sup>338</sup> czy J. Choudhary'ego<sup>339</sup> oraz A. Sharabat'a, S. Jawad'a i N. Bontis'a<sup>340</sup>, rola kapitału ludzkiego jest dominująca dla umocnienia kapitału relacyjnego (czyli INS), który obejmuje m.in. spotkania z klientami, opinie i wiedza klientów oraz regularne interakcje z klientami. Podobnie kapitał strukturalny, który jest połączeniem znaczących

---

<sup>334</sup>N. Bontis, M. Cabrira, *Intellectual capital and business performance in the Portuguese banking industry*, „International Journal of Technology Management” 2008, vol. 43(3), s. 215.

<sup>335</sup>A. Sharabat, S. Jawad, N. Bontis, *Intellectual capital and business...*, op. cit., s. 105–131.

<sup>336</sup>M. Subramaniam, M. Youndt, *The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities*, „Academy of Management Journal” 2005, vol. 48(3), s. 450–463.

<sup>337</sup>R. Isaac, I. Herremans, T. Kline, *Intellectual capital management enablers: A structural equation modeling analysis*. „Journal of Business Ethics” 2010, vol. 93(3), s. 373–391.

<sup>338</sup>C. Yang, C. Lin, *Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan*, „The International Journal of Human Resource Management” 2009, vol. 2(9), s. 165–184.

<sup>339</sup>J. Choudhary, *Performance impact of intellectual capital: A study of Indian IT sector*, „International Journal of Business and Management” 2010, vol. 5(9), s. 72–80.

<sup>340</sup>A. Sharabat, S. Jawad, N. Bontis, *Intellectual capital and business...*, op. cit., s. 105–131.

elementów, takich jak struktura, systemy, technologia informacyjna, możliwości, kultura, wzmocnienie pozycji i jakość usług.

Raportowanie i monitorowanie składników IC może doprowadzić do całościowego spojrzenia na zasoby firmy, wizualizacji znaczenia strategicznych aktywów niematerialnych, tworzonej przez nie wartości, co może skutkować wdrażaniem innowacyjnych modeli biznesowych. Wnioski z tego badania są zbliżone do tych przeprowadzonych przez N. Bontisa w Kanadzie i w Malezji. Odpowiednio zarządzany i monitorowany IC może stać się przyczyną transformacji i modernizacji banków<sup>341</sup>.

K. Shih, C. Chang, B. Lin (2010) wskazali, że gdy „pracownicy przechodzą programy ustawicznego szkolenia” i gdy „pracownicy są wystarczająco wykształceni, aby wykonywać swoją pracę”, znacząco przyczyniają się do rozwoju IC. Kapitał ludzki jest wzmocnieniem dla kapitału strukturalnego i organizacyjnego<sup>342</sup>. Oznacza to, że w istocie kapitał ludzki przenika i spaja organizację.

Podobnie S. Allameh, S. Abbasi, S. Shokrani (2010) wykazali, że umiejętności, kompetencje i *know-how* powiązane z zasobami ludzkimi pomagają w budowaniu dobrych relacji z klientami i dzieleniu się wiedzą. Ponadto zidentyfikowali takie czynniki jak: kompetencje, kreatywność, postawa pracowników, nastawienie pracowników, kultura i relacje z pracownikami, jako wzmacniające organizację i generujące cenny kapitał<sup>343</sup>.

Z ustaleń R. H. Setianto i R. Sukmana wynika, że banki o wyższej efektywności kapitału ludzkiego mają tendencję do wykazywania wyższego ROA i ROE, co oznacza wpływ także na kapitał ekonomiczny (EK). Kompetencje pracowników istotne są w tworzeniu zarówno materialnych, jak i niematerialnych aktywów, przyczyniając się do ciągłego tworzenia wiedzy i pomysłów. Wyniki te sugerują, że aby przyspieszyć rozwój bankowości (w Indonezji i Malezji) interesariusze powinni skupić się na rozwoju kapitału ludzkiego, a nie na aktywach fizycznych. Zasadniczo sektor finansowy, a zwłaszcza banki, potrzebują pokolenia profesjonalnych menedżerów, którzy są bardziej zorientowani na klienta, znający się na technologii, wysoko wykwalifikowani, elastyczni i zwinni z wszechstronnymi zestawami umiejętności. W kontekście globalizacji wysokiej klasy kapitał ludzki, czyli baza do rozwoju wszystkich podsystemów IC, stał się koniecznością, a nie tylko bogactwem<sup>344</sup>.

---

<sup>341</sup>N. Bontis, W. Chua, S. Richardson, *Intellectual capital and nature of business in Malaysia*, “Journal of Intellectual Capital” 2000, vol. 1(1), s. 85–100; N. Bontis, *Managing organisational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field*, “International Journal of Technology Management” 1999, vol. 18(5), s. 433–462.

<sup>342</sup>K. Shih, C. Chang, B. Lin, *Assessing knowledge creation and intellectual capital in banking industry*, “Journal of Intellectual Capital” 2010, 11(1), s. 74–89.

<sup>343</sup>S. Allameh, S. Abbasi, S. Shokrani, *The mediating role of organisational learning capability between intellectual capital and job satisfaction*, “European Journal of Social Sciences” 2010, vol. 17(1), s. 1–12.

<sup>344</sup>R. H. Setianto, R. Sukmana, *Intellectual Capital and Islamic Banks Performance from Indonesia and Malaysia*, „Iqtishadia Journal Kajian Ekonomi dan Bisnis Islam” 2016, vol. 9(2), s.376.

Podsumowując wyniki badań, dotyczące podstaw pozycji konkurencyjnej banków różnych państw i regionów można zauważyć, że niezależnie od specyfiki obszaru rosnąca rola kapitału intelektualnego (choć różnych jego aspektów) jest coraz mocniej podkreślana. W ostatnich dwóch dekadach (badanie z lat 2000–2020) autorzy coraz odważniej i szerzej odnoszą się do składowych IC istotnych dla poprawy konkurencyjności, wzrostu wartości banku i jego pozycji rynkowej. W większości badań poza wymienieniem dostrzeżonych, najbardziej wartościowych walorów dominuje jednak odwoływanie się do klasycznych metod pomiaru – głównie metodą VAIC.

Badania dotyczące kapitału intelektualnego w Polsce systematycznie rozwijały się. Wczesne badania, dotyczyły raczej istoty aktywów niematerialnych w systemie zarządzania bankami oraz ich wpływie na konkurencyjność (bez wyodrębniania IC). W. Baka (1998) do kapitału (budującego konkurencyjność banków) zaliczał czynniki o charakterze zewnętrznym (politykę gospodarczą, poziom nowoczesności całej gospodarki, rozwiązania instytucjonalno-prawne itp.), ale także wewnętrznym (ofertę produktową, sprawność oraz jakość usług, efektywność, jakość zarządzania, a także strategię bankowe)<sup>345</sup>. Kolejne (np. W. L. Jaworskiego, 1998) wskazywały już, że zdolność konkurencyjną banku determinują przede wszystkim: nowoczesność technologii, potencjał kapitałowy, kwalifikacje kadr, innowacyjność oraz jakość usług bankowych, a także rentowność sieci<sup>346</sup>. Co wskazuje, że dostrzegano już wszystkie trzy podsystemy IC, choć ich nie nazywano (technologie, innowacje, struktury, oferta, sieć, relacje), a także istotną rolę kapitału ekonomicznego (rentowność, potencjał kapitałowy). W kolejnych badaniach w latach 2001–2005 uzupełniono listę istotnych dla konkurencyjności banków czynników m.in. wskazując na ład korporacyjny i jego wpływ na wartość banków, relacje z otoczeniem zewnętrznym. Dodatkowo zauważono konieczność stosowania metod kompleksowej wyceny IC (lub jego składowych).

Badania kolejnych autorów uzupełniały dotychczasowe m.in. poprzez dostrzeżenie nowych wyzwań dla banków. J. Pietrzak (2002) skupił się np. na multikanałowości dystrybucji i dostępności dla klientów jako głównych determinantach konkurencyjności współczesnych banków<sup>347</sup>. J. Harasim (2004) wskazywała, że trwałą przewagę konkurencyjną bank osiąga poprzez wykorzystanie swoich aktywów niematerialnych, przede wszystkim skutecznego zarządzania wizerunkiem oraz odpowiedniej strategii marketingowej<sup>348</sup>. M. Capiga (2005) stwierdziła, iż nie da się osiągnąć sukcesu rynkowego tylko dzięki optymalizacji technologii dla usług i produktów banku, bez odpowiedniej reputacji banku jako odpowiadającego na potrzeby klientów, silnej marki banku czy

---

<sup>345</sup>W. Baka, *Polski sektor bankowy na tle bankowości europejskiej*, [w:] *Integracja europejska a strategie banków komercyjnych*, W. Baka (red.), Międzynarodowa Szkoła Bankowości i Finansów, Katowice 1998, s. 89.

<sup>346</sup>W. L. Jaworski, *Banki polskie – warunki przetrwania*, [w:] *Finanse i bankowość – dzwignie wzrostu gospodarczego*, Materiały Konferencyjne, t. I, Szczecin–Międzyzdroje 1998.

<sup>347</sup>J. Pietrzak, *Wpływ modelu dystrybucji na konkurencyjność banków*, „Bank i Kredyt” 2002, vol. 3(1), s. 35–43.

<sup>348</sup>J. Harasim, *Strategie marketingowe...*, op. cit., s. 109–116.

multkanałowości<sup>349</sup>. T. Kowalewski (2005) podkreślił z kolei, iż pracownicy banku (kapitał ludzki) tworzą jego wizerunek i tym samym są stymulatorem rozwoju banku<sup>350</sup>. M. Marcinkowska (2006) skupiła się na problemie zasobów niematerialnych w pomnażaniu wartości banku<sup>351</sup>. J. Pioch (2008) wykorzystwała do badania wyceny banku metodę CIV i KCE, podkreślając, iż skuteczne metody pomiaru i wyceny IC to narzędzie analizy potencjału strategicznego, pozwalające ustalić kluczowe kompetencje banku<sup>352</sup>.

M. Klimontowicz (2011) stwierdziła, iż koncepcja kapitału intelektualnego jest odpowiedzią na budowanie wartości banku i jego przewagi konkurencyjnej poprzez wiedzę, umiejętności oraz relacje społeczne. Autorka podkreśliła, iż badając IC banku, należy skupić się na reputacji i wizerunku banku, optymalizacji procesów świadczenia usług finansowych, lojalności klientów oraz umiejętnościach pracowników<sup>353</sup>. Wyniki badań ankietowych (Klimontowicz, 2013) na grupie klientów i menagerów banków komercyjnych, funkcjonujących w Polsce, dowiodły, iż istotne znaczenie dla konkurencyjności banku ma również wykorzystywanie innowacyjnych technologii oraz wprowadzanie do oferty nowatorskich produktów<sup>354</sup>.

Badania dotyczące IC banków (opublikowane w 2011 i 2012) przeprowadził K. Śledzik. Badania dotyczyły banków uniwersalnych, spółek prawa handlowego, notowanych na giełdach papierów wartościowych. Nie uwzględniał banków spółdzielczych, banków specjalistycznych, a także banków funkcjonujących w krajowym sektorze, które nie były podmiotami, z akcjami notowanymi na giełdzie papierów wartościowych. Okres objęty badaniem to 2005–2010. Autor doszedł do wniosku, że pomiar kapitału intelektualnego stanowić może istotne narzędzie do oceny pozycji konkurencyjnej banków. Może nawet stanowić główny element zobiektywizowanej oceny wartości rynkowej banku z punktu widzenia inwestorów oraz innych interesariuszy<sup>355</sup>. Jednocześnie zauważył że brak powszechnej definicji IC utrudnia ocenę poziomu IC banku<sup>356</sup>.

W swoich badaniach A. Buszko (2011) dokonał określenia związków między IC a pozycją konkurencyjną oddziałów banków komercyjnych. Autor opracował indeks IC, wykorzystując

---

<sup>349</sup>M. Capiga, *Kapitał klienta banku...*, op. cit., Warszawa 2005.

<sup>350</sup>T. Kowalewski, *Zagadnienie kapitału ludzkiego w kontekście funkcjonowania banku*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy” 2005, vol. 5, s. 377–382.

<sup>351</sup>M. Marcinkowska, *Wykorzystanie zasobów niematerialnych...* op. cit., s. 217–225.

<sup>352</sup>J. Pioch, *Metodologia wyceny kapitału intelektualnego – zagadnienia wybrane [w:] Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach zakłóceń na rynkach finansowych*, J. Bieliński, M. Czerwińska (red.), Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2008.

<sup>353</sup>M. Klimontowicz, *Identyfikacja kapitału intelektualnego w banku*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H” 2011, vol. 45(2), s.196.

<sup>354</sup>M. Klimontowicz, *Znaczenie innowacji dla konkurencyjności banku-wyniki badań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013, s.178

<sup>355</sup>K. Śledzik, *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa banków giełdowych*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011.

<sup>356</sup>K. Śledzik, *Wykorzystanie wskaźnika KCE do wyceny poziomu zasobów niematerialnych banków krajowych i banków porównawczych za okres 2005-2010*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2012, vol. 689(50), s. 71.



współczynnik korelacji Pearsona wykazał mocną stochastyczną zależność między wartością IC a pozycją konkurencyjną. We wnioskach autor wskazał, że rośnie rola niematerialnych zasobów. Zarekomendował bankom strategię uwzględniającą konieczność powiększania zasobów kapitału intelektualnego<sup>357</sup>. Z kolei M. Kieźel i A. Kwiecień (2012) dostrzegli, że pozycję rynkową bank może budować poprzez odpowiednie zarządzanie relacjami z klientami<sup>358</sup>. A. Nosowski (2013) dodał, iż jakość IC wpływa na sukces rynkowy banku. Kapitał intelektualny wspiera realizację przyjętych celów biznesowych<sup>359</sup>. M. Marcinkowska (2013) zwróciła uwagę, iż bank może zwiększać współcześnie swoją wartość poprzez budowanie relacji z interesariuszami<sup>360</sup>.

K. Beyer (2016) przedstawiła stan kapitału intelektualnego i jego składników (tj. kapitału ludzkiego, organizacyjnego i rynkowego) dla jednego banku, notowanego na GPW, wchodzącego w skład indeksu WIG-Banki (autorka nie przedstawiła nazwy banku). Wskazała, że badany bank podejmuje szereg istotnych działań w zakresie zarządzania IC. Bank mierzył m.in. efektywność kapitału ludzkiego i organizacyjnego. Na podstawie badania autorka postulowała, aby kadra kierownicza podejmowała próby zarządzania wewnętrzną kulturą organizacyjną poprzez wymianę wiedzy i doświadczeń. W celu usprawnienia zarządzania IC autorka zarekomendowała pomiar wartości i efektywności wykorzystania jego składników<sup>361</sup>. W. Gradoń i G. Szustak (2016) stwierdzili, iż wartość banku budowana jest na podstawie efektywności struktury organizacyjnej, umiejętności i motywacji pracowników oraz relacji z klientami<sup>362</sup>. Zwiększaniu wartości IC ma sprzyjać systematyczne przekształcanie kapitału ludzkiego w kapitał organizacyjny, przede wszystkim poprzez przekształcenie wiedzy pracowników w wiedzę organizacji. W badaniach po raz kolejny wskazywana jest istotna rola kapitału ludzkiego, jako kreatora IC banku, w tym na poziomie kapitału organizacji jak i szerzej wiedzy organizacji (co można traktować jako potencjał budowania relacji jak i kreacji innowacji).

Podsumowując, w większości badań analizowanych w rozprawie dotyczących IC banków, zwrócono uwagę na istotność kapitału intelektualnego w zarządzaniu i kreacji wartości dodanej banku, budowanie pozycji konkurencyjnej banku. Większość badań dotyczy identyfikacji elementów

---

<sup>357</sup>A. Buszko, *Wpływ kapitału intelektualnego na pozycję konkurencyjną banków komercyjnych*, „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 171, *Finanse – nowe wyzwania teorii i praktyki*, s. 137–147.

<sup>358</sup>M. Kieźel, A. Kwiecień, *Kapitał relacyjny i „Customer Relationships Management” w kontekście tworzenia wartości (z uwzględnieniem specyfiki sektora bankowości detalicznej)*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2012, vol. 55(1), s. 585–593.

<sup>359</sup>A. Nosowski, *Modelowanie zorientowane biznesowo a kapitał intelektualny banku*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, vol. 2(1), s. 406–417.

<sup>360</sup>M. Marcinkowska, *Kapitał relacyjny banku. Kształtowanie relacji banku z otoczeniem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.

<sup>361</sup>K. Bayer, *A Case Study of Intellectual Capital Management in a Polish Commercial Bank*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2016, vol. 4 (82), s. 669–677.

<sup>362</sup>W. Gradoń, G. Szustak, *Wybrane determinanty wartości banku*, „Zarządzanie i Finanse” 2016, vol. 14(3), s. 38–45.

składowych IC oraz prób ich wyceny (bazując głównie na metodach finansowych w większości prac jest VAIC albo MV/BV). Stosunkowo nieliczne badania dotyczą wprost znaczenia IC dla wartości banku i jego konkurencyjności. W pracach nie próbowano stworzyć wskaźników określających kapitał intelektualny z uwzględnieniem specyfiki badanych banków. W wielu pracach zastosowano podział kapitału intelektualnego na składowe, ale zasadniczo ogólnie opisywano konkretne składniki. W większości dostrzegano ich współtworzenie IC – czyli działanie systemowe (stąd dla podkreślenia tej kwestii autorka niniejszej rozprawy używa określenia podsystemy IC).

Nie dokonano nigdzie jasnego rozgraniczenia czynników/walorów odpowiedzialnych za konkretny podsystem z podaniem dokładnego sposobu jego wyceny (pomiaru). Obszar ten autorka niniejszej rozprawy zidentyfikowała jako lukę badawczą w badaniach, dotyczących konkurencyjności banków. Przywołane badania mają raczej charakter ogólny. Jeśli podejmowały kwestie wpływu poszczególnych składowych IC na konkurencyjność to dotyczyło to jednego, ewentualnie dwóch aspektów. W ten sposób wykryto lukę badawczą dotyczącą kompleksowych badań, obejmujących wpływ całości potencjału kapitału banku (w tym kapitału ekonomicznego i wszystkich aspektów IC) na konkurencyjność banku. Autorka niniejszej rozprawy podjęła się uzupełnienia wskazanej luki badawczej.

### **2.2.5. Zasady oceny podsystemów kapitału intelektualnego banku – koncepcja autorska**

Przedstawione zestawienie i analiza dotychczasowych badań, dotyczących IC banków w różnych krajach wskazuje, że nie ma jednolitej metodologii jak i koncepcji, dotyczącej zasad badania kapitału intelektualnego. Analiza badań zwraca również uwagę na fakt, iż żadna z przedstawionych miar nie odzwierciedla podsystemów IC takich jak: kapitał innowacyjny, kapitał organizacyjny, kapitał instytucjonalny. Zamiarem autorki niniejszej rozprawy jest próba uporządkowania kluczowych filarów IC banków poprzez przyporządkowanie konkretnych elementów aktywów niematerialnych, opisywanych jako istotne dla poprawy konkurencyjności do jednego z trzech podsystemów kapitału intelektualnego.

Po pierwsze, autorka dokonała identyfikacji elementów kapitału intelektualnego banków dla każdego z trzech podsystemów IC banku (INN, ORG, INS) oraz wskazała możliwe sposoby ich oceny.

W skład kapitału innowacyjnego banków zaliczono: elementy mające odzwierciedlać potencjał innowacyjności/kreatywności pracowników (nakłady finansowe na szkolenia – wydatki na szkolenia, które zestawiono z liczbą pracowników; porównanie wartości szkoleń i innych świadczeń pracowniczych); proinnowacyjne zachowania klientów, czyli zainteresowanie klientów nowoczesnymi

kanałami dystrybucji (co ma obrazować liczba klientów aktywnie korzystających z bankowości elektronicznej na tle ogólnej liczby klientów banku oraz liczba klientów aktywnie korzystających z bankowości mobilnej do liczba klientów ogółem).

W skład kapitału organizacyjnego zaliczono parametry oceniające: zasady kreacji struktury organizacyjnej danego banku (porównanie liczby oddziałów danego banku do liczby oddziałów banków dla sektora); dynamikę rozwoju banku (przyrost liczby nowych klientów danego banku w stosunku do przyrostu nowych klientów banków komercyjnych z badanej grupy 10 banków) oraz efektywność pracy danego banku mierzoną z uwzględnieniem działań motywujących pracowników (co starano się zobrazować liczbą klientów przypadających na jednego zatrudnionego w zestawieniu ze świadczeniami pracowniczymi przypadającymi na jednego zatrudnionego).

W skład kapitału instytucjonalnego zaliczono relacje w środowisku zewnętrznym banku: liczbę dobrych praktyk w sferze działań społecznie odpowiedzialnych (CSR) na tle konkurentów; liczbę nagród w prestiżowych krajowych i międzynarodowych konkursach na tle konkurentów oraz relacje z klientami, budowanie marki w oczach klientów (co oceniono z wykorzystaniem pozycji banku pozycji w prestiżowym rankingu *Złoty Bankier*).

Celowym zabiegiem było nie wskazywanie kapitału ludzkiego jako osobnej kategorii a przypisanie mu funkcji katalizatora w każdym z trzech wymienionych podsystemów (INN, ORG, INS). Autorka przy wyborze elementów (parametrów) dla każdego z podsystemów bazowała na analizach raportów z sektora bankowego, aby dostosować miary do specyfiki badanego typu podsystemów w bankach oraz możliwych do uzyskania możliwe wystandaryzowanych informacji/danych, stale tych samych dla wszystkich badanych banków.

Po drugie, autorka przedstawiła zestaw mierników oraz statystyk, zbiorów danych, rankingów, które są standardowymi metodami opisu dla sektora bankowego. W ten sposób zapewniając możliwości dokonywania porównań i w perspektywie także kontynuowaniu badań w kolejnych okresach na bazie znacznej części wystandaryzowanych danych.

Po trzecie, autorka odniosła wskazane miary dla poszczególnych kategorii kapitału, w tym podkategorii IC oraz kapitału ekonomicznego (KE) banku. Autorka bazując na przedstawionej bazie teoretycznej odniosła się także do systemu konkurencyjności, obejmującego konkurencyjność bazową, operacyjną, kompetencyjną, systemową (rynkową). W ten sposób wskazując, że KE stanowi bazę (potencjał konkurencyjny) dzięki wykorzystaniu kapitału INN, następuje poprawa zdolności operacyjnych, ale dopiero na bazie ukształtowanego kapitału ORG bank uzyskuje przewagę konkurencyjną. Zbudowany system relacji (INS) pozwala na utrzymanie długookresowej konkurencyjności (konkurencyjności systemowej), czyli silnej pozycji rynkowej w długim okresie.

Ostatecznie zaprezentowano koncepcję oceny każdej podkategorii kapitału banku, czyli kapitału ekonomicznego (jako bazy budowania konkurencyjności) oraz trzech podsystemów kapitału

intelektualnego; innowacyjnego, organizacyjnego, instytucjonalnego (jako czynników o charakterze mnożnikowym, generujących wartość dodaną).

W tabeli 2.8. autorka przedstawiła propozycję miar dla każdego z podsystemów kapitału intelektualnego banku (INN, ORG, INS) oraz zasady wyceny kapitału ekonomicznego (EK) traktowanego jako niezbędny fundament rozwoju. Należy zaznaczyć, że w zestawieniu powiązano poszczególne kategorie zasobów banku, wskazując sposób ich oceny z poszczególnymi typami konkurencyjności, wskazanymi w rozdziale I.

W celu kompleksowego zbadania IC banków kolejnym krokiem jest skonstruowanie miernika syntetycznego w oparciu o wskaźniki, odzwierciedlające poszczególne warstwy kapitału intelektualnego, ale i bazę, czyli kapitał ekonomiczny (fundament rozwoju banku, umożliwiający skupienie się na kreatywności, innowacyjności, relacjach). W ten sposób autorka podejmuje wyzwanie włączenia się w badania nad konkurencyjnością współczesnych banków, wskazując na konieczność połączenia siły warstwowego kapitału intelektualnego (jego interakcyjnych podsystemów) z fundamentem, którym jest zgromadzony i pomnażany kapitał ekonomiczny.

Autorskie mierniki (oparte o walory przypisane do poszczególnych podkategorii IC) kapitału innowacyjnego, organizacyjnego, instytucjonalnego, wykorzystane w badaniu stworzone zostały na podstawie analizy raportów finansowych i społecznych banków oraz różnorodnych opracowań branżowych. W ten sposób zgromadzono zasób dostępnych danych do opisu/wyceny poszczególnych podsystemów IC. Na podstawie literatury przedmiotu dokonano z kolei wyboru wskaźników efektywnościowych, rentowności oraz charakterystyk liczbowych, obrazujących kapitał ekonomiczny banków. Kluczowym celem badania jest wskazanie roli kapitału intelektualnego, z uwzględnieniem elementów jego poszczególnych podsystemów, jako mnożnika kapitału ekonomicznego i źródła poprawy pozycji konkurencyjnej banku (budowania długookresowej konkurencyjności).

**Tabela 2.8. Miary wyceny/oceny kapitału banku z uwzględnieniem podsystemów kapitału i typu budowania konkurencyjności**

Konkurencyjność (typ)	Możliwe miary i sposoby oceny/wyceny	Koncepcja oceny danej podkategorii kapitału w prowadzonym badaniu
konkurencyjność bazowa	<p>Analiza potencjału zasobów na tle sektora bankowego:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wartość aktywów podmiotu/wartość aktywów sektora bankowego;</li> <li>• wartość kredytów podmiotu/wartość kredytów sektora bankowego;</li> <li>• wartość depozytów/wartość depozytów sektora bankowego;</li> <li>• zysk netto;</li> <li>• wynik na działalności bankowej;</li> <li>• zysk netto przypadający na zatrudnionego;</li> <li>• współczynnik wypłacalności;</li> <li>• wynik odsetkowy/aktywa odsetkowe; koszty operacyjne/wynik na działalności operacyjnej;</li> <li>• kredyty/depozyty;</li> <li>• rentowność kapitału własnego (ROE);</li> <li>• wartość rynkowa (MV).</li> </ul>	<p><b>Kapitał ekonomiczny (EK)</b></p> <p><u>Wolumen zasobów materialnych</u> zgromadzonych przez bank w stosunku do rynku (sektora bankowego):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wartość aktywów danego banku/wartość aktywów sektora bankowego (A/SA);</li> <li>• wartość kredytów udzielonych przez bank/wartość kredytów sektora bankowego (L/SL);</li> <li>• wartość depozytów zgromadzonych w danym banku/wartość depozytów sektora bankowego (D/SD).</li> </ul> <p><u>Efektywność banku wyrażona w:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rentowności aktywów ogółem (ROA);</li> <li>• rentowności sprzedaży (ROS);</li> <li>• rentowności kapitału własnego (ROE);</li> <li>• marży odsetkowej netto (NIM);</li> <li>• wskaźniku kosztów do dochodów (CIR), wskaźniku kredytów do depozytów (K/D);</li> <li>• zysku przypadającym na zatrudnionego (P/E);</li> <li>• przychodzie ze sprzedaży przypadającym na aktywa (S/A).</li> </ul>
konkurencyjność operacyjna	<p>Analiza potencjału innowacyjnego banku:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nakłady na badania i rozwój w stosunku do wydatków ogółem;</li> <li>• liczba nowych rozwiązań produktowych wdrażanych w ciągu roku;</li> <li>• liczba osób zatrudnionych w innowacyjnych projektach;</li> <li>• wydatki na szkolenia w przeliczeniu na jednego zatrudnionego;</li> <li>• wprowadzenie nowoczesnego systemu komputerowego i infrastruktury technicznej;</li> <li>• liczba innowacyjnych rozwiązań zgłaszanych przez pracowników;</li> <li>• liczba klientów korzystających z nowoczesnych kanałów dystrybucji;</li> <li>• współpraca z innowacyjnymi przedsiębiorstwami (Fintech).</li> </ul>	<p><b>Kapitał innowacyjny (INN)</b></p> <p><u>Potencjał innowacyjności/kreatywności pracowników wzmacniany przez bank poprzez:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nakłady finansowe na szkolenia – wydatki na szkolenia/liczba pracowników (T/E);</li> <li>• wartość szkoleń/świadczania pracownicze (T/TB).</li> </ul> <p><u>Proinnowacyjne zachowania klientów – zainteresowanie klientów nowoczesnymi kanałami dystrybucji:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• liczba klientów aktywnie korzystających z bankowości elektronicznej / liczby klientów ogółem (EB/C);</li> <li>• liczba klientów aktywnie korzystających z bankowości mobilnej / liczba klientów ogółem (MB/C).</li> </ul>
konkurencyjność kompetencyjna	<p>Analiza struktury własnościowej oraz modelu zarządzania bankiem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• analiza dokonywanych fuzji i przejęć w sektorze bankowym;</li> <li>• ocena oferty produktowej przez klientów;</li> <li>• ocena jakości obsługi przez klientów banku;</li> <li>• liczba kanałów kontaktu banku z klientem;</li> <li>• ocena bezpieczeństwa korzystania z usług bankowych przez klientów;</li> </ul>	<p><b>Kapitał organizacyjny (ORG)</b></p> <p><u>Struktura organizacyjna</u> określona poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• liczba oddziałów/ liczba oddziałów sektor (B/SB);</li> <li>• przyrost liczby nowych klientów w stosunku do przyrostu nowych klientów banków komercyjnych (NC).</li> </ul> <p><u>Efektywność pracy</u> oceniana poprzez:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• szybkość rozpatrywania reklamacji przez bank;</li> <li>• przyrost liczby nowych klientów;</li> <li>• efektywność pracy banku;</li> <li>• kompetencje pracowników;</li> <li>• umiejętność rozwiązywania problemów klientów przez pracowników (reklamacje);</li> <li>• dostępność banku dla klienta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• liczbę klientów przypadającą na zatrudnionego (C/E);</li> <li>• świadczenia pracownicze przypadające na jednego zatrudnionego (TB/E).</li> </ul>
<b>konkurencyjność systemowa</b>	<p>Analiza modelu rozwojowego banku:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• budowanie relacji z klientami, kontrahentami oraz wewnątrz zespołu;</li> <li>• ocena reputacji banku w oczach klientów (reputacja w oczach klientów);</li> <li>• liczba nagród krajowych i międzynarodowych;</li> <li>• utożsamianie się pracownika z misją banku (reputacja w oczach pracowników);</li> <li>• ocena stosowania polityki CSR.</li> </ul>	<p><b>Kapitał instytucjonalny (INS)</b></p> <p><u>Badanie relacji w środowisku zewnętrznym banku:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• liczba dobrych praktyk CSR na tle konkurentów (GP);</li> <li>• liczba nagród w prestiżowych krajowych i międzynarodowych konkursach (INC) na tle konkurentów.</li> </ul> <p><u>Badanie relacji z klientami, budowanie marki w oczach klientów:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pozycja w rankingu <i>Złoty Bankier</i> (GB).</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Rosińska-Bukowska, *Rozwój globalnych sieci biznesowych jako strategia konkurencyjna korporacji transnarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 106–108; K. Śledzik, *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa banków giełdowych*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2012, s. 8; M. Klimontowicz, *Identyfikacja kapitału intelektualnego w banku*, „Annales Universitatis Marie Curie-Skłodowska. Sectio H” 2011, vol. 45, s. 196; M. Iwanicz-Drozdowska, *Metody oceny działalności banku*, Poltext, Warszawa 1999, s. 68–78; M. Zaleska, *Ocena ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstwa przez analityka bankowego*, SGH, Warszawa 2002, s. 36–39; J. Szwacka-Mokrzycka, *Znaczenie wizerunku w budowaniu pozycji konkurencyjnej banków*, „Zeszyty naukowe. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing” 2010, nr 4, s. 279–281; H. Wojnarowska, I. Adamska, *Proces kształtowania lojalności klientów indywidualnych*, „Marketing i Rynek” 2001, nr 12, s. 98; R. Skikiewicz., *Jakość usług a konkurencyjność banków*, [w:] *Badanie konkurencji i konkurencyjności przedsiębiorstw i produktów na rynku*, S. Młynarski (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007, s. 46–54.

Podsumowując, analiza dostępnych metod pomiaru kapitału intelektualnego banku w sferze teorii jak i badań empirycznych wskazuje, że nie ma jednolitej koncepcji wyceny IC jak i stałego zbioru elementów składowych (tym bardziej ich jednolitej wyceny). Jak wskazano, badacz chcąc ocenić kapitał intelektualny banku, musi przede wszystkim określić jego definicję oraz zidentyfikować elementy składowe, a następnie dokonać możliwie kompleksowego badania. Autorka niniejszej rozprawy przyjęła, iż kapitał intelektualny banku to system, który tworzą potencjał innowacyjny, struktura organizacyjna oraz relacje z interesariuszami. Tym samym IC określają jego podsystemy: innowacyjny (INN), organizacyjny (ORG) i instytucjonalny (INS), a spaja je przenikający wszystkie trzy obszary czynnik ludzki (stąd brak osobnej kategorii: kapitał ludzki).

Identyfikując elementy składowe IC banku uznana za kluczowe następujące parametry:

- dla INN – wydatki na szkolenia (T)/liczba pracowników (E): (T/E); wartość szkoleń (T)/świadczenia pracownicze (TB): (T/TB); liczba klientów aktywnie korzystających z bankowości elektronicznej (EB)/liczby klientów ogółem (C): (EB/C); liczba klientów aktywnie korzystających z bankowości mobilnej (MB)/liczba klientów ogółem (C): (MB/C);

- dla ORG – liczba oddziałów (B)/liczba oddziałów w sektorze (SB): (B/SB); przyrost liczby nowych klientów (N) w stosunku do przyrostu nowych klientów banków komercyjnych (C): (NC); liczba klientów ogółem (C) przypadająca na zatrudnionego (E): (C/E); świadczenia pracownicze (TB) przypadające na jednego zatrudnionego (E): (TB/E);
- dla INS – liczba dobrych praktyk CSR na tle konkurentów (GP); liczba nagród w prestiżowych krajowych i międzynarodowych konkursach (INC) na tle konkurentów; pozycja w rankingu *Złoty Bankier* (GB).

## **Podsumowanie**

W niniejszym rozdziale autorka starała się wykazać, że w sektorze usługowym (bankowym), w XXI w. sukces podmiotu (banku) zależy od wiedzy, innowacyjności i kreatywności w tworzeniu nowych produktów i oferowaniu lepszych usług, co spowodowało rozwój koncepcji kapitału intelektualnego. W ostatnich dziesięcioleciach (w Polsce od lat 90. XXI w.) literatura dotycząca zarządzania strategicznego podkreślała kluczową rolę czynników niematerialnych lub kapitału intelektualnego jako determinant konkurencyjności. Autorka starała się wykazać, że koncepcja kapitału intelektualnego w istotny sposób wpisuje się w ramy teorii budowania konkurencyjności przedsiębiorstw. W konsekwencji badania dotyczące konkurencyjności banków (jako przedsiębiorstw finansowych, które zmuszone zostały do oparcia swojego rozwoju o koncepcje i teorie mikroekonomiczne) także muszą uwzględniać wpływ aktywów niematerialnych.

Kapitał intelektualny wiąże się z wiedzą, kompetencjami, umiejętnościami i zdolnościami posiadanymi przez pracowników, a także procesami kreacji, produkcji i sprzedaży dóbr i usług, strukturami sieci powiązań i relacji. IC zasadniczo budują wiedza, innowacje, umiejętności personelu, systemy organizacyjne i powiązania sieciowe organizacji (także banku). IC banku stanowi zatem system, obejmujący ogół wiedzy, będącej w posiadaniu organizacji, która jest wiedzą ukrytą, osobistą wiedzą posiadaną przez pracowników, ale „przypisaną do danej organizacji” w pełni dostępną tylko dzięki relacjom sieciowym generującym konkretne interakcje. Koncepcja IC często traktowana jest jako podstawa wydajność organizacji i budowania długookresowej przewagi konkurencyjnej. W XXI w. badacze i praktycy dość powszechnie uznali, że jest to kluczowy zasób i siła napędowa trwałej konkurencyjności, dotyczy fundamentalnych wyników, tworzenia wartości organizacyjnej, kreacji wartości dodanej, wzrostu gospodarczego, zrównoważonego rozwoju.

W tym kontekście pomiar kapitału intelektualnego w jednowymiarowym ujęciu z wykorzystaniem określonych wskaźników nie daje możliwości jednoznacznej oceny pozycji konkurencyjnej (banków). Bardzo istotną wadą dostępnych mierników kapitału intelektualnego jest przede wszystkim nieodzwierciedlanie istoty skomplikowanej natury IC. W badaniu dostrzeżono, że

jest to w pewnym sensie związane z kwestią niepełnego raportowania stanu i potencjału kapitału intelektualnego (dotyczy to także banków). W literaturze przedmiotu podkreśla się, iż raporty takie byłyby cennym źródłem wiedzy zarówno dla inwestorów jak i zarządzających. Podobnie jak w przypadku definicji IC dotychczas nie przyjęto jednak jednolitej struktury takiego raportowania, ani nie stworzonego stosowanego projektu. Także w przypadku banków jako instytucji zaufania publicznego, poddawanych szczegółowym regulacjom, nie wypracowano spójnego modelu. Istnieje zatem swoboda raportowania aspektów dotyczących IC przez banki. Najczęściej informacje te znaleźć można w raportach rocznych, społecznych albo w raportach z działalności zarządu. Banki w Polsce przekazują informacje o wszelkich aspektach niematerialnych w różnym zakresie najczęściej w swoich raportach CSR. Dlatego zebranie wszystkich możliwych danych dotyczących IC banków, w podziale na trzy podsystemy wymaga wykorzystania nie tylko oficjalnych raportów finansowych, z działalności zarządu, ale także społecznych (CSR) oraz zbiorczych opracowań branżowych (np. ZBP).

Konkludując, niejednorodność w raportowaniu i pomiarze kapitału intelektualnego, wynika z niedostatecznie wyjaśnionej i zdefiniowanej struktury kapitału intelektualnego. Niełatwo jest zatem sformułować i przyjąć jego ostateczną definicję oraz zestaw elementów składowych. W niniejszej rozprawie przyjęto podział zaproponowany przez M. Rosińską-Bukowską – na kapitał organizacyjny, innowacyjny i instytucjonalny, gdzie kapitał ludzki przenika wszystkie warstwy/podsystemy kapitału intelektualnego i spaja je, co jest szczególnie widoczne w działalności banku. Szczególna rola czynnika wszechogarniającego w kapitale intelektualnym zdecydowała o wykorzystaniu tego schematu dla identyfikacji IC banków. Trudno bowiem tworzyć innowacje, system organizacyjny czy relacje z interesariuszami bez kapitału ludzkiego.

Analiza literatury przedmiotu, w tym badań empirycznych z różnych krajów, dotyczących kapitału intelektualnego banków, pozwoliła na wskazanie luki badawczej w postaci braku metody oceniającej każdy z podsystemów IC banku, pomimo wskazywania na ich istotną rolę. Na tej podstawie autorka zdecydowała się przedstawić koncepcję oceny kapitału intelektualnego banku z uwzględnieniem trzech podsystemów/warstw IC (INN, ORG, INS). Koncepcja bazuje na wskaźnikach stworzonych na podstawie raportów banków (z działalności zarządu, jednostkowych, CSR oraz branżowych), tak aby uzyskane wyniki były porównywalne dla każdego banku na przestrzeni analizowanego okresu.



## ROZDZIAŁ III

### SEKTOR BANKOWY W POLSCE – CHARAKTERYSTYKA ZMIAN I DETERMINANT KONKURENCYJNOŚCI

#### 3.1. Charakterystyka sektora bankowego w Polsce w ujęciu historycznym

Charakteryzując sektor bankowy w Polsce w ujęciu historycznym nie możemy oderwać go od uwarunkowań zewnętrznych, co oznacza, że musimy uwzględnić powiązania w skali międzynarodowej, w tym udział kapitału zagranicznego. Drugim szczególnie ważnym aspektem przy badaniach, dotyczących rozwoju polskiego sektora bankowego jest kwestia dążenia do zachowania kontroli nad nim przez rodzimych inwestorów. Dla zobrazowania istoty dokonujących się przemian kluczowe znaczenie ma analiza procesów konsolidacji sektora – w ujęciu podmiotowym i wartościowym, z udziałem zarówno polskich, jak i zagranicznych podmiotów.

##### 3.1.1. Rozwój sektora bankowego – udział kapitału zagranicznego i repolonizacja

Globalne otoczenie podlega ciągłym zmianom. Obserwujemy postępującą liberalizację i integrację rynków finansowych, szybki rozwój nowych produktów i technologii finansowych, rosnącą konkurencję wewnętrzną i konsolidację w sektorze bankowym<sup>363</sup>. Konsolidacja następuje zazwyczaj w wyniku fuzji lub przejęć między uczestnikami rynku, które są zwykle motywowane dążeniem do zdobycia jak najkorzystniejszej pozycji konkurencyjnej w międzynarodowej przestrzeni bankowej w długim okresie. Działania nakierowane są na wyeliminowanie konkurencji z dochodowych obszarów działalności, uzyskiwanie dodatkowych korzyści finansowych dla akcjonariuszy, rozszerzenie zakresu usług oraz efektywne zarządzanie dostępnymi zasobami<sup>364</sup>. Systematycznie następuje koncentracja rynku wokół największych podmiotów, które wyróżniają się pod względem posiadanych zasobów zarówno materialnych jak i niematerialnych.

---

<sup>363</sup>F. Sufian, M. S. Habibullah, *The impact of forced mergers and acquisitions on banks' total factor productivity: empirical evidence from Malaysia*, „Journal of the Asia Pacific Economy” 2013, vol. 19(1), s. 151.

<sup>364</sup>B. A. Shah, N. Khan, *Impacts of mergers and acquisitions on acquirer banks' performance*, *Australasian accounting*, „Business and Finance Journal” 2017, vol. 11, s. 30.

Mając na uwadze cel rozprawy konieczne jest przeanalizowanie zmian struktury własnościowej podmiotów, operujących w polskim sektorze bankowym. Badanie koncentruje się na analizie wpływu 30-letniego stopniowego procesu konsolidacji na mechanizmy służące poprawie konkurencyjności banków. Zwrócono także uwagę na sposób utrzymywania równowagi między udziałem krajowego i zagranicznego kapitału w sektorze bankowym w Polsce. Też badania w tym obszarze jest, że zachodzące w efekcie koncentracji (w tym z udziałem zarówno polskiego, jak i zagranicznego kapitału) zmiany doprowadziły do ewolucji modeli biznesowych banków. W konsekwencji banki, funkcjonujące na rynku polskim, skupiają się obecnie na rozwoju relacji, umiejętności pracowników, infrastruktury informatycznej oraz innowacyjnej oferty produktowej (czyli kapitale intelektualnym<sup>365</sup>). Tym samym zmiany własnościowe można uznać za istotny czynnik, przyspieszający procesy zmian organizacyjno-zarządczych, polegających na przeniesieniu punktu ciężkości strategii rozwojowych banków na kapitał intelektualny.

Struktura własnościowa sektora bankowego w Polsce ulega ciągłej ewolucji. Na początku przemian ustrojowych, które objęły także sferę finansów, znaczącą rolę odegrała prywatyzacja sektora bankowego w oparciu o strategicznych inwestorów zagranicznych. Wynikało to z niedostatecznej podaży kapitału krajowego, a także niechęci inwestorów zagranicznych do obejmowania w polskich państwowych bankach jedynie udziałów mniejszościowych. Tego rodzaju polityka doprowadziła do wieloletniej dominacji banków zagranicznych w polskiej bankowości. Sytuacja zaczęła ulegać zmianie w ostatnich kilku latach. Miały na to wpływ przede wszystkim decyzje polityczne. Największe kontrowersje wzbudza w tym przypadku nie tyle zaangażowanie kapitału krajowego, co fakt, że kapitał angażowany w te przedsięwzięcia znajduje się pod wpływem polityków<sup>366</sup>.

Fundamentalne zmiany w bankowości w Polsce, które stworzyły możliwość przystosowania jej do zasad i mechanizmów funkcjonowania gospodarki rynkowej, rozpoczęły się od uchwalenia dwóch ustaw (obie z dnia 31 stycznia 1989 r.): *Prawo bankowe*<sup>367</sup> i *Ustawa o Narodowym Banku Polskim*<sup>368</sup>. Regulacje te miały na celu demonopolizację i stopniową prywatyzację istniejących banków, a także zwiększenie liczby konkurujących ze sobą banków. Ten ostatni cel zamierzano osiągnąć w wyniku utworzenia nowych banków – w formie spółek akcyjnych – przez krajowe oraz zagraniczne osoby fizyczne i prawne. Zarówno przedsiębiorstwa, osoby fizyczne, jak i inne podmioty

---

<sup>365</sup>K. Budny, J. Krasodomska, K. Świetlna, *Performance changes around banks mergers and acquisitions: evidence from Poland*, „Nauki o Finansach” 2019, vol. 24, No 2, s. 32.

<sup>366</sup>E. Gostomski, B. Lepczyński, *Zmiany struktury własnościowej sektora bankowego w Polsce*, [w:] *Polityka państwa wobec sektora bankowego w Polsce. Konsekwencje sektorowe i makroekonomiczne*, L. Kurklińskiego, B. Lepczyńskiego (red.), Alterum Ośrodek Badań i Analiz Systemu Finansowego, Zakład Fundacji Warszawski Instytut Bankowości, Warszawa 2019, s. 51.

<sup>367</sup>Dz.U. 1989 Nr 4 poz. 21.

<sup>368</sup>Dz.U. 1989 Nr 4 poz. 22.

mogły od tej pory swobodnie wybierać bank. Banki zaś mogły poszerzać zakres oferowanych produktów i obszar ekspansji terytorialnej<sup>369</sup>.

Zgodnie z obowiązującym *Prawem bankowym*<sup>370</sup>, podobnie jak w świetle poprzednich regulacji, podmioty zagraniczne mogą być obecne w Polsce w formie: utworzonych przez nie spółek akcyjnych, poprzez nabycie akcji istniejącego banku lub oddziału oraz jako przedstawicielstwa banku zagranicznego. Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej (1 maja 2004 r.) spowodowało wprowadzenie zasady jednolitej licencji bankowej, polegającej na tym, że każda instytucja kredytowa, dysponująca zezwoleniem na prowadzenie działalności bankowej w jednym z państw członkowskich, ma prawo do prowadzenia takiej działalności w innych krajach unijnych. Działalność ta dotyczy otwierania oddziałów w innych państwach oraz świadczenia usług w ramach UE w systemie transgranicznym<sup>371</sup>. Procesy te zapewniały bankom możliwość zwiększenia wolumenu pożyczek i inwestycji oraz szerszy zasięg geograficzny. Dodatkowo pozwoliły na wykorzystanie sprawdzonych na bardziej rozwiniętych rynkach modeli biznesowych.

W latach 90. XX w. zainteresowanie zagranicznych banków polskim sektorem bankowym wynikało z dostrzeżenia możliwości łatwego oraz szybkiego rozwoju usług bankowych. Sprzyjały temu: niski stopień nasycenia rynku, możliwości wykorzystania prostych rezerw do poprawy efektywności, niski poziom konkurencji, a także relatywnie duży rynek. Teoria, jak i praktyka wskazują, że wejście inwestorów zagranicznych na rynki krajów, przechodzących transformację gospodarczą niosło ze sobą korzystne zmiany, związane z rozwojem nowych usług finansowych i innowacji, możliwościami uzyskania korzyści skali, rozwojem infrastruktury rynku finansowego i lepszym klimatem inwestycyjnym (wzrostem inwestycji bezpośrednich w sektorze pozafinansowym). Wskazuje się jednak także na straty kredytowe banków krajowych, co spowodowane było zwracaniem mniejszej uwagi na „złe kredyty”, w zamian za cenę utrzymania pozycji rynkowej<sup>372</sup>.

W literaturze przedmiotu, odnoszącej się krytycznie do dużego zaangażowania kapitału zagranicznego w sektorze bankowym w Polsce, zwracano uwagę, że bankami, które są spółkami zależnymi zagranicznych spółek, kierują centrale firm-matek i w związku z tym działają one w interesie własnych akcjonariuszy, z pominięciem polskich interesów<sup>373</sup>. Zarzucano również bankom z udziałem kapitału zagranicznego koncentrowanie się na obsłudze najlepszych klientów, w głównej mierze dużych firm, zaniedbywanie natomiast małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Należy

---

<sup>369</sup>I. Czepirska, *Przekształcenia polskiego systemu bankowego po 2004 roku*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula” 2016, nr 1, s. 39–40.

<sup>370</sup>Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe, Dz.U. 1997 nr 140 poz. 939 z późn. zm.

<sup>371</sup>M. Iwanicz-Drozdowska, P. Bongini, P. Smaga, B. Witkowski, *Rola kapitału zagranicznego w sektorze bankowym dla stabilności finansowej i rozwoju gospodarczego krajów*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, Lublin – Polonia 2017, vol. LI, No 5, s. 134.

<sup>372</sup>*Ibidem*, s. 58.

<sup>373</sup>A. Szelańska, *Kapitał zagraniczny...*, *op. cit.*, s. 99–100.

jednak zauważyć, że wieloletnia działalność banków z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce nie potwierdziła tych obaw, w tym np. braku zainteresowania tych instytucji finansowaniem podmiotów z sektora MSP<sup>374</sup>.

Można też wskazać inne korzyści, jakie przyniósł napływ kapitału zagranicznego do sektora bankowego w Polsce. Obecność na rynku polskim znanych na świecie banków, takich jak np. CitiBank, Deutsche Bank czy ING Group, wpłynęła korzystnie na poprawę międzynarodowego wizerunku, a także wzrost atrakcyjności Polski jako miejsca lokowania inwestycji. Skutkowało to zwiększonym napływem bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Banki zagraniczne, dysponujące szerokim zakresem kontaktów z bankami z całego świata, stały się dla polskich firm, biorących udział w obrocie międzynarodowym, naturalną platformą do realizacji rozliczeń międzynarodowych, pozyskiwania kredytów, a także plasowania papierów na międzynarodowych rynkach finansowych<sup>375</sup>.

W ostatecznym rozrachunku bilans obecności kapitału zagranicznego w polskim sektorze bankowym należy ocenić pozytywnie, szczególnie w kontekście rozwoju rynku, jego potencjału i efektywności. Kapitał zagraniczny pojawił się, gdy polski sektor bankowy znajdował się w początkowym stadium przebudowy i brak było rodzimego kapitału. Należy też dodać, że dynamiczny wzrost roli kapitału zagranicznego miał miejsce przed globalnym kryzysem finansowym, który wpłynął w sposób zasadniczy na postrzeganie obecności banków zagranicznych w krajach Europy Środkowo-Wschodniej (w tym w Polsce). O ile w pierwszej fazie obecności banków zagranicznych i ich rola była oceniana głównie w kontekście unowocześniania krajowego sektora bankowego, to po kryzysie pierwszorzędne znaczenie miał ewentualny odpływ kapitału w sytuacji kryzysowej. Przyczyniło się to do bardziej wyważonej oceny roli kapitału zagranicznego w polskim sektorze bankowym<sup>376</sup>.

Kolejny etap zmian własnościowych w polskiej bankowości, czyli proces repolonizacji banków, które znajdują się w rękach inwestorów zagranicznych, obserwujemy od 2015 r. „Repolonizacja banków krajowych to koncepcja przemian własnościowych, wynikająca z przekonania, że poziom uzależnienia banków krajowych od kapitału zagranicznego jest zbyt duży, a centrale zagraniczne traktują często swoje polskie spółki-córki w sposób budzący zastrzeżenia, koncentrując się na realizacji własnych interesów finansowych, ekonomicznych i społecznych”<sup>377</sup>. Tak rozumiany proces repolonizacji to „etap przemian własnościowych, posiadający cechy długookresowej strategii rozwoju polskiego sektora bankowego, o ściśle określonym celu i narzędziach jego realizacji”<sup>378</sup>.

---

<sup>374</sup>I. Pyka, J. Cichy, A. Nocoń, A. Pyka, *Repolonizacja banków w Polsce. Przesłanki, założenia i dylematy zmian własnościowych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2018, s. 17.

<sup>375</sup>I. Pyka, J. Pyka, *Przesłanki i dylematy...*, *op. cit.*, s. 353.

<sup>376</sup>D. Mierzwa, S. Jankiewicz, *Repolonizacja...*, *op. cit.*, s. 81.

<sup>377</sup>I. Pyka, J. Pyka, *Przesłanki i dylematy...*, *op. cit.*, s. 350.

<sup>378</sup>*Ibidem*, s. 351.

Proces repolonizacji banków może – teoretycznie – przybrać różną postać. Może to być na przykład nowe wejście do sektora bankowego przez podmiot z dominującym/wyłącznym kapitałem polskim. Zwraca się jednak uwagę, że jest to mało prawdopodobne z powodu określonych wymogów kapitałowych potrzebnych do tego, aby skutecznie konkurować na rynku. Stąd istnieje duże ryzyko niepowodzenia tego typu projektu. Inną drogą zwiększania roli kapitału krajowego w sektorze bankowym może być dynamiczny rozwój bankowości spółdzielczej. Banki spółdzielcze w Polsce, działając nieustannie pod silną presją konkurencji, muszą mierzyć się z niskimi obrotami oraz niską marżą odsetkową, co stanowi zagrożenie dla ich wyników finansowych. W dalszym ciągu zakres ich działalności skupia się głównie na silnej współpracy z jednostkami terytorialnymi oraz mieszkańcami wsi. Dodatkowo starają się dążyć do rozwoju digitalizacji i nowoczesnej oferty produktowej, mając na uwadze ciągle dostosowywanie się do wymogów kapitałowych (dla najmniejszych banków spółdzielczych jest to jednak zbyt duży koszt)<sup>379</sup>. Zatem ich dynamiczny rozwój, wydaje się mało realny. Można stwierdzić, że mającym szansę na powodzenie rozwiązaniem jest wykup udziałów od banków zagranicznych. Oferty takie mogą np. wynikać z trudnej sytuacji finansowej inwestora zagranicznego, zmiany strategii biznesowej czy wycofywania się z określonych rynków lub też wyjścia z rynku ze względu na spadek jego atrakcyjności biznesowej.

Dzięki wystawieniu na sprzedaż niektórych banków przez dotychczasowych większościowych właścicieli, repolonizacja stała się możliwa. Podczas kryzysu część zagranicznych firm-matek banków działających w Polsce, wspierała się pożyczkami od instytucji publicznych. Pociągało to za sobą późniejszą konieczność spłaty zobowiązań, co z kolei wymuszało sprzedaż części niektórych spółek zagranicznych. M.in. to było powodem, dla którego irlandzki AIB w 2011 r. odsprzedał za 2,94 mld EUR 70% akcji Banku Zachodniego WBK hiszpańskiemu bankowi Santander<sup>380</sup>. Także w 2011 r. grecki EFG Eurobank Ergasias podjął decyzję o sprzedaży swojej polskiej spółki Polbank austriackiemu Raiffeisenbank. Za 70% akcji zapłacono 490 mln EUR<sup>381</sup>. Podobna decyzja została podjęta przez znajdujący się w sytuacji kryzysowej włoski UniCredit, który w 2017 r. odsprzedał swoje akcje bankowi Pekao S.A., PZU i Polskiemu Funduszowi Rozwoju (PFR)<sup>382</sup>. Spośród przytoczonych przykładów, tylko w przypadku Pekao nastąpiło przejęcie przez podmioty krajowe. W pozostałych przypadkach, ani krajowy kapitał prywatny, ani kapitał państwowy nie były

---

<sup>379</sup>E. Gostomski, *Bankowość spółdzielcza. Warto znać, warto korzystać*, Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji, Poznań 2019, s.76.

<sup>380</sup>Santander kupił BZ WBK, <https://www.newsweek.pl/santander-kupil-bz-wbk/j8j3ggt>, [13.02.2019].

<sup>381</sup>E. Twaróg, *Raiffeisen kupił Polbank*, <https://www.pb.pl/raiffeisen-kupil-polbank-598125>, [21.02.2019].

<sup>382</sup>D. Słomski, *Bank Pekao już oficjalnie przejęty przez PZU i PFR*, <https://www.money.pl/banki/wiadomosci/arttykul/pekao-przejecie-pzu-pfr-repolonizacja-bankow,131,0,2330499.html>, [01.03.2019].

zaangażowane w przejęcia. Sytuacja zmieniła się dopiero po wyborach w 2015 r., kiedy nowy obóz rządzący wysunął oficjalnie ideę repolonizacji polskiego sektora bankowego<sup>383</sup>.

Zewnętrzną determinantą repolonizacji sektora bankowego było też wycofywanie się niektórych inwestorów zagranicznych z polskiego rynku w wyniku zmiany ich strategii biznesowej<sup>384</sup>, jak miało to miejsce w przypadku banku Nordea. Jego szwedzcy akcjonariusze postanowili ograniczyć działalność w Polsce. Wystawienie na sprzedaż banku z kapitałem zagranicznym stworzyło dobry klimat do nabycia go przez polskiego inwestora. W efekcie bank Nordea został sprzedany, a jego nowym właścicielem został PKO BP<sup>385</sup>.

Procesy repolonizacji rozpoczęły się zatem przejęciem Nordea Bank przez PKO BP. Towarzystwo przejęło przez Grupę Kapitałową PKO BP dwóch spółek należących do Nordei: Towarzystwa Ubezpieczeń na Życie i spółki leasingowo-factoringowej Nordea. Do fuzji prawnej doszło w 2014 r., fuzja operacyjna zaś zakończyła się w 2015 r. Aktywa netto Nordea Bank wyceniono na 2,8 mld PLN. W wyniku tej operacji PKO BP umocnił się jako największy polski bank. Efekt synergiczny, powstały wskutek integracji obszarów IT i redukcji kosztów osobowych, szacuje się na 153 mln PLN. Wzrosły kompetencje PKO BP w segmencie bankowości korporacyjnej i *private banking*, a przejęcie dużego portfela kredytów hipotecznych przyczyniło się do rozwoju w PKO BP bankowości hipotecznej<sup>386</sup>. W 2015 r. rozpoczął się proces przejmowania przez PZU SA Alior Banku. Bank ten wcześniej przejął Meritum Bank SA. Alior Bank w 2016 r. kupił natomiast od Grupy GE Capital działalność handlową BPH. Gdy PZU SA stał się większościowym właścicielem, również w Pekao S.A. zastanawiano się, czy nastąpi połączenie tych banków, co pozwoliłoby uzyskać znaczne korzyści synergiczne. Istotne było, że oba banki uzupełniały się, ponieważ bank Pekao SA miał wolne środki, lecz oceniany był jako przestarzały technologicznie, natomiast Alior SA nie posiadał wolnego kapitału, ale dysponował nowoczesną technologią. Jednakże, po wnikliwej analizie obu instytucji, ich kierownictwo zdecydowało się na oddzielne prowadzenie interesów<sup>387</sup>.

Swoistym symbolem repolonizacji banków było przejęcie w 2017 r. przez PZU SA i Polski Fundusz Rozwoju (PFR) od włoskiej Grupy UniCredit banku Pekao SA. Operacja została sfinansowana z kapitału prywatnego PZU SA oraz z środków publicznych PFR. Zwolennicy repolonizacji mieli nadzieję, że w wyniku przejęcia bank Pekao SA – dzięki inwestycjom w nowoczesne technologie – poprawi swoją efektywność. Oczekiwano również wzrostu *cross sellingu*

---

<sup>383</sup>J. Frączyk, *PiS zaczyna repolonizację banków. Amerykański bank będzie teraz polski*, <https://finanse.wp.pl/pis-zaczyna-repolonizacje-bankow-amerykanski-bank-bedzie-teraz-polski-6114126877313153a>, [11.02.2019].

<sup>384</sup>I. Pyka, J. Cichy, A. Nocoń, A. Pyka, *Repolonizacja...*, *op. cit.*, s. 29–41.

<sup>385</sup>R. Kiewlicz, *Nordea Bank Polska sprzedany PKO BP za 694 mln euro*, <https://biznes.trojmiasto.pl/Nordea-Bank-Polska-sprzedany-PKO-BP-za-694-mln-euro-n69792.html>, [13.03.2019].

<sup>386</sup>M. Bednarek, *PKO BP i Nordea – fuzja banków od kuchni*, [http://wyborcza.pl/1,155287,18127915,PKO\\_BP\\_i\\_Nordea\\_fuzja\\_bankow\\_od\\_kuchni.html](http://wyborcza.pl/1,155287,18127915,PKO_BP_i_Nordea_fuzja_bankow_od_kuchni.html), [10.12.2019].

<sup>387</sup>*PZU kupuje Alior Bank*, <https://www.forbes.pl/gielda/pzu-kupuje-alior-bank/vqvhmx0>, [01.04.2019].

– poprzez wykorzystanie placówek Pekao SA do sprzedaży polis ubezpieczeniowych PZU SA<sup>388</sup>. Była prezes Pekao SA twierdziła jednak, że „nie ma na świecie ani jednego przykładu połączenia modelu biznesowego banku z firmą ubezpieczeniową, które zakończyłoby się sukcesem<sup>389</sup>. Najczęstsza współpraca odbywa się za pomocą *cross-sellingu* usług ubezpieczeniowych do produktów bankowych, najczęściej kredytów. Inne formy zazwyczaj nie były udane<sup>390</sup>.

Repolonizacja banków z udziałem kapitału zagranicznego jest oceniana jak dotąd niejednoznacznie. Jej zwolennicy są zdania, że jest to droga do zwiększania niezależności polskiego sektora bankowego od banków zagranicznych. Ponadto, że zapewnia to większe wpływy z podatków i dywidend od sektora bankowego do budżetu państwa. Przeciwnicy repolonizacji twierdzą natomiast, że jest to droga do renacjonalizacji części polskiego sektora bankowego, ponieważ nie ma prywatnego polskiego inwestora, który dysponowałby tak dużym kapitałem, aby mógł kupić większy bank. Zwracają ponadto uwagę na niebezpieczeństwo upadłości banków, kontrolowanych przez polski kapitał, co może w efekcie doprowadzić do rozregulowania całego krajowego systemu bankowego<sup>391</sup>.

Podsumowując, udział inwestorów zagranicznych w kontroli aktywów sektora bankowego w Polsce sukcesywnie wzrastał, do 2008 r., kiedy osiągnął wartość maksymalną 74,6% (wykres 3.1). w latach 2000–2008 był dość stabilny (ok. 70%). W latach 2009–2016 udział ten zmniejszał się średnio o 1,5 p.p., aż do 2017 r., kiedy to nastąpił wzrost zainteresowania udziałem w sektorze bankowym krajowych inwestorów, jak np. PFR, PZU oraz oczywiście Skarbu Państwa, czyli początek procesu repolonizacji. Lata 2017 – 2020 ustabilizował się na poziomie powyżej 50 %.

---

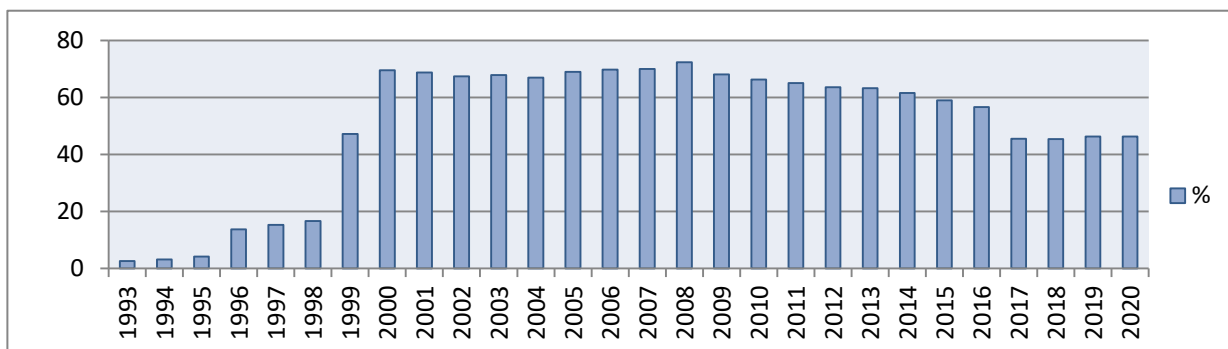
<sup>388</sup> PZU przejął popularny bank. Powstał finansowy gigant, <https://tvn24bis.pl/z-kraju,74/pzu-i-polski-fundusz-rozwoju-nabyly-akcje-banku-pekao-sa,746750.html>, [11.05.2019].

<sup>389</sup> M. Wiśniewska, *Repolonizacja banków. Fakty i mity*, <https://www.rp.pl/Opinie/311149906-Maria-Wisniewska-Repolonizacja-bankow-Fakty-i-mity.html>, [14.11.2016].

<sup>390</sup> Przykładem podobnej transakcji z europejskiego rynku może być nabycie Dresdner Bank w Niemczech przez Allianz AG. z pewnością była to jedna z największych. w kwietniu 2001 r. monachijska firma ubezpieczeniowa Allianz kupiła Dresdner Bank za ponad 20 mld EUR. Założenia stworzenia największej instytucji finansowej w Niemczech nie sprawdziły się i w sierpniu 2008 r. Allianz sprzedał Dresdner Bank Commerzbankowi za 9,8 mld EUR. w ciągu zaledwie siedmiu lat Allianz stracił ponad połowę swojej wartości. M. Thomas, C. Weber, *Allianz and its fateful acquisition of Dresdner Bank*, „Strategic Direction” 2016, vol. 32(6), s. 23-26. Na nabycie Banco del Gottardo, funkcjonującego na szwajcarskim rynku, zdecydował się Swiss Life Holding AG. w założeniu miała być to szansa na zwiększenie działalności w zakresie zarządzania aktywami poprzez bankowość prywatną, a tym samym poszerzenie bazy klientów i kanały dystrybucji. Po ośmiu latach Swiss Life sprzedało Banco del Gottardo. Nabyło go Generali Group. Decyzja sprzedaży zapadła po narastającym kryzysie finansowym. Swiss Life nie było w stanie kierować jednocześnie finansami firmy ubezpieczeniowej oraz banku i doprowadzić do wzrostu równomiernie ich aktywów. Swiss Life, *Swiss Life to sell Banca del Gottardo to BSI*, <https://www.swisslife.com/en/home/media/media-releases/news-archiv/20071107.html>, [dostęp 07.11.2007].

<sup>391</sup> Zob. D. Mierzwa, S. Jankiewicz, *Repolonizacja...*, *op. cit.*, s. 84.

**Wykres 3.1. Udział inwestorów zagranicznych w sektorze bankowym w Polsce w latach 1993–2020 (w odniesieniu do aktywów sektora bankowego, w procentach)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych: KNF, *Sytuacja sektora bankowego w okresie 2020 r.*, [https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Informacja\\_na\\_temat\\_sytuacji\\_sektora\\_bankowego\\_w\\_2020\\_roku.pdf](https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Informacja_na_temat_sytuacji_sektora_bankowego_w_2020_roku.pdf), [dostęp 08.01.2021] s. 6.

Na koniec roku 2020 inwestorzy krajowi kontrolowali 13 banków komercyjnych oraz wszystkie banki spółdzielcze (Skarb Państwa kontrolował osiem banków komercyjnych), a inwestorzy zagraniczni 19 komercyjnych oraz wszystkie oddziały instytucji kredytowych (kontrolne pakiety akcji posiadali inwestorzy z 18 krajów, przy czym dominującą rolę odgrywali inwestorzy z Hiszpanii i Niemiec)<sup>392</sup>. Na koniec 2020 r. sektor bankowy w Polsce był niemal proporcjonalnie podzielony między krajowych i zagranicznych inwestorów. Struktura własnościowa sektora nie uległa istotnej zmianie w porównaniu do roku 2019, choć udział inwestorów krajowych w aktywach sektora bankowego uległ obniżeniu (z 54,5% na koniec 2019 r. do 53,6% na koniec 2020 r.). W konsekwencji możemy obserwować różne modele biznesowe banków w Polsce. Te, które opierają się w pewnym stopniu na doświadczeniach i działaniach spółki macierzystej, jak również te prezentujące krajowy sposób zarządzania.

### **3.1.2. Procesy konsolidacyjne w sektorze bankowym – uzasadnienie wyboru grupy badawczej**

W sektorze bankowym Unii Europejskiej do 2011 r. podejmowano intensywne działania konsolidacyjne (biorąc pod uwagę liczbę transakcji fuzji i przejęć), zmierzające do jak najefektywniejszego gospodarowania zasobami i uzyskiwania większych korzyści dla akcjonariuszy i przy jak najniższym koszcie. Sytuacja zmieniła się po 2011 r., kiedy rozpoczął się kryzys zadłużeniowy strefy euro, a banki obawiały się ryzyka systemowego, które mogłoby spowodować realne zagrożenie dla stabilności i płynności finansowej. Liczba transakcji systematycznie spadła z 122 w 2011 r. do 48 w 2020 r.

<sup>392</sup> *Raport o sytuacji banków w 2020r.*, KNF, Warszawa 2020, s. 9.



W 2020 r. pandemia COVID-19 zwróciła uwagę zarządzających bankami na spadek rentowności oraz wzrost poziomu kredytów zagrożonych. Banki musiały radykalnie zmienić swoją bazę kosztową w ramach szerszej strategii, aby rozwiązać problem ograniczenia rentowności i innych wyzwań, m.in. zagrożenia ze strony FinTech, zajmujących się innowacyjnymi technologiami finansowych, które zaczęły pozyskiwać dużą liczbę nowych klientów<sup>393</sup>. Według zarządzających bankami, w najbliższej przyszłości, fuzje mogą pomóc obniżyć koszty działania banków, umożliwiając im lepsze radzenie sobie z inwestycjami technologicznymi i w ten sposób stać się bardziej konkurencyjnymi (zwłaszcza w niektórych liniach biznesowych, w szczególności w bankowości detalicznej)<sup>394</sup>.

W latach 2009–2020 w polskim sektorze bankowym dokonano 20 transakcji fuzji i przejęć banków komercyjnych (tabela 3.1). Wszystkich tych transakcji dokonały podmioty prowadzące już działalność na terenie Polski; obie strony transakcji wyraziły zgodę na ich przeprowadzenie oraz uzgodniły warunki z nimi związane (tzw. fuzje przyjazne). We wszystkich przypadkach zgodę wyraziła również Komisja Nadzoru Finansowego (KNF), umożliwiając tym samym przeprowadzenie transakcji<sup>395</sup>. W 2020 r. nie miała miejsca oficjalnie żadna transakcja z zakresu fuzji i przejęć. Bankowy Fundusz Gwarancyjny (BFG) w dniu 30.12.2020 r. zdecydował o przymusowej restrukturyzacji Idea Banku. Wiązało się to równocześnie z tym, że od 03.01.2021 r. bank ten został przejęty przez Pekao S.A.<sup>396</sup>.

**Tabela 3.1. Fuzje i przejęcia na polskim rynku bankowym w latach 2009–2020**

Rok	Nazwa podmiotu przejmowanego	Nazwa podmiotu przejmującego	Nazwa po fuzji (przejęciu)
2009	Fortis Bank Polska	BNP Paribas	BNP Paribas Bank Polska
2010	Getin Bank	Noble Bank	Getin Noble Bank
2010	Allianz Bank Polska	Getin Holding SA	Get Bank SA
2010	AIG Bank Polska	Santander Consumer Bank	Santander Consumer Bank
2011	BZ WBK	Santander Bank	BZ WBK
2012	Get Bank SA	Getin Noble Bank	Getin Noble Bank SA
2012	Polbank EFG SA	Raiffeisen Bank Polska SA	Raiffeisen Polbank
2013	DnB Nord <sup>397</sup>	Getin Noble Bank SA	Nazwy pozostały te same
2013	Kredyt Bank	Santander Bank	Santander Bank Polska
2014	BGŻ	BNP Paribas	BGŻ BNP Paribas SA

<sup>393</sup>Szerzej na ten temat w podrozdziale 3.3.2.

<sup>394</sup>PWC, *Transforming European Banks: Ready for consolidation*, <https://www.strategyand.pwc.com/de/en/industries/financial-services/transforming-eu-banks/consolidation.html>, [23.11.2021].

<sup>395</sup>A. Wieczorek, *Charakterystyka fuzji i przejęć w polskim sektorze bankowym*, „Bank i Kredyt” 2018, vol.49(2), s. 189.

<sup>396</sup>Rozmowy o przymusowej restrukturyzacji Idea Banku podjęte zostały kilka miesięcy wcześniej, wówczas BFG w konsultacji z KNF rozesłał pytanie o przejęcie Idea do sześciu największych banków w Polsce. Ostateczna decyzja nastąpiła na koniec grudnia 2020 r. *Przejęcie przedsiębiorstwa Idea Banku*, <https://www.pekao.com.pl/idea-bank.html>, [05.01.2021].

<sup>397</sup>Pod koniec 2013 roku bank zmienił nazwę na DNB Bank Polska.

2014	Nordea Bank	PKO BP	PKO BP
2015	Meritum Bank	Alior Bank	Alior Bank
2015	Syigma Bank	BGŻ BNP Paribas SA	BGŻ BNP Paribas SA
2016	Alior Bank	PZU SA	Alior Bank
2016	Bank BPH SA	Alior Bank	Alior Bank, Bank BPH dla hipotek
2017	Bank Pekao	PZU SA, Polski Fundusz Rozwoju	Bank Pekao
2018	BZ WBK	Santander Bank Polska	Santander Bank Polska
2018	Deutsche Bank	Santander Bank Polska	Santander Bank Polska, Deutsche Bank Polska dla hipotek
2018	Raiffeisen Bank Polska	BGŻ BNP Paribas	BGŻ BNP Paribas
2019	Euro Bank	Millenium Bank	Millenium Bank
2020	Brak	Brak	Brak

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Pyka, I. Pyka, *Procesy konsolidacji kapitałowej w polskim sektorze bankowym po globalnym kryzysie finansowym*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2018, vol. 118, s. 486; A. Rogoz, *Fuzje i przejęcia w polskiej bankowości*, <https://finanse.rankomat.pl/poradniki/fuzje-przejecia-w-bankowosci/>, [12.01.2021].

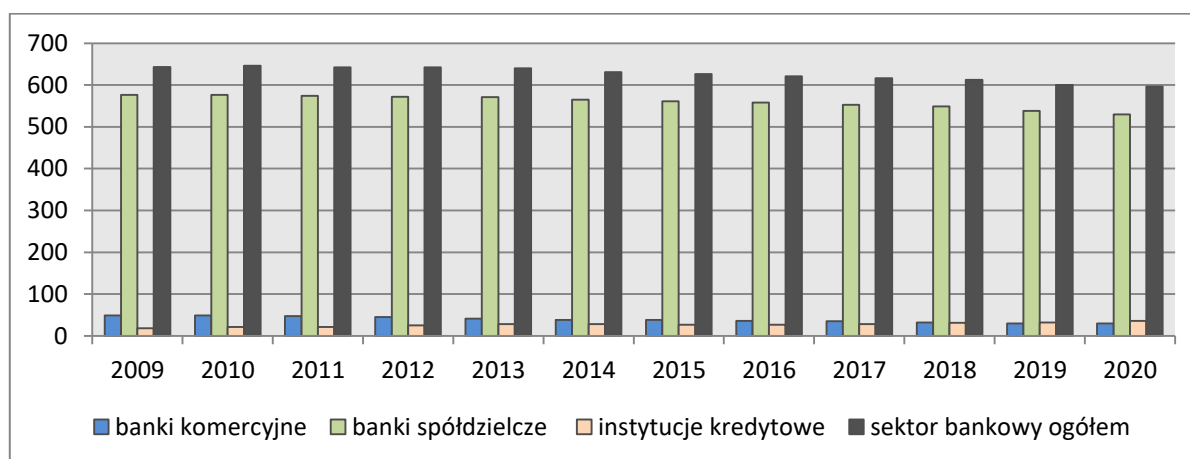
W przypadku sektora bankowego w Polsce proces konsolidacji kapitałowej następował m.in. poprzez nabycie pakietu kontrolnego akcji. Było to efektem ekspansywnej polityki konsolidacyjnej i oznaczało powiększenie grup kapitałowych. Przykładem może być zakup większościowego pakietu akcji Meritum Banku (97,9%) przez Alior Bank. Jak również sukcesywne skupowanie małych banków przez bankowy holding Geting Noble Bank, którego właścicielem jest L. Czarnecki<sup>398</sup>. Najczęściej dokonywano wykupu w celu wzrostu rynku kredytowego czy też depozytowego oraz rozwoju w zakresie innowacyjnych technologii. W efekcie transakcji następowała zwykle poprawa sytuacji ekonomicznej przejmowanego podmiotu. Inne przyczyny dotyczyły m.in. konieczności reorganizacji w następstwie decyzji organów UE czy też kłopotów finansowych spółek<sup>399</sup>.

Na wykresie 3.2. przedstawiono dane, dotyczące liczby podmiotów sektora bankowego w Polsce w latach 2009–2020 z uwzględnieniem ich typologii: banki komercyjne, banki spółdzielcze oraz instytucje kredytowe.

<sup>398</sup>I. Pyka, J. Cichy, A. Nocoń, A. Pyka, *Repolonizacja...*, *op. cit.*, s. 254.

<sup>399</sup>E. Miklaszewska *Ryzyko reputacyjne w procesach fuzji i przejęć na globalnym rynku bankowym*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, 2015, nr 109, s.29.

**Wykres 3.2. Liczba podmiotów sektora bankowego w Polsce w latach 2009–2020**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: KNF, *Raport o sytuacji banków lata 2009–2020*, [https://www.knf.gov.pl/publikacje\\_i\\_opracowania/raporty\\_i\\_opracowania](https://www.knf.gov.pl/publikacje_i_opracowania/raporty_i_opracowania), [12.06.2020]; GUS, *Monitoring banków lata 2009–2017*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-finansowe/monitoring-bankow-2017,13,13.html>, [10.05.2021]; ZBP, *Raport o sytuacji ekonomicznej banków. Banki 2020*, <https://www.zbp.pl/getmedia/67f59152-bbeb-40c4-893b-54cad32f7d65/Raport-2020-ePDF>, [13.02.2021].

W związku z konsolidacją sektora bankowego od 2009 r. liczba podmiotów tego sektora uległa zmniejszeniu z 643 do 600 w 2020 r. Należy wskazać, że przede wszystkim wynika to z przekształceń banków komercyjnych. W 2009 r. na skutek zakończenia procesów połączenia GE Money Banku z Bankiem BPH, Dominet Banku z Fortis Bankiem oraz Cetelem Banku z Sygma Bankiem Oddział w Polsce, liczba banków komercyjnych zmniejszyła się z 52 do 49. W 2010 r. miało miejsce połączenie Getin Bank SA z Noble Bank SA, w rezultacie czego powstał Getin Noble Bank SA – polski bank, z przewagą polskiego kapitału, notowany na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie (GPW). W 2011 r. spadek liczby banków komercyjnych był skutkiem przejęcia AIG Bank Polska przez Santander Consumer Bank, połączenia ING Banku Hipotecznego z ING Bankiem Śląskim i Mazowieckiego Banku Regionalnego z Gospodarczym Bankiem Wielkopolskim (w rezultacie powstał SGB-Bank) oraz przekształcenia oddziału EFG Eurobank Ergasias w bank Polbank EFG, działający na zasadach spółki akcyjnej.

W 2013 r. miało miejsce połączenie dwóch banków, należących do Banco Santander: Banku Zachodniego WBK i Kredyt Banku. DZ Bank Polska i RCI Bank Polska zostały przekształcone w oddziały instytucji kredytowych, spowodowało to zmniejszenie się liczby banków komercyjnych do 41 podmiotów. W 2013 r. doszło do zmian w Grupie BRE Banku: połączenia BRE Banku, Multi Banku i mBanku. Dodatkowo nastąpiło połączenie Credit Agricole Bank Polska SA i Credit Agricole Corporate and Investemnt Bank oddział w Polsce, poprzez nabycie oddziału inwestycyjno-korporacyjnego przez Credit Agricole Bank Polska SA. Obie spółki należały do francuskiej grupy finansowej Credit Agricole.

W styczniu 2014 r. dokonało się połączenie – funkcjonujących wcześniej osobno – Deutsche Bank PBC SA i Deutsche Bank Polska SA, które działały odtąd jako jeden Deutsche Bank Polska. W związku z tym liczba banków komercyjnych zmniejszyła się do 38. W latach 2015–2017 nie miały miejsca zmiany w liczbie banków komercyjnych. W 2018 r. liczba ta zmniejszyła się do 32 (w związku ze sfinalizowaniem przez BNP Paribas przejęcia Raiffeisen Bank Polska oraz wykupienia przez Santander części Deutsche Bank Polska, zajmującego się klientem detalicznym). W 2019 r. Bank Millennium przejął – należący do Societe Generale – Eurobank i liczba banków komercyjnych spadła do 30 i taki stan utrzymał się również w 2020 r.<sup>400</sup>.

Podsumowując, konsolidację sektora bankowego w Polsce, realizowaną z różnych powodów zarówno z udziałem kapitału zagranicznego, jak i wyłącznie polskiego, należy uznać za korzystne, biorąc pod uwagę światowe trendy długookresowego budowania konkurencyjności. Konieczność, opisanych powyżej działań, była podyktowana wysokim poziomem rozdrobnienia jednostek operacyjnych w Polsce (w porównaniu do zachodnioeuropejskiej sfery bankowej). Wysoko rozwinięte kraje UE wyróżniają się oligopolizacją sektora bankowego, czyli opanowaniem większości aktywów przez niewielką liczbę podmiotów, z których każdy posiada znaczny udział w rynku. Tymczasem w Polsce, jak wskazano powyżej, działają jeszcze liczne instytucje finansowe, które w dłuższej perspektywie czasowej będą miały trudności, aby podołać walce o klienta z większymi bankami, zarówno tymi, które działają w Europie, jak i poza nią (np. konkurencja także ze strony banków azjatyckich<sup>401</sup>). Konsekwencją takiego stanu rzeczy jest niejako wymuszenie trendu konsolidacyjnego. Uwzględniając ogólne trendy rozwojowe sektora bankowego można uznać za uzasadnione twierdzenie, iż w polskim sektorze bankowym dojdzie do kolejnych konsolidacji. Niektóre banki zostaną sprzedane, inne staną się obiektami fuzji, dzięki czemu zwiększą się ich szanse w rywalizacji z potężniejszymi podmiotami. Eksperci wskazują, że optymalne dla bezpieczeństwa klientów i całego sektora bankowego w Polsce jest funkcjonowanie 6–7 dużych banków<sup>402</sup>.

W niniejszym opracowaniu badaniu poddanych zostanie 10 banków komercyjnych, które w przyszłości mogą walczyć o najsilniejsze pozycje konkurencyjne. Badanie zostało oparte na grupie 10 banków giełdowych, wchodzących do portfela subindeksu WIG-banki na GPW. Banki te prowadzą jednolity system raportowania danych finansowych, co stanowi podstawę rzetelności prowadzonych analiz i obliczeń. Istotnym elementem jest również pełna dostępność danych z okresu badania – lata 2009–2020.

---

<sup>400</sup>ZBP, *Banki2009-2020*, <https://www.zbp.pl/getmedia/4177370b-e5ec-475a-ad003bf6cc77e61/ZBP>, [21.01.2021].

<sup>401</sup>M. Rosińska-Bukowska, *Corporate finance — China's big four banks*, [w:] *China's economic growth - selected financial aspects*, M. Rosińska-Bukowska, K. Zielińska-Lont (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020, s. 39-61.

<sup>402</sup>*Banki w Polsce a konsolidacja*, <https://www.wirtualnemedia.pl/artukul/banki-w-polsce-konsolidacja>, [21.07.2020].

Obiektami badań w rozprawie będą następujące banki:

- Alior Bank,
- BGŻ BNP Paribas,
- mBank,
- Citi Handlowy,
- ING Bank Śląski,
- Millenium Bank,
- Pekao S.A.,
- PKO Bank Polski (PKO BP),
- Santander Bank,
- BOŚ Bank.

Z punktu widzenia celu badania kluczowe znaczenie ma fakt, że wybrane 10 banków skupia ponad połowę klientów bankowości komercyjnej w Polsce – umożliwia to podjęcie próby uogólnienia wyników badań. Wszystkie wskazane podmioty mają porównywalną ofertę – są bankami komercyjnymi, które prowadzą działalność kredytowo-depozytową oraz inwestycyjną dla klienta masowego. Dodatkowo, w świetle celu badania, ważnym czynnikiem jest, że w badanej grupie znajdują się banki, które były wielokrotnie nagradzane za innowacyjność, jakość obsługi klientów, a także stosunek do pracowników. Elementy te stanowią kluczowe parametry, decydujące o sile kapitału intelektualnego, wpływ którego na konkurencyjność banków jest przedmiotem badania w niniejszej pracy. Wszystkie wymienione banki udzielają ponadto pełnej informacji o systemie bankowości elektronicznej i mobilnej, co jest istotne przy określaniu poziomu innowacyjności kanałów dystrybucji.

Autorka, wybierając zestaw banków do badania z portfela subindeksu WIG-banki, dokonała wyłączenia czterech podmiotów: UniCredit Italiano, Banco Santander, Getin Holding oraz Idea Bank. Autorka nie uwzględniła spółki UniCredit Italiano. Debiut spółki na GPW w Warszawie. 20.12.2007 r. był jednym z warunków akceptacji fuzji Pekao S.A. i banku BPH przez polski nadzór bankowy. Nie wiązało się to z emisją nowych akcji, spółka dopuszczona została do obrotu na zasadzie tzw. *dual-listingu*, czyli notowań równoległych względem giełdy macierzystej w Mediolanie oraz giełdy we Frankfurcie, gdzie grupa UniCredit również jest notowana.

Autorka nie uwzględniła również hiszpańskiego Banco Santander, któremu wymóg debiutu na GPW postawiła Komisja Nadzoru Finansowego (KNF), która w 2012 r. zgodziła się na przejęcie Kredyt Banku przez BZ WBK. Banco Santander zobowiązał się wówczas do wprowadzenia swoich akcji do obrotu na GPW do końca 2014 r. (powodem wyłączenia obu banków jest fakt, że w istocie banki te nie funkcjonują bezpośrednio w sektorze bankowym w Polsce). Nie jest zatem możliwa ocena

efektywności wykorzystania przez klientów w Polsce, innowacyjnych kanałów dystrybucji, takich jak bankowość elektroniczna oraz mobilna, a także ocena poziomu jakości obsługi przez klientów w Polsce, działań CSR, jak również struktury zatrudnienia, czy też rozwiązań organizacyjnych.

Trzecim podmiotem, który również nie został ujęty w badaniu jest Getin Holding. Grupa kapitałowa Getin Holding, założona przez Leszka Czarneckiego, obejmuje spółki w obszarze bankowości, usług leasingowych oraz pośrednictwa finansowego. Dane finansowe oraz pozafinansowe grupy kapitałowej nie są porównywalne z jednostkowymi raportami banków, które włączono w badanie.

Z badania wyłączony został również Idea Bank, którego pogarszająca się sytuacja finansowo-ekonomiczna od 2018 r. doprowadziła do procesu przymusowej restrukturyzacji (30.12.2020 r.), a finalnie (3.01.2021 r.) do przejęcia przez Bank Pekao. Kluczowym dla przeprowadzonego w rozprawie badania jest jednolitość oraz dostępność danych za cały okres 2009–2020. Ostatni jednostkowy raport Idea Banku opublikowany został za III kwartał 2020 r. Wskazano w nim, iż bank może być poddany procedurze przymusowej restrukturyzacji. Idea Bank posiadał głęboką lukę kapitałową i jedynym sposobem usunięcia naruszenia przepisów prawa w tym zakresie byłoby szybkie dokapitalizowanie banku. Próby znalezienia inwestora zewnętrznego – w inicjowanym przez bank, co najmniej dwukrotnie tzw. procesie inwestorskim – okazały się nieskuteczne ze względu na brak jakiegokolwiek inwestora zainteresowanego inwestycją. Prognoza odbudowy luki kapitałowej musiałaby odbywać się z założeniem braku zdarzeń negatywnych, jak np. konieczność tworzenia rezerw czy odpisów na ryzyko kredytowe, co nie byłoby możliwe mając na uwadze skutki pandemii COVID-19. Dodatkowo wszystkie banki w grupie badawczej dbają o wysoką jakość obsługi klienta oraz społeczną odpowiedzialność biznesu, a stosowanie nagannych praktyk sprzedażowych przez pracowników Idea Banku, do których byli szkoleni i motywowani (co wykazał KNF), powoduje, iż bank znacząco odbiega od pozostałych pod względem przyjętej strategii działania i zasad. Ponadto Idea Bank sukcesywnie rozszerzał dystrybucję instrumentów finansowych (obligacje GetBack) o kolejne kanały sprzedaży, nie posiadając wymaganego prawem zezwolenia na prowadzenie takiej działalności i naruszając tym samym przepisy prawa oraz zasady etyki.

Podsumowując, grupa badanych banków składa się z podmiotów, które dają możliwość uzyskania porównywalności danych podstawowych wskaźników efektywnościowych, charakterystyk liczbowych, pozwalających na zweryfikowanie stopnia zaawansowania rozwoju, z uwzględnieniem kapitału ekonomicznego, podsystemów kapitału intelektualnego na podstawie przedstawionego w rozdziale II modelu ich oceny. W tym celu konieczne jest jednak dodatkowo spojrzenie na sektor jako całość (co jest tematem podrozdziałów 3.2. i 3.3.).

### **3.2. Sektor bankowy w Polsce w świetle kluczowych wskaźników oceny efektywności**

Sektor bankowy w Polsce do 2019 r. zaliczany był do najszybciej rozwijających się i jednocześnie największych pod względem wielkości aktywów, wyniku finansowego oraz kapitałów własnych w krajach Europy Środkowej i Wschodniej<sup>403</sup>. Sytuacja wynikająca z pandemii SARS COV-2 (COVID-19) znacząco zmieniła funkcjonowanie banków, ograniczając dostępność placówek bankowych, zaostrzając politykę kredytową i uruchamiając pomoc publiczną. W niniejszym podrozdziale badanie ma na celu umożliwić ocenę sektora bankowego w Polsce w świetle najważniejszych wskaźników efektywności, jak: wielkość aktywów, zysk, wolumen kredytów i depozytów oraz zatrudnienie. Badanie pozwoli ocenić potencjał kapitału rynkowego banków komercyjnych w Polsce jako bazę do poprawy efektywności w zmieniających się warunkach.

#### **3.2.1. Ocena sektora poprzez pryzmat aktywów, zysku, zatrudnienia oraz wolumenu kredytów i depozytów w latach 2009–2020**

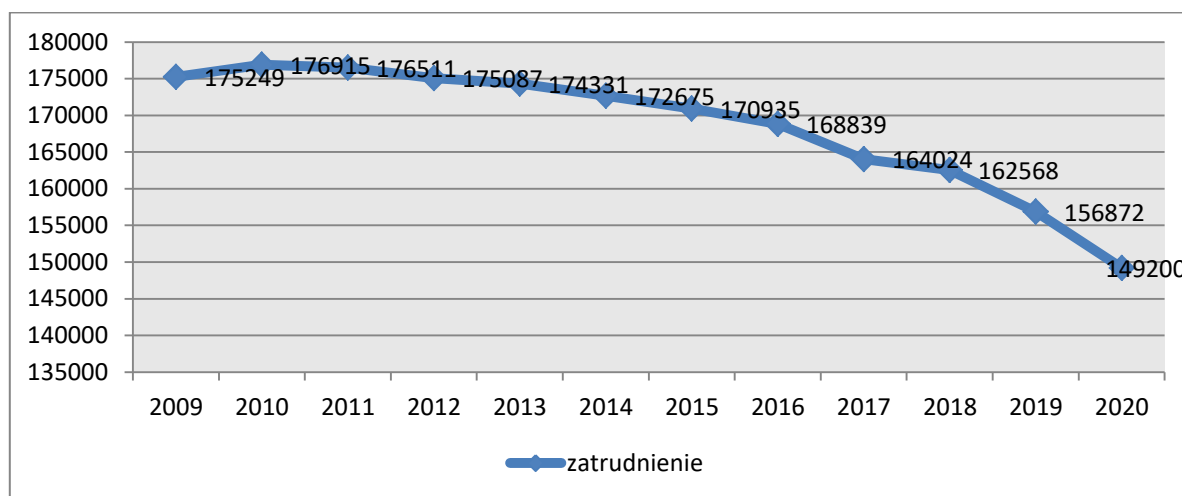
W niniejszym podrozdziale analiza skupia się na ocenie efektywności sektora bankowego w Polsce, jego skuteczności w wykorzystaniu posiadanych przez bank zasobów. Jako sektor należy rozumieć banki komercyjne, banki spółdzielcze oraz oddziały instytucji kredytowych, funkcjonujące w Polsce (bez Narodowego Banku Polskiego). Wzrost aktywów obrazuje podejmowane działania konsolidacyjne oraz pozyskiwanie nowych klientów. Zwiększający się wolumen kredytów i depozytów określa atrakcyjność oferty produktowej, natomiast zysk netto to wynik odwzorowujący odpowiednie zarządzanie polityką kształtowania się marży oraz kosztów w zmieniających się warunkach gospodarczych. Istotnym elementem oceny efektywności jest również struktura zatrudnienia. Zmniejszające się zatrudnienie zwykle wskazuje na większe wykorzystanie przez bank cyfrowych kanałów obsługi klienta.

Na wykresie 3.3. zaprezentowano strukturę zatrudnienia w sektorze bankowym w Polsce w latach 2009 – 2020.

---

<sup>403</sup>KNF, *Informacja na temat sektora bankowego w Polsce*, [https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Informacja\\_na\\_temat\\_sytuacji\\_sektora\\_bankowego\\_w\\_2019\\_r.pdf](https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Informacja_na_temat_sytuacji_sektora_bankowego_w_2019_r.pdf), [23.02.2019].

**Wykres 3.3. Liczba osób zatrudnionych w sektorze bankowym w Polsce w latach 2009–2020**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: KNF, *Raport o sytuacji banków lata 2009–2020*, [https://www.knf.gov.pl/publikacje\\_i\\_opracowania/raporty\\_i\\_opracowania](https://www.knf.gov.pl/publikacje_i_opracowania/raporty_i_opracowania), [12.06.2021]; GUS, *Monitoring banków latach 2009–2020*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-finansowe/monitoring-bankow-2020,13,13.html>, [10.05.2021]; ZBP, *Raport o sytuacji ekonomicznej banków. Banki 2020*, <https://www.zbp.pl/getmedia/67f59152-bbeb-40c4-893b-54cad32f7d65/Raport-2020-ePDF>, [08.05.2021].

Banki w Polsce – od 2009 r. – systematycznie kontynuowały działania, zmierzające do wzrostu efektywności w drodze optymalizacji sieci sprzedaży, w tym zatrudnienia. W rezultacie, w ciągu 12 lat, doszło do zmniejszenia liczby pracowników w sektorze bankowym o 26 049 osób. Największy spadek zatrudnienia nastąpił wraz z rozkwitem bankowości elektronicznej i mobilnej (od 2016 r. do 2020 r.). Liczba etatów spadła znacząco wskutek przyspieszonego procesu digitalizacji w wyniku pandemii oraz poszukiwania możliwości redukcji kosztów. Pomimo to sektor bankowy w Polsce, pod względem kreowanych miejsc pracy jest wciąż jednym z pięciu największych sektorów w Unii Europejskiej. W 2020 r. poziom zatrudnienia większy był tylko w Niemczech (578,6 tys. osób), Francji (399,4 tys. osób), Włoszech (280,2 tys. osób) oraz Hiszpanii (173,4 tys. osób)<sup>404</sup>.

W latach 2009–2020 wartość aktywów sektora bankowego w Polsce wzrosła ponad dwukrotnie: z 1 039,1 mld PLN w 2009 r. do 2 355,6 mld PLN w 2020 r. Aktywa banków to 3/4 (73%) aktywów całego sektora finansowego w Polsce (2020 r.)<sup>405</sup>. Zwiększenie się wartości aktywów sektora bankowego powodowało dynamicznie wzrastający wolumen kredytów i depozytów. Zmieniała się struktura oferty. Warto zauważyć, że w okresie 2009–2020 istotnie zwiększyła się wartość kredytów udzielonych sektorowi niefinansowemu i wartość depozytów.

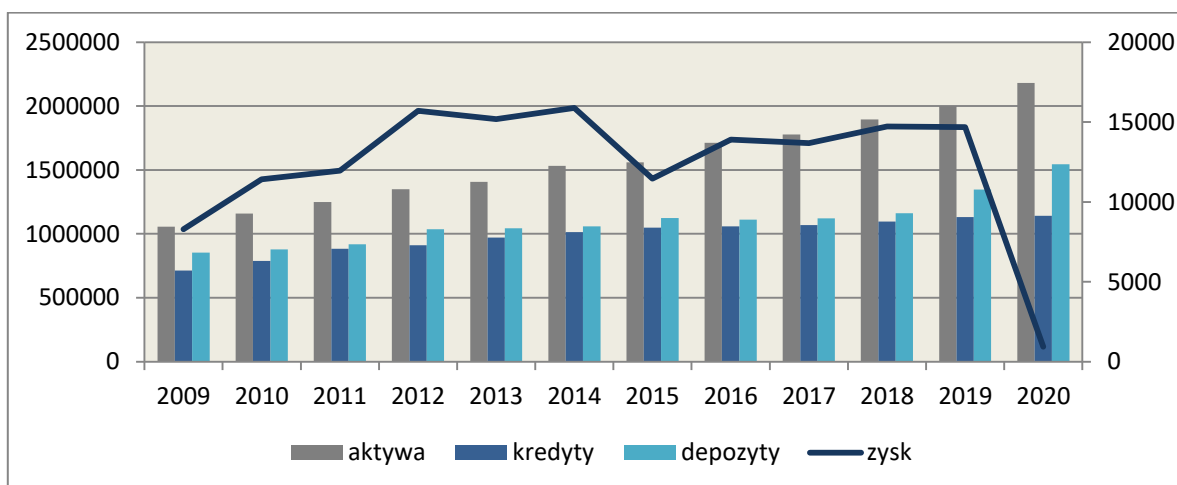
<sup>404</sup>ZBP, *Polska i Europa. Nowe rozdanie gospodarcze*. <https://zbp.pl/getmedia/cb9d0ccc-fd08-4997-bf39-05ca9ae9a766/Raport-Polska-Europa-2020-Nowe-rozdanie-gospodarcze>, [12.01.2021].

<sup>405</sup>NBP, *Rozwój systemu finansowego w Polsce w 2020 r.*, [https://www.nbp.pl/home.aspx?f=/aktualnosci/wiadomosci\\_2021/rozwoj2020.html](https://www.nbp.pl/home.aspx?f=/aktualnosci/wiadomosci_2021/rozwoj2020.html), [19.11.2021].



Tempo rozwoju sektora bankowego w dużej mierze uzależnione jest od obowiązujących regulacji prawnych i polityki gospodarczej kraju, polityki fiskalnej państwa, a także od kondycji ekonomicznej przedsiębiorstw i gospodarstw domowych oraz od ogólnej aktywności klientów banków<sup>406</sup>. Od kilku lat zaobserwować można wzrost sumy bilansowej sektora bankowego. Jak wynika z danych (wykres 3.4.) zaprezentowanych w raporcie o sytuacji ekonomicznej banków, na koniec roku 2019 suma bilansowa netto całego polskiego sektora bankowego (bez NBP) wyniosła łącznie 1 780,2 mld PLN<sup>407</sup>. Oznacza to wzrost o 6,7% (czyli o 114,17 mld PLN) w porównaniu do 2018 r. W 2020 r. nastąpił z kolei wzrost o 349,9 mld PLN. Nie wynikało to jednak ze skutecznej polityki strategicznej banków, a z wysokiej dynamiki depozytów klientowskich, przede wszystkim przedsiębiorstw<sup>408</sup>.

**Wykres 3.4. Zysk, aktywa, kredyty, depozyty sektora bankowego w Polsce (w mln PLN) w latach 2009–2020**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: KNF, *Raport o sytuacji banków lata 2009–2019*, [https://www.knf.gov.pl/publikacje\\_i\\_opracowania/raporty\\_i\\_opracowania](https://www.knf.gov.pl/publikacje_i_opracowania/raporty_i_opracowania), [12.06.2020], GUS, *Monitoring banków lata 2009–2017*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-finansowe/monitoring-bankow-2017,13,13.html>, [10.05.2020]; ZBP, *Raport o sytuacji ekonomicznej banków. Banki 2020*, <https://www.zbp.pl/getmedia/67f59152-bbeb-40c4-893b-54cad32f7d65/Raport-2020-ePDF>, [03.02.2021].

Należy zauważyć, że poczynając od 2009 r. polski sektor bankowy był jednym z najszybciej rozwijających się wśród wszystkich państw członkowskich Unii Europejskiej<sup>409</sup>. Pomimo, że aktywa

<sup>406</sup>GUS, *Monitoring banków 2019*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-finansowe/monitoring-bankow-2019,13,13.html>, [14.03.2020].

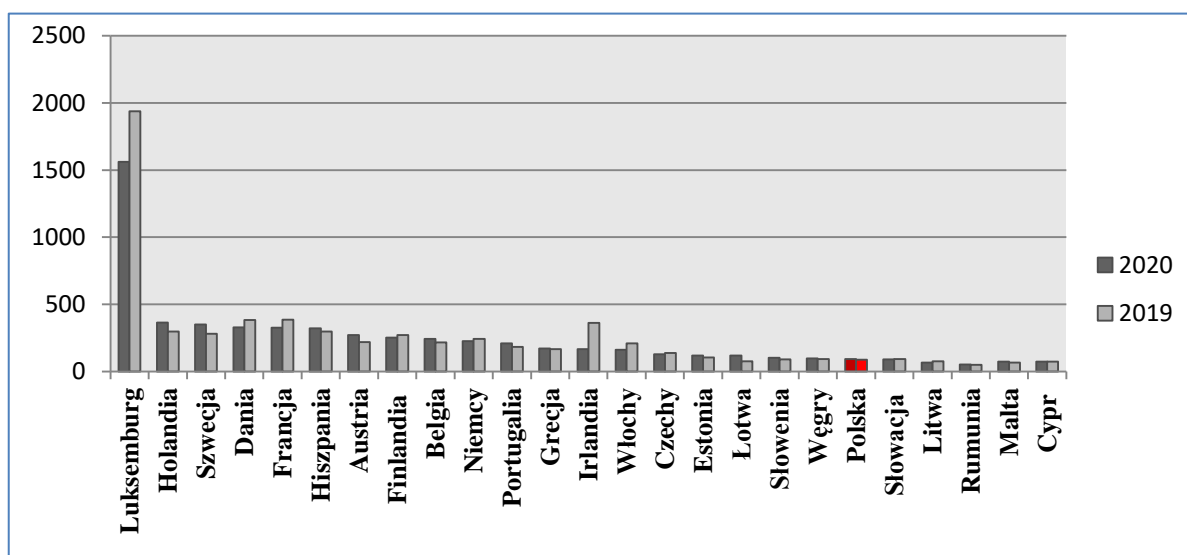
<sup>407</sup>KNF, *Informacja na temat sektora bankowego w Polsce*, [https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Informacja\\_na\\_temat\\_sytuacji\\_sektora\\_bankowego\\_w\\_2020\\_r.pdf](https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Informacja_na_temat_sytuacji_sektora_bankowego_w_2020_r.pdf), [03.08.2020].

<sup>408</sup>Środki finansowe uzyskane przez część przedsiębiorstw w ramach kolejnych tarcz finansowych, stanowiących wsparcie w okresie *lockdownu* gospodarki, zostały przetransferowane właśnie na rachunki bankowe, powiększając sumę bilansową.

<sup>409</sup>R. Janik, *Sektor bankowy w Polsce i za granicą. Porównanie aktywów i struktury własnościowej*, <https://www.najlepszekonto.pl/sektor-bankowy-w-polsce-i-za-granica>, [19.03.2020]. Zdaniem analityków żaden kraj

banków działających w Polsce, według stanu na koniec 2020 r. to kwota ponad 2 335,6 mld PLN, to jednak w skali globalnej nasz kraj nadal odgrywa rolę marginalną. Udział polskiego sektora bankowego w strukturze aktywów sektora unijnego wynosi zaledwie 1,5%. Jest to niewiele więcej niż dla Grecji, która od kilku lat znajduje się w poważnym kryzysie oraz niemalże 7 razy mniej niż udział Holandii, która jest krajem znacznie mniejszym niż Polska. Na tej podstawie można stwierdzić, iż polski sektor bankowy dzieli znaczny dystans do średniej unijnej<sup>410</sup>. Z uwagi na fakt, że między sektorami bankowymi w Europie występują bardzo duże dysproporcje, w celu oceny potencjału sektora wykorzystuje się m.in. relację aktywów sektora do PKB. W przypadku tej miary, im wyższa wartość wskaźnika, tym bardziej rozwinięty sektor bankowy. Uwzględniając tę miarę, sektor bankowy w Polsce jest jednym z najmniejszych w Europie, na co wskazuje szósta pozycja od końca rankingu (wykres 3.5.).

**Wykres 3.5. Relacja aktywów sektora bankowego do PKB dla państw UE (%)**



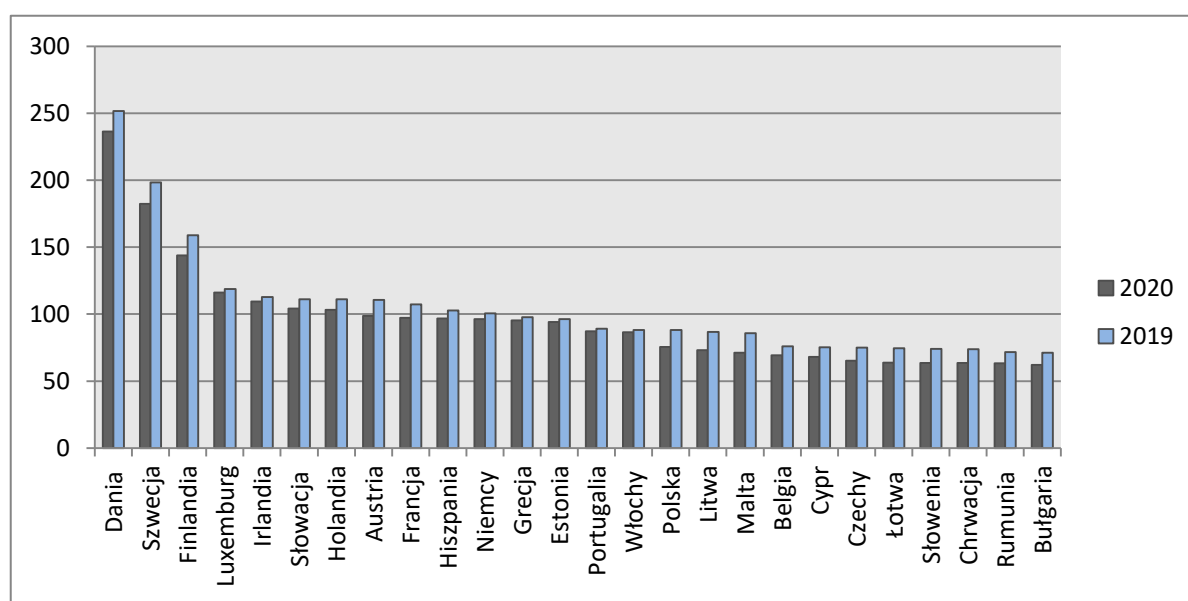
Źródło: opracowanie własne na podstawie ZBP, *Polska i Europa nowe rozdzienie gospodarcze*, <https://zbp.pl/getmedia/cb9d0ccc-fd08-4997-bf39-05ca9ae9a766/Raport-Polska-Europa-2020-Nowe-rozdzienie-gospodarcze>, [21.04.2021].

członkowski nie doświadczył w tym czasie tak dynamicznego wzrostu. Należy też podkreślić, iż w tym samym okresie tylko 4 państwa członkowskie UE, które należą do strefy euro, odnotowały w ogóle jakikolwiek wzrost w sektorze bankowym. W pozostałych państwach Unii wartość zgromadzonych przez banki aktywów spadała. Dla porównania w ostatniej dekadzie wartość aktywów jednego z trzech głównych filarów bankowości europejskiej, a mianowicie sektora niemieckiego spadła aż o 18%. KNF, *Raport o sytuacji banków lata 2012–2020*, [https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/RAPORT\\_O\\_SYTUACJI\\_BANKOW\\_\\_65694.pdf](https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/RAPORT_O_SYTUACJI_BANKOW__65694.pdf), [12.02.2021].

<sup>410</sup>R. Janik, *Sektor bankowy w Polsce i za granicą. Porównanie aktywów i struktury własnościowej*, <https://www.najlepszekonto.pl/sektor-bankowy-w-polsce-i-za-granica>, [19.03.2020].

Kolejnym wskaźnikiem, który pomaga w ocenie sektora bankowego, a ściślej stabilności źródeł finansowania banków, jest stosunek kredytów do depozytów. Na podstawie wartości wskaźnika widoczne jest, jaka część portfela kredytów ma pokrycie w depozytach. Optymalny poziom nie powinien przekroczyć 100%, ponieważ w przeciwnym przypadku wymagane jest poszukiwanie zewnętrznego finansowania. Wskaźnik powyżej może oznaczać problem nadpłynności. Polski sektor bankowy jest utrzymywany na oczekiwanym poziomie poniżej 100% (13 miejsce w 2019 r. i 2020 r. – wykres 3.6.). Pod kątem źródeł finansowania sytuację sektora bankowego w Polsce należy zatem ocenić jako stabilną<sup>411</sup>.

**Wykres 3. 6. Stosunek kredytów do depozytów dla sektorów bankowych państw UE dla roku 2019 i roku 2020 (w %)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie ZBP, *Polska i Europa nowe rozdanie gospodarcze*, <https://zbp.pl/getmedia/cb9d0ccc-fd08-4997-bf39-05ca9ae9a766/Raport-Polska-Europa-2020-Nowe-rozdanie-gospodarcze>, [21.04.2021].

W analizie sektora bankowego warto również zwrócić uwagę na kształtowanie się zysku netto. W latach 2009–2014 zysk sektora bankowego wzrósł o 37,2%, osiągając w 2014 r. najwyższy wynik w całym okresie 2009–2020 – 15,7 mld PLN (wykres 3.4.). W 2015 r. zysk netto spadł do poziomu 11.4 mld PLN. Jedną z głównych przyczyn była presja NBP na znaczną redukcję stóp procentowych, propozycje ustaw o wsparciu kredytobiorców, znajdujących się w trudnej sytuacji finansowej, którzy zaciągnęli kredyty mieszkaniowe (zwłaszcza we frankach szwajcarskich)<sup>412</sup>.

<sup>411</sup>ZBP, *Polska i Europa nowe rozdanie gospodarcze*, <https://zbp.pl/getmedia/cb9d0ccc-fd08-4997-bf39-05ca9ae9a766/Raport-Polska-Europa-2020-Nowe-rozdanie-gospodarcze>, [21.04.2021]

<sup>412</sup>Kluczowe znaczenie dla tak znacznego spadku zysku netto miało także zawieszenie przez KNF działalności największego banku spółdzielczego (Spółdzielczego Banku Rzemiosła i Rolnictwa w Wołominie) i ogłoszenie jego upadłości, co spowodowało konieczność wniesienia przez inne banki dodatkowych wpłat na rzecz BFG

W latach 2016–2018 poziom zysku pozostawał na stabilnym poziomie ok 13,2 mld PLN. W roku 2019 sektor bankowy wypracował wynik finansowy netto 14,7 mld PLN, czyli o 7,6% więcej niż w 2018 r. Na taki wynik składały się zyski netto 588 banków (w kwocie 16,0 mld PLN) oraz straty netto 24 banków. Największy zysk wypracowały banki komercyjne. Ich wynik wyniósł 12,2 mld PLN<sup>413</sup>. W 2020 r. wynik sektora bankowego spadł do 931,5 mln PLN, co było efektem wpływu skutków pandemii COVID-19. Znacząco podniesiono w tym okresie odpisy na ryzyko kredytowe. Zamknięcie niektórych branż gospodarczych oraz wsparcie udzielone przez sektor publiczny przedsiębiorcom, spowolniło tempo wzrostu kredytów konsumpcyjnych. Dodatkowo na zmniejszenie przychodów z odsetek dla sektora bankowego miało wpływ trzykrotne obniżenie stopy referencyjnej przez RPP<sup>414</sup>. Dla porównania: w 2020 r. suma zysku netto 10 największych banków w Europie wyniosła 314,4 mld EUR, co oznacza, iż zysk netto sektora bankowego w Polsce, nawet w najlepszym – 2015 r., znacząco odbiegał od poziomu rynku europejskiego sektora bankowego<sup>415</sup>.

Kolejnym ważnym parametrem oceny sektora bankowego jest analiza wolumenu kredytów i depozytów pod kątem atrakcyjności struktury oferty. Wartość kredytów w okresie 2009–2020 wzrosła o 54%. W okresie 2009–2018 wolumen kredytów średniorocznie wzrastał o 7 p.p. Od 2019 r. zaobserwowano złagodzenie wymogów w zakresie zabezpieczeń, obniżenie kosztów kredytu, a także wydłużenie maksymalnego okresu kredytowania i podwyższanie kwoty kredytu. To spowodowało większą dostępność kredytu, zwłaszcza dla małych i średnich firm, co znalazło przełożenie na wzrost liczby akceptowanych wniosków kredytowych. Wolumen kredytowy w 2020 r., pomimo licznych restrykcji związanych z pandemią COVID-19, zwiększył się o 9,2 mld PLN (przy wzroście kredytów dla gospodarstw domowych o 24,8 mld PLN i jednoczesnym spadku kredytów dla przedsiębiorstw o 16,0 mld PLN)<sup>416</sup>. Wzrost wolumenu kredytów dla gospodarstw domowych w 2020 r. wynikał z dużego zainteresowania zakupami nieruchomości, które większość klientów finansowała kredytem hipotecznym. Analiza wskazuje, że wśród udzielonych przez polskie banki kredytów dominowały

---

w związku z obowiązkiem wypłaty środków gwarantowanych zgromadzonych w tym banku. KNF, *Raport o sytuacji banków 2015*, [https://www.knf.gov.pl/publikacje\\_i\\_opracowania/raporty\\_i\\_opracowania](https://www.knf.gov.pl/publikacje_i_opracowania/raporty_i_opracowania), [08.02.2016].

<sup>413</sup>ZBP, *Polska i Europa nowe rozdanie gospodarcze*, <https://zbp.pl/getmedia/cb9d0ccc-fd08-4997-bf39-05ca9ae9a766/Raport-Polska-Europa-2020-Nowe-rozdanie-gospodarcze>, [21.04.2021]

<sup>414</sup>Obniżenie stopy referencyjnej przez RPP: 17 marca (o -0,50 p.p.); 8 kwietnia (o -0,50 p.p.) i 28 maja (o -0,40 p.p.), do historycznie najniższego poziomu 0,1%. *Raport o sytuacji ekonomicznej banków. Banki 2020*, <https://www.zbp.pl/getmedia/67f59152-bbeb-40c4-893b-54cad32f7d65/Raport-2020-ePDF>, [13.02.2021].

<sup>415</sup>Statista, *Annual revenue of Europe's largest banks in 2020* <https://www.statista.com/statistics/938425/leading-banks-in-europe-by-revenue/>, [14.02.2021].

<sup>416</sup>W 2020 roku banki bardzo często w wewnętrznych regulacjach kredytowych wstrzymywały udzielanie kredytów dla branż objętych obostrzeniami, odnosiło się to również do regulacji dla klientów indywidualnych, gdzie kredyt mógł być zawarty, jeśli klient posiadał umowę o pracę od min. 3 miesięcy. Duże zainteresowanie kredytami hipotecznymi spowodowało jednak, iż zaostrzone regulacje kredytowe również w przypadku klientów indywidualnych, nie przełożyły się na spadek wolumenu kredytów.

właśnie te udzielone dla sektora niefinansowego (czyli przede wszystkim dla przedsiębiorstw i gospodarstw domowych). W 2020 r. stanowiły one 54,7% aktywów sektora bankowego ogółem<sup>417</sup>.

Wartość depozytów sektora bankowego w Polsce w 2020 r. wzrosła o 56% w stosunku do 2009 r. (wykres 3.4.). Depozyty rosły do 2015 r. W okresie 2016–2020 klienci byli coraz mniej zainteresowani lokowaniem środków na depozytach bankowych. Środowisko niskich stóp procentowych skłoniło klientów do poszukiwania innych form oszczędzania i inwestycji, w tym do kierowania środków na rynek nieruchomości<sup>418</sup>. W 2020 r. wielkość depozytów wzrosła o 22% w stosunku do 2019 r., głównie ze względu na napływ środków finansowych (z „Tarczy Finansowej” Polskiego Funduszu Rozwoju) na rachunki przedsiębiorców.

Podsumowując, sektor bankowy w Polsce w ciągu 12 lat dynamicznie rozwinął się, na co wskazują wyniki analizy, pod kątem wielkości aktywów, jak również wartości kredytów i depozytów oraz poprawa zysku netto. Jednak, biorąc pod uwagę sektory bankowe w Unii Europejskiej, wymagany jest jeszcze większy nakład pracy i kapitału, aby dorównać najpotężniejszej w Europie dziesiątce banków. Rynek kredytów sukcesywnie rósł przede wszystkim finansując potrzeby gospodarstw domowych oraz zakup nieruchomości. Depozyty, mimo niskiej wartości stóp procentowych, również sukcesywnie wzrastały, co wynikało z gromadzenia bieżących rozliczeń przedsiębiorstw, a także skłonności Polaków do oszczędzania.

Konkludując, sektor bankowy w Polsce od wielu lat wyróżnia się właściwą strukturą kosztów i odpowiednimi działaniami restrukturyzacyjnymi. Tendencja do zmniejszania zatrudnienia jest konsekwencją nie tylko transakcji fuzji i przejęć w sektorze, lecz także zmian organizacyjnych. Chcąc przeanalizować kompleksowo efektywność sektora bankowego w Polsce, należy odwołać się do podejścia wskaźnikowego, parametrycznego i wykorzystać statystyki i wskaźniki, które można łatwo porównać (temu poświęcono podrozdział 3.2.2.). Zmiany, dokonujące się w sektorze bankowym w XXI w., wymuszają jednak szerszego spojrzenia na podstawy budowania efektywności banków. W tym celu należy przedstawiać trendy w sektorze bankowym, w tym innowacje, zmiany w strukturze organizacyjnej oraz najnowsze zaawansowanie w obszarze digitalizacji oferty i obsługi (kwestie te przedstawiono w podrozdziale 3.3.).

---

<sup>417</sup>NBP, *Rozwój systemu finansowego w Polsce w 2020 r.*, [https://www.nbp.pl/home.aspx?f=/aktualnosci/wiadomosci\\_2021/rozwoj2020.html](https://www.nbp.pl/home.aspx?f=/aktualnosci/wiadomosci_2021/rozwoj2020.html), [19.11.2021].

<sup>418</sup>Warszawski Instytut Bankowości, *Raport o sytuacji ekonomicznej banków. Banki 2018*, s. 89

### 3.2.2. Charakterystyka sektora w świetle podstawowych wskaźników (ROA, ROE, CIR, NIM) w latach 2009–2020

W niniejszym podrozdziale przedstawiono badanie efektywności sektora bankowego w Polsce w latach 2009–2020 z wykorzystaniem wskaźników uznawanych w literaturze przedmiotu za najistotniejsze. Akcentują one znaczenie działań, dotyczących racjonalizacji kosztów, marży odsetkowej i zwrotu z aktywów oraz rentowności kapitału. W tabeli 3.2. zaprezentowano wskaźnik rentowności aktywów (ROA), wskaźnik rentowności kapitału własnego (ROE), wskaźnik kosztów do dochodów (CIR), wskaźnik marży odsetkowej (NIM) dla sektora bankowego w Polsce w latach 2009–2020.

**Tabela 3.2. ROA, ROE, CIR, NIM sektora bankowego w latach 2009–2020 (w %)**

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ROA	0,79	1,04	1,27	1,17	1,11	1,08	0,71	0,84	0,78	0,71	0,75	0,04
ROE	8,40	10,20	12,60	13,70	12,10	11,80	8,80	9,40	8,50	6,50	7,20	0,3
CIR	54,30	51,30	50,90	52,80	52,80	50,90	58,60	56,00	56,30	57,40	57,90	63,4
NIM	2,50	2,78	2,85	2,68	2,48	2,53	2,26	2,30	2,44	2,44	2,53	2,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie: KNF, *Raport o sytuacji banków lata 2009–2020*, [https://www.knf.gov.pl/publikacje\\_i\\_opracowania/raporty\\_i\\_opracowania](https://www.knf.gov.pl/publikacje_i_opracowania/raporty_i_opracowania), [12.06.2020], GUS, *Monitoring banków lata 2009–2020*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-finansowe/monitoring-bankow-2020,13,13.html>, [10.05.2021], ZBP, *Raport o sytuacji ekonomicznej banków. Banki 2020*, <https://www.zbp.pl/getmedia/67f59152-bbeb-40c4-893b-54cad32f7d65/Raport-2020-ePDF>, [08.05.2021].

Na podstawie danych przedstawionych w tabeli 3.2. można stwierdzić, że od 2009 r. wskaźnik ROA sektora bankowego w Polsce nie przekroczył wartości 1,3%. Biorąc pod uwagę, że ROA decyduje o efektywności zarządzania majątkiem banku, kierownictwo powinno dążyć do osiągnięcia jak najwyższej jego wartości. W sektorze bankowym w Polsce jest to trudne do osiągnięcia, ze względu na obciążenia regulacyjne, wpływające na skuteczność polityki zarządzania bankiem. W okresie 2010–2014 można zauważyć najwyższe wartości wskaźnika ROE. Od 2010 roku wzrastał on pomimo istotnego wpływu czynników destabilizujących na światowym rynku finansowym. Na poprawę wyniku finansowego sektora bankowego w latach 2010–2014 miał wpływ znaczny wzrost wyniku odsetkowego, szczególnie w 2011 r. (o 4 080 mld PLN; o 13,2%) i 2014 r. (o 2 479 mld PLN; o 7,1%). Od 2016 roku ROA kształtowało się na stabilnym poziomie ok. 0,8%. Wzrost zysku netto w 2019 r., przy jednoczesnym wolniejszym wzroście aktywów, skutkowało niewielką poprawą wskaźnika ROA z 0,71% do 0,75%. Pozostał on jednak na znacznie niższym poziomie niż w latach wcześniejszych, gdy kształtował się on blisko poziomu 1,1%. W 2020 r. sektor bankowy odnotował najniższy w ciągu badanego okresu 12 lat poziom wskaźnika ROA (-0,04%), ze względu na mniejsze tempo przyrostu aktywów i duże obciążenie kosztowe w związku z ryzykiem kredytowym wskutek pandemii COVID-19.

W analizowanym okresie wartość wskaźnika ROE sektora bankowego w Polsce wzrastała do 2012 r. Osiągnął on wtedy najwyższy poziom, czyli 14,8%. Był to rok osiągnięcia przez sektor bankowy wysokiej wartości zysku netto oraz licznych działań z zakresu optymalizacji kosztów, które przekładały się na poziom wyniku finansowego. Tendencja ta zmieniała się w 2013 r. i do 2020 r. wartość ROE sektora bankowego spadała, nie przekraczając w żadnym roku poziomu 10%. Wynikało to z rosnących obciążeń regulacyjnych sektora bankowego i polityki niskich stóp procentowych, co przekładało się na zmniejszenie wartości zysku netto. W 2020 r. sektor bankowy odnotował najniższą wartość wskaźnika ROE, na co głównie wpływ miał znaczący spadek zysku netto. W najbliższej przyszłości wskaźnik ROE prawdopodobnie nie będzie znacząco rósł, ponieważ banki będą musiały nadal intensywnie zwiększać fundusze własne i poziom zysków. Ponadto może być mniejszy na skutek wprowadzania kolejnych zmian regulacyjnych<sup>419</sup>.

W okresie 2009–2014 ujawnił się pozytywny trend, dotyczący efektywności kosztowej w sektorze bankowym, określanej poprzez CIR, ponieważ poziomy tego wskaźnika uległy zmniejszeniu. W obliczu kłopotów rynkowych, ekonomicznych i ogólnogospodarczych w tym okresie wiele banków zostało zmuszonych do przeprowadzenia restrukturyzacji kosztowej. W 2015 r. dynamiczny wzrost wskaźnika do poziomu 58,6% spowodowany był zawieszeniem przez KNF działalności największego banku spółdzielczego (Spółdzielczego Banku Rzemiosła i Rolnictwa w Wołominie) i ogłoszeniem jego upadłości. W latach 2016–2019 wskaźnik utrzymywał się na stabilnym poziomie ok. 58%, aż do 2020 r. gdy wzrósł o 5 p.p w związku z podwyższeniem kosztów ryzyka kredytowego.

Jednym z ważniejszych mierników oceny efektywności banków jest marża odsetkowa netto (NIM). W Polsce wartość NIM całego sektora bankowego obniżyła się z poziomu 2,85% w 2011 r. do poziomu 2,3% w 2016 r. Należy jednak podkreślić, że spadek ten był nieznaczny, jeżeli weźmiemy pod uwagę odnotowany w tym okresie spadek poziomu ROE (z blisko 12,6% do poziomu 9,4%). Tak istotne obniżenie wartości ROE związane było z dynamiką wyników z tytułu prowizji osiągniętych przez sektor w ostatnich latach. W latach 2017–2018 poziom wskaźnika kształtował się niezmiennie na poziomie 2,44%. W 2019 r., mimo środowiska niskich stóp procentowych, wskaźnik wzrósł o 0,9 p.p. W 2020 r. marża odsetkowa (w związku z kilkukrotnym obniżaniem stóp procentowych) spadła do poziomu 2,2%. Osiągnięcie progu sprzed 2011 r. wydaje się mało realne, ze względu na

---

<sup>419</sup>W całym sektorze bankowym nastąpiło dalsze pogorszenie wskaźnika C/I. Na koniec 2020 r. wyniósł on 63,4%. Mimo wielu wysiłków podejmowanych przez banki, rentowność ich działalności obniżyła się, co prowadziło do coraz trudniejszego zwiększania kapitałów własnych w ślad za rosnącymi wymogami kapitałowymi oraz coraz większej awersji inwestorów do inwestowania w sektor bankowy. Ewentualne dalsze zwiększenie obciążeń finansowych banków może prowadzić do niebezpiecznej sytuacji, w której zysk nie pokrywa kosztu zaangażowanego kapitału. ZBP, *Raport o sytuacji ekonomicznej banków. Banki 2020*, <https://www.zbp.pl/getmedia/67f59152-bbeb-40c4-893b-54cad32f7d65/Raport-2020-ePDF>, [08.05.2021].

dynamikę przyrostu aktywów odsetkowych oraz ograniczenia regulacyjne dla sektora bankowego w Polsce<sup>420</sup>.

Podsumowując analizę podstawowych wskaźników (ROA, ROE, CIR, NIM) dla sektora bankowego w Polsce, można stwierdzić, iż do 2015 r. sektor bankowy zwiększał swoją efektywność. Od 2016 r. licznie wprowadzone obciążenia podatkowe oraz kapitałowe utrudniały osiągnięcie pożądaných wartości wskaźników dla całego sektora bankowego. Na tym tle wyróżniały się jedynie pojedyncze podmioty. Należy zauważyć, iż w ostatnim okresie w sektorze bankowym oczekiwanym sposobem na poprawę efektywności i rentowności jest wprowadzanie innowacyjnych działań optymalizujących obciążenia sektora. Tej kwestii poświęcono kolejny podrozdział, zwracając uwagę na nowe, pozafinansowe determinanty konkurencyjności banków (poprawy ich efektywności).

### **3.3. Innowacyjność sektora bankowego – pozafinansowe determinanty konkurencyjności**

Sektor bankowy od wielu lat stawia na innowacyjność i nowoczesne rozwiązania dla klientów. Można to dostrzec w produktach, rozwoju bankowości internetowej i mobilnej, a także w instrumentach płatniczych. Niektóre z innowacji, wprowadzanych na polski rynek, są wtórne, jednak liczy się tu również szybkość reakcji banków na zmiany potrzeb klientów. Wdrażanie innowacyjnych projektów opiera się na redukcji kosztów, utrzymaniu istniejących systemów i stopniowej cyfryzacji kolejnych procesów. Banki w Polsce zdecydowanie podążają tą ścieżką. W niniejszym podrozdziale przedstawiono digitalizację kanałów dystrybucji, zmiany innowacyjne w sektorze oraz najnowszy trend, czyli rozwój współpracy banków z FinTech.

#### **3.3.1. Digitalizacja kanałów dystrybucji i innowacyjność banków działających w Polsce**

Polski rynek bankowy znacząco zmienił się w ciągu ostatnich 12 lat, zważywszy na wartość oraz ilość transakcji bezgotówkowych, a także na stosunek klientów do tych form płatności. W badanym okresie zaobserwowano systematyczny wzrost liczby i wartości transakcji dokonanych za pomocą kart płatniczych wydanych przez banki funkcjonujące w Polsce. W latach 2009–2020 liczba transakcji wzrosła z 1,8 mld do 6,2 mld (wykres 3.7.), tj. blisko 3-krotnie, przy czym w 2017 r. liczba płatności bezgotówkowych stanowiła aż 87% wszystkich transakcji, dokonywanych kartami (pozostałe 13% głównie w bankomatach). Tym samym można zauważyć trwałą zmianę podejścia

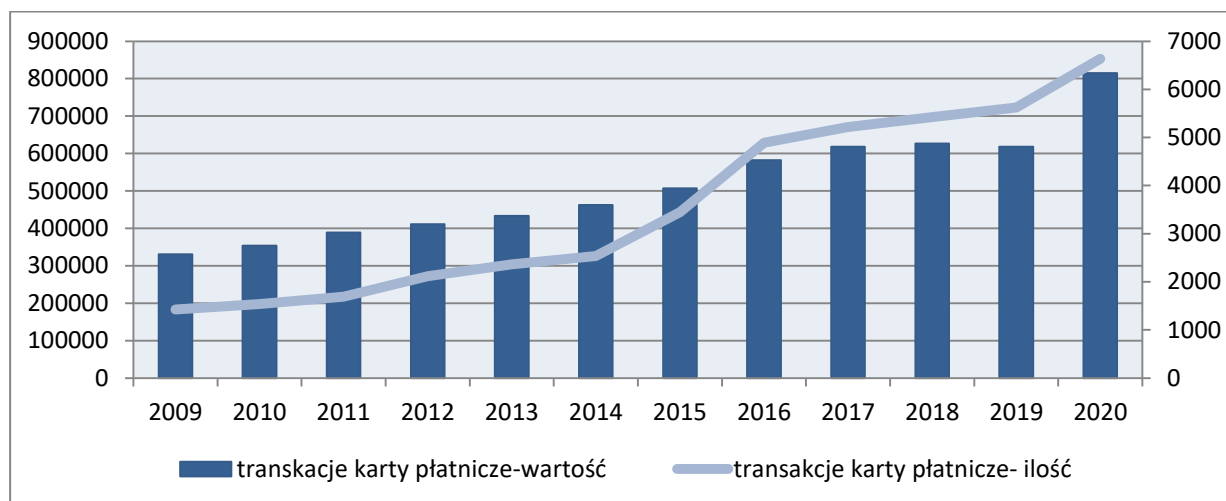
---

<sup>420</sup>Fundacja Warszawskiego Instytutu Bankowości, *Wpływ czynników regulacyjnych i fiskalnych na wyniki finansowe banków w I kwartale 2021*, [https://www.zbp.pl/getmedia/123f0a3a-4ca9-470c-a6cf-0b0169417d38/Raport-WIB\\_Wplyw-czynnikow-regulacyjnych-i-fiskalnych-w-2021-r\\_210625\\_final-2](https://www.zbp.pl/getmedia/123f0a3a-4ca9-470c-a6cf-0b0169417d38/Raport-WIB_Wplyw-czynnikow-regulacyjnych-i-fiskalnych-w-2021-r_210625_final-2), [dostęp 12.01.2022].



klientów banków w Polsce do formy płatności. Procesowi temu służył z pewnością rozwój infrastruktury technicznej banków – wzrost liczby terminali do 650 tys. w 2019 r. (w 2009 r. było ich zaledwie 180 tys.). W 2020 r. liczba transakcji kartami wzrosła o 14%, na co wpłynęły również rekomendacje bezpieczeństwa w związku z pandemią COVID-19 (preferowane były płatności bezgotówkowe)<sup>421</sup>.

**Wykres 3.7. Liczba oraz wartość transakcji kartowych w Polsce [w mln PLN] w latach 2009–2020**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: ZBP, *Raport NetB@nk lata 2009–2020*, <https://www.zbp.pl/raporty-i-publicacje/raporty-cykliczne/raport-netbank>, [14.03.2021]; Bankier.pl, *Polska bankowość w liczbach – lata 2014-2020*, [https://www.bankier.pl/static/att/221000/7692590\\_polska\\_bankowosc\\_w\\_liczbach\\_raport\\_prnews\\_bankier.pdf](https://www.bankier.pl/static/att/221000/7692590_polska_bankowosc_w_liczbach_raport_prnews_bankier.pdf), [10.04.2021].

W latach 2009–2014 sektor bankowy w Polsce sukcesywnie zmniejszał swój dystans w stosunku do konkurentów z UE, jeśli chodzi o liczbę transakcji bezgotówkowych w terminalach, przypadających na pojedynczą kartę płatniczą. Od 2015 r. osiągnął znaczącą przewagę w zakresie tego wskaźnika (UE<sup>422</sup> – 62,3 tys. transakcji, sektor bankowy w Polsce – 84,2 tys. transakcji) i utrzymał ją do 2020 r., osiągając o 66 tys. transakcji więcej niż UE. Związane było to również z procentowym udziałem transakcji bezgotówkowych w ogólnej liczbie transakcji. W Polsce było to 50,6% w 2009 r. (UE – 71,6%), natomiast w 2020 r. 92,4% (UE – 87,8%). W okresie 2009–2020 zwyczajnie dotyczące

<sup>421</sup>Dodatkowo w 2009 roku używanie karty dotyczyło transakcji powyżej 120 zł, teraz kwota nie ma znaczenia. K. Suwart, *Co 10 Polak nie korzysta już z gotówki*, <https://www.money.pl/gospodarka/co-10-polak-nie-korzysta-juz-z-gotowki-karta-placimy-czesciej-i-chetniej-6385465430836865a.html>, [15.04.2020].

<sup>422</sup>W badaniu NBP jako UE do 2015 r. przedstawianych było 27 krajów członkowskich (z wyjątkiem Polski). Natomiast od 2020 r. jest to 26 państw członkowskich (z wyjątkiem Polski i Wielkiej Brytanii). NBP, *Porównanie wybranych elementów polskiego systemu płatniczego z systemami innych krajów Unii Europejskiej za 2020 r.* [https://www.nbp.pl/systemplatniczy/obrot\\_bezgotowkowy/porownanie\\_UE\\_2020.pdf](https://www.nbp.pl/systemplatniczy/obrot_bezgotowkowy/porownanie_UE_2020.pdf), [12.12.2021].

płatności Polaków znacząco się zmieniły. Płatności bezgotówkowe stały się w Polsce coraz bardziej popularne, również dzięki m.in. programom promującym terminale płatnicze (*Polska bezgotówkowa*)<sup>423</sup>.

Pandemia COVID-19 bez wątpienia wpłynęła na zwyczaje płatnicze Polaków. Stworzyła niepowtarzalne warunki do rozwoju metod płatności bezgotówkowych (płatności telefonem, Google Pay itp.). W 2020 r. wartość tych transakcji przekroczyła 8 mld PLN (przy funkcjonujących w kraju 993 tys. terminali). NBP poinformował również, że liczba wyemitowanych w ciągu ostatnich 12 lat kart wzrosła z 28 mln kart w 2009 r. do poziomu 43,8 w 2020 r. Największą liczbę kart płatniczych stanowiły karty debetowe – 32 mln (79% wszystkich kart). Z kolei liczba kart kredytowych, począwszy od 2015 r., pozostawała bez większych zmian. W 2020 r. wynosiła 5,87 mln szt. (w 2015 r. było to 5,81 mln szt.). Wzrost ok. 0,3%. Najmniej wydaje się kart przedpłaconych – 2,33 mln szt. (5,8%) i obciążeniowych – 234 tys. szt. (0,6%)<sup>424</sup>. Ich liczba praktycznie nie zmienia się od 2015 r.<sup>425</sup>.

Od 2015 roku ogólnokrajowym standardem płatności, oprócz płatności kartą płatniczą, w Polsce jest BLIK (wykres 3.8.). W 2015 r. Alior Bank, Bank Millennium, Bank Zachodni WBK, ING Bank Śląski, mBank i PKO BP stworzyły wspólnie „Polski Standard Płatności”, uruchamiając usługę BLIK. Banki postawiły sobie za cel stworzenie uniwersalnego systemu, który ułatwi procedury związane z płatnościami. Obecnie za pomocą BLIK-a klient może zapłacić za zakupy stacjonarne oraz *online*, wypłacić czy wpłacić gotówkę, a także wykonać przelew na telefon. Od tego czasu z takiej formy płatności skorzystało prawie 9 mln użytkowników. BLIK jest dostępny w aplikacji mobilnej 12 banków, w tym (od 31 lipca 2019 r.) także w bankach zrzeszonych w Spółdzielczej Grupie Bankowej (SGB)<sup>426</sup>. Na wykresie 3.8. przedstawiono liczbę oraz wartość transakcji BLIK przeprowadzonych w sektorze bankowym w Polsce w latach 2015–2020.

---

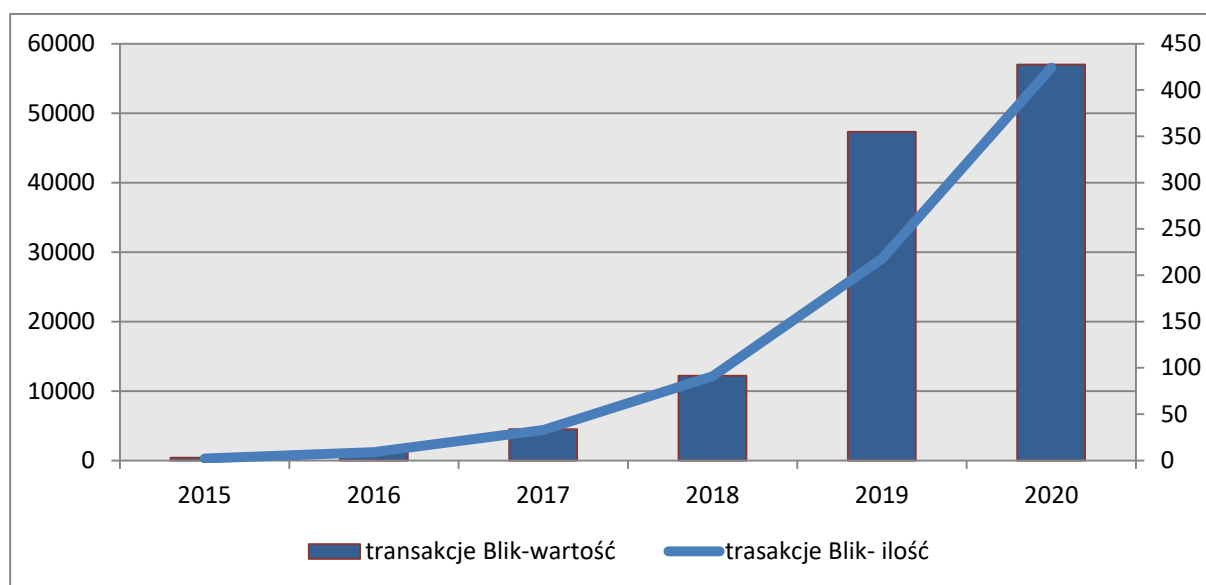
<sup>423</sup>NBP, *Ibidem*.

<sup>424</sup>Warszawski Instytut Bankowości, *Raport o sytuacji ekonomicznej banków. Banki 2018*, s. 92.

<sup>425</sup>Analizy dowodzą, że systematycznie rośnie też liczba akceptantów kart płatniczych. Takich firm obecnie jest bardzo wiele. Podaje się, że w 2019 r. na rynku polskim funkcjonowało łącznie 354,9 tys. takich firm. Ich liczba tylko w ciągu 2020 r. wzrosła aż o 38% (czyli o 98 tys. podmiotów gospodarczych). Wpływ na ten zwykły trend bez wątpienia miała szeroko reklamowana inicjatywa społeczna podjęta przez polski sektor bankowy „Polska Bezgotówkowa” oraz bezpieczeństwo płatności bezgotówkowych w obliczu pandemii Covid-19 NBP, *Informacja o kartach płatniczych*, [https://www.nbp.pl/systemplatniczy/karty/q\\_01\\_2020.pdf](https://www.nbp.pl/systemplatniczy/karty/q_01_2020.pdf), [18.02.2020].

<sup>426</sup>G. Długosz, *Polski standard płatności. Blik*, <https://konferencje.aiebank.pl/wp-content/uploads/2016/06/BLIK.Polskie.Standardy.Platnosci.Grzegorz.Dlugosz.pdf>, [13.07.2020].

**Wykres 3. 8. Liczba oraz wartość transakcji BLIK (w mln PLN) w latach 2015–2020**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: ZBP, *Raport NetB@nk lata 2009–2020*, <https://www.zbp.pl/raporty-i-publicacje/raporty-cykliczne/raport-netbank>, [14.03.2021], Bankier.pl, *Polska bankowość w liczbach – lata 2014–2020*, [https://www.bankier.pl/static/att/221000/7692590\\_polska\\_bankowosc\\_w\\_liczbach\\_raport\\_prnews\\_bankier.pdf](https://www.bankier.pl/static/att/221000/7692590_polska_bankowosc_w_liczbach_raport_prnews_bankier.pdf), [10.04.2021].

Na podstawie raportu Związku Banków Polskich (ZBP) w 2015 r., kiedy system już się upowszechnił, skorzystano z niego blisko 2 mln razy, a łączna wartość transakcji przekroczyła 38 mln PLN. W 2017 r. wartość transakcji wzrosła dwukrotnie. W 2018 r. jego użytkownicy wykonali blisko 91 mln transakcji (tj. trzykrotnie więcej niż w 2015 r.). W 2018 r. Polski Standard Płatności zorganizował konkurs „Blikomania”, promujący płatności BLIK. W bankach komercyjnych 2018 r. był również czasem rozkwitu bankowości mobilnej, co w 2019 r. przełożyło się na wzrost liczby transakcji BLIK-iem (do 212 mln o łącznej wartości ponad 4 mld PLN). W całym 2020 r. BLIK odnotował 424 mln transakcji, czyli prawie dwa razy więcej niż w 2019 r. W sumie od czasu uruchomienia systemu – w lutym 2015 r. – użytkownicy zrealizowali 777 mln operacji. Łączna wartość wyniosła blisko 105 mld PLN. Najczęściej BLIK wykorzystywany był do płatności za zakupy w Internecie<sup>427</sup>.

Trendem, który w Polsce utrzymuje się od 2018 r., jest spadek liczby bankomatów i oddziałów banków (wykres 3.9.). W 2019 r. ich liczba zmniejszyła się o 339 w stosunku do 2018 r., a w 2020 r. o 135 w stosunku do 2019 r. Jednocześnie, na przestrzeni ostatnich 12 lat, najwięcej bankomatów było w 2016 r. – 23 443. Naturalnie sieć bankomatów była najslabiej rozbudowana na początku badanego okresu, kiedy było ich tylko 15 278 szt.

<sup>427</sup>Bankier.pl, *Polska bankowość w liczbach 2020*, [https://www.bankier.pl/static/att/221000/7692590\\_polska\\_bankowosc\\_w\\_liczbach\\_raport\\_prnews\\_bankier.pdf](https://www.bankier.pl/static/att/221000/7692590_polska_bankowosc_w_liczbach_raport_prnews_bankier.pdf), [10.04.2021].

**Wykres 3. 9. Liczba oddziałów banków oraz bankomatów w sektorze bankowym w Polsce w latach 2009–2020**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: KNF, *Raport o sytuacji banków lata 2009–2020*, [https://www.knf.gov.pl/publikacje\\_i\\_opracowania/raporty\\_i\\_opracowania](https://www.knf.gov.pl/publikacje_i_opracowania/raporty_i_opracowania), [12.06.2021], GUS, *Monitoring banków lata 2009–2020*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-finansowe/monitoring-bankow-2017,13,13.html>, [10.05.2021], ZBP, *Raport o sytuacji ekonomicznej banków. Banki 2020*, <https://www.zbp.pl/getmedia/67f59152-bbeb-40c4-893b-54cad32f7d65/Raport-2020-ePDF>, [08.05.2021].

Liczba bankomatów w UE zmniejszyła się z 391 175 bankomatów w 2009 r. do 381 410 w 2020 r.<sup>428</sup>. Proporcjonalnie do spadku liczby bankomatów, odnotowano spadek liczby transakcji przeprowadzonych przy ich użyciu. Spadek liczby bankomatów jest również wynikiem konsolidacji sektora bankowego oraz redukcji kosztów, a także zamianą urządzeń na dualne – wpłatomaty oraz bankomaty.

W badanym okresie zmniejszyła się również gęstość sieci sprzedaży sektora bankowego, tj. liczba placówek banków spadła o 800. W analogicznym okresie 2009–2020 w bankach UE<sup>429</sup> liczba placówek zmniejszyła się o 75 tysięcy<sup>430</sup>.

Zmianom tym towarzyszyły liczne innowacje, dotyczące zarówno banków w Polsce, jak i całej UE. W latach 2009–2020 w sektorze bankowym nastąpiły liczne zmiany technologiczne. Klienci dokonują obecnie większej liczby transakcji w procesie zdalnym. Sprzedaż bezpośrednia produktów bankowych ma obecnie mniejsze znaczenie. Restrukturyzacja oddziałów i zmniejszanie ich liczby jest zatem naturalnym procesem przeniesienia wszystkich funkcji bankowych do sieci. Świadczy to o postępie technologicznym w sektorze bankowym. W badanym okresie liczba

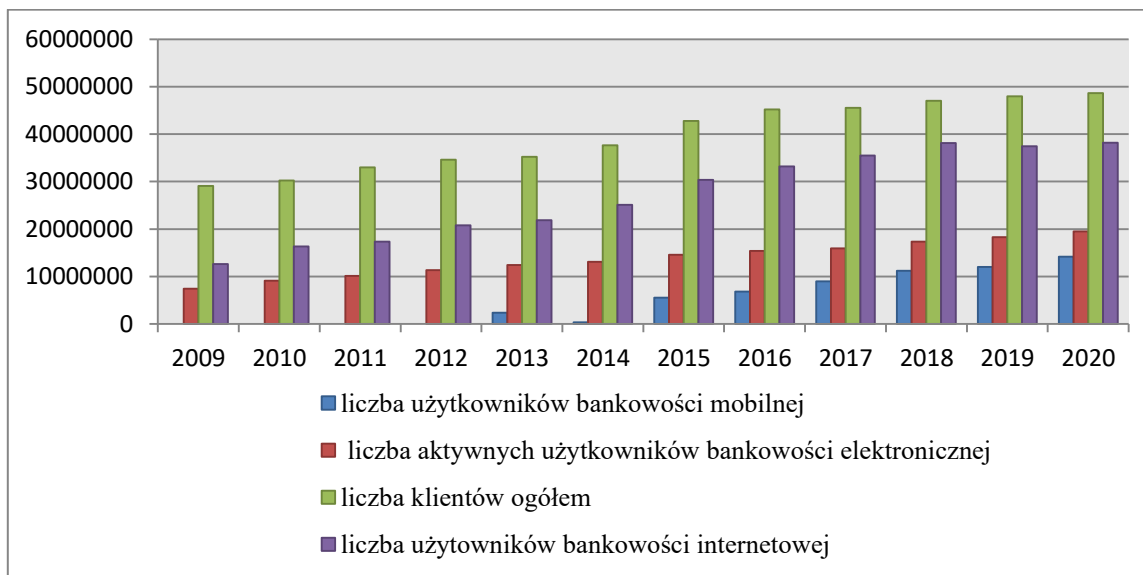
<sup>428</sup> *ATM numbers in Europe*, <https://www.association-secure-transactions.eu/industry-information/atm-numbers-europe/>, [08.02.2021].

<sup>429</sup> Jako banki UE przedstawiane są wszystkie banki, funkcjonujące w 27 krajów członkowskich (z wyjątkiem Polski), natomiast od 2020 roku są to wszystkie banki funkcjonujące w 26 krajów członkowskich (z wyjątkiem Polski i Wielkiej Brytanii).

<sup>430</sup> Statista, *Number of bank branches in the European Union from 2007*, <https://www.statista.com/statistics/940970/number-of-bank-branches-in-europe/>, [03.02.2021].

aktywnych użytkowników bankowości internetowej, czyli takich, którzy przynajmniej raz w miesiącu logują się do systemu wzrosła o ponad 10 mln (wykres 3.10.).

**Wykres 3.10. Liczba klientów banków komercyjnych w Polsce z uwzględnieniem użytkowników bankowości elektronicznej oraz mobilnej w latach 2009–2020**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: ZBP, *Raport NetB@nk lata 2009–2020*, <https://www.zbp.pl/raporty-i-publicacje/raporty-cykliczne/raport-netbank>, [14.03.2020], Bankier.pl, *Polska bankowość w liczbach – lata 2014–2020*, [https://www.bankier.pl/static/att/221000/7692590\\_polska\\_bankowosc\\_w\\_liczbach\\_raport\\_pnews\\_bankier.pdf](https://www.bankier.pl/static/att/221000/7692590_polska_bankowosc_w_liczbach_raport_pnews_bankier.pdf), [10.04.2021].

Bankowość internetowa w Polsce ma bardzo rozbudowany interfejs, umożliwiającą użytkownikom w prosty sposób nabycie produktu bankowego, zmianę danych, wykonanie przelewu, zmianę limitów transakcyjnych. Kluczowym czynnikiem, wpływającym na rozbudowę oferty internetowej banków była presja rynku. Zarówno presja ze strony klientów, ich oczekiwania dotyczące poziomu usług, które powinny być dostępne w kanałach cyfrowych, jak i presja ze strony konkurentów, wynikająca z przechodzenia przez kolejne banki na technologię cyfrową.

Banki inwestowały w swoją przyszłość, mając przekonanie, że preferencje klientów nieuchronnie będą ulegały zmianie, a innowacje te to element budowania długookresowej konkurencyjności. Zaawansowanie systemu bankowości internetowej w Polsce znalazło potwierdzenie w raporcie *EMEA Digital Banking Maturity 2018* firmy Deloitte, która uznała Polskę i Hiszpanię za państwa UE, które są liderami pod względem zaawansowania bankowości cyfrowej<sup>431</sup>.

Kolejnym trendem w bankowości w Polsce jest szybki rozwój bankowości mobilnej. W latach 2013–2020 liczba użytkowników, korzystających z aplikacji mobilnej na telefonie wzrosła ponad sześciokrotnie. W 2013 r. z aplikacji korzystało 2,3 mln osób, a w 2020 r. 14,1 mln. W sektorze

<sup>431</sup>Deloitte, *Raport Digital Banking Maturity 2018*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/financial-services/articles/digital-banking-maturity-emea.html>, [12.07.2020].

bankowym przybywa osób, które określane są terminem „*mobile only*”. To klienci, którzy nie logują się już do bankowości internetowej, bo swoje finanse obsługują wyłącznie z poziomu smartfonów<sup>432</sup>.

Podsumowując, w sektorze bankowym w Polsce widoczny jest wzrost poziomu digitalizacji poprzez przyrastającą liczbę użytkowników bankowości elektronicznej i mobilnej, ale również zwiększający się udział transakcji bezgotówkowych. Rozwijająca się digitalizacja oznacza, iż klienci stają się coraz bardziej samodzielni w korzystaniu z podstawowych produktów i usług bankowych. W konsekwencji w sektorze bankowym w Polsce obserwowany jest trend spadku dostępnych dla klientów oddziałów banku na rzecz zwiększenia oferowanych produktów i usług w ramach zdalnych kanałów dystrybucji. Zdalne kanały dystrybucji są coraz bardziej udoskonalane i rozbudowywane pod kątem dostępnych funkcjonalności, z wykorzystaniem coraz bardziej zaawansowanych innowacji.

### **3.3.2. Dynamika innowacji w bankach działających w Polsce**

Od 2009 roku klienci polskich banków coraz chętniej używali kart płatniczych, stąd też banki zintensyfikowały działania, które miały na celu stworzenie alternatywy w kwestii płatności. W 2012 r. dokonywanie płatności zbliżeniowych telefonem było w Polsce możliwe wyłącznie poprzez specjalne karty NFC-SIM, gwarantowane przez operatora sieci komórkowej (w Orange usługa otrzymała nazwę „Orange Cash”, a w T-Mobile – „MyWallet”). W 2014 r. opracowano technologię HCE, która umożliwia klientom płatności za pomocą telefonu, jeśli jest on wyposażony w systemem Android (wersja 4.4 wzwyż) i ma wbudowaną antenę NFC (*Near Field Communication*)<sup>433</sup>.

Kolejne rozwiązania oferowane klientom sektora bankowego były związane z postępującą cyfryzacją gospodarki i administracji. Banki dały swoim klientom możliwość potwierdzania tożsamości oraz założenia profilu zaufanego, dzięki czemu można załatwić większość spraw urzędowych i socjalnych. W sektorze bankowym stopniowo rozbudowano również ofertę usług dodatkowych, takich jak: możliwość przechowywania w aplikacji paragonów, dokumentów, realizacja usług księgowych czy korzystania z usług zaprogramowanych doradców inwestycyjnych w postaci botów. Rozwinęła się także bankowość biometryczna – logowanie do aplikacji za pomocą odcisku palca czy dzięki rozpoznawaniu twarzy. Od 2019 r. wprowadzono także proces zakładania kont za pomocą zdjęcia, aby klienci nie musieli potwierdzać tożsamości poprzez przelew czy wizytę w oddziale banku. Od 2020 r. wprowadzono z kolei systemy, umożliwiające korzystanie z otwartej bankowości oraz automatyczne płatności, umożliwiające płatność bez podawania danych przy każdej

---

<sup>432</sup>W 2020 r. aplikacja mobilna umożliwia korzystanie z płatności Blik, szerokie możliwości w zakresie zakupu produktów, dokonywanie płatności *online* oraz e-administrację i kantor wymiany walut. Bankier.pl, *Polska bankowość w liczbach – lata 2014–2020*, [https://www.bankier.pl/static/att/221000/7692590\\_polska\\_bankowosc\\_w\\_liczbach\\_raport\\_pnews\\_bankier.pdf](https://www.bankier.pl/static/att/221000/7692590_polska_bankowosc_w_liczbach_raport_pnews_bankier.pdf), [10.04.2021].

<sup>433</sup>W. Boczoń, *Historia bankowości mobilnej w Polsce*, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Historia-bankowosci-mobilnej-w-Polsce-7284816.html>, [07.05.2016].

transakcji (np. płatność za autostrady i parkingi). Innowacyjne udogodnienia są nieustannie wdrażane przez banki w Polsce, co zaprezentowano w zestawieniu w tabeli 3.3.

**Tabela 3.3. Innowacje w sektorze bankowym w latach 2009–2020 – przykłady**

<b>2009</b>	Inteligo umożliwia zawnioskowanie o debet w bankowości mobilnej. Klienci nie muszą przedstawiać zaświadczeń i zabezpieczeń, w przypadku pozytywnej decyzji, środki są od razu do dyspozycji. Klient może ubiegać się maksymalnie o 2000 zł.
<b>2009</b>	Eurobank wprowadza rachunek oszczędnościowy z dzienną kapitalizacją odsetek.
<b>2009</b>	Polbank udostępnia Minikartę Era PayPass. Minikarta udostępniona była jako dodatkowa usługa dla posiadaczy Karty Kredytowej Polbank-Era. Każdy posiadacz Karty Polbank-Era mógł zamówić Minikartę Era, przykleić ją na swój telefon komórkowy i w ten sposób płacić za drobne zakupy.
<b>2010</b>	Pekao wprowadza biometryczną metodę uwierzytelniania klientów korporacyjnych. Klienci mogli logować się do systemu PekaoBIZNES24 i autoryzować w nim zlecenia za pomocą odcisków palców. Było to pierwsze tego typu rozwiązanie w korporacyjnej bankowości elektronicznej w Europie. Wydawano klientom specjalne karty mikroprocesorowe „Pekao BIOeSignature”, które służyły do przechowywania podpisu elektronicznego wraz z odciskiem biometrycznym linii papilarnych palca.
<b>2010</b>	Citi Handlowy wprowadza we współpracy z Zarządem Transportu Miejskiego w Warszawie (ZTM) pierwszą w Polsce Miejską Kartę Płatniczą. To tradycyjna karta płatnicza, na której klienci banku będą mogli kodować imienne bilety długookresowe. Posiadacze nowej karty uzyskają także dodatkowe korzyści.
<b>2010</b>	PKO BP wprowadza kartę debetową w standardzie EMV (technologia mikroprocesorowa kart płatniczych). Dzięki niej każda transakcja wykorzystuje niepowtarzalne dane i praktycznie nie może być powielona.
<b>2011</b>	Citi Handlowy wprowadza FotoKasę, aplikację mobilną w Polsce, która wykorzystuje aparat wbudowany w telefon komórkowy. Klient skanuje kod 2D zamieszczony na rachunku i natychmiast w jego telefonie pojawia się wypełniony formularz przelewu. Wystarczy tylko zaakceptować transakcję.
<b>2012</b>	Alior Bank wprowadza Alior Sync jest to pierwsza bank nowej generacji, który zapewnia w pełni wirtualną obsługę oraz oferuje finansowe i pozafinansowe produkty i usługi. Bank dostępny jest przez 24 godziny na dobę z dowolnego miejsca na świecie za pośrednictwem bankowości internetowej i mobilnej, wirtualnego oddziału oraz mediów społecznościowych.
<b>2012</b>	mBank udostępnia klientom płatności telefonem za pomocą modułu NFC.
<b>2013</b>	PKO BP wprowadza aplikację mobilną IKO. Aplikacja umożliwia dokonanie wypłaty z bankomatu, sprawdzenie salda na koncie, wykonanie przelewu.
<b>2013</b>	Pekao Bank wprowadza <i>PeoPay</i> . Jest to kompleksowe rozwiązanie obejmujące aplikację płatniczą dla klientów indywidualnych, pozwalającą płacić przy użyciu smartfona w sklepach i w Internecie, przysyłać pieniądze na numer telefonu, czy bezpośrednio przekazywać je pomiędzy posiadaczami aplikacji. System <i>PeoPay</i> obejmuje także aplikację do akceptacji płatności mobilnych dla punktów usługowo-handlowych <i>PeoPay mPOS</i> , dzięki której płatności bezgotówkowe mogą być akceptowane za pośrednictwem telefonu, bez konieczności posiadania terminala POS.
<b>2014</b>	Meritum Bank wprowadził w bankowości mobilnej funkcję obsługi głosowej. Wykorzystuje ona technologie biometrycznej identyfikacji głosu, który – podobnie do linii papilarnych – jest unikalny dla każdego użytkownika.
<b>2015</b>	PKO BP, Alior Bank, Bank Millennium, ING Bank Śląski, Bank Zachodni WBK i mBank stworzyli system płatności mobilnych. Rozwiązanie zostało w całości wymyślone w Polsce. Podstawą do jego stworzenia była aplikacja IKO, funkcjonująca w PKO Banku Polskim. Płatności Blik można dokonywać online w sklepach internetowych. Umożliwia również płatności przy kasie w sklepach stacjonarnych albo w biletomatach. z Blikiem można również wpłacać i wypłacać pieniądze – korzystając z bankomatów i wpłatomatów.
<b>2016</b>	Następuje integracja bankowości internetowej i e-administracji. Banki oferują możliwość założenia Profilu zaufanego z poziomu konta osobistego oraz zalogowania się do profilu zaufanego przez system bankowości internetowej.
<b>2017</b>	Wprowadzenie możliwości generowania z bankowości elektronicznej Jednolitego Pliku Kontrolnego dla przedsiębiorców, wprowadzenie zbliżeniowych wpłatomatów.
<b>2018</b>	PKO Bank Polski i Krajowa Izba Rozliczeniowa stosują technologię blockchain (zdecentralizowana

	platforma transakcyjna w rozproszonej infrastrukturze sieciowej), dzięki czemu klienci banku otrzymają zmiany regulaminów produktowych drogą elektroniczną. w korespondencji elektronicznej z banku klienci znajdują m.in. 64-znakowy unikalny identyfikator hash dokumentu oraz odnośnik do strony banku, gdzie bez logowania, w prosty sposób po wklejeniu identyfikatora hash lub po wgraniu wcześniej pobranego dokumentu otrzymają informację, czy dokument jest autentyczny oraz kiedy po raz ostatni był modyfikowany.
<b>2018</b>	MBank wprowadza silikonową opaskę płatniczą, do której jest włożona mikrocarta. Umożliwia płatności w sklepach oraz wypłaty gotówki z bankomatów. Santander i Ing Bank udostępniają płatności klientom zegarkiem we współpracy z firmą Garmin.
<b>2018</b>	Santander Bank, mBank, ING Bank Śląski, Idea Bank, Millenium Bank, Credit Agricole wprowadzają w aplikacjach mobilnych oraz bankowości elektronicznej chatboty. Chatbot to program komputerowy. Jego zadaniem jest prowadzenie rozmowy z użytkownikiem przy użyciu języka naturalnego lub interfejsu tekstowego po to, aby miał on wrażenie, że rozmawia z człowiekiem. Chatboty odpowiadają klientom na pytania związane z funkcjonalnością kont lub innych produktów bankowych, pomagają umówić się z doradcą w oddziale.
<b>2019</b>	Bank Pekao, BNP Paribas, Credit Agricole, Bank Millennium, ING Bank i Citi Handlowy udostępniły możliwość założenia konta osobistego przez wideokonferencję oraz na podstawie selfie. Wykorzystywana jest tu biometria. Klient musi zrobić zdjęcia dowodu osobistego oraz selfie, czyli zdjęcie twarzy, a system porównuje rysy twarzy ze zdjęciami dowodu i selfie.
<b>2019</b>	Ing Bank Śląski wprowadza dodatkowy system zabezpieczenia bankowości internetowej oparty na weryfikacji behawioralnej. Po wyrażeniu zgody przez klienta, bank tworzy unikalny profil zachowań na podstawie tego jak klient korzysta z bankowości internetowej. Na tej podstawie bank może sprawdzić, czy to klient loguje się do bankowości i z niej korzysta. Zbierane i analizowane są informacje o tym, jak: klient korzysta z klawiatury, szybko i często klika w poszczególne klawisze na klawiaturze, porusza myszką komputerową, szybko i często klika myszką, przewija ekran, korzysta z ekranu dotykowego i trzyma urządzenie.
<b>2019</b>	Alior Bank udostępnia platformę z dokumentami bankowymi, których autentyczność można sprawdzić przy wykorzystaniu publicznej sieci blockchain – Ethereum. Publiczny blockchain umożliwia dostęp do regulaminu i tabeli opłat i prowizji banku każdemu internaucie.
<b>2020</b>	Klienci Banku Millennium, , Alior Banku, Banku Pekao, ING Banku Śląskim, Santander Banku z poziomu aplikacji mobilnej mogą zalogować się do Autopay - systemu do szybkich płatności online i offline, umożliwiającego obsługę płatności automatycznych za przejazdy autostradami w Polsce.
<b>2020</b>	9 banków: Alior, Millenium, Pekao, BNP Paribas, ING, mBank, Nest Bank, PKO BP, Santander wprowadzają możliwość logowania się z poziomu bankowości elektronicznej klienta do rachunków prowadzonych przez inne banki i zlecenia przelewów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Leja, *Innowacyjne rozwiązania w ofertach bankowych*, <https://www.totalmoney.pl/artykuly/199005,lokaty-konta,innowacyjne-rozwiazania-w-ofertach-bankowych,1,1>, [12.02.2020]; *Największe innowacje w polskiej bankowości 2015–2020*, <https://objektywnefinanse.pl/2020/01/najwieksze-innowacje-polskiej-bankowosci201r/?fbclid=IwAR2qu2dKpvlGuUiu7cdNN5vjrOwEKytOONev7xZ7Pez3HX1>, [09.03.2021]; *Forbes, Największe innowacje w polskiej bankowości*, <https://www.forbes.pl/wiadomosci/najciekawsze-innowacje-w-polskiej-bankowosci/83nzn05>, [11.01.2021].

Podsumowując, wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań w bankach w Polsce w latach 2009–2020 dynamicznie się rozwijało, obejmując różne produkty oraz usługi bankowe, jak również infrastrukturę. Banki w Polsce starały się dostosowywać do zmieniających się potrzeb klientów, oczekujących bardziej zdigitalizowanych rozwiązań. Warto podkreślić, że proces ten może stać się jeszcze bardziej intensywny dzięki współpracy z FinTech, co przedstawiono w kolejnym podrozdziale.



### 3.3.3. Rozwój FinTech – nowe wyzwania dla banków w Polsce

FinTech to przedsiębiorstwo, które wykorzystuje najnowocześniejsze technologie oraz innowacje, aby poprawić funkcjonowanie usług finansowych takich jak: udzielanie pożyczek, zarządzanie finansami i płatności<sup>434</sup>. Rodzimy rynek pod względem struktury obszarów aktywności podmiotów FinTech jest adekwatny do globalnego. W Polsce najwięcej firm FinTech tworzy rozwiązania z zakresu płatności elektronicznych, na świecie dotyczy to 84% innowacyjnych przedsiębiorstw<sup>435</sup>. Dużym zainteresowaniem cieszą się również takie obszary, jak tworzenie i obsługa platform finansowych, analiza danych i uczenie maszynowe (*machine learning*) oraz rozwój kanałów sprzedaży czy finansowanie społecznościowe.

Płatności elektroniczne w sektorze FinTech mają bardzo szerokie zastosowanie. Do najpopularniejszych usług oferowanych w tej kategorii należą m.in.: integracja metod płatności elektronicznych dla sklepów *on-line* i tzw. eBOK-ów, nowoczesne narzędzia płatności elektronicznych w sklepach i punktach usługowych. Standardem stają się rozwiązania wykorzystujące sztuczną inteligencję oraz narzędzia, służące do zrobotyzowanej automatyzacji procesów, które zastępują pracowników banków w powtarzalnych, manualnych zadaniach. Oprócz oszczędności, inne korzyści, wynikające z robotyzacji to obniżenie ryzyka operacyjnego oraz uzyskanie elastyczności w zarządzaniu zdolnością produkcyjną, w zależności od trendów rynkowych. Polska ma duże szanse na wdrożenie wszystkich typów rozwiązań, gdyż jest krajem otwartym na innowacje, a społeczeństwo intensywnie korzysta z nowinek technologicznych<sup>436</sup>.

Polski sektor finansowy aktywnie uczestniczy w procesie rozwoju i promocji nowych technologii i ma ambicje zostać liderem rynku FinTech w Europie. Firmy FinTech generując wiele pomysłów, aktywnie współpracują z bankami dostarczając im nowe rozwiązania. Problemem, który dotyka polskie firmy FinTech jest finansowanie – ponad połowa z nich rozpoczyna działalność jedynie z środkami własnymi<sup>437</sup>.

Firmy FinTech dostarczają w wielu krajach produktów do zarządzania dochodami, systemów płatności, platform inwestycyjnych oraz wszelkiego rodzaju produktów kredytowych. Chcąc sprostać konkurencji banki zmuszone są do technologicznych inwestycji. Redukcja kosztów może być

---

<sup>434</sup>C. Leong , B. Tan, X. Xiao, T. Ter Chian Tan, Y. Sun, *Nurturing a FinTech ecosystem: The case of a youth microloan startup in China*, „International Journal of Information Management”, 2017, vol. 37(1),s. 32.

<sup>435</sup>KNF, Raport z prac Zespołu roboczego ds. innowacji finansowych (FinTech), [https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Raport\\_KNF\\_FinTech\\_60024.pdf](https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Raport_KNF_FinTech_60024.pdf), [08.12.2021].

<sup>436</sup>NBP, *Globalny raport konkurencyjności 2018–19 Światowego Forum Gospodarczego*, [https://www.nbp.pl/aktualnosci/wiadomosci\\_2016/20160928\\_awans.pdf](https://www.nbp.pl/aktualnosci/wiadomosci_2016/20160928_awans.pdf), [08.12.2019].

<sup>437</sup>W. Szpringer, *Nowe technologie a sektor finansowy. FinTech jako szansa i zagrożenie*. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2017, s. 69.

upatrywana w rewolucji cyfrowej, zmniejszaniu liczby zatrudnionych oraz ewolucji sieci sprzedaży<sup>438</sup>. Tym samym rozwiązania FinTech oznaczają nowe szanse na kwestionowanie istniejących modeli biznesowych. Rewolucja cyfrowa wywiera coraz większy wpływ na banki. Wiele instytucji finansowych jest już zaawansowanych technologicznie, ale nie postrzegają postępu technologii integralnie, systemowo, lecz tworzą raczej pewne enklawy dla różnych działów usług. Firmy FinTech mają w tym zakresie przewagę nad bankami, zwłaszcza w dziedzinach nie w pełni poddanych regulacji, opartych na otwartych standardach. W pewnej mierze pozwala to przewyciężyć tendencję do tworzenia dotychczas dominujących, zamkniętych „ekosystemów”, wiążących klienta z jedną tylko platformą usługową<sup>439</sup>.

Dotychczasowe doświadczenia wskazują, że rozwiązania FinTech mogą być oferowane samodzielnie, poprzez innowacyjne start-upy lub dojrzałe instytucje finansowe o ugruntowanej pozycji. Najbardziej obiecujące wydają się być jednak modele biznesowe oparte na współpracy innowacyjnych startup-ów z sektora FinTech z bankami, uwzględniające różne ogniwa łańcucha wartości (np. w usługach płatniczych). Tym samym daje to bankom możliwość wykorzystania modelu kooperencji (współpracy z obecnymi lub potencjalnymi konkurentami) jako nowej ścieżki kreacji wartości dodanej. Firmy FinTech mogą pomóc bankom poszerzać udziały rynkowe, dzięki nowemu podejściu do klienta oraz innowacyjnemu korzystaniu z infrastruktury, np. *cloud computing* i baz danych (*Big Data*)<sup>440</sup>.

Przejawem aktywności polskich banków w sektorze FinTech, która szczególnie w ostatnich latach rozwija się z dużą dynamiką, jest proces przejęć FinTechów przez banki. Przykładem takiego działania może być przejęcie firmy Zencard przez bank PKO BP. Obszarem aktywności wiodących polskich banków w zakresie FinTechów są też akceleratory (schemat 3.1.)<sup>441</sup>. Ta forma działalności również wpisuje się w trend stymulowania innowacji finansowych przez banki, poprzez pozyskiwanie nowych talentów na rodzimym rynku<sup>442</sup>.

---

<sup>438</sup>PWC, *Banki i Fintechy – małżeństwo z rozsądku?*, <http://branden.biz/wp-content/uploads/2017/06/fintech-2017-raport-pwc.pdf>, [12.05.2019].

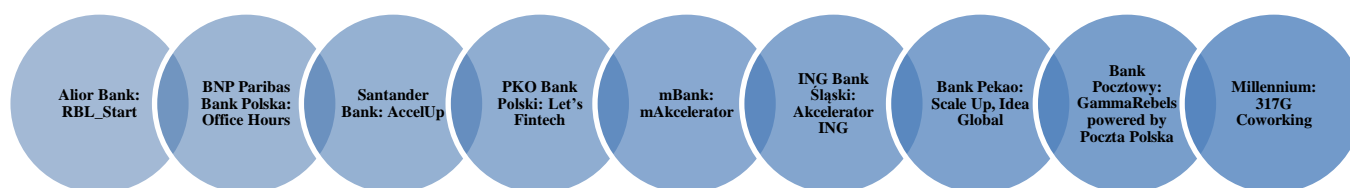
<sup>439</sup>S. Chishti, T. Puschmann, *The Wealthtech Book: The FinTech Handbook for Investors, Entrepreneurs and Finance Visionaries*, Wiley, United Kingdom 2018, s. 39–78.

<sup>440</sup>Ch. Skinner, Digital Bank. *Strategies to Launch or Become a Digital Bank*, Marshall Cavendish Int., Singapore 2014, s. 41.

<sup>441</sup>Akceleratory to programy dedykowane wsparciu młodych przedsiębiorców. w kontekście współpracy banków z sektorem FinTech, najczęściej akceleratory obejmują oferowanie przez banki wsparcia finansowego, przestrzeni biurowej, dostępu do usług i produktów wspólnych kontrahentów oraz opieki mentorów dla nowo utworzonych przedsiębiorstw, mających stworzyć nowoczesne rozwiązania technologiczne. Bank zyskuje wówczas możliwość przejęcia własności nad finalnie stworzonym produktem lub usługą bez ponoszenia dodatkowych kosztów. K. Świeszczyk, *Akceleratory przedsiębiorczości tworzone przez banki jako instytucjonalna forma wsparcia sektora FinTech*, „Finanse: czasopismo Komitetu Nauk o Finansach PAN”, 2017, nr 1(10), s.243–245.

<sup>442</sup>KNF, *Raport z prac Zespołu roboczego ds. innowacji finansowych (FinTech)*, [https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Raport\\_KNF\\_FinTech\\_60024.pdf](https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Raport_KNF_FinTech_60024.pdf), [08.12.2018].

### Schemat 3.1. Akceleratory polskiej bankowości



Źródło: opracowanie własne na podstawie: KNF, *Raport z prac Zespołu roboczego ds. innowacji finansowych (FinTech)*, [https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Raport\\_KNF\\_FinTech\\_60024.pdf](https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Raport_KNF_FinTech_60024.pdf), [ 08.12.2020].

Institucje finansowe w Polsce są w dużej mierze zadowolone z wchodzenia na rynek firm FinTech, gdyż usługi oferowane przez te przedsiębiorstwa są najczęściej komplementarne, a nie substytucyjne w stosunku do oferty banków. Należy podkreślić zatem nastawienie instytucji finansowych raczej na współpracę, niż na konkurencję z firmami FinTech<sup>443</sup>. Przykładów takiej kooperacji na rynku bankowym w Polsce jest wiele. Liderami są: ING Bank Śląski, PKO BP, Santander Bank oraz Pekao Bank<sup>444</sup>.

Kolejny element działalności FinTech w Polsce, oprócz tych skupiających się na współpracy z bankami, to tworzenie cyfrowych usług finansowych (od płatności mobilnych, poprzez kryptowaluty, np. bitcoin, aż do zaawansowanej bankowości transakcyjnej i relacyjnej B2C i B2B). W efekcie pojawiają się mało znane dotąd sposoby finansowania przedsięwzięć, jak *crowdfunding* czy *peer-to-peer lending* (P2P lending), a także automatyczne doradztwo (*roboadvising*). Nadal rozwijającym się w Polsce jest sektor InsurTech, czyli FinTech specjalizujący się w produktach i usługach w zakresie ubezpieczeń, który jest istotnym obszarem polskiego rynku branży innowacji finansowych. W ujęciu ilościowym jest to z pewnością mniejsza część całego rynku. Polski rynek InsurTech to zarówno podmioty trzecie, świadczące usługi dla towarzystw ubezpieczeniowych, jak i projekty wewnętrzne ubezpieczycieli czy partnerstwa strategiczne z FinTechami. Przykładami, które na pewno zasługują na przytoczenie są aplikacja „Screenity” czy platforma „Play Ubezpieczenia”<sup>445</sup>.

W 2019 r. NBP przeprowadził w bankach komercyjnych ankietę, dotyczącą perspektywy rozwoju innowacyjnych rozwiązań. Objęto nią 26 podmiotów, których aktywa stanowią ok. 79% łącznej sumy aktywów sektora bankowego w Polsce. Badanie miało wskazać kierunki rozwoju

<sup>443</sup>Capgemini & LinkedIn & Efma, *World FinTech Report 2017*, <https://www.capgemini.com/service/introducing-the-world-fintech-report-2017>, [05.05.2017].

<sup>444</sup>Szerzej na ten temat w rozdziale V, dotyczącym *case studies* poszczególnych banków, gdzie przedstawiono również wprowadzane przez nie innowacje.

<sup>445</sup>KNF, *Raport z prac Zespołu roboczego ds. innowacji finansowych (FinTech)*, [https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Raport\\_KNF\\_FinTech\\_60024.pdf](https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Raport_KNF_FinTech_60024.pdf), [ 08.12.2018].

technologicznego w polskim sektorze bankowym, ponieważ nie ma w tym zakresie raportowanych żadnych kompleksowych danych. Według badania procesy, które będą dalej rozwijane, bądź też wprowadzane na polski rynek mają dotyczyć: automatyzacji procesów biznesowych, usług zarządzania finansami dla klientów, implementacji PSD2, ograniczenia ryzyka nadużyć, zdalnej identyfikacji, biometrii oraz rozwoju elektronicznych kanałów kontaktu z klientem<sup>446</sup>.

Wyzwaniem dla sektora bankowego w Polsce w najbliższym czasie stanie się również zwiększenie wymogów w zakresie cyberbezpieczeństwa oraz wydajności coraz bardziej skomplikowanych systemów. Odpowiedzią na wiele z tych wyzwań może być chmura obliczeniowa *cloud computing*. Daje ona dostęp do wszystkich potrzebnych bankom elementów IT. Przyspiesza wytwarzanie i wdrażanie oprogramowania, wspierając zwinne metodyki i automatyzując powtarzalne procesy oraz ograniczając koszty<sup>447</sup>. W tym obszarze FinTech także mają do zaoferowania bankom swoje kompetencje.

Podsumowując, w warunkach otwartego rynku i rosnącej konkurencji w Polsce banki dostosowywały się do potrzeb klientów i wprowadzały liczne udogodnienia oraz nowatorskie rozwiązania. W swoim rozwoju polski sektor bankowy szybko przeszedł do wykorzystania nowoczesnych rozwiązań informatycznych w bankowości, co w dużej mierze skutkowało eliminacją tradycyjnych form działania. Przyspieszona cyfryzacja w 2020 r., zakupy *online*, zdalne załatwianie spraw urzędowych, sprawiły, iż współpraca FinTech z bankami, stała się zjawiskiem coraz bardziej popularnym. FinTech wykorzystują zwinne modele biznesowe oraz oferują klientom produkty niszowe. Szansą dla banków na ciągłe podążanie za zmianami okazała się kooperacja z FinTech, a w przyszłości mogą się nią stać także rozwiązania chmurowe, które są na etapie normowania regulacyjnego<sup>448</sup>. Kwestia zdolności banków do współpracy z tym nowym typem kooperenta, wydaje się istotnym elementem przy ocenie ich długookresowej konkurencyjności.

## Podsumowanie

Analiza sektora bankowego w Polsce w latach 2009–2020 wykazała, iż jest to sektor, który nieustannie rozwija się pod względem zwiększania aktywów, wolumenu udzielonych kredytów, jak również bazy depozytowej. Utrzymanie natomiast podstawowych wskaźników, określających rentowność, marżę odsetkową oraz efektywność kosztową jest dla sektora bankowego wyzwaniem ze względu na nieustannie rosnące obciążenia regulacyjne, podatkowe oraz podwyższone koszty ryzyka.

---

<sup>446</sup>NBP, *Innowacje w sektorze banków komercyjnych w Polsce*, [https://www.nbp.pl/systemfinansowy/Ankieta\\_innowacje.pdf](https://www.nbp.pl/systemfinansowy/Ankieta_innowacje.pdf), [12.05.2020].

<sup>447</sup>ZBP, *Chmura Obliczeniowa w sektorze bankowym na świecie, w Europie, i w Polsce*. <https://zbp.pl/getmedia/5484bb19-70c8-41d3-8533-c6bb512428bc/Raport-Cloud>, [20.02.2020].

<sup>448</sup>IMF, *The Promise of Fintech Financial Inclusion in the Post COVID-19 Era*, <https://www.imf.org/~media/Files/Publications/DP/2020/English/PFFIEA.ashx>, [13.04.2021].

Na tle sektorów bankowych z innych państw UE, jest on jednym z mniejszych, natomiast wyróżniającym się absorpcją innowacji i współpracą z FinTech. Należy dostrzec zdolność do szybkiego dostosowywania się do wymagań klientów. Jest to również widoczne, w przyjętej przez wszystkie badane banki, polityce zmniejszania się liczby oddziałów banków, związanej z aktywnością klientów w bankowości elektronicznej i mobilnej oraz systemach płatności bezgotówkowych. W sektorze bankowym w Polsce w związku z rozwojem kanałów zdalnej obsługi klienta, spada zatrudnienie. Banki zgłaszają zapotrzebowanie przede wszystkim na wysoko wykwalifikowanych pracowników, zajmujących się bezpośrednią obsługą coraz bardziej wymagającego klienta.

Sektor bankowy w Polsce przeszedł transformację organizacyjną i strukturalną, do czego przyczyniła się obecność kapitału zagranicznego oraz transakcje fuzji i przejęć. Od 2017 r. podejmowane były działania w zakresie zwiększenia udziału kapitału krajowego na rynku bankowym, co miało zabezpieczyć kontrolę nad działaniami zarządów banków. Sektor nie jest skonsolidowany na takim poziomie, jak europejscy konkurenci, więc w tym zakresie mogą jeszcze w najbliższych latach zostać podjęte działania przez banki komercyjne w Polsce, uwzględniając ich chęć zdobycia większości udziałów w polskim rynku.

Zmiany zachodzące obecnie w sektorze bankowym są konsekwencją strategicznego podejścia do przebudowy systemu konkurencyjności, adekwatnego do nowych wyzwań. Banki dostrzegły, iż należy skupić się nie tylko na zwiększaniu udziałów w rynku pod względem aktywów, kredytów, liczby klientów czy poprawie wskaźników efektywnościowych, ale również inwestować w atrakcyjność zdalnych kanałów obsługi, czy innowacyjność produktów. Poszczególne banki starając się osiągnąć poprawę długookresowej pozycji konkurencyjnej na tle całego sektora bankowego muszą osiągnąć nie tylko sprawność w zarządzaniu kapitałem ekonomicznym, ale również umiejętność wykorzystania zasobów niematerialnych kapitału intelektualnego.



## ROZDZIAŁ IV

### POTENCJAŁ POLSKICH BANKÓW GIEŁDOWYCH – ANALIZA GRUPY BADAWCZEJ (10 BANKÓW) Z WYKORZYSTANIEM WYBRANYCH PARAMETRÓW

Współcześnie banki oferują bardzo zbliżoną ofertę produktową oraz podobną funkcjonalność kanałów dystrybucji, przede wszystkim jeśli chodzi o bankowość elektroniczną i mobilną. Powoduje to, iż zarządzający oraz klienci coraz większą uwagę zwracają na umiejętności, wiedzę pracowników, jakość obsługi, wizerunek oraz wprowadzane innowacje, czyli szeroko rozumiany kapitał intelektualny (ang. *Intellectual Capital* – IC). Dotychczas większość dostępnych analiz, dotyczących budowania konkurencyjności banków oparta była o typowe wskaźniki efektywności. Zmieniające się uwarunkowania funkcjonowania sektora w XXI w. wymagają jednak zdecydowanie doceniania działań, budujących konkurencyjność banków, a opartych o rozwój podsystemów kapitału intelektualnego. Analiza w niniejszej rozprawie będzie obejmowała grupę badawczą, opisaną w rozdziale III, w skład której wchodzi: Alior Bank, BNP Paribas, mBank, Citi Handlowy, ING Bank Śląski, Millenium Bank, Pekao Bank, PKO BP, Santander Bank, BOŚ Bank.

Przeprowadzone badanie na bazie danych z lat 2009–2020 ma na celu wskazanie przewag konkurencyjnych poszczególnych banków, liderów poszczególnych procesów wśród 10 banków z grupy badawczej. Badanie dotyczy zarządzania kapitałem ekonomicznym oraz wskazania kluczowych parametrów, mogących określać zaawansowanie podsystemów kapitału intelektualnego w ujęciu organizacyjnym, innowacyjnym i instytucjonalnym. Grupa badana zostanie poddana analizie pod kątem wskaźników, takich jak: ROA, ROE, CIR, NIM. Zostanie opisana z wykorzystaniem charakterystyk liczbowych m.in. dotyczących: aktywów, kredytów, depozytów, zysku netto, liczby klientów, liczby oddziałów, liczby pracowników i wielkości świadczeń pracowniczych, liczby użytkowników bankowości elektronicznej oraz aplikacji mobilnej. Dodatkowo ostatnia część analizy odwołuje się do badań o charakterze jakościowym na bazie takich źródeł jak: ranking „Złoty Bankier” czy nagrody przyznane bankom w zakresie innowacyjności, działań CSR, jakości obsługi, atrakcyjności oferty, zarządzania, jak również atrakcyjności jako pracodawca.

#### 4.1. Analiza grupy badawczej na podstawie wskaźników ROA, ROE, CIR, NIM w latach 2009–2020

Rentowność jest jedną z najważniejszych kategorii finansowych, która warunkuje funkcjonowanie i rozwój pojedynczych podmiotów gospodarczych (w tym banków), a w skali mikro i makroekonomicznej jest motorem rozwoju poszczególnych sektorów oraz całej gospodarki. Wskaźnik rentowności aktywów (ROA) jest jedną z najpopularniejszych miar, wykorzystywanych we wskaźnikowej analizie ekonomicznej. ROA dla całego sektora bankowego w Polsce w okresie od 2009 r. nie przekroczył 2% (co zaprezentowano w rozdziale 3). W grupie badawczej przez okres 12 lat banki utrzymywały wskaźnik ROA zbliżony do wartości sektora bankowego (tabela 4.1.).

**Tabela 4.1. ROA grupy badawczej banków w latach 2009–2020 (w %)**

Nazwa banku /rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Alior Bank</b>	-4,33	-1,12	0,98	0,29	0,89	1,07	0,77	0,94	0,74	0,97	0,38	-0,40
<b>BNP Paribas</b>	0,41	0,39	0,38	0,35	0,45	0,34	0,32	0,33	0,38	0,34	0,59	0,31
<b>Mbank</b>	0,16	0,71	1,15	1,17	1,16	1,07	0,11	0,91	0,83	0,95	0,66	0,06
<b>Citi Handlowy</b>	1,34	2,01	1,74	2,23	2,14	1,91	1,27	1,33	1,24	1,30	0,92	0,28
<b>ING Bank</b>	0,99	1,17	1,26	1,06	1,11	1,04	1,03	1,07	1,11	1,11	1,08	0,72
<b>Millenium Bank</b>	0,12	0,69	0,92	0,90	0,94	1,07	0,83	1,02	0,90	0,94	0,62	0,02
<b>Pekao Bank</b>	1,85	1,88	1,98	1,95	1,76	1,62	1,36	1,31	1,33	0,12	1,15	0,48
<b>PKO BP</b>	1,47	1,90	2,00	1,94	1,62	1,31	0,98	1,01	1,15	1,15	1,21	-0,07
<b>Santander Bank</b>	1,64	1,83	1,98	2,39	1,87	1,42	1,67	1,44	1,45	0,90	1,16	-0,18
<b>BOŚ Bank</b>	0,11	0,36	0,38	0,33	0,34	0,31	-0,19	-0,33	0,13	0,36	0,44	-0,54

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Raport roczny PKO BP lata 2009–2020*, <http://www.raportroczny2020.pkobp.pl/>, [15.05.2021]; *Raport roczny Alior Bank lata 2009–2020*, <https://www.aliorbank.pl/dodatkowe-informacje/relacje-inwestorskie/raporty.html>, [17.03.2021]; *Raport roczny BNP Paribas lata 2009–2020*, <https://www.bnpparibas.pl/relacje-inwestorskie/raporty-gieldowe/raporty-okresowe>, [03.05.2021]; *Raport roczny mBank lata 2009–2020*, <https://www.mbank.pl/relacje-inwestorskie/wyniki/>, [22.02.2021]; *Raport roczny Citi Handlowy lata 2009–2020*, [http://www.citibank.pl/poland/homepage/raport\\_roczny/index.htm](http://www.citibank.pl/poland/homepage/raport_roczny/index.htm), [05.03.2021]; *Raport roczny ING Bank lata 2009–2020*, <https://www.ing.pl/relacje-inwestorskie/wyniki-finansowe>, [09.05.2021]; *Raport roczny Millenium Bank lata 2009–2020*, <https://www.bankmillennium.pl/o-banku/relacje-inwestorskie/raporty-finansowe/raporty-roczne>, [05.03.2021]; *Raport roczny Pekao Bank lata 2009–2020*, <https://www.pekao.com.pl/relacje-inwestorskie/>, [16.05.2021]; *Raport roczny Santander Bank lata 2009–2020*, <https://bank.santander.pl/relacje-inwestorskie/sprawozdaniefinansowe/archiwum/sprawozdanie-finansowe-roczne.html>, [25.03.2021]; *Raport roczny BOŚ Bank lata 2009–2020*, <https://www.bosbank.pl/informacje-korporacyjne/Raporty-ekologiczne>, [10.03.2021].

Średnia wartość wskaźnika ROA w okresie 2009–2020 dla grupy badawczej banków wynosiła 0,88%. Wartość wskaźnika ROA powyżej średniej, przez cały okres badawczy (z wyłączeniem 2020 r.), odnotowały cztery banki: PKO BP, Santander Bank, Citi Handlowy oraz ING Bank Śląski.



Najwyższą wartość wskaźnika w okresie 2009–2020 osiągnął Santander Bank (w 2012 r. – 2,39%), co wynikało ze znacznego przyrostu w tym okresie aktywów w związku z przejściem Kredyt Banku. Najniższą wartość osiągnął Alior Bank<sup>449</sup> (–4,33 % w 2009 r.). ponad to tylko BOŚ Bank w okresie 2009–2019 miał ujemne ROA (–0.33% w 2016 r.). Wiązało się z ówczesną restrukturyzacją kosztów działania banku oraz zmniejszeniem aktywów w związku z małym przyrostem wolumenu depozytów i kredytów. W 2020 r., w związku z podwyższonymi kosztami utrzymania banków, związanymi z zagwarantowaniem stabilności w zakresie ryzyka kredytowego, narastającego podczas pandemii, wszystkie banki w badanej grupie odnotowały najniższą wartość wskaźnika ROA. W czterech przypadkach była ona ujemna.

Wskaźnik ROE, czyli zwrot z kapitałów własnych, to zazwyczaj najważniejsza miara efektywności działania banków. Banki osiągające wysoki poziom ROE to podmioty najbardziej doceniane przez inwestorów. W okresie 2009–2020 podobne tendencje dla wskaźnika ROE utrzymywały się dla całej grupy badawczej (tabela 4.2.).

Średnia wartość wskaźnika ROE w okresie 2009–2020 dla grupy badawczej banków wynosiła 7,93%. Wartość wskaźnika ROE powyżej średniej przez cały okres badawczy (z wyłączeniem 2020 r.) odnotowały dwa banki: PKO BP oraz ING Bank Śląski. W 2009 r. najwyższy poziom ROE osiągnął Santander Bank Polska, co wiązało się z przyrostem liczby klientów, wolumenu kredytów i tym samym wysokim wynikiem odsetkowym. Natomiast Alior Bank zaprezentował ujemny wynik ROE, głównie ze względu na to, iż był to jego pierwszy rok działalności. W 2010 r. najwyższy poziom wskaźnika odnotował PKO BP (15,17%), konsekwentnie realizując politykę obniżania kosztów działalności banku. Należy podkreślić, że w okresie kryzysu gospodarczego w latach 2009–2014 prezentowane banki poradziły sobie z zaistniałą sytuacją, dlatego poziomy ROE nie uległy znaczącym zmianom. W grupie analizowanych banków najwyższe wartości ROE w okresie 2010–2014 można zaobserwować w pięciu bankach. Wśród wyróżniających się wartościami powyżej 10% znalazły się: ING, Millenium, mBank, Santander, PKO BP, Pekao i Citi Handlowy.

**Tabela 4.2. ROE grupy badawczej banków w latach 2009–2020 (w %)**

Nazwabanku/rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Alior Bank</b>	-25,19	-1,13	13,66	3,10	10,48	10,69	8,80	9,31	7,57	8,99	4,21	-4,75
<b>BNP Paribas</b>	4,42	8,41	9,33	3,75	4,57	3,32	0,22	1,26	4,26	3,45	5,62	5,11
<b>Mbank</b>	3,38	9,81	14,91	13,20	12,60	12,33	1,09	9,36	7,64	8,66	6,09	0,63
<b>Citi Handlowy</b>	8,22	11,75	11,59	13,43	13,25	12,89	9,24	8,75	7,96	9,05	6,82	2,27

<sup>449</sup>Wykluczając w 2009 roku Alior Bank, który wówczas rozpoczynał działalność. w 2009 r. oraz 2010 r. Alior Bank osiągał ujemne wartości wskaźnika, co spowodowane było tym, iż w 2008 roku rozpoczął działalność i przez pierwsze dwa lata funkcjonowania koszty przekraczały przychody z działalności bankowej.

<b>ING Bank</b>	12,62	13,85	14,12	10,56	11,67	10,15	10,75	10,84	11,90	11,44	10,97	7,18
<b>Millenium Bank</b>	2,18	7,97	10,17	9,79	9,99	11,29	8,48	10,10	8,21	9,06	6,91	0,21
<b>Pekao Bank</b>	13,13	12,50	13,63	12,59	11,89	11,30	10,97	9,95	10,63	1,06	9,98	4,42
<b>PKO BP</b>	11,43	15,17	16,70	15,30	12,84	11,79	8,64	8,92	8,56	9,57	9,49	-0,64
<b>Santander Bank</b>	16,17	14,22	15,39	15,94	13,68	11,19	10,44	10,53	9,48	7,03	8,74	-1,47
<b>BOŚ Bank</b>	1,56	5,23	6,83	3,90	4,35	4,02	-2,75	-0,35	1,36	3,13	3,76	-5,77

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Raport roczny PKO BP lata 2009–2020*, <http://www.raportroczny2020.pkobp.pl/>, [15.05.2021]; *Raport roczny Alior Bank lata 2009–2020*, <https://www.aliorbank.pl/dodatkowe-informacje/relacje-inwestorskie/raporty.html>, [17.03.2021]; *Raport roczny BNP Paribas lata 2009-2020*, <https://www.bnpparibas.pl/relacje-inwestorskie/raporty-gieldowe/raporty-okresowe>, [03.05.2021]; *Raport roczny mBank lata 2009–2020*, <https://www.mbank.pl/relacje-inwestorskie/wyniki/>, [22.02.2021]; *Raport roczny Citi Handlowy lata 2009–2020*, [http://www.citibank.pl/poland/homepage/raport\\_roczny/index.htm](http://www.citibank.pl/poland/homepage/raport_roczny/index.htm), [05.03.2021]; *Raport roczny ING Bank lata 2009–2020*, <https://www.ing.pl/relacje-inwestorskie/wyniki-finansowe>, [09.05.2021]; *Raport roczny Millenium Bank lata 2009–2020*, <https://www.bankmillennium.pl/o-banku/relacje-inwestorskie/raporty-finansowe/raporty-roczne>, [05.03.2021]; *Raport roczny Pekao Bank lata 2009–2020*, <https://www.pekao.com.pl/relacje-inwestorskie/>, [16.05.2021]; *Raport roczny Santander Bank lata 2009–2020*, <https://bank.santander.pl/relacje-inwestorskie/sprawozdanie-finansowe/archiwum/sprawozdanie-finansowe-roczne.html>, [25.03.2021]; *Raport roczny BOŚ Bank lata 2009–2020*, <https://www.bosbank.pl/informacje-korporacyjne/Raporty-ekologiczne>, [10.03.2021].

Należy zauważyć, że na wysokość ROE wpływają efektywność kosztów operacyjnych i wysokość kapitałów, które bank musi zgromadzić, a w analizowanym okresie pogorszyły się oba parametry. Do tego doszły obniżki stóp procentowych (od marca 2015 r. utrzymywały się na historycznie niskim poziomie 1,5%) i podatek od aktywów wprowadzony w 2016 r. W okresie 2015–2020 w analizowanych bankach wskaźnik przekraczał 10% tylko w ING Banku Śląskim, incydentalnie w Pekao, Millenium i Santander. Najniższe wartości w tym okresie odnotowały: Alior (–4,75%), BOŚ (–5,77%), Santander (–1,47%). Najwyższy spadek, ze względu na niski udział wysokomarżowych kredytów konsumpcyjnych, odnotował BOŚ Bank. Dodatkowo środowisko spadających stóp procentowych i wysokie koszty ryzyka nie pozwoliły na podwyższenie bufora dochodowego. W 2020 r. wszystkie banki odnotowały wyraźny spadek ROE o kilka punktów procentowych jako efekt: podwyższenia ryzyka niespłacalności kredytów, kosztów związanych ze zwrotami prowizji od wcześniej spłaconych kredytów, zaostrzeniem regulacji kredytowych (prowadzącym do zmniejszenia tempa przyrostu kredytów oraz zmniejszenia przychodów odsetkowych). Najlepiej znieśli te wyzwania BNP Paribas, ING Bank Śląski, Citi Handlowy oraz Pekao.

Kolejnym parametrem, z wykorzystaniem którego badana jest grupa 10 banków jest NIM, czyli osiągnięcie wyniku z tytułu odsetek. W polskim sektorze bankowym analiza NIM jest najbardziej istotnym elementem, wpływającym na kształtowanie się finalnego wyniku z działalności bankowej. Wykazuje on również bardzo dużą wrażliwość na dynamicznie zmieniające się warunki makroekonomiczne oraz rynkowe, gdyż duży wpływ mają na niego wszystkie aktywa i pasywa oprocentowane w bilansie banku. W tabeli 4.3. przedstawiono wartość wskaźnika NIM w latach 2009–2020 dla grupy badawczej banków.

**Tabela 4.3. NIM grupy badawczej banków w latach 2009–2020 (w %)**

Nazwa banku/rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Alior Bank</b>	1,66	3,28	3,19	3,90	3,87	3,73	3,74	3,17	4,08	4,55	4,48	3,94
<b>BGŻ BNP Paribas</b>	2,71	2,04	1,65	2,74	2,84	2,77	2,15	2,40	2,63	2,55	3,63	3,11
<b>Mbank</b>	2,05	1,70	1,89	2,02	1,94	1,91	1,83	1,68	2,10	2,96	3,31	3,25
<b>Citi Handlowy</b>	3,88	3,91	3,32	3,35	2,69	2,32	1,94	2,21	2,51	2,90	2,40	2,31
<b>ING Bank</b>	2,37	2,48	2,64	2,47	2,22	2,21	2,15	2,40	2,58	3,23	3,35	2,76
<b>Millenium Bank</b>	1,04	1,70	2,01	1,97	1,95	2,22	1,84	2,04	2,25	2,31	2,29	2,19
<b>Pekao Bank</b>	3,08	2,91	2,91	3,05	2,72	2,59	2,47	3,16	2,48	3,93	3,08	2,98
<b>PKO BP</b>	3,09	3,76	3,93	4,19	3,40	2,79	2,55	2,58	3,19	3,36	3,30	3,19
<b>Santander Bank</b>	2,62	3,14	2,39	3,83	3,09	2,46	2,24	2,52	2,28	2,16	3,01	2,92
<b>BOŚ Bank</b>	1,64	1,57	1,69	1,64	1,51	1,45	1,22	1,46	1,93	2,16	2,37	1,88

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Raport roczny PKO BP lata 2009–2020*, <http://www.raportroczny2020.pkobp.pl/>, [15.05.2021]; *Raport roczny Alior Bank lata 2009–2020*, <https://www.aliorbank.pl/dodatkowe-informacje/relacje-inwestorskie/raporty.html>, [17.03.2021]; *Raport roczny BNP Paribas lata 2009–2020*, <https://www.bnpparibas.pl/relacje-inwestorskie/raporty-gieldowe/raporty-okresowe>, [03.05.2021]; *Raport roczny mBank lata 2009–2020*, <https://www.mbank.pl/relacje-inwestorskie/wyniki/>, [22.02.2021]; *Raport roczny Citi Handlowy lata 2009–2020*, [http://www.citibank.pl/poland/homepage/raport\\_roczny/index.htm](http://www.citibank.pl/poland/homepage/raport_roczny/index.htm), [05.03.2021]; *Raport roczny ING Bank lata 2009–2020*, <https://www.ing.pl/relacje-inwestorskie/wyniki-finansowe>, [09.05.2021]; *Raport roczny Millenium Bank lata 2009–2020*, <https://www.bankmillennium.pl/o-banku/relacje-inwestorskie/raporty-finansowe/raporty-roczne>, [05.03.2021]; *Raport roczny Pekao Bank lata 2009–2020*, <https://www.pekao.com.pl/relacje-inwestorskie/>, [16.05.2021]; *Raport roczny Santander Bank lata 2009–2020*, <https://bank.santander.pl/relacje-inwestorskie/sprawozdaniefinansowe/archiwum/sprawozdanie-finansowe-roczne.html>, [25.03.2021]; *Raport roczny BOŚ Bank lata 2009–2020*, <https://www.bosbank.pl/informacje-korporacyjne/Raporty-ekologiczne>, [10.03.2021].

Średnia wartość wskaźnika NIM w okresie 2009–2020 dla grupy badawczej banków wynosiła 2,65%. Wartości NIM powyżej średniej przez cały okres badawczy nie udało się utrzymać żadnemu bankowi z badanej grupy. Najbliżej osiągnięcia tego był Alior Bank, którego NIM (z wyjątkiem 2009 r.) kształtował się powyżej 3%.

W analizowanej grupie banków Alior Bank osiągnął najwyższy poziom wskaźnika marży odsetkowej (4,55% w 2018 r.). Przez cały okres systematycznie budował tę wartość. Był to wynik wzrostu portfela kredytowego zarówno w segmencie klienta indywidualnego, jak i klienta biznesowego, zwiększania rentowności, a także nieustannego dążenia do spadku kosztów finansowania. Bank w analizowanym okresie zwiększał poziom aktywów dochodowych, powiększając grono klientów oraz ich zaangażowanie kredytowe. Najniższą marżę odsetkową, kształtującą się przez cały okres badawczy poniżej średniej (2,65%) osiągał BOŚ Bank. Widoczny wzrost marży od 2016 r. do 2019 r. o 0,91 p.p. związany był z implementacją nowego modelu biznesowego, który wpłynął na poprawę efektywności operacyjnej poprzez obniżenie kosztów

administracyjnych, zarówno rzeczowych, jak i osobowych<sup>450</sup>. Relatywnie słabo według NIM przedstawiał się także Millenium Bank, którego wartość przez cały okres badawczy również nie osiągnęła wartości powyżej 2,65%.

Ostatnim z badanych wskaźników efektywności jest wskaźnik kosztów do dochodów (CIR – *Cost Income Ratio*). CIR obrazuje poziom relacji kosztów operacyjnych do wyniku na działalności bankowej. Większość analizowanych banków odnotowała spadek wartości wskaźnika CIR na przestrzeni badanego okresu, co należy ocenić pozytywnie. Taka sytuacja w sektorze bankowym wynika ze zdecydowanie mniejszej dynamiki wzrostu kosztów administracyjnych. Średnia wartość wskaźnika CIR w okresie 2009–2020 dla grupy badawczej banków wynosiła 58,25%. Wartość wskaźnika CIR poniżej średniej przez prawie cały okres badawczy (z wyjątkiem 2020 r.) udało się osiągnąć trzem bankom: Pekao, PKO BP oraz Santander.

Na podstawie danych zawartych w tabeli 4.4. można stwierdzić, że w okresie 2009–2013 wystąpił w sektorze bankowym pozytywny trend dotyczący efektywności kosztowej, ponieważ poziomy tego wskaźnika uległy zmniejszeniu. W obliczu kłopotów rynkowych, ekonomicznych i ogólnogospodarczych, wiele banków zostało zmuszonych do przeprowadzenia restrukturyzacji kosztowej. Analiza tego wskaźnika w czasie umożliwia ocenę efektywności działania banku na rzecz obniżenia poziomu kosztów. W tym przypadku szczególnie ważne są sektorowe porównania wskaźnika. Istotne jest podkreślenie, że w sektorze bankowym w Polsce widoczna jest znacząca dysproporcja w zakresie średniej wartości wskaźnika CIR dla banków komercyjnych (ok. 50%) i dla banków spółdzielczych (ponad 70%).

**Tabela 4.4. CIR grupy badawczej banków w latach 2009–2020 (w %)**

Nazwa banku/rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Alior Bank</b>	82,19	48,13	50,50	61,68	49,12	59,87	52,62	55,56	59,98	69,81	68,56	78,36
<b>BGŻ BNP Paribas</b>	45,88	45,84	45,30	82,92	68,91	65,41	53,17	50,87	50,94	63,20	69,90	74,72
<b>Mbank</b>	66,00	55,96	56,40	70,33	57,83	47,21	59,56	52,75	53,65	66,00	62,19	75,18
<b>Citi Handlowy</b>	48,23	55,03	52,44	56,67	51,73	60,49	66,80	65,23	71,19	65,63	64,95	75,07
<b>ING Bank</b>	58,05	62,18	49,65	59,27	51,00	41,61	40,56	48,40	44,70	42,13	61,47	77,68
<b>Millenium Bank</b>	63,77	69,83	65,75	66,64	65,42	61,04	68,44	54,48	53,07	56,53	51,06	63,32
<b>PEKAO Bank</b>	52,33	51,22	47,87	46,37	54,37	44,70	52,94	47,06	51,86	52,63	51,24	63,10

<sup>450</sup>Bank skupił się na kliencie niszowym, korzystającym z proekologicznych rozwiązań. Specjalizacja umożliwiła uzyskanie wyższej rentowności kredytów. Poprawiono także zarządzanie bilansem poprzez zwiększenie udziału kredytów w aktywach oraz ograniczenie finansowania w formie obligacji własnych.

<b>PKO BP</b>	52,95	42,34	50,52	40,39	46,37	35,66	43,01	43,88	47,83	59,49	51,70	53,46
<b>Santander Bank</b>	44,03	43,36	52,25	58,94	47,57	46,02	40,61	55,89	55,75	53,53	54,49	64,19
<b>BOŚ Bank</b>	83,47	82,98	77,71	74,99	67,49	93,86	76,50	76,92	72,67	68,08	60,40	70,09

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Raport roczny PKO BP lata 2009–2020*, <http://www.raportroczny2020.pkobp.pl/>, [15.05.2021]; *Raport roczny Alior Bank lata 2009–2020*, <https://www.aliorbank.pl/dodatkowe-informacje/relacje-inwestorskie/raporty.html>, [17.03.2021]; *Raport roczny BNP Paribas lata 2009-2020*, <https://www.bnpparibas.pl/relacje-inwestorskie/raporty-gieldowe/raporty-okresowe>, [03.05.2021]; *Raport roczny mBank lata 2009–2020*, <https://www.mbank.pl/relacje-inwestorskie/wyniki/>, [22.02.2021]; *Raport roczny Citi Handlowy lata 2009–2020*, [http://www.citibank.pl/poland/homepage/raport\\_roczny/index.htm](http://www.citibank.pl/poland/homepage/raport_roczny/index.htm), [05.03.2021]; *Raport roczny ING Bank lata 2009–2020*, <https://www.ing.pl/relacje-inwestorskie/wyniki-finansowe>, [09.05.2021]; *Raport roczny Millenium Bank lata 2009–2020*, <https://www.bankmillennium.pl/o-banku/relacje-inwestorskie/raporty-finansowe/raporty-roczne>, [05.03.2021]; *Raport roczny Pekao Bank lata 2009–2020*, <https://www.pekao.com.pl/relacje-inwestorskie/>, [16.05.2021]; *Raport roczny Santander Bank lata 2009–2020*, <https://bank.santander.pl/relacje-inwestorskie/sprawozdanie-finansowe/archiwum/sprawozdanie-finansowe-roczne.html>, [25.03.2021]; *Raport roczny BOŚ Bank lata 2009–2020*, <https://www.bosbank.pl/informacje-korporacyjne/Raporty-ekologiczne>, [10.03.2021].

W badanym okresie poziomy CIR zmieniały się o kilka punktów procentowych rok do roku. W okresie 2009–2020 najbardziej istotna zmiana dotyczyła banku Santander Bank, który obniżył ten poziom o prawie 30 p.p. Związane było to z regularną analizą kosztów oraz szybkim reagowaniem na zmiany preferencji swoich klientów i otoczenia. W okresie 2016–2019 poprawę wskaźnika o 16,52 p.p. odnotował BOŚ Bank, ze względu na plan restrukturyzacyjny wdrożony po 2015 r. Pozostałe analizowane banki utrzymywały poziom wskaźnika do wartości 50%. W 2020 r. poziom CIR wszystkich banków w grupie badawczej (z wyjątkiem PKO BP) przekroczył 60%. Było to związane ze wzrostem rezerw na ryzyko kredytowe, kosztami zagrożonych, bądź niespłacanych kredytów, jak również zwrotami prowizji wcześniej spłacanych kredytów. W związku z rewolucją cyfrową banki starały się zredukować koszty administracyjne, zmniejszając liczbę pracowników, oddziałów oraz zachęcając do korzystania z bankowości internetowej i mobilnej. Banki o prawidłowej strukturze zarządzania oraz płynnych bilansach i niskim poziomie wskaźnika CIR będą utrzymywały wyższy poziom ROE.

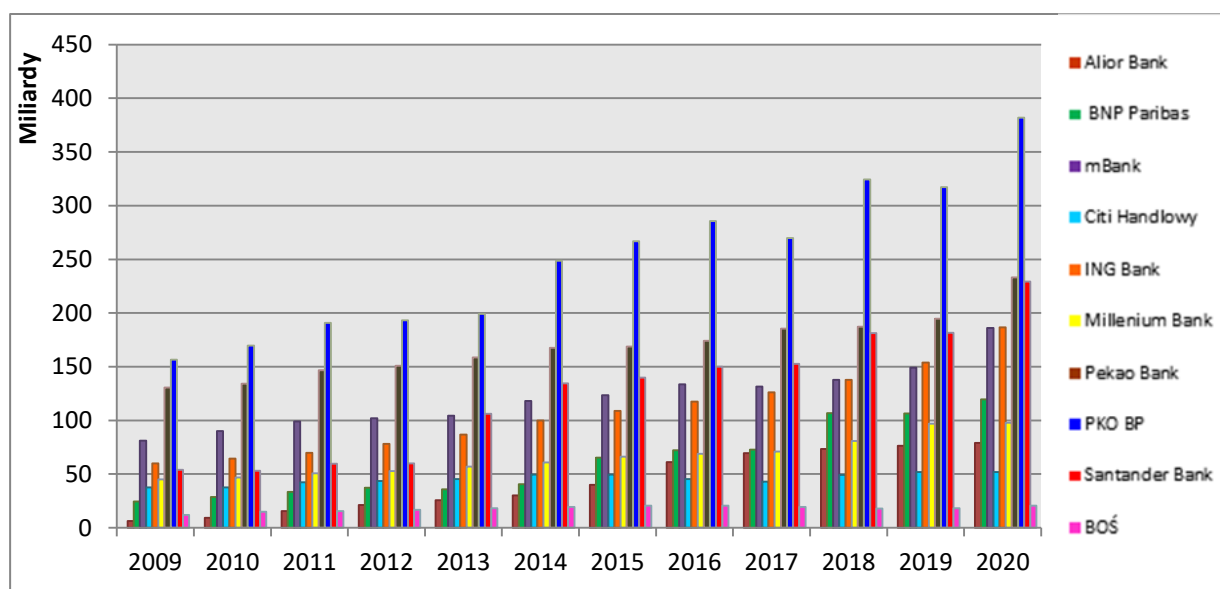
Podsumowując, analizę grupy badanych w rozprawie banków na podstawie wskaźników ROA, ROE, NIM i CIR, warto zwrócić uwagę, iż w takim samym stopniu jak cały sektor bankowy w Polsce, każdy z nich dążył do osiągnięcia wyższej rentowności, marży odsetkowej oraz efektywności kosztowej niż sektor bankowy w Polsce. Najbardziej skuteczną w tym zakresie strategią zarządzania wyróżniły się Santander Bank, PKO BP, Pekao Bank, ING Bank Śląski, Citi Handlowy oraz Alior Bank. Osiągały one najczęściej najwyższe wartości wskaźników w badaniu 2009–2020. Wartość wskaźnika powyżej średniej w badanym okresie w przypadku ROA osiągnęły: PKO BP, Citi Handlowy, Santander Bank oraz ING Bank Śląski, a w przypadku ROE: PKO BP oraz ING Bank Śląski. Najwyższą wartość wskaźnika NIM w okresie 2009–2020 wyróżnił się Alior Bank, natomiast wartość wskaźnika CIR poniżej średniej przez prawie cały okres badawczy (z wyjątkiem 2020 r.) udało się osiągnąć: Pekao Bank, PKO BP oraz Santander.

## 4.2. Analiza grupy badawczej na podstawie wartości zysku oraz aktywów w latach 2009–2020

W niniejszym podrozdziale skoncentrowano się na ocenie aktywów banków oraz wartości zysku netto jako podstawowych parametrach odzwierciedlających ich kapitał ekonomiczny.

Pierwszym z parametrów poddanych badaniu w wartościach bezwzględnych jest wartość aktywów. Na zmiany wielkości aktywów wpływały czynniki ekonomiczne, zmiany osobowe i zmiany kapitałowe. Skokowe zmiany badanego parametru dla konkretnych podmiotów (wykres 4.1.) odzwierciedlały m.in. skutki połączeń i fuzji banków, opisanych w rozdziale III, jak również wzrost bazy klientów zainteresowanych ofertą danego banku.

Wykres 4.1. Aktywa grupy badanych banków w latach 2009–2020 (w mld PLN)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Raport roczny PKO BP lata 2009–2020*, <http://www.raportroczny2020.pkobp.pl/>, [15.05.2021]; *Raport roczny Alior Bank lata 2009–2020*, <https://www.aliorbank.pl/dodatkowe-informacje/relacje-inwestorskie/raporty.html>, [17.03.2021]; *Raport roczny BNP Paribas lata 2009-2020*, <https://www.bnpparibas.pl/relacje-inwestorskie/raporty-gieldowe/raporty-okresowe>, [03.05.2021]; *Raport roczny mBank lata 2009–2020*, <https://www.mbank.pl/relacje-inwestorskie/wyniki/>, [22.02.2021]; *Raport roczny Citi Handlowy lata 2009–2020*, [http://www.citibank.pl/poland/homepage/raport\\_roczny/index.htm](http://www.citibank.pl/poland/homepage/raport_roczny/index.htm), [05.03.2021]; *Raport roczny ING Bank lata 2009–2020*, <https://www.ing.pl/relacje-inwestorskie/wyniki-finansowe>, [09.05.2021]; *Raport roczny Millenium Bank lata 2009–2020*, <https://www.bankmillennium.pl/o-banku/relacje-inwestorskie/raporty-finansowe/raporty-roczne>, [05.03.2021]; *Raport roczny Pekao Bank lata 2009–2020*, <https://www.pekao.com.pl/relacje-inwestorskie/>, [16.05.2021]; *Raport roczny Santander Bank lata 2009–2020*, <https://bank.santander.pl/relacje-inwestorskie/sprawozdaniefinansowe/archiwum/sprawozdanie-finansowe-roczne.html>, [25.03.2021]; *Raport roczny BOŚ Bank lata 2009–2020*, <https://www.bosbank.pl/informacje-korporacyjne/Raporty-ekologiczne>, [10.03.2021].

W latach 2009–2020 aktywa badanej grupy banków sukcesywnie wzrastały. Na wyróżnienie zasługuje wzrost aktywów o 43,2% w przypadku Alior Banku w 2016 r. Po połączeniu z BPH aktywa banku osiągnęły poziom ok. 60 mld PLN<sup>451</sup>. W 2018 r. wzrost aktywów o blisko 20% odnotował Santander Bank Polska (wchłonął w badanym okresie wydzieloną część Deutsche Banku) oraz BNP Paribas (zakończył proces przejęcia Raiffeisen Bank Polska). W 2019 r. KNF wyraził zgodę na połączenie Banku Millennium i Euro Banku, przez przeniesienie całego majątku Euro Bank na Bank Millennium, co wiązało się ze wzrostem aktywów Millenium o 46,2%.

Aktywa PKO BP w całym analizowanym okresie dynamicznie rosły. Bank prowadził jasno określoną politykę depozytową i kredytową, mającą na celu zwiększenie bazy klientów szczególnie tych poniżej 35. roku życia, przy jednoczesnym wzroście wyniku na działalności bankowej. Z kolei Citi Handlowy średnioroczny wzrost aktywów o 12% zawdzięcza zwiększonej akcji kredytowej dla klientów sektora finansowego oraz wzrostowi bazy klientów instytucjonalnych.

ING Bank Śląski, dzięki uproszczeniu systemu bankowości internetowej oraz mobilnej, a także atrakcyjnej kosztowo ofercie kredytowej, poszerzał bazę klientów indywidualnych oraz korporacyjnych. Pierwszy na rynku odpowiedział na dyrektywę PSD2 i zaoferował w systemie bankowości internetowej podgląd kont i kart z różnych banków oraz uproszczony proces pożyczkowy dla klientów indywidualnych. W konsekwencji w okresie 2009–2020 poziom aktywów zwiększył się blisko trzykrotnie.

Najmniejszą dynamiką przyrostu aktywów (o ok. 3% rocznie) charakteryzował się BOŚ Bank, który od 2016 r. restrukturyzował działalność, chcąc wyróżnić się i stając się bankiem docierającym tylko do określonego grona klientów zainteresowanego wsparciem ekologicznych rozwiązań.

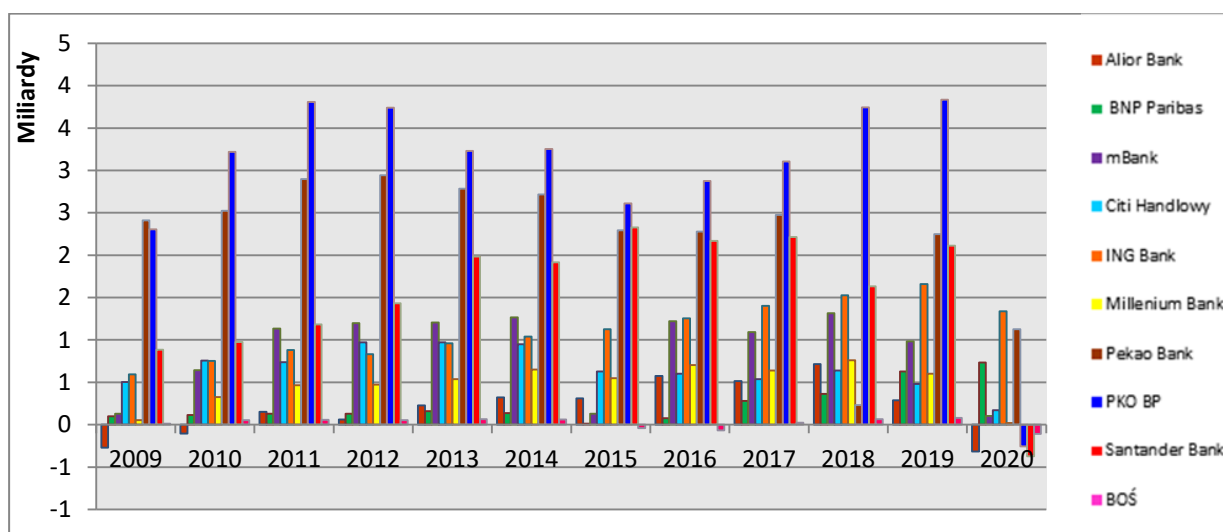
W 2020 r. w grupie badanych 10 banków, pomimo panującej pandemii COVID-19, można było zauważyć wzrost wartości aktywów. Było to głównie efektem przyrostu depozytów klientów firmowych, otrzymujących państwowe dofinansowania oraz licznymi promocjami, prowadzonymi przez banki, zachęcającymi do otwarcia rachunków rozliczeniowo-oszczędnościowych.

Kolejnym analizowanym parametrem jest wartość zysku badanej grupy 10 banków. Na wykresie 4.2. przedstawiono wartość ich zysku netto w okresie 2009–2020.

---

<sup>451</sup>Dzięki fuzji z wydzieloną częścią Banku BPH. Alior Bank przejął m.in. portfel kredytowy (bez hipotek) o wartości około 8,5 mld PLN, depozyty w kwocie 12 mld PLN oraz bazę 2,5 mln klientów.

**Wykres 4.2. Zysk netto grupy badanej banków w latach 2009–2020 (w mld PLN)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Raport roczny PKO BP lata 2009–2020*, <http://www.raportroczny2020.pkobp.pl/>, [15.05.2021]; *Raport roczny Alior Bank lata 2009–2020*, <https://www.aliorbank.pl/dodatkowe-informacje/relacje-inwestorskie/raporty.html>, [17.03.2021]; *Raport roczny BNP Paribas lata 2009-2020*, <https://www.bnpparibas.pl/relacje-inwestorskie/raporty-gieldowe/raporty-okresowe>, [03.05.2021]; *Raport roczny mBank lata 2009–2020*, <https://www.mbank.pl/relacje-inwestorskie/wyniki/>, [22.02.2021]; *Raport roczny Citi Handlowy lata 2009–2020*, [http://www.citibank.pl/poland/homepage/raport\\_roczny/index.htm](http://www.citibank.pl/poland/homepage/raport_roczny/index.htm), [05.03.2021]; *Raport roczny ING Bank lata 2009–2020*, <https://www.ing.pl/relacje-inwestorskie/wyniki-finansowe>, [09.05.2021]; *Raport roczny Millenium Bank lata 2009–2020*, <https://www.bankmillennium.pl/o-banku/relacje-inwestorskie/raporty-finansowe/raporty-roczne>, [05.03.2021]; *Raport roczny Pekao Bank lata 2009–2020*, <https://www.pekao.com.pl/relacje-inwestorskie/>, [16.05.2021]; *Raport roczny Santander Bank lata 2009–2020*, <https://bank.santander.pl/relacje-inwestorskie/sprawozdanie-finansowe/archiwum/sprawozdanie-finansowe-roczne.html>, [25.03.2021]; *Raport roczny BOŚ Bank lata 2009–2020*, <https://www.bosbank.pl/informacje-korporacyjne/Raporty-ekologiczne>, [10.03.2021].

W analizowanym okresie największą wartość zysku netto odnotowywał PKO BP. Było to związane z dużą bazą klientów oraz m.in. wysokimi przychodami z tytułu opłat i prowizji. Dodatkowo bank wdrażając nowe oferty produktowe oraz innowacyjne rozwiązania poszerzał grono nowych klientów, a tym samym zwiększał wynik na działalności biznesowej. Z kolei w związku z dużymi kosztami administracyjnymi, małą bazą klientów oraz brakiem wystarczająco atrakcyjnych produktów kredytowych oraz depozytowych, do 2015 r. BOŚ Bank osiągał najniższy poziom zysku netto. Od 2016 r. po podjęciu działań optymalizujących koszty działalności i podejmujących rozszerzenie działalności biznesowej zysk zwiększył się o 15 p.p. (do 2020 r.). Warto również zwrócić uwagę, iż przy mniejszej bazie klientów, niż PKO BP, Pekao Bank czy ING Bank Śląski, od 2015 r. sukcesywnie zwiększał wartość zysku netto (osiągając w 2018 r. rekordowy wynik ponad 1,5 mld PLN). Był to efekt dynamicznej działalności biznesowej, największego w całym sektorze przyrostu portfela kredytowego, przy zachowaniu jego jakości zgodnie z wymogami regulacyjnymi.

Citi Handlowy do 2017 r. sukcesywnie pracował nad poprawą wartości zysku netto. Średniorocznie zysk wzrastał o 12,2 p.p. Bank odnotowywał przyrost w bankowości transakcyjnej, powierniczej oraz obszarze kart płatniczych i kredytowych. W 2018 r. zysk zmniejszył się o 42,3% ze



względu na zwiększenie kosztów działalności banku (razem z amortyzacją) o 3% do 1,215 mld PLN. Przy czym bank kontynuował strategię zwiększania bazy nowych klientów.

Millenium Bank w 2019 r. odnotował spadek zysku o 26 p.p., co związane było z dokończeniem procesu restrukturyzacji po połączeniu z Euro Bankiem i wyższymi niż założono kosztami integracji. Bank dodatkowo zwiększył do 223 mln PLN rezerwę na ryzyko prawne, związane z walutowymi kredytami hipotecznymi oraz zawiązał rezerwę w wysokości 66 mln PLN na przyszłe zwroty prowizji od spłaconych przed terminem kredytów konsumpcyjnych. W całym okresie 2009–2020 bank nie osiągnął dynamicznego przyrostu zysku. Największy przyrost w stosunku do roku poprzedniego o 37% odnotował w 2010 r. W kolejnych latach przyrost kształtował się na poziomie ok. 8%. Millenium posiada dużą bazę klientów depozytowych, jednak ma mniejszy udział klientów kredytowych, dlatego poziom wyniku z tytułu działalności bankowej nie jest satysfakcjonujący dla zarządzających. Strategia banku od kilku lat zakłada wzrost w zakresie rachunków bieżących, lecz również kredytów gotówkowych, a przede wszystkim w zakresie kredytowania działalności sektora przedsiębiorstw.

Średniorocznie wzrost zysku o 5,6 p.p. dla Alior Bank oraz o 3,2 p.p. BNP Paribas również wynikały z działań marketingowych banków, które zwiększały bazę kredytową w strategicznych segmentach: leasingu, pożyczek oraz depozytów.

W 2020 roku w wyniku pandemii COVID-19 sektor bankowy w Polsce odnotował spadek zysku netto o blisko 93 p.p. W grupie analizowanych banków również zauważalne były skutki pandemii. Najlepiej, w zmieniających się warunkach, poradził sobie ING, oferując klientom głównie rozwiązania cyfrowe, zwiększając poziom digitalizacji, a tym samym zmniejszając koszty działalności. Najgorzej, odnotowując straty, zakończyły rok 2020: Alior Bank, Pekao Bank, BOŚ Bank, PKO BP. Przy czym w przypadku ostatniego z wymienionych nie było to bezpośrednim wynikiem zmniejszonego ruchu klientów w pandemii, a wyrażeniem zgody na podpisywanie umowy z osobami posiadającymi kredyty we frankach. Bank utworzył fundusz o wartości 6,7 mld PLN, który zabezpiecza koszty programu ugód.

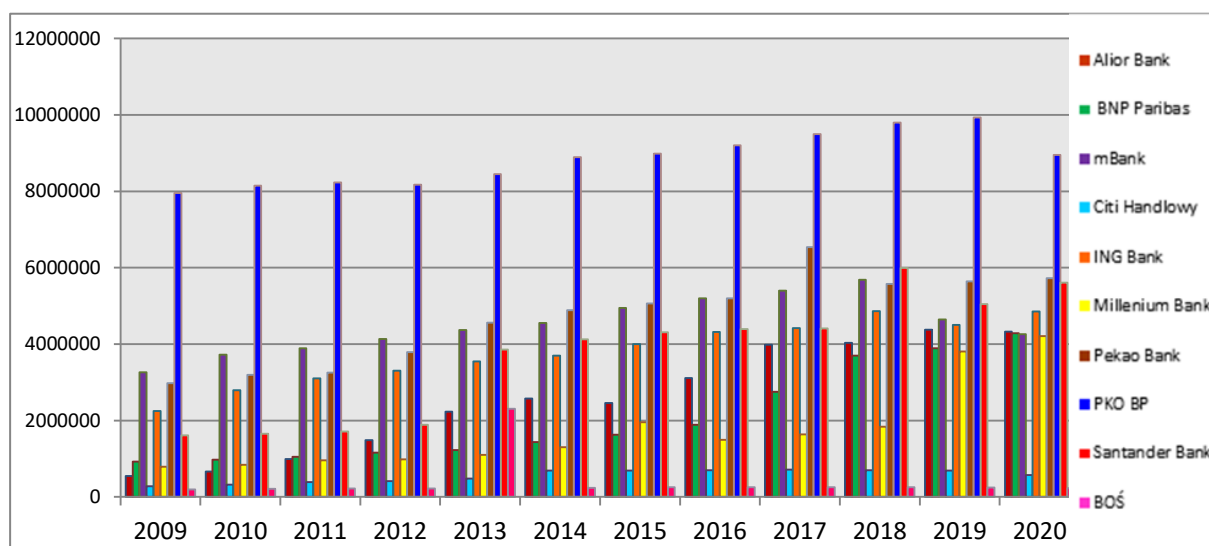
Podsumowując, w latach 2009–2020 w analizowanej grupie banków nastąpił wzrost aktywów. Banki realizowały różne strategie. Niektóre z nich – jak BNP Paribas – skupiły się na transakcjach fuzji i przejęć, a inne decydowały się na uatrakcyjnienie oferty produktowej, w tym kredytów i depozytów. Analizowana grupa banków, dążąc do zwiększania wartości zysku netto, starała się dostosowywać strategię do konkretnych warunków rynkowych. W perspektywie banki podejmując indywidualne decyzje, dotyczące budowania swojej konkurencyjności, muszą skupiać się przede wszystkim na optymalizacji kosztów w związku z digitalizacją, rozszerzaniu oraz personalizacji oferty bankowej. W nielicznych przypadkach działania te mogą skutkować także kolejnymi zmianami organizacyjno-własnościowymi.

### 4.3. Analiza grupy badawczej na podstawie liczby klientów oraz udzielonych kredytów i zgromadzonych depozytów w latach 2009–2020

Działalność kredytowo-depozytowa to istota funkcjonowania sektora bankowego, ściśle związana z liczbą klientów banku. W niniejszym podrozdziale badaniu 10 najsilniejszych banków działających w Polsce w latach 2009–2020 poddano trzy elementy: liczbę klientów, wartość udzielonych kredytów oraz wartość zgromadzonych depozytów.

W badanym okresie banki podejmowały liczne działania związane ze zwiększaniem bazy klientów. Największą liczbą klientów wyróżniał się PKO BP (wykres 4.3.). W okresie 2009–2020 liczba klientów wzrosła o 25%, do ponad 10 mln. W swojej strategii bank podkreślał rolę klienta, koncentrację na jego potrzebach i oczekiwaniach. Bank skupia się na intensywności rozwoju produktów oraz kanałów elektronicznych, w tym wspiera klientów w załatwianiu spraw administracyjnych.

Wykres 4.3. Liczba klientów grupy badawczej banków w latach 2009–2020



Źródło: opracowanie własne na podstawie: ZBP, *Raport NetB@nk okres 2009–2020*, <https://www.zbp.pl/raporty-i-publicacje/raporty-cykliczne/raport-netbank>, [18.06.2021].

Kolejnym bankiem posiadającym największe grono klientów był Pekao Bank. W 2020 r. liczba ta przekroczyła 5,8 mln. Od 2009 r. Pekao sukcesywnie rozbudowywał bazę klientów. Największy przyrost roczny – 27% – odnotował w 2017 r. Było to wynikiem przeprowadzenia dużej kampanii marketingowej (wspierającej sprzedaż *Konta Przekorzystnego*) prowadzonej w telewizji, kinach, komunikacji miejskiej, mediach społecznościowych i Internecie. Bank chciał dotrzeć w ten sposób przede wszystkim do klientów poniżej 26. roku życia. Towarzyszyło temu budowanie atrakcyjnego wizerunku banku w ramach nowej platformy komunikacyjnej *Bierz życie za rogi*,

ukazującej młodych ludzi z pasją. W 2019 r. bank udostępnił również możliwość samodzielnego, internetowego otwierania konta przez klienta na komputerze lub smartfonie. Weryfikacja tożsamości odbywa się za pomocą biometrii twarzy oraz dowodu osobistego. Spadek ogólnej liczby klientów w 2018 r. był wynikiem wypowiedzenia umów rachunku klientom, którzy nie korzystali z niego ponad 10 lat.

mBank od 2009 r. realizował strategię banku w pełni mobilnego z innowacyjnymi rozwiązaniami. Zrzeszał przede wszystkim klientów poniżej 26. roku życia. Do 2018 r. powiększył bazę klientów o 72% w stosunku do 2009 r. W 2019 r. odnotował spadek liczby klientów o 34% w stosunku do 2018 r., ze względu na obawy klientów, co do słabszej kondycji finansowej banku i prawdopodobieństwa sprzedaży, spowodowanej dużym obciążeniem związanym z wyrokami TSUE<sup>452</sup>. W latach 2009–2020 ponad dwukrotnie bazę klientów zwiększył ING Bank Śląski (do 4,8 mln), co było wynikiem cenowej atrakcyjności produktów, wprowadzania nowoczesnych rozwiązań dla klientów oraz utrzymywania wysokiej jakości obsługi.

Dynamiczny wzrost liczby klientów do 2014 r. (o 181%) zaobserwowano w Alior Banku. Rozpoczynając działalność pod koniec 2008 r., do końca 2009 r. miał blisko 200 tys. Klientów. W 2011 r. otworzył 336 tysięcy nowych rachunków bieżących (w PLN), co sprawiło, że na koniec września 2012 r. miał 1,36 mln klientów. Dzięki stworzeniu w krótkim czasie trzeciej co do wielkości sieci dystrybucji w Polsce, nowoczesnej bankowości *online* oraz mobilnej, a także systematycznie wzbogacanej ofercie produktów, Alior Bank do 2020 r. zwiększył bazę klientów do 4,3 mln. W przypadku BNP Paribas oraz Santander dynamiczny przyrost liczby klientów po 2015 r. związany był z transakcjami fuzji.

Najmniejszą liczbę klientów wśród analizowanych banków posiadały Citi Handlowy oraz BOŚ Bank. W każdym z nich liczba ta nie przekraczała 1 mln. Przyrost o 52% klientów Citi Handlowego w latach 2009–2020 wynikał z korzystnej oferty kredytu hipotecznego oraz kart kredytowych. Z kolei BOŚ Bank zainteresował klientów finansowaniem ekologicznych projektów, jednak przyrost liczby klientów w latach 2009-2020 wyniósł tylko 15 %.

W 2020 r. w grupie badawczej banków kontynuowana była polityka poszerzania grona klientów, głównie korzystających z kanałów zdalnych. Spadek liczby klientów w 2020 r., w przypadku PKO BP, związany był z zamknięciem rachunków nieaktywnych, natomiast w mBanku wynikało to w dalszym ciągu z konsekwencji związanych z wyrokami TSUE i obawami klientów.

Podsumowując, liczba klientów banków jak w przypadku innych typów przedsiębiorstw jest kluczowym parametrem. Zwiększanie bazy klientów to jeden z celów. Jednak dla budowania długookresowej konkurencyjności istotna jest jakość posiadanej bazy klientów. W przypadku banków dotyczy to ich zapotrzebowania na konkretne produkty depozytowe i kredytowe.

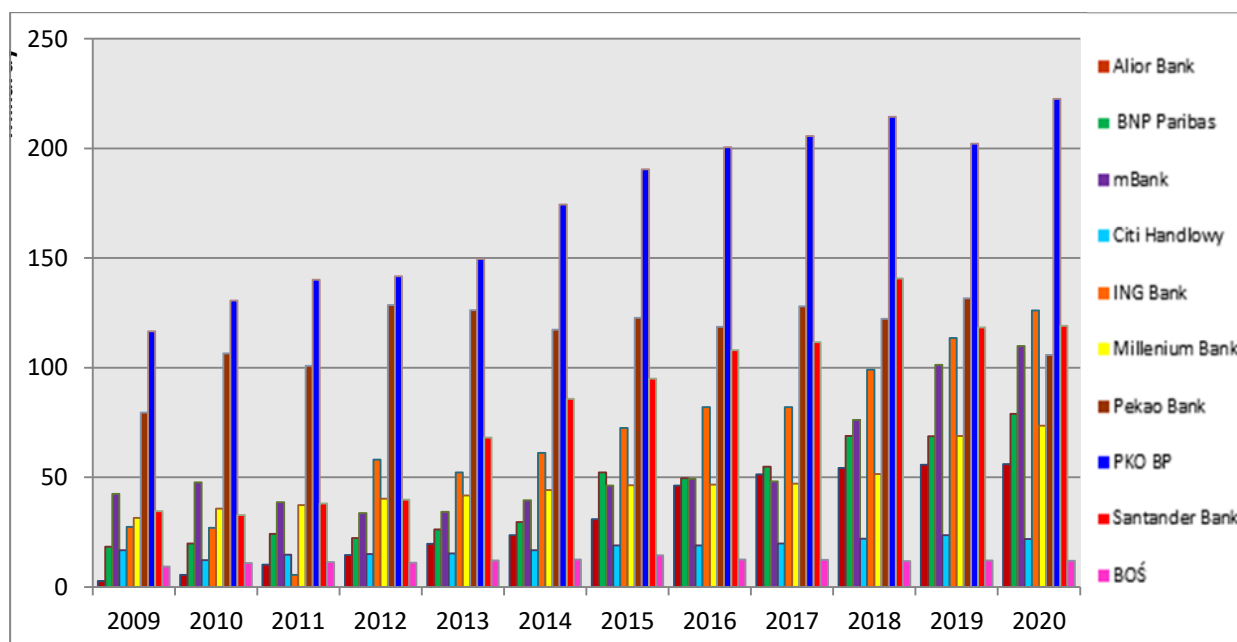
---

<sup>452</sup>TSUE to Trybunał Sprawiedliwości Unii Europejskiej, który w dniu 19.09.2019 r wydał wyrok zmuszający banki do oddawania części pobranych prowizji przy wcześniejszej spłacie kredytu. Z kolei 3.10.2019 r. wydał wyrok, który uznaje za klauzule niedozwolone indeksowanie kredytów do franka.

Pośród wszystkich sektorów gospodarki, bankowość cechuje się największą złożonością występowania wielu równoległych rodzajów ryzyka, gdyż z natury stara się zarządzać różnorodnymi i pozornie przeciwstawnymi potrzebami. Z jednej strony banki są gotowe do zapewnienia swoim deponentom płynności na żądanie, a z drugiej zarabiają na udzielaniu pożyczek kredytobiorcom. W celu pokrycia powstałych w tych działaniach kosztów pośrednictwa finansowego bank określa akceptowalne dla siebie poziomy oprocentowania poszczególnych pozycji aktywów oraz pasywów.

Kolejny parametr, na podstawie którego analizowana w rozprawie była badana grupa 10 banków rozprawie to wolumen udzielonych kredytów. Głównym czynnikiem, mającym wpływ na rozwój akcji kredytowej banków w okresie 2009–2020 był dynamiczny przyrost kredytów hipotecznych oraz kredytów inwestycyjnych dla przedsiębiorców. Na wykresie 4.4. zaprezentowano wartość kredytów udzielonych przez grupę badanych banków w latach 2009–2020.

**Wykres 4.4. Kredyty udzielone przez grupę badanych 10 banków w latach 2009–2020 (w mld PLN)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Sprawozdanie Zarządu z działalności PKO BP lata 2009–2020*, <http://www.raportroczny2020.pkobp.pl/>, [15.05.2021]; *Sprawozdanie Zarządu z działalności Alior Bank lata 2009–2020*, <https://www.aliorbank.pl/dodatkowe-informacje/relacje-inwestorskie/raporty.html>, [17.03.2021]; *Sprawozdanie Zarządu z działalności lata 2009–2020*, <https://www.bnpparibas.pl/relacje-inwestorskie/raporty-gieldowe/raporty-okresowe>, [03.05.2021]; *Sprawozdanie Zarządu z działalności lata 2009–2020*, <https://www.mbank.pl/relacje-inwestorskie/wyniki/>, [22.02.2021]; *Sprawozdanie Zarządu z działalności Citi Handlowy lata 2009–2020*, [http://www.citibank.pl/poland/homepage/raport\\_roczny/index.htm](http://www.citibank.pl/poland/homepage/raport_roczny/index.htm), [05.03.2021]; *Sprawozdanie Zarządu z działalności ING Bank lata 2009–2020*, <https://www.ing.pl/relacje-inwestorskie/wyniki-finansowe>, [09.05.2021]; *Sprawozdanie Zarządu z działalności Millenium Bank lata 2009–2020*, <https://www.bankmillennium.pl/o-banku/relacje-inwestorskie/raporty-finansowe/raporty-roczne>, [05.03.2021]; *Sprawozdanie Zarządu z działalności Pekao Bank lata 2009–2020*, <https://www.pekao.com.pl/relacje-inwestorskie/>, [16.05.2021]; *Sprawozdanie Zarządu z działalności Santander Bank lata 2009–2020*, <https://bank.santander.pl/relacje-inwestorskie/sprawozdanie-finansowe/archiwum/sprawozdanie-finansowe-roczne.html>, [25.03.2021]; *Sprawozdanie Zarządu z działalności BOŚ Bank lata 2009–2020*, <https://www.bosbank.pl/informacje-korporacyjne/Raporty-ekologiczne>, [10.03.2021].

Największy wolumen udzielonych kredytów osiągnął w badanym okresie PKO BP. W 2018 r. udział udzielonych przez bank kredytów gotówkowych to ponad 17% wartości kredytów udzielonych przez cały sektor bankowy w Polsce, a hipotecznych – aż 28,9% (na łączną kwotę ponad 15 mld PLN)<sup>453</sup>. W 2020 r. wartości te zwiększyły się adekwatnie do 18,6% i 33,2 %. Wolumen kredytowy wynikał również z dużego udziału produktów leasingowych dla firm, dzięki którym bank utrzymał pozycję lidera na polskim rynku kredytowym od 2009 r.

Do 2017 r. drugą pozycję w zakresie wielkości udzielonych kredytów zajmował Pekao Bank. Wielkość wolumenu kredytów wynikała z dużej bazy klientów oraz atrakcyjnej oferty kredytu hipotecznego. Nniska marża oraz współpraca z programem „Mieszkanie dla Młodych”). Od 2018 r. wyższy niż Pekao wolumen udzielonych kredytów osiągnął Santander Bank. Czynniki wspierające procesy sprzedaży tego banku to m.in.: nowy kanał dystrybucji kredytów gotówkowych (tj. sieć agentów przejęta wraz z Deutsche Bank Polska SA), atrakcyjna oferta i spersonalizowana akcja kredytowa.

Na kolejnym miejscu znalazł się ING Bank Śląski. Wolumen udzielonych kredytów w latach 2009–2020 wzrósł o 123,4%. Bank wyróżnił się atrakcyjną ofertą cenową kredytów konsolidacyjnych oraz uprościł procedurę udzielania kredytów hipotecznych (od 2017 r. mogła ona przebiegać również w kanale bankowości elektronicznej).

Najniższy udział udzielonych kredytów w badanej grupie banków odnotował BOŚ Bank. Wartość kredytów, udzielonych od 2016 r. do 2020 r., spadła o 27% i osiągnęła w 2020 r. 1,3 mld PLN.

W 2020 r. we wszystkich bankach w badanej grupie można zaobserwować wzrost wolumenu kredytów, co jest związane z dużym zainteresowaniem od drugiej połowy roku kredytami hipotecznymi oraz udzielaniem bezzwrotnych pożyczek przedsiębiorcom w ramach kolejnych programów pomocowych państwa.

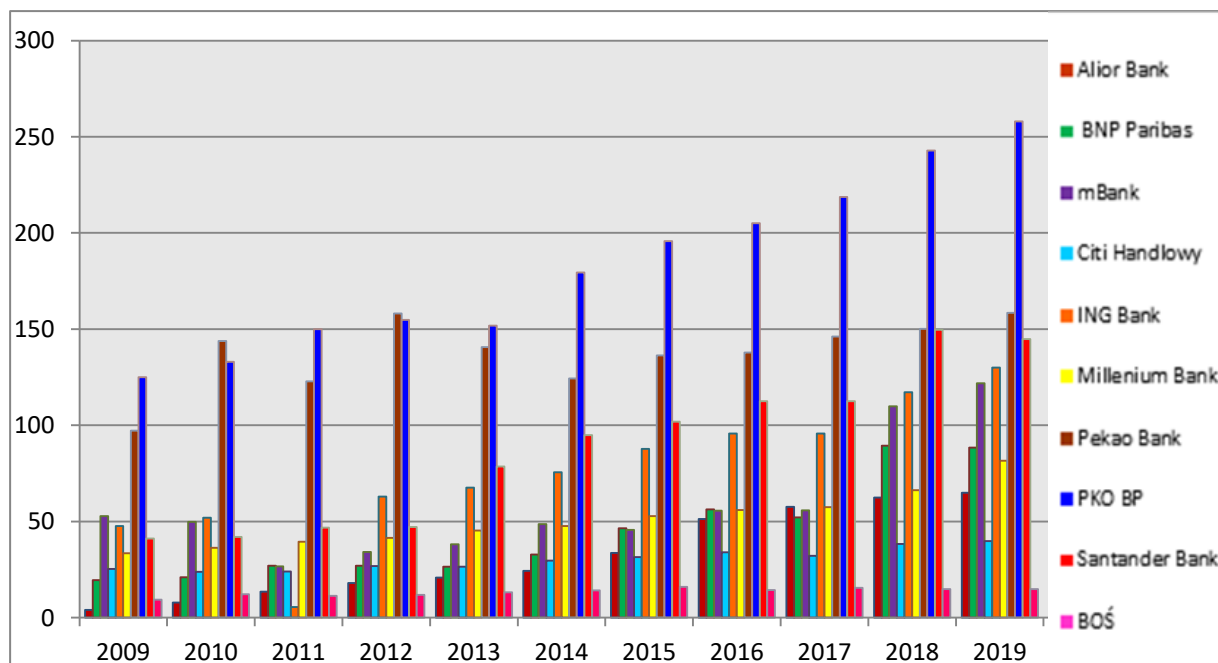
Drugim, kluczowym dla działalności bankowej, parametrem dotyczącym podstawowych obszarów aktywności bieżącej jest wolumen depozytów. Analizując wielkość depozytów dla badanej grupy banków w latach 2009–2020 liderem pozostał PKO BP (wykres 4.5.). W 2020 r. osiągnęły one wartość ponad 250 mld PLN. Drugim w kolejności na podstawie tego kryterium okazał się Pekao Bank, któremu tylko w 2012 r. udało się wyprzedzić lidera. Było to wynikiem wspomnianych już wcześniej działań marketingowych *Konta Przekorzystnego*. W kolejnych latach nie udało się już tego osiągnąć, ze względu na duży przyrost bazy klientów PKO BP i jego zmianę wizerunkową (w 2013 r.). Dalsze pozycje w rankingu zamiennie osiągały Millenium, mBank oraz ING, w zależności od atrakcyjności oferty depozytowej oraz intensywności zachęcania klientów do oszczędzania, a także

---

<sup>453</sup>W tym 0,3 mld PLN (ponad 1,6 tys. umów) kredytów w ramach programu „Mieszkanie dla Młodych”. Ponadto bank wspierał klientów w zakupie nieruchomości, dostosowując ofertę cenową do konkurentów oraz zmniejszając wkład własny do 10%.

działań z zakresu fuzji i przejęć, które istotnie zwiększały ich bazę depozytową. Najniższe wartości w całym badanym okresie odnotowywał ponownie BOŚ Bank.

**Wykres 4.5. Depozyty grupy badanych 10 banków w okresie 2009–2020 (w mld PLN)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Sprawozdanie Zarządu z działalności PKO BP lata 2009–2020*, <http://www.raportroczny2020.pkobp.pl/>, [15.05.2021]; *Sprawozdanie Zarządu z działalności Alior Bank lata 2009–2020*, <https://www.aliorbank.pl/dodatkowe-informacje/relacje-inwestorskie/raporty.html>, [17.03.2021]; *Sprawozdanie Zarządu z działalności BNP Paribas lata 2009–2020*, <https://www.bnpparibas.pl/relacje-inwestorskie/raporty-gieldowe/raporty-okresowe>, [03.05.2021]; *Sprawozdanie Zarządu z działalności mBank lata 2009–2020*, <https://www.mbank.pl/relacje-inwestorskie/wyniki/>, [22.02.2021]; *Sprawozdanie Zarządu z działalności Citi Handlowy lata 2009–2020*, [http://www.citibank.pl/poland/homepage/raport\\_roczny/index.htm](http://www.citibank.pl/poland/homepage/raport_roczny/index.htm), [05.03.2021]; *Sprawozdanie Zarządu z działalności ING Bank lata 2009–2020*, <https://www.ing.pl/relacje-inwestorskie/wyniki-finansowe>, [09.05.2021]; *Sprawozdanie Zarządu z działalności Millenium Bank lata 2009–2020*, <https://www.bankmillennium.pl/o-banku/relacje-inwestorskie/raporty-finansowe/raporty-roczne>, [05.03.2021]; *Sprawozdanie Zarządu z działalności Pekao Bank lata 2009–2020*, <https://www.pekao.com.pl/relacje-inwestorskie/>, [16.05.2021]; *Sprawozdanie Zarządu z działalności Santander Bank lata 2009–2020*, <https://bank.santander.pl/relacje-inwestorskie/sprawozdaniefinansowe/archiwum/sprawozdanie-finansowe-roczne.html>, [25.03.2021]; *Sprawozdanie Zarządu z działalności BOŚ Bank lata 2009–2020*, <https://www.bosbank.pl/informacje-korporacyjne/Raporty-ekologiczne>, [10.03.2021].

W 2020 r., przy rekordowo niskich stopach procentowych, przyrost wolumenów związany był głównie z pomocą finansową dla przedsiębiorców, gdyż środki wypłacane były na rachunki bankowe.

W całym badanym okresie (2009–2020) wśród badanej grupy banków można zaobserwować, iż każdy z nich podejmował działania, zmierzające do zwiększenia bazy klientów, wolumenu kredytów i depozytów. Różnice w skuteczności tych działań wynikały z dopasowania oferty do potrzeb grupy docelowej, w tym zastosowania narzędzi marketingowych, odpowiedniego przygotowania się do wykorzystania zdalnych kanałów dystrybucji, jak również szybkości

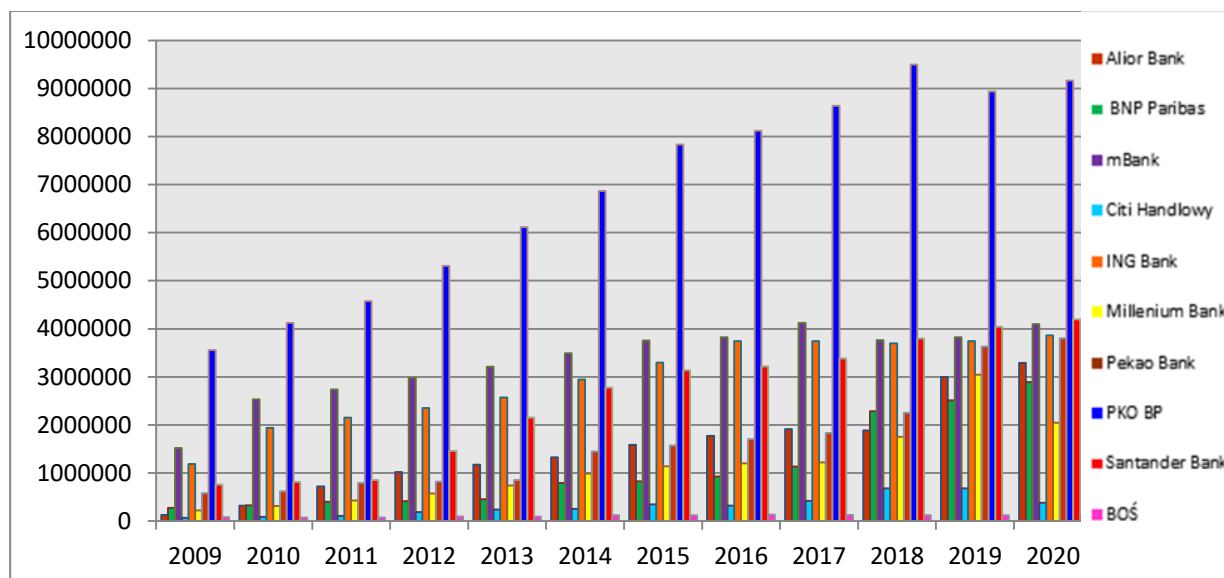
dostosowywania się do wymogów regulacyjnych oraz bazowania w trudnych momentach na potencjale zaufania swoich klientów. Tym samym ujawniły się miękkie pozafinansowe determinanty budowania konkurencyjności.

#### 4.4. Analiza grupy badawczej na podstawie liczby klientów bankowości internetowej, mobilnej i tradycyjnej w latach 2009–2020

W niniejszym podrozdziale przeprowadzono analizę, dotyczącą zmian w strukturze klientów badanych 10 banków, w efekcie zdolność banków do przekonywania ich do zmiany dotychczasowej formy korzystania z usług bankowych. Zwrócono uwagę na zainteresowanie klientów bankowością internetową oraz mobilną, a w konsekwencji zmniejszenie zainteresowania tradycyjnymi kanałami dystrybucji usług.

Liczba użytkowników bankowości elektronicznej w okresie 2009–2020 sukcesywnie wzrastała, w każdym z analizowanych przypadków (wykres 4.6.). Analiza podejścia klientów badanych banków do digitalizacji, czyli udział liczby klientów kanałów internetowych i mobilnych w ogólnej liczbie klientów pozwala ocenić nastawienie klientów do nowoczesnych technologii. W konsekwencji określić konieczne elementy strategii, dotyczącej edukacji klienta, przekonywania do nowoczesnych rozwiązań, tak aby m.in. obniżyć koszty podstawowej działalności banku.

**Wykres 4. 6. Liczba użytkowników bankowości internetowej grupy badanych 10 banków w latach 2009–2020**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: ZBP, *Raport NetB@nk okres 2009–2020*, <https://www.zbp.pl/raporty-i-publicacje/raporty-cykliczne/raport-netbank>, [18.06.2021].

Niekwestionowanym liderem pod względem liczby użytkowników bankowości internetowej był PKO BP, co jest konsekwencją zarówno ogólnej liczby klientów, jak i wielkości wolumenu aktywów, kredytów oraz depozytów (co wykazały badania przedstawione w podrozdziałach 4.1., 4.2., 4.3.).

W okresie 2009–2020 wszystkie analizowane banki starały się osiągać przyrost liczby użytkowników bankowości internetowej pomiędzy 12 a 18 p.p. w stosunku do roku poprzedniego. Najwyższą dynamikę (wzrost o 36 p.p. liczby użytkowników bankowości internetowej) osiągnął Millenium Bank. Wynikało to z faktu, iż bank wdrożył szereg innowacji i udogodnień. Nowe rozwiązania przyniosły bankowi m.in. zwycięstwo w prestiżowym rankingu tygodnika „Newsweek” w kategorii „Najlepsza bankowość internetowa”<sup>454</sup>.

Znaczną dynamikę przyrostu użytkowników bankowości internetowej osiągnął Santander Bank 20 p.p., po nabyciu w 2011 r. akcji dawnego BZ WBK przez hiszpański Banco Santander. Wzrost liczby klientów Santander Bank, korzystających z bankowości internetowej, w 2018 r. spowodowany był usprawnieniem systemu bankowości internetowej dla klientów<sup>455</sup> oraz przejściem w 2018 r. wydzielonej części segmentu klientów indywidualnych Deutsche Banku.

Wzrost liczby użytkowników bankowości internetowej o 18 p.p., odnotował w 2016 r. Citi Handlowy. Bank osiągnął to dzięki nowemu serwisowi transakcyjnemu, który pozwolił w całości przenieść obsługę sprzedażową i posprzedażową klientów do Internetu.

W 2016 r. spadek użytkowników bankowości internetowej o 15 p.p. w ING Banku wynikał z rozwiązania relacji z klientami, którzy wykazali brak aktywności od co najmniej 2 lat. ING kontynuował działania w zakresie budowania wizerunku mobilnego banku. Udoskonalanie systemu bankowości internetowej ING było częścią strategii podnoszenia jakości obsługi klientów banku. Jednym z priorytetów projektu było takie podejście do projektowania, aby klient nie musiał zastanawiać się, w jaki sposób należy wykonać daną czynność<sup>456</sup>.

Najmniejszą liczbę użytkowników bankowości internetowej posiadał BOŚ Bank, co wynikało z faktu, że jego system bankowości internetowej odbiegał od standardów rynkowych. Od 2017 r. bank podjął jednak decyzje, służące zwiększeniu roli internetowych kanałów dystrybucji (także tradycyjnych kanałów) i dostosowania ich do oczekiwań docelowych segmentów klientów.

W 2020 r. nastąpił wzrost zainteresowania bankowością internetową we wszystkich 10 badanych bankach. Z pewnością był to efekt wzrostu popularności płatności internetowych i spadku obiegu gotówki wskutek pandemii COVID-19, a także nabywania produktów bankowych zdalnie. Wpływ na wzrost liczby użytkowników bankowości elektronicznej dodatkowo miała

---

<sup>454</sup> Szerzej na ten temat w podrozdziale 5.5.

<sup>455</sup> Szerzej na ten temat w podrozdziale 5.8.

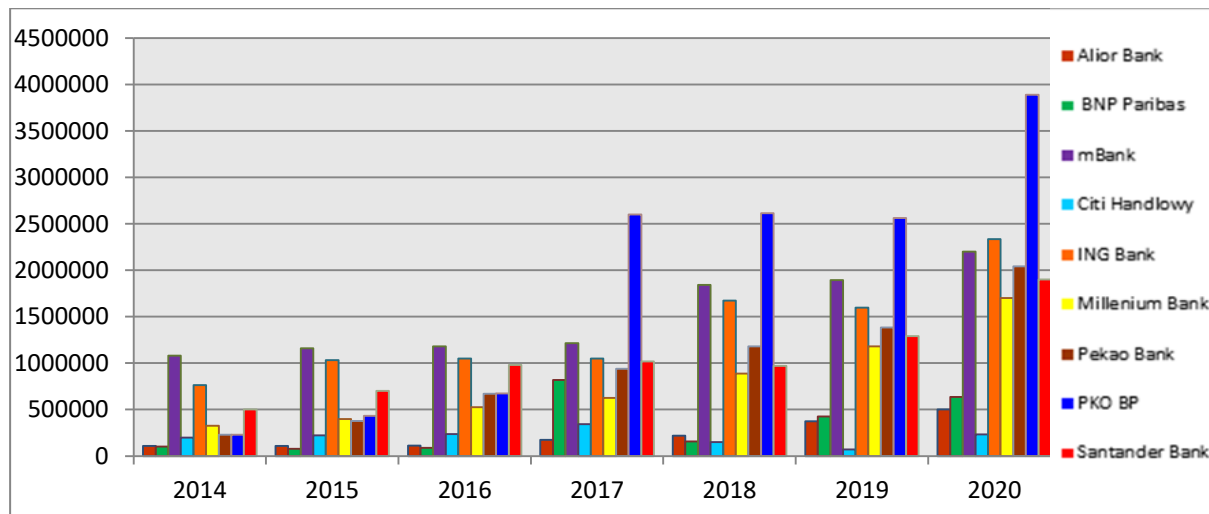
<sup>456</sup> W „Moim ING” klient może od razu sprawdzić, ile ma obecnie dostępnych środków, jak wyglądały jego wydatki w ostatnim miesiącu i w ciągu całego roku, poprzez przejrzysty interfejs oraz uproszczoną nawigację.



funkcjonalność w postaci logowania się za jej pomocą do rządowego Profilu Zaufanego, który umożliwiał załatwianie wielu urzędowych spraw i czasem był jedyną możliwością skorzystania z usług np. w trakcie *lockdownu*.

Osobną kategorią nowoczesnej bankowości jest bankowość mobilna. Jej rozkwit w Polsce obserwujemy od 2013 r., kiedy PKO BP wprowadził na rynek aplikację mobilną IKO. Umożliwiała ona wtedy sprawdzenie stanu konta, wypłatę gotówki z bankomatu oraz płatności w sklepach stacjonarnych, obsługiwanych przez serwis transakcyjny eService. Nie była to pierwsza aplikacja mobilna w Polsce. Wcześniejsze próby podjęło Inteligo oraz Raiffeisen, odpowiednio w 2008 r. oraz 2009 r. Nie były to jednak aplikacje, jakie znane są współcześnie klientom banków, a wersje serwisu transakcyjnego dostępnego w przeglądarce telefonu, dostosowane pod kątem wizualnym do niewielkich ekranów. Od 2014 r. aplikacja mobilna oferowana była już we wszystkich analizowanych bankach. Liczba użytkowników aplikacji mobilnej w 2014 r. w większości banków nie przekraczała miliona. Liderem w zakresie użytkowników bankowości mobilnej, jak i promotorem aplikacji na rynku był PKO BP, który na końcu 2020 r. posiadał 3,8 mln użytkowników aplikacji IKO. Liczbę użytkowników bankowości mobilnej dla każdego z 10 badanych banków w latach 2009–2020 zaprezentowano na wykresie 4.7.

**Wykres 4.7. Liczba użytkowników bankowości mobilnej 10 badanych banków (w latach 2009–2020)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: ZBP, *Raport NetB@nk okres 2009–2020*, <https://www.zbp.pl/raporty-i-publicacje/raporty-cykliczne/raport-netbank>, [18.06.2021].

Okres od 2018 r. to czas intensywnej pracy w zakresie przekonania klienta do funkcjonalności aplikacji mobilnej i zwiększenia liczby jej użytkowników. Było to związane z wdrożeniem w Polsce

dyrektywy unijnej PSD II<sup>457</sup>, która wprowadziła dodatkowe podmioty, mogące pośredniczyć w usługach finansowych. Są to tzw. TPP – *Third Party Provider*, które mogą oferować usługę zbiorczej informacji o rachunkach i innych produktach klienta. W praktyce oznacza to, że klient docelowo w jednym serwisie internetowym czy też aplikacji mobilnej może zarządzać pozostałymi produktami w innych bankach. Bankom zależy, aby klienci wybierali ich aplikację jako docelową.

Od 2016 r. przyrost użytkowników bankowości mobilnej o ponad 20 p.p. możemy zaobserwować w PKO BP, ING Banku, mBanku oraz Millenium. PKO BP wprowadził (od 2016 r.) zmiany, które przekształciły IKO z aplikacji służącej do płatności czy wypłat mobilnych w aplikację stanowiącą „bank w telefonie”. Na koniec 2020 r. blisko 3,4 mln klientów, przynajmniej raz w miesiącu logowało się do banku z poziomu urządzenia mobilnego, tj. o blisko 34% więcej niż rok wcześniej<sup>458</sup>. Oprócz funkcji bankowości mobilnej i funkcji płatniczych, IKO stało się obecnie istotnym kanałem sprzedażowym, m.in. pożyczki gotówkowej, lokaty czy też karty kredytowej.

W bankach mBank oraz ING od 2016 r. w aplikacji mobilnej wprowadzono dodatkowe funkcjonalności w obszarze zarządzania kartami i limitami. Należą do nich m.in.: możliwość ustalenia jednorazowo wysokiego limitu dla danego rodzaju transakcji do końca dnia, tymczasowa blokada karty, blokada transakcji zagranicznych oraz zbliżeniowych, a także informacje o odrzuconych transakcjach kartowych, możliwość przechowywania paragonów, korzystanie z licznych kodów rabatowych, logowanie za pomocą danych biometrycznych.

Wzrost liczby użytkowników aplikacji mobilnej Millenium w latach 2016–2020 był konsekwencją rozbudowanej sprzedaży produktów kredytowych dostępnych w aplikacji mobilnej. Do dostępnych wcześniej dodano kartę kredytową, limit w koncie oraz możliwość podwyższania limitu wcześniej już przyznanej karty kredytowej. Proces jest przeprowadzany całkowicie *online*, a wypłata produktu następuje natychmiast. Aplikacja została wzbogacona o wiele innowacyjnych funkcji, które były wyróżnikiem dla tego kanału. Pierwszym z nich są „*powiadomienia push*”, dzięki którym klienci szybko otrzymują informacje o nowych promocjach, usługach czy aktualizacjach. Powiadomienia zostały tak zaprojektowane, że pozwalają na szybkie skorzystanie z oferty za pomocą kilku kliknięć w aplikacji. Odpowiadając na potrzeby klientów do aplikacji mobilnej wprowadzono również funkcje

---

<sup>457</sup>PSD II (*Payment Services Directive II*) to Dyrektywa Parlamentu Europejskiego w sprawie usług płatniczych w ramach rynku wewnętrznego, uchwalona dnia 25 listopada 2015 r. Banki w Polsce miały czas na jej wdrożenie do 20 grudnia 2018 r. Dyrektywa miała na celu sprawniejszy i bezpieczniejszy system płatności w całej UE, rozwój nowoczesnych technologii usług płatniczych oraz większą konkurencję na rynku finansowym, poprzez otwarcie się na zewnętrznych dostawców usług. Dyrektywa umożliwia klientom banków udostępnianie systemu otwartej bankowości. W jednym systemie bankowości internetowej są w stanie widzieć kilka kont z różnych banków.

<sup>458</sup> Najmłodszym klientom, poniżej 13 roku życia, PKO BP umożliwił dostęp do konta w postaci aplikacji mobilnej *PKO Junior*. Aplikacja to mobilny odpowiednik serwisu *PKO Junior*. Dodatkowo wzbogacona została o funkcje, które wspierają edukację finansową i rozwój przedsiębiorczej postawy dziecka.

*widgetów* – czyli możliwość szybkiego i wygodnego sprawdzania salda rachunku, bądź karty kredytowej bez konieczności logowania się do aplikacji.

W 2016 r. zmiany w bankowości mobilnej rozpoczął również bank Pekao Bank, który w 2014 i 2015 r. posiadał, pomimo dużej bazy klientów, poniżej 500 tys. użytkowników. System transakcyjny w opinii klientów był nieczytelny i mało użyteczny. Bank udostępnił w 2016 r. nowoczesną bankowość mobilną *PeoPay* – jedną aplikację do bankowania i płacenia. Aplikacja *PeoPay* oferowała nowatorskie na rynku rozwiązania, takie jak zatwierdzanie biometrią palca lub twarzy przelewów i płatności, płacenie za zakupy internetowe od razu w telefonie bez potrzeby logowania się do bankowości internetowej, skanowanie numerów rachunku z faktur bez konieczności przepisywania numerów rachunku do aplikacji. Ponadto aplikacja oferowała możliwość płacenia telefonem za granicą (lub w zagranicznym sklepie internetowym) bez żadnych dodatkowych opłat i prowizji za przewalutowanie<sup>459</sup>.

BOŚ dopiero od 2018 r. rozpoczął wdrażanie planu związanego z nowościami w zakresie bankowości mobilnej. Aplikacja jest nadal testowana i dopiero pod koniec 2022 r. mają otrzymać do niej dostęp klienci. Bank nie udostępnia w raportach rocznych informacji o liczbie użytkowników aplikacji, dlatego nie można ocenić stanu zaawansowania tego procesu.

Podsumowując analizę, dotyczącą zmian związanych z rozwojem bankowości internetowej i mobilnej, należy zauważyć, że we wszystkich badanych bankach proces ten postępował, a dodatkowo pandemia COVID-19 sprawiła, że ewolucja w kierunku cyfryzacji w 2020 r. znacznie przyspieszyła. To z kolei spowodowało skokowe upowszechnienie usług bankowości mobilnej jako sposobu na bezpieczny, szybki i wygodny dostęp do pieniędzy oraz zdalnego zarządzania finansami osobistymi.

Opisane zmiany, jak można przypuszczać, skutkowały redukcją liczby oddziałów tradycyjnej bankowości, jednak nie był to jedyny powód. Oddział banku był i jest jednym z kanałów dystrybucji podstawowych produktów oraz miejscem, umożliwiającym bezpośredni kontakt klienta z pracownikiem. W latach 2009–2013 liczba placówek we wszystkich analizowanych bankach wzrastała (wykres 4.8.). Od 2014 r. tendencja ta zmieniła się w związku ze wzrastającą rolą kanałów mobilnych i większym poziomem digitalizacji klientów.

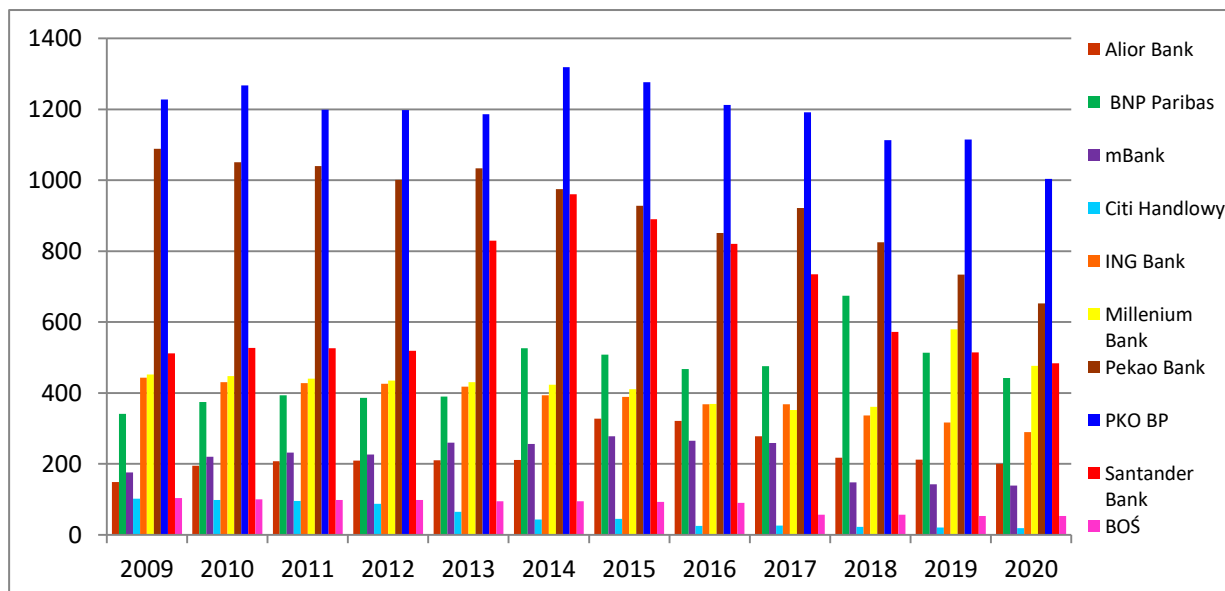
Banki z badanej grupy stopniowo rozpoczęły proces zmniejszania liczby oddziałów. Największą liczbę oddziałów w okresie 2009–2020 posiadał PKO BP, który zamknął od 2014 r. 206 placówek. Wzrost liczby placówek w przypadku BNP Paribas w 2015 r. wynikał z fuzji BGŻ Banku z BNP Paribas, a w 2018 r. przejęcia Raiffeisen Bank Polska SA. Tendencję wzrostową możemy także

---

<sup>459</sup>Aplikacja PeoPay umożliwia realizację transakcji zarówno w PLN, jak i wybranych walutach obcych bez przewalutowania, dzięki możliwości przypisania aplikacji do odpowiedniego rachunku walutowego. Aplikacja PeoPay jest dostępna na urządzenia z systemem operacyjnym Android oraz iOS.

zaobserwować w przypadku mBanku oraz Pekao Banku czy też Alior Banku, jednak związane było to z otwieraniem mobilnych punktów banku, głównie w galeriach handlowych, gdzie banki odkryły potencjał bazy nowych klientów. mBank do 2013 r. zmniejszał liczbę swoich oddziałów, chcąc całkowicie zrealizować strategię banku mobilnego. Jednak taki model obsługi, związany z brakiem dyspozycyjności dla klienta, nie do końca się sprawdził, co doprowadziło do ponownego otwierania placówek. Citi Handlowy w 2018 r. posiadał 26 oddziałów banku, co było związane z rozwojem „Bankowego Ekosystemu Smart” (placówki w miejscach najczęściej uczęszczanych przez klientów). W związku ze zmieniającymi się zachowaniami klientów i rozwojem nowych technologii oddziały były zamykane, zwiększając efektywność operacyjną pozostałych kanałów dystrybucji. W przypadku BOŚ Banku zamknięcie 40 placówek spowodowane było planem restrukturyzacyjnym i zmniejszaniem kosztów działalności w związku z niesatysfakcjonującymi wynikami finansowymi banku.

**Wykres 4.8. Liczba oddziałów badanych 10 banków w latach 2009–2020**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Sprawozdanie Zarządu z działalności PKO BP lata 2009–2020*, <http://www.raportroczny2020.pkobp.pl/>, [15.05.2021]; *Sprawozdanie Zarządu z działalności Alior Bank lata 2009–2020*, <https://www.aliorbank.pl/dodatkowe-informacje/relacje-inwestorskie/raporty.html>, [17.03.2021]; *Sprawozdanie Zarządu z działalności lata 2009–2020*, <https://www.bnpparibas.pl/relacje-inwestorskie/raporty-gieldowe/raporty-okresowe>, [03.05.2021]; *Sprawozdanie Zarządu z działalności lata 2009–2020*, <https://www.mbank.pl/relacje-inwestorskie/wyniki/>, [22.02.2020]; *Sprawozdanie Zarządu z działalności Citi Handlowy lata 2009–2020*, [http://www.citibank.pl/poland/homepage/raport\\_roczny/index.htm](http://www.citibank.pl/poland/homepage/raport_roczny/index.htm), [05.03.2021]; *Sprawozdanie Zarządu z działalności ING Bank lata 2009–2020*, <https://www.ing.pl/relacje-inwestorskie/wyniki-finansowe>, [09.05.2021]; *Sprawozdanie Zarządu z działalności Millenium Bank lata 2009–2020*, <https://www.bankmillennium.pl/o-banku/relacje-inwestorskie/raporty-finansowe/raporty-roczne>, [05.03.2020]; *Sprawozdanie Zarządu z działalności Pekao Bank lata 2009–2020*, <https://www.pekao.com.pl/relacje-inwestorskie/>, [16.05.2021]; *Sprawozdanie Zarządu z działalności Santander Bank lata 2009–2020*, <https://bank.santander.pl/relacje-inwestorskie/sprawozdanie-finansowe/archiwum/sprawozdanie-finansowe-roczne.html>, [25.03.2021]; *Sprawozdanie Zarządu z działalności BOŚ Bank lata 2009–2020*, <https://www.bosbank.pl/informacje-korporacyjne/Raporty-ekologiczne>, [10.03.2021].

W 2020 r. w związku z nasilonym rozwojem kanałów zdalnych obsługi klienta, każdy z analizowanych banków zmniejszył liczbę swoich oddziałów. Największą zmianę roczną w stosunku do 2019 r. możemy zaobserwować w przypadku Millenium Banku (spadek liczby placówek o 125) oraz PKO BP (zmniejszenie liczby placówek o 111), co było wynikiem nie tylko pandemii, ale realizowanej strategii rozwoju cyfrowego.

Podsumowując, dla całej grupy 10 badanych banków rozwój zdalnych kanałów obsługi klienta, stał się priorytetem. Spowodowało to zmniejszenie kosztów działania, ale również wykorzystanie wzmożonego zainteresowania klientów, taką formą kontaktu z bankiem, dzięki zaoferowaniu im nowych przyszłościowych funkcjonalności. Placówki stacjonarne są nie tylko redukowane, ale równocześnie modernizowane. w większości stają się miejscem, kontaktu klientów w związku z niestandardowymi procesami<sup>460</sup>, bądź też pozostają dla grona klientów nadal przywiązanych do tradycyjnej formy kontaktu.

#### **4.5. Analiza grupy badawczej na podstawie liczby pracowników oraz wartości oferowanych im świadczeń w latach 2009–2020**

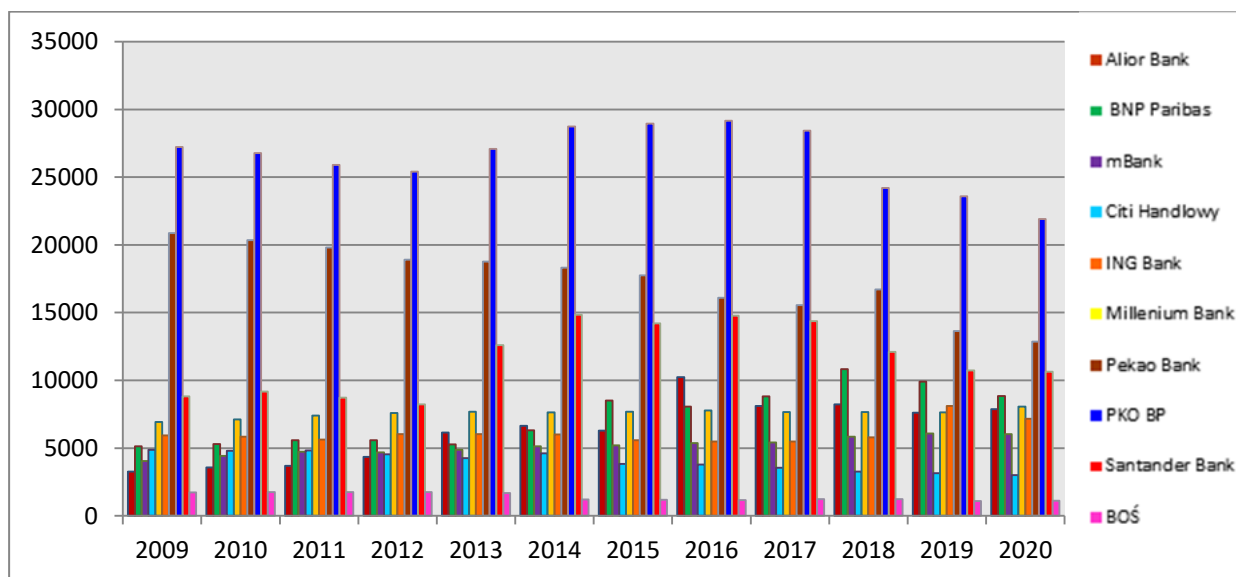
Spadek liczby placówek i rozwój sieci zdalnej dystrybucji, wymaga od pracowników banków nowych umiejętności i kompetencji. Tym samym analiza dotycząca pracowników banków musi odwoływać się do systemu motywowania kapitału ludzkiego. Badając kapitał intelektualny banków nie sposób pominąć w toku badania kwestii, dotyczących pracowników banków. W niniejszym podrozdziale analizie poddano zmianę liczby zatrudnionych pracowników oraz wartość świadczeń pracowniczych w bankach omawianej grupy badawczej jako bazy adekwatnego systemu motywowania pracowników.

W okresie 2009–2020, wśród analizowanej grupy 10 banków, widoczna była taka sama tendencja, jak w przypadku całego sektora bankowego, czyli zmniejszanie liczby zatrudnionych (wykres 4.9.) Procesy fuzji i przejęć były okazją do optymalizacji liczby pracowników. Wraz ze spadkiem liczby banków, konkurujących na rynku i rosnącą popularnością bankowości elektronicznej oraz mobilnej, istotnie zmniejszała się sieć dystrybucji w świecie rzeczywistym. Rewolucja technologiczna przyczyniła się do samodzielnego działania klientów w zakresie transakcji kasowych, nabywania produktów, zmiany danych czy uzyskiwania informacji. Zatem to nie skutki pandemii COVID-19 były impulsem do intensywnej redukcji zatrudnienia, gdyż jest to proces zachodzący już od 12 lat.

---

<sup>460</sup>Niestandardowe procesy takie jak m.in. dziedziczenie środków zgromadzonych w banku po zmarłym, otwarcie rachunku dla osoby ubezwłasnowolnionej obsługa konta przez syndyka po ogłoszeniu upadłości konsumenckiej przez klienta, wymagają konsultacji z odpowiednio przygotowanymi pracownikami.

**Wykres 4.9. Liczba pracowników badanych banków w latach 2009–2020**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Sprawozdanie Zarządu z działalności PKO BP lata 2009–2020*, <http://www.raportroczny2020.pkobp.pl/>, [15.05.2021]; *Sprawozdanie Zarządu z działalności Alior Bank lata 2009–2020*, <https://www.aliorbank.pl/dodatkowe-informacje/relacje-inwestorskie/raporty.html>, [17.03.2021]; *Sprawozdanie Zarządu z działalności lata 2009–2020*, <https://www.bnpparibas.pl/relacje-inwestorskie/raporty-gieldowe/raporty-okresowe>, [03.05.2021]; *Sprawozdanie Zarządu z działalności lata 2009–2020*, <https://www.mbank.pl/relacje-inwestorskie/wyniki/>, [22.02.2020]; *Sprawozdanie Zarządu z działalności Citi Handlowy lata 2009–2020*, [http://www.citibank.pl/poland/homepage/raport\\_roczny/index.htm](http://www.citibank.pl/poland/homepage/raport_roczny/index.htm), [05.03.2021]; *Sprawozdanie Zarządu z działalności ING Bank lata 2009–2020*, <https://www.ing.pl/relacje-inwestorskie/wyniki-finansowe>, [09.05.2021]; *Sprawozdanie Zarządu z działalności Milenium Bank lata 2009–2020*, <https://www.bankmillennium.pl/o-banku/relacje-inwestorskie/raporty-finansowe/raporty-roczne>, [05.03.2020]; *Sprawozdanie Zarządu z działalności Pekao Bank lata 2009–2020*, <https://www.pekao.com.pl/relacje-inwestorskie/>, [16.05.2021]; *Sprawozdanie Zarządu z działalności Santander Bank lata 2009–2020*, <https://bank.santander.pl/relacje-inwestorskie/sprawozdaniefinansowe/archiwum/sprawozdanie-finansowe-roczne.html>, [25.03.2021]; *Sprawozdanie Zarządu z działalności BOŚ Bank lata 2009–2020*, <https://www.bosbank.pl/informacje-korporacyjne/Raporty-ekologiczne>, [10.03.2021].

W latach 2009–2014 struktura zatrudnienia w PKO BP pozostawała niezmienna. W 2015 r. zatrudnienie zwiększyło się o 20 p.p., w związku z połączeniem z Nordea Bankiem. Od 2016 r. PKO BP podjął intensywne działania w zakresie ulepszenia aplikacji mobilnej oraz bankowości elektronicznej, co miało przesunąć część klientów do zdalnych kanałów i umożliwić zmniejszenie zatrudnienia o 0,6 tys. osób w latach 2018–2019. Banki PKO BP oraz Pekao Bank odnotowały największą zmianę liczby zatrudnionych w badanym okresie 2009–2020, odpowiednio zmniejszyły liczbę pracowników o 3 625 i 7 226 osób.

Zatrudnienie w banku BNP Paribas wzrosło o 35,6 p.p. w 2018 r. w stosunku do 2009 r. w konsekwencji przejęcia Raiffeisen Bank Polska<sup>461</sup>. W 2020 r. zatrudnienie spadło o 10,3 p.p.

<sup>461</sup>W 2018 r. nastąpiło przejęcie przez BNP Paribas Bank Polska SA działalności podstawowej Raiffeisen Bank Polska SA, które zostało potwierdzone odpowiednim wpisem w KRS. Bank BGŻ i BNP Paribas Bank Polska połączyły się, tworząc jedną z największych instytucji finansowych w Polsce – Bank BGŻ BNP Paribas. Dzięki połączeniu dwóch komplementarnych banków z międzynarodowej Grupy BNP Paribas powstał większy i silniejszy bank z ofertą dopasowaną do wszystkich grup klientów.

w stosunku do 2018 r. w efekcie restrukturyzacji i dostosowywania rozbudowanej struktury organizacyjnej banku do warunków rynkowych. Wzrost zatrudnienia w Santander Banku o 33,8 p.p. między 2009 r., a 2020 r. również wynikał z fuzji (z włączenia w swoje struktury Deutsche Banku i BZ WBK). BOŚ Bank zmniejszył zatrudnienie o 45,3 p.p. w okresie 2009–2020. Zintensyfikowane działania (od 2016 r.) były efektem przyjętej strategii poprawy wyników finansowych, poprzez obniżanie kosztów działania banku.

Szczególnie widoczne zmiany w zatrudnieniu w mBanku w latach 2017–2018, wynikały ze zmian organizacyjnych. Spadek zatrudnienia miał związek głównie z przesunięciem części etatów do mCentrum Operacji oraz był kontynuacją optymalizacji zadań w mBanku Hipotecznym, wynikającej z przeniesienia kompetencji udzielania kredytów hipotecznych do mBanku. Równocześnie w ciągu roku odnotowano wzrost zatrudnienia w mLeasing m.in. z powodu rozszerzenia oferty ubezpieczeń przedmiotów leasingu.

Sztuczna inteligencja oraz technologie chmurowe to obszary rozwijane przez Citi Handlowy w ramach cyfrowej transformacji<sup>462</sup>, którą bank realizuje od 2011 r. Wdrożenie strategii spowodowało systematyczny spadek zatrudnienia o 1160 osób do 2020 r. Działania w zakresie usprawniania procesów i wprowadzania innowacji dla klientów podjął również ING Bank Śląski. Zatrudnienie nie zostało jednak drastycznie zredukowane. Liczba pracowników od 2015 r. zmniejszyła się zaledwie o 48 osób.

Podsumowując, w analizowanej grupie 10 banków tendencja do zmniejszania liczby pracowników jest głównie wynikiem wprowadzania innowacyjnych rozwiązań procesowych i produktowych oraz samodzielnego korzystania przez klientów z produktów bankowych w bankowości elektronicznej i mobilnej. Zarządzający bankami skupiają się na rozwoju kompetencji pracowników, tak aby byli oni w stanie sprostać nieustannie zmieniającym się potrzebom klientów. Restrukturyzacja zatrudnienia wynikała z konieczności optymalizacji procesów wsparcia w jednostkach, cyfryzacji procesów sprzedażowych i obsługowych oraz z potrzeby zwiększenia efektywności zarządzania sprzedażą i jakością obsługi. Procesy te rodziły nowe wyzwania dla pracowników banków, w tym konieczność podnoszenia kwalifikacji. Od zarządzających bankami wymagały kompleksowego planu inwestycji w kapitał ludzki. Zmiany te widoczne są w zapisach strategii rozwoju banków.

W analizowanym okresie banki rozpoczęły proces zapewniania swoim pracownikom nie tylko wyższych wynagrodzeń, ale również dodatkowych świadczeń, w tym medycznych, emerytalnych, kafeteryjnych. Oprócz medycyny pracy (wynikających z przepisów Kodeksu Pracy), banki oferowały

---

<sup>462</sup>Cyfrowa transformacja jest głównym filarem nowej strategii realizowanej do 2021 r. Bank wdrożył system, który pozwolił udzielać finansowania klientom w oparciu o biometrię twarzy. w obszarze detalicznym Citi Handlowy postawił na bankowość kontekstową – bank dostępny zawsze wtedy, gdy klient go potrzebuje. Cyfrowa transformacja ma objąć również pracowników banku, ułatwiając i upraszczając obsługę procesów.

opiekę medyczną, przysługującą pracownikom na podstawie zróżnicowanych pakietów świadczeń, dedykowanych określonym grupom stanowisk. Zapewnienie szerokiego zakresu świadczeń medycznych dla wszystkich pracowników zaczęło stanowić znaczący element pakietu dodatkowych korzyści związanych z zatrudnieniem.

Dodatkowym świadczeniem, które udostępniały wszystkie analizowane banki był Pracowniczy Program Emerytalny (PPE), w ramach którego pracownicy mieli możliwość długookresowego oszczędzania w celu uzupełnienia dochodów emerytalnych otrzymywanych z obowiązkowych części systemu emerytalnego. PPE prowadzone były w formie umów o wnoszenie przez bank–pracodawcę składki podstawowej (3% wynagrodzenia) i składki dodatkowej od pracowników do funduszy inwestycyjnych. Dla banku jako pracodawcy jest to również alternatywa, dla wprowadzonego przez rząd Pracowniczego Planu Kapitałowego (PPK).

Elementem stałym był również w badanych bankach system kafeteryjny, który umożliwiał pracownikom samodzielne dysponowanie przyznanymi środkami z ZFŚS. Wysokość otrzymanych na kafenię środków była uzależniona od dochodu brutto na osobę w rodzinie. Możliwe było spieniężenie środków na zakupy, rozrywkę czy też kartę sportową.

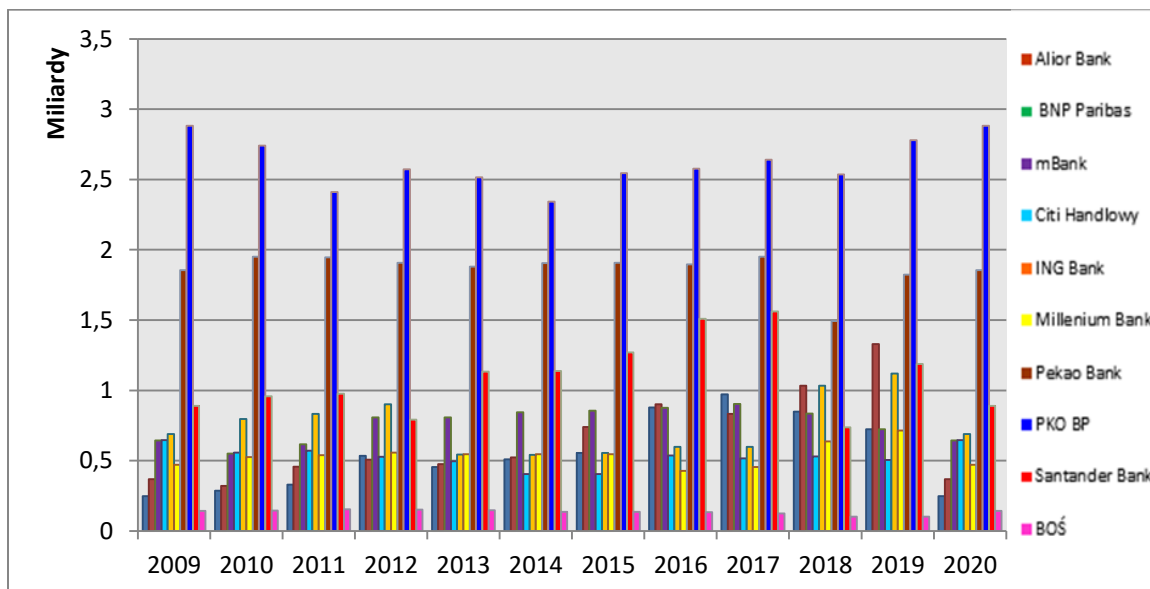
W analizowanym okresie wartość świadczeń pracowniczych w badanych bankach ulegała zmianom. Nie były one jednak zmniejszone proporcjonalnie do redukcji zatrudnienia. W okresie 2009–2020 nastąpił wzrost wynagrodzeń dla pracowników w całym sektorze bankowym, co wywarło presję na analizowanych podmiotach i również podwyższyły one wysokość wynagrodzenia. Na wykresie 4.10. przedstawiono wartość świadczeń pracowniczych badanej grupy banków w latach 2009–2020. Wartość ta obejmowała: wynagrodzenia pracowników, premie i tzw. trzynaste pensje, świadczenia związane z wysługą lat oraz świadczenia medyczne, socjalne, emerytalne, jak również wartość szkoleń.

Najwyższą wartość świadczeń pracowniczych w okresie 2009–2020 roku osiągnęły PKO BP oraz Pekao Bank. Wszystkie pakiety świadczeń medycznych gwarantowały pracownikom możliwość korzystania z nielimitowanej liczby konsultacji lekarzy wszystkich specjalności oraz zleconych przez nich badań diagnostycznych. Od 2011 r. opieka medyczna dla pracowników tego banku została rozszerzona o program „Zdrowie jak w Banku”, obejmujący m.in. profilaktyczny przegląd stanu zdrowia oraz działania ukierunkowane na edukację prozdrowotną oraz promowanie zdrowego stylu życia. Z kolei Pekao Bank powiększył dofinansowanie do wypoczynku urlopowego pracowników, indywidualnej pomocy finansowej i rzeczowej, pożyczek mieszkaniowych oraz działalności kulturalno-oświatowej. Wzrost w latach 2015–2018 świadczeń pracowniczych o blisko 45,4 p.p. w Santander Banku związany był poszerzeniem struktury (BZW BK oraz Deutsche Bank). Przy czym bank zredukował świadczenia o 38,5 p.p. do 2020 r., zmniejszając zatrudnienie. Średnioroczny spadek świadczeń o 11 p.p. w 2016 r. można zaobserwować w BOŚ Banku jako wynik strategii optymalizacji



banku. Istotny wzrost świadczeń pracowniczych o 82,3 p.p. (w 2017 r. w stosunku do 2016 r.) odnotował ING Bank Śląski w związku z podwyższeniem wynagrodzeń oraz zmianą prywatnej opieki medycznej.

**Wykres 4.10. Wartość świadczeń pracowniczych badanej grupy 10 banków w latach 2009–2020 (w mld PLN)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Sprawozdanie Zarządu z działalności PKO BP lata 2009–2020*, <http://www.raportroczny2020.pkobp.pl/>, [15.05.2021]; *Sprawozdanie Zarządu z działalności Alior Bank lata 2009–2020*, <https://www.aliorbank.pl/dodatkowe-informacje/relacje-inwestorskie/raporty.html>, [17.03.2021]; *Sprawozdanie Zarządu z działalności lata 2009–2020*, <https://www.bnpparibas.pl/relacje-inwestorskie/raporty-gieldowe/raporty-okresowe>, [03.05.2021]; *Sprawozdanie Zarządu z działalności lata 2009–2020*, <https://www.mbank.pl/relacje-inwestorskie/wyniki/>, [22.02.2020]; *Sprawozdanie Zarządu z działalności Citi Handlowy lata 2009–2020*, [http://www.citibank.pl/poland/homepage/raport\\_roczny/index.htm](http://www.citibank.pl/poland/homepage/raport_roczny/index.htm), [05.03.2021]; *Sprawozdanie Zarządu z działalności ING Bank lata 2009–2020*, <https://www.ing.pl/relacje-inwestorskie/wyniki-finansowe>, [09.05.2021]; *Sprawozdanie Zarządu z działalności Millenium Bank lata 2009–2020*, <https://www.bankmillennium.pl/o-banku/relacje-inwestorskie/raporty-finansowe/raporty-roczne>, [05.03.2020]; *Sprawozdanie Zarządu z działalności Pekao Bank lata 2009–2020*, <https://www.pekao.com.pl/relacje-inwestorskie/>, [16.05.2021]; *Sprawozdanie Zarządu z działalności Santander Bank lata 2009–2020*, <https://bank.santander.pl/relacje-inwestorskie/sprawozdaniefinansowe/archiwum/sprawozdanie-finansowe-roczne.html>, [25.03.2021]; *Sprawozdanie Zarządu z działalności BOŚ Bank lata 2009–2020*, <https://www.bosbank.pl/informacje-korporacyjne/Raporty-ekologiczne>, [10.03.2021].

Najwyższą wartość świadczeń pracowniczych na jednego zatrudnionego w latach 2009–2020 osiągnęły: Citi Handlowy, ING Bank Śląski, mBank, PKO BP, Pekao Bank i Santander Bank. Największy średnioroczny przyrost wartości świadczeń dotyczył Pekao Banku (o blisko 70 tys. PLN). BNP Paribas (o 58 tys. PLN) i ING Bank Śląski (o 52 tys. PLN).

Każdy z analizowanych banków inwestował aktywnie w rozwój pracowników, w przekonaniu, że to kompetencje, talenty i zaangażowanie zespołu decydują o pozycji rynkowej w konkurencyjnej branży finansowej. Pracownicy, w szczególności w zespołach sprzedażowych, objęci byli szerokim programem szkoleń, zarówno tych obowiązkowych (wynikających np. z przepisów, dotyczących oferowania produktów kredytowych, ubezpieczeniowych czy inwestycyjnych), jak i dodatkowych,

nastawionych na rozwój miękkich i twardych kompetencji. Banki wykorzystywały nowoczesne rozwiązania, w tym platformy szkoleń e-learningowych, dzięki którym szkolenia mogli odbyć wszyscy pracownicy. W przypadku świadczeń pracowniczych w 2020 r. obserwujemy, w grupie badanych banków zmniejszenie się nakładów na pracowników w porównaniu do 2019 r. Było to związane z zaostrzoną polityką redukcji kosztów oraz etatów. Jednocześnie banki poszukiwały innych pozafinansowych sposobów motywowania pracowników.

#### **4.6. Analiza grupy badawczej na podstawie liczby uzyskanych nagród i wyróżnień w latach 2009–2020**

Ostatnim etapem badania 10 wiodących banków w sektorze bankowym w Polsce jest analiza uzyskiwanych przez nie nagród i wyróżnień. W badaniu uwzględniono ranking *Złoty Bankier*, tworzony od 2009 r. oraz liczbę wszystkich nagród w prestiżowych krajowych i międzynarodowych konkursach, o których banki informowały w raportach rocznych 2009–2020.

*Złoty Bankier* można określić jako największy ranking, oceniający usługi i produkty bankowe w Polsce. Od 2009 r. wyznacza kierunek rozwoju polskiej bankowości, wskazując najlepsze oferty na rynku oraz liderów, wyróżniających się w sektorze bankowym. W rankingu wyróżniane są banki, które w swojej działalności stawiają na najlepsze praktyki rynkowe oraz oferują produkty najlepiej odpowiadające potrzebom klientów. Jest to największy w Polsce projekt badawczy, dotyczący poziomu obsługi bankowej, jakości produktów, komunikacji reklamowej, w tym za pośrednictwem *social mediów*. Dodatkowo ranking odwołuje się do społecznego zaangażowania banków. Od 2016 r. ranking formują wspólnie Bankier.pl, Puls Biznesu, Kantar Polska i Obserwatorium.biz jako największe badanie sektora bankowego w Polsce<sup>463</sup>.

Badanie *Złoty Bankier*, polega na tym, iż instytucje bankowe zostają poddane, trwającej kwartał drobiazgowej analizie, dokonywanej jednocześnie przez profesjonalny ośrodek badawczy, dziennikarzy ekonomicznych, rynkowych ekspertów i klientów. Nagrodą główną jest tytuł *Złoty Bank*, przyznawany za najlepszą wielokanałową jakość obsługi. Dziennikarze ekonomiczni Bankier.pl i „Pulsu Biznesu” na co dzień, zajmujący się tematyką bankowości, od stycznia do marca włącznie, sprawdzają atrakcyjność ofert proponowanych klientom. Wyniki tej części badania mają wskazać liderów w kategoriach: *Konto osobiste*, *Karta kredytowa*, *Kredyt hipoteczny* i *Kredyt gotówkowy*. W internetowym głosowaniu czytelnicy Bankier.pl i „Pulsu Biznesu” oceniają z kolei banki w trzech obszarach: za działalność w mediach społecznościowych, za zrealizowaną kampanię reklamową oraz społeczną odpowiedzialność biznesu<sup>464</sup>.

---

<sup>463</sup>Wcześniej prowadzony był wyłącznie przez portal Bankier.pl. T. Jaroszek, *Przyznano Złote Bankiery*, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Przyznano-Zlote-Bankiery-2010-2283214.html>, [11.04.2011].

<sup>464</sup>Złoty Bankier, <https://www.bankier.pl/zlotybankier/o-rankingu>, [07.04.2020].

W ramach badania *Złoty Bankier* od 2016 r. banki są poddawane również audytowi bezpieczeństwa systemów bankowości internetowej i mobilnej. Eksperci cyberbezpieczeństwa z Securing oraz Obserwatorium.biz przeprowadzają testy zabezpieczeń i stabilności serwerów bankowych. Na ich podstawie wyróżniają banki z najlepszymi praktykami z zakresu bezpieczeństwa. Wśród wyróżnionych do 2020 r. znalazły się: mBank, Bank Millennium, ING Bank, Citi Handlowy, Santander Bank, PKO BP. Kategoria jest ważna dla klientów, ponieważ można zaobserwować coraz więcej przypadków cyberprzestępczości. Przy ocenie brane są pod uwagę takie kryteria, jak: dostępność systemowa, narzędzia uwierzytelniania i autoryzacji, poufność połączeń i zakres edukacji klientów<sup>465</sup>.

Dla większości klientów najprostszym kryterium oceny banku jest atrakcyjność produktów. Redaktorzy Bankier.pl, „Pulsu Biznesu” i PRNews.pl przez trzy miesiące gruntownie analizują szczegóły oferty banków w zakresie kont, kredytów mieszkaniowych, pożyczek gotówkowych i kart kredytowych. Oceniają nie tylko cenową, ale i jakościową stronę produktów. W ten sposób za najlepsze w swoich kategoriach są uważane nie tylko banki, oferujące najtańsze konta czy kredyty, lecz także te, których produkty wyróżniają się jakością – sposobem obsługi, dodatkowymi funkcjami czy wygodą<sup>466</sup>.

*Złoty Bankier* jest to więc drobiazgowo, prowadzone wielotorowo badanie, którego finał rozstrzyga się przez kilka miesięcy. Walka o podium prowadzona przez banki staje się wymogiem najwyższych standardów w każdym kanale obsługi. Coraz częściej jest to także próba eliminacji przez banki złych praktyk albo luk w systemach<sup>467</sup>.

W analizowanej grupie 10 badanych banków komercyjnych w latach 2009–2020 liderem w zakresie jakości obsługi oraz atrakcyjności oferty okazał się mBank, zdobywając siedmiokrotnie statuetkę *Złoty Bank*. Głosami internautów mBank zwyciężał również w kategoriach spot reklamowy i bank wrażliwy społecznie. Najlepszą reklamą na rynku okazał się spot, otwierający pierwszą w historii mBanku kampanię społeczną poświęconą bezpieczeństwu w Internecie (2018 r.): „Nie robisz tego w realu? Nie rób tego w sieci!”. W obszarze CSR internauci docenili program grantowy *mPotęga*, realizowany przez *mFundację* w ramach strategii „m jak matematyka”. mBank doceniany był również ze względu na bankowość mobilną, którą rozbudował przyjmując w 2008 r. strategię banku działającego w kanałach zdalnych.

Bank Millennium od 2016 r. otrzymywał wyróżnienie w kategorii bezpieczeństwo, co było efektem przyjętej strategii banku, która miała na celu zapewnić klientom nowoczesny i bezpieczny system internetowy. Projektując nowe rozwiązania, bank zawsze ma na uwadze zaoferowanie

---

<sup>465</sup>M. Wroniek, *Ranking banków w Polsce – najlepsze i bezpieczne banki w Polsce*, <https://www.bankier.pl/smart/ranking-bankow-w-polsce-najlepsze-i-bezpieczne-banki-w-polsce>, [15.11.2020].

<sup>466</sup>H.Bochniarz, *Złoty Bankier 2019=8 - najlepsze banki w poszczególnych kategoriach*, <https://www.pb.pl/zloty-bankier-2019-najlepsze-banki-w-poszczegolnych-kategoriach-958482>, [11.04.2018].

<sup>467</sup>W 2020r. przy badaniu pracowało 915 tajemniczych klientów, próbujących otworzyć konto osobiste oraz aktywować dostęp do bankowości internetowej i mobilnej. Nawiazali oni również blisko 1000 zdalnych kontaktów z bankowcami, żeby sprawdzić standardy postępowania z klientem. *Złoty Bankier*, <https://www.bankier.pl/zlotybankier/o-rankingu>, [07.04.2020].

najlepszego połączenia bezpieczeństwa i wygody. Założeniem jest, że użytkownik bankowości elektronicznej często nieświadomie naraża się na zagrożenia w sieci, dlatego dużą wagę bank przykładają również do edukacji klientów, regularnego informowania o nowych zagrożeniach i stałego przypominania zasad bezpieczeństwa.

ING wyróżniało się pod względem spotów internetowych oraz *social mediów*, ale statuetkę *Złoty Bank* zdobyło tylko w 2016 r. Bank został doceniony za jakość obsługi we wszystkich kanałach kontaktu z klientem – nie tylko w oddziałach bankowych, ale również poprzez *call centre* oraz za pomocą bankowości internetowej<sup>468</sup>.

W tabeli 4.5. przedstawiono zestawienie wszystkich nagród przyznanych w konkursie *Złoty Bankier* w latach 2009–2020, dla każdego z badanych banków.

**Tabela 4.5. Nagrody przyznawane w konkursie Złoty Bankier w latach 2009–2020**

Bank	Nagroda Złoty Bankier	Komentarz
<b>Alior Bank</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkt oszczędnościowy dla firm (2009)</li> <li>• Produkt oszczędnościowy dla firm (2010)</li> <li>• Innowacja finansowa (2012)</li> <li>• Bankowość mobilna (2013)</li> <li>• Kredyt gotówkowy (2013)</li> <li>• Innowacyjny produkt (2013)</li> <li>• Złoty Bank (2013)</li> <li>• Bankowość mobilna (2014)</li> <li>• Kredyt gotówkowy (2014)</li> <li>• Sposób płatności w Internecie (2014)</li> <li>• Kredyt gotówkowy (2016)</li> <li>• Innowacja finansowa (2017)</li> <li>• Kredyt gotówkowy (2020)</li> <li>• Bezpieczeństwo (2020)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 x Złoty Bank w 2013 r.</li> </ul>
<b>BNP Paribas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Złoty Bank (2018)</li> <li>• Kredyt hipoteczny (2019)</li> <li>• Kredyt hipoteczny (2019)</li> <li>• BNP Paribas(2020)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 x Złoty Bank w 2018 r.</li> </ul>
<b>mBank</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Złoty Bank (2009)</li> <li>• Karta kredytowa (2009)</li> <li>• Złoty Bank (2010)</li> <li>• Złoty Bank (2011)</li> <li>• Karta kredytowa (2011)</li> <li>• Złoty Bank (2012)</li> <li>• Bankowość mobilna (2013)</li> <li>• Złoty Bank (2014)</li> <li>• Najlepszy bank w social media (2014)</li> <li>• Konto osobiste (2014)</li> <li>• Konto osobiste (2015)</li> <li>• Bankowość mobilna (2015)</li> <li>• II miejsce ranking ogólny Złoty Bank (2016)</li> <li>• Spot reklamowy (2016)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 x Złoty Bank ( w latach 2009–2014)</li> </ul>

<sup>468</sup>Poprzez publikację finansowych porad i ofert udało się bankowi dotrzeć do wielu użytkowników, co bezpośrednio skutkowało dalszym wzrostem liczby subskrybentów i obserwujących. Warto zwrócić uwagę na intensywne działania ING, które pod koniec marca 2018 r. doprowadziły do osiągnięcia łącznej liczby ponad 140 tys. subskrybentów na YouTube i ponad 7,5 tys. obserwujących na Instagramie.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bank wrażliwy społecznie (2016)</li> <li>• Bezpieczeństwo (2016)</li> <li>• Najwyższa jakość obsługi (2017)</li> <li>• Bezpieczeństwo (2017)</li> <li>• Bank wrażliwy społecznie (2018)</li> <li>• Bank w social media (2018)</li> <li>• Bezpieczeństwo (2018)</li> <li>• Bankowość mobilna (2019)</li> <li>• Bezpieczny Bank (2019)</li> <li>• Bank wrażliwy społecznie (2020)</li> <li>• Najlepszy spot reklamowy(2020)</li> </ul>	
<b>Citi Handlowy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karta kredytowa (2016)</li> <li>• Karta kredytowa (2017)</li> <li>• Bezpieczeństwo (2017)</li> <li>• Kredyt gotówkowy (2018)</li> <li>• Karta kredytowa (2018)</li> <li>• Karta kredytowa (2019)</li> <li>• Karta kredytowa (2020)</li> <li>• Kredyt gotówkowy (2020)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doceniana głównie karta kredytowa</li> </ul>
<b>ING Bank Śląski</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kredyt hipoteczny (2011)</li> <li>• Spot reklamowy banku (2013)</li> <li>• Kredyt hipoteczny (2015)</li> <li>• Spot reklamowy (2015)</li> <li>• Najwyższa jakość obsługi (2016)</li> <li>• Złoty Bank (2016)</li> <li>• Bank w social media (2016)</li> <li>• Bezpieczeństwo (2016)</li> <li>• Spot reklamowy (2017)</li> <li>• Bank wrażliwy społecznie (2017)</li> <li>• Bank w social media (2017)</li> <li>• Spot reklamowy (2018)</li> <li>• Bankowość mobilna (2019)</li> <li>• Bank w social media (2019)</li> <li>• Bank w social media(2020)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 x Złoty Bank w 2016 r.</li> </ul>
<b>Millenium Bank</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• III miejsce ranking ogólny Złoty Bank (2016)</li> <li>• Bezpieczeństwo (2016)</li> <li>• III miejsce ranking ogólny Złoty Bank (2017)</li> <li>• Konto osobiste (2017)</li> <li>• Bezpieczeństwo (2017)</li> <li>• Konto osobiste (2018)</li> <li>• Bezpieczeństwo (2018)</li> <li>• II miejsce ranking ogólny Złoty Bank (2019)</li> <li>• Bank wrażliwy społecznie (2019)</li> <li>• Bezpieczny Bank (2019)</li> <li>• Innowacja finansowa (2020)</li> <li>• Kredyt hipoteczny (2020)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 x doceniany za bezpieczeństwo</li> </ul>
<b>Pekao Bank</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innowacja finansowa (2015)</li> <li>• Innowacja finansowa (2015)</li> <li>• Kredyt hipoteczny (2020)</li> </ul>	
<b>PKO BP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kredyt hipoteczny (2009)</li> <li>• Innowacja finansowa (2009)</li> <li>• Kredyt hipoteczny (2010)</li> <li>• Innowacja finansowa (2010)</li> <li>• Kredyt gotówkowy (2011)</li> <li>• Kredyt hipoteczny (2013)</li> <li>• Innowacja finansowa (2014)</li> <li>• Kredyt hipoteczny (2014)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Głównie doceniany za produkty (najczęściej – 8 razy – za kredyt hipoteczny)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokata (2015)</li> <li>• kredyt dla przedsiębiorcy (2015)</li> <li>• Kredyt hipoteczny (2016)</li> <li>• Kredyt hipoteczny (2017)</li> <li>• Kredyt hipoteczny (2018)</li> <li>• Lokata (2019)</li> <li>• Kredyt dla firm (2019)</li> <li>• Najlepszy spot reklamowy (2019)</li> <li>• Innowacja FinTech (2019)</li> <li>• III miejsce ranking ogólny Złoty Bank (2020)</li> <li>• Bank wrażliwy społecznie (2020)</li> <li>• Konto osobiste (2020)</li> <li>• Kredyt hipoteczny (2020)</li> <li>• Bank w social media (2020)</li> <li>• Najlepszy spot reklamowy (2020)</li> <li>• Najlepsza wielokanałowa jakość obsługi (2020)</li> </ul>	
<b>Santander Bank</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kredyt gotówkowy (2014)</li> <li>• III miejsce ranking główny Złoty Bank (2018)</li> <li>• Kredyt gotówkowy (2018)</li> <li>• Złoty Bank (2019)</li> <li>• Konto osobiste (2019)</li> <li>• Kredyt gotówkowy (2019)</li> <li>• II miejsce ranking ogólny Złoty Bank (2020)</li> <li>• Kredyt gotówkowy (2020)</li> <li>• Konto osobiste (2020)</li> <li>• Bank wrażliwy społecznie (2020)</li> <li>• Najlepsza wielokanałowa jakość obsługi (2020)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 x Złoty Bank w 2019 r.</li> </ul>
<b>BOŚ Bank</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kredyt gotówkowy (2015)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne rankingu *Złoty Bankier* za lata 2009–2020, [http://zloty.bankier.pl/wyniki\\_plebiscytu\\_10.html](http://zloty.bankier.pl/wyniki_plebiscytu_10.html), [10.03.2021].

Analizując ranking *Złoty Bankier* należy zwrócić uwagę, iż kilkakrotnie banki nagradzane są nie za całość funkcjonowania systemu, lecz w związku z ich „sztandarowymi produktami”. Alior Bank kilkakrotnie okazał się bezkonkurencyjny w kategorii „Kredyt gotówkowy”, zdobywając nagrodę za pożyczkę z gwarancją najniższej raty<sup>469</sup>. W kategorii karta kredytowa wielokrotnie wyróżniany był z kolei Citi Handlowy. Od 20 lat to flagowy produkt banku, rozpoznawany i uznawany na całym świecie. „Karta Kredytowa Citi Simplicity” to karta doceniana przez klientów za prostotę i funkcjonalność, brak opłat i przejrzyste zasady. Kredyt hipoteczny PKO BP został kilkakrotnie doceniony za dostęp do finansowania również w przypadku niskiego wkładu własnego, a także za warunki wcześniejszej spłaty oraz promocyjne obniżenie marży w pierwszym roku trwania

<sup>469</sup>Bank gwarantuje klientom, że ich rata będzie zawsze najniższa, niezależnie od warunków i promocji zaproponowanych przez inne banki. Oznacza to, że w przypadku pojawienia się konkurencyjnej oferty, w dowolnym momencie trwania umowy, klient otrzyma jeszcze lepsze warunki, przy takiej samej kwocie i okresie pożyczki.

umowy. Wyróżniany był w zakresie innowacji finansowych oraz społecznej wrażliwości<sup>470</sup>. Największy bank, lider wg wielu parametrów, co przedstawiono w podrozdziałach 4.1., 4.2., 4.3., 4.4., nigdy nie zdobył jednak statuetki *Złoty Bank*.

Kolejny wyróżniający się wielkością aktywów oraz liczbą klientów Bank Pekao w rankingu *Złoty Bankier* wyróżniony był tylko w zakresie innowacji finansowych. Jako pierwszy bank w Polsce oraz pierwszy wśród największych banków europejskich wprowadził bowiem płatności zbliżeniowe smartfonem w technologii HCE. Karta wielowalutowa Banku Pekao to także unikatowe na rynku rozwiązanie dla osób, realizujących transakcje w różnych walutach. To jedna karta do rachunku w złotych (PLN), jak i do czterech rachunków walutowych, tj. w EUR, USD, CHF i GBP<sup>471</sup>.

Warto również zwrócić uwagę, iż w rankingu głównym *Złotego Bankiera* znalazły się BGŻ BNP Paribas oraz Santander Bank, zdobywając w 2018 r. odpowiednio: statuetkę *Złotego Banku* oraz III miejsce. Może to być efektem przejścia dobrych praktyk, związanych z obsługą klienta, przez podmioty, które zostały włączone w struktury banku<sup>472</sup>.

Podsumowując tę część badania, należy zauważyć, że w latach 2009–2020 nastąpił wzrost liczby międzynarodowych i krajowych konkursów w dziedzinie bankowości. Nagrody przyznawane były w różnych kategoriach. W ostatnich latach banki mogły zostać doceniane za podejście do pracowników i warunki zatrudnienia, za politykę społeczną, odpowiedzialność ekologiczną, innowacyjne rozwiązania, strukturę organizacyjną, zarządzanie, ofertę, budowanie marki jak i strategię marketingową.

W ostatnich 12 latach banki rywalizowały o jak największą liczbę nagród w różnych kategoriach, chcąc być postrzegane przez klientów jako doceniane przez krajowe i międzynarodowe środowisko ekspertów. W badanym okresie rekord roczny niemal 200 nagród dla 10 badanych banków padł w 2018 r., co oznaczało niemal podwojenie liczby z początkowych lat badania. Liderem w liczbie nagród był PKO BP – rocznie od 32 nagród w 2010 r. do 66 w 2019 r. Kolejne miejsce należy przypisać ING, który w 2010 r. otrzymał jedynie 9 nagród, ale w 2017 r. aż 45. Na uznanie zasługuje też mBank (10 nagród w 2009 r. i 33 w 2018 r.).

Szczegółowe dane dotyczące nagród otrzymanych przez 10 banków w latach 2009-2020 zaprezentowano w tabeli 4.6.

---

<sup>470</sup>PKO Bieg Charytatywny to ogólnopolska akcja PKO Banku Polskiego, realizowana pod hasłem „Pomagamy z każdym krokiem”. Na stadionach w 12 miastach, pięcioosobowe drużyny przez godzinę pokonują kolejne okrążenia, a ich zaangażowanie przeliczane jest na posiłki dla najbardziej potrzebujących dzieci. Inicjatywa organizowana jest przy wsparciu Fundacji PKO Banku Polskiego.

<sup>471</sup>Nowe rozwiązanie stwarza możliwość realizacji płatności przy pomocy smartfonu z zainstalowaną aplikacją *PeoPay* we wszystkich terminalach z funkcją zbliżeniową „*Złoty Bankier*” dla płatności mobilnych *PeoPay HCE*, <https://media.pekao.com.pl/pr/294693/statuetka-zloty-bankier-dla-platnosci-mobilnych-peopay-hce>, [14.04.2015].

<sup>472</sup>Osiągnięcia te nastąpiły po włączeniu Raiffeisen Banku Polska w struktury BGŻ BNP Paribas oraz unifikacji nazwy Santander przez Bank Zachodni WBK, który już od 2013 r. należał do grupy. *Złoty Bankier dla Banku BNP Paribas*, <https://media.bnpparibas.pl/pr/432932/zloty-bankier-dla-banku-bnp-paribas>, [30.09.2018].

**Tabela 4.6. Liczba nagród otrzymanych przez każdy z 10 badanych banków w latach 2009–2020 (w podziale na 6 kategorii)**

ROK	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	ROK	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
<b>ING Bank Śląski</b>	<b>18</b>	<b>9</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>33</b>	<b>44</b>	<b>40</b>	<b>33</b>	<b>45</b>	<b>39</b>	<b>38</b>	<b>31</b>	<b>PKO BP</b>	<b>34</b>	<b>32</b>	<b>41</b>	<b>42</b>	<b>36</b>	<b>48</b>	<b>43</b>	<b>31</b>	<b>47</b>	<b>54</b>	<b>66</b>	<b>36</b>	
kat. pracodawca	0	1	2	2	0	2	2	2	4	3	3	3	kat. pracodawca	5	4	3	2	2	4	3	3	6	7	8	3	
kat. oferta	2	1	3	2	5	9	5	6	8	9	10	7	kat. oferta	7	6	6	4	5	5	6	4	8	11	12	8	
kat. CSR	5	0	5	4	6	5	8	7	10	8	6	6	kat. CSR	4	4	8	7	8	8	10	4	12	11	13	7	
kat. jakość obsługi	3	2	4	2	4	5	4	3	4	3	2	2	kat. jakość obsługi	0	0	2	4	5	4	4	6	4	6	5	3	
kat. zarządzanie	2	1	1	3	7	6	6	5	3	1	2	2	kat. zarządzanie	3	2	4	2	2	3	4	2	2	3	5	1	
kat. innowacyjność	0	1	2	3	2	3	5	4	6	5	1	1	kat. innowacyjność	2	2	3	6	5	4	3	6	7	8	3	1	
kat. ogólna	6	3	5	7	9	14	10	6	10	10	14	10	kat. ogólna	13	14	15	17	9	20	13	6	8	9	20	13	
<b>Alior Bank</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>PEKAO Bank</b>	<b>23</b>	<b>21</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	
kat. pracodawca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	kat. pracodawca	2	1	0	1	0	0	1	1	1	2	2	1	
kat. oferta	0	0	0	0	2	3	0	3	4	1	0	2	kat. oferta	6	5	3	3	1	2	3	4	2	2	1	2	
kat. CSR	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	kat. CSR	4	4	2	2	1	2	3	2	2	3	1	2	
kat. jakość obsługi	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	1	2	kat. jakość obsługi	3	3	1	1	1	2	2	1	0	2	1	2	
kat. zarządzanie	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	kat. zarządzanie	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	
kat. innowacyjność	0	1	0	4	3	0	0	1	5	2	0	1	kat. innowacyjność	4	4	2	2	2	0	1	1	1	0	1	1	
kat. ogólna	2	4	1	3	7	2	4	4	4	3	1	6	kat. ogólna	3	3	1	2	3	0	3	3	1	0	0	2	
<b>mBank</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>31</b>	<b>33</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>BOŚ Bank</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	
kat. pracodawca	0	2	1	0	1	2	1	1	1	2	3	1	kat. pracodawca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
kat. oferta	3	3	4	5	2	2	3	4	5	6	4	2	kat. oferta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	
kat. CSR	2	2	3	3	2	2	4	6	5	6	2	2	kat. CSR	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	
kat. jakość obsługi	2	1	1	2	1	0	1	1	3	4	1	1	kat. jakość obsługi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
kat. zarządzanie	0	1	1	0	1	0	1	0	3	3	1	1	kat. zarządzanie	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	
kat. innowacyjność	3	3	2	4	5	3	2	3	3	4	0	0	kat. innowacyjność	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
kat. ogólna	0	1	0	1	7	6	4	11	8	4	4	4	kat. ogólna	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	
<b>Citi Handlowy</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>Santander Bank</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	
kat. pracodawca	0	0	1	2	0	0	0	1	0	0	1	2	kat. pracodawca	0	0	0	2	0	1	0	0	2	3	2	2	
kat. oferta	1	1	2	1	1	0	1	3	2	3	2	2	kat. oferta	3	1	1	1	1	2	2	3	1	2	3	4	
kat. CSR	2	1	2	1	1	1	2	3	1	2	1	1	kat. CSR	0	0	0	1	0	1	1	1	3	4	2	4	
kat. jakość obsługi	2	2	2	3	0	0	0	1	0	1	1	1	kat. jakość obsługi	2	0	0	0	0	0	0	1	2	3	2	2	
kat. zarządzanie	1	1	1	3	1	1	1	1	0	0	0	0	kat. zarządzanie	0	0	0	0	0	0	1	0	2	2	1	0	
kat. innowacyjność	3	2	2	4	1	0	0	1	0	2	0	0	kat. innowacyjność	0	0	0	0	0	0	0	1	1	3	1	0	
kat. ogólna	2	3	1	1	1	0	2	3	0	4	2	5	kat. ogólna	3	3	1	2	3	1	1	0	3	1	4	1	
<b>BNP Paribas</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>Suma</b>	<b>116</b>	<b>108</b>	<b>110</b>	<b>147</b>	<b>143</b>	<b>155</b>	<b>161</b>	<b>153</b>	<b>193</b>	<b>198</b>	<b>183</b>	<b>138</b>	
kat. pracodawca	0	0	0	1	2	1	0	1	1	0	2	1	kat. pracodawca	7	11	9	9	10	15	11	12	15	11	18	14	
kat. oferta	1	2	3	1	2	3	2	1	2	1	2	2	kat. oferta	23	21	24	21	26	32	36	31	32	34	37	36	
kat. CSR	1	1	1	1	3	1	1	1	2	3	1	1	kat. CSR	20	13	22	23	25	27	24	34	36	42	28	19	
kat. jakość obsługi	1	1	1	0	1	1	0	2	2	2	3	2	kat. jakość obsługi	13	11	12	15	8	11	8	12	14	16	19	12	
kat. zarządzanie	0	0	1	0	0	1	0	1	2	1	2	1	kat. zarządzanie	7	6	8	9	12	9	5	6	8	9	6	8	
kat. innowacyjność	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	1	kat. innowacyjność	12	13	11	21	20	25	26	32	35	37	7	11	
kat. ogólna	1	1	0	2	1	1	0	2	1	2	4	4	kat. ogólna	34	33	24	49	42	36	51	26	53	49	68	38	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Nagrody i wyróżnienia*, oficjalna strona ING Banku Śląskiego, <https://www.ing.pl/o-banku/nagrody-i-wyroznienia>, [17.05.2021]; *Nagrody i wyróżnienia*, oficjalna strona PKO BP, <https://www.pkobp.pl/grupa-pko-banku-polskiego/nagrody-i-wyroznienia/>, [18.05.2021]; *Nagrody i wyróżnienia*, oficjalna strona Santander Banku, <https://raport2017.santander.pl/strategia-i-zarzadzanie/nagrody-i-wyroznienia/>, [07.06.2021]; *Nagrody i wyróżnienia*, oficjalna strona mBanku, <https://www.ing.pl/o-banku/nagrody-i-wyroznienia>, [01.06.2019]; *Nagrody i wyróżnienia*, oficjalna strona BNP Paribas, <https://www.bnpparibas.pl/o-banku/nagrody-i-wyroznienia>, [04.03.2021]; *Nagrody i wyróżnienia*, oficjalna strona Millennium Banku, <https://raportroczny.bankmillennium.pl/2020/pl/sprawozdanie-zarzadu/najwazniejsze-wyniki-i-osiegnienia-w-2020-roku/najwazniejsze-nagrody-i-osiegnienia-w-2020-roku/>, [02.03.2021]; *Nagrody i wyróżnienia*, oficjalna strona Citi Handlowego, <http://www.citihandlowy.pl/poland/homepage/polish/nagrody-i-wyroznienia.htm>, [02.06.2021]; *Nagrody i wyróżnienia*, oficjalna strona Alior Banku, <https://www.aliorbank.pl/dodatkowe-informacje/o-banku/nagrody-i-wyroznienia.html>, [10.03.2021]; *Nagrody i wyróżnienia*, oficjalna strona Pekao Banku, <https://www.pekao.com.pl/o-banku/nagrody-i-wyroznienia.html>, [08.07.2021]; *Nagrody i wyróżnienia*, oficjalna strona BOŚ Banku, [https://www.bosbank.pl/\\_data/assets/pdf\\_file/0024/12894/BOS\\_raport\\_WEB.pdf](https://www.bosbank.pl/_data/assets/pdf_file/0024/12894/BOS_raport_WEB.pdf), [17.04.2021]; *Nagrody i wyróżnienia*, oficjalna strona mBanku, <https://pl.media.mbank.pl/presskitsh>, [17.05.2021].



Liczba nagród może być jednak kwestionowana jako podstawa oceny banku, dlatego dodatkowo odwołano się do kilku najbardziej prestiżowych konkursów. Spośród zaprezentowanych nagród szczególnie prestiżowym konkursem, istotnym w środowisku bankowym, jest organizowany w ramach kongresu *Banking Forum*, czyli cyklicznego wydarzenia, w którym udział biorą eksperci – konkurs „Liderzy Świata Bankowości”. Kongres zrzesza przedstawicieli sektora bankowego i tych, którzy tworzą uwarunkowania dla sektora oraz dostawców rozwiązań i firmy współpracujące z bankami. Wydarzenie jest unikalną i prestiżową platformą wymiany poglądów dla wyżej wymienionych interesariuszy. To prestiżowe wyróżnienie na przestrzeni 2009–2020 otrzymały wszystkie banki w analizowanej grupie, z wyjątkiem BOŚ Banku. Kolejny prestiżowy konkurs w skali międzynarodowej organizuje amerykański magazyn „Global Finance”, który od ponad 30 lat publikuje artykuły oraz analizy na temat rynku finansowego na świecie. Nagrody przyznawane przez „Global Finance” w ostatnich latach są wyrazem uznania za strategię, obsługę klientów cyfrowych, rozwój nowych technologii i sukces w przekonywaniu klientów do korzystania z cyfrowej oferty banku. To także docenienie produktów i wymiernych korzyści uzyskanych dzięki digitalizacji. To wyróżnienie dla banków za oferowanie klientom innowacyjnych rozwiązań technologicznych w okresie 2009–2020 otrzymały: Citi Handlowy, ING Bank Śląski, PKO BP, mBank, Millenium Bank.

W środowisku bankowym liczącym się badaniem, realizowanym w oparciu o metodę „tajemniczego klienta” przy współpracy z firmą badawczą Millward Brown, jest także „Przyjazny Bank Newsweeka”. W celu wyłonienia laureatów audytorzy odwiedzają ponad 300 placówek oraz korzystają z bankowych infolinii i usług internetowych. Instytucje finansowe oceniane są w czterech kategoriach: „Bank dla Kowalskiego”, „Banki w Internecie”, „Bankowość hipoteczna” oraz „Bankowość mobilna”. Nagrody „Przyjaznego Banku Newsweeka” w okresie 2009–2020 przyznane zostały wszystkim bankom w badanej grupie.

W brytyjskim konkursie „Fintech Innovation Awards”, co roku nagradzane są największe światowe osiągnięcia w dziedzinie finansów i płatności. W plebiscycie jury złożone z czołowych specjalistów z różnych dziedzin oraz autorytetów z sektora FinTech ocenia zgłoszone projekty. Celem jest wskazanie organizacji, które w sposób mistrzowski działają w różnych sektorach przemysłu i wyróżniają się na tle swoich konkurentów. Firmy mogą same zgłosić się do konkursu lub ich kandydatura może zostać zaproponowana przez obserwatorów i specjalistów branżowych. W okresie 2009–2020 wyróżnione zostały: mBank, PKO BP, ING Bank, Citi Handlowy, Santander.

Istotnym konkursem w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu są „Listki CSR Polityki”. Tygodnik „Polityka” wraz z Deloitte oraz Forum Odpowiedzialnego Biznesu zaprasza firmy, działające w Polsce do przeglądu rozwiązań wspierających odpowiedzialne zarządzanie w odniesieniu do normy ISO 26000. Wyłaniane są firmy, wyróżniające się praktykami z zakresu siedmiu obszarów: ład organizacyjny, prawa człowieka, praktyki z zakresu pracy, środowisko,

uczciwe praktyki operacyjne, zagadnienia konsumenckie i zaangażowanie społeczne. W okresie 2015–2020 banki z badanej grupy zostały wyróżnione kilkakrotnie.

Istotnym z punktu widzenia pracowników jest konkurs „Solidny Pracodawca Roku”. Kilkukrotnie wyróżnione w nim zostały banki: PKO BP, Pekao, ING Bank, mBank. Prestiżowe na rynku bankowym są również wyróżnienia przyznawane przez *European Financial Management Association* (EFMA)<sup>473</sup>, które organizuje we współpracy z Accenture prestiżowy konkurs „Distribution & Marketing Innovation Awards”. Nagrodę w konkursie otrzymały banki: PKO BP, ING Bank Śląski oraz mBank oraz Millenium. W konkursie „BAI-Infosys Finacle Global Banking Innovation Awards” nagradzane są z kolei najbardziej innowacyjne usługi finansowe w skali globalnej. Wyróżnione banki z badanej grupy to: mBank, Millenium, ING Bank, BNP Paribas oraz Santander.

Podsumowując badanie, dotyczące różnorodnych form oceny jakości, nie tylko oferty ale całości realizowanej przez bank strategii należy zauważyć, że z roku na rok jest coraz więcej kategorii konkursów oraz instytucji organizujących konkursy, w których banki mogą się wyróżnić. Mnogość nagród i obszarów rywalizacji związana jest ze znaczeniem we współczesnym świecie marki banku, jako firmy, pracodawcy, organizacji prospołecznej. Tworzenie wizerunku, kreacja marki z wykorzystaniem miękkich elementów kapitału (czyli podsystemów IC: innowacyjnego, organizacyjnego i instytucjonalnego) staje się niezbędne dla umacniania pozycji rynkowej banku. Każdy z banków dąży do wyróżnienia się w oczach klientów, inwestorów, pracowników na tle konkurentów. Tym samym liczba prestiżowych nagród z różnych kategorii stała się istotnym elementem oceny konkurencyjności banku.

## Podsumowanie

Banki dążą do większej efektywności, szukając możliwości fuzji, bądź przejęcia innego podmiotu bankowego. Kilka takich transakcji miało miejsce w badanej próbie 10 banków w okresie 2009–2020, co sprawiło, że zyskiwały one na zwiększonej bazie klientów, wolumenie kredytów i depozytów czy też dostępie do rozwiązań z zakresu bankowości mobilnej, elektronicznej oraz innowacyjnych produktów i infrastruktury technicznej.

Na podstawie przeprowadzonych badań, przy zastosowaniu pojedynczych parametrów, można analizować konkretne sfery działalności banków. Pozwala to dostrzegać elementy przewagi, kluczowe kompetencje, nie jest to jednak wystarczające do syntetycznej wielowymiarowej oceny. Jednoznaczne wskazanie podmiotu zajmującego pozycję lidera jest trudne, nawet gdy pojedynczo badamy konkretne

---

<sup>473</sup>EFMA to organizacja, skupiająca bankowych i ubezpieczeniowych profesjonalistów, wyspecjalizowanych w marketingu i dystrybucji usług finansowych. Instytucja ta, zrzeszająca ponad 3300 firm z ponad 130 krajów, zajmuje się badaniami, wydaje branżowe raporty i publikacje, organizuje międzynarodowe konferencje.

wskaźniki: ROA, ROE, CIR, NIM, czy dane dotyczące: wielkości aktywów, kredytów, depozytów, zysku, wielkości świadczeń pracowniczych, struktury zatrudnienia, liczby oddziałów; liczby użytkowników danego typu bankowości (elektronicznej, mobilnej, tradycyjnej); przyznanych nagród, etc.

Wykorzystując jako bazę przedstawione dane nie ulega wątpliwości, że do 2019 roku istotną pozycję pod wieloma względami utrzymywały PKO BP oraz Pekao Bank. W zakresie nowych technologii oraz mobilnego dostępu do banku wyróżniały się mBank, ING Bank Śląski oraz Bank Millennium. Nowatorskie rozwiązania i ciągłe prace nad infrastrukturą systemu spowodowały, że banki te w dość szybkim tempie zbudowały duży portfel nowych klientów. Każdy z analizowanych 10 banków otrzymywał w badanym okresie liczne nagrody i wyróżnienia, w tym doceniając aspekty pozafinansowe. Zwracano przede wszystkim uwagę na działalność CSR, innowacyjność czy też podejście do pracownika. Biorąc pod uwagę liczbę przyznanych nagród wyróżniły się: PKO BP, ING Bank Śląski, Pekao, mBank. Z kolei *Złoty Bankier* jako najbardziej kompleksowo oceniający banki ranking, podkreślający jakość obsługi klienta oraz nagradzający kluczowe produkty, działalność w social mediach, spoty reklamowe, a także kwestie bezpieczeństwa, wielokrotnie wyróżniał: Santander Bank, mBank, PKO BP, Alior, Millennium, ING oraz Pekao.

Konkludując, podjęte rozważania szczególnie ważne wydaje się dostrzeżenie, że przy ocenie potencjału rozwojowego banków za szczególne istotne należy uznać już nie tylko walory finansowe, łatwo mierzalne i porównywalne. Coraz większego znaczenia nabierają bowiem kwestie jakościowe. Podkreślenia wymaga fakt, że w ostatecznym rozrachunku klient subiektywnie wybierze ten bank, który wyróżnia się pod kątem aspektu dla niego najistotniejszego. W ostatnim czasie jest to nie tylko stabilność banku, lecz również jakość obsługi i innowacyjność. Klienci chcą być częścią nowoczesnej, stabilnej i bezpiecznej instytucji, która potrafi sprostać wyzwaniom XXI w. W ten sposób nie umniejszając znaczenia kapitału ekonomicznego banku, coraz większego znaczenia nabierają niematerialne aspekty jego funkcjonowania, czyli kapitał intelektualny (struktura, innowacje, relacje).

Wybór lidera jedynie na bazie efektywności finansowej i podstawowych charakterystyk liczbowych nie jest wystarczający. W ocenie muszą zostać wzięte pod uwagę również aspekty pozafinansowe, ukazujące stosunek do innowacji, działań CSR, jakości obsługi klienta. Istotny jest również model biznesowy danego banku, wskazujący na podjętą na najbliższe lata lub też kontynuowaną strategię. Badanie filarów strategii pozwala ocenić czy faktycznie rozwija się on zgodnie rynkowymi trendami. Pandemia COVID-19 uwypukliła konieczność skupienia się na digitalizacji oraz indywidualnym dostosowywaniu się do klienta, tak aby bank wydawał mu się atrakcyjny w nieustannie zmieniających się okolicznościach i uwarunkowaniach. Istotna jest oczywiście także polityka zarządzania bankiem, optymalizacja kosztów, atrakcyjność oferty, dostosowania organizacyjne. Miarą właściwie skonstruowanej strategii budowania konkurencyjności

jest to czy bank w okresie zawirowań potrafi zachować odpowiedni poziom aktywów, depozytów, kredytów, utrzymując w ryzach podstawowe wskaźniki efektywności. Tym samym dwa nierozzerwalne elementy potencjału rozwojowego banku stanowią kapitał ekonomiczny (ze swoimi podsystemami finansowym i rynkowym) oraz kapitał intelektualny (obejmujący podsystemy: organizacyjny, innowacyjny i relacyjny). Budowanie długookresowej konkurencyjności banku to zdolność eksploracji wszystkich kategorii tak opisanych aktywów materialnych i niematerialnych.

## ROZDZIAŁ V

### KAPITAŁ INTELEKTUALNY BANKÓW GIEŁDOWYCH DZIAŁAJĄCYCH W POLSCE – ANALIZA DZIESIĘCIU *CASE STUDIES*

W rozdziale przedstawiono historię rozwoju oraz strukturę 10 banków, które wchodzą w skład badanej grupy określonej w dysertacji. Dokonano przeglądu zmian zachodzących w zadaniach wszystkich banków. W przypadku BNP Paribas Banku, Millenium Banku, mBanku, Santander Banku, ING Banku Śląskiego i Citi Banku; zwrócono dodatkowo uwagę na ewentualne podobieństwa bądź różnice w zakresie prowadzonych działań, pomiędzy nimi a ich spółkami macierzystymi. W rozdziale podjęto się także analizy filarów strategii każdego z banków grupy badawczej, określając jej kluczowe elementy, w tym rolę kapitału intelektualnego (IC). Celem było porównanie banków i wskazanie wspólnych elementów ich strategii. Dokonano także oceny perspektyw poprawy pozycji banków w ramach badanej grupy, biorąc pod uwagę rozwój podsystemów kapitału intelektualnego, w tym przede wszystkim działania i dobre praktyki w zakresie CSR (zewnętrznego i wewnętrznego) oraz innowacyjności.

Struktura rozdziału to 10 studiów przypadków, w których przyjęto identyczny schemat badania dla każdego z banków. W kolejnych podrozdziałach badane są: struktura organizacyjna, filary strategii rozwoju oraz implementacja zasad CSR jako przykład wykorzystywania kapitału intelektualnego. Należy bowiem podkreślić, że współcześnie konkurencyjność (także banków) w znacznej mierze należy utożsamiać ze zdolnością do zrównoważonego rozwoju, opartego na eksploracji podsystemów IC (struktur, innowacji, relacji). Wyzwaniem w budowaniu długookresowej konkurencyjności jest umiejętne wykorzystywanie kapitału intelektualnego jako bazy działań społecznie odpowiedzialnych. Główny obszar to innowacyjność produktów i usług (INN), działania na rzecz pracowników (ORG) oraz jakość współpracy zewnętrznej z różnymi grupami interesariuszy, a także kapitał instytucjonalny (INS).

#### **5.1. Alior Bank**

##### **5.1.1. Struktura organizacyjna banku – historia rozwoju, akcjonariat**

Alior Bank jest bankiem komercyjnym, którego działalność obejmuje prowadzenie rachunków bankowych, udzielanie kredytów i pożyczek, emitowanie bankowych papierów wartościowych oraz

prowadzenie skupu i sprzedaży wartości dewizowych<sup>474</sup>. Prowadzi on także działalność maklerską, doradztwo i pośrednictwo finansowe, aranżację emisji obligacji korporacyjnych, a także świadczy inne usługi finansowe<sup>475</sup>. Alior Bank rozpoczął swoją działalność w listopadzie 2008 r. jako bank nowego typu<sup>476</sup> – łączący zasady tradycyjnej bankowości z innowacyjnymi produktami. Jego strategia od początku opierała się na nowatorskich produktach i wysokich standardach obsługi klientów<sup>477</sup>.

Koncepcja nowego banku zakładała maksymalne wykorzystanie potencjału polskiego rynku, wynikającego z przedsiębiorczej populacji, dobrze znającej technologie informatyczne. Oznaczało to wejście z nową koncepcją biznesową na rynek zdominowany wówczas przez banki o niedostosowanych do ówczesnych klientów modelach działalności, w których nacisk na innowacje był niewielki<sup>478</sup>. W czerwcu 2012 r. utworzony został Alior Sync – pierwszy wirtualny oddział Alior Banku oraz pierwszy w Polsce bank internetowy nowej generacji. Innowacyjność tego projektu została dostrzeżona na arenie międzynarodowej<sup>479</sup>. Markę Alior Sync zastąpiła później marka „T-Mobile Usługi Bankowe”. W tabeli 5.1. przedstawiono kalendarium najważniejszych wydarzeń w rozwoju banku.

**Tabela 5.1. Kalendarium rozwoju Alior Banku (2008–2020)**

Data	Wydarzenie
2008	Zezwolenie Komisji Nadzoru Finansowego na rozpoczęcie działalności.
2008	Rozpoczęcie działalności operacyjnej.
2014	Debiut na Warszawskiej GPW. Oferta publiczna o łącznej wartości 2,1 mld PLN.
2014	Włączenie akcji Alior Banku do indeksu WIG20.
2015	Nabycie przez 12 382 746 akcji Meritum Bank ICB, reprezentujących 97,9% kapitału zakładowego oraz 95% ogólnej liczby głosów na walnym zgromadzeniu Meritum za kwotę 352,5 mln PLN.
2015	Podpisanie przez Grupę Kapitałową Powszechnego Zakładu Ubezpieczeń (PZU) umowy na zakup 25,26% kapitału zakładowego Alior Banku za kwotę 1,635 mld PLN.
2015	Fuzja prawna Alior Banku i Meritum Banku. Połączony bank działa pod nazwą prawną Alior Bank SA.
2016	Rejestracja oddziału Alior Banku jako zagranicznej instytucji kredytowej przez Narodowy Bank Rumunii.
2016	Włączenie do Alior Banku wydzielonej części Banku BPH SA.
2018	Przystąpienie do Izby Blockchain i Nowych Technologii. W warszawskim Warsaw Spire Alior. Otwarcie RBL_LAB – laboratorium do pracy nad rozwiązaniami cyfrowymi, w tym do badań z użytkownikami.

<sup>474</sup> *Dodatkowe informacje*, <https://www.aliorbank.pl/dodatkowe-informacje/o-banku.html>, [04.03.2021].

<sup>475</sup> *O banku*, <https://www.aliorbank.pl/dodatkowe-informacje/o-banku.html>, [04.03.2021].

<sup>476</sup> Pomysłodawcą i założycielem Alior Banku był Wojciech Sobieraj, który kierował bankiem od początku istnienia do czerwca 2017 r.

<sup>477</sup> *Relacje inwestorskie*, <https://www.aliorbank.pl/dodatkowe-informacje/o-banku.html>, [04.03.2021].

<sup>478</sup> *Historia Alior Banku*, <https://www.aliorbank.pl/dodatkowe-informacje/o-banku.html>, [04.03.2021].

<sup>479</sup> Alior Sync jako pierwszy bank w Polsce otrzymał prestiżową nagrodę w konkursie „Global Banking Innovation Awards” w kategorii „przełomowe rozwiązanie”. *Alior Bank podsumował 10 lat działalności*, Portal PRNews, <https://prnews.pl/alior-bank-podsumowal-10-dzialalnosci-wyjasnia-dlaczego-logo-znajduje-sie-aniol-skad-wziely-sie-meloniki-oznacza-wyzsza-kultura-438850>, [20.11.2018].

<b>2019</b>	Przejęcie przez Spółdzielczej Kasy Oszczędnościowo-Kredytowej Jaworzno (SKOK Jaworzno).
<b>2020</b>	Zakończenie współpracy T-Mobile Polska i Alior Bank pod marką T-Mobile Usługi Bankowe. Z rynku znika marka T-Mobile Usługi Bankowe, a jej klienci mogą korzystać z pełnego portfolio usług i produktów Alior Banku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Dodatkowe informacje*, <https://www.aliorbank.pl/dodatkowe-informacje/o-banku.html>, [04.03.2021].

Wzrost znaczenia IC w przypadku Alior Banku można obserwować od 2015 r., szczególnie jeśli chodzi o podsystem kapitału organizacyjnego. Szybkość przeprowadzanych od 2015 r. zmian była, według zarządzających Alior Bankiem, konsekwencją sprawności ich architektury informatycznej oraz doświadczenia kadry kierowniczej. Proces integracji z Meritum Bankiem, w ramach którego doszło do pełnego ujednoczenia procesów, systemów i infrastruktury IT obu instytucji oraz przygotowania jednolitej oferty produktów i usług trwał 4 jakieś tam miesiące. Działania te były strategiczne dla podjęcia przez PZU decyzji o nabyciu kapitału zakładowego banku i zwiększenia swojego udziału do 31,91% w 2020 r. Alior Bank miał stać się, według zamierzeń PZU, jednym z kluczowych banków, biorących udział w konsolidacji polskiego sektora bankowego<sup>480</sup>.

Struktura organizacyjna Alior Banku ma charakter tradycyjny. Podstawowymi elementami są pionory funkcjonalne<sup>481</sup>. Dopiero od 2018 r. Alior Bank, w przypadku niektórych projektów informatycznych, stosuje nowe metodyki zwinne pracy, które określa jako Agilor. Są one używane w projektach, które podlegają ciągłym zmianom oraz wymagają ścisłej współpracy pomiędzy pracownikami działu IT i pionu biznesowego.

Podsumowując, kluczowe i najbardziej dynamiczne dla Alior Banku zmiany nastąpiły w 2015 r., kiedy to nastąpiło przejęcie Meritum Banku. Można zaobserwować wtedy rozwój podsystemu kapitału organizacyjnego, czyli zmiany uelastyczniające struktury oraz działania konsolidacyjne. Szybka integracja systemów informatycznych i kadry menedżerskiej utwierdziła zarządców PZU w przekonaniu, iż Alior Bank może skutecznie podejmować działania w zakresie konsolidacji sektora bankowego w Polsce, a przy tym stanowić rozszerzenie dystrybucji dla produktów ubezpieczeniowych. W dalszej kolejności wysiłki Alior Banku skupiły się na przejęciu

<sup>480</sup>*Informacje o spółce*, Puls Biznesu, <https://notowania.pb.pl/instrument/PLALIOR00045/alior/informacje-spolka>, [16.12.2020].

<sup>481</sup>W Alior Banku można wyróżnić: Pion HR, zarządzający strukturą zatrudnienia oraz rozwojem pracowników, Pion Biznesu, w którym monitorowane są preferencje klientów oraz ulepszone bądź też wprowadzane nowe produkty, Pion Technologii i Rozwoju, w którym sprawowany jest nadzór nad działaniem sieci zewnętrznej, monitoruje działania laboratorium innowacji – RBL by Alior Bank, które polegają m.in. na partnerstwie z FinTechami oraz strategii rozwoju bankowości otwartej Pion Ryzyka i Operacji, który czuwa nad obszarem prawno-regulacyjnym banku, bezpieczeństwem i ochroną danych osobowych oraz regulacją przepisów wewnętrznych służących standaryzacji działań banku, ich implementacji i egzekwowaniu, a także oceną respektowania prawa i kontrolowaniem działań obejmujących ryzyko braku zgodności, Pion Finansów, zajmujący się księgowością i optymalizacją kosztów a także Pion Sprzedaży Bezpośredniej, który zajmuje się klientami biznesowymi: małymi, średnimi i dużymi przedsiębiorstwami oraz Biurem Maklerskim i sektorem Private Banking.

wydzielonej części BPH oraz SKOKU Jaworzno, plasując się tym samym w pierwszej dziesiątce banków w Polsce pod względem wartości aktywów. Działania te nie wpłynęły na zmiany struktury organizacyjnej, którą Alior Bank, pomimo licznych działań w pionie IT, pozostawił w koncepcji tradycyjnej.

### 5.1.2. Filary strategii rozwoju – zarządzanie, oferta, klienci, pracownicy, innowacje

Od momentu wejścia na rynek strategia Alior Banku zakładała łączenie tradycyjnych zasad bankowości z nowoczesnymi rozwiązaniami technologicznymi. Zarząd chciał, aby dzięki temu bank znajdował się w gronie najlepszych i najbardziej cenionych instytucji finansowych, wyznaczających standardy europejskie. W tabeli 5.2. przedstawiono szczególnie istotne innowacyjne rozwiązania i projekty w Alior Banku.

**Tabela 5.2. Innowacyjne rozwiązania i projekty w Alior Banku**

Innowacja/projekt	Opis
<b>Fabryka Robotów</b>	Projekt, w ramach którego Alior Bank zautomatyzował 120 procesów, wykorzystując do tego technologię RPA ( <i>Robotic Process Automation</i> ). Roboty przejęły żmudne, powtarzalne zadania w obszarach HR, windykacji, sprzedaży i bezpieczeństwa. W 2017 r. bank z powodzeniem zastosował roboty w procesie windykacji („Dronn”), wykorzystując elementy m.in. sztucznej inteligencji i biometrii, co przyczyniło się do obniżenia kosztów oraz zwiększyło wolumen odzyskiwanych przez bank środków. „Dronn” to system, który został zaprojektowany, aby prowadzić z klientami swobodną, logiczną rozmowę. Ma on reagować na odpowiedzi i zadawać dopasowane do nich pytania. Skala działań „Dronna” tylko w 2017 r. objęła 963 tys. połączeń w windykacji Alior Banku oraz 239 tys. rekordów w windykacji dla partnera zewnętrznego. „Dronn” przeprowadził 1,3 mln rozmów ankietowych w ramach procesu segmentacji klientów oraz kontaktował się z 77 tys. osób w celu zebrania oświadczeń o rezydencji podatkowej (FATCA).
<b>Trwały nośnik</b>	Alior Bank wykorzystuje <i>blockchain</i> do celów biznesowych. Klienci banku mogą dzięki niemu sprawdzać autentyczność dokumentów.
<b>Aplikacja mobilna Alior Giełda</b>	Aplikacja mobilna Alior Giełda umożliwia użytkownikowi składanie zleceń, śledzenie notowań instrumentów lub weryfikowanie stanu rachunku brokerskiego. Logowanie następuje odciskiem palca lub kodem PIN. Użytkownik może wysłać zlecenia natychmiast w dowolnym czasie i miejscu.
<b>Platforma transakcyjna ECN</b>	W kwietniu 2011 r. Biuro Maklerskie Alior Banku uruchomiło platformę transakcyjną opartą na modelu ECN. Platforma ECN umożliwia inwestorowi bezpośredni dostęp do rynku Forex.
<b>Alior Bank Innovation Lab</b>	Nowa jednostka, służąca utrzymaniu wiodącej pozycji Alior Banku pod względem innowacyjności. W ramach departamentu wydzielono trzy zespoły ekspertów odpowiedzialnych za badanie rynku, przygotowywanie prototypów nowych rozwiązań oraz współpracę ze start-upami i wiodącymi firmami z branży FinTech. Jednostka współpracuje z Google Campus, Business Link i D-Raft.
<b>Trusted Advice</b>	We współpracy z firmami IBM i Apple wdrożono aplikację <i>IBM MobileFirst for iOS Trusted Advice</i> dla bankierów, obsługujących segment <i>Private Banking</i> . Przy pomocy funkcji, dostępnych w ramach aplikacji, klient może zapoznać się z ofertą banku w dowolnym miejscu. Aplikacja pozwala doradcom na przygotowanie rekomendacji, a także na przeprowadzenie zdalnej transakcji finansowej.
<b>BANCOVO</b>	Aplikacja umożliwiająca dostęp do rzeczywistych ofert wielu banków i firm pożyczkowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Sprawozdania zarządu z działalności Alior Bank 2008-2020*, <https://www.aliorbank.pl/dodatkowe-informacje/relacje-inwestorskie/raporty.html> [12.03.2021].



Od początku działalności do 2016 r. strategia Alior Banku zakładała podwojenie udziału w sektorze bankowym w Polsce poprzez zwiększenie udziału kredytów we wszystkich segmentach detalicznych oraz w segmencie małych i średnich przedsiębiorstw. Założeniem strategicznym banku było uzyskanie około 2/3 wartości przyszłych przychodów, dzięki pogłębianiu relacji z dotychczasowymi klientami poprzez między innymi *cross-selling* oraz pozyskaniu nowych klientów, dzięki istniejącej sieci dystrybucji<sup>482</sup>.

W strategii Alior Banku – od 2017 r. – kluczowa stała się satysfakcja klienta, przejrzysta oferta produktowa, spełniająca oczekiwania klientów oraz rozwój zdalnych kanałów dystrybucji w celu wzmocnienia pozycji najbardziej innowacyjnego banku na rynku<sup>483</sup>. Przeplatają się tu zatem trzy podsystemy IC – wykorzystanie kapitału innowacyjnego, organizacyjnego i instytucjonalnego. Wcześniej strategia opierała się o kapitał ekonomiczny, czyli wzrost udziału w rynku, głównie poprzez zwiększony wolumen kredytowy<sup>484</sup>.

Wewnętrzne badania klientów Alior Banku pokazały, że należy uprościć ofertę produktów i usług (ORG), a także wprowadzić nowe rozwiązania cyfrowe (INN), ułatwiające zakup produktów i usług *online*. Alior Bank przeznaczył 400 mln PLN na IT i innowacje, chcąc zapewnić bezpieczne przejście klientów przez rewolucję technologiczną w bankowości. Wydatki te wsparły transformację cyfrową Alior Banku. Znaczący udział w niej mieli wysoce zmotywowani pracownicy (ORG) odpowiedzialni za właściwe i przyjazne zarówno dla klientów indywidualnych, jak i firmowych implementowanie nowych rozwiązań<sup>485</sup>. Zarząd Alior Banku słusznie zwrócił uwagę, iż branża bankowa przechodzi wielką zmianę technologiczną – klienci masowo korzystają z produktów i procesów w kanałach cyfrowych. Spada liczba wizyt i transakcji w oddziałach i postępuje cyfryzacja obiegu gospodarczego, co w konsekwencji wymaga nowego podejścia<sup>486</sup>.

Kluczowa w strategii banku stała się zatem automatyzacja, która usprawnia procesy sprzedażowe. Upraszcza i umożliwia klientowi swobodną rozmowę o wybranej porze i w dowolnym miejscu. To pozwoliło na szersze zastosowanie robotów, rozpoczynając od obszaru operacji, administracji i wsparcia<sup>487</sup>.

W ramach nowej strategii Alior Bank wprowadził segmentację behawioralną klientów indywidualnych, wykorzystując potencjał, jaki zapewnia cyfrowa analiza danych. Bank istotnie

---

<sup>482</sup> *Sprawozdania zarządu z działalności Alior Bank 2016*, <https://www.aliorbank.pl/dodatkowe-informacje/relacje-inwestorskie/raporty.html>, [10.02.2017].

<sup>483</sup> *Strategia Alior Banku na lata 2017-2020*, PRNews.pl, <https://prnews.pl/strategia-alior-banku-na-lata-2017-2020-373812>, [13.03.2020].

<sup>484</sup> *Relacje inwestorskie*, <https://www.aliorbank.pl/dodatkowe-informacje/o-banku.html>, [04.03.2020].

<sup>485</sup> *Strategia Alior Banku na lata 2017-2020*, PRNews.pl, <https://prnews.pl/strategia-alior-banku-na-lata-2017-2020-373812>, [13.03.2017].

<sup>486</sup> *Aktualności Alior Bank*, <https://www.aliorbank.pl/aktualnosci/2017-03-13-cyfrowy-buntownik-strategia-alior-banku-na-lata-2017-2020.html>, [13.03.2017].

<sup>487</sup> *Aktualności Alior Bank*, <https://www.aliorbank.pl/aktualnosci/2018-01-26-alior-bank-rozszerza-wykorzystanie-robotow-w-swojej-dzialalnosci.html>, [27.01.2018].

zmienił swoją ofertę produktową, zapewniając starannie dobrane, innowacyjne produkty i usługi, wyróżniające się prostotą i przejrzystością zakupu, poprzez bankowość internetową i mobilną. W segmencie klienta biznesowego bank zwiększył zwrot z zainwestowanego kapitału, kontynuując cyfryzację procesów dla klientów mikro i małych firm. Głównym celem nadal było utrzymanie czołowej pozycji banku w dystrybucji programów wspierających przedsiębiorców<sup>488</sup>.

Do strategii banku dostosowywana była również aplikacja mobilna – rozbudowywana o kolejne nowe moduły. Klienci uzyskali możliwość kupowania biletów komunikacji miejskiej, biletów do kina, ubezpieczeń nieruchomości i samochodów. Wygląd placówek został zmieniony, aby pasował do wizerunku cyfrowego lidera<sup>489</sup>.

Podsumowując, kluczowymi filarami strategii Alior Banku są: innowacyjność w zakresie wprowadzania nowych rozwiązań (INN), automatyzacja procedur i działań wewnątrz banku (ORG) oraz digitalizacja wszystkich produktów i usług (INN). Alior Bank realizuje strategię „Cyfrowego Buntownika”, zatem czwartym filarem – implemowanym poprzez indywidualne dopasowanie produktów – jest satysfakcja klientów (INS). Poziom satysfakcji klientów (jako głównych interesariuszy) mierzony jest z wykorzystaniem badania NPS<sup>490</sup> i jest on kluczowym wyznacznikiem indywidualizacji potrzeb, jak również realizacji strategii innowacyjności. W tych obszarach Alior Bank współpracuje z innymi podmiotami (por. w tabeli 5.2. m.in. IBM, Apple, Google czy PZU). W ten sposób podsystemy INN i INS przeplatają się. Elementem dopełniającym system jest sprawność kapitału organizacyjnego. Alior Bank od 2015 r. skupiał się na rozwoju sprawnej struktury organizacyjnej (sfera IT i kadry zarządzającej), potrafiącej dostosować się do dynamicznych zmian oraz inwestował w kreatywność pracowników (INN). Tym samym stwierdzenie, że Alior Bank oparł strategię na kluczowych elementach kapitału innowacyjnego, instytucjonalnego oraz organizacyjnego, aby budować swoją konkurencyjność w długim okresie, należy uznać za uzasadnione.

### **5.1.3. Implementacja zasad społecznej odpowiedzialności a potencjał kapitału intelektualnego banku**

Stosowanie zasad społecznej odpowiedzialności (CSR) przez Alior Bank w codziennej działalności uwypukla istotę IC w modelu biznesowym banku. Podsystem IC, jakim jest kapitał

---

<sup>488</sup>Forsal, *Alior przedstawi zaktualizowaną strategię*, <https://forsal.pl/artykuly/1425021,alior-bank-w-i-kw-2020-r-predstawi-zaktualizowana-strategie-do-2022-r.html>, [6.08.2019].

<sup>489</sup>Tworzy placówki wyróżniające się nowym *designem* i wykorzystaniem nowych technologii oraz naciskiem na trendy eco (materiały oraz produkty lokalnych dostawców; w znacznej mierze z recyklingu). Rolą nowego oddziału jest zapewnienie wygody i prywatności klientowi oraz komfortu pracy bankierowi. S. Tomaszewski, *Alior prezentuje nowe oddziały*, <https://fintek.pl/alior-bank-zaprezentowal-nowy-format-oddzialow/>, [19.12.2019].

<sup>490</sup>Net Promoter Score (NPS) jest określane jako narzędzie do oceny lojalności klientów. Bazuje ono na wyniku ankiety z jednym prostym pytaniem: Czy polecił(a)byś nasze usługi swoim znajomym? W skali od 0–10. Odpowiedzi są dzielone na 3 grupy: promotorów (9-10), detraktorów (0-5) i obojętnych (6-8).

instytucjonalny, zostaje rozbudowany poprzez priorytety banku, którymi są dobre relacje ze wszystkimi grupami interesariuszy. Bank stara się angażować w działalność edukacyjną, kulturalną i charytatywną oraz akcje sponsoringowe<sup>491</sup>. Alior Bank dostrzega także znaczący potencjał w budowaniu i rozwoju partnerstw z firmami zewnętrznymi<sup>492</sup>.

W realizacji zasad zrównoważonego rozwoju równie istotny jest także kapitał organizacyjny. Dotyczy to działań wewnątrz, czyli na rzecz pracowników. Nowa strategia HR podejmuje działania nastawione na poprawę doświadczeń pracowników w całym cyklu zatrudnienia, kształtowanie kultury organizacji wspierającej proces transformacji oraz ułatwianie korzystania z benefitów pracowniczych (dodatkowe dni wolne) i świadczeń socjalnych<sup>493</sup>.

Rozwój kapitału innowacyjnego Alior Banku następuje nie tylko poprzez realizację innowacyjnych projektów produktowych, ale również proces nowoczesnych szkoleń dla pracowników. Pracownicy mają możliwość specjalizowania się, jako eksperci, w wybranej dziedzinie lub w zarządzaniu zespołem, rozwijając tym samym umiejętności menedżerskie. Bank udostępnia pracownikom wachlarz programów szkoleniowych, prowadzonych zarówno przez trenerów wewnętrznych, jak i zewnętrznych (w tym umiejętności interpersonalnych oraz menedżerskich). Działania obejmują szkolenia aplikacyjne Excel, VBA, SQL, szkolenia z nowych technologii, warsztaty *Design Thinking*, LEAN, treningi twórczego myślenia, rozwoju inteligencji społecznej, zasad kreacji mostów międzypokoleniowych, typologii osobowości, realizacji działań wolontariackich<sup>494</sup>. Przykłady dobrych praktyk Alior Banku z zakresu CSR zaprezentowano w tabeli 5.3

**Tabela 5.3. Dobre praktyki Alior Banku wyróżnione w raporcie Forum Odpowiedzialnego Biznesu**

Działanie CSR	Opis
Zaczytana Akademia	Beneficjentami programu były dzieci doświadczające chorobę i przebywające w szpitalach. Wolontariusze banku uczestniczyli w szkoleniu przygotowującym ich do prowadzenia zajęć

<sup>491</sup>*Sprawozdania zarządu z działalności Alior Bank 2017*, <https://www.aliorbank.pl/dodatkowe-informacje/relacje-inwestorskie/raporty.html>, [12.01.2018].

<sup>492</sup>W 2018 r. bank powołał Dział Partnerstw Strategicznych, którego głównym celem jest rozwijanie istniejących i budowanie nowych partnerstw strategicznych *Sprawozdania zarządu z działalności Alior Bank 2018*, <https://www.aliorbank.pl/dodatkowe-informacje/relacje-inwestorskie/raporty.html>, [10.03.2018].

<sup>493</sup>Elementem dialogu, służącego budowaniu relacji z pracownikami było badanie wewnętrzne „Alior Bank pod lupą”. Świadczenia pracownicze oferowane przez Alior Bank od 2008 r. skoncentrowane były wokół trzech filarów: wspierania rodzin pracowników, promocji uprawiania sportu oraz inspirowania rozwoju zawodowego kobiet. W 2018 r. po raz pierwszy w ramach Akademii Kompetencji Przyszłości zrealizowane zostały zajęcia związane z nurtem *well-being*: warsztaty relaksacyjne, joga oraz zdrowy kręgosłup. W 2017 r. bank wprowadził „smartfonizację”, przekazując pracownikom nowoczesne telefony umożliwiające pracę zdalną. Udostępnił 6186 sztuk iPhone’ów, dzięki którym pracownicy mogą korzystać z aplikacji Kompas – dostarczającej najnowszych wiadomości dotyczących działalności banku<sup>493</sup>. *O banku*, oficjalna strona Alior Banku, <https://www.aliorbank.pl/dodatkowe-informacje/o-banku.html>, [04.03.2020].

<sup>494</sup>*Sprawozdania zarządu z działalności Alior Bank 2020*, <https://www.aliorbank.pl/dodatkowe-informacje/relacje-inwestorskie/raporty.html>, [13.02.2020].

	w szpitalach. Warsztaty odbyły się w Warszawie, Krakowie i Gdańsku. Wzięło w nich udział 25 pracowników.
<b>Podziel się książką</b>	Zbiórka przeprowadzona wśród pracowników, której efektem było zebranie blisko 1400 książek.
<b>Inicjatywa Świąteczna</b>	Inicjatywa polegająca na spotkaniach z osobami z niepełnosprawnościami, seniorami, dziećmi oraz uchodźcami, aby wspólnie śpiewać kolędy. W wydarzeniach wzięło udział ok. 110 osób, odbyło się 7 spotkań (w Warszawie, Krakowie i Gdańsku).
<b>Paka dla zwierzaka</b>	Zorganizowane w Warszawie, Krakowie i Gdańsku warsztaty krawieckie, podczas których wolontariusze firmy wykonali 110 legowisk i 5 drapaków dla bezpańskich zwierząt.

Źródło: opracowanie własne, na podstawie *Aktualności* oficjalnej strony Alior Banku, <https://www.aliorbank.pl/aktualnosc/alior-dobre-praktyki-fob-2020.html>, [20.02.2021].

Alior Bank, biorąc pod uwagę dynamiczne zmiany w środowisku bankowym, swoją strategią wyróżnia się na tle konkurentów. Opiera ją głównie na kapitale innowacyjnym, skupia się na wprowadzeniu jak największej ilości usprawnień dla klientów oraz automatyzacji procesów wewnątrz banku (z naciskiem na wykorzystanie najnowszych dostępnych technologii). Działania wewnętrzne CSR służą inkuzywności. Mają na celu pomóc pracownikom zrozumieć procesy i zmiany zachodzące w firmie i włączyć ich w proces stałych usprawnień. Istotna jest również poprawa dostępności korzystania z benefitów pracowniczych i świadczeń socjalnych, które określają kapitał organizacyjny. Znaczenie relacji, czyli kapitału instytucjonalnego Alior Banku, potwierdzają m.in. liczne nagrody w prestiżowych konkursach (podrozdział 4.6.). Natomiast bank nie wykorzystuje w pełni potencjału działań z zakresu CSR zewnętrznego. Dobre praktyki Alior Banku nie wyróżniają się na tle konkurencji. Kapitał organizacyjny bazuje na prostej, zindywidualizowanej ofercie i szybkości przeprowadzonych procesów konsolidacyjnych. Podsumowując, Alior Bank wykorzystuje IC do pomnażania kapitału ekonomicznego, kładąc głównie nacisk na innowacje i relacje z gronem najbliższych interesariuszy.

## 5.2. BNP Paribas Bank

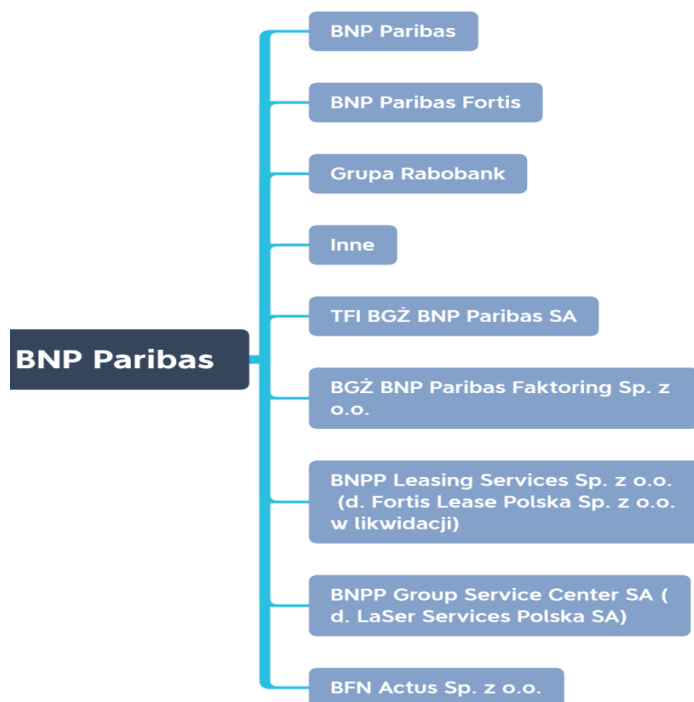
### 5.2.1. Struktura organizacyjna banku – historia rozwoju, relacje ze spółką macierzystą

BNP Paribas to bank komercyjny, funkcjonujący w Polsce od 1919 r. Do końca marca 2019 r., w Polsce, bank funkcjonował pod nazwą BGŻ BNP Paribas<sup>495</sup>. Specjalizuje się w finansowaniu rolnictwa, gospodarki żywnościowej oraz infrastruktury regionalnej. Segment bankowości prywatnej proponuje kompleksową ofertę w zakresie ochrony, optymalizacji

<sup>495</sup>Od kwietnia zmieniono szyldy w placówkach, a nowa nazwa pojawiła się na stronie internetowej i w aplikacji. Zmiana marki nie wymagała jednak od klientów podejmowania jakichkolwiek działań, wszystkie umowy pozostały w mocy, bez konieczności podpisywania dodatkowych aneksów. Nie zmieniły się również numery rachunków bankowych, aktywne pozostały wszystkie karty i numery PIN. Nie zmieniły się również: adres siedziby, numer NIP i KRS banku. Ł. Piechowiak, *Koniec marki BGŻ BNP Paribas*, <https://fintek.pl/bank-zmienia-przydlugawa-nazwe-koniec-marki-bgz-bnp-paribas/>, [12.03.2019].

i pomnażania majątku. Klienci mogą również korzystać z usługi doradztwa inwestycyjnego. BNP Paribas jest spółką dominującą Grupy Kapitałowej BNP Paribas Bank S.A (schemat 5.1.)<sup>496</sup>.

### Schemat 5.1. Struktura Grupy Kapitałowej BNP Paribas Bank S.A.



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Raport społeczny BNP Paribas*, <https://www.bnpparibas.pl/raportspoleczny2020/o-banku.html>, [05.02.2021].

Bank świadczy usługi poprzez sieć oddziałów bankowych oraz stoisk bankowych w centrach handlowych. Produkty kredytowe dostępne są również za pośrednictwem punktów w sklepach partnerskich, a także w wybranych sieciach dealerów samochodów. Bank notowany jest na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie (88,76% udziałów posiada BNP Paribas)<sup>497</sup>.

Od początku funkcjonowania (tabela 5.4.) Bank BNP Paribas zbudował znaczącą pozycję na rynku, wciąż jednak ma potencjał do rozwoju w głównych obszarach działalności. W segmencie detalicznym koncentruje się na przeprojektowaniu procesu obsługi klienta w kierunku kompleksowej obsługi w kanałach cyfrowych. Dąży do optymalizacji produktywności sieci, modelu sprzedaży i obsługi zdalnej z wykorzystaniem zaawansowanej analityki *Big Data*<sup>498</sup>. Przewagę na rynku bank

<sup>496</sup> *O banku*, <https://www.bnpparibas.pl/o-banku>, [05.02.2021].

<sup>497</sup> *Komunikaty*, <https://www.bnpparibas.pl/o-banku>, [05.03.2020].

<sup>498</sup> W segmencie mikroprzedsiębiorstw stara się być jednym z banków pierwszego wyboru, stawiając na stworzenie nowej ścieżki obsługi klienta oraz „Value Proposition” dla klientów e-commerce i start-upów. W segmencie przedsiębiorstw zamierza wzmocnić ugruntowaną pozycję, koncentrując się na wdrożeniu nowego

stara się zdobyć wykorzystując podsystem kapitału organizacyjnego, wskazującego na rozbudowę sieci poprzez konsolidację i poszerzanie bazy produktowej.

**Tabela 5.4. Kalendarium działalności BNP Paribas w Polsce**

Rok	Wydarzenie
1919	Powstał Polski Bank Rolny z siedzibą w Warszawie (od 1921 r. Państwowy Bank Rolny, od 1948 r. Bank Rolny). Przedmiotem działalności było zaopatrywanie średnich i małych gospodarstw rolnych w kredyt krótkoterminowy, kredyt długoterminowy w listach zastawnych na kupno gruntu i inwestycje, kredyt melioracyjny w obligacjach oraz zarządzanie funduszami budżetowymi państwa, przeznaczonymi dla rolnictwa.
1975	Połączono Centralny Związek Spółdzielni Oszczędnościowo-Pożyczkowych (CZSOP) i Bank Rolny, w wyniku czego powstał państwowo-spółdzielczy Bank Gospodarki Żywnościowej (BGŻ), który przejął po CZSOP funkcję centralnego związku spółdzielczego i lustracyjnego, a po Banku Rolnym funkcję centrali organizacyjnej i finansowej wobec banków spółdzielczych.
1990	Na mocy ustawy o zmianach w organizacji i działalności spółdzielni Bank BGŻ utracił funkcję centralnego związku spółdzielczego. Od tego czasu stosunki między BGŻ i bankami spółdzielczymi regulowane były umowami cywilno-prawnymi o współpracy, w oparciu o przepisy prawa bankowego.
1994	BGŻ przekształcono w spółkę akcyjną. Minister Finansów, w uzgodnieniu z Prezesem NBP, nadał statut BGŻ S.A. oraz powołał pierwszy Zarząd i Radę Nadzorczą.
1996	BGŻ udostępnił klientom oddziałów usługi z zakresu bankowości elektronicznej typu HOME BANKING.
2004	6 grudnia dokonano zmian w Księdze Akcyjnej banku, poprzez wpisanie nowych akcjonariuszy, tj. Rabobank International Holding B.V. (13,76%) oraz Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju (15%).
2005	W czerwcu BGŻ ogłosił nową strategię. Rozwój oparty na trzech wartościach: przejrzystości, uczciwości i zaangażowaniu. Główne kierunki działania BGŻ to: więcej samodzielności i odpowiedzialności na szczeblu lokalnym, rozbudowa sieci placówek w powiatach, wykorzystanie potencjału i wiedzy inwestora strategicznego w tworzeniu oferty.
2008	W wyniku finalizacji umowy pomiędzy holenderskim Rabobankiem oraz Europejskim Bankiem Odbudowy i Rozwoju, EBOR, Rabobank nabył wszystkie akcje należące do EBOR-u.
2011	27 maja BGŻ zadebiutował na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.
2014	15 września francuska Grupa BNP Paribas przejęła od holenderskiego Rabobanku kontrolę nad Bankiem BGŻ.
2015	30 kwietnia nastąpiła fuzja prawna Banku BGŻ i BNP Paribas Banku Polska. Powstał jeden z największych banków w Polsce – Bank BGŻ BNP Paribas S.A., którego właścicielem jest Grupa BNP Paribas – wiodąca instytucja finansowa o międzynarodowym zasięgu. 29 czerwca w placówkach, na stronie internetowej i w materiałach promocyjnych Banku BGŻ i dawnego BNP Paribas Banku Polska zmienione zostało logo na BGŻ BNP Paribas.
2016	31 maja, wraz z dokonaniem wpisu w KRS, nastąpiło połączenie Sygma Banku i Banku BGŻ BNP Paribas. Powstał jeden z najbardziej uniwersalnych banków na rynku.
2018	31 października nastąpiło przejęcie przez Bank BGŻ BNP Paribas S.A. działalności podstawowej Raiffeisen Bank Polska S.A., które zostało potwierdzone odpowiednim wpisem w KRS.
2020	BNP Paribas umożliwił (jako pierwszy bank na świecie) umawianie wizyt w oddziałach za pomocą aplikacji rezerwacyjnej Booksy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: o *Banku*, oficjalna strona BNP Paribas Bank Polska, <https://www.bnpparibas.pl/o-banku/historia>, [04.03.2020].

„Value Proposition” w zakresie systemu bankowości elektronicznej, bankowości inwestycyjnej oraz rozwiązań wspierających ekspansję międzynarodową krajowych firm. *Innowacyjność, bezpieczeństwo i mobilność*, <https://alebank.pl/innowacyjnosc-bezpieczenstwo-i-mobilnosc-bgz-bnp-paribas-rozpoznal-pilotaz-nowej-platforme/>, [19.10.2018].

BNP Paribas Bank w Polsce kształtował swoją ofertę i budował bazę klientów już od 100 lat. Do 1993 r. skupiał się na kredytach dla klientów indywidualnych. Rozpoczynając działalność jako BGŻ (1994 r.) rozszerzył bazę produktową o ofertę depozytowo-oszczędnościową. Przejęcie (w 2014 r.), przez międzynarodową Grupę BNP Paribas<sup>499</sup>, spowodowało dostosowanie oferty do mikroprzedsiębiorców, jak również klientów indywidualnych. BNP Paribas w Polsce przyjął jednolitą strategię oraz kierunek rozwoju zgodnie ze swoją spółką macierzystą.

Celem banku jest osiągnięcie dominującej pozycji pod względem aktywów i liczby klientów oraz sprostanie rosnącym oczekiwaniom klientów. Oznacza to budowanie kapitału ekonomicznego, z wykorzystaniem potencjału podsystemów IC.

Kapitał organizacyjny bank rozwija poprzez działania z zakresu fuzji i przejęć. Kapitał instytucjonalny uwidacznia się w wyróżniającej działalności banku na rzecz wspierania klientów w przechodzeniu na gospodarkę niskoemisyjną i ograniczaniu negatywnego wpływu działalności operacyjnej na środowisko naturalne (kredyty o niższej marży). W poszukiwaniu wzmocnienia w zakresie kapitału innowacyjnego, w 2018 r. podjęto decyzję o przejęciu wydzielonej części Raiffeisen Bank Polska, który w toku swojej działalności wprowadził na rynek kilka innowacyjnych rozwiązań, m.in. z zakresu płatności i finansowania firm. Kluczowe w budowaniu konkurencyjności banku jest zatem, przede wszystkim, rozbudowywanie elementów wchodzących w skład kapitału organizacyjnego oraz instytucjonalnego.

### **5.2.2. Filary strategii rozwoju – zarządzanie, oferta, klienci, pracownicy, innowacje**

Poszukując odzwierciedlenia wskazanych w poprzednim podrozdziale kwestii, w filarach strategii rozwoju banku należy zaznaczyć, że w przypadku badanego podmiotu misja banku jest jednolita dla całej Grupy BNP Paribas. Stanowi ją oferowanie, w sposób odpowiedzialny, rozwiązań finansowych, które pomagają klientom zmieniać świat i wspierać lokalną gospodarkę. Potwierdza to

---

<sup>499</sup>Bank należy do wiodącej międzynarodowej grupy bankowej BNP Paribas, która jest obecna w 73 krajach i zatrudnia ok. 200 tys. pracowników, z czego ok. 150 tys. w Europie. Macierzystym rynkiem Grupy BNP Paribas jest Francja. Struktura organizacyjna BNP Paribas bazuje na dwóch głównych liniach biznesowych. Pierwsza z nich zajmuje się bankowością detaliczną i wyspecjalizowanymi usługami finansowymi, natomiast druga dotyczy bankowości korporacyjnej i instytucjonalnej, w ramach której klienci korporacyjni i instytucjonalni mogą korzystać z indywidualnych rozwiązań finansowych w wielu sferach. Grupa BNP Paribas rozwija swój model zintegrowanej bankowości detalicznej w krajach basenu Morza Śródziemnego, w Turcji, Europie Środkowo-Wschodniej i poprzez rozbudowaną sieć placówek w zachodniej części Stanów Zjednoczonych. W obszarze Bankowości Korporacyjnej i Instytucjonalnej (Corporate & Institutional Banking) oraz Międzynarodowych Usług Finansowych (International Financial Services) BNP Paribas plasuje się również na czołowych miejscach w Europie, ma silną pozycję w Ameryce Północnej i Południowej, a także notuje szybki rozwój swoich spółek w rejonie Azji i Pacyfiku. *BNP Paribas around the world*, <https://www.bgl.lu/en/about-us/the-bnp-paribas-group.html>, [22.06.2020].

z pewnością nacisk na kapitał instytucjonalny. Wszyscy pracownicy mają promować wartości banku, którymi są<sup>500</sup>:

- przejrzystość – otwarte i uczciwe postępowanie jako podstawa dobrych i trwałych relacji między współpracownikami, klientami i partnerami biznesowymi;
- współpraca – oparta na zaufaniu, szacunku wobec innych, otwartości na współpracę w ramach całej organizacji i dla dobra klienta;
- po pierwsze klient – długoterminowe partnerskie relacje, oparte na wysokiej jakości obsłudze;
- delegowanie – odpowiedzialne przekierowywanie zadań i skuteczne podejmowanie decyzji, umożliwiające realizowanie wspólnych celów.

Wykorzystując wskazane zasady BNP Paribas stara się utrzymać pozycję lidera w segmencie rolno-spożywczym oraz kredytów konsumpcyjnych, a także wiodącą pozycję w sektorze dużych firm i międzynarodowych korporacji<sup>501</sup>. W strategii banku – od 2017 r. – można zauważyć wzrost roli elementów IC. BNP Paribas realizuje strategię „Fast Forward”, której głównym założeniem jest koncentracja na kliencie (INS), transformacja cyfrowa produktów, usług i procesów (INN), co przyspiesza rozwój i przyczynia się do zwiększenia rentowności<sup>502</sup>.

Obecnie pięć kluczowych filarów rozwoju banku to: prostota, digitalizacja/innowacyjność, jakość, wzrost i entuzjazm. Bank chce skupić się na stworzeniu organizacji otwartej na współpracę z różnymi kontrahentami i zaakcentować swoją wyróżniającą się odpowiedzialność w biznesie (INS). Działania te mają doprowadzić do zwiększenia grona zadowolonych klientów, a tym samym wzrostu udziału w rynku<sup>503</sup>.

Bank docenia również siłę kapitału innowacyjnego i jego połączenia z kapitałem instytucjonalnym we współczesnym świecie. Innowacje zajmują szczególne miejsce w strategii całej Grupy BNP Paribas<sup>504</sup>. W tabeli 5.5. przedstawiono przykłady działań, które stanowią dowody współgrania kapitału innowacyjnego i instytucjonalnego banku

---

<sup>500</sup>Bank BGŻ wczoraj i dziś, <https://docplayer.pl/4650393-Bank-bgz-wczoraj-i-dzis.html>, [04.02.2019].

<sup>501</sup>Od 2009 r. bank przyjął strategię rozwoju jako banku specjalizującego się głównie w sektorze rolno-spożywczym, tworząc produkty dopasowane do jego potrzeb. Miał to osiągnąć poprzez budowanie lojalności klientów. W tamtym okresie bank skupił się również na swoim udziale rynkowym w wolumenie kredytowym oraz depozytowym, a także nad poprawą jakości udzielanych kredytów. *O banku – misja i cele*, oficjalna strona BNP Paribas, <https://www.bnpparibas.pl/o-banku>, [05.03.2020].

<sup>502</sup>Jednocześnie strategia zakłada realizację wzrostu poprzez przejęcie zorganizowanej części działalności Raiffeisen Bank Polska. *Bank BGŻ wczoraj i dziś*, <https://docplayer.pl/4650393-Bank-bgz-wczoraj-i-dzis.html>, [04.02.2019].

<sup>503</sup>Miarami osiągnięcia tak zarysowanych celów strategicznych mają być: tempo wzrostu wyniku z działalności bankowej NBI szybsze niż rynek, ROE powyżej 10%. *Bank BGŻ wczoraj i dziś*, <https://docplayer.pl/4650393-Bank-bgz-wczoraj-i-dzis.html>, [04.02.2019].

<sup>504</sup>BNP Paribas we Francji nawiązała współpracę z amerykańskim akceleratorem Plug and Play, aby opracować program wsparcia dedykowany start-upom FinTech i InsurTech. Program akceleracyjny z Plug and Play na stacji F jest istotnym elementem strategii otwartych innowacji. Faza industrializacji najlepszych projektów pilotażowych umożliwi przyspieszenie cyfrowej transformacji i ewolucję doświadczeń klientów. Dzięki takim działaniom wprowadzono OneUp dla małych firm (księgowość, fakturowanie, zarządzanie zapasami, zakupy,



**Tabela 5.5. Innowacyjne rozwiązania i projekty w BNP Paribas**

Innowacja/projekt	Opis
<b>Adaptive Mobile Defense Footprint</b>	Platforma „Adaptive Mobile Threat Defense Footprint” ma zwiększyć mobilność banku BGŻ BNP Paribas, dzięki rozwiązaniom innowacyjnym, ale jednocześnie bezpiecznym, które nie zmniejszają wydajności i nie obciążają operacji IT. Platforma firmy Kaymera oferuje bezpieczną komunikację, aktywnie monitoruje przesyłanie danych, wykrywając i unieszkodliwiając ataki na urządzenia mobilne, potencjalne zagrożenia, włamania do systemu czy instalację złośliwego oprogramowania.
<b>Laboratorium Innowacji</b>	Start-upy są dla banku partnerem w budowaniu najnowszych rozwiązań technologicznych. Mając na uwadze specyfikę młodych firm technologicznych, bank uprościł m.in. proces zakupowy dla technologii pochodzących od start-upów, opracował „Kodeks współpracy ze startupami”, który stał się wstępem Laboratorium Innowacji. Laboratorium to zespół, który efektywnie wdraża rozwiązania opracowane przez start-upy dla klientów Banku BNP Paribas.
<b>Moduł Informatica/Axon</b>	Aplikacja informatyczna, gromadząca informacje na temat budowanego w banku modelu Data Governance oraz wspierająca realizację poszczególnych procesów związanych z zarządzaniem danymi. Aplikacja pozwala skutecznie i efektywnie zarządzać informacjami gromadzonymi na co dzień przez bank i umożliwia między innymi ich biznesowy przepływ.
<b>Sidoma Professional</b>	Serwis internetowy do składania zleceń giełdowych na GPW i NewConnect. Program można zainstalować na komputerze ze środowiskiem Java.
<b>GOonline</b>	„GOonline” to system nowej generacji – zbudowany w oparciu o najnowsze trendy technologiczne i designerskie. Tworząc nową bankowość kierowano się przede wszystkim szybko zmieniającymi się potrzebami użytkowników.
<b>Pay by link</b>	„Pay by link” to usługa polegająca na pełnej integracji zakupu dokonanego w sklepie internetowym z rachunkiem bankowym. Umożliwia błyskawiczne przelewy bez ręcznego wprowadzania danych, możliwość transakcji w wybranych sklepach i na aukcjach internetowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Sprawozdania zarządu z działalności BNP Paribas 2009-2020*, <https://www.bnpparibas.pl/relacje-inwestorskie/raporty-gieldowe/raporty-okresowe>, [15.03.2020].

Należy dodać, że podstawą budowania kapitału innowacyjnego banku jest również prowadzenie rozbudowanego procesu specjalistycznych szkoleń dla pracowników, co wspiera realizację strategii. Bank dostrzega równocześnie potrzebę wzmocnienia kapitału organizacyjnego, poprzez tworzenie kultury firmy uczącej, wspierającej dynamiczne zarządzanie karierą pracowników. Szkolenia obejmują różnorodne projekty wspierające<sup>505</sup>. W tym miejscu ujawnia się przenikająca trzy podsystemy IC funkcja kapitału ludzkiego, bez którego nie funkcjonują ani struktury, ani innowacje, ani relacje.

CRM). BPP Paris miał wgląd w działalność biznesową klienta, co pozwala mu sprzedawać dodatkowe usługi bankowe z wartością dodaną, a także produkty pozabankowe (ubezpieczenia, leasing, nieruchomości) na preferencyjnych warunkach. Może to stanowić uzyskanie przychodów dla BNP Paribas. *FinTech/bank collaboration: BNP Paribas among the most active in Europe*, <https://group.bnpparibas/en/news/fintech-bank-collaboration-bnp-paribas-active-europe>, [31.07.2019].

<sup>505</sup>Odbывают się szkolenia podnoszące poziom wiedzy produktowej dla pracowników sieci sprzedaży, w tym z zakresu funduszy inwestycyjnych oraz sprzedaży ubezpieczeń, szkolenia wspierające rozwój kompetencji sprzedażowych oraz podnoszące poziom jakości obsługi klienta dla pracowników sieci sprzedaży Obszaru Bankowości Detalicznej i Biznesowej oraz Bankowości Korporacyjnej, szkolenia obowiązkowe wynikające z przepisów prawa (RODO, MIFID2), szkolenia rozwijające kompetencje miękkie, wspierające rozwój osobisty pracowników z zakresu współpracy, budowania relacji, komunikacji, rozwiązywania konfliktów, umiejętności organizacji spotkań, myślenia wizualnego oraz automotywacji w ramach programu Zoom na Rozwój oraz szkolenia wspierające menedżerów w zarządzaniu zespołami w procesie zmiany m.in. z prowadzenia trudnych

Podsumowując, kluczowymi filarami strategii BNP Paribas są przede wszystkim wyróżniająca bank działalność z zakresu odpowiedzialności biznesu i otwartość we współpracy z kontrahentami. Stanowi to część kapitału instytucjonalnego, akcentującego aspekt relacji z otoczeniem zewnętrznym. Kolejnym elementem strategii jest skupianie się na eksploracji potencjału kapitału innowacyjnego, w tym tak ważne, że bank rozumie potrzebę kreowania entuzjazmu pracowników dla rozwiązań innowacyjnych (poprzez system szkoleń), a dążąc do indywidualizacji oferty produktowej, zwraca uwagę na jej nowoczesność, ale i rozbudowywanie jej o produkty wspierające ochronę środowiska. Dostosowuje się do ekosystemu współczesnych wymagań klientów. Elementy te stanowią, wraz ze szkoleniami dla pracowników, akcenty na rzecz rozwoju kapitału organizacyjnego i innowacyjnego. Przedstawiona analiza pozwala uznać za zasadne twierdzenie, że strategia banku wskazuje na świadome wykorzystanie podsystemów kapitału intelektualnego dla pomnażania kapitału ekonomicznego.

### 5.2.3. Implementacja zasad społecznej odpowiedzialności a potencjał kapitału intelektualnego banku

Docenienie roli kapitału intelektualnego, w budowaniu długookresowej konkurencyjności banku, najwyraźniej można dostrzec w uwypukleniu zasad zrównoważonego rozwoju w strategii Grupy BNP Paribas jako fundamentu wyników i stabilności grupy. Strategia opiera się na tych samych działaniach, wprowadzanych w różnych krajach członków Grupy BNP Paribas. Opierając się o te same filary, BNP Paribas wprowadza inicjatywy, które dopasowują się do potrzeb oraz charakterystyki środowiska, w którym funkcjonują. W tabeli 5.6. zaprezentowano dobre praktyki z zakresu CSR BNP Paribas w Polsce.

**Tabela 5.6. Dobre praktyki BNP Paribas wyróżnione w raporcie Forum Odpowiedzialnego Biznesu**

Działanie CSR	Opis
<b>Agro na obcasach</b>	Projekt ma na celu wspieranie roli kobiet, w szczególnym stopniu koncentrując się na kobietach aktywnych w sektorze Agro. Bank docenia ich rosnącą rolę w rozwoju całego sektora: kobiety z obszarów wiejskich w dużym stopniu podejmują decyzje dotyczące prowadzonych samodzielnie biznesów lub rodzinnych gospodarstw rolnych. Inicjatywa dotyczy organizacji dla nich cykli szkoleniowych
<b>Szlachetna Paczka</b>	Pracownicy Banku BNP Paribas od lat wspierają Szlachetną Paczkę. Stale rosnąca liczba pracowników-wolontariuszy była jednym z impulsów do rozpoczęcia współpracy na szeroką skalę. Od 2018 r. bank jest partnerem strategicznym akcji.
<b>Doceniaj, nie oceniaj</b>	Kampania, której celem było zwrócenie uwagi na to, jak istotna jest siła pozytywnego wpływu i rola codziennego wsparcia i doceniania innych w dążeniu do realizacji ich pasji i marzeń. Kampania ta odpowiada na problem oceniania i negatywnej informacji zwrotnej,

rozmów z pracownikami, delegowania zadań, z którymi zespół się nie identyfikuje, przeprowadzania indywidualnych rozmów o motywacji, przeciwdziałania spadkowi motywacji w zespole. W. Kołodziej, *Pracownicy BNP Paribas chętni do pomocy*, <https://raportcsr.pl/pracownicy-bnp-paribas-chetni-do-pomocy/>, [06.09.2020].

	która powstrzymuje przed realizowaniem marzeń.
<b>Premia ekologiczna Eko Leasing Polseff</b>	W latach 2011–2019 BNP Paribas Bank Polska, we współpracy z Europejskim Bankiem Odbudowy i Rozwoju i w oparciu o Program Finansowania Rozwoju Energii Zrównoważonej w Polsce, umożliwił finansowanie przedsięwzięć z zakresu efektywności energetycznej w formie kredytów inwestycyjnych oraz leasingów z premią ekologiczną. Produkt skierowany do MSP finansował inwestycje zmniejszające zużycie energii o min. 20%.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Bank BNP Paribas opublikował raport CSR 2009-2020*, <https://prnews.pl/bank-bnp-paribas-opublikowal-raport-csr-za-2018-rok-443852>, [17.02.2021].

Wymienione inicjatywy to jedynie przykłady, gdyż strategia CSR banku podzielona jest na cztery filary odpowiedzialności (gospodarcza, w miejscu pracy, społeczna, środowiskowa) i zawiera konkretne projekty, w ramach dwunastu zobowiązań, we wszystkich obszarach odpowiedzialnego banku. Należą do nich m.in.<sup>506</sup>:

- monitoring i zarządzanie ryzykami środowiskowymi, społecznymi i zarządczymi;
- oferowanie odpowiedzialnych produktów, np. w Polsce jest to bezpłatne konto dla organizacji pozarządowych „Pakiet Społeczny Lider” oraz stałe dostosowywanie placówek i obsługi do potrzeb klientów starszych i niepełnosprawnych;
- inwestycje społeczne i programy Fundacji Banku, wspierające lokalne społeczności;
- działania mające na celu minimalizowanie negatywnego wpływu środowiskowego, wynikającego z działalności operacyjnej banku oraz wspieranie klientów w przechodzeniu na gospodarkę niskoemisyjną, poprzez oferowanie dedykowanych produktów i usług.

Kluczowym wymiarem odpowiedzialności banku jest długoterminowe wspieranie rozwoju gospodarki, poprzez finansowanie projektów klientów indywidualnych oraz przedsiębiorstw – tak, aby wspierać ich wzrost. Bank monitoruje ryzyka CSR w sektorach wrażliwych. Decyzje o udzieleniu finansowania poprzedzają analizy społecznego, ekonomicznego i środowiskowego wpływu firmy<sup>507</sup>.

Odpowiedzialność społeczna oznacza aktywne działanie na rzecz otoczenia, w którym bank prowadzi działalność. To skupienie się na obszarach, w których w najbardziej adekwatny sposób bank może przyczynić się do pozytywnej zmiany społecznej, tj. na przeciwdziałaniu wykluczeniu społecznemu oraz wspieraniu edukacji i kultury, szczególnie w małych społecznościach. Bank stale stara się zwiększać dostępność produktów i usług, swoją otwartość na potrzeby różnych grup klientów oraz liczbę inicjatyw na rzecz lokalnych społeczności czy współpracy z różnymi instytucjami<sup>508</sup>.

W ocenie znaczenia IC w rozwoju banku i budowaniu jego konkurencyjności ważne jest postrzeganie strategii grupy BNP Paribas, jako zbioru zasad adekwatnych dla instytucji finansowej zmieniającego się świata. BNP Paribas daje temu wyraz w takich działaniach, jak np.: „Bank

<sup>506</sup>*Bank BNP Paribas opublikował raport CSR*, <https://prnews.pl/bank-bnp-paribas-opublikowal-raport-csr-za-2020-rok-443852>, [17.06.2020].

<sup>507</sup>Raport CSR 2019, <https://www.bnpparibas.pl/csr>, [11.03.2020].

<sup>508</sup>Bank BNP Paribas opublikował raport CSR, <https://prnews.pl/bank-bnp-paribas-opublikowal-raport-csr-za-2020-rok-443852>, [17.02.2021].

Zielonych Zmian”. Dotyczy to rezygnacji z plastiku w działaniach wewnętrznych i promocji ekopostaw poprzez zwrot ku finansowaniu transformacji energetycznej<sup>509</sup>.

Podsumowując analizy dotyczące IC banku BNP Paribas, należy zauważyć, że bank swoją pozycję w gronie konkurentów buduje, opierając się głównie na kapitale instytucjonalnym. Szczególnie ważne jest wprowadzanie licznych inicjatyw CSR z zakresu ochrony środowiska i edukacji ekologicznej<sup>510</sup>. Bank angażuje się również w liczne akcje charytatywne oraz podejmuje działania zapobiegające wykluczeniu społecznemu. BNP Paribas wyróżnia się na tle konkurentów zaangażowaniem w rozwój kompetencji miękkich oraz świadomości ekologicznej pracowników, co łączy kapitał instytucjonalny i organizacyjny. Ma to na celu gwarancję satysfakcji klientów oraz utożsamienie się pracowników z misją banku. Dążenie do digitalizacji procesów i współpraca z start-upami, stanowiące o sile kapitału innowacyjnego, wymagają od banku zwiększonego zaangażowania, aby sprostać dynamicznej konkurencji w tym zakresie. Bank nadal jest bowiem głównie dystrybutorem, a nie inicjatorem innowacji.

### 5.3. mBank

#### 5.3.1. Struktura organizacyjna banku – historia rozwoju, relacje ze spółką macierzystą

mBank to bank uniwersalny, założony w 1986 r. (do 2013 r. jako Bank Rozwoju Eksportu – BRE<sup>511</sup>). Oferuje bankowość detaliczną, inwestycyjną, rozwiązania dla przedsiębiorców oraz usługi bankowości prywatnej. Od 2007 r. operuje na trzech rynkach: w Polsce, Czechach i na Słowacji. mBank w Polsce stał się synonimem innowacyjnych rozwiązań w bankowości. Był pierwszym w pełni internetowym bankiem w Polsce i nadal wskazuje kierunek rozwoju bankowości mobilnej i *online* jako kluczowy. Na schemacie 5.2. zaprezentowano strukturę grupy kapitałowej mBanku, która umożliwia oferowanie klientom różnorodnej bazy produktowej, z wykorzystaniem podmiotów grupy<sup>512</sup>.

---

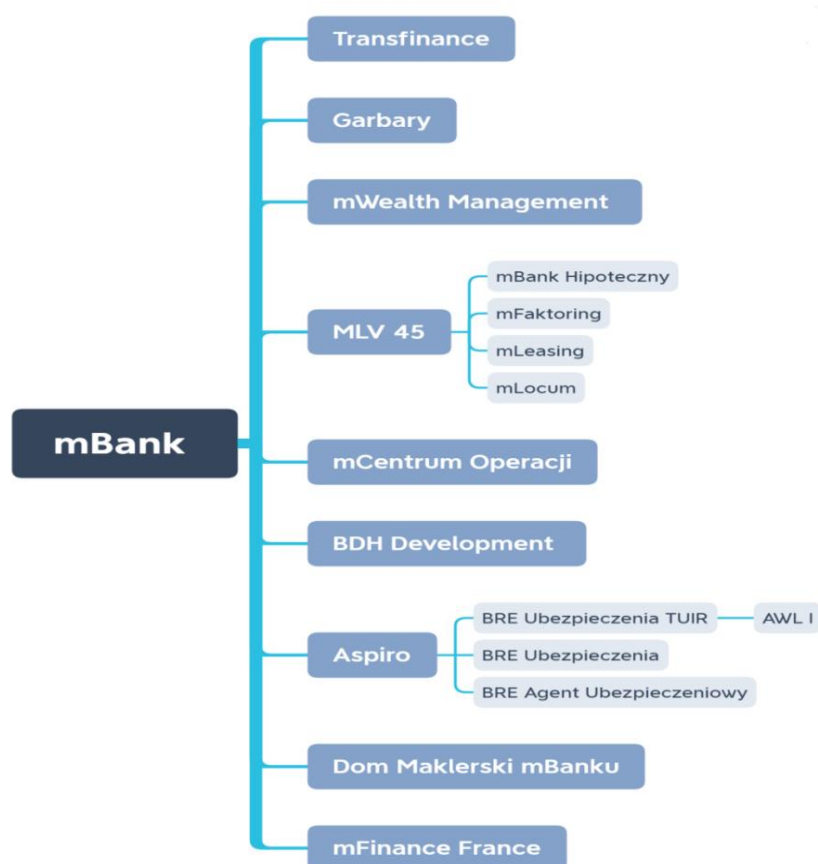
<sup>509</sup>W. Kołodziej, Pracownicy BNP Paribas *chętni do pomocy*, <https://raportcsr.pl/pracownicy-bnp-paribas-chetni-do-pomocy/>, [06.09.2019].

<sup>510</sup>Bank BNP Paribas jest m.in. członkiem organizowanego przez UNEP/GRID-Warszawa Partnerstwa na rzecz realizacji środowiskowych. Celów Zrównoważonego Rozwoju „Razem dla środowiska”. BNP Paribas kształtuje i ocenia swoje działania w oparciu o mapę pięciu zagrożeń dla bioróżnorodności na świecie, opracowaną przez IPBES w 2019 roku.

<sup>511</sup>Po ujednoczeniu marki w listopadzie 2013 r. – kiedy nazwa mBank zastąpiła nie tylko nazwę firmy, ale również marki BRE i MultiBank – bank zyskał nie tylko nowy wygląd, ale i nowe wartości *Prezentacja mBanku*, <https://www.mbank.pl/pdf/relacje-inwestorskie/introduction-to-mbank-pol.pdf>, [12.08.2020].

<sup>512</sup>M. Macierzyński, *Historia powstania mBanku*, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/3/id/26>, [11.03.2004].

## Schemat 5.2. Struktura Grupy Kapitałowej mBank S.A.



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Raport roczny mBank*, <http://raportroczny.mbank.pl/raport/strategia-i-model-biznesowy/sklad-grupy-i-glowne-obszary-dzialalnosci.html>, [19.02.2020].

Przez lata bank systematycznie budował swoje struktury i rozwijał kompetencje w zakresie obsługi różnych grup klientów, stale wzbogacając swoją ofertę; kalendarium rozwoju zaprezentowano w tabeli 5.7.

**Tabela 5.7. Kalendarium rozwoju działalności mBank w Polsce**

Rok	Wydarzenie
1986	Powołanie Banku Rozwoju Eksportu (BRE). Pierwszym prezesem zarządu został Krzysztof Szwarz, wcześniejszy dyrektor Centrali Handlu Zagranicznego „Impexmetal”.
1989	Przyznanie linii kredytowych przez IFC <sup>513</sup> . BRE Bank został członkiem międzynarodowego systemu rozliczeniowego SWIFT.
1992	Debiut na GPW w Warszawie.
1994	Zawarcie umowy o partnerstwie strategicznym z Commerzbank AG.
1998	Fuzja z Polskim Bankiem Rozwoju S.A. Wojciech Kostrzewa został prezesem zarządu.

<sup>513</sup>IFC (International Finance Corporation) lub Międzynarodowa Korporacja Finansowa, to element grupy Banku Światowego, który udziela pomocy finansowej różnym sektorom gospodarki krajów rozwijających się.

<b>2000</b>	Powstał mBank (pierwszy wyłącznie internetowy bank detaliczny w Polsce). Commerzbank AG zwiększył udziały do 50%.
<b>2007</b>	mBank rozszerzył działalność na Czechy i Słowację.
<b>2011</b>	Uruchomienie w mBanku mobilnej wersji serwisu transakcyjnego.
<b>2013</b>	Rebranding – zastąpienie trzech dotychczasowych marek: Multibank, BRE Bank, mBank przez jedną – najsilniejszą w grupie – mBank. Ponadto znaczne zmiany w internetowej platformie transakcyjnej.
<b>2015</b>	Rozpoczęcie długoterminowej współpracy z grupą Axa. Klienci dawnego Multibanku i bankowości prywatnej zaczęli korzystać z serwisu transakcyjnego mBanku (ostatni etap integracji marek pod wspólnym szyldem mBanku).
<b>2016</b>	Spółki zależne mBanku – Dom Maklerski mBanku oraz mWealth Management zostały włączone w struktury organizacyjne banku. Świadcząca usługi doradztwa finansowego spółka Aspiro zmieniła nazwę na mFinanse.
<b>2017</b>	Powstał mAccelerator, pierwszy i największy fundusz w regionie Europy Środkowo-Wschodniej, którego celem jest rozwój i komercjalizacja najnowocześniejszych technologii. Sprzedaż licencji na mobilny i internetowy serwis w ramach projektu mBox.
<b>2019</b>	mBank dokonał zakupu spółki LeaseLink, aby umożliwić finansowanie zakupów <i>online</i> za pomocą leasingu. LeaseLink zapewnia w pełni zdigitalizowany proces, dzięki czemu przedsiębiorcy mogą skorzystać z leasingu w ciągu kilku minut, bez zbędnych dokumentów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Historia*, oficjalna strona mBank, <https://www.mbank.pl/o-nas/o-mbanku/>, [07.09.2020].

Pierwotnie model biznesowy mBanku zakładał, że grupą docelową będą klienci indywidualni. Użytkownikami miały być przede wszystkim osoby, posiadające nadwyżki finansowe, a jednocześnie traktujące nowe rozwiązania technologiczne jako skuteczny i wygodny sposób komunikowania się z bankiem. Powstający mBank miał być pierwszym w Polsce bankiem opartym na założeniu, które nie było wcześniej spotykane w polskiej bankowości. Polegało na zaoferowaniu klientom ograniczonej liczby produktów wysokiej jakości w bardzo konkurencyjnych cenach, a często nawet bezpłatnie.

Obecnie model ten ulega znacznemu przeobrażeniu w stronę banku pełnozakresowego, pierwszego wyboru<sup>514</sup>. Z uwagi na fakt, że mBank jest częścią grupy, której inwestorem strategicznym jest Commerzbank, także mBank chce oferować kompleksowy portfel usług finansowych (Commerzbank posiada 67% akcji mBanku)<sup>515</sup>.

Commerzbank posiada dwa segmenty – klienci prywatni i małe firmy oraz klienci korporacyjni<sup>516</sup>. Bank oferuje swoją wiedzę branżową klientom korporacyjnym w Niemczech i za

<sup>514</sup>*O Nas*, <https://www.mbank.pl/o-nas/o-mbanku/>, [07.12.2019].

<sup>515</sup>Commerzbank jest wiodącym międzynarodowym bankiem komercyjnym z oddziałami i biurami w prawie 50 krajach. Obsługuje około 30% transakcji niemieckiego handlu zagranicznego i jest liderem na rynku niemieckiej bankowości korporacyjnej<sup>515</sup>. Jego główne rynki to Niemcy i Polska. Poza Niemcami bank ma sześć istotnych spółek zależnych, 23 operacyjne oddziały zagraniczne i 35 przedstawicielstw w 53 krajach i jest reprezentowany we wszystkich głównych centrach finansowych, takich jak Londyn, Nowy Jork, Tokio, Hongkong i Singapur. *GRI Report of Commerzbank AG*, [https://www.commerzbank.de/media/nachhaltigkeit/gri\\_bilanz\\_1/GRI\\_Report.pdf](https://www.commerzbank.de/media/nachhaltigkeit/gri_bilanz_1/GRI_Report.pdf), [17.03.2020].

<sup>516</sup>Przy około 800 oddziałach Commerzbank ma jedną z najgęstszych sieci oddziałów w Niemczech. Obsługuje ponad 11 mln klientów prywatnych i małych firm w całym kraju oraz ponad 70 tys. klientów korporacyjnych, międzynarodowych, dostawców usług finansowych i klientów instytucjonalnych na całym świecie. W 2020 r. Commerzbank wygenerował przychody brutto w wysokości 8,6 mld EUR, zatrudniając ok. 48,5 tys. pracowników. *Facts & figures*, [https://www.commerzbank.com/en/hauptnavigation/konzern/commerzbank\\_im\\_berblick/commerzbank\\_ueberblick.html](https://www.commerzbank.com/en/hauptnavigation/konzern/commerzbank_im_berblick/commerzbank_ueberblick.html), [05.03.2021].

granicą oraz jest wiodącym dostawcą produktów rynku kapitałowego. Jego spółki zależne – Comdirect w Niemczech i mBank w Polsce – to dwa innowacyjne banki internetowe.

Podsumowując, mBank na polskim rynku prowadził działalność już w latach 80. XX w., specjalizując się w obsłudze małych i średnich firm. Od 2013 r., kiedy ujednociono markę mBank, skupił się na oferowaniu innowacyjnej oferty produktowej dla wszystkich klientów. Commerzbank, jako spółka macierzysta, jest kluczowym partnerem strategicznym mBanku w bankowości korporacyjnej, co pozwala mBankowi (razem z Commerzbankiem) oferować specjalistyczną obsługę klientów międzynarodowych (tzw. rynek *cross border*<sup>517</sup>). Warto zaznaczyć, że Commerzbank czerpie od mBanku korzyści z zakresu innowacyjnych rozwiązań, dotyczących bankowości elektronicznej, gdyż ta oferowana przez mBank znacząco przewyższa standard Commerzbanku.

### 5.3.2. Filary strategii rozwoju – zarządzanie, oferta, klienci, pracownicy, innowacje

Strategia oraz misja mBanku skonstruowana jest na elementach kapitału intelektualnego (IC). Misja mBanku koncentruje się na klientach. Bank zmierza do celnego odczytywania i przewidywania potrzeb klientów oraz umiejętności natychmiastowego reagowania na nie. Podsystem IC, jakim jest kapitał organizacyjny, ujawnia się w rozbudowywaniu wyspecjalizowanych usług bankowych dedykowanych różnym grupom klientów. Produkty są nieustannie doskonalone, dostosowywane do zmieniających się zachowań klientów<sup>518</sup>.

Porównując zapisy strategii mBanku z zapisami, znajdującymi się w misji Commerzbanku<sup>519</sup> bez trudu można dostrzec podobieństwo ścieżki rozwoju. Kultura korporacyjna mBanku opiera się

---

<sup>517</sup>Jego kluczowym elementem jest Departament Klientów Międzynarodowych, zespół wyspecjalizowanych ekspertów obsługujących klientów na terenie całego kraju i wspierany przez specjalistów z globalnej sieci Grupy Commerzbanku.

<sup>518</sup>*mBank korzysta z kilku strategicznych przewag*, <https://www.mbank.pl/pdf/relacje-inwestorskie/introduction-to-mbank-pol.pdf>, [18.07.2020].

<sup>519</sup>Pięć wartości tworzy obowiązującą i ujednociającą kulturę korporacyjną dla wszystkich pracowników Commerzbanku:

- orientacja na klienta: Myślą i działają zorientowani na klienta. Oferują klientom solidną i prostą obsługę bankową – cyfrową i bezpośrednią;
- wydajność: Wszyscy pracownicy zapewniają najlepszą możliwą wydajność swoich funkcji, aby nie tylko spełniać, ale także przekraczać oczekiwania klientów;
- uczciwość: to najważniejszy atut. Ma ogromne znaczenie, ponieważ jest podstawą zaufania, jakim cieszy się Commerzbank;
- duch zespołowy: pomyślny wynik ogólny zależy od interakcji wielu osób. Podstawą tej współpracy jest pełna szacunku i kooperacyjna interakcja między sobą;
- odwaga: Mają odwagę iść nowymi drogami i próbować nowych rzeczy, mając na uwadze potrzeby klientów. Chcą, aby bankowość była łatwiejsza, szybsza i lepsza. W ten sposób zawsze biorą odpowiedzialność za własne działania.

również na pięciu wartościach, które, wykorzystując misję Commerzbanku<sup>520</sup>, można opisać następująco:

- myślenie klientem – orientacja na klienta, myślenie i działania zorientowane wokół klienta; odpowiedzialność za własne działania;
- patrzenie w przyszłość – odwaga, aby iść nowymi drogami i próbować nowych rzeczy, mając na uwadze potrzeby klientów;
- upraszczanie – łatwiejsza, szybsza i lepsza bankowość; solidna i prosta obsługa bankowa – cyfrowa i bezpośrednia;
- zaangażowanie – pracownicy zapewniają najlepszą możliwą wydajność obsługiwanych funkcjonalności, aby nie tylko spełniać, ale także przekraczać oczekiwania klientów;
- profesjonalizm – duch zespołowy: pomyślny wynik ogólny zależy od interakcji wielu elementów; podstawą współpracy jest pełna szacunku i kooperacyjna interakcja; uczciwość jako najważniejszy atut, gdyż jest podstawą zaufania do organizacji.

Wskazane wartości spaja kapitał ludzki jako niezbędny katalizator każdego z trzech podsystemów IC. Główne podobieństwo do misji Commerzbank można dostrzec w tym, iż mBank opiera się przede wszystkim na ludziach, których łączy współpraca zorientowana na zrozumienie i celne odpowiadanie na potrzeby klientów oraz odpowiedzialność za ich zadowolenie (INS)<sup>521</sup>. Pracownicy mBanku powinni być otwarci na zmiany, innowacyjni, poszukiwać nowych ciekawszych rozwiązań, odważnie nawet wyprzedzając dotychczasowe trendy (INN). Wartością dla banku jest propagowanie prostego i zrozumiałego podejścia do klientów, nacisk na wiedzę oraz kompetencje, a także silna motywacja i dążenie do pełnej realizacji postawionych celów (ORG)<sup>522</sup>.

Podstawę rozwoju organizacji oraz budowania zaufania w relacjach z klientami (INS) stanowią wspólne wartości i jasno określony model wartości dla całej grupy mBank, zainspirowany koncepcją Commerzbanku<sup>523</sup>. Model ten jest wyrazem wewnętrznej spójności organizacji,

---

<sup>520</sup> *Our responsibility*, [https://www.commerzbank.de/en/nachhaltigkeit/home\\_1/home\\_neu\\_1.html](https://www.commerzbank.de/en/nachhaltigkeit/home_1/home_neu_1.html), [13.04.2020].

<sup>521</sup> *Our responsibility*, [https://www.commerzbank.de/en/nachhaltigkeit/home\\_1/home\\_neu\\_1.html](https://www.commerzbank.de/en/nachhaltigkeit/home_1/home_neu_1.html), [13.04.2020].

<sup>522</sup> *Raport zintegrowany mBank 2018*, oficjalna strona mBank, <https://www.mbank.pl/raport-roczny/2018/o-grupie-mbanku/strategia-grupy-mbanku/>, [17.04.2019].

<sup>523</sup> Obecna strategia „Commerzbank 5.0” kładzie nacisk na koncentrowaniu się na dalszej cyfryzacji, a jednocześnie rozszerzaniu możliwości dystrybucji i doradztwa. Commerzbank chce pozostać najlepszym wyborem dla MŚP i najlepszym bankiem. Strategia „Commerzbank 5.0” obiecuje „Bankowość: cyfrową, osobistą i odpowiedzialną”. Jako odpowiedzialny bank, Commerzbank umieszcza obsługę danych klientów, integralność i zrównoważony rozwój w centrum swoich działań – kluczowe jest bowiem bezpieczeństwo danych, a także ścisła ochrona danych *Strategy & business model*, [https://www.commerzbank.com/en/hauptnavigation/konzern/commerzbank\\_im\\_berblick/strategie\\_gesch\\_ftsmodell/Strategie\\_Gesch\\_ftsmodell.html](https://www.commerzbank.com/en/hauptnavigation/konzern/commerzbank_im_berblick/strategie_gesch_ftsmodell/Strategie_Gesch_ftsmodell.html), [14.06.2020].



ukierunkowanej na oferowanie najwyższych standardów obsługi (ORG), a także wyznaczanie właściwych kierunków działania w warunkach coraz bardziej wymagającego otoczenia<sup>524</sup>.

Strategia biznesowa *mobilny Bank*, realizowana przez bank do 2020 r., starała się odpowiadać na wyzwania, przed którymi stoi nowoczesna bankowość. Łączyła ona w sobie przede wszystkim elementy kapitału innowacyjnego i instytucjonalnego, czyli innowacyjne rozwiązania, automatyzację oraz relacje z klientem. Strategia zbudowana była na trzech filarach: empatii wobec klientów, mobilności i efektywności<sup>525</sup>. Od 2020 r. mBank przyjął nową strategię biznesową: *Rośniemy z klientami i dzięki nim*, której kluczowe obszary to: klient, platforma, pracownicy, efektywność. Te kluczowe obszary stanowią schemat budowania konkurencyjności, według którego to kapitał intelektualny (klient – INS, platforma – INN, pracownicy – ORG) pomnaża kapitał ekonomiczny (budując efektywność). Na schemacie 5.3. przedstawiono istotne cele banku w każdym z czterech obszarów obecnej strategii.

---

<sup>524</sup>Fundamenty strategii „mobilny Bank”, oficjalna strona mBank, <https://www.mbank.pl/raport-roczny/2017/strategia-banku/filary-strategii-mobilny-bank/>, [16.03.2018].

<sup>525</sup>Pierwszym filarem była empatia, ponieważ jest wartością, o której rzadko wspomina się w kontekście sektora finansowego. mBank wdraża ją w kulturze organizacyjnej, a także w procesach i produktach. Celem jest, aby klienci wybierali mBank na stałe, a zadowoleni ze współpracy polecali go swoim znajomym i rodzinie. W celu lepszego usystematyzowania i ukierunkowania inicjatyw wspierających koncentrację banku na klientach, Zarząd powołał pełnomocnika ds. kultury myślenia klientem i relacji klientowskich<sup>525</sup>.

Drugim filarem była mobilność. mBank dążył do wprowadzania innowacyjnych i odpowiadających na potrzeby klientów rozwiązań. Bank działa w oparciu o wielokanałowy model dystrybucji, którego sercem jest bankowość mobilna. Model zakłada, że niezależnie od miejsca rozpoczęcia kontaktu z mBankiem – placówka, *contact center* czy kanały cyfrowe – każdy inny kanał dystrybucji będzie dostępny dla klienta na maksymalnie „jedno kliknięcie” w aplikacji mobilnej. Nowe procesy są w pełni mobilne (automatyczne i wykorzystujące urządzenia mobilne) oraz niewymagające drukowania dokumentacji papierowej. mBank buduje cyfrowe zaplecze (*back office*) w obszarze operacji, chcąc być cały czas liderem innowacyjności

Trzecim filarem była efektywność. mBank skupiał się na rentowności, rozbudowie segmentu nowych klientów oraz zwiększenia atrakcyjności produktów i optymalizacji kosztowej. *Strategia mBank na lata 2016-2020*, oficjalna strona mBank, <https://www.mbank.pl/pdf/relacje-inwestorskie/prezentacja-strategii-mobilny-bank.pdf>, [19.02.2021].

### Schemat 5.3. Cele strategii mBanku *Rośniemy z klientami i dzięki nim*



Źródło: opracowanie własne na podstawie, *Raport roczny 2020*, <https://www.mbank.pl/raport-roczny/2020/o-mbanku/strategia/rosniemy-z-klientami-i-dzieki-nim-strategia-na-lata-2020-2023/>, [12.02.2021].

Nowa strategia mBanku dodaje, dotychczas niejako brakujące ogniwo IC, czyli kapitał organizacyjny, jako istotny parametr budowania konkurencyjności banku. Wskazują na to zapisy dotyczące obszaru „pracownicy”. Dodatkowo, w pozostałych obszarach widoczna jest ewolucja strategii, zgodna z najnowszymi trendami w sektorze.

mBank chce zwiększyć swój udział w rynku poprzez wzrost liczby klientów, dostarczanie im produktów dopasowanych do potrzeb na każdym etapie ich życia oraz bezpieczeństwo wszelkich transakcji (kontynuując rozwój systemów zabezpieczeń). Celem jest również poprawa sprawności operacyjnej poprzez automatyzację oraz inkluzywne podejście do kadr świadomych i gotowych do podejmowania wyzwań, promujących i tworzących innowacyjne rozwiązania. mBank tworzy zespół, który ma wysokie umiejętności i kompetencje. Na system motywacyjny mBanku składa się zarówno polityka wynagradzania, jak i elementy niematerialne, w tym możliwości rozwoju zawodowego. Odgrywa on kluczową rolę w kształtowaniu kultury korporacyjnej i buduje przewagę konkurencyjną poprzez pozyskiwanie i utrzymywanie kompetentnych pracowników.

Bank świadomie zaprasza do współtworzenia mBanku, co ma połączyć klientów, pracowników banku oraz partnerów strategicznych. Ich pomysły i propozycje zmian są zbierane.

Analizowane jest każde zgłoszenie, aby zidentyfikować najbardziej oczekiwane zmiany. Żadnego zgłoszenia bank nie eliminuje na starcie. Co miesiąc Departament Klienta Firmowego organizuje spotkania z przedsiębiorcami w ramach inicjatywy OKO w OKO. Rozmawiają wtedy o potrzebach, barierach i wyzwaniach w codziennym działaniu małych firm<sup>526</sup>. Wszystkie te działania służą poszukiwaniu nowych lepszych funkcjonalności. W tabeli 5.8. przedstawiono przykładowe innowacyjne rozwiązania i projekty mBanku.

**Tabela 5.8. Innowacyjne rozwiązania i projekty mBank**

Innowacja/projekt	Opis
<b>Paynow</b>	„Paynow” jest usługą, którą mBank udostępnił swoim klientom firmowym. Bramka powstała we współpracy ze spółką mElements. To system płatności <i>online</i> dla <i>e-commerce</i> i aby z niego skorzystać należy mieć rachunek firmy i stronę z e-sklepem. Panel do zarządzania płatnościami zintegrowany jest z serwisem transakcyjnym banku. Klient do tej usługi loguje się tak samo, jak do banku. Aktywacja usługi jest bezpłatna. „Paynow” jest pierwszym integratorem płatności wykorzystującym rozwiązania chmurowe.
<b>CyberRescue</b>	„CyberRescue” jest to całodobowe, bezpłatne wsparcie w zakresie bezpieczeństwa w sieci. Zespół specjalistów z dziedziny bezpieczeństwa, posiadających szerokie doświadczenie zarówno w bezpieczeństwie IT jak i operacyjnym. Specjaliści pomagają klientom zdalnie w razie wystąpienia ataku hakerskiego, związanego z zainfekowanym komputerem lub telefonem, utratą haseł, służących do logowania do serwisów internetowych oraz w innych przypadkach wycieku danych.
<b>ChatForce</b>	„ChatForce” – czatbot, który pomaga wyliczyć zdolność kredytową oraz wysokość raty kredytu mieszkaniowego. Chatbot pracuje na profilu mBank w komunikatorze Messenger.
<b>Konto dla gracza w mBanku</b>	Oferta dla właścicieli najpopularniejszej konsoli w Polsce Play Station – kody na 3-miesięczny abonament PlayStation Plus.
<b>Transfery za pośrednictwem SMS i Facebooka</b>	Funkcjonalność umożliwiająca przekaz pieniędzy w sytuacji, gdy znany jest tylko numer telefonu odbiorcy lub gdy jest on znajomym na Facebooku. Klient nie musi wpisywać/znać numeru konta.
<b>Firmo-otwieracz</b>	Przygotowana przy współpracy z CEIDG (Centralna Ewidencja i Informacja o Działalności Gospodarczej) usługa <i>online</i> pozwala na utworzenie „Profilu Zaufanego”, rejestrację firmy, otwarcie firmowego konta bankowego, a także aktywację usług mKsięgowości (odbywa się to w 10 minut i bez konieczności odwiedzania jakiegokolwiek urzędu).
<b>mAkcelerator</b>	Laboratorium innowacyjności – „mAkcelerator”, został stworzony przez mBank, aby promować kulturę innowacyjności tak jak Commerzbank <sup>527</sup> . W ramach tego projektu bank planuje zainwestować 50 mln EUR w rozwój nowoczesnych technologii. Decyzją

<sup>526</sup> Cel 1: Chcemy rozumieć, szanować i podzielać wartości naszych klientów, <https://www.mbank.pl/raport-roczny/2017/strategia-banku/zalozenia-i-realizacja-strategii-csr-mbanku/>, [11.09.2018].

<sup>527</sup>Commerzbank. Stworzył laboratorium badawczo-rozwojowe w celu dostarczania technologii, które określa przyszły sukces w usługach finansowych. Do laboratorium pomysły mogą zgłaszać wszystkie firmy FinTech i uzyskać po akceptacji od 250 tys. EUR do 2 mln EUR na dalszy rozwój badań. We współpracy z firmą Raisin, Commerzbank opracował platformę dostępną dla szerokiej bazy klientów, która może zaoferować specjalne warunki lokat terminowych również z banków partnerskich. Commerzbank uczestniczy również w projekcie LPA Group, gdzie doskonalą razem system oparty na chmurze, który ma na celu dalszą automatyzację procesów back-office. Technologia ta umożliwi również skrócenie czasu wprowadzania nowych produktów na rynek. *Commerzbank and LPA introduce new cloud solution*, [https://www.assetservicingtimes.com/assetservicesnews/technologyarticle.php?article\\_id=11283](https://www.assetservicingtimes.com/assetservicesnews/technologyarticle.php?article_id=11283), [14.06.2020].

zarządu banku powstaje fundusz, który będzie inwestował w start-upy technologiczne. To pierwsze tego typu przedsięwzięcie w regionie Europy Środkowo-Wschodniej <sup>528</sup> .
--

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Sprawozdania zarządu z działalności mBank 2009-2020*, <https://www.mbank.pl/relacje-inwestorskie/dla-nowych-inwestorow/>, [12.03.2020].

Podsumowując, strategia realizowana przez mBank do 2011 r. zakładała wyłącznie nacisk na wzrost wskaźników efektywnościowych, czyli koncentrowała się na ocenie konkurencyjności jedynie przez pryzmat kapitału ekonomicznego. Od 2012 r. mBank skupił się na wykorzystaniu elementów kapitału innowacyjnego do poprawy konkurencyjności banku: zachęcanie klientów do korzystania z bankowości mobilnej, digitalizacja coraz szerszego wachlarza usług, automatyzacja procesów. Bank konsekwentnie poprawia jakość obsługi klientów, poprzez zindywidualizowane podejście i rozbudowaną sieć dystrybucji, a w nowej strategii docenił rolę rozwoju kompetencji pracowników dla umocnienia kapitału organizacyjnego i innowacyjnego. Szczególnie cennym działaniem z zakresu eksploracji kapitału instytucjonalnego są inicjatywy, włączające klientów i pracowników oraz innych interesariuszy w rozbudowę nowych rozwiązań/ulepszeń produktów i usług banku<sup>529</sup>.

mBank w swojej strategii (od 2009 r.) skupiał się na poprawie długoterminowej zdolności generowania przychodów i rentowności w ramach prawidłowej struktury bilansu oraz na ujednoliceniu marki i infrastruktury oddziałów. Od 2013 r. swoje działania ukierunkował na jakość obsługi klienta, rebranding oraz uruchomienie nowej platformy dla klientów detalicznych – *Nowego mBanku*. Tym samym wyraźny jest nowy kierunek budowania konkurencyjności z wykorzystaniem potencjału IC, zgodny z ogólnymi trendami współczesnej bankowości.

### **5.3.3. Implementacja zasad społecznej odpowiedzialności a potencjał kapitału intelektualnego banku**

mBank chce stać się jednym z liderów społecznej odpowiedzialności wśród banków w Polsce, co jest związane z docenieniem roli kapitału intelektualnego w długookresowym rozwoju współczesnego banku. Od 2008 r. bank podejmuje liczne inicjatywy w tym zakresie (tabela 5.9.). W grudniu 2017 r. mBank wszedł w skład giełdowego indeksu spółek odpowiedzialnych społecznie – RESPECT Index. Trafiają do niego spółki o najwyższej płynności i jednocześnie takie, które prowadzą odpowiedzialne działania wobec środowiska, społeczności i pracowników. Wyróżnienie ze strony GPW potwierdza skuteczność prowadzonych przez mBank działań z obszaru CSR<sup>530</sup>.

---

<sup>528</sup> *Informacje prasowe mBanku*, <https://pl.media.mbank.pl/35732-mbank-zainwestuje-50-mln-euro-w-rozwoj-nowoczesnych-technologii-dla-instytucji-finansowych>, [17.02.2020].

**Tabela 5.9. Dobre praktyki mBank wyróżnione w raporcie Forum Odpowiedzialnego Biznesu**

Działanie CSR	Opis
<b>Program grantowy „mPotęga”, 5. Edycja</b>	Dofinansowano 185 projektów matematycznych (2018) na ponad 1 mln PLN. Poprzez „mPotęgę” zachęca się nauczycieli, rodziców i pasjonatów matematyki do przezwyciężenia rutyny i schematów w nauczaniu tego przedmiotu. Szkoły, organizacje pozarządowe, uczelnie wyższe i biblioteki publiczne realizowały działania, które w nieszablonowy sposób miały pokazać uczniom przydatność matematyki na co dzień.
<b>Fundacja mBanku</b>	Od 2013 r. „mFundacja” realizuje strategię „m jak matematyka”, zakładającą promowanie i dofinansowywanie inicjatyw, służących rozwijaniu myślenia matematycznego i kształtowaniu umiejętności stosowania matematyki w różnych dziedzinach codziennego życia. Działania fundacji są skierowane przede wszystkim do dzieci i młodzieży, ich rodziców i nauczycieli. Z jej programów korzystają szkoły, organizacje pozarządowe i uczelnie wyższe. Realizując obraną strategię, fundacja przyczynia się do rozwijania umiejętności matematycznych młodych Polaków.
<b>Nie robisz tego w realu? Nie rób tego w sieci!</b>	Pierwsza w historii mBanku edukacyjna kampania społeczna, dotycząca bezpieczeństwa w Internecie kierowana jest do wszystkich, którym zdarza się korzystać z usług banków na komputerze i w telefonie. Jej celem jest uświadomienie użytkownikom, z jakimi zagrożeniami można się spotkać. mBank poprzez spoty telewizyjne, serwis internetowy i ambasadorów edukuje, co i dlaczego może być zagrożeniem oraz jak się przed nim chronić.
<b>Współpraca z WOSP</b>	Od 2018 r. mBank zapewnia obsługę finansową zbiórki oraz całorocznej działalności Fundacji Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy (WOŚP).

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Wstęp do strategii CSR*, oficjalna strona mBanku, <https://www.mbank.pl/raport-roczny/2020/strategia-banku/wstep/>, [11.06.2020].

Należy zauważyć, że kapitał zagraniczny może dobrze służyć rozwojowi potencjału podmiotu. mBank wykorzystuje bowiem w tym zakresie dobre praktyki Commerzbanku<sup>531</sup>, który zmierza do osiągnięcia pozycji europejskiego lidera społecznej odpowiedzialności. Oznacza to, że oprócz dbania o sukces firmy w rozumieniu wyniku finansowego, należy dostrzegać wpływ, jaki ma ona na pracowników, społeczeństwo i środowisko<sup>532</sup>.

Wykorzystując wzorzec organizacji macierzystej<sup>533</sup>, która również w swojej strategii uwypukla swoją aktywność na rzecz ochrony środowiska, mBank dąży do zmniejszenia zużycia paliw

<sup>531</sup>Bank podjął dobrowolne zobowiązania, takie jak UN Global Compact i wprowadził różne wewnętrzne zasady, które zapewniają pracownikom banku jasne wskazówki, jak postępować w określonych sytuacjach.

<sup>532</sup>Głównymi wytycznymi są:

- wartości korporacyjne ComWerte (szacunek i partnerstwo, orientacja rynkowa, duch zespołowy, uczciwość);
- wytyczne dotyczące postępowania w biznesie (dotyczą przekupstwa, korupcji, uchylania się od płacenia podatków, dyskrecji, zapobiegania prania pieniędzy, wykorzystywanie informacji poufnych i podstawowe zasady zachowania w miejscu pracy);
- wytyczne dotyczące odpowiedzialności korporacyjnej (które odnoszą się do kilku różnych obszarów: zgodność z prawem i przejrzystość, zakorzenienie wartości w podstawowej działalności, świadomości pracowników)

Aktywna ochrona klimatu przez Commerzbank, [https://www.commerzbank.de/en/nachhaltigkeit/gesellschaft/klimastrategie/climate\\_strategy\\_.html](https://www.commerzbank.de/en/nachhaltigkeit/gesellschaft/klimastrategie/climate_strategy_.html), [22.06.2020].

<sup>533</sup>Warto podkreślić również, iż w sferze CSR Commerzbank wyróżnia się posiadaniem strategii klimatycznej bazującej na 4 wiodących obszarach działań:

- ochrony klimatu w ramach zarządzania środowiskiem w banku – prowadzenie systematycznej analizy źródeł emisji oraz generowanego przez siebie śladu węglowego to elementy, które są nieodzowne do

nieodnawialnych, poprzez różne inicjatywy związane ze swoją codzienną działalnością<sup>534</sup>. Od 2017 r. dokumenty w procesie otwarcia rachunku są wysyłane do klienta e-mailem, co pozwala na zaoszczędzenie 7 mln stron wydruków w ciągu roku. Wśród pracowników przeprowadzono kampanię, propagującą wysyłanie klientom mailem regulaminów, limitów autoryzacyjnych dla kart debetowych, arkuszy informacyjnych dla deponentów<sup>535</sup>.

Z kolei, w ramach działań skierowanych do pracowników (CSR wewnętrzny, czyli kapitał organizacyjny), należy wymienić różnorodne warsztaty, które pomagają optymalizować pracę zespołów i współdziałanie ich członków. Warsztaty wyjazdowe *off-site*, których celem jest usprawnienie komunikacji i budowanie kultury organizacji. Bank w działaniach dla pracowników wykorzystuje również kapitał innowacyjny, poprzez kierowanie pracowników na szkolenia z zakresu programowania i nowych technologii, specjalistyczne kursy i egzaminy certyfikowane (np. ACCA, CFA, CIA, egzaminy maklerskie), studia podyplomowe, studia MBA, aplikacje radcowskie. Bank prowadzi również działania z zakresu coachingu i mentoringu<sup>536</sup>. Potwierdza to, że mBank rozumie istotę kapitału ludzkiego jako czynnika integrującego wszystkie elementy intelektualne firmy (banku).

mBank, chcąc wyróżnić się na tle konkurentów i wzorując się na spółce macierzystej, promuje ekologiczne rozwiązania oraz organizuje dla młodzieży warsztaty edukacyjne z zakresu

---

tego, aby zdefiniować potencjał redukcji emisji i wprowadzić efektywne środki naprawcze; Commerzbank odchodzi od działań związanych z ekokontrolą na rzecz dokonywania rozliczeń z produkcji CO<sub>2</sub>, m.in. stopniowe wdrażanie infrastruktury pozwalającej na korzystanie z ekologicznej energii elektrycznej oraz innych metod ograniczania CO<sub>2</sub>;

- zadośćuczynieniu za konieczne emisje dwutlenku węgla – Commerzbank dokonuje rekompensat za sprawą zakupu i likwidacji certyfikatów CO<sub>2</sub> związanych z projektami ochrony klimatu, natomiast od 2015 r. prowadzi działalność, która jest neutralna dla atmosfery; skupia się na inicjatywach organizowanych w państwach rozwijających się, które korzystają z przychodów pochodzących z nabycia wspomnianych certyfikatów, przeznaczają je na budowanie i rozbudowywanie podmiotów generujących energię odnawialną oraz na wdrażanie programów energetycznej efektywności; projekty zwykle przynoszą profity społeczne osobom zamieszkałym w danym regionie, chociażby za sprawą tworzenia miejsc pracy, co przekłada się na polepszenie warunków życia, poprawy zaopatrzenia w energię bądź zagwarantowanie alternatywnych metod dostarczania energii;
- oferta produktów i usług przyjaznych dla środowiska – promowanie zrównoważonego rozwoju w swej bazowej działalności; od lat 80. XX w. finansowanie parków słonecznych i wiatrowych; aktualnie to jeden z największych podmiotów bankowych pod względem finansowania energii odnawialnej w Europie. Najnowszym przykładem aktywności w tej dziedzinie jest sprzedawanie obligacji ekonomicznych i społecznych, będących specyficznymi obligacjami, za pomocą których następuje finansowanie projektów ekologicznych; w październiku 2018 r. została uruchomiona własna „zielona obligacja”, której łączna wartość wynosi pół miliarda euro;
- aktywne działania w sprawach związanych z ochroną klimatu – udział w różnych inicjatywach tego rodzaju organizowanych zarówno przez władze Niemiec, jak i ONZ, a także działaniach branżowych łączących się z omawianym zagadnieniem. *Aktywna ochrona klimatu przez Commerzbank*, [https://www.commerzbank.de/en/nachhaltigkeit/gesellschaft/klimastrategie/climate\\_strategy\\_.html](https://www.commerzbank.de/en/nachhaltigkeit/gesellschaft/klimastrategie/climate_strategy_.html), [22.06.2020].

<sup>534</sup>W 2017 r. bank sfinalizował budowę Przystanku mBank w Łodzi, który znajduje się w odległości 5 minut pieszo od dworca Łódź Fabryczna. W związku z tym pracownicy rzadziej niż dotychczas korzystają z samochodów służbowych do przejazdów na terenie Łodzi oraz na trasie Warszawa – Łódź.

<sup>535</sup>*Wstęp do strategii CSR*, oficjalna strona mBanku, <https://www.mbank.pl/raport-roczny/2019/strategia-banku/wstep/>, [11.06.2020].

<sup>536</sup>*Cel: Chcemy tworzyć wyjątkowy zespół*, oficjalna strona mBanku, <https://www.mbank.pl/raport-roczny/2017/strategia-banku/zalozenia-i-realizacja-strategii-csr-mbanku/>, [11.09.2018].

finansów oraz cyberbezpieczeństwa (buduje kapitał instytucjonalny). Duży nacisk kładzie na rozwój pracowników, organizując im liczne szkolenia z zakresu kompetencji miękkich, jak również certyfikowanych specjalistycznych kursów czy studiów podyplomowych. Docenił, że rozwój kompetencji pracownika przekłada się na jakość obsługi klientów i utożsamienie się z misją banku. Stanowi to fundamenty kapitału organizacyjnego, kluczowego dla realizacji strategii banku. Wyzwaniem dla mBanku jest rozwój kapitału innowacyjnego, czemu służy inkluzywny model kreacji kolejnych innowacyjnych rozwiązań.

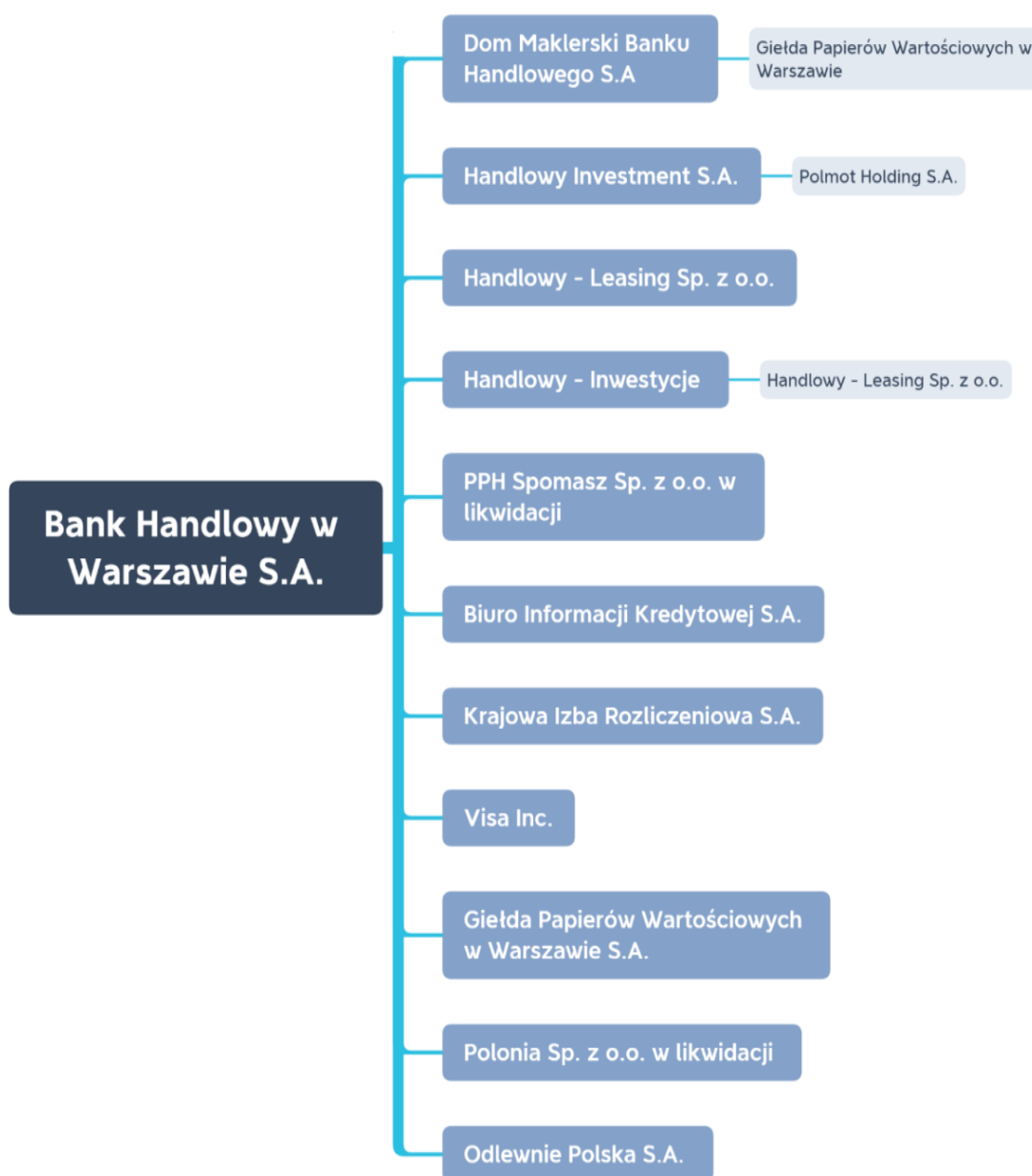
## **5.4. Citi Handlowy**

### **5.4.1. Struktura organizacyjna banku – historia rozwoju, relacje ze spółką macierzystą**

Citi Handlowy jest to marka, pod jaką działa Bank Handlowy w Warszawie, po połączeniu z Citibank S.A. Kategoryzowany jest jako bank uniwersalny, który określa się jako łączący doświadczenie i tradycje polskiej bankowości z nowoczesnym modelem prowadzenia finansów. Bank jest spółką dominującą w Grupie Kapitałowej Banku Handlowego w Warszawie S.A. (schemat 5.4.).

Bank stanowi integralną część grupy Citi – wiodącej globalnej instytucji finansowej, prowadzącej około 200 mln rachunków i działającej w ponad 160 krajach i jurysdykcjach. Citi obsługuje klientów indywidualnych, korporacyjnych, rządowych i instytucjonalnych, zapewniając im bogaty wachlarz produktów i usług finansowych w zakresie bankowości detalicznej, korporacyjnej, inwestycyjnej, transakcyjnej oraz usług maklerskich.

### Schemat 5.4. Grupa Kapitałowa Banku Handlowego w Warszawie S.A.



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Sprawozdanie na temat informacji niefinansowych 2020*, <https://www.parkiet.com/assets/pdf/PA320744326.pdf>, [18.01.2021].

Citi Handlowy powstał w 1998 r., w wyniku połączenia giganta bankowego Citicorp i konglomeratu finansowego Travellers Group<sup>537</sup>. Większościowym i strategicznym akcjonariuszem banku jest Citibank Overseas Investment Corporation (COIC) – spółka w ramach grupy Citi,

<sup>537</sup> 140 lat Banku Handlowego w Warszawie, <http://www.citibank.pl/poland/homepage/polish/140lat/historia.htm>, [05.03.2020].



skupiająca zagraniczne inwestycje<sup>538</sup>. W tabeli 5.10. przedstawiono kluczowe wydarzenia, dotyczące rozwoju Citi Handlowego na rynku polskim, które zadecydowały o jego strukturze i formie działalności.

**Tabela 5.10. Kalendarium – podsumowanie działalności Citi Handlowy w Polsce**

Rok	Wydarzenie
1870	Bank Handlowy w Warszawie S.A. został założony w 1870 r. przez grupę inwestorów pod przewodnictwem Leopolda Kronenberga. Jest najstarszym bankiem komercyjnym w Polsce i jednym z najstarszych, nieprzerwanie działających banków w Europie. Pierwszym prezesem Rady Banku był Józef hr. Zamoyski, po dwóch latach zastąpiony przez Leopolda Kronenberga.
1914	Przed wybuchem I wojny światowej Bank Handlowy był największym prywatnym bankiem na ziemiach polskich i jednym z niewielu prowadzących obsługę finansową handlu z Rosją i Europą Zachodnią. Przetrwał dwie wojny światowe i nie przerywał swojej działalności.
1945	Po 1945 r. Bank Handlowy został głównym polskim korespondentem banków zagranicznych, a w 1964 r. uzyskał oficjalnie monopol na obsługę transakcji polskiego handlu zagranicznego. W konsekwencji zbudował największą sieć banków korespondentów: otwarcie oddziału w Londynie, przedstawicielstw zagranicznych w Nowym Jorku, Moskwie, Belgradzie, Rzymie i Berlinie oraz afiliacji w Wiedniu, Luksemburgu i Frankfurtach.
1989	Bank utracił faktyczny monopol na dokonywanie rozliczeń zagranicznych, zyskał jednak większą swobodę działania w pełnym zakresie usług bankowych. Rozbudowa sieci oddziałów oraz nowe dziedziny usług finansowych przyniosły znaczący wzrost wolumenu operacji w kraju i za granicą.
1991	Citibank (Poland) S.A. rozpoczął działalność w Polsce.
1997	Po prawie 60 latach przerwy, Bank Handlowy powrócił na GPW w Warszawie.
1998	Bank Handlowy jako jeden z pierwszych banków w Polsce wprowadził ofertę dla klienta zamożnego.
2000	Zmiana struktury akcjonariatu Banku Handlowego. Zakończył się 3-letni okres wypracowanej w procesie prywatyzacji banku koncepcji akcjonariatu rozproszonego, opartego na inwestorach pasywnych. Bank został częścią globalnej sieci Citigroup. Zakup przez największą instytucję finansową świata w dwóch wezwaniach znaczącej większości akcji banku oraz zgoda KNF na przekroczenie przez podmioty wchodzące w skład Citigroup 75% kapitału akcyjnego banku doprowadziły do połączenia Banku Handlowego w Warszawie S.A. z Citibankiem (Poland) S.A.
2001	11 października 2000 r. KNF wyraziła zgodę na przeprowadzenie fuzji Citi Bank (Poland) S.A. z Bankiem Handlowym w Warszawie S.A., która nastąpiła w marcu 2001 r.
2003	Nazwa prawna: Bank Handlowy w Warszawie S.A., marka Citibank Handlowy.
2007	Nowe logo Banku Handlowego w Warszawie S.A. – Citi Handlowy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Historia*, oficjalna strona Citi Handlowy, <http://www.citibank.pl/poland/homepage/polish/historia.htm>, [07.09.2020].

Citi Handlowy od początku funkcjonowania w Polsce jeszcze jako Bank Handlowy zajmował się głównie produktami inwestycyjnymi, papierami wartościowymi oraz działalnością na międzynarodowych rynkach. Od momentu przejęcia (2000 r.) przez globalną sieć Citigroup jego działalność objęła również segment detaliczny, w którym Citi Bank na rynku polskim skupił się na pozyskaniu klientów zamożnych. Przez cały okres działalności nie przystąpił do działań, zmierzających do fuzji czy przejęcia innego podmiotu z sektora bankowego w Polsce.

<sup>538</sup>COIC jest jedynym akcjonariuszem banku, który posiada co najmniej 5% udziałów w kapitale i głosach na Walnym Zgromadzeniu. Pozostałe akcje, stanowiące 25% kapitału akcyjnego, znajdują się w wolnym obrocie i są notowane na GPW w Warszawie. *Akcjonariat Citi Handlowy* <http://www.citibank.pl/poland/homepage/polish/akcjonariat.htm>, [07.09.2020].

#### 5.4.2. Filary strategii rozwoju – zarządzanie, oferta, klienci, pracownicy, innowacje

Zarówno Citi Group, jak i Citi Handlowy mają wspólny cel – zapewnienie najlepszej jakości obsługi wszystkim interesariuszom, w tym oczywiście klientom<sup>539</sup>. Istotną częścią kultury organizacyjnej jest różnorodność, a filarem strategii są kompetencje<sup>540</sup>. Citi Handlowy (od 2009 r.) realizuje zatem strategię kompatybilną ze strategią głównego akcjonariusza. Priorytetem dla banku pozostaje bezpieczeństwo klientów zarówno w wymiarze utrzymywania wysokiej płynności oraz bezpiecznego poziomu kapitału, jak i w wymiarze cyberbezpieczeństwa, na które w obliczu szybkiego rozwoju i implementacji nowych technologii bank kładzie szczególny nacisk. Niezmienne pozostaje również założenie dbania o wzrost wartości dla akcjonariuszy zarówno poprzez wypłatę atrakcyjnej dywidendy, jak i ciągłą poprawę wyników finansowych<sup>541</sup>.

W ramach wykorzystywania kapitału intelektualnego szczególnie istotny jest dla City Handlowego podsystem kapitału innowacyjnego. Podobnie jak inne podmioty sektora bank traktuje digitalizację i uproszczenie procedur dzięki technologii jako fundament przyspieszenia procesu pozyskiwania nowych klientów. Zwraca także uwagę na możliwości wykorzystania najnowocześniejszych rozwiązań technologicznych jak biometria, sztuczna inteligencja, uczenie maszynowe (*machine learning*). Bank zamierza np. wykorzystywać roboty *software’owe*, aby wyręczały pracowników przy prostych operacjach<sup>542</sup>. Szczególnie istotne wydaje się jednak, że Citi dostrzega ogromny potencjał w posiadanych zbiorach danych o klientach i chce, żeby te dane posłużyły do poprawy jakości obsługi, a jednocześnie przyczyniły się do zwiększenia zakresu biznesu. Przykłady innowacyjnych rozwiązań Citi przedstawiono w tabeli 5.11.

**Tabela 5.11. Innowacyjne rozwiązania i projekty w Citi Handlowy**

Innowacja/projekt	Opis
<b>Biometryczny kredyt</b>	Technologia, która umożliwia udzielanie kredytów nowym klientom w oparciu o biometrię twarzy. Cały proces – od momentu weryfikacji dokumentów i poziomu zarobków po identyfikację klienta – odbywa się automatycznie, <i>online</i> , bez udziału pracownika banku. Stworzony przez Citi system rozpoznawania twarzy jest w stanie

<sup>539</sup>To, co wyróżnia bank na tle konkurencji, to wysokiej jakości usługi oraz nieustanne tworzenie takich rozwiązań, które precyzyjnie wpisują się w potrzeby klientów, pozwalając im realizować ich plany. Misją banku jest bycie zaufanym partnerem dla swoich klientów, wspieranie ich w rozwoju oraz w sposób odpowiedzialny oferowanie im usług finansowych. *Nasza misja*, oficjalna strona Citi Handlowy, <http://www.citibank.pl/poland/homepage/polish/misja.htm>, [16.04.2020].

<sup>540</sup>Taki model pracy daje pracownikom możliwość zdobywania doświadczenia i rozwoju osobistego. *Nasze wartości*, oficjalna strona Citi Handlowy, <http://www.citihandlowy.pl/poland/kariera/nasze-wartosci.htm>, [02.12.2020].

<sup>541</sup>*Sprawozdanie na temat informacji niefinansowych Citi Handlowy 2020*, [http://raportyspoleczne.pl/wp-content/uploads/2020/08/Citi-Handlowy-spraw\\_nt\\_inf\\_niefinan\\_2020\\_pl-Kopia.pdf](http://raportyspoleczne.pl/wp-content/uploads/2020/08/Citi-Handlowy-spraw_nt_inf_niefinan_2020_pl-Kopia.pdf), [20.02.2020].

<sup>542</sup>*Strategia banku*, <http://www.citibank.pl/poland/homepage/polish/misja.htm>, [13.04.2020]. *Nowa strategia banku Citi Handlowy*, PRnews, <https://prnews.pl/nowa-strategia-banku-citi-handlowy-2020-roku-cyfryzacja-obejmie-klientow-pracownikow-uslugi-banku-440915>, [19.02.2020].

	określić, czy ma do czynienia z żywym człowiekiem tylko na podstawie zdjęcia.
<b>Cloud</b>	Technologia, która pozwala klientom korzystać z usług finansowych o każdej porze i z każdego miejsca. Chmura jest równie ważna dla środowiska pracy pracowników, którzy oczekują, że mogą pracować nie tylko zza biurka, lecz także z domu bądź z każdego miejsca, w którym się znajdują.
<b>FotoKasa</b>	Płatności poprzez skanowanie kodów (2D) umieszczanych przez wystawców faktur na rachunkach papierowych lub elektronicznych. Wśród firm, które umożliwiają swoim klientom płatności za pomocą Fotokasy znajdują się Orange, Netia czy MPT.
<b>Bump przelew</b>	Przełomowe na rynku rozwiązanie ułatwiające realizację szybkich przelewów przez telefon. Wystarczy lekkie stuknięcie się smartfonami, aby z konta jednego klienta Citi Handlowy przenieść pieniądze na konto drugiego klienta. Usługa ta otwiera kolejny etap w rozwoju bankowości mobilnej w Polsce i zapowiada systematyczne wzbogacenie oferty Citi Mobile.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Sprawozdania zarządu z działalności Citi Handlowy 2009-2020*, <https://magazyn.citibank.pl/30461-citi-handlowy-nagrodzony-za-innowacyjna-strategie-sprzedazy-karty-kredytowej>, [20.02.2021].

Podsystem innowacyjny IC może zatem stać się kluczowy dla pomnażania kapitału ekonomicznego City Handlowego w przyszłości. Na styku tego podsystemu i podsystemu instytucjonalnego należy umieścić współpracę Citi z firmami FinTech. Współpracując z nimi, wyznacza innowacyjne trendy. Przykładem jest projekt prowadzony wspólnie z Dynamic Discounting, zapewniający firmom platformę usprawniającą proces uzyskania wcześniejszej płatności za fakturę<sup>543</sup>. Citi Bank dokonał również strategicznej inwestycji w Genesis Global Technology Limited – londyński start-up, opracowujący technologie, dzięki którym firmy finansowe mogą taniej i szybciej budować aplikacje, takie jak systemy transakcyjne<sup>544</sup>.

Podsumowując, Citi Bank swoją strategię opiera na dostarczaniu innowacyjnych rozwiązań dla klientów, współpracy z firmami FinTech i bezpieczeństwie infrastruktury bankowości elektronicznej. Są to elementy kapitału innowacyjnego banku, który stanowi podstawę dla wszystkich jego działań. Automatyzacja procesów oraz ich digitalizacja stanowią sfery, które bank nieustannie udoskonala. Citi docenia także rolę kapitału organizacyjnego, dbając o jakość obsługi klienta poprzez odpowiednie przygotowanie personelu oraz rozbudowaną, dopasowaną ofertę produktową. W konsekwencji realizacji tak określonych priorytetów strategii następuje poprawa wskaźników efektywnościowych, czyli pomnażanie kapitału ekonomicznego.

<sup>543</sup>Jej intuicyjna forma ułatwia kontakt między sprzedającym i kupującym. W razie porozumienia, platforma umożliwia uzyskanie finansowania, oszczędzając czas kupującego i sprzedającego.

<sup>544</sup>*Stronger Together: Citi Partners with Fintechs to Co-Create New Innovation Across Payments, Trade and Receivables*, [http://www.citibank.com/tts/email/2019/trade-finance/104725-c2fo/Citi\\_Partners\\_Fintechs\\_Article.pdf](http://www.citibank.com/tts/email/2019/trade-finance/104725-c2fo/Citi_Partners_Fintechs_Article.pdf), [18.03.2020].

### 5.4.3. Implementacja zasad społecznej odpowiedzialności a potencjał kapitału intelektualnego banku

Citi Handlowy, uznając się za instytucję zaufania publicznego, kładzie ogromny nacisk na prowadzenie działań zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa, najlepszymi praktykami biznesowymi i najwyższymi standardami etycznymi. Działania te szczególnie pokazują, jak istotne są elementy kapitału instytucjonalnego przy implementowaniu zasad zrównoważonego rozwoju, aby proces ten był skuteczny. Citi chce być bankiem z licznymi praktykami w zakresie zrównoważonego rozwoju (tabela 5.12.). Odpowiedzialność społeczna znajduje odzwierciedlenie we wszystkich kluczowych obszarach związanych z biznesem: relacjach (z klientami, dostawcami i partnerami), działaniach na rzecz ochrony środowiska, wspieraniu pracowników i dbaniu o rozwój społeczności.

**Tabela 5.12. Dobre praktyki Citi Handlowy wyróżnione w raporcie Forum Odpowiedzialnego Biznesu**

Działanie CSR	Opis
<b>Weekendy Młodego Biznesu</b>	Formuła programu obejmuje cykl spotkań skierowanych do studentów i absolwentów szkół wyższych, a także właścicieli nowo powstałych firm. w zespołach projektowych łączone są osoby o różnych kompetencjach i zainteresowaniach: m.in. studenci kierunków humanistycznych, technicznych, informatycznych.
<b>Biznes w kobiecych rękach</b>	„Biznes w kobiecych rękach” to program skierowany do kobiet, które chcą założyć własną firmę. Dzięki wykładom, szkoleniom i indywidualnej pracy z mentorkami uczestniczki mają szansę rozpocząć działalność. Celem programu jest powstanie klastra firm kobiecych na terenie aglomeracji warszawskiej. Spośród nadesłanych zgłoszeń eksperci wybierają uczestniczki programu – panie posiadające najciekawsze pomysły na firmę oraz determinację i chęć do działania.
<b>Żyj dobrze</b>	Inicjatywa, która obejmuje 4 moduły: profilaktykę prozdrowotną, zdrowe odżywianie, równowagę w życiu, sport. Pracodawca opłaca pakiet medyczny, organizuje warsztaty o profilaktyce chorób cywilizacyjnych i zachęca do badań w ramach programu „Zdrowa kobieta, zdrowy mężczyzna”. Wprowadzono zmiany w menu na stołówkach. Przeprowadzono serię warsztatów, dotyczących wzmacniania odporności poprzez zdrowe odżywianie oraz warsztaty gotowania, a także warsztaty, dotyczące rozwoju osobistego, budowania relacji społecznych, komunikacji, asertywności, poczucia własnej wartości, wychowania dzieci. Przeszkolono doradców ds. zarządzania kadrami do prowadzenia zajęć dla matek wracających z urlopów macierzyńskich i wychowawczych, a także dla menedżerów, którzy mają w swoich zespołach kobiety w ciąży i mamy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Citi Handlowy*, oficjalna strona Forum odpowiedzialnego biznesu, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/dobre-praktyki/zyj-dobrze-citi-handlowy/>, [11.06.2020].

W Citi Handlowym stosowanie zasad etyki zawodowej jest fundamentem działań wobec pracowników, klientów i dostawców. Osiągnięcia na tym polu doceniła kapituła konkursu *Etyczna Firma*, organizowanego przez „Puls Biznesu”, która przyznała bankowi tytuł w 2013, 2015 i 2016 roku. Citi Handlowy znalazł się – jako jedyny bank – w specjalnej kategorii, otrzymując tytuł „Super Etyczna Firma”<sup>545</sup>.

<sup>545</sup>*Działalność społeczna*, oficjalna strona Citi Handlowy, <http://www.citibank.pl/poland/homepage/polish/press1/dzialalnosc-spoeczna.htm>, [12.03.2020].

Dowodem budowania kapitału instytucjonalnego jest inkluzywny model kreowania rozwiązań finansowych. Na rynku polskim Citi był pierwszą instytucją finansową, która umożliwiła podmiotom trzecim korzystanie z „piaskownicy” regulacyjnej zgodnej z dyrektywą PSD2. W 2018 r. zorganizował konkurs PSD2 Challenge, którego celem było wyłonienie najlepszych rozwiązań z zakresu *open banking*, przygotowanych w połączeniu z Citi API<sup>546</sup>. Bank przeprowadził analizę i zidentyfikował główne obszary oddziaływania na środowisko (m.in. zużycie energii). Następnie podjął działania w celu redukcji tego oddziaływania, m.in. modernizację węzłów cieplnych, urządzeń grzewczych, wentylacji, klimatyzacji, termoizolacji czy oświetlenia.

Działania z zakresu rozwijania zarówno kapitału organizacyjnego, jak i instytucjonalnego to m.in. wdrażanie awansów pracowników na podstawie osiągnięć, równe szanse rozwoju oraz promocja kultury organizacyjnej, w której pracownicy traktują siebie z wzajemnym szacunkiem i która daje im możliwość pogodzenia życia zawodowego z codziennymi obowiązkami i prywatnymi pasjami (np. oferując im elastyczne warunki pracy)<sup>547</sup>. Bank tworzy środowisko pracy, sprzyjające różnorodności i włączeniu społecznemu, w którym każdy może czuć się dumny z tego, co go wyróżnia – z pochodzenia, poglądów, doświadczeń i pomysłów<sup>548</sup>. Kluczowe jednak, że rozwój pracowników w Citi Handlowy przeszedł transformację. Zamiast godzin szkoleniowych, tworzy się ścieżki rozwojowe, indywidualne plany rozwoju, nieskończone zasoby wiedzy, z których każdy pracownik może korzystać: aplikacje, platformy, szkolenia *online*, artykuły i materiały multimedialne. Oznacza to, że pracownik jest właścicielem swojego rozwoju, a menedżer i organizacja są jego partnerami w osiągnięciu najwyższych rezultatów biznesowych i indywidualnych<sup>549</sup>. Takie postrzeganie roli kapitału ludzkiego w organizacji świadczy o wysokim poziomie rozwoju IC i zespoleniu jego podsystemów.

Citi Bank buduje swoją konkurencyjność, wykorzystując połączenie potencjału kapitału innowacyjnego i organizacyjnego poprzez multkanałowość, która nie opiera się na rozbudowanej sieci oddziałów, lecz kontakcie zdalnym, dostępnym dla klienta całodobowo. Poprzez współpracę z FinTech posiada paletę licznych innowacyjnych rozwiązań, głównie inwestycyjnych, ale również dotyczących systemu płatności i udzielania kredytów. Indywidualnie dopasowywana do potrzeb klientów oferta to efekt integracji relacyjno-organizacyjnej (połączenie INS i ORG).

---

<sup>546</sup>Wszystkie informacje, oficjalna strona Citi Handlowy, <http://www.citibank.pl/poland/homepage/polish/press1/dzialalnosc-spoleczna.htm>, [16.05.2020].

<sup>547</sup>Pracownicy Citi Handlowy i ich przełożeni mogą bowiem wypracować „Plany Elastycznych Warunków Pracy”, czyli różne sposoby na to, jak, kiedy i gdzie będą wykonywać pracę. *Sprawozdanie na temat informacji niefinansowych Citi Handlowy 2020*, [http://raportyspoleczne.pl/wp-content/uploads/2020/08/Citi-Handlowy-spraw\\_nt\\_inf\\_niefinan\\_2020\\_pl-Kopia.pdf](http://raportyspoleczne.pl/wp-content/uploads/2020/08/Citi-Handlowy-spraw_nt_inf_niefinan_2020_pl-Kopia.pdf), [20.02.2020].

<sup>548</sup>Pracownicy Grupy Citi odzwierciedlają różnorodność kultur i światopoglądów swoich klientów z ponad 160 krajów i jurysdykcji, w których Citi prowadzi swoją działalność. Stanowi to wyjątkową przewagę konkurencyjną, na którą składa się globalny zasięg i znajomość lokalnych rynków. *Informacje o banku*, oficjalna strona Citi Handlowy, <http://www.citibank.pl/poland/homepage/polish/o-banku.htm>, [06.08.2020].

<sup>549</sup>*Nasze wartości*, oficjalna strona Citi Handlowy, <http://www.citihandlowy.pl/poland/kariera/nasze-wartosci.htm>, [02.12.2020].

Podsumowując, Citi Handlowy wyróżnia się dbałością o kontakty z interesariuszami i swój wizerunek banku odpowiedzialnego społecznie. Bank wspiera inicjatywy ekologiczne i walkę ze społecznym wykluczeniem, organizuje działania edukacyjne, kładzie nacisk na standardy etyczne. Działania te świadczą o eksploracji kapitału instytucjonalnego, na rzecz kreowania konkurencyjności – z relacji czerpie inspiracje innowacyjne. Citi Bank do poprawy swojej pozycji na rynku bankowym wykorzystuje także podsystem organizacyjny IC, o czym świadczy zaawansowany system wspierania rozwoju kapitału ludzkiego.

## **5.5. Millenium Bank**

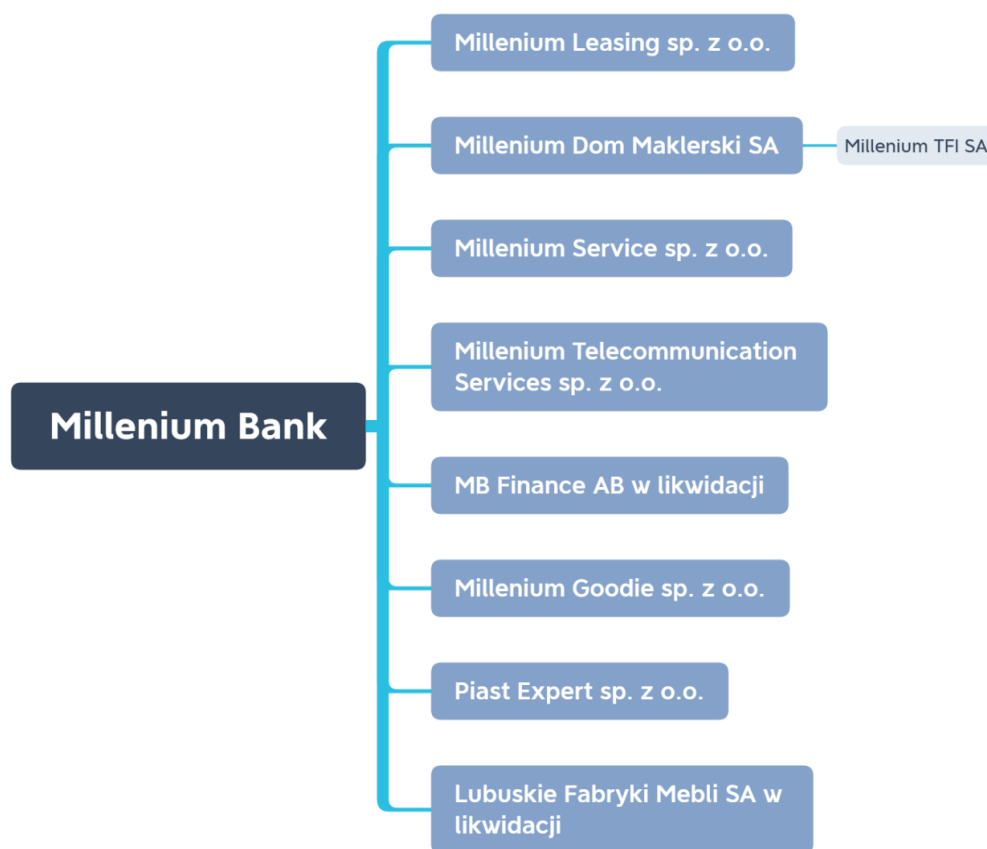
### **5.5.1. Struktura organizacyjna banku – historia rozwoju, relacje ze spółką macierzystą**

Bank Millennium został utworzony w 1989 r. jako jeden z pierwszych polskich banków komercyjnych. W 2020 r. był szóstym, największym pod względem aktywów, bankiem komercyjnym w Polsce. Oferuje usługi klientom indywidualnym (w segmencie detalicznym, *Prestige* i *Private Banking*), mikroprzedsiębiorcom, a także małym, średnim i dużym firmom, w ramach segmentu *Bankowość Przedsiębiorstw*. Bank Millenium jest spółką dominującą w Grupie Kapitałowej Banku Millennium S.A. (schemat 5.5.)<sup>550</sup>.

---

<sup>550</sup>O banku, oficjalna strona Millenium Bank, <https://www.bankmillennium.pl/o-banku/o-banku/historia>, [06.02.2021].

### Schemat 5.5. Struktura Grupy Kapitałowej Millenium Bank S.A.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Raport roczny Millennium Bank S.A.*, <https://raportroczny.bankmillennium.pl/2020/pl/odpowiedzialny-biznes/bank-i-grupa-banku-millennium/>, [14.02.2021].

Bank stara się wyznaczać trendy w polskiej bankowości. Millennium było m.in. pierwszym bankiem notowanym na GPW w Warszawie (jako BIG) oraz wydawcą pierwszej na polskim rynku karty płatniczej. W 2020 r. spółka stała się liderem rynku w obszarze innowacji, rozumianych jako nowości technologiczne i udogodnienia procesowe. Innowacyjność jest integralną częścią strategii biznesowej Millennium. Przełomową decyzją, która wpłynęła na zwiększenie skali działania i rozwój spółki, było podpisanie umowy, dotyczącej zakupu Euro Banku. Bank działa w skali ogólnopolskiej i nie posiada oddziałów poza granicami Polski<sup>551</sup>. W tabeli 5.13. przedstawiono kluczowe wydarzenia z historii banku.

<sup>551</sup>*Sprawozdanie na temat informacji niefinansowych Banku Millennium i Grupy Banku Millennium za 2020 rok*, <https://www.bankmillennium.pl/o-banku/relacje-inwestorskie/raporty-finansowe/raporty-roczne>, [12.02.2021].

**Tabela 5.13. Kalendarium działalności Millenium Banku w Polsce**

Rok	Wydarzenie
1989	Założenie Banku Inicjatyw Gospodarczych BIG S.A.
1992	BIG S.A. jest pierwszym bankiem notowanym na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.
1997	Połączenie z Bankiem Gdańskim (regionalnym bankiem detalicznym) – zmiana nazwy na BIG Bank Gdański S.A.
1998	<i>Joint venture</i> z portugalskim Banco Comercial Portugues (BCP) w celu stworzenia Projektu Millennium – ogólnokrajowej sieci nowoczesnych oddziałów. W 2000 r. BCP stał się akcjonariuszem strategicznym.
1998	Fuzja z Polskim Bankiem Rozwoju S.A. Wojciech Kostrzewa został prezesem zarządu.
2003	BIG Bank Gdański zmienia nazwę na Bank Millennium – rok przed przyjęciem tej nazwy przez BCP.
2006	Zmiana wizerunku banku, przyjęcie wizerunku akcjonariusza strategicznego Millennium BCP.
2018	Bank Millennium podpisał umowę z Société Générale w sprawie nabycia Euro Banku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *O banku*, oficjalna strona Millenium Bank, <https://www.bankmillennium.pl/o-banku/o-banku/historia>, [06.03.2020].

Bank Millennium jest spółką akcyjną notowaną od 1992 r. na GPW w Warszawie. Aktualnie jest uczestnikiem Indeksu WIG, WIG 30, mWIG40, WIG Banks i WIG-ESG. Bank znalazł się również na liście polskich spółek, włączonych do indeksów rynków rozwiniętych, stworzonych przez FTSE Russell<sup>552</sup>. Bank wszedł do indeksu w kategorii „Małe spółki” (*small cap*).

Akcjonariuszem strategicznym Banku Millennium jest Banco Comercial Portugues (BCP) – największy prywatny bank w Portugalii, który posiada 50,1% akcji Banku Millennium. Znaczącymi akcjonariuszami są polskie fundusze emerytalne, w tym Nationale-Nederlanden OFE, PTE PZU „Złota Jesień” i Aviva OFE, które posiadają więcej niż 5% kapitału akcyjnego<sup>553</sup>. Kluczowym dla funkcjonowania Millenium Banku i jego strategii na polskim rynku jest współpraca z portugalskim BCP<sup>554</sup>. Millenium Bank, podążając za spółką macierzystą, wprowadził zdywersyfikowaną ofertę dla różnych segmentów klientów jak również skupił się na jakości obsługi klienta oraz innowacyjnych rozwiązaniach. Dążąc do zwiększenia udziału w polskim rynku, w 2018 r. Millenium przejął Euro Bank i w ten sposób ugruntował swoją pozycję rynkową. Pozwoliło to rozszerzyć sieć dystrybucji, poprzez dostęp do rozbudowanej sieci franczyzowych placówek oraz poprawić pozycję w wolumentie

<sup>552</sup>FTSE Russell jest dostawcą indeksów, *benchmarków* i analiz należący do grupy Giełdy Papierów Wartościowych w Londynie.

<sup>553</sup> *Kim jesteście?*, oficjalna strona Millenium Bank, <https://www.bankmillennium.pl/o-banku/kim-jestesmy>, [04.06.2020].

<sup>554</sup>Banco Comercial Portugues, znany również jako BCP, został założony w 1985 r. i jest największym bankiem w Portugalii, członkiem indeksu giełdowego Euronext 100. BCP ma siedzibę w Porto, ale jego główna siedziba znajduje się w Oeiras w Wielkiej Lizbonie. Prowadzi markę branżową, którą w 2004 r. nazwano i zmieniono na Millennium BCP. Utworzenie Banco Comercial Português na rynku krajowym wymagało sekwencyjnego podejścia do różnych segmentów rynku poprzez zaproponowanie ofert o zróżnicowanej wartości oraz innowacyjnych usług finansowych. W celu zapewnienia kompleksowej oferty usług finansowych powołano wyspecjalizowane spółki finansowe działające w uzupełniających się obszarach biznesowych, zapewniające Grupie strukturę organizacyjną dostosowaną do dostarczania kompletnych, rozwiązań adekwatnych do wymagań i oczekiwań różnych segmentów rynku, zapewniając wysoką jakość i specjalizację. *Our History*, Millenium BCP, <https://ind.millenniumbcp.pt/en/Institucional/quemsomos/Pages/historia.aspx>, [15.03.2020].



kredytów detalicznych. Bank nie tylko spełnia standardy ładu korporacyjnego, ale realizuje programy społeczne, wspierające edukację finansową dzieci oraz wolontariat pracowniczy.

### 5.5.2. Filary strategii rozwoju – zarządzanie, oferta, klienci, pracownicy, innowacje

Bank Millenium ujednocila swoją wizję z inwestorem strategicznym. Jego działania koncentrują się na kluczowych obszarach biznesowych, na rynkach z jasno określonym profilem, w oparciu o jakość i innowacyjność w tworzeniu oraz dystrybucji produktów i usług finansowych<sup>555</sup>. Misją banku jest niezmiennie tworzenie wartości dla klientów, poprzez oferowanie produktów i usług finansowych o najwyższej jakości, przy jednoczesnym przestrzeganiu wysokich standardów postępowania i odpowiedzialności korporacyjnej oraz stabilny i efektywny rozwój, zapewniający akcjonariuszom stały wzrost wartości kapitału<sup>556</sup>. Misja banku ściśle związana jest z rozwojem kapitału intelektualnego, czego w strategii banku dowodzi m.in. nacisk na rozwój bankowości internetowej, kreacja spersonalizowanej, innowacyjność produktów oraz systematyczna automatyzacja kolejnych procesów.

Bank realizował kolejne etapy zmian na rzecz poprawy konkurencyjności. Od 2009 r. bank koncentrował się na zwiększeniu *cross-sellingu* w bazie istniejących klientów, udoskonaleniu profilu zarządzania ryzykiem i usprawnieniu platformy operacyjnej. Od 2013 r. kontynuował prace nad skutecznym zarządzaniem ryzykiem oraz budowaniem wizerunku bezpiecznego i wiarygodnego partnera. Udoskonalał systemy bankowości internetowej i mobilnej, a także uatrakcyjnił ofertę kredytową. Od 2016 r. strategia Banku Millenium została oparta na klientocentrycznym podejściu i personalizacji oferty. Wymagało to współgrania zaawansowania technologicznego i umiejętności pracowników, w ten sposób rozwój cyfrowy banku miał poprawić efektywność kosztową i pozwolić bankowi osiągnąć lepsze wyniki finansowe<sup>557</sup>.

Model ten jest zbieżny ze strategią Millenium BCP, który również skupia się na jakości obsługi klientów oraz szukaniu rozwiązań dopasowanych do ich potrzeb. Dąży do stabilnego rozwoju, opartego o zminimalizowane ryzyko oraz kwalifikacje i zaangażowanie kadry w tworzeniu jak najlepszego środowiska pracy<sup>558</sup>. Strategie obu banków skonstruowane są jako odpowiedź na zmieniające się warunki rynkowe. Oznacza to efektywny kosztowo model biznesowy na bazie

---

<sup>555</sup>Misja, wizja, wartości, oficjalna strona Millenium Bank, <https://raportcsr.bankmillennium.pl/2013/pl/odpowiedzialne-zarzadzanie/bank-millennium/system-zarzadzania/standardy-stosowane-przez-bank/misja-w.html>, [11.04.2013].

<sup>556</sup>Podstawowe informacje i strategia banku, oficjalna strona Millenium Bank, <https://www.bankmillennium.pl/o-banku/relacje-inwestorskie/podstawowe-informacje>, [14.05.2016].

<sup>557</sup>Strategia Banku Millenium. Prezentacja dla analityków i inwestorów, [https://www.bankmillennium.pl/documents/10184/123526/Millennium\\_Strategy\\_POL.pdf](https://www.bankmillennium.pl/documents/10184/123526/Millennium_Strategy_POL.pdf), [15.03.2020].

<sup>558</sup>Mobilizing Millenium: ambitions and Strategic Plan, [https://ind.millenniumbcp.pt/en/Institucional/investidores/Documents/Millennium\\_Strategic\\_Plan\\_2020.pdf](https://ind.millenniumbcp.pt/en/Institucional/investidores/Documents/Millennium_Strategic_Plan_2020.pdf), [14.09.2018].

zasobów, pozwalających wykorzystać wyzwania przyszłości na swoją korzyść. Strategia (do 2021 r.) bazowała na pięciu filarach rozwoju, takich jak: klientocentryzm, digitalizacja, wzrost wydajności, wykorzystanie nadchodzących zmian regulacyjnych i przyspieszony wzrost<sup>559</sup>.

Pierwszy filar strategii to klientocentryzm. Oznacza jakość i personalizację na masową skalę. Dzięki wykorzystaniu *Big Data* (dane wewnętrzne i zewnętrzne) stworzono praktyczną biznesowo segmentację behawioralną. Wdrożono oferty rozwiązań finansowych, odpowiadających 1:1 potrzebom klientów we właściwym kontekście. Dzięki uatrakcyjnionej ofercie produktowej, bank dąży do pozycji lidera w akwizycji nowych klientów<sup>560</sup>. Kolejny filar to digitalizacja. Produkty i usługi coraz lepiej zaspokajające okołofinansowe potrzeby klientów i dostępne w zdalnych kanałach obsługi klienta<sup>561</sup>. Trzeci filar to efektywność kosztowa, wspierana przez połączenie automatyzacji i elastyczności, w oparciu o możliwości, jakie daje PSD2, MIFID2 oraz otwarta bankowość<sup>562</sup>. Łączy się to również z filarem czwartym, który wskazuje na potencjał nadchodzących zmian regulacyjnych. Filar piąty podkreśla z kolei działania banku na rzecz osiągnięcia pozycji lidera wzrostu i promotora innowacyjnych rozwiązań. Ma to zapewnić współpraca z FinTechami<sup>563</sup>.

Bank Millennium, budując swoją pozycję, koncentruje się na wykorzystaniu podsystemów kapitału intelektualnego, szczególnie kapitału innowacyjnego. Podobnie jak Millennium BCP<sup>564</sup> to działania w zakresie rozbudowywania innowacyjnych produktów i usług dla klientów oraz współpraca z FinTech. Klienci mogą korzystać z platformy zakupowej, pomocy chatbota, podpisywania umów leasingowych *online* czy też nowatorskiego rozwiązania do autoryzacji dla firm. Bank udostępnił

---

<sup>559</sup>*Dalsza cyfryzacja, klientocentryzm i behawioralna personalizacja w nowej strategii Banku Millennium*, <https://mojebankowanie.pl/dalsza-cyfryzacja-klientocentryzm-behawioralna-personalizacja-nowej-strategii-banku-millennium/>, [16.11.2020].

<sup>560</sup>Bank ma być wydajną kosztowo firmą gotową do skalowania biznesu przy nieznacznych kosztach i rozszerzania swojej obecności w cyfrowym ekosystemie. Możliwości, jakie daje PSD2 i MIFID2 wywierają presję na tradycyjnych graczy.

<sup>561</sup>*Podstawowe informacje i strategia banku*, oficjalna strona Millennium Bank, <https://www.bankmillennium.pl/o-banku/relacje-inwestorskie/podstawowe-informacje>, [14.05.2016].

<sup>562</sup>Otwarta bankowość (*open banking*) to nowy standard na rynku usług płatniczych, umożliwiający bankom zapewnianie dostępu do rachunków swoich klientów zewnętrznym podmiotom (innym bankom, fintechom, serwisom płatniczym). Klient za pomocą wybranego systemu bankowości elektronicznej zyskuje podgląd wszystkich rachunków płatniczych z różnych banków.

<sup>563</sup>Millennium BCP od dawna angażuje się we współpracę z sektorem FinTech, tym samym wskazując dobre praktyki Millennium w Polsce, przez co bank ma coraz więcej innowacyjnych rozwiązań.

<sup>564</sup>Współpraca z firmą TransferWise umożliwiła klientom bez wylogowywania się z aplikacji bankowej korzystać z opcji przelewów międzynarodowych w przystępnych cenach. Kolejny przykład współpracy to firma Visor.ai, która oferuje rozwiązania do automatyzacji kanałów czatu (mogą one obejmować głos) i e-mail. W zakresie kontaktu z publicznością może integrować się ze stroną internetową, Facebook, Messenger czy WhatsApp. Może zintegrować pocztę elektroniczną z dowolnym systemem CRM i ERP, m.in. Salesforce, Microsoft Dynamics, Go Contact. W przypadku Millennium chat zaimplementowano w wewnętrznym systemie banku. W ten sposób udało się skrócić czas reakcji i zoptymalizować pracę pracowników. Millennium BCP korzysta z pakietu WinWebServer (WWS) firmy Auriga, aby stworzyć ściśle zintegrowaną platformę cyfrową do prowadzenia oddziałów nowej generacji. Pracownicy mogą używać tabletów, aby uzyskać pełny wgląd w to, jak klienci korzystają z usług oddziałów i wykorzystywać te spostrzeżenia do produktywnego angażowania klientów w oddziale. Dostępna jest centralna konsola do zarządzania i sprawdzania wydajności wszystkich urządzeń, umożliwiając bankowi zapewnienie najlepszych usług i rozwiązywanie wszelkich problemów<sup>564</sup>.

również możliwość zautomatyzowanego sprawdzania ważności oraz konserwacji podpisów i pieczęci elektronicznych złożonych przez klienta, bank, jak i stronę trzecią. Projekt ten to przykład eksploracji łącznego wykorzystania potencjału kapitału innowacyjnego i instytucjonalnego<sup>565</sup>. W tabeli 5.14. przedstawiono przykłady innowacyjnych projektów Banku Millennium.

**Tabela 5.14. Innowacyjne rozwiązania i projekty w Millennium Bank**

Innowacja/projekt	Opis
<b>Platforma zakupowa Goodie</b>	Platforma zakupowa <i>Goodie</i> zbiera informacje, dotyczące zniżek, promocji i nowości zakupowych. Dzięki znajomości potrzeb klientów oraz wiedzy na temat tego, gdzie i jak kupują, bank stworzył narzędzie, które zapewnia inspirację i przyjemność z zakupów w dobrych cenach. Platforma ułatwia wyszukiwanie najlepszych okazji zarówno <i>online</i> , jak i w sklepach stacjonarnych oraz centrach handlowych. <i>Goodie</i> to projekt zrealizowany przez multidyscyplinarny zespół złożony z ekspertów z wielu obszarów w formie wewnętrznego start-upu.
<b>Chatbota – Milla</b>	Bank Millennium jest pierwszą instytucją, która zdecydowała się na wprowadzenie chatbota – Milla. Klienci mogą komunikować się z nim nie tylko za pomocą wiadomości pisanych, ale również werbalnej rozmowy. Bot rozumie słowa użytkowników, a następnie sprawnie wykonuje ich polecenia.
<b>eBOK leasingowy</b>	Bank Millennium udostępnił w serwisie internetowym Millenet platformę, pozwalającą na obsługę <i>online</i> umów leasingu. Mają do niej dostęp zarówno klienci Banku Millennium, jak i Millennium Leasing. Dzięki nowemu rozwiązaniu, klienci obydwu spółek mogą obsługiwać produkty bankowe i leasingowe z poziomu jednej platformy. To jeden z elementów tworzenia w Banku Millennium zintegrowanej, cyfrowej platformy finansowej dla małych i średnich przedsiębiorstw jak i korporacji.
<b>Token OneSpan</b>	Bank Millennium udostępnił klientom z segmentu przedsiębiorstw nowe narzędzie autoryzacji transakcji i logowania do serwisu bankowości internetowej. Jest to token sprzętowy z czytnikiem, bazujący na autorskiej technologii Cronto amerykańskiej firmy OneSpan. Technologia Cronto wykorzystuje unikatowe rozwiązanie w postaci graficznego kryptogramu, składającego się z matrycy kolorowych kropek wyświetlanych na ekranie komputera. Generowany w serwisie bankowości internetowej kod graficzny odczytywany jest z ekranu komputera za pomocą tokena. Urządzenie zapewnia najwyższy poziom bezpieczeństwa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Sprawozdanie na temat informacji niefinansowych Banku Millennium i Grupy Banku Millennium*, <https://www.bankmillennium.pl/o-banku/relacje-inwestorskie/raporty-finansowe/raporty-roczne>, [12.04.2020].

Podsumowując, podstawowym filarem strategii Millennium, kompatybilnym z jego spółką macierzystą, jest klientocentryczność przejawiająca się w dążeniu do wysokiej jakości obsługi klienta oraz rozbudowanej ofercie produktowej. Wzmocnieniem kapitału organizacyjnego jest dbałość o wysokie kompetencje pracowników oraz ich silne utożsamienie się z bankiem. Strategia oparta jest także na kapitale innowacyjnym, wykorzystywanym w celu podnoszenia poziomu digitalizacji obsługi i automatyzacji procesów oraz stałym wprowadzaniu innowacji (np. *chatbotów*). Wykorzystywanie potencjału kapitału

<sup>565</sup>W tym przypadku jest Asseco Data Systems (firma świadczy w Polsce obie usługi zaufania zgodne z eIDAS – kwalifikowaną walidację oraz kwalifikowaną konserwację e-podpisów i e-pieczęci). *Asseco wdrożyło w Banku Millennium usługi zaufania zgodne z rozporządzeniem eIDAS*, <https://alebank.pl/asseco-wdrozylo-w-banku-millennium-uslugi-zaufania-zgodne-z-rozporzadzeniem-eidas/?id=398800&catid=2592>, [15.02.2021].

instytucjonalnego dotyczy głównie innowacji, współtworzonych z FinTech, ale także budowaniu wizerunku banku zaangażowanego społecznie, co przedstawiono w kolejnym podrozdziale.

### **5.5.3. Implementacja zasad społecznej odpowiedzialności a potencjał kapitału intelektualnego banku**

Wykorzystanie IC w budowaniu konkurencyjności można rozpatrywać przez pryzmat podejścia zrównoważonego, jako tego, które pozwala eksplorować potencjał innowacyjny, organizacyjny i relacyjny banku. W Banku Millennium działanie w oparciu o koncepcję odpowiedzialnego biznesu oznacza przede wszystkim stałe badanie potrzeb interesariuszy i uwzględnianie w strategii na poziomie konkretnych działań banku. Prowadzenie odpowiedzialnego biznesu bazuje na wartościach wpisanych w kulturę organizacyjną banku, takich jak: satysfakcja klientów oraz pracowników, orientacja na wyniki (nie tylko finansowe), praca zespołowa oraz satysfakcja pracowników<sup>566</sup>.

Bank aktywnie wykorzystuje działania CSR na rzecz środowiska, udowadniając swoją rzeczywistą troskę o zrównoważony rozwój. Cyklicznie monitoruje zużycie energii, wody, paliw, materiałów biurowych i wprowadza działania redukujące zużycie zasobów. W jego ofercie obecne są produkty prośrodowiskowe, np. karta kredytowa WWF, z której część wpływów przekazywana jest na rzecz Fundacji WWF Polska czy też Leasing Eko Energia, który wspiera inwestycje w energooszczędne maszyny i urządzenia. Bank organizuje również ekologiczne akcje edukacyjne dla pracowników<sup>567</sup>. Ponadto realizuje strategię CSR poprzez dzielenie się wiedzą i umiejętnościami oraz podejmowanie inicjatyw na rzecz lokalnych społeczności. W latach 2017–2018 Fundacja Millennium koncentrowała swoją działalność na edukacji finansowej i promocji wolontariatu. W tych obszarach, jako podmiot związany z sektorem finansowym, wspomagała rozwiązywanie aktualnych problemów społecznych – zwiększała świadomość finansową społeczeństwa i pobudzała aktywność w lokalnych społecznościach<sup>568</sup>.

Działania CSR banku dotyczą trzech głównych grup: klientów, pracowników i społeczności. W odniesieniu do klientów priorytetem jest niwelowanie barier fizycznych i cyfrowych w dostępie do usług bankowych i pozabankowych (np. e-administracji). Bank Millennium nie tylko stawia na rozwój rozwiązań mobilnych, które umożliwiają korzystanie z usług finansowych w dowolnym miejscu i czasie, ale dostosowuje również swoje usługi do potrzeb osób z niepełnosprawnościami.

---

<sup>566</sup>Koncepcja działań banku w Polsce jest realizowana w oparciu o politykę Millennium. BCP *Edukacja finansowa i wolontariat*, oficjalna strona Millennium Banku, [https://www.bankmillennium.pl/documents/10184/26051138/fundacja\\_banku\\_millennium\\_raport\\_17-18.pdf/15d852a8-1086-4cb7-ab45-2e4d6ddcfb97](https://www.bankmillennium.pl/documents/10184/26051138/fundacja_banku_millennium_raport_17-18.pdf/15d852a8-1086-4cb7-ab45-2e4d6ddcfb97), [20.04.2017].

<sup>567</sup>*Odpowiedzialność społeczna i środowiskowa banku 2018,9* <https://raportroczny.bankmillennium.pl/2019/pl/sprawozdanie-zarzadu/odpowiedzialnosc-spoeczna-i-srodowiskowa-banku/>, [20.02.2020].

<sup>568</sup>*Bank Millennium kolejny raz nagrodzony Srebrnym Listkiem CSR*, <https://alebank.pl/bank-millennium-kolejny-raz-nagrodzony-srebrnym-listkiem-csr/>, [17.04.2020].

Wprowadzane udogodnienia dotyczą zarówno ułatwień w dostępie do oddziałów, bankomatów, serwisu telefonicznego, strony internetowej, jak i sposobu obsługi<sup>569</sup>.

Programy CSR, realizowane dla pracowników, dotyczą przede wszystkim wspierania różnorodności w miejscu pracy (Bank Millennium jest sygnatariuszem Karty Różnorodności), zapewnienia stabilnych i atrakcyjnych warunków zatrudnienia oraz oferowania możliwości angażowania się w działania społeczne. Programy społeczne realizowane są za pośrednictwem Fundacji Banku Millennium i koncentrują się na dwóch obszarach: edukacji finansowej i wolontariacie pracowniczym. Spółka wspiera również realizację Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ (SDG, *Sustainable Development Goals*). Przystępując do partnerstwa biznesu i administracji rządowej na rzecz realizacji SDG, Bank Millennium zadeklarował prowadzenie działań w szczególności na rzecz edukacji dzieci i młodzieży. Cel ten realizuje poprzez prowadzenie programu edukacji finansowej przedszkolaków „Finansowy Elementarz”. Wszystkie działania CSR są corocznie (od 13 lat) podsumowywane w raporcie odpowiedzialności społecznej<sup>570</sup>. W tabeli 5.15. przedstawiono przykłady działań banku z zakresu CSR, wyróżnione na Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

**Tabela 5.15. Dobre praktyki Millenium Banku wyróżnione w raporcie Forum Odpowiedzialnego Biznesu**

<b>Działanie CSR</b>	<b>Opis</b>
<b>Finansowy Elementarz</b>	„Finansowy Elementarz” to autorski projekt edukacji finansowej dla przedszkolaków, który został objęty honorowym patronatem Rzecznika Praw Dziecka. Program jest przygotowany i realizowany przez pracowników banku we współpracy z organizacją pozarządową. W 2016 r., podczas 236 warsztatów realizowanych w ramach „Finansowego Elementarza”, zostało przeszkolonych prawie 6000 dzieci z 70 przedszkoli w całej Polsce. Na potrzeby programu, z pomocą rodziców-pracowników Banku Millennium, przygotowano specjalne materiały edukacyjne – książki, książeczki do kolorowania i naklejki. Są one dostępne zarówno dla dzieci uczestniczących w warsztatach, jak i odwiedzających oddziały banku.
<b>Nikifory</b>	Bank Millennium jest stałym partnerem Fundacji „Wspólna Droga” przy realizacji programu społecznego „Nikifory”, którego celem jest pokonywanie izolacji osób niepełnosprawnych intelektualnie poprzez rozwój i promocję ich aktywności twórczej. W ramach realizacji tego programu odbyły się następujące działania: <ul style="list-style-type: none"> <li>• wystawa prac artystów niepełnosprawnych w siedzibie Centrali Banku w Warszawie połączona z aukcją intranetową;</li> <li>• wolontariaty, podczas których pracownicy wsparli Fundację przy organizacji konkursu plastycznego „Świat Nikiforów” oraz uczestniczyli w warsztatach wraz z niepełnosprawnymi artystami;</li> <li>• biegi charytatywne, z których dochód został przekazany na rzecz rozwoju programu;</li> <li>• uroczysta Gala Fundacji „Wspólna Droga” i rozdanie laureatom konkursu „Świat Nikiforów” nagród ufundowanych przez Bank Millennium.</li> </ul>
<b>Raport Indeks Millenium</b>	Raport „Indeks Millennium – Potencjał Innowacyjności Regionów” autorstwa ekspertów Banku Millennium jest głosem w publicznej debacie na temat czynników warunkujących

<sup>569</sup>100% bankomatów i ponad 70% oddziałów banku jest dostosowana do wymagań osób z niepełnosprawnościami.

<sup>570</sup>Odpowiedzialność społeczna i środowiskowa banku 2020, <https://raportroczny.bankmillennium.pl/2020/pl/sprawozdanie-zarzadu/odpowiedzialnosc-spoeczna-i-srodowiskowa-banku/>, [20.02.2021].

	<p>rozwój regionów w Polsce. W 2020 r. ukazała się piąta edycja raportu. Zawiera ona analizę czynników rozwijających i hamujących innowacyjność w każdym z polskich województw. Raport został wzbogacony o komentarze szerokiego grona ekspertów – ekonomistów, przedstawicieli nauki, biznesu i samorządów. Jest wartościową publikacją i źródłem wiedzy dla lokalnych władz na temat wyrównywania szans regionów w Polsce. Odniesienia do raportu wielokrotnie pojawiały się w mediach ogólnopolskich i regionalnych, a sam raport był prezentowany na Forum Ekonomicznym w Krynicy. Pozwoliło to na dotarcie do szerokiego grona odbiorców i zainteresowanie ich kwestią rozwoju innowacyjności w Polsce.</p>
--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Raport roczny niefinansowy*, oficjalna strona Millenium Bank, [06.04.2020].

Podsumowując, Bank Millenium, budując konkurencyjność, wykorzystuje zasady zrównoważonego rozwoju, a tym samym potencjał podsystemów IC. W niniejszym podrozdziale wskazano, że bazujący na relacjach kapitał instytucjonalny jest współcześnie swoistym aktywatorem potencjału struktur i innowacji. Bank, za inicjatywy edukacyjne z zakresu ochrony środowiska oraz finansów, został doceniany na krajowym i międzynarodowym rynku. To oddziałuje pozytywnie na interesariuszy (wewnętrznych i zewnętrznych). Bank stale zachęca do udziału w wolontariatach i projektach niwelujących społeczne wykluczenie. Millenium wyróżnia się na rynku bankowym zaawansowaną współpracą z sektorem FinTech, który umożliwia zwiększenie digitalizacji produktów oraz automatyzację procesów. Dzięki temu eksploatuje także potencjał kapitału innowacyjnego. Bazę strategii stanowi jednak kapitał organizacyjny. Bank Millenium stawia na klientocentryzm i zdywersyfikowaną ofertę, dostosowując ją do zmieniających się trendów (np. oferta eco-produkty), czyli rozwijając się w rytmie będącym konsensusem wszystkich grup interesariuszy.

## 5.6. Pekao Bank

### 5.6.1. Struktura organizacyjna banku – historia rozwoju, akcjonariat

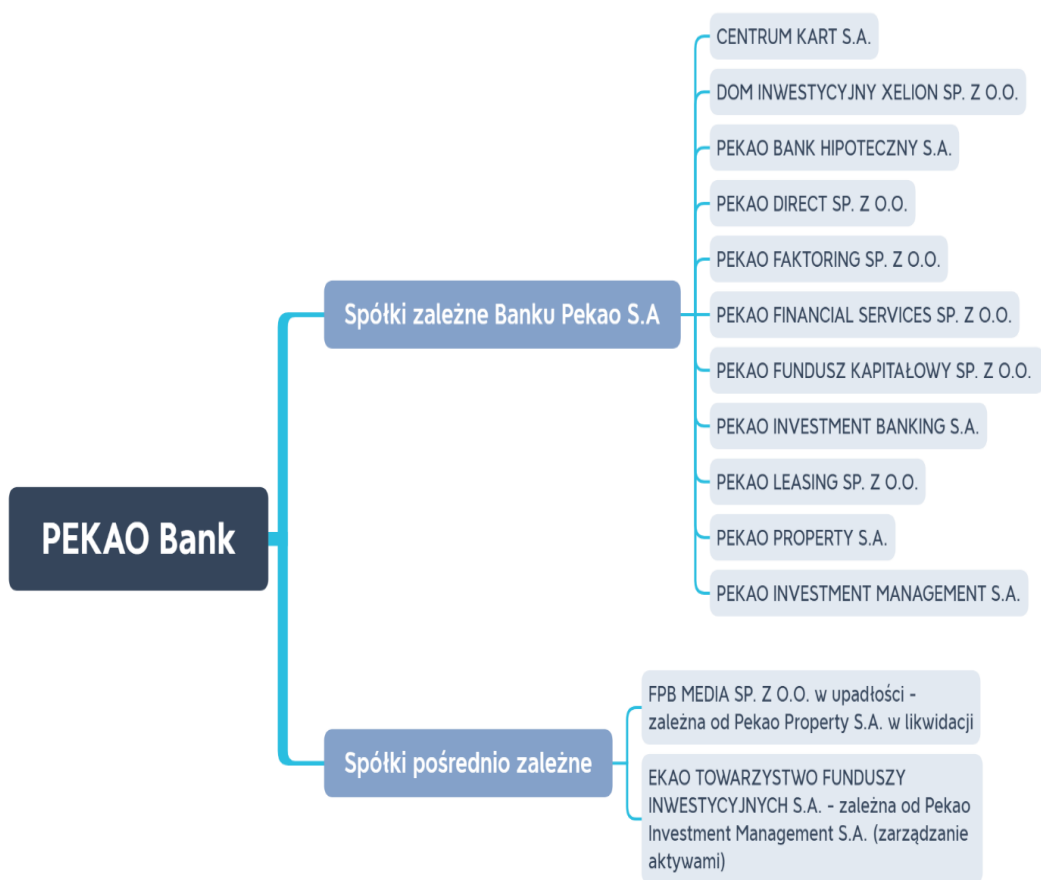
Bank Pekao S.A. jest drugą największą instytucją finansową w Polsce pod względem wartości aktywów. Został założony w 1929 r. i początkowo miał status państwowego banku komercyjnego. Bank Pekao S.A. oferuje wszystkie dostępne w Polsce usługi finansowe dla klientów indywidualnych i instytucjonalnych oraz jest jednostką dominującą w Grupie Kapitałowej Banku Pekao S.A. (schemat 5.6.)<sup>571</sup>.

Bank ma szeroką ofertę produktową, nowatorskie rozwiązania i indywidualne podejście, co zapewnia kompleksową obsługę finansową klientów. Założeniem strategii jest, że zintegrowany model obsługi klienta stanowi gwarancję najwyższej jakości usług oraz ich optymalnego dopasowania do zmieniających się potrzeb. Od 1998 r. akcje banku są oferowane na Warszawskiej Giełdzie Papierów

<sup>571</sup>O nas, <https://www.pekao.com.pl/o-banku/misja-i-wartosci.html>, [12.04.2019].

Wartościowych. Od 2017 r. Bank Pekao S.A. jest częścią grupy kapitałowej PZU S.A., największej instytucji finansowej w Europie Środkowo-Wschodniej. Spółka PZU posiada 20% akcji banku, Polski Fundusz Rozwoju (PFR) 12,8%, Nationale-Nederlanden Powszechnie Towarzystwo Emerytalne (NN PTE) 6,2%<sup>572</sup>.

**Schemat 5.6. Struktura Grupy Kapitałowej Banku Pekao S.A.**



Źródło: opracowanie własne na podstawie oficjalnej strony internetowej Banku Pekao S.A., o nas, <https://www.pekao.com.pl/o-banku/grupa-pekao.html>, [dostęp 12.03.2020].

W tabeli 5.16. zaprezentowano najważniejsze wydarzenia z historii rozwoju działalności banku, obrazujące kierunki zmian.

<sup>572</sup>Bank Pekao, <https://alebank.pl/tag/bank-pekao-sa/>, [16.11.2018].

**Tabela 5.16. Kalendarium działalności Pekao w Polsce**

Rok	Wydarzenie
1929	17 marca na podstawie decyzji Ministerstwa Skarbu powołano Bank Polska Kasa Opieki Spółka Akcyjna z kapitałem akcyjnym o wartości 2,5 mln PLN. Prezesem został Henryk Gruber, a pierwszym dyrektorem Emil Modrycki.
1939	Działania wojenne wymusiły przeniesienie centrali Banku do Francji. Do podstawowych zadań francuskiej centrali należało niedopuszczenie do zagarnięcia przez Niemców pieniędzy zgromadzonych na zagranicznych kontach banku.
1950	Po wojnie rozważano rozwiązanie Banku Pekao. Rząd uznał jednak, że warto postarać się o pozyskanie dewiz ze środowisk polonijnych. Bankowi Pekao powierzono więc zadania związane z tzw. „eksportem wewnętrznym”.
1990	Powrót do gospodarki rynkowej w 1989 r. to początek strategii rozwoju banku uniwersalnego z ofertą bankowości detalicznej, korporacyjnej i inwestycyjnej. Lata 90. XX w. to także uruchomienie pierwszego w Polsce biura maklerskiego, zaproponowanie klientom kart płatniczych, Eurokonta i wybranie żubra na logo nowo utworzonej Grupy Pekao.
1998	Debiut Banku na GPW – 55 PLN za akcję, tj. o ponad 22% więcej niż cena emisyjna i o 28,5% więcej niż cena z dyskontem, po jakiej nabyli akcje inwestorzy indywidualni.
1999	3 sierpnia Pekao S.A. został członkiem międzynarodowej grupy bankowej UniCredit.
2007	Fuzja Banku Pekao i wydzielonej części Banku BPH. Bank Pekao przejmuje 285 oddziałów BPH i obsługę wszystkich klientów indywidualnych. Wartość transakcji to 625,5 mln EUR.
2013	Bank Pekao zaproponował pierwszy w Polsce kompleksowy system płatności i akceptacji płatności mobilnych – PeoPay, tym samym wyznaczając nowy rynkowy standard w płatnościach mobilnych.
2015	W styczniu bank udostępnił klientom nową jakość bankowania z aplikacją „Pekao24 na tablety”. W marcu nastąpił międzynarodowy debiut płatności zbliżeniowych <i>PeoPay</i> na Windows 10 Mobile.
2017	7 czerwca zakończył się proces nabycia akcji Banku Pekao S.A. przez PZU i PFR. Wraz ze zmianą struktury akcjonariatu zmieniło się logo Banku.
2018	W konsekwencji zmian organizacyjnych, obszar klientów zamożnych został włączony w struktury segmentu „Bankowości Detalicznej”. Bank wyodrębnił również dział „Małych i Średnich Przedsiębiorstw” (MSP), skoncentrowany na obsłudze jednego z najszybciej rozwijających się sektorów gospodarki.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Historia*, w <https://www.pekao.com.pl/o-banku/historia-banku.html>, [07.09.2020].

Model biznesowy banku oparty jest na segmentacji klientów: obszar bankowości detalicznej oraz obszar mikroprzedsiębiorstw. Obsługa odbywa się za pomocą szerokiej sieci oddziałów i placówek partnerskich, wspartych wykorzystaniem kanałów zdalnych banku<sup>573</sup>. Model obsługi klienta za pośrednictwem doradców, przy wsparciu specjalistów produktowych. Obsługa prowadzona jest w uniwersalnych oddziałach detalicznych, a także w wyspecjalizowanych „Centrach Klienta Biznesowego”. Klientom oferowane są produkty i usługi dostosowane do ich zmieniających się potrzeb<sup>574</sup>.

Włączenie Pekao Banku do włoskiej Grupy UniCredit wzmocniło bank w zakresie rozwiązań transgranicznych dla klientów międzynarodowych i pozwoliło na wspieranie polskich firm w ekspansji, przede wszystkim na teren Niemiec, Austrii, Włoch i Czech, gdzie Grupa UniCredit posiada swoje oddziały. Dodatkowo Pekao Bank zwrócił uwagę na nowatorskie rozwiązania dostępne

<sup>573</sup> *Akcjonariat*, <https://www.pekao.com.pl/relacje-inwestorskie/akcje/akcjonariat.html>, [25.04.2021].

<sup>574</sup> *Raport z działalności Zarządu 2018*, <https://www.pekao.com.pl/relacje-inwestorskie/raporty-i-sprawozdania/raporty.html?year=2018>, [12.02.2019].



na rynku międzynarodowym, co poprawiło jego działania w zakresie innowacyjności. Nabyte doświadczenie i zagraniczny kapitał pozwoliły na połączenie Pekao Banku z BPH. Nie była to pierwsza fuzja banków na polskim rynku, ale pierwsza na tak dużą skalę. W jej wyniku powstał bank porównywalny z PKO BP, biorąc pod uwagę m.in. liczbę oddziałów czy wartość udzielonych kredytów. Podjęta w 2017 r. decyzja o nabyciu pakietu akcji Pekao Banku przez PZU i PFR, znacząco wpłynęła na dynamikę procesu repolonizacji w sektorze bankowym w Polsce i odwróciła utrzymującą się od lat 90. XX w. dominację kapitału zagranicznego.

### **5.6.2. Filary strategii rozwoju – zarządzanie, oferta, klienci, pracownicy, innowacje**

W badanym okresie (2009–2020) strategia Banku Pekao opierała się na wzroście na bazie kluczowych wskaźników efektywnościowych oraz poprawie udziału w rynku. Jego głównym, niezmiennym celem, była kompleksowa obsługa klientów w przyjętych w banku segmentach, reagowanie na zmiany rynkowe, a także generowanie zysków dla akcjonariuszy<sup>575</sup>.

W 2018 r. bank, przyjmując strategię na kolejne lata, odnosił się do możliwości, jakie mogą mu dać dwaj nowi partnerzy – PZU oraz PFR (jako instytucje, stawiające na przedsiębiorczość, innowacyjność i inwestycje). Bank Pekao zamierzał stać się liderem rentowności, wynikającej z efektywności skali działania i relacji z klientami, którzy będą obsługiwani w sposób kompleksowy. Dodatkowo podjął się wprowadzania innowacyjnych rozwiązań technologicznych oraz zaplanował rozwój umiejętności kadry. Bank upraszczając ofertę kredytowo-depozytową chciał wykorzystać potencjał bazy 15 mln klientów grupy PZU<sup>576</sup>.

Wizja Banku Pekao, jako banku inteligentnego wzrostu, uniwersalnego, zintegrowanego, efektywnego oraz nowoczesnego została jasno określona w priorytetach biznesowych<sup>577</sup>:

- lider inteligentnego wzrostu – opartego na licznych inwestycjach w nowatorskie rozwiązania;
- ekspert efektywności i jakości – ceniący przedsiębiorczość oraz połączenie jakości i wygody w codziennym kontakcie z klientem zarówno w sieci, jak i kanałach zdalnych<sup>578</sup>;
- ekspert zintegrowanego zarządzania ryzykiem – zachowujący najwyższe standardy bezpieczeństwa i dbałość o poziom ryzyka; inwestujący w kluczowe kompetencje w obszarach modelowania, zarządzania portfelem oraz polityki ryzyka;

---

<sup>575</sup>Taką liberalną strategię przyjął wówczas również UniCredit.

<sup>576</sup>List prezesa Zarządu, <https://www.pekao.com.pl/relacje-inwestorskie/raporty-i-sprawozdania/raporty.html?year=2018>, [12.02.2019].

<sup>577</sup>Nasza misja i wartości, oficjalna strona Pekao S.A., [http://www.karierapelnazycia.pl/siegajpowiecej/o\\_nas/misja\\_wartosci/?s,main,language=PL](http://www.karierapelnazycia.pl/siegajpowiecej/o_nas/misja_wartosci/?s,main,language=PL), [15.03.2019].

<sup>578</sup>Odpowiedzialność społeczna, oficjalna strona Pekao S.A., <https://www.pekao.com.pl/o-banku/odpowiedzialnosc-spoeczna.html>, [12.02.2020].

- pracodawca dla najlepszych – stały rozwój ekspertów oraz wzmacnianie ich zaangażowania w kluczowych obszarach (analityka danych, technologia, sprzedaż, obsługa klienta)<sup>579</sup>.

Tak sformułowane priorytety bank wykorzystuje zwłaszcza w segmencie klientów indywidualnych, w celu pozyskiwania klientów w oparciu o nową i uproszczoną ofertę. W segmencie klientów mikro, stawia na bycie lokalnym ekspertem, który podejmuje decyzje w sposób zautomatyzowany i wygodny dla użytkowników we wszystkich placówkach banku. W tym kluczowym obszarze bank planuje zwiększyć akwizycję w oparciu o wysoką jakość, skalę oraz efektywność sieci<sup>580</sup>. Wartości dla inwestorów i klientów budują: ciągła poprawa procesów, dyscyplina kosztowa oraz – przede wszystkim – jakość obsługi. To fundamenty przewagi konkurencyjnej, które mają pozwolić zwiększyć efektywność tradycyjnych kanałów sprzedaży, poprzez optymalizację procesów, zorientowanie sprzedaży na spójne cele finansowe, a także wdrożenie nowego modelu i formatu oddziału.

Fundamentem tożsamości banku są wspólne wartości. „Karta Zasad” odwołuje się do uczciwości jako gwarancji trwałego przekształcenia zysku w wartość dla wszystkich interesariuszy (klientów, akcjonariuszy, pracowników, kontrahentów i lokalnych społeczności)<sup>581</sup>. Do wartości, określonych jako fundament uczciwości, „Karta” zalicza: równe traktowanie, szacunek, wolność, przejrzystość, wzajemność i zaufanie. Wartości te kształtują kulturę organizacyjną i mają kreować wyróżniający się wizerunek banku na coraz bardziej konkurencyjnym rynku<sup>582</sup>. Karta to esencja podsystemu kapitału instytucjonalnego.

Podsystem innowacyjny bazuje z kolei m.in. na „Programie Cyfrowej Transformacji”, trwającym w Pekao od 2018 r. Umożliwił on wprowadzenie i rozwój innowacyjnych udogodnień dla klientów, np. możliwość otwarcia konta za pomocą selfie, płatności zegarkiem (*Garmin Pay*) czy nową wersję bankowości mobilnej i internetowej. Dodatkowo produkty udoskonalane są w „Laboratorium Innowacji” (które powstało na potrzeby rozszerzenia współpracy z FinTech).

Podsystem organizacyjny to system transakcyjny banku, opierający się na filozofii *omnichannel*<sup>583</sup>. Dodatkowo, jest on ciągle rozwijany z wykorzystaniem sztucznej inteligencji oraz

---

<sup>579</sup>Niezmienną od 2009 r. misją pracowników Banku Pekao jest budowanie wartości dla klientów. Pracownicy, dzięki nieustannym aktualizowaniom swojej wiedzy są wsparciem merytorycznym dla klientów. Dążą do osiągnięcia najwyższych standardów i konsekwentnie starają się wprowadzać proste i innowacyjne rozwiązania. *Strategia, oficjalna strona Pekao S.A.*, <https://www.pekao.com.pl/o-banku/misja-i-wartosci.html>, [13.02.2019].

<sup>580</sup>*Raport z działalności Zarządu 2020*, <https://www.pekao.com.pl/relacje-inwestorskie/raporty-i-sprawozdania/raporty.html?year=2020>, [12.02.2020].

<sup>581</sup>*Raport z działalności Zarządu 2018*, <https://www.pekao.com.pl/relacje-inwestorskie/raporty-i-sprawozdania/raporty.html?year=2018>, [12.02.2019].

<sup>582</sup>*Karta zasad*, oficjalna strona Pekao S.A., <https://www.pekao.com.pl/o-banku/karta-zasad.html>, [12.03.2020]

<sup>583</sup>Klient, korzystając ze smartfona czy laptopa, ma taki sam układ i wizualizację strony internetowej banku. *Omnichannel* w bankowości to strategia sprzedaży, zakładająca, że wszystkie dostępne kanały dotarcia i obsługi klienta, na każdym etapie, powinny ze sobą współpracować w celu zapewnienia wygody zakupów w sieci handlowej (jednolita wizualizacja i funkcjonalność bankowości internetowej i mobilnej)

robodoradców<sup>584</sup>, poprzez współpracę z FinTech Synerise. Wszystkie te działania mają na celu zaawansowany rozwój technologiczny i poprawę atrakcyjności oferty w oczach klientów. W tabeli 5.17. przedstawiono kluczowe innowacyjne projekty Pekao Banku powstałe w latach 2009–2020.

**Tabela 5.17. Innowacyjne rozwiązania i projekty w Pekao**

Innowacja/projekt	Opis
<b>PeoPay</b>	Aplikacja mobilna <i>PeoPay</i> jest uważana za jedną z lepszych do korzystania z mobilnego bankowania w Polsce. To m.in. zasługa wprowadzenia biometrii – logowanie odbywa się za pomocą odcisku palca; funkcji płatności HCE, za pomocą której można płacić zbliżeniowo smartfonem czy możliwość skanowania faktur i automatycznego uzupełniania formatki przelewów.
<b>Karta rewolucyjna</b>	„Karta rewolucyjna” oznacza brak prowizji oraz brak marży za przewalutowanie przy płaceniu za granicą prosto z konta w PLN. Kursy na „Karcie rewolucyjnej” są zbliżone do średnich kursów NBP bez względu na to, czy klient płaci za granicą w sklepach, czy w Internecie. Karta daje także możliwość wypłaty gotówki w bankomatach na całym świecie bez prowizji Banku Pekao.
<b>Platforma OK, GO!</b>	Dla młodych klientów bank stworzył platformę „OK, GO!”, dającą bezpłatny dostęp do wybranego szkolenia <i>online</i> organizowanego przez z ICAN Institute, wydawcę „Harvard Business Review Polska”.
<b>Płatności zbliżeniowe Garmin Pay i Fitbit Pay</b>	Płatność zegarkiem to rozwiązanie gwarantujące wygodę i szybkość płatności. Wymagane jest zainstalowanie specjalnej aplikacji (Garmin Connect lub Fitbit) na telefonie. Po instalacji należy połączyć z nią zegarek i dodać kartę, za pomocą której można korzystać z opcji płacenia zegarkiem.
<b>Konto na selfie</b>	Do utworzenia nowego konta wystarczy smartfon. Prosty wniosek wypełnia się w aplikacji, a weryfikacja tożsamości zostaje przeprowadzona za pomocą selfie i dowodu osobistego – w pełni <i>online</i> .

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Pekao stawia na mobilność i innowacje*, <https://wgospodarce.pl/informacje/50829-pekao-stawia-na-mobilnosc-i-innowacje>, [12.06.2020].

Podsumowując, filary strategii Pekao Banku są kompatybilne z jego kluczowym akcjonariuszem UniCredit i filozofią jego działania. Bank Pekao opiera się na przedsiębiorczości, innowacyjności i inwestycjach. Założenia te implementowane są poprzez nieustanną poprawę procesów i ich automatyzację wewnątrz banku, co również wiąże się z dużą dyscypliną kosztową, aby zapewnić efektywność banku. Pekao Bank uwypukla w swojej strategii elementy kapitału instytucjonalnego, jak np. wizerunek najlepszego pracodawcy, nagradzanego na rynku krajowym i międzynarodowym banku. Bank docenia również rolę kapitału organizacyjnego, tworząc nowoczesną i atrakcyjną ofertę produktową, dopasowaną do klientów. Rozwój kapitału innowacyjnego zapewniają szkolenia pracowników, mające na celu pobudzenie ich kreatywności, wprowadzanie nowatorskich produktów oraz robotyzacja i automatyzacja procesów. Bank docenia wkład IC w budowanie pozycji rynkowej, jednak fundamentem strategii Pekao Banku jest pomnażanie kapitału ekonomicznego. Każdy z podsystemów kapitału intelektualnego ma przyczyniać się do dbałości o współczynniki ryzyka oraz rentowność na poziomie powyżej średniej rynkowej.

<sup>584</sup>*New normal w finansach – czas na bliższą współpracę banków z FinTechami*, <https://prnews.pl/new-normal-w-finansach-czas-na-blizsza-wspolprace-bankow-z-fintechami-450714>, [27.02.2020].

### 5.6.3. Implementacja zasad społecznej odpowiedzialności a potencjał kapitału intelektualnego banku

W świetle wskazanych filarów strategii, kapitał intelektualny banku bazuje na ścisłej współpracy z otoczeniem, dbając o potrzeby klientów i pracowników, a także środowiska. Pekao Bank zdaje sobie sprawę, iż działanie zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju, umożliwia wykorzystanie potencjału IC (struktur, innowacji, relacji) na rzecz utrzymania i poprawy konkurencyjności. Społeczna odpowiedzialność biznesu jest trwałą zasadą postępowania. W banku prowadzone są liczne działania z zakresu CSR, niektóre z nich zostały wyróżnione (tabela 5.18.).

**Tabela 5.18. Dobre praktyki Pekao wyróżnione w raporcie Forum Odpowiedzialnego Biznesu**

Działanie CSR	Opis
<b>Senior ON</b>	Podjęto działania, których celem jest aktywizacja i edukacja seniorów. Bank współpracuje z Polskim Czerwonym Krzyżem. Objął patronatem ogólnopolski program aktywizacji osób starszych – „SeniorON”. Wolontariusze prowadzą wykłady i warsztaty, które przybliżają osobom 65+ nowoczesną bankowość. Tematyka zajęć obejmuje ciekawostki z historii bankowości i prezentacje nowoczesnych rozwiązań (bankowość mobilna, biometria). Prowadzący dużo uwagi poświęcają zagadnieniom bezpieczeństwa w finansach i sposobom ochrony przed oszustwami i wyłudzeniami. Do tej pory przeprowadzonych zostało 18 warsztatów w całej Polsce. Wzięło w nich udział ponad 360 seniorów.
<b>DKMS razem z Pekao</b>	Wolontariusze prowadzą rejestrację potencjalnych dawców szpiku i komórek macierzystych. Razem z fundacją DKMS (niem. <i>Deutsche Knochenmarkspenderdatei</i> -Niemiecki Rejestr Dawców Szpiku Kostnego), 177 pracowników banku w roli wolontariuszy zarejestrowało 1238 potencjalnych dawców szpiku. Z okazji Światowego Dnia Walki w Nowotworami Krwi przeprowadzono ogólnopolską akcję w sześciu dużych miastach. Bank umożliwił pracownikom prowadzenie rejestracji w miejscu pracy. W 75 oddziałach banku wolontariusze dokonali rejestracji z wykorzystaniem mobilnego „Zestawu na 5”. Pracownicy pamiętają o pacjentach chorych na nowotwory krwi także w trakcie sportowych zmagani – rejestracje dawców prowadzone są podczas bankowych Olimpiad.
<b>Projekt edukacyjny „Moje prawa – szukanie rozwiązań”</b>	Współpraca z Fundacją Dajemy Dzieciom Siłę. Przeszkoleni wolontariusze w roli trenerów prowadzą warsztaty edukacyjne dla dzieci i młodzieży, w trakcie których uczestnicy uczą się poszukiwania rozwiązań w trudnych sytuacjach. Wolontariusze przybliżają dzieciom zasady działania Telefonu Zaufania dla Dzieci i Młodzieży pod nr 111 116. Bank przeprowadził ponad 30 warsztatów dla 750 uczniów w szkołach w całej Polsce.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Społeczne zaangażowanie Banku Pekao S.A.*, <https://www.pekao.com.pl/o-banku/odpowiedzialnosc-spoleczna.html>, [12.03.2020].

Budowanie kapitału instytucjonalnego to ciągły proces. Bank Pekao jest obecny podczas kluczowych inicjatyw o charakterze ekonomiczno-gospodarczym organizowanych w Polsce, również w roli współorganizatora. Zaangażowanie banku opiera się przy tym zarówno na wsparciu finansowym, jak i merytorycznym. W ciągu ostatnich lat bank był obecny między innymi na Europejskim Forum Finansowym w Sopocie, Forum Ekonomicznym w Krynicy, Kongresie Bankowości i Finansów Korporacyjnych w Warszawie oraz na Europejskim Kongresie Małych

i Średnich Przedsiębiorstw w Katowicach. W styczniu 2018 r. był aktywnym uczestnikiem Światowego Forum Ekonomicznego w Davos<sup>585</sup>. Bank promuje również inwestowanie w kulturę. Od lat wspiera i promuje sztukę, doceniając, że wnosi ona znaczący wkład w proces tworzenia oraz wymiany idei i innowacji<sup>586</sup>. Bank stara się także minimalizować wpływ na środowisko naturalne<sup>587</sup>.

Implementacja CSR w obszarze kapitału organizacyjnego dotyczy głównie uznania kapitału ludzkiego za kluczowy dla zrównoważonego, trwałego rozwoju. Bank jest pracodawcą pierwszego wyboru, a tym samym pozyskuje najlepszych kandydatów do pracy, zapewniając pracownikom warunki pracy sprzyjające wzrostowi motywacji, satysfakcji, ich zaangażowania oraz utożsamienia się z misją banku<sup>588</sup>. Bank tworzy możliwości indywidualnego rozwoju zawodowego pracownikom. Inwestuje w szkolenia oraz podnoszenie kompetencji i umiejętności<sup>589</sup> oraz projekty szkoleniowe związane z wprowadzeniem przyjętych priorytetów biznesowych<sup>590</sup>.

Na tle dotychczas analizowanych banków, Pekao Bank wyróżnia się (podobnie jak Alior Bank) przede wszystkim tym, że buduje swoją konkurencyjność, opierając się na elementach kapitału organizacyjnego i instytucjonalnego. Kapitał organizacyjny budują: atrakcyjna dla klienta oferta produktowa, wysoka jakość obsługi klientów oraz utożsamienie pracowników z misją banku. Kapitał organizacyjny został wzmocniony dzięki sprawnie przeprowadzonym transakcjom fuzji. Bank wykorzystuje potencjał kapitału instytucjonalnego, kreując wszystkie poziomy relacji i wizerunek społecznie odpowiedzialnego podmiotu, aby zbudować nowoczesną organizację. Kapitał innowacyjny w budowaniu konkurencyjności Pekao Banku to inwestycje w szkolenia proinnowacyjne dla pracowników oraz pakiet nowoczesnych udogodnień dla klientów. Jako inicjator innowacji udostępnia „Laboratorium innowacji” i współpracuje ze start-upami. W strategii eksponuje jednak jakieś znaczenie kapitału ekonomicznego, odnosi się do efektywności, przede wszystkim kosztowej, oraz odpowiednich poziomów wskaźników ryzyka.

---

<sup>585</sup> *Jak pomagamy*, <https://www.pekao.com.pl/o-banku/odpowiedzialnosc-spoleczna.html>, [16.03.2020].

<sup>586</sup> *Zaangażowanie społeczne*, <https://www.pekao.com.pl/o-banku/odpowiedzialnosc-spoleczna/zaangazowanie-spoleczne.html>, [14.05.2020].

<sup>587</sup> Poprzez m.in. wprowadzanie pro-ekologicznych rozwiązań technicznych w posiadanych nieruchomościach, sieci placówek banku. Ponadto monitoruje zużycie surowców i materiałów. *Wolontariat*, <https://www.pekao.com.pl/o-banku/odpowiedzialnosc-spoleczna/wolontariat.html>, [09.03.2020].

<sup>588</sup> Istotnym celem polityki personalnej banku jest inwestowanie w rozwój umiejętności wszystkich pracowników, ale priorytetem programów rozwojowych jest identyfikacja, przegląd, weryfikacja i rozwój obecnych i przyszłych liderów. *Zaangażowanie społeczne*, <https://www.pekao.com.pl/o-banku/odpowiedzialnosc-spoleczna/zaangazowanie-spoleczne.html>, [14.05.2019].

<sup>589</sup> Tworząc przyjazne środowisko pracy prowadzone są badania satysfakcji i opinii pracowników celem stałej poprawy warunków pracy, komunikacji i relacji pracowniczych *Oświadczenie na temat informacji niefinansowych Banku Pekao S.A.*, <https://www.pekao.com.pl/relacje-inwestorskie/raporty-i-sprawozdania/odpowiedzialny-biznes.html>, [16.02.2019].

<sup>590</sup> Bank realizuje szkolenia dedykowane pracownikom o wysokim potencjale oraz szkolenia wprowadzające dla nowych pracowników banku. W roku 2018 r. zrealizowano ponad 195 tys. godzin szkoleń w których uczestniczyło ponad 11,6 tys. pracowników, co świadczy o skutecznym wdrażaniu produktów, metodyk, wymaganych regulacji i trosce o dobro klienta. *Zaangażowanie społeczne*, <https://www.pekao.com.pl/o-banku/odpowiedzialnosc-spoleczna/zaangazowanie-spoleczne.html>, [14.05.2019].

## 5.7. PKO Bank Polski

### 5.7.1. Struktura organizacyjna banku – historia rozwoju, akcjonariat

PKO Bank Polski (PKO BP)<sup>591</sup> jest największym bankiem komercyjnym w Polsce, a także wiodącym bankiem na rynku polskim pod względem wartości aktywów, depozytów, liczby klientów oraz wielkości sieci dystrybucji z ponad 100-letnią historią działalności (tabela 5.19.).

**Tabela 5. 69. Kalendarium ewolucji PKO BP**

Rok	Wydarzenie
1919	7 lutego, dekretem Naczelnika Państwa Józefa Piłsudskiego, utworzona została Poczтовая Kasa Oszczędności. Jej pierwszym dyrektorem został mianowany 28 grudnia 1919 r. Hubert Linde.
1948	Dekretem Rady Ministrów z dnia 25 października. <i>O reformie bankowej</i> (Dz.U. z 1948 r. nr 52, poz. 412) zlikwidowano dotychczasową Poczтовую Kasę Oszczędności, a jednocześnie powołano do życia nowy bank państwowy – Powszechną Kasę Oszczędności.
1950	1 stycznia działalność rozpoczęła Powszechna Kasa Oszczędności (PKO).
1975	Ustawą z dnia 12 czerwca <i>Prawo bankowe</i> , z dniem 1 lipca PKO została włączona w struktury Narodowego Banku Polskiego (NBP).
1987	1 listopada PKO stała się ponownie samodzielny bankiem, zmieniając nazwę na Powszechna Kasa Oszczędności Bank Państwowy. Wydzielenie z NBP powszechnych kas oszczędności i utworzenie banku państwowego nastąpiło na podstawie art. 63 i art. 95 ustawy z dnia 26 lutego 1982 r. <i>Prawo bankowe</i> (Dz.U. z 1982 r. nr 7, poz. 56) i rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 7 września 1987 r. w sprawie wydzielenia powszechnych kas oszczędności z NBP i utworzenia Powszechnej Kasy Oszczędności – banku państwowego (Dz.U. z 1987 r. nr 29, poz. 159).
2000	Przekształcenie banku w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa pod nazwą Powszechna Kasa Oszczędności Bank Polski Spółka Akcyjna (PKO BP S.A.).
2002	PKO BP przejął Inteligo Financial Services S.A., spółkę świadczącą usługi utrzymania i rozwoju systemów teleinformatycznych do obsługi systemów bankowych, w tym także elektronicznego dostępu do rachunków bankowych (konto Inteligo).
2003	Bank nabył 66,65% akcji KREDOBANK S.A. Spółka została zarejestrowana i działa na Ukrainie. Bank posiada 100% udziału w kapitale zakładowym spółki.
2004	Debiut giełdowy PKO BP S.A. – na koniec pierwszego dnia notowań akcje osiągnęły cenę 24,50 PLN wobec ceny emisyjnej ustalonej na kwotę 20,50 PLN.
2013	PKO BP S.A. wyznaczył nowy standard płatności mobilnych – IKO – innowacyjne rozwiązanie na rynku płatności mobilnych, przekształcone w 2015 r. w system płatności BLIK, który stał się standardem na rynku polskim.
2014	PKO Bank Polski S.A. nabył akcje spółek z Grupy Nordea, w tym akcje Nordea Bank Polska S.A., a także portfel wierzytelności wobec klientów korporacyjnych; w październiku nastąpiło połączenie banków.
2020	PKO BP znalazł się na 843. pozycji w rankingu największych przedsiębiorstw na świecie <i>Global 2000</i> magazynu „Forbes”

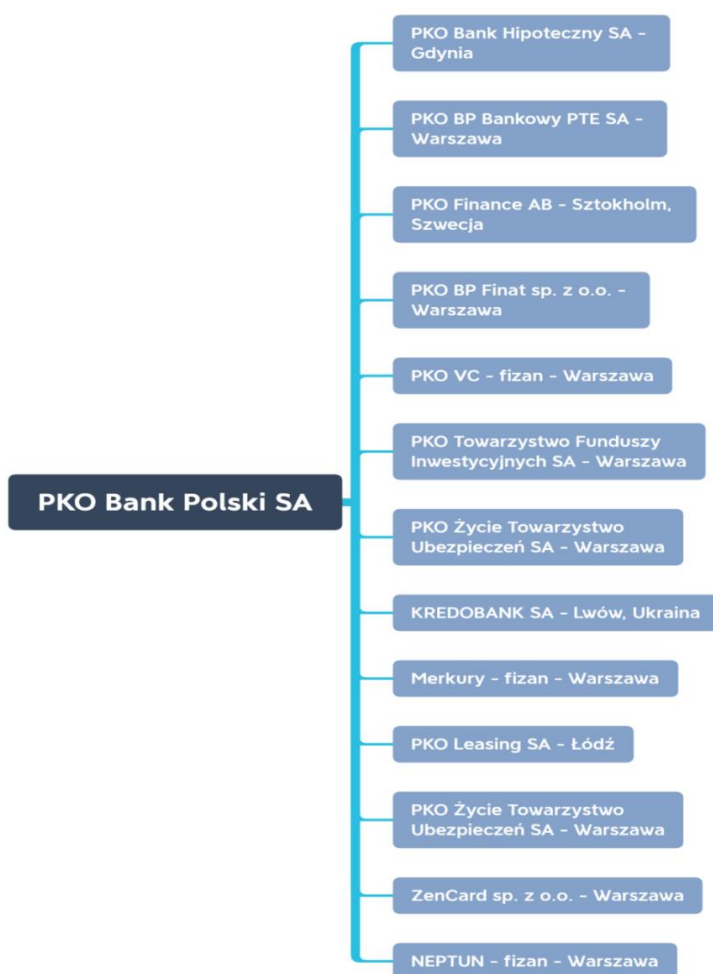
Źródło: opracowanie własne na podstawie *Sprawozdanie Zarządu z działalności PKO BP S.A.*, oficjalna strona PKO BP, [https://www.pkobp.pl/media\\_files/28484565-91b2-48c8-8a3c-f2f2aab39bce.pdf](https://www.pkobp.pl/media_files/28484565-91b2-48c8-8a3c-f2f2aab39bce.pdf), [14.03.2020].

PKO BP konsekwentnie budował swoją pozycję i wiarygodność. W przeszłości bank koncentrował się głównie na oferowaniu produktów i usług bankowych dla klientów detalicznych,

<sup>591</sup>W dalszej części będzie stosowany skrót PKO BP.

dzięki temu uchodzi za bank, dbający o bezpieczeństwo powierzonych mu środków, finansujący potrzeby kolejnych pokoleń polskich rodzin i przedsiębiorstw. W 2004 r. rozpoczął na większą skalę oferowanie produktów i usług bankowych dla klientów korporacyjnych. PKO BP nieustannie poszukuje nowych rozwiązań i doskonali wszystkie procesy zachodzące w banku. W roku zamykającym analizę (2020) PKO BP był największą instytucją finansową w Polsce, a grupa kapitałowa, do której należał była jedną z wiodących grup finansowych Europy Środkowo-Wschodniej. PKO BP jest spółką dominującą w Grupie Kapitałowej PKO BP S.A. (schemat 5.7.)<sup>592</sup>.

### Schemat 5.7. Struktura Grupy Kapitałowej PKO BP S.A. (na dzień 11.12.2020 r.)



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Raport Roczny Grupy PKO BP S.A.*, <http://www.raportroczny2020.pkobp.pl/onas/struktura-grupy/>, [16.02.2021].

<sup>592</sup>Największy bank w Polsce, <https://businessinsider.com.pl/finanse/pko-bp-rekordowy-wynik-za-2019-r/ve63t85>, [13.01.2020].

Od 2004 r. akcje PKO BP są notowane na GPW i warto zaznaczyć, iż 29% posiada Skarb Państwa<sup>593</sup>. Od 2014 r. PKO BP buduje swoją pozycję w branży ubezpieczeniowej, rozwijając nowoczesny model *bancassurance*<sup>594</sup>, z wykorzystaniem aktywów przejętych w procesie akwizycji spółek z grupy Nordea. PKO BP podejmuje działania, mające na celu usprawnienie systemów bankowości elektronicznej (2002 r. przejście Inteligo)<sup>595</sup>. Bank łączy tradycyjnie dominującą rolę w sektorze detalicznym z sukcesywnym wzmocnieniem pozycji rynkowej segmentu korporacyjnego i inwestycyjnego. Powiązanie Skarbu Państwa ze spółką powoduje, iż jest zaangażowany w większość narodowych projektów społecznych i jako pierwszy udostępnia rządowe rozwiązania dla klientów oraz też wdraża jako pierwszy regulacje bankowe.

### 5.7.2. Filary strategii rozwoju – zarządzanie, oferta, klienci, pracownicy, innowacje

PKO BP konsekwentnie realizuje swoją strategię, opierając się przede wszystkim na podsystemach innowacyjnym i instytucjonalnym IC. Podkreśla również rolę kapitału ekonomicznego. Analizując zapisy sprawozdań z działalności zarządu, misją PKO BP jest budowanie długookresowych relacji z klientami, poprzez rozumienie ich potrzeb. Podkreśla, że jako jeden z największych banków w Europie Środkowo-Wschodniej, odpowiedzialnie dba o interesy akcjonariuszy, klientów, pracowników i społeczności lokalnych<sup>596</sup>. PKO BP ma konsekwentnie zmieniać się, inwestować w rozwój i odpowiedzialnie wdrażać nowoczesne technologie, aby umożliwić klientom wygodne zarządzanie finansami w każdym miejscu i czasie. Bank chce mieć pozytywny wpływ na rozwój gospodarczy Polski<sup>597</sup>.

Od 2009 r. cele strategiczne PKO BP zakładały pozostanie bankiem z tradycjami oraz osiągnięcie pozycji lidera we wszystkich ważnych segmentach rynku. Do 2012 r. bank miał skupić się na poprawie podstawowych wskaźników efektywnościowych, a przede wszystkim na obniżeniu kosztów administracyjnych. W latach 2009–2012 wprowadzane były istotne zmiany rozwojowe, modernizacja, unowocześnienie wyposażenia i wizualizacji sieci placówek. Prowadzone były jednocześnie działania, zmierzające do poprawy funkcjonalności obsługi rachunków klientów poprzez zdalne kanały dostępu. Miało to przyczynić się do znaczącego uproszczenia i skrócenia czasu realizacji czynności sprzedażowych. Od 2013 r. PKO BP zaangażował się w *bancassurance*.

---

<sup>593</sup> *Historia PKO BP*, <http://www.pkobp.pl/80-lat-sko/historia-sko-pko-banku-polskiego/>, [13.03.2020].

<sup>594</sup> *Bancassurance* można zdefiniować jako sprzedaż detaliczną produktów ubezpieczeniowych grupie klientów banku komercyjnego.

<sup>595</sup> *Informacje o PKO BP*, <https://www.pkobp.pl/grupa-pko-banku-polskiego/pko-bank-polski/mifid/informacje-o-pko-banku-polskim/>, [13.03.2020].

<sup>596</sup> *Misja*, <https://www.pkobp.pl/grupa-pko-banku-polskiego/pko-bank-polski/misja/>, [10.03.2020].

<sup>597</sup> *Sprawozdanie Zarządu z działalności PKO BP S.A 2018 r.*, [https://www.pkobp.pl/media\\_files/28484565-91b2-48c8-8a3c-f2f2aab39bce.pdf](https://www.pkobp.pl/media_files/28484565-91b2-48c8-8a3c-f2f2aab39bce.pdf), [15.05.2019].



Wówczas wyznaczył nowy standard płatności mobilnych – IKO. Celem stało się zbudowanie wspólnej infrastruktury dla płatności mobilnych w Polsce. W tym czasie wprowadzono istotne zmiany jakościowe nie tylko w ofercie, ale i standardzie obsługi klienta.

Strategia realizowana do 2015 r. skupiała się na doskonałości dystrybucyjnej, związanej z lepszą i bardziej efektywną obsługą klientów w kanałach zdalnych, rozwoju kompetencji eksperckich pracowników oraz zwiększeniem innowacyjności w zakresie nowych rozwiązań finansowych. W 2016 r. PKO BP przyjął strategię *Banku Przyszłości*. Jej kluczowym elementem jest digitalizacja procesów (poprzez robotyzację, sztuczną inteligencję oraz zaawansowaną analitykę danych). Wykorzystanie usług chmurowych ma sprawić, iż infrastruktura IT, wyposażona w większą moc obliczeniową, zwiększy cyberbezpieczeństwo. Bank zamierza również rozwijać kompetencje technologiczne i przywódcze pracowników, zwłaszcza z działów IT, najbardziej zaangażowanych w realizację strategii<sup>598</sup>. Działania te dowodzą koncentracji na wymiarze innowacyjnym kapitału intelektualnego.

Strategia banku jest odpowiedzią na zmieniające się otoczenie rynkowe i potrzebę dostosowania się organizacji do nowych wyzwań, aby osiągnąć wysoką efektywność i atrakcyjny zwrot na kapitale. To warunki dalszego dynamicznego rozwoju wskazywane przez bank.

Dźwignią zrównoważonego wzrostu ma być doskonalenie procesów wewnętrznych. Bank konsekwentnie inwestuje w innowacyjne rozwiązania, aktywnie angażując się w kreowanie nowych standardów w skali rynku, innowacyjnych narzędzi dla klientów i organizacji, ale także wzmocnienie roli instytucji zaufania publicznego i przeciwdziałanie cyberzagrożeniom<sup>599</sup>, tym samym koncentrując się na podsystemie innowacyjnym IC. W tabeli 5.20. przedstawiono przykłady nowoczesnych projektów i rozwiązań PKO BP.

**Tabela 5.20. Innowacyjne rozwiązania i projekty w PKO BP**

Innowacja/projekt	Opis
<b>Operator Chmury Krajowej</b>	W 2018 r. Bank powołał Operatora Chmury Krajowej, który działając jako platforma technologiczna i prawna, stymuluje rozwój innowacji w polskich przedsiębiorstwach oraz umożliwia optymalizację procesów związanych z budowaniem nowoczesnej administracji publicznej.
<b>Quantum CX – szerzenie życzliwości</b>	Wspólnie ze start-upem Quantum CX, bank wykorzystuje technologię „szerzenia życzliwości”. w ramach pilotażu, w wybranych oddziałach banku, na oznaczonych stanowiskach zainstalowane zostały specjalne sensory, które w czasie rzeczywistym analizują pozytywne emocje doradców i ich klientów. Rozwiązanie ma wymiar społeczny, ponieważ za każdy uśmiech klienta bank przeznaczona drobna kwota na lokalny cel charytatywny. Z kolei doradcy biorący udział w testach, za okazywanie uśmiechu otrzymują punkty, które mogą wymieniać na nagrody. Inicjatywa jest pozytywnie

<sup>598</sup> *Strategia PKO BP 2009-2019*, <https://media.pkobp.pl/70446-strategia-pko-banku-polskiego-na-lata-2016-2020-wspieramy-rozwoj-polski-i-polakow>, [11.03.2016].

<sup>599</sup> *Sprawozdanie Zarządu z działalności PKO BP S.A 2015 r.*, [https://www.pkobp.pl/media\\_files/28484565-91b2-48c8-8a3c-f2f2aab39bce.pdf](https://www.pkobp.pl/media_files/28484565-91b2-48c8-8a3c-f2f2aab39bce.pdf), [12.02.2016].

	odbierana. Pracownicy sieci sprzedaży oddziałów i agencji aktywnie w niej uczestniczą, wspierając rozwój i promowanie kultury organizacyjnej oraz wartości z nią związanych.
<b>Talk to IKO</b>	Asystent głosowy, za którego pomocą użytkownicy IKO – aplikacji mobilnej PKO BP mogą wykonywać proste transakcje.
<b>Let's Fintech with PKO Bank Polski!</b>	Niezależny program akceleracyjny dla innowacyjnych przedsiębiorców z branży FinTech, gotowych do przeprowadzenia zarówno pilotaży wewnętrznych, jak i produkcyjnych oraz start-upów chętnych do współpracy przy testowaniu oprogramowania, które służy rozwojowi rynku usług FinTech w Polsce. Model współpracy banku ze start-upami opiera się o trzy niezależne od siebie, elementy – pilotaż rozwiązania, wdrożenie komercyjne i inwestycję kapitałową. Nabór start-upów prowadzony jest w trybie ciągłym.
<b>e-Prawnik</b>	Narzędzie pomaga w krótkim czasie znaleźć prawnika, który wykona zleconą usługę prawną za z góry ustaloną cenę. Korzystając z platformy, klient otrzymuje oferty pomocy prawnej od prawników z najlepiej dopasowanymi specjalizacjami, z których może wybrać jedną, najbardziej odpowiadającą jego potrzebom. Nowe rozwiązanie pomaga mniejszym firmom przełamywać bariery wzrostu. Jak pokazują analizy, przepisy i otoczenie prawne stanowią istotną barierę w rozwoju firm. Brak łatwego dostępu do wiedzy z zakresu obowiązujących regulacji zmusza wielu małych przedsiębiorców do korzystania z obsługi prawnej oferowanej przez podmioty zewnętrzne. Według dostępnych badań sytuacja ta dotyczy 1/4 firm mikro i ponad 1/3 firm małych.
<b>Wdrożenie technologii blockchain</b>	Współpracę z bankiem nawiązała polsko-brytyjska spółka Coinfirm, która odpowiada za największe, pod względem skali, wdrożenie technologii <i>blockchain</i> w europejskiej bankowości, umożliwiające weryfikację autentyczności cyfrowych dokumentów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Sprawozdanie Zarządu z działalności PKO BP S.A.*, oficjalna strona PKO BP, [https://www.pkobp.pl/media\\_files/28484565-91b2-48c8-8a3c-f2f2aab39bce.pdf](https://www.pkobp.pl/media_files/28484565-91b2-48c8-8a3c-f2f2aab39bce.pdf), [14.03.2021].

Podsumowując, PKO BP od początku okresu analizy – czyli 2009 r. – za filary swojej strategii przyjmował różne elementy wchodzące w skład IC. Od 2009 r. skupiał się na elementach kapitału innowacyjnego, dążąc do rozbudowy funkcjonalności serwisu bankowości elektronicznej i wzrostu liczby klientów z niej korzystających. W strategii zakładał również rozwój kompetencji pracowników, poprzez zwiększanie nakładów na szkolenia, jak również rozwój relacji. Następnie bank skoncentrował się na digitalizacji procesów. Cyberbezpieczeństwo i kompetencje technologiczne stały się podstawowymi filarami strategii (od 2013 r.). Bank zaczął eksportować potencjał kapitału innowacyjnego, m.in. poprzez wprowadzenie wirtualnego doradcy w IKO, współpracę z FinTech, wdrażanie technologii *blockchain* przy wymianie dokumentów finansowych. Bank zwrócił również uwagę na poprawę efektywności, dostępność kanałów dystrybucji (m.in. oddziałów) oraz nowoczesną wizualizację kapitału organizacyjnego.

Obecnie duży nacisk w strategii banku kładziony jest na wykorzystanie kapitału instytucjonalnego m.in. poprzez rozbudowywanie relacji ze spółkami z Grupy Kapitałowej, instytucjami publicznymi oraz spółkami FinTech. Pozwala to na wzmocnienie pozostałych podsystemów IC (INN i ORG) w kreowaniu konkurencyjności, umożliwiając m.in. rozszerzanie oferty produktowej, rozbudowywanie rozwiązań publicznych w ramach ePaństwa oraz dążenie do pozycji lidera rozwiązań technologicznych. Szczególny obszar takich działań stanowią aktywności w sferze CSR, czego dotyczą rozważania w podrozdziale 5.7.3.

### 5.7.3. Implementacja zasad społecznej odpowiedzialności a potencjał kapitału intelektualnego banku

PKO BP w strategii budowania konkurencyjności wykorzystuje intensywnie potencjał kapitału instytucjonalnego, czyli współpracę ze środowiskiem zewnętrznym jako dopełnienie strategii zrównoważonego rozwoju. Wykorzystanie potencjału tego podsystemu odbywa się głównie poprzez rzetelną i spójną komunikację, która pozwala interesariuszom (zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym) poznać najważniejsze wydarzenia z życia banku. Dialog z otoczeniem przyczynia się do lepszego zrozumienia instytucji i większej przejrzystości jej działania. Bank wykorzystuje do tego celu szereg narzędzi<sup>600</sup>.

Bank, jako lider rynku finansowego, pełni ważną rolę opiniotwórczą – poprzez zaangażowanie w istotne debaty, które wskazują na rozwiązania najważniejszych wyzwań, stojących przed sektorem bankowym w Polsce i Europie. Własne studio telewizyjne pozwala bankowym ekspertom na bieżąco komentować i omawiać aktualną kondycję rynku, wyniki giełdowe i perspektywy dla poszczególnych sektorów gospodarki. Istotnym elementem dialogu są także spotkania wyjazdowe dla inwestorów<sup>601</sup>. Bank podejmuje inicjatywy służące ochronie ekosystemu. W ramach projektu „eko biura” realizuje m.in. programy optymalizacji wydruków i redukcji zużycia papieru, oszczędzania energii elektrycznej, recyklingu zużytego sprzętu komputerowego i telefonów komórkowych, zbiórki makulatury, baterii i tonerów oraz digitalizacji dokumentów<sup>602</sup>.

W tabeli 5.21. przedstawiono przykłady działań PKO BP z zakresu CSR, które zostały wyróżnione przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

---

<sup>600</sup>Narzędzia te to np. strona internetowa z Wirtualnym Biurem Prasowym, raporty, wydawnictwa bankowe, materiały reklamowe. Bank prowadzi aktywny dialog z mediami, organizując liczne spotkania i konferencje bezpośrednio transmitowane w Internecie. W komunikacji z otoczeniem wykorzystywane są również media społecznościowe, m.in. Facebook, YouTube, Twitter, blogi – korporacyjny blog „Bankowym okiem” oraz fora *Odpowiedzialność społeczna*, <http://www.raportroczny2016.pkobp.pl/pl/strategia/odpowiedzialnosc-spoeczna>, [11.03.2016].

<sup>601</sup>M. Cieślak, *CSR w polskim wydaniu*, <https://bankomania.pkobp.pl/bankopasje/odpowiedzialnosc-spoeczna/csr-w-polskim-wydaniu/>, [02.04.2002].

<sup>602</sup>*Sprawozdanie Zarządu z działalności PKO BP S.A. 2018 r.*, [https://www.pkobp.pl/media\\_files/28484565-91b2-48c8-8a3c-f2f2aab39bce.pdf](https://www.pkobp.pl/media_files/28484565-91b2-48c8-8a3c-f2f2aab39bce.pdf), [14.03.2019].

**Tabela 5.21. Dobre praktyki PKO BP wyróżnione w raporcie Forum Odpowiedzialnego Biznesu**

Działanie CSR	Opis
<b>Karta płatnicza affinity Inteligo Visa payWave „Dobro procentuje”</b>	Wydawana we współpracy z Fundacją PKO Banku Polskiego. Dzięki niej można pomagać innym na co dzień, nie ponosząc żadnych kosztów. Wystarczy wykorzystywać ją do płatności bezgotówkowych. PKO Bank Polski przekazuje część dochodów z każdej transakcji na wskazany przez właściciela cel. Wystarczy wybrać jeden z czterech obszarów wspieranych przez Fundację: Nadzieja, Edukacja, Ekologia i Zdrowie.
<b>Obsługa osób niewidomych</b>	Bank ułatwia korzystanie z usług finansowych także klientom niewidomym i niedowidzącym – systematycznie rośnie liczba bankomatów wyposażonych w panel z alfabetem Braille’a, a także w moduł audio. Na koniec 2020 r., na 3340 bankomatów, 2471 (74%) było wyposażonych w moduły audio. Informacje na temat lokalizacji takich urządzeń znajdują się na stronie internetowej banku oraz w serwisie Dostępny Bankomat.
<b>Wsparcie przedsiębiorców</b>	Wspierając przedsiębiorców w codziennym prowadzeniu działalności gospodarczej, wprowadzono funkcje „asystenta firmowego” i „e-sklepu”. „Asystent firmowy” jest powiązany z kontem firmowym i umożliwia bieżącą kontrolę kosztów i przychodów, a także zarządzanie terminarzem i kontaktami. „e-Sklep” pozwala klientom banku na samodzielne otwarcie sklepu internetowego bezpośrednio z poziomu bankowości iPKO i monitorowanie z jego poziomu bieżących informacji związanych z prowadzeniem sklepu internetowego.
<b>Bitwa o Neta</b>	Bank wprowadził grę edukacyjną online, z zakresu cyberbezpieczeństwa, udostępnianą bezpłatnie na komunikatorze Messenger. Gra przeznaczona jest dla młodzieży w wieku 13–16 lat i w atrakcyjny sposób porusza ważne aspekty związane z codziennym wyszukiwaniem informacji w Internecie. Chodzi m.in. o konieczność ochrony danych osobowych, instalację programów antywirusowych na urządzeniach czy otwieranie załączników wiadomości z nieznanymi źródłami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Odpowiedzialność społeczna*, oficjalna strona PKO BP, <http://www.raportroczny2020.pkobp.pl/pl/strategia/odpowiedzialnosc-spoeczna>, [04.06.2021].

Działania banku w zakresie zrównoważonego rozwoju dotyczą elementów kapitału organizacyjnego jak i kapitału instytucjonalnego. Bank buduje relacje z klientami poprzez oferowanie licznych produktów dopasowanych do ich potrzeb. W ramach zobowiązań i troski o klienta, jako jedyny na polskim rynku, przygotował oraz rozwinął m.in. kompleksową ofertę bankową i edukacyjną dla dzieci poniżej 13. roku życia i ich rodziców<sup>603</sup>. W 2014 r. wprowadzono do oferty PKO” Konta dla Młodych” (dla osób w wieku 18–26 lat). Studenci stanowią istotne grono odbiorców, dlatego od lat bank oferuje im preferencyjne kredyty studenckie, a 5% najlepszych absolwentów umarzane jest 20% wysokości kredytu. Tym samym bank buduje grono swoich przyszłych klientów, co świadczy o docenianiu kapitału organizacyjnego.

<sup>603</sup>Formuła flagowego programu edukacyjnego *Szkolne Kasy Oszczędności* (na internetowych rachunkach oszczędza blisko 160 tys. uczniów) oraz oferty *PKO Junior* sprawiły, że z oferty korzysta ok. 6% Polaków poniżej 13. roku życia. Dzięki ofercie *PKO Junior* najmłodszy uczą się oszczędzania przez zabawę. Dzieci mogą samodzielnie gromadzić środki, a także, pod kontrolą rodzica, dokonywać przelewów czy doładować telefon komórkowy. Propozycją dla dzieci są również prowadzone od 80 lat *Szkolne Kasy Oszczędności*. *PKO Bank Polski „Diamentem CSR”*, <https://media.pkobp.pl/70890-pko-bank-polski-diamentem-csr>, [29.11.2018].

Rozszerzaniu bazy obecnych klientów służą z kolei takie działania jak: kredyty udzielane w ramach rządowego programu pomocy dla małych i średnich firm z gwarancją *de minimis*, specjalna oferta dla przedsiębiorców, rozpoczynających działalność gospodarczą (*Pakiet Biznes Debiut 18*) czy kredyt hipoteczny w ramach programu *Mieszkanie dla Młodych*. Aktywnego wsparcia ze strony banku mogą oczekiwać także klienci instytucjonalni i jednostki samorządu terytorialnego. Na akcję kredytową składają się przede wszystkim kredyty inwestycyjne, będące impulsem do wzrostu gospodarczego kraju i tworzenia nowych miejsc pracy<sup>604</sup>. Działania takie dotyczą zarówno kapitału organizacyjnego jak i instytucjonalnego.

Kolejnym przykładem takiego przeplatania się aktywów z podsystemów IC jest zagwarantowanie przez bank komfortu osobom niepełnosprawnym. Bank likwiduje bariery architektoniczne – obecnie 80% oddziałów banku jest przystosowanych do obsługi klientów niepełnosprawnych. W wymagających sytuacjach PKO BP oferuje obsługę w wydzielonym komfortowym i bezpiecznym pomieszczeniu. Osoby, które ze względu na stopień niepełnosprawności nie są w stanie samodzielnie złożyć podpisu na dokumentach mogą skorzystać z opcji odcisku palca<sup>605</sup>.

Implementując zasady zrównoważonego rozwoju, bank łączy elementy kapitału organizacyjnego i innowacyjnego. Przykładami są różnorodne formy podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Jednym z nich jest wewnętrzna platforma e-learningowa (szkolenia w zakresie wiedzy produktowej, procesów oraz obsługi aplikacji informatycznych) jak i akademie i programy dedykowane konkretnym grupom pracowników i jednostkom organizacyjnym<sup>606</sup>. Będąc jednym z największych polskich pracodawców<sup>607</sup>, bank podkreśla, że jakość zarządzania kapitałem ludzkim jest jednym z głównych czynników, wpływających na osiągnięte wyniki finansowe. Przykłada zatem wielką wagę do wspierania wzrostu kapitału intelektualnego, którego wszystkie podsystemy (INN, ORG, INS) spaja kapitał ludzki. Bank stara się kreować odpowiednie warunki do tego, aby kultura organizacyjna sprzyjała twórczej współpracy i integracji pracowników wokół wspólnych, klarownie zdefiniowanych celów biznesowych<sup>608</sup>.

Analizując działania w zakresie budowania konkurencyjności z wykorzystaniem kapitału intelektualnego przez PKO BP, należy jednak stwierdzić, że skupia się on obecnie głównie na

---

<sup>604</sup>Zobowiązanie wobec klientów – odpowiedzialność społeczna, <https://www.pkobp.pl/grupa-pko-banku-polskiego/odpowiedzialnosc-spoeczna/>, [15.04.2017].

<sup>605</sup>Odpowiedzialność społeczna, <http://www.raportroczny2016.pkobp.pl/pl/strategia/odpowiedzialnosc-spoeczna>, [11.03.2016].

<sup>606</sup>Na wewnętrznym portalu banku, co kwartał aktualizowany jest „Katalog Szkoleń”, zawierający szereg działań prorozwojowych z opisem poszczególnych szkoleń. Prowadzone projekty dotyczą zarówno twardych, jak i miękkich umiejętności. Kilkudziesięcioosobowy zespół trenerów wewnętrznych realizuje szkolenia grupowe, stanowiskowe oraz warsztaty wewnętrzne. W wybranych projektach szkolenia grupowe prowadzą także firmy zewnętrzne. *PKO Bank Polski „Diamentem CSR”*, <https://media.pkobp.pl/70890-pko-bank-polski-diamentem-csr>, [29.11.2017].

<sup>607</sup>Zatrudnienie w PKO BP przekracza 29 tys. etatów.

<sup>608</sup>*Sprawozdanie Zarządu z działalności PKO BP S.A.*, [https://www.pkobp.pl/media\\_files/28484565-91b2-48c8-8a3c-f2f2aab39bce.pdf](https://www.pkobp.pl/media_files/28484565-91b2-48c8-8a3c-f2f2aab39bce.pdf), [14.03.2020].

rozbudowie i ulepszeniu elementów wchodzących w skład kapitału innowacyjnego. Chce zostać liderem na rynku technologii i dostarczać stale nowe rozwiązania dla klientów indywidualnych oraz firm. W tym celu podjął intensywną współpracę ze start-upami, zajmującymi się automatyzacją procesów, zaangażował się również w projekt zastosowania *blockchain* w bankowości i nieustannie rozszerza funkcjonalność aplikacji mobilnej, gdyż to baza procesu digitalizacji. Drugim filarem jest kapitał instytucjonalny. Mając na uwadze znaczenie skutecznego dialogu z otoczeniem, PKO BP podjął szereg działań z zakresu upowszechniania wiedzy finansowej, wsparcia przedsiębiorczości oraz na rzecz osób niepełnosprawnych. Kluczowe dla procentowania kapitału instytucjonalnego PKO BP jako źródła budowania konkurencyjności jest kreowanie wizerunku banku odpowiedzialnego społecznie, zarówno na krajowym jak i międzynarodowym rynku. Kapitał organizacyjny PKO BP koncentruje się na inwestycjach w pracowników (np. bogate zaplecze socjalne, wspieranie rozwoju ich kompetencji, rozszerzenie wiedzy w zakresie nowoczesnych rozwiązań technologicznych) oraz utrzymywanie wielopoziomowej struktury klientów (w tym inwestycje w przyszłych klientów).

## **5.8. Santander Bank**

### **5.8.1. Struktura organizacyjna – historia rozwoju, relacje ze spółką macierzystą**

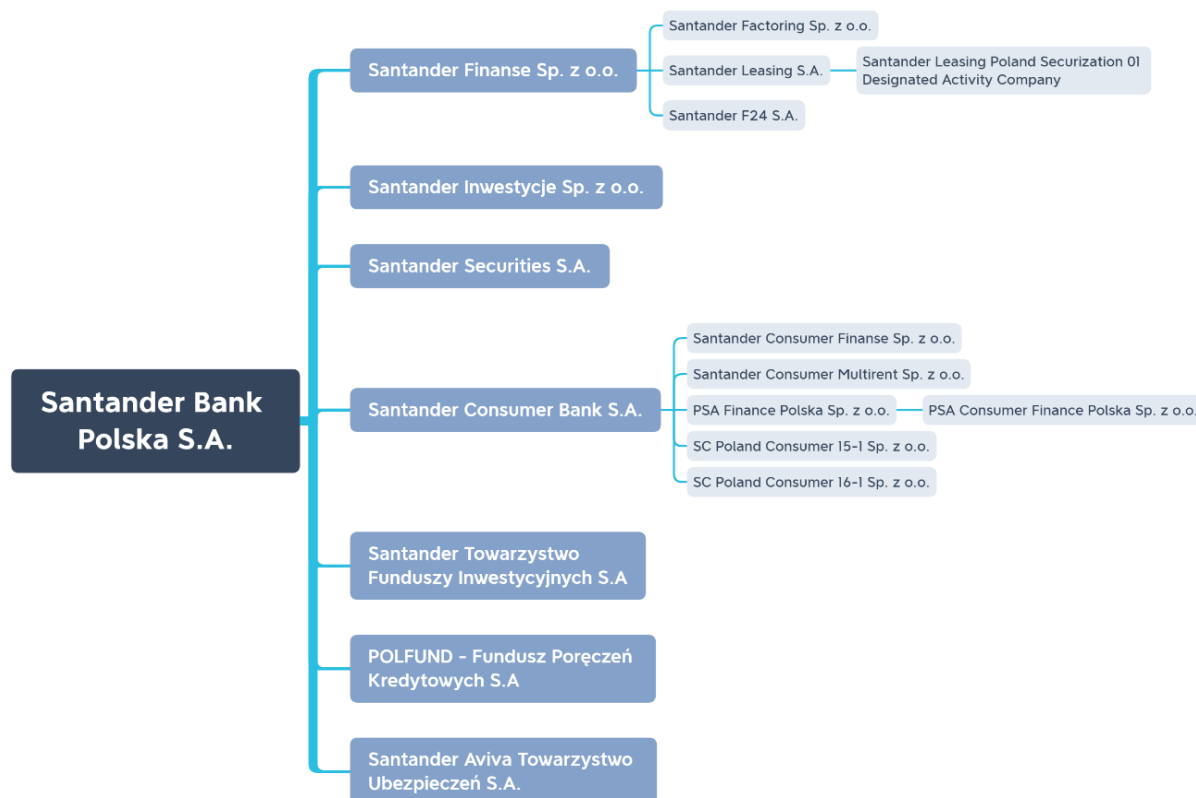
Santander Bank Polska S.A. do 2018 r. funkcjonował na polskim rynku jako Bank Zachodni WBK S.A. Spółka istnieje od 2001 r., a powstała z połączenia dwóch instytucji: Wielkopolskiego Banku Kredytowego (WBK) oraz Banku Zachodniego. To również spółka dominująca w Grupie Kapitałowej Santander Bank Polska S.A. (schemat 5.8.)<sup>609</sup>. Santander Bank Polska S.A. jest spółką zależną Banco Santander S.A.<sup>610</sup>, który posiada 67,41% udziałów.

---

<sup>609</sup>*Santander Bank Polska – podstawowe dane*, <https://www.bankier.pl/inwestowanie/profile/quote.html?symbol=SANPL>, [10.03.2020].

<sup>610</sup>Banco Santander jest hiszpańskim międzynarodowym bankiem komercyjnym i firmą świadczącą usługi finansowe z siedzibą w Madrycie i Santander w Hiszpanii. Santander jest obecny we wszystkich globalnych centrach finansowych i w 2019 r. 12 pozycję w rankingu „Brand Finance Banking 500”, wskazującym najcenniejsze marki w bankowości. BrandFinance, *Banking 500 2019 Ranking*, <https://brandirectory.com/rankings/banking/2020/table>, [17.06.2020].

## Schemat 5.8. Struktura Grupy Kapitałowej Santander Bank Polska S.A.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *O nas*, [https://www.santander.pl/regulation\\_file\\_server/time/20201216090752/download?id=161203&lang=pl\\_PL](https://www.santander.pl/regulation_file_server/time/20201216090752/download?id=161203&lang=pl_PL), [12.04.2020].

Santander Bank Polska S.A., sukcesywnie przekształcając się (tabela 5.22.), jest obecnie jednym z największych banków uniwersalnych w Polsce, świadczącym pełen zakres usług na rzecz klientów indywidualnych, małych i średnich firm oraz dużych przedsiębiorstw, korporacji i instytucji. Oferta banku jest kompleksowa i zaspokaja różnorodne potrzeby klientów w zakresie rachunków bieżących/osobistych, produktów kredytowych, oszczędnościowo-inwestycyjnych, rozliczeniowych, ubezpieczeniowych i kartowych. Usługi finansowe Santander Bank Polska S.A. obejmują zarządzanie gotówką, obsługę płatności i handlu zagranicznego, operacje na rynku kapitałowym, pieniężnym, dewizowym i transakcji pochodnych, a także działalność gwarancyjną, maklerską i powierniczą<sup>611</sup>.

<sup>611</sup>*Informacje o spółce*, oficjalna strona Santander Bank Polska S.A., <https://bank.santander.pl/relacje-inwestorskie/spolka/informacje-o-spolce.html>, [10.03.2020].

**Tabela 5.22. Kalendarium rozwoju Santander Bank w Polsce**

Rok	Wydarzenie
1988	Na mocy Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 11 kwietnia powstał Bank Zachodni.
1991	Bank Zachodni przekształcono w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa.
1999	Irlandzka grupa Allied Irish Banks nabyła większościowy pakiet akcji (80%) Banku Zachodniego. Grupa ta również dysponowała akcjami Wielkopolskiego Banku Kredytowego (w marcu 1995 r. nabyła od Skarbu Państwa 16,2% akcji, w następnych latach nabywała kolejne udziały w spółce).
2001	3 czerwca do rejestru przedsiębiorców w Krajowym Rejestrze Sądowym dopisany został nowy podmiot – Bank Zachodni WBK (BZ WBK) – powstały w wyniku fuzji Banku Zachodniego z Wielkopolskim Bankiem Kredytowym. 23 czerwca rozpoczęto obrót akcjami banku na GPW w Warszawie.
2011	1 kwietnia 95,67% akcji BZ WBK objął hiszpański Banco Santander. Bank Zachodni WBK stał się tym samym częścią największej grupy finansowej w strefie euro.
2014	W sierpniu ówczesny prezes Mateusz Morawiecki zapowiedział rebranding nazwy banku na „Santander” jako konieczność unifikacji nazwy, pod którą spółka Santander działa na świecie.
2018	Bank przejął od Deutsche Bank AG wydzieloną część Deutsche Bank Polska, obejmującą m.in. sektor klientów indywidualnych z wyłączeniem walutowych kredytów i pożyczek hipotecznych oraz segmentu bankowości korporacyjnej i inwestycyjnej DB Polska. Od 8 września zaczął funkcjonować Santander Bank Polska.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Poznaj naszą historię*, <https://www.santander.pl/o-banku/o-nas>, [05.06.2020].

Analizując historię Santander Banku, za punkt zwrotny można zdecydowanie uznać włączenie do grona akcjonariuszy Banco Santander<sup>612</sup>. Wpłynęło to na strategię banku, opartą odtąd na multikanałowości oraz jakości obsługi klienta, a także sprzyjało szybkiemu zdobywaniu doświadczenia poprzez dołączenie do międzynarodowej instytucji. Kolejnym krokiem, poprawiającym pozycję banku na polskim rynku, było przejęcie w 2018 r. wydzielonej działalności detalicznej Deutsche Bank Polska. Dzięki tej transakcji do Santander Banku dołączyło prawie 400 tys. klientów detalicznych, *private banking* oraz biznesowych.

### 5.8.2. Filary strategii rozwoju – zarządzanie, oferta, klienci, pracownicy, innowacje

Misja, wizja, wartości Santander Bank Polska S.A. są od lat tożsame z misją Banco Santander S.A. Bank chce wspierać klientów w codziennych sukcesach i stać się najlepszym bankiem detalicznym i komercyjnym, cieszącym się trwałą lojalnością pracowników, klientów, akcjonariuszy i społeczeństwa<sup>613</sup>.

Fundamenty kultury organizacyjnej Santander Bank Polska S.A. i Banco Santander S.A. tworzą wartości i zachowania zawarte w hasle „Przyjazny, Rzetelny, dla Ciebie”. „Przyjazny”,

<sup>612</sup>Działalność Banco Santander S.A. cechuje szeroka dywersyfikacja geograficzna, jednak najmocniej koncentruje się na 10 kluczowych rynkach, zarówno rozwiniętych, jak i wschodzących, do których należą: Hiszpania, Polska, Portugalia, Republika Federalna Niemiec, Zjednoczone Królestwo, Brazylia, Argentyna, Meksyk, Chile i Stany Zjednoczone. Wiele spółek zależnych, takich jak Abbey National, zostało przemianowanych na Santander. Firma jest składnikiem indeksu giełdowego Euro Stoxx 50. W maju 2020 r. Santander zajął 30 pozycję na liście największych światowych spółek publicznych *Forbes Global 2000*.

<sup>613</sup>Misja banku, <https://www.santander.pl/o-banku/o-nas>, [10.03.2020].



obejmuje proste i zrozumiałe produkty oraz procedury<sup>614</sup>. „Rzetelny”, czyli wskazujący na to, iż pracownicy banku traktują innych tak, jak sami chcieliby być traktowani. Działalność bankowa prowadzona jest w sposób przejrzysty, zgodnie z zasadami i z należytą starannością. Z kolei „dla Ciebie” oznacza, że oferta banku dostosowana jest do potrzeb i oczekiwań klientów<sup>615</sup>. W zapisach strategii oznacza to, że dogłębne zrozumienie oczekiwań współczesnych konsumentów, strategiczne i bieżące zarządzanie biznesem jest ukierunkowane wyłącznie na działania, które bezpośrednio lub pośrednio zapewniają wartość dodaną dla klientów. W ten sposób strategia wspiera zwiększanie udziałów rynkowych Santander Bank Polska oraz wzmacnia jego pozycję konkurencyjną.

Filarami strategii są: zaangażowani i zmotywowani pracownicy, koncentracja na konkretnych oczekiwaniach klienta, innowacje i transformacja dla przyszłości. Od 2009 r. Santander Bank Polska, funkcjonujący jeszcze wtedy na polskim rynku jako BZ WBK, realizował strategię banku pierwszego wyboru dla klienta, którą mieli przede wszystkim budować zaangażowani i zmotywowani pracownicy. Strategia opierała się na dialogu z klientem i koncentracji na jego potrzebach i oczekiwaniach oraz produktach, które mają proste i przejrzyste warunki. Od momentu funkcjonowania banku jako Santander Bank Polska, strategia dalej polega na klientocentryczności (na czym również opiera się Banco Santander). Od 2016 r. bank koncentruje się na transformacji modelu biznesowego, transformacji cyfrowej oraz transformacji kulturowej, a także na inwestycjach w rozwój *Customer Relationship Management* (CRM) oraz centralnym zarządzaniu danymi. Kładzie też silny nacisk na kulturę organizacyjną, wzmacniającą zaangażowanie i motywację pracowników oraz odpowiedzialność społeczną organizacji<sup>616</sup>. Santander stawia pracownika na uprzywilejowanym miejscu. Według liderów firmy, im większa motywacja pracowników, tym większe ich zaangażowanie we wspieranie dobrobytu ludzi, firm i społeczeństwa. Zrównoważony rozwój jest możliwy dzięki zaangażowanym, różnorodnym, integrującym i uczciwym zespołom. Z tego powodu talent, kompromis i motywacja są rozumiane jako podstawy sukcesu firmy.

Ze względu na dynamikę i złożoność zmian zachodzących w otoczeniu makroekonomicznym, strategia oparta na ciągłej transformacji, ma zapewniać szybką reakcję na pojawiające się szanse i zagrożenia<sup>617</sup>. Strategia skupia się na stałym podnoszeniu jakości obsługi, zdigitalizowanej ofercie produktowej oraz dużej liczbie wprowadzanych innowacji. W tabeli 5.23. przedstawiono przykładowe, innowacyjne rozwiązania i projekty, których inicjatorem był Santander Bank.

---

<sup>614</sup>M. Ciszewski *Financial Communications, Sprytna strategia Banco Santander w Polsce*, <https://prnews.pl/cierpliwosc-poplaca-czyli-sprytna-strategia-banco-santander-w-polsce-25490>, [29.02.2012].

<sup>615</sup> *Sprawozdanie z działalności zarządu 2018 r.*, <https://bank.santander.pl/relacje-inwestorskie/sprawozdanie-finansowe/2018/sprawozdanie-finansowe-2018.html>, [02.03.2019].

<sup>616</sup> *Sprawozdanie finansowe 2017*, <https://bank.santander.pl/relacje-inwestorskie/sprawozdanie-finansowe/2018/sprawozdanie-finansowe-2018.html>, [05.02.2018].

<sup>617</sup> *Sprawozdanie z działalności zarządu 2017 r.*, <https://bank.santander.pl/relacje-inwestorskie/sprawozdanie-finansowe/2017/sprawozdanie-finansowe-2018.html>, [02.03.2018].

**Tabela 5.23. Innowacyjne rozwiązania i projekty w Santander Bank Polska S.A.**

Innowacja/projekt	Opis
<b>SCIB Debt Advisory</b>	Usługa „SCIB Debt Advisory” obejmuje doradztwo w zakresie optymalnej struktury finansowania i logistyki, pozyskania finansowania dłużnego, a także kompleksowe wsparcie w procesie ratingowym i komunikacji z agencjami ratingowymi.
<b>Santander Cash Nexus</b>	„Santander Cash Nexus”, tj. prosta i szybka łączność dla międzynarodowych firm wraz z zestawem rozwiązań transakcyjnych w odniesieniu do różnych krajów poprzez bezpośrednią komunikację elektroniczną.
<b>Wideoweryfikacja</b>	Weryfikacja wideo to innowacyjna metoda sprawdzania tożsamości klienta, polegająca na automatycznej weryfikacji autentyczności danych z dowodu tożsamości. Dokument tożsamości, pokazany do kamery w komputerze, porównywany jest z twarzą klienta oraz sprawdzany w bazach danych. Proces weryfikacji podczas interakcji z doradcą wideo jest prosty i szybki. Otwarcie konta przy użyciu biometrii twarzy zajmuje od 15 do 20 minut i jest w 100% bezpieczne.
<b>Santander One Pay FX</b>	„Santander One Pay FX” to pierwsza usługa szybkich płatności zagranicznych dla klientów detalicznych i firmowych oparta na technologii <i>blockchain</i> . Santander jest pierwszym bankiem, który wdraża usługi płatnicze oparte o <i>blockchain</i> jednocześnie w wielu krajach. Z rozwiązania mogą korzystać klienci indywidualni w Hiszpanii, Wielkiej Brytanii, Brazylii oraz w Polsce.
<b>Wirtualizacja kart płatniczych</b>	Santander udostępnił płatności za pomocą tzw. <i>wearables</i> („Garmin Pay”, „Fitbit Pay”) jako pierwszy bank w Polsce.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Raport Odpowiedzialnego Biznesu 2020 – Cyfryzacja*, <https://raport.santander.pl/dla-ciebie/cyfryzacja/innowacje/>, [03.03.2020].

Banco Santander ukierunkował również Santander Bank Polska w zakresie intensyfikacji innowacyjnych działań i projektów, poprzez współpracę z FinTech<sup>618</sup>. Dzięki rozwiązaniom stworzonym przez firmy FinTech, banki stają się bardziej atrakcyjne dla klientów i bardziej rozpoznawalne na rynku międzybankowym. W efekcie Santander Bank Polska wraz z akceleratorem „Accelpoint” rekrutują start-upy z sektora FinTech. Uczestnicy projektu o nazwie „AccelUP” otrzymują wsparcie finansowe oraz mentoring ekspertów branżowych. Dzięki współpracy z firmą FinTech „BanqUP”, Santander Bank Polska wprowadził usługę, która umożliwia dostęp do kont w innych bankach<sup>619</sup>.

<sup>618</sup>Banco Santander wraz z CaixaBank i Bankia opracowały projekt związany z tożsamością cyfrową opartą na *blockchain*. Projekt, nazwany „Dalion” daje hiszpańskim konsumentom możliwość zarządzania własną tożsamością cyfrową. Firmy te chcą ułatwić obywatelom wypełnianie formularzy przy podejmowaniu nowych usług. Projekt „Dalion” ma na celu udoskonalenie tradycyjnych rozwiązań jednokrotnego logowania (SSO) przyjętych przez duże firmy, takie jak Google czy Facebook. Tożsamości cyfrowe utworzone w ramach projektu będą przechowywane na urządzeniu mobilnym konsumentów. Użytkownicy mogą następnie użyć zweryfikowanych danych, aby na przykład wynająć samochód, wykupić ubezpieczenie lub pożyczkę lub otworzyć umowę na energię elektryczną. Banco Santander pracował również nad nową platformą transakcyjną „PagoFX”, która ma konkurować z takimi usługami, jak usługa transferu pieniędzy *online* TransferWise, *Santander launches PagoFX in the UK, a money transfer app to take on TransferWise and other fintechs*, <https://techcrunch.com/2020/04/16/santander-launches-pagofx-in-the-uk-a-money-transfer-app-to-take-on-transferwise-and-other-fintechs/>, [02.03.2020].

<sup>619</sup> Wspólny wkład i upór w dążeniu do celu pozwoliły ostatecznie na uruchomienie usługi, która zmienia rynek. „BanqUP” może w szybki sposób dołączać do usługi kolejne banki, również spoza polskiego rynku. *FinTech Futures*, <https://www.fintechfutures.com/2020/03/santanders-pagofx-to-launch-in-spring-and-rival-transferwise/>, [dostęp 12.03.2020].

Santander Bank wykorzystuje również kapitał organizacyjny, jako bazę budowania długookresowej konkurencyjności, poprzez rozbudowę kanałów dystrybucji. Poza obsługą bezpośrednią klientów w placówkach operacyjnych (oddziały, placówki partnerskie, „Centra Bankowości Korporacyjnej”), bank wykonuje szeroki zakres operacji bankowych za pośrednictwem centrów komunikacji („Multikanałowe Centrum Komunikacji” i wyspecjalizowane jednostki: „Linia Select”, „Centrum Obsługi Biznesu”, „Centrum Obsługi Klientów Firmowych”) oraz umożliwia całodobowy dostęp do produktów i usług bankowych z wykorzystaniem kanałów internetowych i mobilnych (serwisy: Santander24, Santander Mini Firma, Moja Firma Plus, iBiznes24). Oprócz tradycyjnej infolinii, „Multikanałowe Centrum Komunikacji” oferuje klientom wiele innych możliwości kontaktu (czat, audio, wideo, e-mail, formularz kontaktowy), wśród których szczególną popularnością cieszy się wirtualny oddział w usłudze „Doradca *online*” (wideoczat). Bank systematycznie rozwija zintegrowany system CRM i rozwiązania z zakresu bankowości omnikanałowej, aby zapewnić spójny poziom obsługi i ciągłość komunikacji z klientem we wszystkich kanałach dystrybucji. Dbając o bezpieczeństwo użytkowników kanałów zdalnych, stale podnosi jakość zabezpieczeń<sup>620</sup>.

Podsumowując, filarami strategii Santander Bank Polska są zaangażowani i zmotywowani pracownicy; personalizacja usług pozwalająca na budowanie lojalności klientów; innowacje i transformacja dla przyszłości. Bank wykorzystuje w strategii elementy kapitału organizacyjnego, zwracając szczególną uwagę na rozbudowaną ofertę produktową dopasowaną do potrzeb klienta oraz kanały dostępu do banku, a także inwestycje w umiejętności pracowników do budowania długoterminowej relacji z klientem. Bank w swojej strategii wskazuje na kluczową rolę kapitału innowacyjnego, dążąc do pełnej digitalizacji oferty produktowej. Biorąc udział w licznych innowacyjnych projektach z zakresu *blockchain*, unowocześnia infrastrukturę IT oraz wprowadza nowatorskie produkty (wideoweryfikacja czy usługi szybkich międzynarodowych płatności). Kapitał instytucjonalny Santander Banku stanowi bazę lojalności klientów (szerzej na ten temat w podrozdziale 5.8.3.).

---

<sup>620</sup>Sprawozdanie Zarządu z działalności 2020, [https://static3.santander.pl/asset/S/p/r/Spr.-Zarz.-2020-pol\\_93382.pdf](https://static3.santander.pl/asset/S/p/r/Spr.-Zarz.-2020-pol_93382.pdf), [09.02.2021].

### 5.8.3. Implementacja zasad społecznej odpowiedzialności a potencjał kapitału intelektualnego banku

Budowanie konkurencyjności banku, w którym filary strategii wyraźnie powiązane są z IC, służy zrównoważonemu rozwojowi. Zarówno Banco Santander<sup>621</sup>, jak i Santander Bank Polska<sup>622</sup> uznają, iż ze względu na skalę działania oraz fakt, że są instytucjami zaufania publicznego, mają zobowiązania wobec społeczności. Santander chce, aby klienci rozumieli nie tylko produkty i usługi, z których korzystają, ale również przyczyny i skutki różnych decyzji finansowych. Stawia na edukację finansową od najmłodszych lat<sup>623</sup>.

Odpowiedzialność społeczna jest w Santander Bank Polska tak samo ważna jak podstawowa działalność biznesowa. Bank przyjmuje założenie, że generuje zyski, dzięki współpracy z klientami, dlatego realizuje inicjatywy edukacyjne oraz programy mające na celu wspieranie i rozwój lokalnych społeczności<sup>624</sup>. Spośród Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ Santander Bank Polska szczególnie bliski jest Cel 4, dotyczący zapewnienia wszystkim wysokiej jakości edukacji oraz możliwości uczenia się przez całe życie. Dlatego bank, oprócz promocji wiedzy związanej z finansami i przedsiębiorczością, wspiera także rozwój edukacji pojmowanej szerzej<sup>625</sup>.

Jednym z flagowych projektów CSR banku (jak i całej Grupy) jest *Santander Universidades*, rozwijający globalną sieć współpracy z biznesem oraz ponad 1200 uczelniami z całego świata, w tym 57 z Polski<sup>626</sup>. Idea programu opiera się na założeniu, że współpraca podmiotów komercyjnych ze środowiskiem akademickim w bezpośredni sposób przekłada się na rozwój nowych technologii oraz

---

<sup>621</sup>W 2019 r. Banco Santander został wyróżniony 1. miejscem w rankingu *Dow Jones Sustainability Index* – największym indeksie giełdowym przedsiębiorstw uwzględniających w swej polityce cele społeczne i ekologiczne, gdzie ujętych jest 175 banków z całego świata. *Banco Santander najbardziej zrównoważonym bankiem na świecie*, <https://raport.santander.pl/aktualnosci/banco-santander-najbardziej-zrownowazonym-bankiem-na-swiecie-wedlug-dow-jones-sustainability-index-2019/>, [17.05.2020].

<sup>622</sup>Santander Bank Polska z zaangażowaniem podchodzi do realizacji strategii CSR, opartej na Celach Zrównoważonego Rozwoju zdefiniowanych przez ONZ. Jako część międzynarodowej Grupy Santander, nie tylko działa według najwyższych standardów obowiązujących w sektorze bankowym, ale także stale rozszerza zasięg projektów prowadzonych na rzecz swoich interesariuszy. *CSR od Santander Bank Polska*, <https://www.zadluzenia.com/raport-csr-santander-bank-polska/>, [11.03.2018].

<sup>623</sup>*We're helping people and businesses prosper, supporting inclusive and sustainable growth*, <https://www.santander.com/en/our-approach/inclusive-and-sustainable-growth>, [10.04.2020].

*Raport CSR Santander Bank Polska*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/dobre-praktyki/raport-csr-santander-bank-polska/>, [12.03.2020].

<sup>624</sup>*Raport Odpowiedzialnego Biznesu 2020*, <https://raport.santander.pl/przyjazny/przyjazny-dla-pracownika-wprowadzenie/>, [10.02.2021].

<sup>625</sup>*Interesariusze*, <https://raport.santander.pl/responsible-banking/odpowiedzialne-zarzadzanie/principles-for-responsible-banking-w-santander-bank-polska/interesariusze/>, [15.03.2019].

<sup>626</sup>W Polsce projekt został zainaugurowany w grudniu 2011 r. Przynależność do Santander Universidades jest dla polskich uczelni wyznacznikiem prestiżu, a także świadczy o chęci międzynarodowego rozwoju oraz wyróżnienia się w środowisku akademickim pod względem oferowanych możliwości edukacyjnych. *Sprawozdanie z działalności zarządu 2017 r.*, <https://bank.santander.pl/relacje-inwestorskie/sprawozdanie-finansowe/2017/sprawozdanie-finansowe-2018.html>, [02.03.2018].

programów badawczych. W tabeli 5.24. przedstawiono dobre praktyki Santander Bank Polska S.A. wyróżnione w raporcie Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

**Tabela 5.24. Dobre praktyki Santander Bank Polska S.A. wyróżnione w raporcie Forum Odpowiedzialnego Biznesu**

Działanie CSR	Opis
<b>Stypendia Santander X dla aspirujących startupowców</b>	W kwietniu 2019 r. Santander ogłosił nabór do międzynarodowego projektu stypendialnego dla przyszłych przedsiębiorców – „TrepCamp Entrepreneurial Simulator”. Najlepszych 25 osób z całego świata, w tym 5 osób z Polski, otrzymało stypendium „Santander X” pokrywające koszty związane z kilkutygodniowym pobytem w największych ośrodkach innowacji na świecie, takich jak: Dolina Krzemowa, Nowy Jork, Londyn, Boston, Meksyk i San Diego. „TrepCamp Entrepreneurial Simulator” to projekt rozwojowy przeznaczony dla aspirujących start-upowców. Pozwala uczestnikom, w ciągu kilku tygodni, nabyć bezcenne doświadczenia, które przedsiębiorcy często muszą zdobywać latami.
<b>Santander W50: Preparing Our Women Board Members of Tomorrow</b>	„Santander Universidades” prowadzi projekt mentorski o nazwie „Santander W50: Preparing Our Women Board Members of Tomorrow” – sześciodniowe warsztaty rozwoju kompetencji zawodowych i przywódczych dla kobiet, przygotowujących się do objęcia najwyższych stanowisk w firmach i organizacjach. Program oferuje 45 miejsc dla kobiet z całego świata, które biorą udział w prestiżowym programie szkoleniowym na Uniwersytecie Kalifornijskim w Los Angeles (UCLA). W trakcie programu odbywają się szkolenia dotyczące m.in.: przywództwa strategicznego, doświadczenia organizacyjnego, wprowadzenia zasad ładu korporacyjnego, kluczowych kwestii księgowych, przedsiębiorczości. W programie wzięły udział 3 kobiety z Polski.
<b>Zielona Strategia</b>	„Zielona strategia” od dawna jest wpisana w strategię Santander Bank Polska. Organizacja, jako pierwszy bank komercyjny, wyemitowała już w 2017 r. zielone obligacje o łącznej wartości 137,1 mln EUR (575 mln PLN), udzieliła finansowania klientom w ramach programu wspierającego efektywność energetyczną budynków oraz wprowadziła ofertę leasingów wspierających inwestycje w aktywa energooszczędne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Raport Odpowiedzialnego Biznesu 2020*, <https://raport.santander.pl/>, [11.02.2021].

Santander Bank ukierunkowany jest zatem na wykorzystanie potencjału intelektualnego w pełnym zakresie – innowacji, relacji jak i organizacji. Szczególnie eksploruje kapitał innowacyjny. Bank koncentruje się również na digitalizacji oferty, poprzez rozwój współpracy z FinTech oraz startupami, zajmującymi się automatyzacją procesów. Istotnym dla banku jest także kapitał organizacyjny, który przede wszystkim przejawia się w ciągłej rozbudowie kanałów dystrybucji i dostępności dla klienta. Dba, aby propozycje szkoleniowe były adresowane do kadry na wszystkich poziomach firmy. Programy rozwojowe i bieżące szkolenia biznesowe<sup>627</sup> mają umożliwić wszechstronny rozwój pracowników i przyczynić się do realizacji celów strategicznych banku<sup>628</sup>.

<sup>627</sup>Przyjęty model rozwojowo-szkoleniowy zwiększa efektywność działania banku, zaspokajając jednocześnie potrzeby pracowników związane z budowaniem kariery zawodowej. Szkolenia wynikające z regulacji prawnych i wspierające inicjatywy strategiczne banku, m.in. z zakresu pierwszej pomocy przedmedycznej, działań zwiększających bezpieczeństwo, zmian w Kodeksie cywilnym, przeciwdziałania praniu pieniędzy, Ustawy o ochronie danych osobowych i Ustawy o usługach płatniczych, etc.

<sup>628</sup>Są to szkolenia specjalistyczne, dotyczące takich zagadnień jak: analiza ryzyka, wycena nieruchomości, zagadnienia audytowe, zarządzanie projektami *design thinking*, zarządzanie zgodnie z metodologią „agile”,

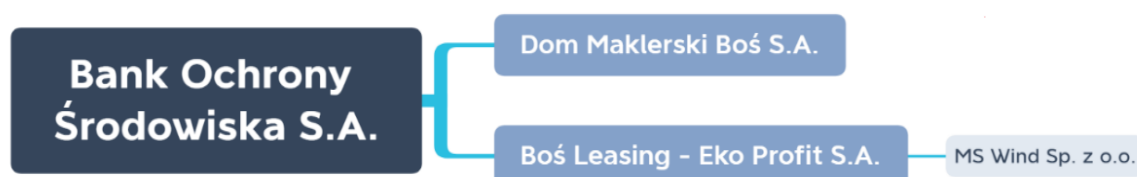
Kapitał instytucjonalny jako źródło wieloaspektowych relacji jest nieodwzorowanym dopełnieniem, co potwierdza implementacja zasad zrównoważonego rozwoju. Bank stara się budować długookresowe relacje ze wszystkimi grupami interesariuszy.

## 5.9. BOŚ BANK S.A.

### 5.9.1. Struktura organizacyjna banku – historia rozwoju, akcjonariat

Bank Ochrony Środowiska S.A. rozpoczął swą działalność w 1991 r. jako instytucja specjalizująca się w finansowaniu projektów związanych z ochroną środowiska i przez lata realizuje swoją misję, tym samym szerząc ideę biznesu odpowiedzialnego społecznie<sup>629</sup>. Sam określa siebie jako „Bank będący istotnym podmiotem finansowania ochrony środowiska, działający w oparciu o społeczną odpowiedzialność biznesu”<sup>630</sup>. Bank Ochrony Środowiska S.A. (BOŚ) należy do grupy kapitałowej BOŚ Banku (schemat 5.9.).

#### Schemat 5.9. Grupa Kapitałowa Banku Ochrony Środowiska S.A.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://www.bosbank.pl/informacje-korporacyjne/grupa-bos-i-serwisy-towarzyszace>, [14.02.2020].

BOŚ Bank prowadzi działania proekologiczne, począwszy od wymagających najmniejszego wysiłku działań marketingowo-edukacyjnych, a skończywszy na najbardziej zaangażowanych działaniach produktowych. Wśród projektów ekologicznych, finansowanych przez BOŚ Bank, wyróżnić można trzy podstawowe obszary: ochronę atmosfery, ochronę i zrównoważone gospodarowanie zasobami wodnymi oraz racjonalne gospodarowanie odpadami i ochronę powierzchni

---

rozwój wiedzy eksperckiej i produktowej, a także z zakresu budowy kompetencji menedżerskich i interpersonalnych. *Sprawozdanie z działalności zarządu 2020 r.*, <https://bank.santander.pl/relacje-inwestorskie/sprawozdanie-finansowe/2020/sprawozdanie-finansowe-2020.html>, [10.02.2021].

<sup>629</sup>O banku, <https://www.bosbank.pl/informacje-korporacyjne/o-banku>, [11.03.2020].

<sup>630</sup>Misja, oficjalna strona BOŚ Banku, <https://www.bosbank.pl/informacje-korporacyjne/o-banku>, [11.03.2020].

Ziemi. Wartość wszystkich kredytów proekologicznych, których bank udzielił od początku swojego istnienia do końca 2020 r. wyniosła 21,26 mld PLN<sup>631</sup>.

BOŚ Bank oferuje m.in. kredyty na przedsięwzięcia proekologiczne, termomodernizację, instalacje gazowe w obiektach użyteczności publicznej zlokalizowanych na terenach wiejskich, zakup sadzonek roślin na biomasę oraz zakup i montaż urządzeń, służących ochronie środowiska, np. oszczędności wody, energii elektrycznej, zagospodarowaniu odpadów czy uzdatnianiu wody i oczyszczaniu ścieków. Bank oferuje pomoc samorządom i przedsiębiorstwom w staraniu się o uzyskanie dofinansowania z funduszy pomocowych Unii Europejskiej<sup>632</sup>.

Od 1997 r. akcje BOŚ Bank są notowane na rynku podstawowym GPW w Warszawie. Największymi udziałowcami banku są Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej (NFOŚiGW) oraz Fundusz Inwestycji Polskich Przedsiębiorstw (FIPP). BOŚ wchodzi w skład prestiżowego RESPECT Index, który skupia najsilniej zaangażowane społecznie firmy na GPW<sup>633</sup>.

BOŚ Bank od początku swojej działalności powiązany był ze spółkami Skarbu Państwa. Jego strategia rozwoju nie obejmuje zwiększania udziału w rynku poprzez konsolidację. Bank, ze względu na głównych akcjonariuszy, stale wspiera krajowe działania na rzecz ochrony środowiska i rozwoju przedsiębiorczości.

### **5.9.2. Filary strategii rozwoju – zarządzanie, oferta, klienci, pracownicy, innowacje**

Bank Ochrony Środowiska oferuje kredyty, karty kredytowe, konta, lokaty, bankowość internetową, mobilną oraz ubezpieczenia, czyli całą gamę produktów bankowych. Bank działa w segmencie klientów indywidualnych, firmowych oraz przede wszystkim podejmuje różne ekologiczne projekty dla klientów instytucjonalnych. BOŚ włączył się w trendy związane bankowością elektroniczną i mobilną<sup>634</sup>.

Misją banku jest wspieranie przedsięwzięć, służących rozwojowi przemysłu i usług w zakresie ochrony środowiska, rozwojowi rynku produktów i usług, związanych z ekologią oraz promowaniem i kreowaniem postaw proekologicznych i inicjatyw na rzecz ochrony środowiska naturalnego. Bank

---

<sup>631</sup>T. Murawski, *Spółecznie odpowiedzialny biznes w aspekcie ochrony środowiska na rynku kapitałowym*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia” 2010, t. 44, nr 2, s. 459.

<sup>632</sup>*Roczne Sprawozdanie Finansowe*, [https://www.bosbank.pl/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0029/16976/2\\_Sprawozdanie-finansowe-BOS-2021.pdf](https://www.bosbank.pl/__data/assets/pdf_file/0029/16976/2_Sprawozdanie-finansowe-BOS-2021.pdf), [12.02.2021]

<sup>633</sup>*Bank Ochrony Środowiska kluczowym partnerem Rządu RP w zakresie ochrony środowiska*, <https://www.gb.pl/bank-ochrony-srodowiska-kluczowym-partnerem-rzadu-rp-w-zakresie-ochrony-srodowiska-pnews-1271.html>, [30.03.2018].

<sup>634</sup>BOŚ przebudował w ostatnim czasie stronę internetową, aby klienci mogli zatwierdzać transakcje kodami sms, a system był czytelny i dostępny dla klienta o każdej porze. *Oferta produktowa banku*, oficjalna strona BOŚ Banku, <https://www.bosbank.pl/klient-indywidualny>, [11.03.2020].

realizuje swoją misję w szczególności poprzez świadczenie wyspecjalizowanych usług bankowych, ale świadczy również uniwersalne usługi bankowe na rzecz osób fizycznych, małych i średnich oraz dużych przedsiębiorstw<sup>635</sup>.

Od 2009 r. BOŚ Bank przyjął strategię zwiększania skali prowadzonej działalności, przy jednoczesnym wzroście jej zyskowności oraz intensyfikacji sprzedaży produktów wysokomarżowych i prowizyjnych. Od 2013 r. dla BOŚ Banku kluczowym stało się zwiększenie rentowności kapitału własnego oraz rentowności aktywów. Miało to pozwolić na znaczące zwiększenie efektywności działania banku, a tym samym obniżenie wskaźnika C/I. Poprawa rentowności i efektywności banku miała zostać osiągnięta poprzez wzrost przychodów prowizyjnych, centralizację procesów wsparcia, zwiększenie efektywności kosztowo-inwestycyjnej oraz poprawę skuteczności w zakresie windykacji, oceny ryzyka kredytowego i operacyjnego<sup>636</sup>.

Od 2018 r. BOŚ Bank koncentruje się na sprofilowaniu oferty dla klientów indywidualnych, skupiając się oczywiście na rozwiązaniach z zakresu ekologii. Wykorzystuje tym samym potencjał swoich relacji (INS) i rosnące zainteresowanie klientów finansowaniem przedsięwzięć proekologicznych. BOŚ nowe działania strategiczne kieruje przede wszystkim na umocnienie swojej pozycji biznesowej. Może to uzyskać dzięki sprawnemu kanałowi transmisji środków, przeznaczonych na inwestycje w ochronę środowiska i zrównoważony rozwój w Polsce, a także na silną współpracę z NFOŚiGW, Lasami Państwowymi czy też Polskim Funduszu Rozwoju<sup>637</sup>.

Realizacja strategii umacniania tak wyprofilowanej pozycji biznesowej wiąże się z aktywnym wsparciem modelu sprzedażowego zarówno przez kanały elektroniczne, jak i Contact Center oraz efektywnym procesem obsługi produktów ekologicznych, a także krajowych i zagranicznych programów ochrony środowiska. W realizacji celu bank mają wspierać innowacyjne, poddawane sukcesywnej aktualizacji produkty, które spowodują wzrost zainteresowania produktami proekologicznymi (tabela 5.25.)<sup>638</sup>.

**Tabela 5.25. Innowacyjne rozwiązania i projekty w BOŚ Banku**

Innowacja/projekt	Opis
<b>Kredyt na innowacje technologiczne</b>	Oferta finansowania zakupu, bądź wdrożenia nowych technologii w firmach w ramach Programu „Kredyt na innowacje technologiczne” – najnowszego projektu Banku Gospodarstwa Krajowego (BGK). Premia technologiczna, wypłacana jest przez BGK na rzecz częściowej spłaty zaciągniętego przez firmę zadłużenia. Maksymalna wysokość do 6 mln PLN.
<b>Mój prąd</b>	W sierpniu 2019 r. ruszył nabór wniosków o dofinansowanie instalacji fotowoltaicznych

<sup>635</sup>Ramowa Strategia Rozwoju Banku Ochrony Środowiska S.A. na lata 2016-2020, [https://www.bosbank.pl/\\_data/assets/pdf\\_file/0011/20090/BOS\\_Strategia\\_2018-2021\\_PL.pdf](https://www.bosbank.pl/_data/assets/pdf_file/0011/20090/BOS_Strategia_2018-2021_PL.pdf), [11.12.2016].

<sup>636</sup>Sprawozdanie Zarządu z działalności BOŚ Bank S.A 2014, [https://www.bosbank.pl/\\_data/assets/pdf\\_file/0017/16901/Sprawozdanie-Zarzadu-Grupa-BOS\\_2014.pdf](https://www.bosbank.pl/_data/assets/pdf_file/0017/16901/Sprawozdanie-Zarzadu-Grupa-BOS_2014.pdf), [12.01.2020].

<sup>637</sup>BOŚ Bank zaktualizował strategię do 2021, <https://www.money.pl/gielda/wiadomosci/artukul/bos-bank-zaktualizowal-strategie-do-2021-r-,171,0,2422699.html>, [28.11.2018].

<sup>638</sup>Sprawozdanie Zarządu z działalności BOŚ Bank S.A 2018, <https://www.bosbank.pl/informacje-korporacyjne/relacje-inwestorskie/raporty-biezace-i-okresowe>, [12.01.2020].



	w ramach programu „Mój Prąd”, realizowanego przez NFOŚiGW. Jeśli klient zamontuje w swoim domu instalację o mocy 2–10 kW i złożył wniosek w NFOŚiGW, mógł uzyskać do 5 000 PLN dotacji (do 50% kosztów kwalifikowanych inwestycji). Montaż instalacji można było sfinansować produktami: „Przejrzysta pożyczka” lub „EKO kredyt PV”.
<b>BOŚ Bank 24</b>	Omnikanałowa platforma bankowości internetowej i mobilnej, która pozwoli na stały rozwój i sukcesywne dodawanie nowych funkcji. System bankowości elektronicznej umożliwi korzystanie z nowej metody autoryzacji z wykorzystaniem tokena mobilnego. Metoda jest zgodna z wymogami dyrektywy PSD2 dotyczącymi silnego uwierzytelniania. Funkcjonujące obecnie tokeny sprzętowe zostaną wycofane. Do dyspozycji klientów pozostanie również możliwość autoryzacji kodem SMS.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Roczne skonsolidowane sprawozdanie finansowe Banku Ochrony Środowiska*, [https://www.bosbank.pl/\\_data/assets/pdf\\_file/0027/16983/2\\_Sprawozdanie-finansowe-Grupa-BOS-2017.pdf](https://www.bosbank.pl/_data/assets/pdf_file/0027/16983/2_Sprawozdanie-finansowe-Grupa-BOS-2017.pdf), [03.03.2018].

W przypadku BOŚ Banku, podstawowym filarem strategii jest oferowanie klientom rozbudowanej oferty produktowej, nakierowanej na ochronę środowiska. Tym samym rdzeniami budowania konkurencyjności są kapitał organizacyjny (rozbudowana oferta produktów proekologicznych) oraz instytucjonalny (dbanie o wizerunek banku dbającego o środowisko, wspierającego klientów zainteresowanych tą sferą poprzez dążenie do bogatej palety różnych źródeł ich finansowania). Bank wykorzystuje również elementy kapitału innowacyjnego. Skupia się na oryginalności produktów i projektów proekologicznych oraz kompleksowych szkoleniach ich dotyczących dla pracowników. Bank koncentruje się jednak przede wszystkim na zwiększeniu efektywności i optymalizacji kosztów, czyli kapitale ekonomicznym. Paradoksalnie jednak może być dobrym *case study* w badaniach znaczenia kapitału intelektualnego dla poprawy konkurencyjności. Wynika to z faktu, że odpowiednio wykorzystane IC może być mnożnikiem kapitału ekonomicznego. IC nie działa sam z siebie, co oznacza, że szczytne idee to za mało, aby być najbardziej konkurencyjnym bankiem. Nawet w czasach, gdy ochrona środowiska jest ideą podnoszoną jako obligatoryjny wymóg. Kapitał ekonomiczny stanowi bowiem fundament – na nim dopiero budowana jest długookresowa konkurencyjność z wykorzystaniem podsystemów kapitału intelektualnego.

### **5.9.3. Implementacja zasad społecznej odpowiedzialności a potencjał kapitału intelektualnego banku**

W świetle wskazanych filarów strategii BOŚ kapitał intelektualny banku bazuje przede wszystkim na podnoszeniu świadomości ekologicznej interesariuszy banku. W promocji działalności proekologicznej wspierają banki partnerzy strategiczni: Polska Organizacja Rozwoju Technologii Pomp Ciepła, PGNiG, Ministerstwo Rozwoju, MS Wind sp. z o.o. Realizowana strategia CSR łączy kompleksowo cztery główne obszary: oferowanie produktów i usług wspierających ochronę środowiska; działalność edukacyjną, mającą kształtować i propagować postawy ekologiczne;

ekologicznie odpowiedzialną gospodarkę własnymi zasobami oraz wspieranie i pobudzanie niekomercyjnych inicjatyw ekologicznych wśród społeczności lokalnych<sup>639</sup>.

Bank Ochrony Środowiska, od początku swej działalności, łączy ofertę bankową ze wsparciem dla projektów służących ochronie środowiska, co potwierdza nazwa banku. Bierze udział w wydarzeniach, konferencjach i debatach, popularyzujących wiedzę o środowisku i ekologiczne postawy. W 2009 r. Zarząd BOŚ Banku powołał do życia Fundację BOŚ, która realizuje własne programy edukacyjne oraz wspiera rozwój wolontariatu pracowniczego w BOŚ. Największy program Fundacji to „Aktywnie po zdrowie”, który promuje zdrowe odżywianie i aktywny tryb życia wśród dzieci i młodzieży z ponad 3 tys. polskich szkół<sup>640</sup>. Tym samym kapitał instytucjonalny jest niemal rdzeniem strategii banku.

Działania te naturalnie przenoszą się na obszar kapitału organizacyjnego. BOŚ włącza kwestie etyczne w zakres różnorodnych szkoleń dla pracowników (w tym adaptacyjnych dla nowych pracowników z obszaru bankowości detalicznej i korporacyjnej). Wymóg postępowania zgodnego z wartościami jest często podnoszony także w komunikacji wewnętrznej<sup>641</sup>. Jako wartość i ważną dźwignię budowania przewagi konkurencyjnej, BOŚ postrzega różnorodność zespołu. Bank wspiera kulturę promującą współpracę i wspólnotę w ramach całego zespołu, z poszanowaniem odmienności każdego pracownika<sup>642</sup>. Oczywiście zapisy te budują siłę kapitału organizacyjnego banku, podobnie jak oferta różnorodnych możliwości rozwoju pracowników.

BOŚ inwestuje w rozwój pracowników, co wynika z przekonania, że to kompetencje, talenty i zaangażowanie zespołu decydują o pozycji rynkowej w konkurencyjnej branży finansowej. Pracownicy, w szczególności w zespołach sprzedażowych, objęci są szerokim programem szkoleń zarówno obowiązkowych (wynikających np. z przepisów dotyczących oferowania produktów kredytowych, ubezpieczeniowych czy inwestycyjnych), jak i dodatkowych, nastawionych na rozwój

---

<sup>639</sup>EKO firma, <https://www.bosbank.pl/informacje-korporacyjne/centrum-prasowe/serwis-prasowy/informacje-prasowe/bank-ochrony-srodowiska-liderem-spolecznej-odpowiedzialnosc-eko-firma-2019>, [14.01.2020].

<sup>640</sup>EKO firma, <https://www.bosbank.pl/informacje-korporacyjne/centrum-prasowe/serwis-prasowy/informacje-prasowe/bank-ochrony-srodowiska-liderem-spolecznej-odpowiedzialnosc-eko-firma-2019>, [14.01.2020].

<sup>641</sup>Departament Bezpieczeństwa Banku realizuje cykliczne szkolenia dla pracowników w zakresie wykrywania przeciwdziałania nadużyciom, w tym nadużyciom o charakterze działań korupcyjnych. Wszyscy pracownicy, w tym członkowie Rady Nadzorczej i Zarządu biorą udział w szkoleniu e-learningowym na temat procedur anonimowego zgłaszania naruszeń prawa, przygotowanym przez Biuro Zgodności. Nowi pracownicy z obszaru korporacji objęci są regularnymi szkoleniami adaptacyjnymi, które obejmują również obszar etyki. *Raport Ekologiczny 2018*, [https://www.bosbank.pl/\\_data/assets/pdf\\_file/0021/12891/BOS\\_raport\\_2018.pdf](https://www.bosbank.pl/_data/assets/pdf_file/0021/12891/BOS_raport_2018.pdf), [13.03.2019].

<sup>642</sup>Wszyscy pracownicy mają równe szanse i możliwości rozwoju. Decyzje dotyczące zatrudnienia lub awansu wewnętrznego uzależnione są wyłącznie od kwalifikacji kandydata i jego osiągnięć. BOŚ S.A. jest bezwzględnie przeciwny jakiegokolwiek dyskryminacji w zatrudnieniu, w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także ze względu na formę zatrudnienia. Bank nie toleruje mobbingu i molestowania. *Roczne skonsolidowane sprawozdanie finansowe Banku Ochrony Środowiska*, [https://www.bosbank.pl/\\_data/assets/pdf\\_file/0027/16983/2\\_Sprawozdanie-finansowe-Grupa-BOS-2016.pdf](https://www.bosbank.pl/_data/assets/pdf_file/0027/16983/2_Sprawozdanie-finansowe-Grupa-BOS-2016.pdf), [06.03.2017].

miękkich i twardych kompetencji. Ponadto pracownicy mogą sami zgłaszać swoje indywidualne potrzeby szkoleniowe i cele rozwojowe<sup>643</sup>.

Bank włączył się także w projekt wspierający aktywność zawodową osób z niepełnosprawnością<sup>644</sup>. W tabeli 5.26. przedstawiono działania BOŚ Banku wyróżnione na rynku krajowym.

**Tabela 5.26. Dobre praktyki BOŚ Banku wyróżnione w raporcie Forum Odpowiedzialnego Biznesu**

Działanie CSR	Opis
<b>H2O Design –projekt MasterCard – BOŚ Bank</b>	Współpraca BOŚ z Fundacją Banku Ochrony Środowiska przy organizacji konkursu na projekt karty „Debit MasterCard® H2O” dla młodzieży w wieku 13–18 lat, wydawanej do rachunku oszczędnościowego konto H2O. Element ekologicznej edukacji (przez kilka tygodni uczniowie ze szkół uczestniczących w projekcie zapoznawali się z tematyką ochrony wody i jej znaczeniem na świecie), wpisujący się w misję banku. Projekt trwał IV–IX 2012 r. Temat konkursu dla szkół i domów kultury dotyczył <i>International Year of Sustainable Energy for All</i> ogłoszonego przez Zgromadzenie Ogólne ONZ.
<b>Zdrowo jem, więcej wiem</b>	Głównym celem projektu jest wykształcenie u dzieci postaw prozdrowotnych poprzez uczenie zasad zdrowego odżywiania oraz przekazywanie wiedzy na temat produktów służących zdrowiu i produktów dla zdrowia szkodliwych. Edukacja dotyczy także rodziców, od których zależy całokształt stylu życia rodziny i przekonanie ich, że warto zadbać o zdrowe odżywianie i regularną aktywność fizyczną.
<b>Postaw na słońce</b>	Projekt promujący Odnawialne Źródła Energii (OZE), a szczególnie fotowoltaikę, prowadzony przez Fundację BOŚ od września 2015 r. Zespoły szkolne, złożone z uczniów pracujących pod nadzorem opiekuna, przygotowują audyty energetyczne wybranych domów jednorodzinnych oraz organizują konferencje, promujące mikroinstalacje OZE dla lokalnej społeczności. W równoległym konkursie filmowym, drużyny nagrywają 2-minutowe reportaże prezentujące korzyści, jakie daje stosowanie instalacji OZE.
<b>Wolontariat pracowniczy</b>	Fundacja BOŚ prowadzi liczne akcje wolontariackie, które angażują pracowników w działania na rzecz społeczeństwa obywatelskiego i rozwoju lokalnych społeczności. W ramach programu „Mikrodotacje” pracownicy banku mogą uzyskać dofinansowanie na realizację własnych projektów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Roczne skonsolidowane sprawozdanie finansowe Banku Ochrony Środowiska*, [https://www.bosbank.pl/\\_data/assets/pdf\\_file/0027/16983/2\\_Sprawozdanie-finansowe-Grupa-BOS-2020.pdf](https://www.bosbank.pl/_data/assets/pdf_file/0027/16983/2_Sprawozdanie-finansowe-Grupa-BOS-2020.pdf), [03.02.2021].

W przypadku Banku Ochrony Środowiska wskazać można wiele przykładów działań związanych ze środowiskiem naturalnym oraz zaangażowaniem społecznym, jednak wśród nich mało jest tych odnoszących się bezpośrednio do obszaru pracowniczego. Z wyjątkiem standardowych szkoleń pracowniczych. Możliwe, że jest to spowodowane dużą koncentracją banku na kwestiach związanych ze środowiskiem naturalnym, jednak bez względu na to, jaką działalność prowadzi

<sup>643</sup>Odbywa się to w ramach systemu oceny pracowniczego (SOOP). BOŚ wykorzystuje nowoczesne rozwiązania, w tym platformę szkoleń e-learningowych, dzięki którym szkolenia mogą objąć szerokie spektrum pracowników. W latach 2016–2017 przygotowano ponad 60 szkoleń e-learningowych. Po udanym pilotażu szkoleń wideo w 2018 r. weszły one na stałe do oferty szkoleniowej banku. W 2016 r. pracownicy banku uczestniczyli w ponad 31 tys. godzin szkoleniowych; do 2020 r. intensywność szkoleń zwiększyła się o 50% (do ponad 46 tys. godzin). BOŚ weryfikuje skuteczność szkoleń poprzez m.in. ankiety poszkoleniowe, a w przypadku szkoleń sprzedażowych – comiesięczne testy wiedzy.

<sup>644</sup>*Raport Ekologiczny 2020*, oficjalna strona BOŚ Banku, [https://www.bosbank.pl/\\_data/assets/pdf\\_file/0021/12891/BOS\\_raport\\_2020.pdf](https://www.bosbank.pl/_data/assets/pdf_file/0021/12891/BOS_raport_2020.pdf), [13.02.2021].

organizacja, to obszar pracowniczy jest współcześnie kluczowym komponentem powodzenia każdego przedsięwzięcia<sup>645</sup>.

Podsumowując, BOŚ Bank budowanie pozycji konkurencyjnej oparł przede wszystkim na kapitale organizacyjny, czyli tworzeniu unikatowej oferty produktowej (związanej bezpośrednio z budowaniem świadomości ekologicznej). Bank wykorzystuje pewnie elementy kapitału innowacyjnego, prowadząc kompleksowe szkolenia dla pracowników. Kapitał instytucjonalny niejako naturalnie jest wbudowany w wizerunek banku, który w nazwie ma ochronę środowiska. Można skonstruować, że BOŚ dąży do osiągnięcia wskaźników efektywnościowych na podobnym poziomie jak sektor bankowy. Nie w pełni docenia rolę IC w pomnażaniu kapitału ekonomicznego, choć w badanej grupie to ten bank mógłby wydawać się z racji misji i nazwy najbardziej ukierunkowany na miękkie czynniki konkurencyjności.

## **5.10. ING Bank Śląski**

### **5.10.1. Struktura organizacyjna banku – historia rozwoju, relacje ze spółką macierzystą**

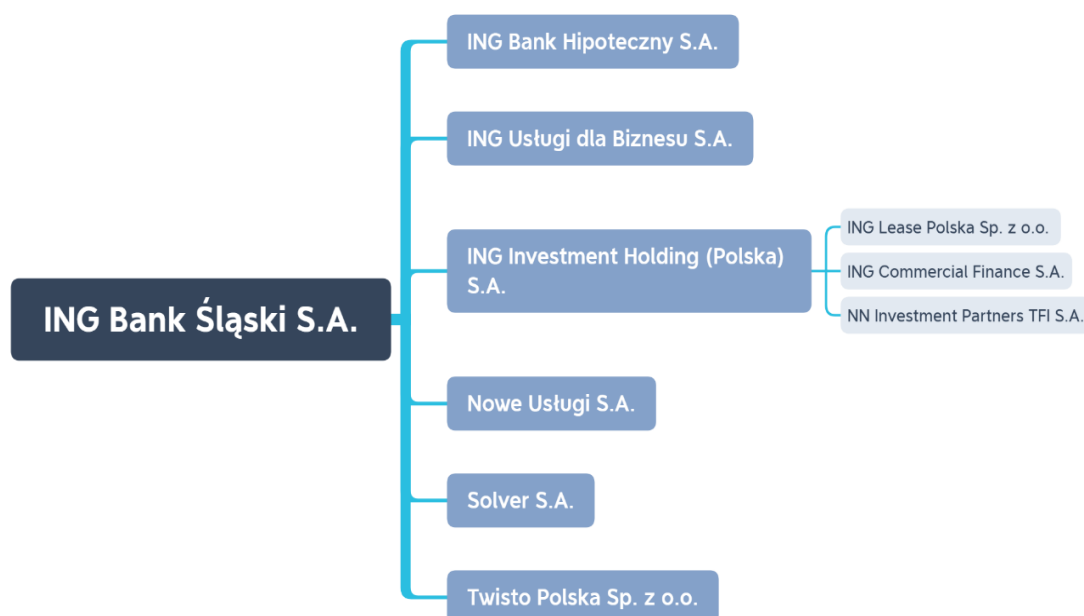
ING Bank Śląski zajmuje silną pozycję na podstawowych rynkach usług bankowych (kredyty i depozyty) i okołobankowych (leasing i faktoring) w Polsce. Prowadzi działalność w oparciu o dwa segmenty: bankowość detaliczną oraz bankowość korporacyjną. Dzieli klientów na trzy grupy (według kryterium wartości rocznych przychodów firmy): przedsiębiorcy, segment detaliczny i klienci strategiczni<sup>646</sup>. ING Bank Śląski jest podmiotem dominującym w Grupie Kapitałowej ING Banku Śląskiego S.A. (schemat 5.10.).

---

<sup>645</sup>*Raport Ekologiczny 2016*, [https://www.bosbank.pl/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0021/12891/BOS\\_raport\\_2016.pdf](https://www.bosbank.pl/__data/assets/pdf_file/0021/12891/BOS_raport_2016.pdf), [07.03.2015].

<sup>646</sup>Pierwsza to przedsiębiorcy-firmy, głównie jednoosobowe działalności gospodarcze, o obrotach rocznych do 1,2 mln EUR. Druga to klienci segmentu detalicznego jako osoby fizyczne oraz osoby fizyczne prowadzące własną działalność gospodarczą, średnie i duże firmy (segment korporacyjny to klienci segmentów średnich i dużych przedsiębiorstw oraz klienci strategiczni). Trzecia to klientów strategiczni (segment korporacyjny). *Oferowane produkty*, <https://raportroczny.ing.pl/o-nas/kim-jestesmy/>, [04.03.2019].

## Schemat 5.10. Struktura Grupy Kapitałowej ING Banku Śląskiego S.A.



Źródło: opracowanie własne na podstawie oficjalnej strony ING Banku Śląskiego, *Dla Inwestorów*, [https://www.ing.pl/\\_files/1114421](https://www.ing.pl/_files/1114421), [25.02.2021].

Początki działalności banku sięgają 1988 r., a od 2001 r. bank zaczął funkcjonować pod marką ING Bank Śląski<sup>647</sup>. W tabeli 5.27. zestawiono kluczowe etapy rozwoju banku.

**Tabela 5.27. Kalendarium rozwoju ING Banku Śląskiego**

Rok	Wydarzenie
1988	11 kwietnia Rada Ministrów wydała Rozporządzenie w sprawie utworzenia Banku Śląskiego w Katowicach. Bank Śląski został wyodrębniony z Narodowego Banku Polskiego.
1989	1 lutego Bank Śląski w Katowicach rozpoczął działalność.
1993	Komisja Papierów Wartościowych wyraziła zgodę na wprowadzenie akcji Banku Śląskiego S.A. do publicznego obrotu.
1994	ING Bank N.V. nabył 2,4 mln akcji banku, co stanowiło 25,9% kapitału akcyjnego.
1998	ING Bank N.V. stał się posiadaczem 54,98% kapitału akcyjnego, dokupił 1,9 mln akcji banku.
2001	Bank Śląski połączono z ING Bank N.V. i tym samym utworzono nowy podmiot, który zaczął działać pod szyldem ING Bank Śląski. ING Bank N.V. posiadał 11,4 mln akcji i głosów na Walnym Zgromadzeniu Akcjonariuszy (WZA) ING Banku Śląskiego S.A., co stanowiło 87,77% kapitału akcyjnego.
2005	ING Bank N.V. za pośrednictwem GPW sprzedaje 1 661 141 akcji ING Banku Śląskiego S.A. zmniejszając tym samym swój udział w ogólnej liczbie akcji i głosów na WZA z 87,77% do 75,00%.
2017	ING Bank Śląski S.A. przejął Bieszczadzką SKOK w Sanoku.
2019	KNF wydaje zezwolenie na rozpoczęcie działalności ING Banku Hipotecznego.
2020	ING we współpracy z Centrum Bezpieczeństwa Wewnętrznego wprowadza weryfikację behawioralną, czyli usługę polegającą na weryfikacji zachowań klienta podczas korzystania z bankowości internetowej i mobilnej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Historia ING Banku Śląskiego*, [07.04.2020].

<sup>647</sup> ING – najnowsze informacje, <https://finanse.wp.pl/ing-bank-slaski-6168923719862401c>, [05.03.2018].

ING Bank Śląski S.A. jest spółką publiczną. Na koniec 2020 r. 75% akcji należało ING Bank N.V. z Holandii<sup>648</sup>, natomiast 8,25% było własnością Aviva Otwarty Fundusz Emerytalny Aviva Santander<sup>649</sup>. Pozostałe akcje – czyli 16,75%, jest w rękach pozostałych inwestorów, głównie innych otwartych funduszy emerytalnych i towarzystw funduszy inwestycyjnych<sup>650</sup>.

Analizując historię banku, kluczową zmianą było rozpoczęcie współpracy z holenderskim ING, co wyznaczyło początek międzynarodowego doświadczenia oraz skupienia się banku na innowacyjności. Obecnie ING Bank Śląski koncentruje swoje działania wokół klienta, siły finansowej oraz stabilnej infrastruktury<sup>651</sup>. ING chce być dla klientów głównym bankiem i zapewniać im zadowolenie poprzez rozwiązywanie ich problemów. To ma zapewnić trwałość i wysoką jakość relacji bank-klient.

### 5.10.2. Filary strategii rozwoju – zarządzanie, oferta, klienci, pracownicy, innowacje

ING Bank Śląski prowadzi tożsamą politykę ze spółką dominującą w jego akcjonariacie. Od 2009 r. przyjęto, iż ING Bank Śląski skupi się na dominacji na rynku krajowym zarówno pod kątem wolumenu kredytów, jak i depozytów; pozyskiwania nowych klientów oraz oferowania przejrzystej oferty produktowej. Od 2014 r. wprowadzono strategię *Think forward*. Opiera się ona na chęci bycia postrzeganym jako bank dla przedsiębiorczych. Bank ma dostarczać klientom uproszczone rozwiązania, które są im potrzebne i z których będą chcieli korzystać. Klienci, ale także odbiorcy reklam, kojarzą bank z hasłem „Liczą się ludzie”. Bank chce, aby ludzie – z pomocą banku – mogli realizować swoje cele.

Bank w innowacyjny sposób upraszcza działania i sposób porozumiewania się. Zwiększa dostępność, kładąc nacisk na dowolność formy kontaktu i pory, w której klient może do banku dotrzeć. Bank jest organizacją ludzi zaangażowanych<sup>652</sup>. Stara się wykorzystać zmiany, rozwijając produkty i usługi wspólnie z klientami<sup>653</sup>.

---

<sup>648</sup>Akcjonariusz ING Banku Śląskiego – ING Bank N.V. jest bankiem europejskim, który jest częścią globalnej grupy ING. Ma silną pozycję na rynkach krajów Europy Północnej Beneluksu, Niemiec i Polski oraz jest obecny na innych rynkach Europy Zachodniej i rozwiniętych, w tym w USA i Australii. Działalność prowadzi również na rynkach Europy Środkowej i Wschodniej (np. Rumunii), a także w Turcji. Klienci są obsługiwani przez rozległą sieć w ponad 40 krajach. Główna siedziba banku znajduje się w Amsterdamie. Baza klientów obejmuje osoby fizyczne, małe i średnie przedsiębiorstwa, duże korporacje, instytucje i rządy. *Akcjonariusze*, <https://raportroczny.ing.pl/o-nas/kim-jestesmy/>, [14.01.2021].

<sup>649</sup>Na podstawie Informacji rocznej o strukturze aktywów Aviva Otwartego Funduszu Emerytalnego Aviva Santander na 31 grudnia 2018 r.

<sup>650</sup>*Kto jest właścicielem banku*, <https://raportroczny.ing.pl/o-nas/kim-jestesmy/>, [02.01.2021].

<sup>651</sup>*Priorytety strategiczne*, <https://raportroczny.ing.pl/jak-tworzymy-wartosc/strategia-ing-banku-slaskiego/>, [11.03.2015].

<sup>652</sup>*Strategia biznesowa*, <https://raportroczny.ing.pl/jak-tworzymy-wartosc/strategia-ing-banku-slaskiego/>, [14.05.2014].

<sup>653</sup>*Priorytety strategiczne*, <https://raportroczny.ing.pl/jak-tworzymy-wartosc/strategia-ing-banku-slaskiego/>, [06.08.2017].

Misja banku (*Think Forward*) oznacza wspieranie i inspirowanie ludzi do bycia o krok do przodu w życiu i biznesie. Bank ma pomagać podejmować najlepsze decyzje finansowe oraz dostarczać klientom wiedzę i proste, użyteczne oraz dopasowane do ich potrzeb rozwiązania. Bank powinien umożliwić również klientom lepsze zrozumienie ich sytuacji finansowej oraz szybki i bezpieczny dostęp do konta – poprzez wszystkie kanały i na wszystkich urządzeniach<sup>654</sup>.

Realizując przyjętą strategię (od niemal dekady) opiera się na pięciu zasadach<sup>655</sup>:

- uczciwość – pracownicy starannie analizują skutki działań, a podejmując decyzje uwzględniają potrzeby i oczekiwania wszystkich interesariuszy; klientom doradzają uczciwie, szczerze i mówiąc wprost;
- odpowiedzialność – bank ma świadomość, że każdy aspekt działalności ma wpływ na środowisko i na społeczeństwo – czy to projekty, które realizuje, czy sposób, w jaki oświetla biura;
- podejmowanie inicjatyw i skuteczne działanie – niezależnie od tego, czy dotyczy to projektu, relacji ze współpracownikami, czy rozwoju kariery – jeżeli coś można usprawnić, pracownik podejmuje inicjatywę i działa;
- pomaganie innym i osiągnięcie sukcesów – pracownicy inicjują i wzmacniają zarówno formalne, jak i nieformalne relacje w ramach organizacji, które przekładają się na wspólny sukces w przyszłości;
- bycie zawsze o krok do przodu – każdy pracownik potrafi wskazać problemy i powinien poszukiwać możliwości przewyżczenia ich; nawet podważając dotychczasowe sposoby działania, myśląc zawsze strategicznie i nie zrażając się złożonością sytuacji.

Realizacja strategii opiera się zatem przede wszystkim na etyce zawodowej pracowników, czyli zbiorze wartości i zachowań ING, które określa tzw. „Pomarańczowy Kod”<sup>656</sup>. Przestrzeganie tych zasad to jeden z podstawowych obowiązków pracowników. Sprawne funkcjonowanie modelu biznesowego banku oparte jest zarówno o te zasady, jak i grupę pracowników z różnorodnym doświadczeniem, umiejętnościami i stażem pracy.

Zarządzający są w pełni świadomi swojego wpływu na procesy gospodarcze i jednostkowe wybory, dlatego w decyzjach biznesowych oraz pozabiznesowych banku kierują się zasadami zrównoważonego rozwoju. Aby te działania miały charakter spójny i wyznaczały kierunki, w których bank zmierza, zaktualizowano strategię zrównoważonego rozwoju. Strategia ta bazuje na trzech

---

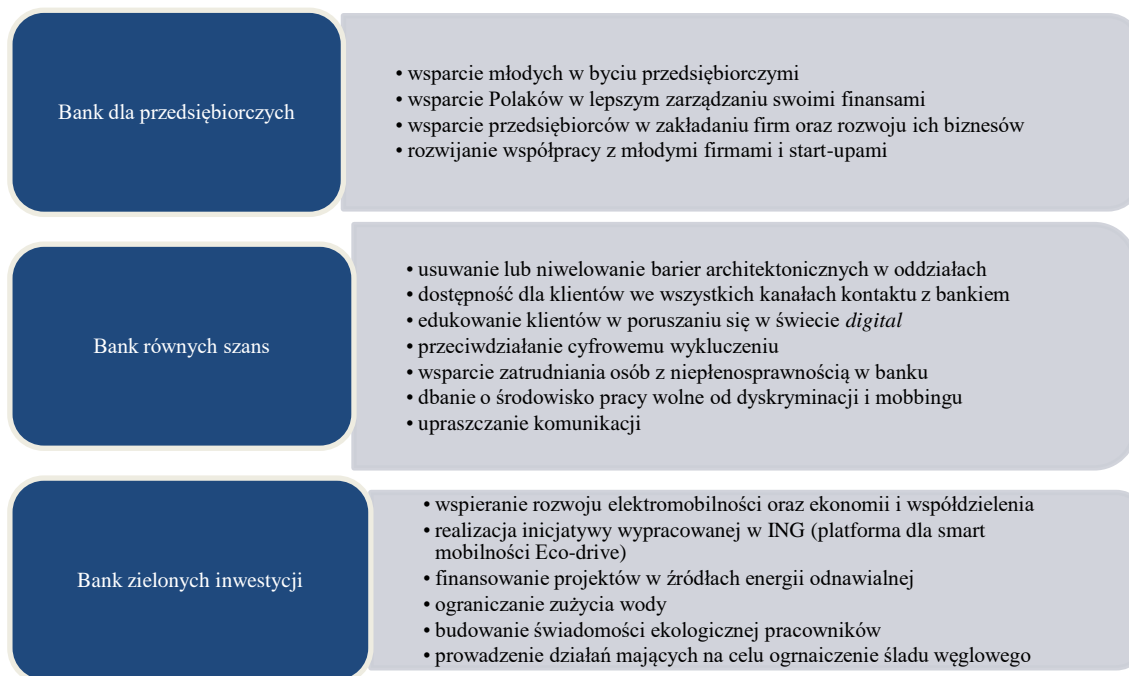
<sup>654</sup>*Sprawozdanie Zarządu z działalności ING Banku*, <https://www.ing.pl/relacje-inwestorskie/wyniki-finansowe>, [03.02.2020].

<sup>655</sup>*Nasze wartości*, <https://www.ing.jobs/polska/poznaj-nas/nasze-wartosci.htm>, [08.09.2013].

<sup>656</sup>„Pomarańczowy Kod” składają się: Wartości ING („jesteśmy uczciwi, jesteśmy rozważni/kierujemy się zdrowym rozsądkiem, jesteśmy odpowiedzialni”) oraz Zachowania ING („podejmujesz inicjatywę i działasz skutecznie, pomagasz innym osiągać sukcesy, jesteś zawsze o krok do przodu”).

filarach: *Bank dla przedsiębiorczych; Bank równych szans i Bank zielonych inwestycji* (schemat 5.11.)<sup>657</sup>.

### Schemat 5.11. Strategia zrównoważonego rozwoju ING Banku Śląskiego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Strategia zrównoważonego rozwoju*, <https://www.ing.pl/o-banku/odpowiedzialnosc-spoleczna/strategia-zrownowazonego-rozwoju>, [14.04.2020].

Analizując strategię zrównoważonego rozwoju ING Banku Śląskiego, można dostrzec wykorzystanie wszystkich podsystemów kapitału intelektualnego, jako istotnych dla budowania konkurencyjności. Bank wykorzystuje kilka ścieżek: opracowywanie rozwiązań dla klientów (np. iMoje); wewnętrzne innowacje (chatbot dla pracowników); własna, unikalna metoda innowacji PACE<sup>658</sup>; inwestowanie w firmy z branży technologii finansowej (FinTech)<sup>659</sup>. Dodatkowo ING ma swoje laboratoria innowacji w czterech miastach (Amsterdam, Bruksela, Londyn i Singapur), gdzie współpracuje z firmami FinTech, aby wprowadzać przełomowe pomysły na rynek, łącząc wiedzę i sieć kontaktów pracowników banku z wiedzą i umiejętnościami współpracowników. W ten sposób powstaje innowacyjna oferta – stanowiąca dowód synergii trzech podsystemów IC: relacji, innowacji i organizacji.

<sup>657</sup>*Strategia zrównoważonego rozwoju*, <https://www.ing.pl/o-banku/odpowiedzialnosc-spoleczna/strategia-zrownowazonego-rozwoju>, [14.04.2020].

<sup>658</sup>PACE to metodyka pracy, gdzie równolegle nad jednym produktem, rozwiązaniem pracuje kilka samoorganizujących się zespołów. PACE umożliwia deweloperom konsultowanie się z potencjalnymi odbiorcami ich projektów przed wprowadzeniem na rynek.

<sup>659</sup>Zarówno ING, jak i ING Bank Śląski od kilku lat współpracują z FinTech, aby łączyć różne obszary działalności i przyspieszyć innowacje, które mają być narzędziem poprawy obsługi klienta. Przed zainwestowaniem w FinTech zostaje przeprowadzony dokładny proces selekcji użyteczności danego podmiotu.



W tworzeniu innowacyjnych projektów pomaga agile’owy sposób pracy, znany głównie z firm technologicznych, samoorganizujących się zespołów, które mają osiągać jak najlepsze wyniki. Interdyscyplinarne zespoły tworzą osoby, które wcześniej pracowały w odrębnych jednostkach. Połączeni w jednym zespole specjaliści z jednostek biznesowych, IT, działów operacyjnych i innych, pracują, w zależności od potrzeb, nad konkretnym produktem. Wszystko po to, by zespół mógł realizować swoje zadania od początku do końca. W tabeli 5.28. przedstawiono kluczowe innowacje, które ING Bank Śląski udostępnił klientom.

**Tabela 5.28. Innowacyjne rozwiązania i projekty w ING Banku Śląskim**

Innowacja/projekt	Opis
<b>Klawiatura Moje ING</b>	„Klawiatura Moje ING” to nowy na polskim rynku sposób na przelewy w komunikatorach i płacenie za zakupy w Internecie. Pozwala przekazać pieniądze wprost na numer telefonu rozmówcy w trakcie rozmowy na komunikatorze lub smsie, bez konieczności przechodzenia do aplikacji banku. Pieniądze natychmiast znajdują się na koncie rozmówcy. Z „Klawiatury Moje ING” na co dzień można korzystać jak z każdej innej klawiatury ekranowej – to co ją wyróżnia to będący zawsze pod ręką przycisk z logiem ING. Po jego naciśnięciu użytkownik może wybrać jedną z dwóch opcji – „Przelew na telefon” albo „Kod BLIK”. Cały proces wykonywania transakcji odbywa się z poziomu klawiatury i wymaga jedynie zatwierdzenia kodem PIN (w przypadku płatności BLIK w aplikacji).
<b>Mój Asystent</b>	„Mój Asystent” – chatbot, który wspiera i usprawnia obsługę klientów poprzez udzielanie właściwych informacji 24/7. Baza wiedzy, na której się opiera, została zaprojektowana w taki sposób, aby była użyteczna zarówno dla pracownika, jak i klienta banku. Mój Asystent jest dostępny dla pracowników banku od 2017 r., a dla klientów od początku marca 2018 r.
<b>iMoje</b>	Rozwiązanie Twisto „kup teraz, zapłać za 21 dni”, oferowane przez iMoje pozwala płacić w sklepie internetowym w późniejszym terminie – bez rejestracji czy podpisywania dodatkowych dokumentów. W chwili, gdy klient robi zakupy, specjalny algorytm Nikita w ciągu milisekund weryfikuje jego wiarygodność na podstawie kilkuset danych, tzw. śladów internetowych. Dzieje się to w tle, w sposób niezauważalny dla klienta. Nie musi podpisywać żadnych dokumentów, ale także podawać wrażliwych danych (np. PESEL czy numer dowodu osobistego), ani innych dodatkowych informacji poza tymi, które są konieczne do wysłania towaru. Nie musi też przepisywać żadnych kodów, ani stosować innych form autoryzacji – wystarczy jedno kliknięcie. Usługa obsługiwana jest przez spółkę Twisto, której udziałowcem jest ING.
<b>Innovation Lab</b>	„Innovation Bootcamp” to konkurs dla pracowników Grupy ING na całym świecie. Każdy z nich może zgłaszać innowacyjne pomysły, udoskonalające wewnętrzną pracę banku jak i ofertę produktową. Uczestnicy konkursu prezentują swoje gotowe rozwiązania pracując jak start-upy, poddając je ocenie międzynarodowego jury. Konkurs jest wieloetapowy, organizowany raz w roku, a finał wyłania zwycięzców, których pomysł będzie rozwijany dalej w ramach wewnętrznego akceleratora Grupy ING.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Sprawozdanie Zarządu z działalności ING Banku*, <https://www.ing.pl/relacje-inwestorskie/wyniki-finansowe>, [04.02.2020].

Podsumowując, filarami strategii ING Banku Śląskiego są innowacyjność, przedsiębiorczość, kompetentni pracownicy, świadomość ekologiczna oraz społeczna. ING Bank Śląski silnie akcentuje wszystkie podsystemy kapitału intelektualnego jako ważne dla długookresowego rozwoju

(konkurencyjności na wymagającym rynku). Kapitał innowacyjny buduje poprzez digitalizację procesów oraz kanałów dystrybucji. Dąży do tego, aby klienci mieli możliwość załatwienia każdej sprawy zdalnie. Dodatkowo oferuje nowatorskie formy odraczania płatności, jak iMoje czy też zdalnego doradcę – chatbota. Bank podejmuje działania w zakresie kształtowania kreatywności pracowników, poprzez Innoation Lab (połączenie INN i ORG). Na kapitał organizacyjny składa się zatem jakość obsługi klienta (przez kompetentnych i kreatywnie współtworzących ofertę pracowników), a dodatkowo upraszczanie struktury organizacyjnej poprzez zastosowanie Agile. Kapitał instytucjonalny kształtowany jest poprzez działania z zakresu ochrony środowiska, w tym ograniczanie zużycia wody, wspieranie elektrycznych środków komunikacji czy też finansowania źródeł energii odnawialnej. Kwestie relacji z otoczeniem obejmują również współpracę z przedsiębiorcami, działania na rzecz przeciwdziałania wykluczeniu cyfrowemu czy upraszczanie komunikacji (szerzej na ten temat w kolejnym podrozdziale).

### **5.10.3. Implementacja zasad społecznej odpowiedzialności a potencjał kapitału intelektualnego banku**

Przyczynianie się do zrównoważonego rozwoju społeczeństwa jest integralną częścią strategii *Think Forward*, na co wskazano już w poprzednim podrozdziale 510.2. Nacisk ING na zrównoważony rozwój koncentruje się na dwóch obszarach: zwiększaniu możliwości finansowych klientów, a także osób niebędących klientami oraz wspieraniu firm w przechodzeniu na bardziej zrównoważone modele biznesowe. Poprzez partnerstwo z UNICEF, ING wspiera szkolenia z zakresu umiejętności życiowych, w tym szkolenia z zakresu finansów dla młodzieży w krajach słabiej rozwiniętych.

ING Bank Śląski angażuje się w projekty w obszarze energii wiatrowej, fotowoltaiki, biogazowni, a także w kampanię komunikacyjną, dotyczącą minimalizacji zużycia plastiku, czy też ekowolontariaty<sup>660</sup>. Inne inicjatywy z zakresu zrównoważonego rozwoju ING Banku Śląskiego to np.:

---

<sup>660</sup>Podobne działania są podejmowane również w spółce macierzystej ING. Zrównoważony rozwój traktowany jest jako źródło przewagi konkurencyjnej. Do końca 2020 r. finansowane przez ING zrównoważone transformacje wyniosły 35,6 mld EUR. Dzięki wdrożonej polityce zrównoważonego rozwoju ING zainwestowało w Milgro, wiodącą firmę zajmującą się czystymi technologiami. Milgro opracowało platformę interfejsu, która pomaga firmom kontrolować strumienie odpadów, optymalizować recykling, ograniczać i zapobiegać marnotrawstwu surowców. Zainwestowano również w firmę Black Bear Carbon, która przetwarza używane opony samochodowe i ciężarowe w surowce do produkcji nowych produktów, takich jak tusz do piór, etui na smartfony i nowe opony.

W 2018 r. ING ogłosił tzw. program Terra, który zawiera plan pożyczek o wartości ponad 600 mld EUR na cele opisane w Paryskim Porozumieniu. Klimatycznym. W 2019 r. opublikowano pierwsze raporty dotyczące tego programu. Zaprezentowano w nim sektory, które efektywnie wpływają na realizację planu obniżki temperatury; sektory, które na razie nie rokuje wielkich postępów, lecz są obiektem intensywnych działań naprawczych oraz sektory, które wymagają ogromnych nakładów sił i środków. Raport stanowi świadectwo, że ING wywiązuje się ze swego przyrzeczenia odnośnie do transparentności w sferze prezentowania rezultatów, dotyczących pomiarów dopasowania klimatycznego. Warto przy tym zaznaczyć, że jest to pierwszy bank o charakterze

promocja asysty w oddziałach, podręcznik dla początkujących w zakresie bankowości mobilnej lub elektronicznej, pakiet świadczeń i udogodnień dla pracowników z niepełnosprawnością, inteligentne rozwiązania bankowe (księgowość, terminale, iMoje, ALEO). Wiele z tych praktyk zostało wyróżnionych przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu (tabela 5.29.)<sup>661</sup>.

**Tabela 5.29. Dobre praktyki ING Bank wyróżnione w raporcie Forum Odpowiedzialnego Biznesu**

<b>Działanie CSR</b>	<b>Opis</b>
<b>Dobry głos dla firm</b>	Kampania z udziałem Meli Koteluk i Pawła Domagały. Artyści zachęcają Polaków do pisania pozytywnych opinii o ulubionych firmach, ich produktach i usługach i zamieniają je w piosenki, które stają się jednocześnie krótkimi klipami dedykowanymi firmom. w ten sposób ING chce pomóc firmom w pozyskaniu klientów. Swoje opinie internauci mogą zgłaszać na stronie <a href="http://www.glosdlafirm.pl">www.glosdlafirm.pl</a> lub za pomocą chatbota komunikującego się z użytkownikami przez aplikację Messenger. Każda z nich ma szansę stać się piosenką zaśpiewaną przez Melę Koteluk lub Pawła Domagałę w specjalnych teledyskach. Filmy stworzone w ramach kampanii będą publikowane na wspomnianej stronie internetowej, a także na youtube'owym kanale ING Banku Śląskiego.
<b>Prosto o pieniądzach</b>	Na podstawie Trendy Google sprawdzono, jakie pytania dotyczące finansów zadają najczęściej w internecie Polacy. Wśród nich są m.in: jak oszczędzać, jak inwestować, co to jest fundusz inwestycyjny i co to jest IKE. Wspólnie ze znanym specjalistą od finansów osobistych – Marcinem Iwuciem, przygotowano proste odpowiedzi na te pytania w formie krótkich filmów wideo. Filmy z cyklu „Prosto o pieniądzach” to kolejne materiały video, które zasiłkiły profil banku na portalu YouTube.
<b>Moje powietrze</b>	Kampania „Czy my Polacy mamy ze sobą coś wspólnego? Nie widać. Bo to powietrze”. w kampanii zachęca się Polaków do proaktywnej postawy na rzecz czystego powietrza. Kampania towarzyszyła wprowadzeniu do oferty finansowania produktów i rozwiązań energooszczędnych (ING zrezygnowano z prowizji).
<b>Coder Dojo</b>	Ogólnopolska społeczność pasjonatów nowych technologii. ING CoderDojo to nowa inicjatywa, we współpracy z Fundacją CoderDojo. w Katowicach i Siedlcach funkcjonują „kluby nowoczesnych technologii” tzw. dojo. Pracownicy banku – wolontariusze (23 mentorów) prowadzą zajęcia dla dzieci z programowania, robotyki czy projektowania 3D, w soboty w trakcie roku szkolnego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Odpowiedzialność społeczna*, oficjalna strona ING Banku Śląskiego, <http://www.raportroczny2020.ing.pl/strategia/odpowiedzialnosc-spoeczna>, [11.03.2020].

Zaangażowane społecznie działania ING opierają się na kontaktach z szeroko rozumianym otoczeniem: klientami, pracownikami, akcjonariuszami, partnerami strategicznymi etc. Bank zauważa, że klienci to grupa interesariuszy, bez której nie byłoby organizacji. Ich opinie i potrzeby są niezwykle istotne, dlatego zbierane są na bieżąco, analizowane oraz wdrażane jako baza produktów i usług (tzw. głos klienta). ING poznaje także opinie oraz oceny pracowników m.in. poprzez coroczne naprzemiennie badanie zdrowia organizacji i badanie satysfakcji<sup>662</sup>.

---

międzynarodowym, który upublicznił wszystkie dane związane z prezentowanymi kwestiami klimatycznymi. *ING Annual Report 2021*, <https://www.ing.com/About-us/Annual-reporting-suite/Annual-Report/2020-Annual-Report.htm>, [12.01.2022].

<sup>661</sup>Fundacja ING dzieciom, <https://www.ingdzieciom.pl/>, [06.03.2020].

<sup>662</sup>Dodatkowo raz na kwartał odbywa się badanie *Pulse Check*. W intranecie pracownicy dyskutują za pośrednictwem społeczności bloga z prezesem. Organizują również anonimowe czaty z członkami zarządu, w trakcie których każdy pracownik może zadać pytanie, na które za każdym razem udzielana jest odpowiedź. *Raport Zintegrowany 2020*, <https://www.ing.pl/relacje-inwestorskie/wyniki-finansowe>, [07.02.2021].

Biorąc pod uwagę te opinie, ING zrezygnowało ze skomplikowanej struktury pracy i skupiono się na pracy wokół eksperckości i umiejętności pracowników. Przyjęto perspektywę klienta, który chce załatwić sprawę od początku do końca z jednym pracownikiem. Obecny system organizacji pracy sprzyja także pracownikom. Każdy zatrudniony w banku wybiera jedną z czterech specjalizacji i to w niej się rozwija i staje ekspertem: *Pomagam w codziennym bankowaniu*, *Pomagam mieszkać lepiej*, *Pomagam rozwijać biznes*, *Pomagam dbać o finansową przyszłość*. W ten sposób bank pomaga odkryć i ukierunkować potencjał pracowników. Dbą o rozwój kompetencji i wspiera w świadomym wyborze ścieżki kariery. Dbą, aby każdy pracownik otrzymał to, co niezbędne do realizacji zadań na swoim stanowisku pracy. Zapewnia różne pakiety działań rozwojowo-szkoleniowych – zarówno wewnątrz, jak i z wykorzystaniem zewnętrznej oferty szkoleń, warsztatów i konferencji. Realizuje projekty oparte na wymianie wiedzy i na pracy z drugą osobą – coachingi, mentoringi i indywidualne konsultacje<sup>663</sup>. Taki model inkluzywnego zarządzania sprzyja poprawie efektywności pracy.

Podsumowując, ING Bank Śląski buduje konkurencyjność z wykorzystaniem inicjatyw CSR na rzecz zrównoważonego rozwoju. Bank eksploruje potencjał wszystkich podsystemów kapitału intelektualnego. Najsilniejszym filarem strategii rozwoju jest kapitał innowacyjny – digitalizacja oferty produktowej, chęć zwiększenia wskaźnika osób korzystających z aplikacji mobilnej oraz wsparcie projektów FinTech, szkolenia rozwijające kreatywność pracowników. Dla ING Banku ważne jest budowanie długookresowych relacji (IWS) z interesariuszami (kapitał instytucjonalny). Osiąga to poprzez wizerunek banku jako społecznie zaangażowanej, nowoczesnej organizacji, dbającej o wysoką jakość obsługi oraz motywowanie pracowników. Potencjał kapitału organizacyjnego bank wykorzystuje poprzez upraszczanie struktury organizacyjnej i rozbudowywanie oferty produktowej, dostosowując ją do zmieniających się potrzeb klientów.

---

<sup>663</sup>ING zaprasza na szkolenie, <https://media.ing.pl/informacje-prasowe/926/pr/475013/ing-zaprasza-na-szkolenie-produkty-etp-w-praktyce>, [15.08.2020].

## Podsumowanie

Rozdział piąty pracy miał na celu ukazanie profilu działalności, struktury własnościowej, misji oraz zmieniających się na przestrzeni lat strategii każdego z badanych banków. Zwrócono uwagę na podejmowane działania zarówno w kontekście budowania wizerunku innowacyjnego podmiotu, nastawionego na zmiany poprawiające jakość systemu organizacji, jak i działania na rzecz kreacji wizerunku banku odpowiedzialnego społecznie. Te elementy są bowiem nieodłącznymi atrybutami strategii zorientowanych na wyzwania XXI w. Kwestie te są także kluczowymi składowymi budującymi kapitał intelektualny – odpowiednio w warstwie innowacji, organizacji i relacji.

W tabeli 5.30. zestawiono filary strategii każdego z analizowanych banków z wypukleniem elementów wskazujących na eksplorację potencjału IC. Siłę każdego z elementów w strategii określają symbole: „+++” – kluczowa rola danego elementu (najsilniejszy nacisk w strategii); „++” – istotna, rosnąca rola danego elementu w strategii oraz „+” – dostrzegany element obecnie jedynie na poziomie podstawowym na tle branży, wykorzystany słabiej niż u konkurentów.

**Tabela 5.30. Filary strategii banków grupy badawczej**

Filary strategii	Dopasowanie oferty do wymogów konkretnych segmentów klienta	Jakość obsługi Klienta	Kompetencje pracowników	Zrównoważony rozwój	Digitalizacja	Automatyzacja procesów	Multikanalowość	Cyberbezpieczeństwo
Alior Bank	+++	+++	+++	++	+++	+++	+++	+
BNP Paribas Bank	+++	+++	+++	+++	++	+++	++	+
mBank	+++	+++	+++	++	+++	+++	+++	+++
Citi Handlowy	+++	+++	+++	++	+++	+++	+++	+
Millenium Bank	+++	+++	+++	++	+++	+++	+++	+
Pekao Bank	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	++
PKO BP	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	++
Santander Bank	+++	+++	+++	++	+++	+++	+++	+
BOS Bank	+++	++	+++	+++	+	+	++	+
ING Bank Śląski	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej analizy: skala +, ++, +++ obrazuje siłę nacisku na dany element w prezentowanej strategii

We wszystkich analizowanych bankach można zauważyć, iż największy nacisk w strategii, czyli banki podkreślają kluczową rolę (+++) „dopasowania oferty do wymogów konkretnych segmentów klienta”, „jakości obsługi klienta” oraz „kompetencji pracowników”. Ponadto BOS Bank,

BNP Paribas Bank, ING Bank Śląski, PKO BP i Pekao Bank wyróżniają się ukierunkowaniem działań zmierzających do poprawy konkurencyjności na zrównoważony rozwój. W tych bankach szczególnie doceniane były elementy CSR jako wzmocnienie IC banku.

Digitalizacja, podobnie jak multikanałowość, jest kluczowym parametrem w strategiach dla 8 z 10 badanych banków, z wyjątkiem BNP Paribas (istotna ++ ) i BOŚ (+ zaledwie poziom podstawowy). Multikanałowość, czyli dywersyfikacja kanałów świadczenia usług jest również kluczowa w strategii 8 badanych banków, dla BNP Paribas i BOŚ Bank stanowi istotny element. Obydwa parametry są ściśle powiązane, gdyż pozwalają na szybkie wprowadzanie i udoskonalanie zasad oraz metod świadczenia usług. W całej grupie badawczej widoczne jest przesunięcie punktu ciężkości – z tradycyjnych placówek bankowych na rozwiązania takie jak: bankowość mobilna oraz bankomaty zbliżeniowe, płatności mobilne i internetowe, chat z pracownikiem.

W najmniejszym stopniu, w świetle badania, banki przywiązują wagę do cyberbezpieczeństwa. Jest to jednak priorytetem dla mBanku, a także ING oraz istotny parametr dla PKO BP i Pekao. Kwestia ta wobec nacisku na digitalizację, powinna w przyszłości uzyskać rangę „kluczową”. Biorąc po uwagę, iż w czasie pandemii COVID-19 klienci przeorientowali się na załatwianie większości spraw za pomocą kanałów zdalnych (również tych pozafinansowych). Cyberataki w tym czasie stały się coraz bardziej złożonym i częstym zjawiskiem. Niosą ze sobą dotkliwe skutki – od wycieku danych osobowych po utratę pieniędzy zdeponowanych na koncie. Zdecydowanie należy rekomendować wymuszenie zmian w tym obszarze jako kryterium zrównoważonego rozwoju sektora.

Kolejnym elementem, uwypuklonym w strategii banków, jest automatyzacja procesów, co związane jest z trendem do wprowadzania innowacyjnych rozwiązań procesowych i optymalizacji kosztowej w sektorze bankowym. Jako „kluczowy” element strategii automatyzację procesów wskazuje aż 9 z 10 banków. Tylko BOŚ Bank nie docenia jej znaczenia, nie podejmując znaczących inicjatyw z tego zakresu.

Strategie badanych 10 banków od 2009 r. ulegały ewolucji w stronę aspektów niefinansowych, czyli omawianego w pracy kapitału intelektualnego. Każdy bank grupy badawczej podkreślał, iż dąży do poprawy jakości obsługi klienta, rozwoju kanałów cyfrowych oraz kreowaniu swojej roli jako promotora dobrych praktyk z zakresu zrównoważonego rozwoju. Współcześnie banki, przy równoczesnym dążeniu do efektywności w podstawowych aspektach działalności, takich jak: wolumen kredytów czy depozytów oraz dbanie o jego stabilność i ograniczanie podstawowych ryzyk, dostrzegają długookresowe korzyści związane z właściwym wykorzystaniem potencjału kapitału intelektualnego (instytucjonalnego, innowacyjnego i organizacyjnego).

Należy zwrócić uwagę, że większość banków grupy badawczej w strukturze własnościowej ma podmioty zagraniczne. Analiza ich strategii oraz działań w zakresie zrównoważonego rozwoju, czy

też podejścia do innowacji wskazuje, że kompatybilność ze spółkami córkami, funkcjonującymi na rynku polskim jest znacząca. Banki, funkcjonujące w Polsce, przejmują wzorce działań podejmowanych przez spółki matki i dostosowują je do panujących uwarunkowań i trendów rynkowych w Polsce. Zazwyczaj powiązania te działają korzystnie na praktyki biznesowe spółki, funkcjonującej w Polsce, gdyż wykorzystuje ona już sprawdzone praktyki biznesowe, co z kolei pozwala na przyspieszoną implementację na rynku polskim.

Istotnym czynnikiem jest również fakt, iż w przypadku analizowanych banków, ich misja opiera się na dostarczaniu klientom spersonalizowanych usług i produktów. Panująca obecnie era klientocentryczności wymusza na bankach ciągle wprowadzanie nowatorskich rozwiązań, które pomogą im wyróżnić się na tle innych uczestników rynku bankowego. Często w tym celu wykorzystywana jest współpraca z firmami FinTech. Taki model współpracy obserwowany jest we wszystkich badanych przypadkach, banków wchodzących w skład grupy badawczej – są one inicjatorami wprowadzania innowacji, udostępniając wszelkie możliwe narzędzia. Angażują w ten proces nie tylko specjalistyczne firmy FinTech, ale również coraz wyżej wykwalifikowanych pracowników, jak i bardzo często sugestie i doświadczenia klientów. W ten sposób rozbudowują sieć relacji i poszerzają grono interesariuszy, co świadczy o wzroście znaczenia kapitału instytucjonalnego.

W tabeli 5.31. przedstawiono filary strategii analizowanej grupy banków z podziałem na kapitał innowacyjny, organizacyjny i instytucjonalny oraz siłę udziału konkretnego elementu w danej strategii.

**Tabela 5.71. Filary strategii w podziale na podsystemy IC**

Filary strategii	Dopasowanie oferty do wymogów konkretnych segmentów klienta	Jakość obsługi klienta	Multikanalowość	Kompetencje pracowników (szkolenia, warsztaty, specjalizacja)	Digitalizacja	Automatyzacja procesów	Cyberbezpieczeństwo	Współpraca z FinTech	Działalność proekologiczna	Działalność charytatywna	Działalność edukacyjna (przedsiębiorczość, finanse)	Wizerunek (nagrody wyróżnienia na rynku bankowym)
Warstwy IC	Kapitał organizacyjny				Kapitał innowacyjny				Kapitał instytucjonalny			
Alior Bank	+++	+++	+++	+++	+++	+++	++	++	++	++	+++	++
BNP Paribas Bank	+++	+++	+++	+++	++	++	++	++	+++	+++	+++	+++
mBank	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	++	++	++	+++	++
Citi Handlowy	+++	+++	+	+++	+++	+++	++	+++	+	++	+++	++
Millenium Bank	+++	+++	+++	+++	+++	+++	++	++	++	+++	+++	+++
Pekao Bank	+++	+++	+++	+++	+++	+++	++	+++	++	+++	+++	+++
PKO BP	+++	+++	+++	+++	+++	+++	++	+++	++	+++	+++	+++
Santander Bank	+++	+++	+++	+++	+++	+++	++	+++	+++	++	++	++
BOŚ Bank	++	++	++	+++	+	+	+		+++	+	++	+
ING Bank Śląski	+++	+++	+++	+++	+++	+++	++	+++	+++	+++	+++	+++

Źródło: opracowanie własne, skala „+”, „++”, „+++” obrazuje siłę nacisku na dany element IC w strategii



Grupa badanych banków w swoich strategiach za okres 2009–2020 przede wszystkim akcentowała rolę kapitału organizacyjnego, skupiając się na jakości obsługi klientów. Kolejną eksplorowaną częścią IC był kapitał innowacyjny, ze szczególnym naciskiem na digitalizację oraz specjalistyczne szkolenia pracowników, pobudzając ich kreatywność. Kapitał instytucjonalny wykorzystywany był przez banki z roku na rok coraz intensywniej. Wyróżniające działania to projekty edukacyjne oraz działania na rzecz kreacji wizerunku odpowiedzialnego społecznie banku.

Dostrzegając coraz większe zaangażowanie społeczne banków warto zauważyć, iż zaszły znaczące zmiany w wewnętrznym podejściu do pracownika. Pomimo wzrastającej robotyzacji, digitalizacji, optymalizacji kosztów i zmniejszania liczby oddziałów, każdy z badanych banków podkreśla, iż rola wykwalifikowanego i usatysfakcjonowanego personelu jest aspektem kluczowym w budowaniu wizerunku nowoczesnego banku. Banki skupiają się na zintensyfikowaniu różnorodnych szkoleń dla pracowników oraz wskazywaniu ścieżki kariery i dostępu do awansu, jako ważnych narzędzi motywacyjnych. Starają się zastosować inkluzywne metody zarządzania zasobami ludzkimi, m.in. włączając pracowników w kreowanie innowacyjnych rozwiązań czy proces edukowania klientów. Pracownicy muszą również odnaleźć się w środowisku pracy *Agile*, którą coraz częściej banki wykorzystują, aby móc efektywniej i w szybszym tempie wprowadzać innowacyjne rozwiązania na rynek bankowy. To model pozwalający pracownikom „wyjść” z rutyny codziennych działań.

Podsumowując, elementy kapitału intelektualnego są istotną częścią każdej ze strategii biznesowych analizowanych 10 banków. Innowacyjność, nowoczesna struktura organizacyjna oraz system wielopoziomowych rozwiniętych relacji (w tym z klientami) są obecnie fundamentem budowania pozycji lidera. Wszystkie te aspekty kapitału intelektualnego, spaja i napędza kapitał ludzki, jako czynnik integrujący warstwy IC. Wszelkie podejmowane działania i projekty na rzecz nowatorskiego podejścia (INN), działalności na rzecz zrównoważonego rozwoju (INS) oraz zbudowania adekwatnych do wyzwań XXI w. struktur (ORG). Wykwalifikowana kadra, oferta oraz wysokiej jakości obsługa rozwijają się dzięki kapitałowi ludzkiemu, który tworzy „wyjątkowe” dla danej organizacji (banku) warunki. Tym samym, potencjał zgromadzony w kapitale ekonomicznym oraz strukturach, relacjach i innowacjach, jest eksplorowany na rzecz tworzenia wartości dodanej do stale ewoluujących standardów współczesnego sektora bankowego.



## ROZDZIAŁ VI

### WYKORZYSTANIE METOD WIELOWYMIAROWEJ ANALIZY STATYSTYCZNEJ DO OCENY WPLYWU KAPITAŁU INELEKTUALNEGO NA KONKURENCYJNOŚĆ – PODSTAWY TEORETYCZNE PROJEKTOWANIA BADAŃ

W rozdziale szóstym rozprawy skupiono się na przedstawieniu uzasadnienia wyboru metod wielowymiarowej analizy statystycznej, czyli miernika syntetycznego oraz drzew klasyfikacyjnych do badania wpływu kapitału intelektualnego na konkurencyjność banków w Polsce. Dokonano również omówienia kolejnych etapów tworzenia miernika syntetycznego (m.in. doboru wskaźników, wyboru sposobu agregacji, wyboru wag) oraz procedury rekurencyjnego podziału, prowadzącej do zbudowania drzew klasyfikacyjnych. Wskazano także na czynniki ograniczające badanie oraz omówiono zaproponowane przez autorkę wskaźniki diagnostyczne.

#### 6.1. Uzasadnienie doboru metod badawczych

Porządkowanie liniowe jest jedną z metod wielowymiarowej analizy statystycznej, jest porządkowaniem obiektów ze względu na pewne ogólne kryterium, ale porządkowane obiekty są z reguły wielowymiarowe, tzn. opisane wieloma wskaźnikami. Aby uwzględnić w analizie wiele wskaźników należy znaleźć dla nich jakąś sumaryczną cechę, którą możemy nazwać funkcją porządkującą. Jest to zwykle jakiś syntetyczny wskaźnik (nazywany też miernikiem syntetycznym), będący funkcją zespołu wskaźników diagnostycznych<sup>664</sup>. Mierniki syntetyczne mają szerokie zastosowanie w analizie zjawisk społeczno-ekonomicznych, a liczne przykłady ich wykorzystania można odnaleźć zarówno w literaturze polskiej jak i zagranicznej – zaliczane są do metod nieparametrycznych (nie wymagają założeń o postaci analitycznej związku między wskaźnikami diagnostycznymi).

Do najbardziej znanych mierników syntetycznych należą Globalny Indeks Innowacyjności (GII), Sumaryczny Indeks Innowacyjności (SII) oraz Globalny Indeks Konkurencyjności (GIK). Pierwszy z nich, Globalny Indeks Innowacyjności składa się z dwóch subindeksów (mierników cząstkowych), ujmujących w ocenie: działania proinnowacyjne oraz rezultaty działalności innowacyjnej. Edycja GII z 2021 r. przedstawia najnowszy światowy ranking innowacyjności

---

<sup>664</sup>A. Balicki, *Statystyczna analiza wielowymiarowa i jej zastosowania społeczno-ekonomiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2009, s. 317–318.

132 gospodarek, oparty na 81 różnych wskaźnikach<sup>665</sup>. Drugi z nich, Sumaryczny Indeks Innowacyjności jest jedną z najbardziej znanych miar zaproponowaną w raportach Komisji Europejskiej i obejmuje trzy główne grupy wskaźników: sił sprawczych innowacji, działalności przedsiębiorstw oraz efektów innowacyjności. Na jego podstawie tworzona jest Unijna Tablica Wyników w dziedzinie Innowacji (EIS), która prezentuje innowacyjność gospodarek wszystkich krajów UE, a także Islandii, Macedonii, Norwegii, Serbii, Szwajcarii oraz Turcji. Ocenia względne mocne i słabe strony krajowych systemów innowacji i pomaga krajom zidentyfikować obszary, którymi muszą się zająć. EIS 2021 rozróżnia 12 wymiarów innowacji, obejmując łącznie 32 wskaźniki<sup>666</sup>. Trzeci z wyżej wymienionych, Globalny Indeks Konkurencyjności składa się łącznie aż z 111 wskaźników zgrupowanych w 12 obszarów tematycznych, m.in. instytucje, infrastruktura, rozwój rynku finansowego, jakość środowiska biznesu i dla każdego z tych obszarów można wyodrębnić oddzielny wskaźnik (subindeks). Na podstawie tego miernika tworzony jest Globalny Ranking Konkurencyjności przedstawiający coroczną analizę i ocenę konkurencyjności krajów świata<sup>667</sup>.

Innym powszechnie znanym przykładem jest Wskaźnik Rozwoju Społecznego, konstruowany od 1993 r. Wskaźnik Human Development Index (HDI) stworzony został przez Organizację Narodów Zjednoczonych i miał wskazywać stopień postępu poczynionego przez każdy kraj oraz zakres zmian społeczno-ekonomicznych w nim zachodzących. Określany jest jako sumaryczna miara średnich osiągnięć w kluczowych wymiarach rozwoju człowieka: długie i zdrowe życie, wiedza i przyzwoity standard życia<sup>668</sup>. HDI opiera się na danych jakościowych i ilościowych takich jak: oczekiwana długość życia w chwili urodzenia, poziom wykształcenia mierzony średnimi latami nauki i wskaźnikiem alfabetyzacji dorosłych oraz PKB *per capita* według parytetu siły nabywczej (PPP) w dolarach amerykańskich. Miara ta powstała, aby podkreślić, iż niezbędne jest kompleksowe kryterium oceny rozwoju kraju, aby umożliwić porównywanie jego sytuacji z sytuacją innych krajów na świecie. w ten sposób rządy mogą lepiej zrozumieć swoje możliwości rozwoju, a pomoc międzynarodowa może być przydzielana rozsądnie. Na podstawie HDI opracowywany jest globalny ranking rozwoju społecznego, przedstawiający zmieniający się poziom życia na świecie<sup>669</sup>.

---

<sup>665</sup>WIPO, *Global Innovation Index 2021*, [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/en/2021/](https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2021/), [12.12.2021].

<sup>666</sup>Komisja Europejska, *Europejska tablica wyników innowacji*, [https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard\\_pl#european-innovation-scoreboard-2021](https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_pl#european-innovation-scoreboard-2021), [dostęp 03.01.2022].

<sup>667</sup>WEF, *Global Competitiveness Index*, <https://www.vision2021.ae/en/national-agenda-2021/list/card/global-competitiveness-index>, [dostęp 12.11.2021].

<sup>668</sup>UNDP, *Human Development Report 2020*, <https://hdr.undp.org/en/2020-report>, [12.01.2021].

<sup>669</sup>M. Dąbrowa, *Wskaźnik rozwoju społecznego (HDI) jako miernik poziomu życia. Wykorzystanie metody dystansowej*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej W Tarnowie”, 39(3), Tarnów 2018, s. 159.

Wiele zastosowań koncepcji miernika syntetycznego można również odnaleźć w polskiej literaturze przedmiotu: ocena poziomu życia w Polsce<sup>670</sup> i w krajach UE<sup>671</sup>, ocena poziomu rozwoju regionalnego<sup>672,673</sup>, liberalizacja systemów gospodarczych krajów UE<sup>674</sup>, badania marketingowe<sup>675</sup>, efektywność inwestycji OFE<sup>676</sup>, skuteczność i efektywność systemów emerytalnych<sup>677</sup>, czy konkurencyjność globalnych sieci biznesowych<sup>678</sup> – to tylko wybrane przykłady analiz. Jedną z najnowszych pozycji w literaturze przedmiotu jest analiza porównawcza poziomu zrównoważonego rozwoju województw w Polsce w latach 2010–2019<sup>679</sup>.

Mierniki syntetyczne, od wielu lat wykorzystywane do porównywania krajów, są uznawane jako przydatne narzędzie w analizie różnych aspektów gospodarczych, społecznych czy politycznych. Stworzenie takiego miernika pozwala na proste porównanie krajów (jednostek), które można wykorzystać do zilustrowania złożonych zagadnień, które w innym przypadku mogą być nieuchwytne, np. środowisko, gospodarka, rozwój technologiczny. Celem tworzenia takich mierników jest możliwość łatwiejszej interpretacji i ustalenia trendu zmian dla wielu różnych wskaźników jednocześnie<sup>680</sup>. Miernik syntetyczny powinien służyć do odwzorowywania pojęć wielowymiarowych, których nie sposób opisać za pomocą jednego wskaźnika, np. konkurencyjność, zrównoważony rozwój, społeczeństwo, oceny gospodarki finansowej.

Konstrukcja miernika syntetycznego obejmuje wiele różnych etapów i wymaga podjęcia subiektywnej decyzji, dotyczącej m.in.: doboru wskaźników, wyboru sposobu agregacji, czy wyboru wag. Możliwość podjęcia subiektywnej decyzji w tych obszarach stwarza pole do manipulacji wynikami. Dlatego też ważne jest, aby zidentyfikować źródła braku precyzyjności i subiektywnej oceny, a następnie dokonać odpowiedniej analizy wiarygodności uzyskanych rezultatów. Miary syntetyczne nigdy nie powinny być traktowane jako cel *per se* – powinny być traktowane jako punkt

---

<sup>670</sup>A. Zeliaś (red.), *Taksonomiczna analiza przestrzennego zróżnicowania poziomu życia w Polsce w ujęciu dynamicznym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.

<sup>671</sup>A. Zeliaś (red.), *Poziom życia w Polsce i w krajach Unii Europejskiej*, PWE, Warszawa 2004.

<sup>672</sup>A. Młodak, *Analiza taksonomiczna w statystyce regionalnej*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2006.

<sup>673</sup>D. Strahl (red.), *Metody oceny rozwoju regionalnego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.

<sup>674</sup>S. Swadźba (red.), *Analiza porównawcza poziomu liberalizacji systemów gospodarczych krajów członkowskich Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006.

<sup>675</sup>E. Gatnar, M. Walesiak, *Metody Statystycznej analizy wielowymiarowej w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004.

<sup>676</sup>A. Mikulec, Wielowymiarowa analiza efektywności inwestycji, [w:] Cz. Domański (red.), *Nieklasyczne metody oceny efektywności i ryzyka. Otwarte Fundusze Emerytalne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.

<sup>677</sup>F. Chybalski, *Skuteczność i efektywność systemu emerytalnego. Koncepcja analizy i próba pomiaru*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2012.

<sup>678</sup>M. Rosińska-Bukowska, *Rozwój globalnych sieci biznesowych jako strategia konkurencyjna korporacji transnarodowych. Przykład sektora motoryzacyjnego*, Łódź 2012.

<sup>679</sup>M. Stec, *Dokładność danych statystycznych w badaniach zjawisk złożonych. Wpływ na wyniki oceny zrównoważonego rozwoju województw Polski*, Wydawnictwo CEDEWU, Warszawa 2021.

<sup>680</sup>M. Saisana, S. Tarantola, *State of the art report on current methodologies and practices for composite indicator development*, EUR 20408 EN, European Commission-JRC: Italy 2002.

wyjścia do inicjowania dyskusji i przyciągania zainteresowania opinii publicznej. Do zasadniczych wad należy obliczanie tej miary z wykorzystaniem niekiedy skrajnie odstającej wartości wskaźników diagnostycznych, a ponadto jeśli tylko dla jednego podmiotu z ocenianej grupy któryś ze wskaźników nie jest możliwy do obliczenia, to miarę syntetyczną trzeba konstruować z pominięciem tego wskaźnika w ogóle <sup>681</sup>.

Metoda konstrukcji miernika syntetycznego jest wieloetapowa – wskazówki dotyczące ich poprawnej konstrukcji można odnaleźć w podręcznikach do statystyki wielowymiarowej, ale też w przewodniku OECD – Nardo i współpracownicy (2005) podjęli próbę ustalenia wpływu każdego z założeń towarzyszących tworzeniu miernika na jakość agregacji tworząc niejako listę kontrolną. <sup>682</sup> Zwracają oni szczególną uwagę na potrzebę ustalenia jasnych i wyraźnych ram pojęciowych dla miernika oraz na użyteczność wielowymiarowej analizy przed dokonaniem agregacji poszczególnych wskaźników <sup>683</sup> ( tabela 6.1.).

**Tabela 6.1. Etapy tworzenia miernika syntetycznego**

<b>Ramy teoretyczne</b>	Stanowią podstawę wyboru i łączenia pojedynczych wskaźników w sensowny wskaźnik złożony, zgodnie z zasadą przydatności do celu.
<b>Dobór danych</b>	Wskaźniki należy dobierać na podstawie trafności analitycznej, mierzalności, zasięgu oraz trafności merytorycznej z mierzonym zjawiskiem. Należy wziąć pod uwagę także wzajemne relacje między wskaźnikami.
<b>Analiza wielowymiarowa</b>	Wstępna analiza danych, której celem jest poznanie ogólnej struktury wskaźników i ocena ich przydatności w analizie.
<b>Imputacja brakujących danych</b>	Należy rozważyć różne podejścia do uzupełniania braków danych (uzupełnienie bądź pominięcie zmiennej z brakami danych). Należy także zbadać wartości ekstremalne, gdyż mogą one w znaczący sposób wpłynąć na wartość miernika.
<b>Stymulacja i normalizacja</b>	Wskaźniki należy poddać stymulacji i normalizacji, aby były porównywalne.
<b>Ważenie i agregacja</b>	Ważenie i agregacja wskaźników powinny dokonywać się w oparciu o przesłanki teoretyczne.
<b>Jakość i wrażliwość</b>	Należy przeprowadzić analizę w celu oceny jakości miernika, np. na włącznie/wykluczenie wskaźnika, rodzaje normalizacji, różne wagi.
<b>Powiązanie z innymi zmiennymi</b>	Należy podjąć próbę skorelowania miernika syntetycznego z innymi dostępnymi wskaźnikami.
<b>Wizualizacja</b>	Należy zwrócić uwagę, iż wizualizacja miernika powinna zostać przedstawiona w jasny i dokładny sposób przy użyciu spójnego zestawu narzędzi prezentacyjnych.
<b>Powrót do rzeczywistych danych</b>	Miernik syntetyczny powinien być na tyle przejrzysty skonstruowany, aby możliwa jest jego dekompozycja na pierwotne wartości wskaźników.

Źródło: opracowanie własne

<sup>681</sup> M. Nardo, M. Saisana, A. Saltelli, S. Tarantola *Composite indicators – the controversy and the way forward*, OECD Statistics Working Paper by, STD/DOC(2004) 2, <http://www.oecd.org/>.

<sup>682</sup> M. Nardo, M. Saisana, A. Saltelli, S. Tarantola, A. Hoffman and E. Giovannini: 2005a, *Handbook on constructing composite indicators: methodology and user guide*, OECD Statistics Working Paper by, STD/DOC(2005) 3, <http://www.oecd.org/>.

<sup>683</sup> *Ibibem*

Przeprowadzanie analiz w oparciu o mierniki syntetyczne ma pewne mocne i słabe strony. Poniżej zaprezentowano wady i zalety korzystania z mierników syntetycznych<sup>684</sup>.

Zalety:

- pozwalają na podsumowanie złożonych i wielowymiarowych zagadnień, nie wymagają założeń;
- ułatwiają utworzenie rankingów obiektów (np. krajów / analizowanych jednostek) dla omawianego zagadnienia;
- pozwalają na ocenę obiektów (krajów / analizowanych jednostek) na przestrzeni czasu;
- są łatwiejsze w interpretacji niż próba znalezienia trendu dla wielu różnych wskaźników;
- pozwalają na redukcję zestawu wskaźników (opis syntetyczny).

Wady:

- jeśli proces konstrukcji miernika nie był poprawny, tzn. nie był poparty analizą statystyczną i koncepcyjną, może prowadzić do niewłaściwego zastosowania;
- może wprowadzać w błąd (błędna interpretacja) jeśli został źle skonstruowany;
- może zachęcać do wyciągania uproszczonych wniosków;
- jego wartość i interpretacja jest częściowo uzależniona od wybranych wskaźników i zastosowanych wag;
- może ukrywać wady i ograniczenia niektórych wskaźników.

Drugą metodą wielowymiarowej analizy statystycznej, stosowaną w pracy doktorskiej są drzewa klasyfikacyjne, wykorzystujące regułę rekurencyjnego podziału. Metoda ta polega na stopniowym podziale wielowymiarowej przestrzeni cech (wskaźników) na rozłączne podzbiory aż do uzyskania ich homogeniczności ze względu na wyróżnioną cechę  $y$  (wskaźnik). Następnie w każdym z uzyskanych segmentów budowany jest lokalny model dla cechy  $y$ . Graficzną prezentacją metody rekurencyjnego podziału jest drzewo decyzyjne (*decision tree*). Jako metoda eksploracyjna ma charakter nieparametryczny, tzn. nie zakłada znajomości rozkładów cech (wskaźników), ani postaci analitycznej związku między nimi. Dobór cech (wskaźników) w analizie odbywa się automatycznie w oparciu o przyjęte kryterium, a uzyskany model jest łatwy do interpretacji oraz wykazuje odporność na obserwacje nietypowe. w modelu tym można wykorzystać zarówno cechy (wskaźniki) ilościowe i jakościowe, bez potrzeby dokonywania ich przekształceń<sup>685</sup>.

---

<sup>684</sup>A. Saltelli, Composite indicators between analysis and advocacy, "Social indicators research", 81(1), s. 65–77.

<sup>685</sup>E. Gatnar, *Nieparametryczna metoda dyskryminacji i regresji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 8–9.

Najprostszym obszarem zastosowań metody rekurencyjnego podziału jest analiza dyskryminacyjna. Gdy  $y$  jest cechą nominalną (reprezentującą klasę), wówczas podział przestrzeni cech (wskaźników) odpowiada za identyfikację (przewidywanie) klasy przez określenie wartości cech (wskaźników), które tworzą hiperpłaszczyznę ograniczającą ten fragment przestrzeni, w której znajdują się należące do niej obiekty. Analiza dyskryminacyjna jest zatem rozumiana jako proces poszukiwania najbardziej precyzyjnego opisu klasy ( $y$ ), a uzyskane wówczas drzewa nazywane są klasyfikacyjnymi. Jeśli natomiast celem analizy jest uzyskanie najbardziej dokładnej postaci wpływu predyktorów na cechę  $y$ , wówczas konstruuje się drzewa nazywane są regresyjnymi.

Znajomość i rozpowszechnienie zastosowań drzew klasyfikacyjnych i regresyjnych zawdzięczamy książce Breimana i in. (1984), w której autorzy zaproponowali całą rodzinę metod i algorytmów tworzenia modeli w postaci drzew klasyfikacyjnych i regresyjnych *CART (Classification and Regression Trees)*<sup>686</sup>. Klasyczna procedura rekurencyjnego podziału składa się z następujących kroków (tabela 6.2.)<sup>687</sup>.

**Tabela 6.2. Etapy procedury rekurencyjnego podziału**

<b>Ocena jednorodności</b>	Mając przestrzeń $X^m$ (w której znajduje się zbiór uczący $S$ ) sprawdź, czy jest ona jednorodna ze względu na wartości cechy zależnej $y$ (lub spełniony został inny warunek stopu). Jeśli tak, to zakończ procedurę.
<b>Możliwe podziały</b>	W przeciwnym razie rozważ wszystkie możliwe sposoby podziału przestrzeni $X^m$ na rozłączne segmenty $R_1, \dots, R_K$ (z uwzględnieniem wartości kolejno wybranych cech, wskaźników objaśniających).
<b>Ocena jakości podziału</b>	Dokonaj oceny jakości każdego z tych podziałów zgodnie z przyjętym kryterium homogeniczności i wybierz najlepszy z nich.
<b>Podział przestrzeni</b>	Podziel przestrzeń $X^m$ w wybrany sposób (reguła klasyfikacji, charakterystyka klasy).
<b>Rekurencja</b>	Wykonaj kroki 1-4 rekurencyjnie dla każdego z segmentów $R_1, \dots, R_K$ .
<b>Kryterium stopu</b>	Procedura podziału kończy się, jeśli zostało osiągnięte jedno z kryteriów stopu. Najczęściej jest nim jednorodność obiektów w segmentach $R_1, \dots, R_K$ lub (ze względów praktycznych) określona minimalna liczba obiektów w uzyskanych segmentach (podzbiorach).

Źródło: opracowanie własne

Poniżej zaprezentowano wady i zalety korzystania z metody drzew klasyfikacyjnych, należących do rodziny metod i algorytmów tworzenia modeli w postaci drzew (*CART*)<sup>688,689,690</sup>:

<sup>686</sup>E. Gatnar, *Podejście wielomodelowe w zagadnieniach dyskryminacji i regresji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 37.

<sup>687</sup>E. Gatnar, *Nieparametryczna metoda dyskryminacji i regresji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 24.

<sup>688</sup>E. Gatnar, *Nieparametryczna metoda dyskryminacji i regresji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 29–30, 88.

<sup>689</sup>E. Gatnar, M. Walesiak, *Metody statystycznej analizy wielowymiarowej w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 106.

<sup>690</sup>M. Łapczyński, *Badania segmentów rynku motoryzacyjnego z zastosowaniem drzew klasyfikacyjnych (CART)*, "Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie", nr 586, Kraków 2002, s. 87–89.



### Zalety:

- metoda nieparametryczna; brak konieczności znajomości rozkładów cech (wskaźników) objaśniających, ani postaci analitycznej związku między tymi cechami a cechą zależną  $y$ ;
- dobór cech odbywa się automatycznie, podczas budowy modelu;
- w modelu można wykorzystać zarówno cechy ilościowe (ciągłe, kategoryjne) jak i jakościowe – nie trzeba przekształcać cech ciągłych w kategoryjne, czy ilościowych na jakościowe – wymóg jednorodności cech;
- metoda jest niewrażliwa na transformacje cech;
- w różnych częściach drzewa wykorzystywane są te same cechy, daje to możliwość odkrycia zależności i interakcji między nimi;
- drzewa są niewrażliwe na obserwacje nietypowe (podziały przestrzeni cech nie następują w punktach, w których są obserwacje oddalone);
- drzewa są niewrażliwe na braki danych (jeśli takie występują dla cech i wskaźników objaśniających) – algorytmy stosują podziały alternatywne;
- wyniki (reguły decyzyjne) są łatwe w interpretacji;
- brak konieczności powtarzania całej klasyfikacji, gdy w zbiorze uczącym pojawi się nowy obiekt.

### Wady:

- procedura rekurencyjnego podziału, dająca dychotomiczny podział obiektów w węzłach może prowadzić do nadmiernego rozbudowania drzewa – w skrajnym przypadku każdy z wyodrębnionych węzłów może zawierać po jednym sklasyfikowanym obiekcie;
- występuje możliwość przeuczenia modelu.

Pierwszą pracą (po opublikowaniu monografii Breimana i in.), wykorzystującą ideę drzew klasyfikacyjnych był artykuł Frydman in. (1985), dotyczący badania zdolności kredytowej i upadłości firm<sup>691</sup>. Natomiast pierwszą pracą w polskiej literaturze przedmiotu, w której zastosowano drzewa klasyfikacyjne *CART* do analizy upadłości firm, była praca Hołdy (2006)<sup>692</sup>. Interesujące wyniki analizy porównawczej efektywności różnych metod wielowymiarowej analizy statystycznej w prognozowaniu bankructwa przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowych przedstawiono w pracy pod redakcją J. Pocięchy (2014).

---

<sup>691</sup>H. Frydman, E.I. Altman, D. Kao, *Introducing Recursive Partitioning for Financial Classification: The Case of Financial Distress*, "The Journal of Finance", vol.40(1), 1985.

<sup>692</sup>A. Hołda, *Zasada kontynuacji działalności i prognozowanie upadłości w polskich realiach gospodarczych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.

W zakończeniu autorzy wskazali na przewagę metod iteracyjnych, nieparametrycznych metod *data mining* – odkrywających związki i relacje w danych eksploracyjnych, tj. drzew klasyfikacyjnych<sup>693</sup>.

Uniwersalność drzew klasyfikacyjnych sprawia, że możliwości ich zastosowań ograniczone są jedynie praktycznymi potrzebami badaczy odnośnie prowadzenia danego rodzaju analiz – klasyfikacji. Nieustanny rozwój drzew klasyfikacyjnych od lat 80-tych XX wieku jedynie potwierdza ich użyteczność i popularność, a cytowane w niniejszej rozprawie wybrane pozycje literatury, stanowią tylko nieliczne przykłady zastosowań tych metod w praktyce (zdolność kredytowa, badania marketingowe, bankructwo firm, segmentacja rynku motoryzacyjnego).

Przechodząc do tematu niniejszej rozprawy doktorskiej – ujęcie konkurencyjności banku wymaga wielowymiarowej analizy i opracowania koncepcji miernika syntetycznego, który pozwoli porównać wykorzystanie potencjału (określonego przez autorskie wskaźniki) na przestrzeni czasu oraz wyłonić liderów. Przyjęta analiza pozwoli uwzględnić czynniki, które są pomijane przy stosowaniu tradycyjnych miar konkurencyjności banków, a dodatkowo zastosować podział kapitału intelektualnego na kapitał organizacyjny, instytucjonalny i innowacyjny. Z kolei metoda drzew klasyfikacyjnych zostanie wykorzystana do wyjaśnienia przynależności poszczególnych banków w badanym okresie (pod względem konkurencyjności) do jednej z trzech wyodrębnionych grup.

## **6.2. Baza danych i czynniki ograniczające**

Przegląd literatury, dotyczący konkurencyjności oraz kapitału intelektualnego, dokonany w I oraz II rozdziale pracy, a także analiza strategii banków z indeksu WIG-banki, pozwoliły na wyszczególnienie elementów odzwierciedlających poziom kapitału ekonomicznego oraz kapitału intelektualnego. Kluczowym założeniem przyjętym w badaniu konkurencyjności banków było uwzględnienie wskaźników odzwierciedlających stan wszystkich podsystemów banku: rynkowego i finansowego (budujących kapitał ekonomiczny), a także innowacyjnego, organizacyjnego i instytucjonalnego (budujących kapitał intelektualny). w przeprowadzonym badaniu wykorzystano wskaźniki diagnostyczne charakteryzujące wszystkie trzy podsystemy kapitału intelektualnego (KI) – ma to umożliwić rzetelną ocenę wpływu KI na konkurencyjność banków (banki w swoich strategiach budowania konkurencyjności kładą nacisk na różne aspekty kapitału intelektualnego).

W pracy podjęto próbę wskazania możliwych metod „wyceny” kapitału intelektualnego banków z wykorzystaniem dostępnych danych. Fundamentem dla badań kapitału intelektualnego była kompleksowa charakterystyka badanych podmiotów (banków). Wyjściowo przygotowano szeroki zestaw powszechnie dostępnych cech (wskaźników), opisujących poszczególne warstwy kapitału,

---

<sup>693</sup>J. Pocięcha (red.), *Statystyczne metody prognozowania bankructwa w zmieniającej się koniunkturze gospodarczej*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014.

obliczanych według jednolitej i podawanej w publikacjach metodologii. Wykorzystane w analizie wskaźniki pochodziły z raportów, rankingów i specjalistycznych opracowań branżowych, takich jak:

- *Raport NetB@nk* Związku Banków Polskich z lat 2009–2020, udostępniany kwartalnie na stronie internetowej Związku Banków Polskich, obejmujący dane z zakresu bankowości elektronicznej, mobilnej oraz płatności bezgotówkowych w Polsce;
- *Raport o sytuacji ekonomicznej banków* Związku Banków Polskich z lat 2009–2020, udostępniany corocznie przez Warszawski Instytut Bankowości, zawierający dane dotyczące kondycji sektora bankowego w danym roku, warunki ekonomiczne jego działania oraz szanse i wyzwania na najbliższą przyszłość;
- *Raport o sytuacji banków* Komisji Nadzoru Finansowego z lat 2009–2020, udostępniany kwartalnie na stronie internetowej Komisji Nadzoru Finansowego, obejmujący dane z zakresu wyników finansowych sektora bankowego, jakości portfela kredytowego, pozostałych aktywach, źródłach finansowania, kredytów dla sektora niefinansowego;
- *Monitoring banków* Głównego Urzędu Statystycznego z lat 2009–2020, udostępniany co dwa lata na stronie internetowej Głównego Urzędu Statystycznego, zawierający dane dotyczące działalności i wyników finansowych polskiego sektora bankowego na tle sytuacji na rynkach finansowych w Polsce i na świecie. Prezentowane są w nim głównie tendencje rozwojowe sektora bankowego, analiza wyników finansowych polskich banków oraz wskaźniki określające ich standing finansowy;
- *Raport o stabilności systemu finansowego* z lat 2009–2020, udostępniany co roku przez Narodowy Bank Polski, obejmujący dane o sytuacji na krajowym rynku finansowym, akcji kredytowej, ryzyka kredytowego, struktury finansowania, wyników finansowych sektora bankowego;
- jednostkowe raporty roczne wybranych do badań banków: PKO BP, PEKAO, ING Bank Śląski, Santander Bank Polski, Citi Handlowy, Millenium, Alior Bank, BGŻ BNP Paribas, MBank, BOŚ Bank, zawierające dane dotyczące m.in. wielkości: świadczeń pracowniczych, zysku netto, przychodów z podstawowej działalności banku, kosztów szkoleń pracowników, aktywów, kredytów, depozytów, kosztów operacyjnych, zobowiązań ogółem, aktywów odsetkowych, CIR, NIM, ROA, ROE, czy współczynnika wypłacalności;
- sprawozdania zarządu z działalności spółek – podmioty badania (jak wyżej) – obejmujące m.in. dane dotyczące: liczby oddziałów oraz bankomatów, struktury zatrudnienia, liczby klientów, liczby klientów korzystających z aplikacji mobilnej i systemu bankowości internetowej, liczby godzin szkoleń pracowników oraz informacje o przyznanych nagrodach w konkursach krajowych i międzynarodowych, misji, a także przyjętej przez bank strategii;

- raporty społeczne (CSR) banków – podmioty badania (jak wyżej) – zawierające m.in. informacje o działaniach charytatywnych i ekologicznych banku, rozwiązaniach dla niepełnosprawnych, ułatwieniach dla pracowników, sponsoringu kulturowym i sportowym;
- raporty branżowe FinTech, obejmujące m.in. dane o wielkości dofinansowania sektora FinTech i wartości transakcji w sektorze FinTech, a także informacje o zakresie współpracy firm FinTech z bankami w Polsce.

Jak zaznaczono w opisie zasad badania konkurencyjności i udziału poszczególnych składników kapitału w tym procesie kompleksowa ocena pozycji konkurencyjnej banku wymaga przede wszystkim sięgnięcia do parametrów określających jego kondycję finansową, efektywność, ryzyko działalności oraz udział w rynku. Bazę tą stanowi kapitał ekonomiczny banku, który w mierniku reprezentować mają wartości takich wskaźników jak: rentowność aktywów ogółem [ROA], rentowność sprzedaży [ROS], marża odsetkowa netto [NIM], rentowność kapitału własnego [ROE], przychody ze sprzedaży/aktywa [S/A], koszty/dochody [CIR], zysk przypadający na jednego pracownika [P/E], kredyty/kredyty sektora bankowego [L/SL], depozyty/depozyty sektora bankowego [D/SD], współczynnik wypłacalności [CAR], kredyty/depozyty [L/D] oraz aktywa/aktywa sektora bankowego [A/SA].

Wskaźnik rentowności aktywów ROA (*Return On Assets*) definiowany jest jako stosunek zysku netto banku do wartości jego aktywów. Ocenia zdolność aktywów banku do generowania zysku i jest miarą efektywności zarządzania majątkiem banku. Informuje, ile groszy wyniku finansowego przynosi każda jedna złotówka zaangażowanego majątku. Im jego wartość jest wyższa, tym naturalnie bank jest stabilniejszy i odwrotnie. Wskaźnik zwrotu z aktywów ukazuje zależność między wynikiem finansowym banku, a jego majątkiem i jest uznawany za jeden z najlepszych indywidualnych wskaźników kompetencji kierownictwa w zarządzaniu.

Stymulującą rolę w budowaniu pozycji konkurencyjnej banku odgrywa z kolei wskaźnik rentowności sprzedaży ROS (*Return On Sales*), interpretowany jako relacja zysku netto (wyniku finansowego netto) do sumy przychodów z tytułu odsetek, prowizji, udziałów, innych papierów wartościowych, wyniku na operacjach finansowych oraz wymiany. Im wyższy jest wskaźnik ROS, tym lepsza jest kondycja finansowa banku. Wysoki wskaźnik jest wynikiem nie tylko przyjętej (dobrej) strategii cenowej produktów bankowych, ale również wynikiem wysokiej efektywności sprzedażowej kanałów dystrybucji, takich jak bankowość elektroniczna, *Contact Center*, czy oddziały banku. Podobną interpretację można również zastosować dla wskaźnika marży odsetkowej netto NIM (*Net Interest Margin*), który obrazuje relację istotnego rodzaju wyniku (odsetkowego) w banku do sumy bilansowej – oznacza marżę handlową w działalności bankowej. Inaczej mówiąc marża odsetkowa (czyli dochód odsetkowy netto) to różnica pomiędzy odsetkami pobieranymi, a płaconymi

przez bank. Im wartość wskaźnika jest wyższa tym lepsza sytuacja dla banku. Wskaźnik NIM jest zatem podobnie jak wskaźnik ROS stymulantą w badaniu konkurencyjności banków.

Kolejny powszechnie stosowany wskaźnik to ROE (*Return On Equity*), czyli stopa zwrotu z tytułu zainwestowanego kapitału, innymi słowy to relacja zysku (po opodatkowaniu) do przeciętnego stanu kapitału własnego włożonego w daną działalność gospodarczą. Wskaźnik rentowności ROE funduszy (kapitałów) własnych służy do oceny zdolności zaangażowanych funduszy/kapitałów własnych do generowania zysku. Informuje ile groszy wyniku finansowego generuje każda złotówka funduszy (kapitałów) własnych. Obok wskaźnika rentowności majątku jest on istotnym wskaźnikiem rentowności. Im wartość wskaźnika rentowności funduszy (kapitałów) własnych jest większa tym lepiej – oznacza możliwość dalszego rozwoju banku oraz możliwość uzyskania wyższych dywidend.

Wzrost wartości każdego z wyżej wymienionych wskaźników jest oceniany jako sukces efektywności zarządzania kadry kierowniczej oraz odpowiednio przyjętej strategii rozwoju na rynku, to pozytywnie i stymulująco wpływa na pozycję konkurencyjną. Wyznacznikiem takiej tendencji w zarządzaniu bankiem jest również osiąganie przez aktywa banku wyższej wartości przychodów z podstawowej działalności, mierzonej jako przychody ze sprzedaży / aktywa [S/A].

W analizach często wykorzystywany jest też wskaźnik CIR (*Cost Income Ratio*), który wyznacza się poprzez odniesienie kosztów operacyjnych do wyniku na działalności bankowej – banki chcą utrzymywać go na jak najniższym poziomie. Zwiększająca się wartość tego wskaźnika, może spowodować spadek pozycji konkurencyjnej banku (destymulanta), gdyż oznacza pogorszenie się jego efektywności. Można to tłumaczyć w ten sposób, że zadana kwota zysku jest uzyskiwana przy ponoszeniu przez bank wyższych kosztów działania.

W niniejszej analizie autorka wykorzystowała wszystkie podstawowe wskaźniki, określane w literaturze przedmiotu jako badające efektywność i kondycję finansową banków. Dodatkowo uwzględniono fakt, że skoro kapitał ludzki jest przenikającym wszystkie warstwy kapitału intelektualnego aktywem banku, to element ten musi znaleźć swój obraz w mierniku syntetycznym. Zwiększającą się efektywność pracownika, można zaobserwować poprzez wyższą wartość zysku brutto, którą jest on w stanie wypracować. Wskaźnik zysku przypadającego na 1 pracownika [P/E] jest najprostszą miarą badającą wyniki działań zasobów ludzkich. Wskaźnik ten został potraktowany jako stymulanta pozycji konkurencyjnej banku, ze względu na to, iż większy udział pracownika w generowaniu zysku w firmie jest wynikiem, nie tylko uwarunkowań rynkowych, ale również zaangażowania pracownika oraz jest kompetencji sprzedażowych. Efektywność sprzedażowa jest również widoczna w zakresie zwiększającego się udziału danego banku w rynku kredytowym i depozytowym. Udzielanie kredytów i depozytów, to podstawowa działalność banku. Uznano, że im większy udział wolumenu kredytowego [L/SL] i depozytowego [D/SD] danego banku na rynku tym

lepszą jest oferta produktowa oraz strategia cenowa danego banku, a to powoduje wzrost jego pozycji konkurencyjnej. Wskaźniki te stanowią zatem stymulanty konkurencyjności w niniejszym badaniu.

Kolejnym wskaźnikiem wpływającym na kondycję finansową banku jest współczynnik wypłacalności [CAR]. Zgodnie z ustawą *Prawo bankowe* banki w Polsce są zobowiązane utrzymywać współczynnik wypłacalności na poziomie co najmniej 8%, a bank rozpoczynający działalność operacyjną na poziomie co najmniej 15% (przez pierwsze 12 miesięcy działalności), a potem co najmniej 12% (przez następne 12 miesięcy działalności). Jest to więc wartość istotna dla banku, która musi być utrzymywana na określonym poziomie, aby nie doprowadzić do ryzyka braku wypłacalności. Parametr ten pełni w mierniku funkcję stymulanty, ze względu na to iż zwiększająca się wartość wskaźnika (powyżej tych określonych za wartości wymagane) określa zwiększające się bezpieczeństwo oraz stabilność banku na tle pozostałych, jak również jego długoterminową zdolność banku do regulowania zobowiązań, również w przypadku wystąpienia strat.

Wskaźnikiem, który bank musi utrzymać na optymalnym poziomie – nieznacznie przekraczającym 100% – jest wskaźnik kredyty/depozyty [L/D]. Kryzys finansowy sprawił, że banki zdecydowanie większą wagę przykładają do zdobycia bazy depozytowej i ambicją większości instytucji jest, aby pieniądze na kredyty pochodziły właśnie z oszczędności, a nie z pożyczek na rynku międzybankowym, czy też od inwestora strategicznego. Dlatego relacja wszystkich kredytów udzielonych przez bank do wszystkich otrzymanych od klientów depozytów stanowi powszechnie używany wskaźnik, który pomaga w ocenie stabilności źródeł finansowania banków (w analizie został potraktowany jako nominanta).

Ostatnią wartością istotną z punktu widzenia pozycji banku na rynku jest wielkość jego aktywów w stosunku do aktywów całego sektora [A/SA]. Im większy jest ten udział, tym dany podmiot ma większą szansę na liczniejszą bazę klientów oraz osiągnięcie wyższego zysku. Wskaźnik ten jest stymulantą w stworzonym mierniku, ze względu na to, że zwiększający się udział aktywów danego banku w sektorze, określa skuteczność jego działań w zakresie uatrakcyjniania oferty produktowej, pozyskiwaniu nowych klientów, czy też efektywność strategii, mającej na celu przejmowanie innych banków na rynku (konsolidacje w sektorze).

W dobie GOW nieodzowne wydaje się uwzględnienie przy badaniu konkurencyjności zdolności do kreowania innowacyjnych rozwiązań oraz dostosowania ich do klienta. Kapitał innowacyjny w mierniku mogą reprezentować następujące wskaźniki: wydatki na szkolenia na 1 pracownika [T/E], wartość szkoleń/wartość świadczeń pracowniczych ogółem [T/TB], liczba klientów aktywnie korzystających z bankowości internetowej/liczba klientów ogółem [EB/C], a także liczba klientów aktywnie korzystających z aplikacji mobilnej/liczba klientów ogółem [MB/C].

Zauważmy, że rozwój pracownika, który umożliwia bank jako pracodawca jest istotny z punktu widzenia generowania nowych pomysłów, oferowania i właściwego prezentowania

innowacyjnych produktów oraz ogólnie efektywniejszej obsługi klienta, który dzięki temu częściej korzysta z nowoczesnych rozwiązań. Większy wkład banku w rozwój pracownika [T/E], [T/TB], w świetle badań, przyczynia się do większego zaangażowania we wdrażanie nowych rozwiązań, a w konsekwencji prowadzi do zdobywania lojalności klientów i wzrostu zdolności do pozyskiwaniu nowych. w długim okresie przekłada się on wprost na utrzymywanie stabilnej pozycji podmiotu na konkurencyjnym rynku bankowym.

Poprzez zdywersyfikowanie kanałów komunikacji z klientami, oferowanie większej liczby produktów i usług przez Internet, zastępowanie manualnej pracy zautomatyzowanymi procesami banki podejmują inwestycje w innowacje informatyczne w celu poprawy swoich wyników ekonomicznych. Bankowość elektroniczna jest jedną z najbardziej zaawansowanych form organizacji działalności bankowej, bez której trudno byłoby sobie wyobrazić współczesnego klienta. Filozofia nowoczesnej bankowości, pełnej innowacyjnych rozwiązań i konkurencyjnych ofert produktowych, bazuje na otwartym dostępie do samoobsługowych systemów bankowych. Wraz z rozwojem systemów telekomunikacyjnych systemy bankowości elektronicznej są obiektem ciągłych innowacji, głównie w sferze technologicznej<sup>694</sup>. Bankowość internetowa jak i również mobilna jest dziś powszechnym sposobem na korzystanie ze wszelkich funkcji konta bankowego. Dla wielu klientów to również dostęp do oferty kredytowej, inwestycyjnej i ubezpieczeniowej danego banku<sup>695</sup>. Banki w Polsce rozpoczęły transformację cyfrową kilka lat temu i z reguły mają przyjętą jasną strategię digitalizacji. w szczególności biorąc pod uwagę wejście w życie dyrektywy PSD2, która umożliwia w aplikacji mobilnej (bankowości internetowej) jednego banku wgląd w konto z innego banku.

Ponadto, aby utrzymać się na tak szybko zmieniającym się rynku, tradycyjne banki muszą dostosowywać swoje modele operacyjne do rozwoju technologicznego i innowacji w sferze Internetu. Dostosowania te w szczególności dotyczą usprawnień bankowości internetowej i mobilnej<sup>696</sup>. Ważny jest zwiększający się udział klientów korzystających z bankowości internetowej i mobilnej w stosunku do ogólnej liczby klientów, który poprzez wskaźniki [EB/C] i [MB/C] może zostać uwzględniony w badaniu w warstwie innowacyjnej kapitału intelektualnego. Umożliwia to ocenę stopnia digitalizacji danego banku, która we współczesnym świecie jest wyznacznikiem wsłuchiwanie się w potrzeby nowoczesnego klienta, czyli podążania za współczesnymi trendami na rynku bankowym.

We współczesnym świecie istotnymi czynnikami dla budowania silnej pozycji konkurencyjnej banku w długim okresie są również: efektywne zarządzanie wewnętrzne, struktura organizacyjna, wyróżnianie się dostępnością dla klienta oraz kompetencjami pracowników. w mierniku aspekty reprezentujące kapitał organizacyjny przedstawiać będą: liczba klientów przypadająca na

---

<sup>694</sup>M. Knezević M., A. Lukić , *Electronic Business Operational on the Banking Market in Serbia and Countries in the Region*, "International Journal of Advances in Management and Economics", 2012, Vol. 1, s. 68.

<sup>695</sup>B. Nocoń, B. Zborowski, *Bankowość mobilna i płatności mobilne*, EKF, Gdańsk 2015, s. 13.

<sup>696</sup>A. Pyka, A. Sieradz, *Bank detaliczny ery „Digital”*, EKF, Gdańsk 2015, s. 21-22, 24.

1 pracownika [C/E], liczba oddziałów/liczba oddziałów sektora bankowego [B/SB], liczba oddziałów przypadająca 10 000 na klientów [B/C], wartość świadczeń pracowniczych przypadająca na jednego zatrudnionego [E/C]. Dodatkowe dane dotyczące szybkości rozpatrywania reklamacji, kontaktu banku z klientem, bezpieczeństwa bankowości internetowej są wybiórczo przedstawiane w raportach banków i nie miałyby zastosowania do okresu badawczego 2009–2020. w konsekwencji nie zostały uwzględnione w mierniku.

Odnosząc się do jakości obsługi klienta, która jest istotnym elementem wyboru banku we współczesnym świecie należy stwierdzić, że nadmierne obciążenie pracownika bankowego, może obniżyć jego zdolność od efektywnej obsługi klienta. Zwiększający się wskaźnik liczby klientów na 1 pracownika [C/E] jest czynnikiem destymulującym proces (wysokiej jakości) obsługi, a tym samym konkurencyjność banku.

Istotną kwestią dla współczesnego klienta jest również multikanałowość banku i możliwie jak najszybsza komunikacja na linii bank-klient. Dostępność dla klienta pracowników banku, sieci wpłatomatów, bankomatów, jak również oddziałów są to aspekty ważne z punktu widzenia kompleksowej obsługi i wizerunku banku. Tendencja w bankowości do promowania elektronicznych kanałów dystrybucji i zmniejszaniu kosztów, wpływa na zmniejszającą się liczbę placówek banków. Autorka, chcąc wykazać w mierniku konkurencyjność i dostępność banku dla klienta zestawiała liczbę oddziałów z liczbą oddziałów w sektorze bankowym [B/SB]. Wskaźnik ukazuje udział w rynku danego banku oraz tendencję w całym sektorze. Jego zwiększająca się wartość, mimo wyraźnie postępującej digitalizacji sektora bankowego oraz tendencji do samodzielnej obsługi produktów bankowych przez klientów, świadczy o tym, iż klienci mają dostęp do natychmiastowego załatwienia sprawy w oddziale bankowym, jeśli wymaga ona konsultacji z pracownikiem oraz nie jest możliwa do załatwienia korzystając ze zdalnych kanałów kontaktu z bankiem. Autorka nie mogła zweryfikować dostępności dla klienta sieci bankomatów, wpłatomatów.. Wszystkie te kanały decydują o poziomie rozwoju kapitału organizacyjnego współczesnych banków jednak jako „reprezentanta” do miernika syntetycznego włączono wskaźnik liczby oddziałów przypadających na 10 000 klientów [B/C].

Kolejny wskaźnik kapitału organizacyjnego określa efektywność pracowników oraz ich wynagradzanie dzięki wewnętrznym procedurom systemu organizacyjnego banku – w badaniu uwzględniono wskaźnik świadczeń pracowniczych przypadających na jednego zatrudnionego [E/C], który pełni w mierniku funkcję stymulanty<sup>697</sup>. Uznano bowiem, że finansowo doceniony pracownik może być bardziej zaangażowany w obsługę klienta i tworzenie pozytywnego wizerunku banku, co z kolei jest dźwignią dla pozycji konkurencyjnej banku. System motywacyjny jest układem logicznie

---

<sup>697</sup>Autorka wybrała świadczenia pracownicze, w skład których wchodzi wynagrodzenia, premie oraz pozostałe świadczenia (opieka medyczna, ubezpieczenia, programy emerytalne, sport). Świadczenie pracownicze w tym przypadku nie obejmują odpraw pracowników.



koherentnych i wzajemnie uzupełniających się środków motywacyjnych. Obejmuje zestaw różnorodnych motywatorów: płacowych (materialnych), pozapłacowych (niematerialnych). Zasady kształtowania systemu wynagradzania w firmie to ważny system motywacyjny. Zarobki pozostające przez dłuższy czas na stałym poziomie (nie związane z osiąganymi wynikami), powodują zniechęcenie pracowników oraz spadek motywacji. Prowadzi to do spadku efektywności przedsiębiorstwa, a także uniemożliwia realizację zamierzonych celów<sup>698</sup>. Współczesne banki starają się stworzyć środowisko pracy umożliwiające pracownikom zaspokojenie oczekiwań i rosnących potrzeb, co ma prowadzić do zwiększenia satysfakcji z pracy, a tym samym do zwiększenia zaangażowania. Banki zauważają, że coraz ważniejsze w systemach motywacyjnych stają się bodźce pozapłacowe oraz dodatkowe świadczenia pracownicze – tym bardziej, że premie w sektorze finansowym są również ograniczone ustawowo<sup>699</sup>. Dodatkowe świadczenia pracownicze (prywatna opieka medyczna, dodatkowe ubezpieczenia, karnety do klubów sportowych, dofinansowania posiłków czy szczepienia ochronne) stanowią kafeteryjne systemy świadczeń, czyli partycypacyjne procedury doboru należności pracowniczych, umożliwiające przeciwdziałanie problemowi nieprzystosowania świadczeń do rzeczywistych potrzeb konkretnych pracowników, znajdujących się w różnych sytuacjach życiowych i rodzinnych<sup>700</sup>.

Analiza modelu rozwojowego banku określana przez strategię budowania relacji z otoczeniem, kontrahentami, klientami, ocena wizerunku banku, lojalności klientów, bezpieczeństwa bankowości internetowej jest istotną częścią oceny konkurencyjności banku. Kapitał instytucjonalny, który zawiera wszystkie te elementy w mierniku reprezentowany będzie przez: liczbę przyznanych nagród (w prestiżowych konkursach krajowych i międzynarodowych) – dwa wskaźniki [INC\_1, INC\_2], liczbę dobrych praktyk CSR – dwa wskaźniki [GP\_1, GP\_2] oraz wyniki uzyskane przez bank w rankingu „Złoty Bankier” – dwa wskaźniki [GB\_1, GB\_2].

Odnosząc się do liczby nagród – jest ona traktowana jako stymulanta dla wartości miernika syntetycznego. Każdego roku zwiększała się liczba nagród przyznawanych bankom w różnych prestiżowych konkursach. Autorka przeanalizowała nagrody branży bankowej, raporty zarządu z działalności banków oraz ich oficjalne strony internetowe. Stworzyła wykaz nagród każdego analizowanego banku z okresu 2009–2020, są to nagrody świadczące o znaczeniu banku i jego wyróżnianiu się na tle konkurentów. Nagrody przyznawane są w zakresie: IAB MIXX Awards, Top Pracodawca, Pearl Awards, Pearl Awards, Best Annual Report, „Banki i instytucje finansowe”, „Laur Pośredników Finansowych”, „Media & Marketing Polska”, „Przyjazny Bank Newsweeka”, „Bank dla Kowalskiego”, Wizjonera Rynku Bankowego, „Portfel Roku Tygodnika Wprost”, Marketing Summit,

<sup>698</sup>J. Piwowarczyk, *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2011, s. 18.

<sup>699</sup>A. Depta, H. Wojtaszek, *Analiza aspektów motywacyjnych i organizacyjnych Banku*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej” 2015, nr 1203, Materiały wewnętrzne Banku X, 2015, s. 16.

<sup>700</sup>K. Dołżyńska, *Motywowanie pozafinansowe*, „Personel i Zarządzanie” 2015, nr 3, s. 48.

Listek CSR, Top Employers, certyfikat „Zielonego Biura”, „Najbardziej przyjazne banki dla biznesu”, „Gwiazdy Bankowości”, Contactless & Mobile Awards, Visa Future Event, Treasury BondSpot Poland. We wskaźnikach diagnostycznych [INC\_1, INC\_2] uwzględniono liczbę nagród – należy jednak podkreślić, że najbardziej prestiżowe to IAB MIXX Awards, Contactless & Mobile Awards. z kolei nagroda „Banki i instytucje finansowe”, „Gwiazdy Bankowości”, Bank dla Kowalskiego”, „Przyjazny Bank Newsweeka” dotyczą kompleksowej oceny banku pod kątem jakości obsługi, oferty produktowej, dostępności dla klienta i innowacji. Tym nagrodom przypisana została podwójna waga ze względu na ich istotne znaczenie dla klientów na polskim rynku bankowym.

Banki od dawna były traktowane jako instytucje zaufania publicznego, co nakłada na nie szczególne obowiązki w zakresie społecznej odpowiedzialności. Banki, chcąc postępować zgodnie z ideą społecznej odpowiedzialności, muszą podejmować działania nie tylko w sferze ekonomicznej – przynoszącej zyski, lecz także społecznej i środowiskowej<sup>701</sup>. Ich szczegółowy zakres jest określany przez oczekiwania i interesy właścicieli instytucji finansowej, jej pracowników, klientów i społeczeństwo, w którym funkcjonuje. w świetle teorii legitymizacji, niezmiernie ważne jest także ujawnianie informacji o działalności w zakresie CSR w sprawozdawczości banków, aby poinformować interesariuszy o stopniu realizacji umowy społecznej<sup>702</sup>. Zakres działań CSR jest szczególnie istotny dla wizerunku banku, postrzeganiu go przez kontrahentów, klientów oraz pracowników. Raportowanie działań CSR banków jest w ostatnich latach coraz bardziej ujednoczone oraz uszczegółowione. Niestety wiele informacji płynących z raportów jest niemierzalnych i ma charakter jakościowy. W konsekwencji ocena tych aspektów (odzwierciedlających kapitał instytucjonalny banku) ma z natury rzeczy charakter upraszczający.

Autorka przyjmuje w pracy, iż dobra praktyka CSR to dobrowolne działanie stanowiące wyraz społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, wykraczające poza wymogi określone przepisami prawa, mające charakter aktywności podejmowanej w dłuższej perspektywie czasowej i przyczyniające się do realizacji celów zdefiniowanych w siedmiu obszarach, wyznaczonych przez normę ISO 26000. Należą do nich: ład organizacyjny, prawa człowieka, praktyki z zakresu pracy, środowisko, uczciwe praktyki operacyjne, zagadnienia konsumenckie, zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej. w przypadku banków mogą to być działania kierowane zarówno do społeczności lokalnych (program edukacji finansowej młodzieży, program wolontariatu pracowniczego, edukacja kulturalna, wspieranie rozwoju innowacyjności), zwiększanie dostępności usług finansowych dla osób niepełnosprawnych, słuchanie głosu klienta i wprowadzanie udogodnień w obsłudze, ułatwienia dla pracujących rodziców, promocja sportu wśród pracowników, zmniejszanie

<sup>701</sup>M. H .U. Z. Khan, M.A. Islam, J.K. Fatima, K. Ahmed, *Corporate Sustainability Reporting of Major Commercial Banks in Line with GRI: Bangladesh Evidence*, „Social Responsibility Journal” 2017, 7 (3), s. 347–362.

<sup>702</sup>J. Krasodomska, *Znaczenie społecznej odpowiedzialności banków dla bezpieczeństwa systemu finansowego*, „Zeszyty Naukowe Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Kraków” 2012, nr 12, s. 151-159.

negatywnego wpływu na środowisko naturalne (digitalizacja dokumentów, recykling zużytego sprzętu, energooszczędność).

Chcąc podkreślić rolę społecznej odpowiedzialności banku przy budowaniu pozycji konkurencyjnej, wykorzystano raport „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki”, publikowany od 2009 r. Jest on cykliczną publikacją Forum Odpowiedzialnego Biznesu, będącą zestawieniem działań firm w zakresie CSR z danego roku. Stanowi największy w Polsce przegląd biznesu społecznie odpowiedzialnego. Wspomniany raport to najpełniejszy przegląd odpowiedzialnego biznesu w Polsce, który jest udziałem zarówno dużych i międzynarodowych korporacji, jak też średnich, małych i mikroprzedsiębiorstw, nawet tych działających tylko lokalnie. Obejmuje on dobre praktyki z zakresu: ładu organizacyjnego, prawa człowieka, praktyk z zakresu pracy, środowiska, uczciwych praktyk operacyjnych, zagadnień konsumenckich, zaangażowania społecznego i rozwoju społeczności lokalnej<sup>703</sup>. Bazując na raporcie, autorka wykorzystywała liczbę dobrych praktyk CSR (w ujęciu absolutnym i względnym), które badany bank w danym roku zaprezentował [GP\_1,GP\_2]. Im większa liczba praktyk prezentowanych przez bank (lub jego udział w CSR w badanej grupie banków), tym jest on bardziej zaangażowany społecznie i potrafi lepiej zarządzać komunikacją z otoczeniem, a to pomaga mu osiągnąć lepszą pozycję konkurencyjną. Wskaźnik ten jest zatem odzwierciedleniem kapitału instytucjonalnego banku.

Wizerunek banku w oczach klientów oraz ich chęć rekomendacji usług banku są wewnętrznie oceniane przez wskaźnik NPS (*Net Promoter Score*). Metodologia jego obliczania została w 2003 r. opracowana przez Freda Reichhelda, partnera w Bain & Company. Wartości NPS wahają się pomiędzy (-100) i (+100), przy czym wartość (-100) odpowiada sytuacji, w której każdy z badanych klientów jest krytykiem danej marki i nie jest skłonny polecić jej innym osobom, a wartość (+100) odnosi się do sytuacji w której wszyscy promują i są gotowi polecić daną markę. Wskaźnik *Net Promoter Score* pozwala monitorować relacje z klientami oraz identyfikować czynniki, które decydują o lojalności i zadowoleniu z usług i produktów. w oparciu o ocenę z ankiety klienci banku są dzieleni na trzy grupy: osoby, które poleciłyby instytucję innym; osoby raczej zadowolonych oraz osoby niezadowolone, gotowe na szybką zmianę banku<sup>704</sup>. Konsumenci mają coraz większą wiedzę na temat dostępnych na rynku usług i ofert bankowych. Jeśli czują, że bank z którego korzystają nie traktuje ich wyjątkowo, nie spełnia ich potrzeb i oczekiwań to przestają być lojalni i szukają lepszej alternatywy. Badanie NPS nie zostało jednak wykorzystane w mierniku, ze względu na to, iż nie ma ujednoliconej formy kwestionariusza badawczego, a dodatkowo banki zaczęły stosować tą metodę dopiero po 2011 r. Chcąc uwzględnić w konstruowanym mierniku konkurencyjności element oceny jakości

---

<sup>703</sup>Raport odpowiedzialny biznes w Polsce, [http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2020/04/FOB\\_Raport2018.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2020/04/FOB_Raport2018.pdf), dostęp 21.01.2019 r.

<sup>704</sup>Z. Leśniewska, *Bank godny polecenia*, <https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/rynek/1694002,1,bank-wart-polecenia.read>, dostęp 14.02.2017 r.

obsługi i zadowolenia klienta, w charakterze wskaźnika wykorzystano miejsce banku w rankingu „Złoty Bankier” [GB\_1], tworzonym przez portal Bankier.pl<sup>705</sup> oraz wartość miernika w tym rankingu [GB\_2]. Wspomniany ranking można określić jako największy projekt badawczy, oceniający usługi i produkty bankowe w Polsce. Od 2009 r. określa kierunek rozwoju polskiej bankowości, wskazując najlepsze oferty na rynku oraz liderów wyróżniających się w sektorze bankowym. Na jego podstawie nagradza się banki, które w swojej działalności stawiają na najlepsze praktyki rynkowe oraz oferują produkty odpowiadające potrzebom klientów. Badanie dotyczy poziomu obsługi bankowej, jakości produktów, komunikacji reklamowej (w tym w *social mediach*) oraz społecznego zaangażowania banków. Ogólny ranking ocenia także jakość obsługi i stopień zadowolenia klientów, ergonomię systemu bankowości internetowej i mobilnej oraz szybkość i skuteczność kontaktu z bankiem.

Podsumowując, ostatecznie w badaniu wykorzystano dane dla 10 banków giełdowych, notowanych na GPW w okresie 2009–2020. Podjęto próbę skonstruowania miernika syntetycznego, oceniającego wpływ kapitału ekonomicznego i trójwarstwowego kapitału intelektualnego na poprawę konkurencyjności banku. w badaniu uwzględniono następujące wskaźniki kluczowe do oceny kapitału ekonomicznego:

- rentowność aktywów [ROA], rentowność sprzedaży [ROS], marża odsetkowa netto [NIM], rentowność kapitału własnego [ROE], przychody ze sprzedaży/aktywa [S/A], koszty/dochody [CIR], zysk przypadający na jednego pracownika [P/E], wartość kredytów udzielonych przez bank/wartość kredytów sektora bankowego [L/SL], wartość depozytów zgromadzonych w banku/wartość depozytów sektora bankowego [D/SD], współczynnik wypłacalności [CAR], kredyty/depozyty [L/D], wartość aktywów banku/wartość aktywów sektora bankowego [A/SA];

oraz zmienne obrazujące poszczególne warstwy kapitału intelektualnego:

- innowacyjny: wydatki na szkolenia na jednego pracownika [T/E], wartość szkoleń/wartość świadczeń pracowniczych ogółem [T/TB], liczba klientów aktywnie korzystających z bankowości internetowej/liczba klientów ogółem [EB/C], liczba klientów aktywnie korzystających z aplikacji mobilnej/liczba klientów ogółem [MB/C];
- organizacyjny: liczba klientów przypadająca na jednego pracownika [C/E], liczba oddziałów/liczba oddziałów sektora bankowego [B/SB], liczba oddziałów przypadająca na 10 000 klientów [B/C], wartość świadczeń pracowniczych przypadająca na jednego zatrudnionego [E/C];
- instytucjonalny: liczba dobrych praktyk CSR [GP\_1, GP\_2], liczba przyznanych nagród (w prestiżowych krajowych i międzynarodowych konkursach) [INC\_1, INC\_2], wyniki uzyskane w rankingu „Złoty Bankier” [GB\_1, GB\_2].

---

<sup>705</sup>Od 2016 r. również przez Puls Biznesu, Kantar Polska i Obserwatorium.biz

Czynnikiem ograniczającym badanie, powodującym, iż ostatecznie do analizy dopuszczono 26 wskaźników było to, że muszą one być mierzalne, wyrażone co najmniej na skali porządkowej (skala porządkowa, przedziałowa lub ilorazowa). Nie da się wykorzystać danych jakościowych (wskaźników opisanych słownie), które banki właśnie wykorzystują przy raportowaniu kapitału intelektualnego. Duża część informacji, dotyczących np. satysfakcji pracowników, klientów, liczby reklamacji, współpraca z FinTech (wolumeny transakcji) jest udostępniana tylko na użytek wewnętrzny banku. Dodatkowo dla większości rankingów satysfakcji klientów, prowadzonych przez zewnętrzne firmy na przestrzeni badanego okresu, wielokrotnie zmieniano metodologię. Na ostateczny wybór wskaźników do budowy miernika syntetycznego miała wpływ również kompletność i jednorodność danych z przyjętego okresu analizy (lata 2009–2020). Duża część z analizowanych banków do roku 2016, nie przygotowywała raportów społecznych oraz nie ujmowała istotnych informacji niefinansowych w sprawozdaniach zarządu. Czynnikiem ograniczającym możliwości rozszerzenia bazy danych jest też brak jednolitych standardów raportowania informacji na temat kapitału intelektualnego – banki wybiórczo podawały w danym roku pewną informację niefinansową i nie ujmowały jej ponownie latach następnych.

### 6.3. Podstawy teoretyczne metod porządkowania liniowego

Metody porządkowania liniowego<sup>706</sup> polegają na szeregowaniu elementów analizowanego zbioru obiektów (w kolejności rosnącej lub malejącej), według wartości cech lub wskaźników diagnostycznych. W ramach tych metod dokonuje się oceny analizowanego zjawiska z punktu widzenia przyjętych kryteriów oraz konstruuje wskaźnik syntetyczny, będący miernikiem analizowanego zjawiska.

Metody porządkowania liniowego są wykorzystywane w badaniach społecznych i ekonomicznych, aby ustalić kolejność obiektów. Koncepcja tej metody opiera się na rzutowaniu punktów reprezentujących obiekty w wielowymiarowej przestrzeni na prostą, co pozwala na ustalenie hierarchii tych obiektów, przy czym wymaga spełnienia następujących założeń<sup>707</sup>:

- a) dany jest skończony i co najmniej dwuelementowy zbiór obiektów;

---

<sup>706</sup>Ze względu na formułę agregacji wskaźników diagnostycznych w literaturze wyróżnia się metody wzorcowe i bezwzorcowe porządkowania liniowego obiektów. W pracy wykorzystywane będą tylko metody bezwzorcowe – miernik syntetyczny.

<sup>707</sup>E. Gatnar, M. Walesiak (red.), *Metody statystycznej analizy wielowymiarowe w badaniach marketingowych*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2004, s. 351–352.

- b) występuje pewne nadrzędne kryterium porządkowania obiektów i nie podlega ono bezpośredniemu pomiarowi oraz dany jest zbiór cech i wskaźników merytorycznie powiązanych z badanym kryterium porządkowania;
- c) cechy i wskaźniki mają charakter referencyjny, wyróżnia się wśród nich stymulanty, desymulanty i nominanty;
- d) cechy i wskaźniki mierzone są co najmniej na skali porządkowej.

Poniżej zaprezentowano etapy analizy, które można wyróżnić w ramach metod porządkowania liniowego<sup>708</sup>:

- 1) Określenie celu analizy i opracowanie wstępnych hipotez badawczych.
- 2) Określenie zakresu czasowego oraz zestawu  $n$  – obiektów ( $i = 1, \dots, n$ ),  $m$  – cech i wskaźników ( $j = 1, \dots, m$ ) dla analizy.
- 3) Zgromadzenie danych statystycznych – cech i wskaźników dopuszczalnych, tj. przydatnych z punktu widzenia analizy.
- 4) Wstępna analiza danych:
  - a) wyznaczenie miar statystyki opisowej,
  - b) analiza korelacji,
  - c) stymulacja cech i wskaźników diagnostycznych – określenie ich charakteru,
  - d) ustalenie wag dla cech i wskaźników diagnostycznych.
- 5) Porządkowanie liniowe obiektów:
  - a) normalizacja cech i wskaźników diagnostycznych,
  - b) wybór formuły agregacji danych (cech i wskaźników),
  - c) ocena jakości uzyskanych wyników (porządkowania) i dokonanie wyboru rozwiązania optymalnego.
- 6) Interpretacja uzyskanych wyników:
  - a) analiza korelacji cech i wskaźników diagnostycznych z wartościami miernika syntetycznego,
  - b) ustalenie porządku obiektów – utworzenie rankingu,
  - c) prezentacja graficzna i interpretacja wyników.

W dalszej części omówione zostały poszczególne etapy analizy w ramach metod porządkowania liniowego wraz ze wskazaniem procedur obliczeniowych, które zostały wykorzystane w pracy, które pozwoliły uzyskać właściwy wynik analizy, tzn. najlepszy pod względem jakości uporządkowania badanych obiektów – banków.

---

<sup>708</sup>T. Grabiński, S. Wydymus, A. Zeliaś, *Metody taksonomii numerycznej w modelowaniu zjawisk społeczno-gospodarczych*, Warszawa 1989, s. 87–89.

Pierwszym etapem badania jest wstępna analiza danych. Jej celem jest ocena własności poszczególnych cech i wskaźników (wartości informacyjnej) oraz ich odpowiedni dobór dla analizy. Pierwotnie zbiór ten został przygotowany na podstawie oceny merytorycznej, przy czym konieczna jest dalsza jego selekcja. w celu ustalenia wartości informacyjnej cech i wskaźników wykorzystuje się miary statystyki opisowej oraz analizę korelacji.

Przy wyborze cech i wskaźników w pracy kierowano się miarami położenia, rozstępu, zmienności oraz asymetrii. Metoda selekcji powinna skupiać się na pozostawieniu w analizie tych cech i wskaźników, które niosą ze sobą informacje komplementarne i jak najściślej ze sobą powiązane (najsilniej powiązane z analizowanym zjawiskiem). z drugiej strony należy wyeliminować te cechy i wskaźniki, które są ze sobą silnie skorelowane lub mają zbliżoną wartość informacyjną (podobne znaczenie). Preferowane zatem powinny być cechy i wskaźniki o dużej zmienności, mające dużą zdolność do różnicowania analizowanych obiektów.

W niniejszym opracowaniu wykorzystano klasyczny współczynnik zmienności, dany wzorem:

$$v_j = \frac{s_j}{\bar{x}_j}, (1)$$

gdzie:

$s_j$  – odchylenie standardowe  $j$ -tej cechy lub wskaźnika,  $\bar{x}_j$  – średnia arytmetyczna  $j$  –tej cechy lub wskaźnika ( $j = 1, \dots, m$ ).

Kukuła (2000) zaproponował użycie dodatkowego współczynnika zmienności, zwanego współczynnikiem względnej amplitudy wahań<sup>709</sup>, proponując wartość progową  $A(x) \leq 1,2$  – jego wartość oblicza się jako iloraz wartości maksymalnej do minimalnej danej cechy lub wskaźnika. Doświadczenie badaczy (Tarka, 2010) wskazuje jednak, że cechy poniżej proponowanej wartości progowej 1,2 często są też eliminowane przez klasyczny współczynnik zmienności, stąd też w niniejszym opracowaniu wykorzystano tylko klasyczny współczynnik zmienności.

Kolejnym etapem jest analiza korelacji. Jej przeprowadzenie jest punktem wyjścia do finalnego doboru zmiennych diagnostycznych. Metoda odwróconej macierzy korelacji w porównaniu do klasycznej analizy (wielu współczynników) korelacji liniowej Pearsona, charakteryzuje się lepszymi właściwościami, gdyż wykorzystuje współczynnik korelacji wielokrotnej (Zeliaś, Pawełek, Wanat, 2002), który dostarcza informacji o sile związku między  $j$  –tą cechą lub wskaźnikiem ( $j = 1, \dots, m$ ), a wszystkimi innymi cechami lub wskaźnikami ( $p = 1, \dots, m$ ), gdzie  $p \neq j$ . w pierwszej kolejności wyznacza się macierz odwrotną  $R^{-1}$  do macierzy korelacji  $R$ <sup>710</sup>:

---

<sup>709</sup>K. Kukuła, *Metoda unitaryzacji zerowanej*, PWN, Warszawa 2000, s. 47–52.

<sup>710</sup>A. Malina, A. Zeliaś, *On building taxonomic measures of living condition*, "Statistics in transition: an international journal of the Polish Statistical Association" 1997, vol.3, s. 529–530.

$$R^{-1} = \begin{bmatrix} 1 & \tilde{r}_{12} & \dots & \tilde{r}_{1m} \\ \tilde{r}_{21} & \tilde{r}_{22} & \dots & \tilde{r}_{2m} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \tilde{r}_{m1} & \tilde{r}_{m2} & \dots & \tilde{r}_{mm} \end{bmatrix}, \text{ dla: } R = \begin{bmatrix} 1 & r_{12} & \dots & r_{1m} \\ r_{21} & 1 & \dots & r_2 \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ r_{m1} & r_{m2} & \dots & 1 \end{bmatrix}, \quad (2)$$

gdzie:

$$\tilde{r}_{jp} = \frac{(-1)^{j+p} \det(R_{jp})}{\det(R)}, \quad (3)$$

Przy czym  $\det(R)$  to wyznacznik macierzy korelacji, a  $\det(R_{jp})$  to wyznacznik macierzy powstałej przez usunięcie  $j$ -tego wiersza i  $p$ -tej kolumny. Następnie wyróżnia się elementy  $\tilde{r}_{jj}$  na przekątnej głównej spełniające nierówność  $|\tilde{r}| > r_0$ , czyli o wartości większej od zadanej wartości progowej (z reguły  $r_0 = 10$ ), i krokowo<sup>711</sup> eliminuje się je ze zbioru cech i wskaźników dopuszczalnych, tj. przydatnych do analizy. w ten sposób, w oparciu o wysokie wartości  $\tilde{r}_{jj}$  usuwa się cechy i wskaźniki nadmiernie skorelowane ze wszystkimi pozostałymi, tworząc zbiór cech i wskaźników nieskorelowanych lub słabo skorelowanych (diagnostycznych).

W kolejnym kroku należy skupić się na stymulacji cech i wskaźników diagnostycznych. Wśród nich można wyróżnić stymulanty (S) – wpływające pozytywnie na analizowane zjawisko i desymulanty (D) – wpływające negatywnie na analizowane zjawisko. Określenie charakteru cech i wskaźników (S, D) jest bardzo ważne – wzrost wartości poszczególnych cech i wskaźników powinien powodować odpowiednio wzrost lub spadek wartości miernika syntetycznego. Miernik powinien odzwierciedlać skorelowane cech i wskaźników z badanym zjawiskiem. Wyróżnia się także nominanty (N), które posiadają pewną neutralną, tj. optymalną wartość, poniżej której oddziałują jak destymulanty, a powyżej tej wartości neutralnej oddziałują jak destymulanty (lub odwrotnie).

Procedura stymulacji polega na przekształceniu wartości cech i wskaźników, będących destymulantami i nominantami, na stymulanty. Jest ona konieczna w przypadku metod bezwzorcowego porządkowania liniowego obiektów (miernik syntetyczny), ponieważ ma na celu ujednolicenie charakteru cech i wskaźników – poprzedza etap normalizacji zmiennych.

Aby zamienić destymulanty  $X_j^D = (x_{1j}^D, x_{2j}^D, \dots, x_{nj}^D)^T$  na stymulanty  $X_j^S = (x_{1j}^S, x_{2j}^S, \dots, x_{nj}^S)^T$  można zastosować przekształcenie:

- a) ilorazowe, gdy wartości cechy są niezerowe i są mierzone na skali ilorazowej, zgodnie ze wzorem:

$$x_{ij}^S = \frac{b}{x_{ij}^D}, \quad (j = 1, \dots, m), \quad (4)$$

gdzie stała  $b > 0$ . w szczególnych przypadkach, np.  $b = 1$  lub  $b = \min_i x_{ij}^D$ .

<sup>711</sup> Poczynając od wartości największej.



- b) różnicowe, gdy w zbiorze występują zmienne ujemne i mierzone są na skali przedziałowej bądź ilorazowej, zgodnie ze wzorem:

$$x_{ij}^S = c - bx_{ij}^D, (j = 1, \dots, m), \quad (5)$$

gdzie stała  $b > 0$ . w szczególności można przyjąć:  $c = 0$  i  $b = 1$ , a więc przeciwieństwo wartości wskaźnika lub  $c = 1$  i  $b = 1$ , czyli odwrotność wskaźnika lub  $c \geq \max_i x_{ij}^D$  i  $b = 1$  dla wskaźnika o wartościach ujemnych.

Do zamiany nominant na symulanty stosuje się następujące przekształcenia:

- a) ilorazowe, gdy wartości wskaźnika są niezerowe i mierzone na skali ilorazowej:

$$x_{ij}^S = \begin{cases} \frac{x_{ij}}{x_j^N}, x_{ij} \leq x_j^N \\ \frac{x_j^N}{x_{ij}}, x_i > x_j^N \end{cases}, (j = 1 \dots, m), \quad (6)$$

- b) różnicowe, gdy wskaźniki mierzone są na skali przedziałowej:

$$x_{ij}^S = \begin{cases} x_{ij} - x_j^N, x_{ij} \leq x_j^N \\ x_j^N - x_{ij}, x_i > x_j^N \end{cases}, (j = 1 \dots, m). \quad (7)$$

Ostatecznie, ze względu na występowanie wartości ujemnych w danych, do stymulacji cech i wskaźników w niniejszej pracy wykorzystano metodę różnicową podaną wzorem (5). Wybrano ją również ze względu na to, że nie zmienia obszaru zmienności wskaźników – nie ingeruje w wartości analizowanych zmiennych. Nominanta występująca wśród wskaźników dopuszczalnych nie weszła do zbioru wskaźników diagnostycznych (zob. rozdział 6.1), nie było potrzeby stosowania wzorów (6, 7).

Istotnym dla badania jest ustalenie wag dla cech i wskaźników diagnostycznych. W literaturze przedmiotu odnaleźć można różne sposoby ustalania wag dla cech i wskaźników diagnostycznych przy konstrukcji miernika syntetycznego:

- 1) Metoda z wykorzystaniem algorytmów obliczeniowych (np. na podstawie liczby cech i wskaźników, analizy zmienności, skorelowania).
- 2) Metoda ekspercka – z wykorzystaniem opinii ekspertów (znawców) w danej dziedzinie, tematyce badawczej.
- 3) Obie metody jednocześnie.

Problem nadawania zmiennym wag nie został dotychczas w literaturze zadowalająco rozwiązany – nie ma uniwersalnego rozwiązania. Każda z wymienionych metod ma swoje wady i zalety. Dlatego też w badaniach empirycznych (w ramach metody pierwszej) często zakłada się, że cechy i wskaźniki diagnostyczne są w jednakowym stopniu ważne z punktu widzenia analizowanego problemu:

$$\alpha_j = 1/m, (j = 1, \dots, m). \quad (8)$$

Jeżeli miernik syntetyczny składa się z dodatkowych  $k$  agregatów – zdefiniowanych podgrup, to system wag równych (8) może występować w ramach tych podgrup, a dodatkowo również między nimi (9):

$$\beta_j = 1/k, (j = 1, \dots, k). \quad (9)$$

Można również przyjąć pewne autorskie rozwiązanie (rozwiązania), polegające na arbitralnym doborze wag do analizy. Należy jednak podać argumentację dla takiego podejścia, a metoda porządkowania liniowego powinna uwzględniać ocenę jakości uzyskanych wyników – aby ustalić jakość takiego rozwiązania na tle innych dopuszczalnych rozwiązań.

Właściwy etap porządkowania liniowego obiektów to normalizacja cech i wskaźników diagnostycznych; wybór formuły agregacji danych (cech i wskaźników) oraz ocena jakości uzyskanych wyników (porządkowania), wraz z wyborem rozwiązania optymalnego.

Celem normalizacji jest ujednoczenie rzędu wielkości i uzyskanie niemianowanych wartości cech i wskaźników diagnostycznych. Przekształcenie powinno zachowywać współzależność (korelację) między cechami / wskaźnikami oraz podstawowe miary dotyczące kształtu ich rozkładów (skośność, kurtozę). Wszystkie te warunki spełnia przekształcenie liniowe stymulanty  $X_j^S = (x_{1j}^S, x_{2j}^S, \dots, x_{nj}^S)^T$  w  $Z_j = (z_{1j}, z_{2j}, \dots, z_{nj})^T$  postaci<sup>712</sup>:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij}^S - a_j}{b_j}, (j = 1, \dots, m), \quad (10)$$

które w zależności od parametrów  $a_j$  i  $b_j$  sprowadza się do: standaryzacji, unitaryzacji lub przekształcenia ilorazowego.

Biorąc pod uwagę rozważania badawcze w tym obszarze (Strahl, Walesiak, 1997; Kukuła, 2000; Młodak 2006; Grabiński, Wydymus, Zeliaś, 1989), najlepszą metodą normalizacji jest:

- unitaryzacja zerowana<sup>713</sup> na przedziale  $[0;1]$ , w której dla stymulant:  $a_j = \min_i x_{ij}^S$  oraz

$$b_j = \max_i x_{ij}^S - \min_i x_{ij}^S, \quad (11)$$

choć wskazują także na to, że dobre własności teoretyczne mają:

<sup>712</sup>A. Zeliaś, *Some Notes on the Selection of Normalization of Diagnostic Variables*, „Statistics in Transition” 2002, Vol. 5, No. 5, s. 792.

<sup>713</sup>Metoda ta spełnia wszystkie postulaty najlepszego przekształcenia normalizacyjnego (Kukuła, 2000): 1. Pozbawia cechy i wskaźniki diagnostyczne mian (jednostek). 2. Sprowadza rząd wielkości cech i wskaźników do porównywalności, wyrównuje zakresy ich zmienności (możliwość ich dodawania). 3. Zapewnia równość długości przedziałów zmienności oraz równość dolnej i górnej granicy przedziału zmienności wartości unormowanych cech i wskaźników. 4. Daje możliwość normowania cech i wskaźników przyjmujących wartości dodatnie lub ujemne oraz jednoczenie wartości dodatnie i ujemne. 5. Daje możliwość normowania cech i wskaźników posiadających także wartości równe zero. 6. Zapewnia nieujemność wartości unormowanych cech i wskaźników. 7. Cechuje się prostotą formuł normalizacyjnych.

- unitaryzacja na przedziale  $[-1;0]$ , w której dla stymulant:  $a_j = \max_i x_{ij}^S$   
i  $b_j = \max_i x_{ij}^S - \min_i x_{ij}^S$ , (12)
- unitaryzacja z parametrami:  $a_j = 0, b_j = \max_i x_{ij}^S - \min_i x_{ij}^S$ , (13)
- standaryzacja z parametrami:  $a_j = \bar{x}_j$  oraz  $b_j = s_j$ , (14)
- standaryzacja z wartościami:  $a_j = 0$  oraz  $b_j = s_j$ . (15)

W pracy wykorzystano cztery przekształcenia normalizacyjne: unitaryzację zerowaną (11); unitaryzację (13), standaryzację (15) oraz zmodyfikowaną<sup>714</sup> wersję standaryzacji (14), podaną wzorem (16):

$$z_{ij} = \frac{x_{ijt}^S - \frac{1}{nT} \sum_{i=1}^n \sum_{t=1}^T x_{ijt}^S}{\sqrt{\frac{1}{nT} \sum_{i=1}^n \sum_{t=1}^T (x_{ijt}^S - \frac{1}{nT} \sum_{i=1}^n \sum_{t=1}^T x_{ijt}^S)^2}}, \quad (j = 1, \dots, m). \quad (16)$$

Miernik syntetyczny o wartościach  $\mu_i$  dla  $i$ -tego obiektu ( $i = 1, \dots, n$ ), gdzie  $z_{ij}$  to unormowane wartości danych, a  $\alpha_j$  ( $j = 1, \dots, m$ ) to wagi dla cech i wskaźników  $\alpha_j \in (0; m)$ , dla których w szczególności  $\sum_{j=1}^m \alpha_j = 1$ , można wyrazić w postaci:

$$\mu_i = \sum_{j=1}^m (z_{ij} \alpha_j), \quad (17)$$

$$\mu_i = 1/m \sum_{j=1}^m (z_{ij} \alpha_j), \quad (18)$$

$$\mu_i = \frac{m}{\sum_{j=1}^m \frac{\alpha_j}{z_{ij}}}, \quad (19)$$

$$\mu_i = \sqrt[m]{\prod_{j=1}^m (z_{ij})^{\alpha_j}}, \quad (20)$$

odpowiednio sumie, średniej arytmetycznej, harmonicznej i geometrycznej cech i wskaźników diagnostycznych, przy czym zastosowanie odpowiedniej formuły agregacji jest ściśle powiązane z rodzajem (skalami pomiarów cech i wskaźników).

Najczęściej w badaniach porównawczych wykorzystywana jest formuła (18) oparta na wartości średniej, którą można stosować, gdy<sup>715</sup>: wszystkie cechy i wskaźniki (stymulanty, destymulanty, nominanty) były pierwotnie mierzone na skali przedziałowej lub ilorazowej; przy stymulacji zastosowano przekształcenie ilorazowe lub różnicowe; natomiast normalizację

<sup>714</sup>Jest to typowe przekształcenie w oparciu o średnią i odchylenie standardowe, przy czym normalizacja cech i wskaźników diagnostycznych nie jest dokonywana (jak to zazwyczaj bywa) oddzielnie dla każdego roku analizy, lecz jest dokonywana na bazie całego analizowanego zbioru danych – „standaryzacja w czasie”. Czasem podejście takie może przyczynić się do uzyskania lepszych wyników porządkowania liniowego (ocena jakości).

<sup>715</sup>E. Gatnar, M. Walesiak (red.), *Metody statystycznej analizy wielowymiarowe w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 355.

przeprowadzono za pomocą standaryzacji, unitaryzacji, bądź unitaryzacji zerowanej. Formuły (19) i (20) są z kolei przeznaczone dla zmiennych mierzonych tylko na skali ilorazowej.

W pracy w ogólności zastosowana została formuła (17), wprowadzono również mierniki cząstkowe (dla poszczególnych rodzajów kapitału), które wymagały zmodyfikowania sposobu ważenia, poprzez uwzględnienie formuły (18) wewnątrz poszczególnych rodzajów kapitału (zob. rozdział 6.1).

Ocena jakości uzyskanych wyników to ważny etap analizy – często niesłusznie pomijany przez badaczy lub wręcz im nieznanym. Natomiast konieczność dokonywania tego rodzaju oceny wynika z faktu, że:

- na każdym etapie stosowane mogą być stosowane różne cząstkowe metody obliczeniowe – dające nieco inne wyniki,
- dobór tych metod może być subiektywny (lub przypadkowy),
- analizowane zbiory są wielowymiarowe ( $n$  – obiektów,  $m$  – wskaźników),
- w analizie nie ma punktu odniesienia dla wyników (w przypadku metod bezwzorcowych – miernika syntetycznego).

Ocena jakości ma celu pomóc w wyborze jednego końcowego wyniku – uznanego za wynik optymalny, w jakimś sensie najlepszy na tle pozostałych. w rozprawie posłużono się metodą (Kukuła i Luty, 2015), która bazuje na miejscach w rankingu utworzonych na podstawie wartości miernika syntetycznego (nie zaś na samych wartościach miernika syntetycznego). Jeśli zatem mamy  $v$  różnych wyników rankingów (dla  $n$  obiektów), to liczba możliwych porównań między tymi rankingami wynosi:

$$a = \frac{v(v-1)}{2}. \quad (21)$$

Przez porównania wyników rankingów rozumie się tutaj oszacowanie miary podobieństwa rankingów  $m_{rs}$  zgodnie ze wzorem:

$$m_{rs} = 1 - \frac{2 \sum_{i=1}^n |c_{ir} - c_{is}|}{n^2 - z}, \quad r, s = 1, 2, \dots, v, \quad (22)$$

gdzie:  $c_{ir}$  – pozycja  $i$ -tego obiektu w rankingu o numerze  $r$ ,  $c_{is}$  – pozycja  $i$ -tego obiektu w rankingu o numerze  $s$ , natomiast  $z = \begin{cases} 0, & n \in P \\ 1, & n \notin P \end{cases}$ , gdzie  $P$  – zbiór liczb naturalnych parzystych.

Wyniki porównań „między rankingami” przedstawić można w postaci macierzy symetrycznej  $M$  o wymiarach  $v \times v$ , przy czym na głównej przekątnej porównywane są rankingi o tych samych numerach, dla których  $m_{rs} = 1$ , dla  $r = s$ , natomiast poza przekątną główną  $m_{rs} = m_{sr}$ , dla  $r \neq s$ .

Chcąc określić stopień podobieństwa rankingu w wyniku zastosowania  $r$ -tej metody porządkowania liniowego obiektów w stosunku do pozostałych rankingów należy obliczyć sumę elementów  $r$ -tego wiersza (bądź kolumny) macierzy  $M$  pomniejszoną o 1, zgodnie ze wzorem:

$$\bar{u}_r = \frac{1}{v-1} \sum_{\substack{s=1 \\ r \neq s}}^v m_{rs}, \quad r, s = 1, 2, \dots, v. \quad (23)$$

Ostatecznie należy wybrać tą metodę porządkowania liniowego (i związany z nią ranking), dla której  $\bar{u}_r = \max_r \bar{u}_r$ . Wynik ten można uznać za optymalny (najlepszy) w tym sensie, że będzie on najbardziej zbliżony (podobny, skorelowany) do wszystkich pozostałych wyników rankingów – mówiąc inaczej, będzie najmniej odstający od wszystkich pozostałych wyników rankingów.

#### 6.4. Podstawy teoretyczne metody drzew klasyfikacyjnych

Przedmiotem analizy jest zbiór obiektów (nazywany zbiorem uczącym  $U$ ), w którym każdy z nich jest charakteryzowany przez  $m + 1$  cech (lub wskaźników):  $[\mathbf{x}, y]$ , gdzie  $\mathbf{x} = [x_1, x_2, \dots, x_m]$ . W ujęciu wielowymiarowym można zapisać go w postaci macierzy<sup>716</sup>:

$$[\mathbf{x}_n, y_n]_{n \times m+1} = \begin{bmatrix} x_{11} & \dots & x_{1m} & y_1 \\ x_{21} & \dots & x_{2m} & y_2 \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{n1} & \dots & x_{nm} & y_n \end{bmatrix}_{n \times m+1}. \quad (24)$$

Cechy (wskaźniki) opisujące badane obiekty mogą mieć różny charakter, najbardziej uproszczony podział to: ilościowe i jakościowe. Zgodnie z ogólnie przyjętą konwencją, wskaźniki  $x_1, x_2, \dots, x_m$  są nazywane predyktorami, a cecha  $y$  cechą objaśnianą (zależną). Dysponując obserwacjami wszystkich wskaźników należy znaleźć relację między  $y$ , a  $x_1, x_2, \dots, x_m$ , aby na podstawie zmienności wartości predyktorów można było określić wartości cechy zależnej.

Jedną z ważniejszych nieparametrycznych metod budowy modeli klasyfikacyjnych i regresyjnych jest metoda polegająca na złożeniu modeli lokalnych, zbudowanych w poszczególnych podprzestrzeniach  $m$ -wymiarowej przestrzeni cech  $\mathbf{X}^m$ . Dzieli ona sekwencyjnie wspomnianą przestrzeń na podprzestrzenie  $R_k$  (segmenty), aż do chwili, gdy cecha zależna  $y$  osiągnie w każdej z nich minimalny poziom zróżnicowania (mierzony za pomocą odpowiedniej funkcji straty) – jest to metoda rekurencyjnego podziału, omówiona w rozdziale 5.1.

<sup>716</sup>E. Gatnar, *Nieparametryczna metoda dyskryminacji i regresji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 13–15.

Przebieg procedury rekurencyjnego podziału najlepiej reprezentuje drzewo, tj. graf spójny i bez cykli – stąd nazwa metod – drzewo klasyfikacyjne lub regresyjne<sup>717</sup>. w ramach omawianej metody tworzony jest model (nie globalny), przez złożenie modeli lokalnych o najprostszej postaci, budowanych w każdym z  $K$  rozłącznych segmentów, na jakie dzielona jest wielowymiarowa przestrzeń cech<sup>718</sup>:

$$y = \sum_{k=1}^K \alpha_k I(x_i \in R_k), \quad (25)$$

gdzie:  $R_k$  ( $k = 1, \dots, K$ ) to rozłączne obszary (segmenty) w wielowymiarowej przestrzeni cech  $\mathbf{X}^m$ ,  $\alpha_k$  – parametry modelu, natomiast  $I(x_i \in R_k)$  – jest funkcją wskaźnikową. Należy zauważyć, że w powyższym zapisie modelu  $x_i$  oznacza wielowymiarową obserwację,  $I$  zaś jest funkcją wskaźnikową postaci:

$$I(q) = \begin{cases} 1 & \text{gdy } q \text{ jest prawdziwe (tzn. gdy } x_i \in R_k) \\ 0 & \text{w przeciwnym wypadku (tzn. gdy } x_i \notin R_k) \end{cases} \quad (26)$$

Jeśli cecha  $y$  w modelu (25) jest cechą nominalną to model jest nazywany klasyfikacyjnym (dyskryminacyjnym) i reprezentuje go drzewo klasyfikacyjne, a parametry  $\alpha_k$  są ustalane zgodnie z zasadą majoryzacji:

$$\alpha_k = \arg \max_l [p(l|k)], \quad (27)$$

gdzie  $p(l|k)$  oznacza prawdopodobieństwo tego, że pewien obiekt z segmentu  $R_k$  należy do klasy  $l$  – formuła (27) mówi o tym, że w segmencie  $R_k$  cecha  $y$  przyjmuje wartość  $l$ , która występuje najczęściej.

Reasumując, podziału wielowymiarowej przestrzeni cech  $\mathbf{X}^m$  w zagadnieniu klasyfikacji dokonuje się po to, aby uzyskać rozłączne fragmenty (segmenty) tej przestrzeni  $R_k$  – wielowymiarowe kostki, w których znajdują się obiekty należące do tej samej klasy, którą reprezentuje cecha zależna  $y$ , przyjmująca wartości  $l = 1, \dots, L$ .

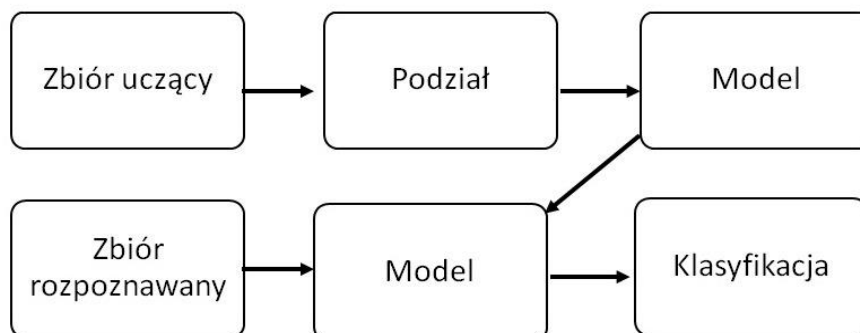
Jak wspomniano powyżej, cała analiza odbywa się na zbiorze uczącym  $U$ , który zawiera poprawnie sklasyfikowane obiekty, a co za tym idzie na jego podstawie możliwe jest znalezienie charakterystyki poszczególnych klas (modelu). W następnym kroku odkryte reguły wykorzystuje się do klasyfikacji nowych obiektów (nowych zbiorów), dla których przynależność do klas nie jest znana.

<sup>717</sup>W pracy wykorzystywane będą tylko metody drzew klasyfikacyjnych.

<sup>718</sup>E. Gatnar, M. Walesiak, *Metody statystycznej analizy wielowymiarowej w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 103–109.

Etapy analizy z wykorzystaniem modeli drzew klasyfikacyjnych można wówczas przedstawić następująco(schemat 6.1)<sup>719</sup>:

**Schemat 6.1. Etapy klasyfikacji**



Źródło: opracowanie własne

Drzewa klasyfikacyjne, jako metoda eksploracyjna wymaga dużej liczby przypadków (obserwacji) do analizy, aby móc na podstawie zbioru uczącego „nauczyć się reguł dyskryminacji”, a uzyskany model zastosować do klasyfikacji nowych obiektów – zbiór rozpoznawany (zob. ryc. 1). w sytuacji, gdy analizowany zbiór danych jest stosunkowo mały – badacz nie dysponuje dodatkowymi obserwacjami, a jednocześnie zbiór uczący jest *de facto* traktowany jako zbiór rozpoznawany (gdyż ma być przedmiotem analizy), stosuje się *v*-krotny sprawdzian krzyżowy<sup>720</sup>.

Dla zilustrowania idei oraz efektu działania metody drzew klasyfikacyjnych poniżej na schemacie 6.2. zamieszczono znany w literaturze przykład drzewa, będącego efektem dyskryminacji zbioru IRYS (zawierającego 150 obserwacji kwiatów). Kwiaty są charakteryzowane za pomocą czterech cech: długość działki kielicha (*ddk*), szerokość działki kielicha (*sdk*), długość płątka (*dp*) oraz szerokość płątka (*sp*), a każdy irys należy do jednego z trzech gatunków – *Setosa* (*s*), *Versicolor* (*c*) oraz *Virginica* (*v*). Na schemacie 6.2. pokazano model drzewa<sup>721</sup>, wykorzystujący dwie cechy objaśniające – *dp*, *sp* oraz odpowiadający mu podział przestrzeni dwuwymiarowej na cztery segmenty. Jak łatwo zauważyć segment oznaczony literą *s* jest homogeniczny, gdyż należą do niego wszystkie kwiaty z gatunku *Setosa* – jego granice wyznacza formuła  $0 < sp < 0,8$ . Sektor oznaczony literą *c* zawiera większość kwiatów z gatunku *Versicolor*, a jego granicami w pierwszym wymiarze jest  $0,8 < sp < 1,75$ , a w drugim wymiarze  $0 < dp < 4,95$ . „Mały” segment oznaczony literą *v* oddzielony jest granicami  $0,8 < sp < 1,75$  oraz  $dp > 4,95$ . z kolei „duży” segment oznaczony literą

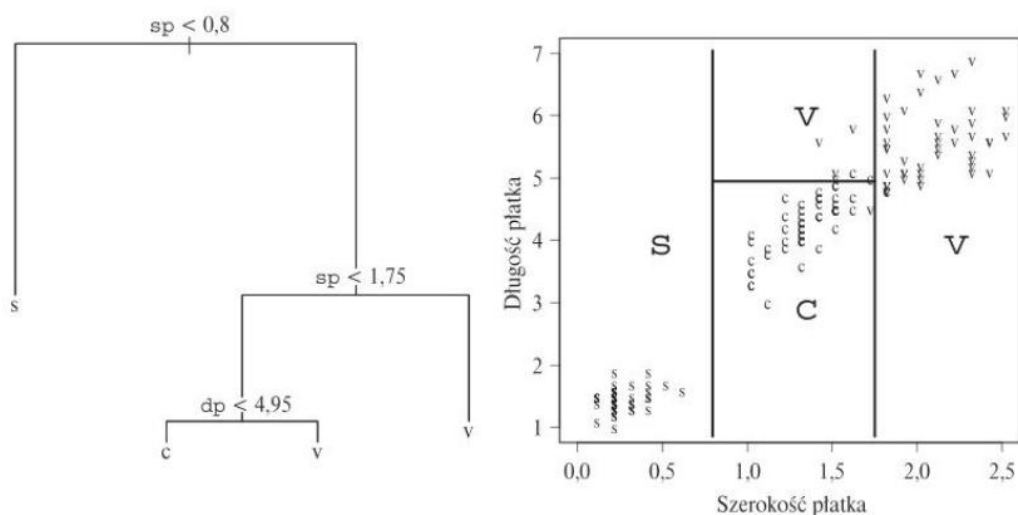
<sup>719</sup>Opracowanie własne na podstawie E. Gatnar, *Nieparametryczna metoda dyskryminacji i regresji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 16.

<sup>720</sup>Idea metody *v*-krotnego sprawdzianu krzyżowego zostanie omówiona w rozdziale empirycznym.

<sup>721</sup>E. Gatnar, *Nieparametryczna metoda dyskryminacji i regresji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 38–39.

*v* zawiera większość kwiatów z gatunku *Virginica*, a jego granice wyznacza  $sp > 1,75$ . Liście końcowe w drzewie, zawierające irysy *c*, *v* nie są homogeniczne, ponieważ gatunki *Versicolor* oraz *Virginica* są trudne do odseparowania w przypadku podziału na cztery podprzestrzenie. Niemniej jednak model pokazany na rysunku klasyfikuje błędnie tylko 4 ze 150 obserwacji ze zbioru IRYS, a więc jego błąd wynosi tylko 2,7%.

**Schemat 6.2. Drzewo klasyfikacyjne oraz podział przestrzeni cech dla zbioru IRYS**



Źródło: opracowanie własne

Dalsze, szczegółowe omawianie samej procedury klasyfikacji obiektów i budowy drzewa klasyfikacyjnego *CART*, a więc takich zagadnień jak:

- dobór cech (wskaźników) do modelu, który następuje poprzez wykorzystanie odpowiednich miar jakości podziału, określających stopień zróżnicowania segmentów  $R_1, \dots, R_K$  ze względu na wartości cechy zależnej  $y$ ,
- wybór odpowiedniej (końcowej) postaci modelu – wybór kryterium stopu,
- walidacja modelu,

wykraczałoby poza zakres niniejszej rozprawy doktorskiej (informacje te można odnaleźć w cytowanych pozycjach literatury). Sama analiza wymaga także zastosowania odpowiedniego oprogramowania komputerowego. Stąd też, w rozdziale empirycznym na etapie analizy omówione zostaną poszczególne opcje programu *STATISTICA* (w zakresie „*Ogólne modele drzew klasyfikacyjnych i regresyjnych*” – drzew *C&RT*<sup>722</sup>) oraz podane zostanie uzasadnienie dla procedur obliczeniowych, wykorzystanych w niniejszej pracy w analizie konkurencyjności banków.

<sup>722</sup>Nazwa rodziny metod i algorytmów *CART* jest też nazwą programu komputerowego twórców tych metod. Stąd też w programie *STATISTICA* algorytm ten występuje pod akronimem *C&RT*.



## Podsumowanie

Badania konkurencyjności i udziału poszczególnych składników kapitału w tym procesie kompleksowa ocena pozycji konkurencyjnej banku, wymaga przede wszystkim sięgnięcia do parametrów określających jego kondycję finansową, efektywność, ryzyko działalności oraz udział w rynku, jak również stanu jego kapitału intelektualnego, ujmowanego poprzez innowacyjność, strukturę organizacji oraz relacyjność. Na podstawie analizy przeglądu literatury przedmiotu oraz badań empirycznych różnych autorów i instytucji można stwierdzić, że metody, którymi są: miernik syntetyczny oraz drzewa klasyfikacyjne, wykorzystywane są do odwzorowywania pojęć wielowymiarowych. Miernik syntetyczny jest traktowany jako narzędzie, dające możliwość łatwiejszej interpretacji i ustalenia pewnego trendu dla wielu różnych wskaźników diagnostycznych jednocześnie. Analiza wykazała również, że często ilustrował w badaniach zagadnienia, które w innym przypadku mogą być nieuchwytnie, czyli np. środowisko, rozwój technologiczny, ocena gospodarki, konkurencyjność, zrównoważony rozwój. Autorka zwróciła uwagę również, że konstrukcja miernik syntetycznego wykorzystywana jest również w światowych rankingach i raportach takich jak np.: Globalny Indeks Innowacyjności (GII), Sumaryczny Indeks Innowacyjności (SII) oraz Globalny Indeks Konkurencyjności (GIK) oraz Wskaźnik Human Development Index (HDI).

Metoda drzew klasyfikacyjnych zostanie z kolei wykorzystana do wyjaśnienia przynależności poszczególnych banków w badanym okresie (pod względem konkurencyjności) do jednej z trzech wyodrębnionych grup banków (ustalonej na podstawie miejsc w stworzonym rankingu banków). Należy zwrócić uwagę, że metodę drzew klasyfikacyjnych badacze nieustannie wykorzystują od końca lat 80-tych XX w., stosując je do różnych zagadnień (zdolność kredytowa, badania marketingowe, bankructwo firm, segmentacja rynku motoryzacyjnego).

Główną zaletą przyjętej metody jest to, iż nie ma tu konieczności znajomości rozkładów cech (wskaźników) objaśniających, ani postaci analitycznej związku między tymi cechami a cechą zależną. W modelu można wykorzystać zarówno cechy ilościowe jak i jakościowe oraz nie jest on wrażliwy na braki danych, co umożliwiło ujęcie w badaniu danych, które nie były raportowane przez cały okres badawczy.

## ROZDZIAŁ VII

### BADANIE WPŁYWU KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO NA KONKURENCYJNOŚĆ BANKÓW W POLSCE – ANALIZA WYNIKÓW PRZEPROWADZONEJ ANALIZY EMPIRYCZNEJ

W niniejszym rozdziale dysertacji została dokładnie omówiona konstrukcja miernika syntetycznego badania konkurencyjności banków oraz kolejne etapy tworzenia drzew klasyfikacyjnych. Omówiono wyniki wstępnej analizy miar statystyki opisowej wskaźników diagnostycznych oraz metody doboru wskaźników diagnostycznych do badania za pomocą macierzy odwrotnych  $R^{-1}$ , a także uargumentowano autorską metodę doboru wag, wykorzystaną w mierniku syntetycznym. Przedstawiono również osiem wariantów rankingów za pomocą różnych metod przyjętych w pracy oraz dokonano wyboru rankingu optymalnego. Następnie dokonano oceny wpływu kapitału intelektualnego na konkurencyjność banków z wykorzystaniem miernika syntetycznego oraz drzew klasyfikacyjnych.

#### 7.1. Miernik syntetyczny konkurencyjności banków w latach 2009-2020

Badanie wpływu kapitału intelektualnego na konkurencyjność banków w Polsce zostało przeprowadzone w oparciu o wyniki 10 banków komercyjnych za lata 2009–2020. Bazę danych stanowiło 26 wskaźników dopuszczalnych, które zostały zaprezentowane w tabeli 7.1.

**Tabela 7.1. Dopuszczalne wskaźniki diagnostyczne**

Kapitał	Symbol	Nazwa	Charakter wskaźnika
<b>KE</b>	X1	Rentowność aktywów [ROA]	S
<b>KE</b>	X2	Rentowność kapitału własnego [ROE]	S
<b>KE</b>	X3	Marża odsetkowa netto [NIM]	S
<b>KE</b>	X4	Koszty / dochody [CIR]	D
<b>KE</b>	X5	Kredyty banku / kredyty sektora bankowego [L/SL]	S
<b>KE</b>	X6	Depozyty banku / depozyty sektora bankowego [D/SD]	S
<b>INN</b>	X7	Liczba klientów aktywnie korzystających z bankowości internetowej / liczba klientów ogółem [EB/C]	S
<b>INN</b>	X8	Liczba klientów aktywnie korzystających z aplikacji mobilnej / liczba klientów ogółem [MB/C]	S
<b>ORG</b>	X9	Wartość świadczeń pracowniczych przypadająca na 1 zatrudnionego [E/C]	S
<b>KE</b>	X10	Zysk przypadający na 1 pracownika [P/E]	S

<b>KE</b>	X11	Przychody ze sprzedaży / aktywa [S/A]	S
<b>INS</b>	X12	„Złoty Bankier” (miejsce) [GB_1]	D
<b>INS</b>	X13	„Złoty Bankier” (miernik ogółem) [GB_2]	S
<b>INN</b>	X14	Wartość szkoleń / wartość świadczeń pracowniczych ogółem [T/TB]	S
<b>ORG</b>	X15	Liczba oddziałów / liczba oddziałów sektora bankowego [B/SB]	S
<b>ORG</b>	X15_a	Liczba oddziałów przypadająca na 10 000 klientów [B/C]	S
<b>KE</b>	X16	Współczynnik wypłacalności [CAR]	S
<b>KE</b>	X17	Rentowność sprzedaży [ROS]	S
<b>ORG</b>	X18	Liczba klientów przypadająca na 1 pracownika [C/E]	D
<b>INN</b>	X19	Wydatki na szkolenia na 1 pracownika [T/E]	S
<b>KE</b>	X20	Kredyty / depozyty [L/D]	N
<b>KE</b>	X21	Wartość aktywów banku / wartość aktywów sektora bankowego [A/SA]	S
<b>INS</b>	X22	Liczba przyznanych nagród [INC_1]	S
<b>INS</b>	X22_a	Liczba przyznanych nagród / liczba nagród ogółem sektora bankowego [INC_2]	S
<b>INS</b>	X23	Liczba dobrych praktyk CSR [GP_1]	S
<b>INS</b>	X23_a	Liczba dobrych praktyk CSR / liczba dobrych praktyk CSR ogółem sektora bankowego [GP_2]	S

*Adnotacja.* KE – kapitał ekonomiczny, INN – kapitał innowacyjny; ORG – kapitał organizacyjny; INS – kapitał instytucjonalny; S – stymulanta, D – destymulanta, N – nominanta.

Źródło: opracowanie własne

W pierwszym kroku przeprowadzono wstępną analizę danych. Dla każdego wskaźnika dopuszczalnego (dla każdego roku oddzielnie) – obliczono miary statystyki opisowej, tj.: średnią, odchylenie standardowe, asymetrię (skośność), rozstęp (wartość minimalną, maksymalną), a także współczynnik zmienności  $v_j$ . W tabeli 7.2. przedstawiono wybrane miary w skrajnych latach badanego okresu (rok 2009 i 2020), a szczegółowe wyniki przeprowadzonych analiz dla całego badanego okresu zamieszczono w tabelach 7.1–7.12.

**Tabela 7.2. Wybrane miary statystyki opisowej wskaźników dopuszczalnych**

Symbol	Wyszczególnienie	2009			2020		
		Średnia	SD	$v_j$	Średnia	SD	$v_j$
<b>X1</b>	[ROA]	0,38	1,78	4,74	0,10	0,42	4,34
<b>X2</b>	[ROE]	4,79	11,71	2,44	0,82	4,29	5,25
<b>X3</b>	[NIM]	2,44	0,82	0,33	3,28	0,62	0,19
<b>X4</b>	[CIR]	69,18	16,15	0,23	78,71	8,51	0,11
<b>X5</b>	[L/SL]	5,55	5,12	0,92	8,50	5,53	0,65
<b>X6</b>	[D/SD]	6,19	5,22	0,84	6,70	4,56	0,68
<b>X7</b>	[EB/C]	38,50	17,81	0,46	70,47	12,70	0,18
<b>X8</b>	[MB/C]	X	x	X	31,47	14,91	0,47
<b>X9</b>	[E/C]	99618,69	27576,62	0,28	138503,34	24958,48	0,18

<b>X10</b>	[P/E]	47578,81	61987,76	1,30	22657,21	77107,86	3,40
<b>X11</b>	[S/A]	6,45	1,99	0,31	3,48	0,71	0,20
<b>X12</b>	[GB_1]	4,70	3,40	0,72	7,10	3,93	0,55
<b>X13</b>	[GB_2]	6,67	3,60	0,54	67,23	10,36	0,15
<b>X14</b>	[T/TB]	1,72	1,04	0,60	3,25	1,55	0,48
<b>X15</b>	[B/SB]	7,24	6,29	0,87	6,07	5,62	0,93
<b>X15_a</b>	[B/C]	3,20	1,60	0,50	0,90	0,74	0,82
<b>X16</b>	[CAR]	13,62	2,15	0,16	19,17	2,57	0,13
<b>X17</b>	[ROS]	-8,47	69,85	-8,24	1,89	13,57	7,18
<b>X18</b>	[C/E]	239,68	213,81	0,89	493,11	214,51	0,44
<b>X19</b>	[T/E]	1610,54	889,47	0,55	4562,23	2332,73	0,51
<b>X20</b>	[L/D]	81,36	14,32	0,18	82,52	9,30	0,11
<b>X21</b>	[A/SA]	5,73	4,66	0,81	6,62	4,41	0,67
<b>X22</b>	[INC_1]	11,40	10,70	0,94	23,90	17,05	0,71
<b>X22_a</b>	[INC_2]	10,00	9,39	0,94	10,00	7,13	0,71
<b>X23</b>	[GP_1]	16,30	5,68	0,35	21,70	5,83	0,27
<b>X23_a</b>	[GP_2]	10,00	3,48	0,35	10,00	2,69	0,27

*Adnotacja.* SD – odchylenie standardowe,  $v_j$  – współczynnik zmienności odchylenia standardowego; x – brak danych. Niestety wskaźnik [MB/C], dotyczący udziału klientów aktywnie korzystających z aplikacji mobilnej ostatecznie nie mógł być wykorzystany w dalszej analizie – tego rodzaju wyniki są regularnie publikowane przez banków dopiero od 2013 roku).

Źródło: opracowanie własne

Dla wszystkich analizowanych lat współczynnik zmienności poszczególnych wskaźników przyjmował wartość powyżej akceptowalnego progu 0,1 (10%). Przeważały wskaźniki o asymetrii prawostronnej (dodatnio skośne). Zgodnie z sugestią Ostasiewicz (1998), stymulanta o takiej asymetrii jest ważna, natomiast symulanta o skośności lewostronnej wskazuje, że większość obiektów w grupie uzyskuje wyniki powyżej średniej i tym samym niewystarczająco różnicuje badane obiekty. Na wstępie z analizy wykluczono wskaźnik X8 (liczba klientów aktywnie korzystających z aplikacji mobilnej/liczba klientów ogółem [MB/C]), dla którego dane dostępne były dopiero od roku 2013.

W kolejnym kroku wyznaczono współczynniki korelacji i odwrotne macierze korelacji dla poszczególnych grup wskaźników w latach 2009-2020. W tej procedurze analizowano elementy diagonalne uzyskanych macierzy odwrotnych  $R^{-1}$ , przyjmując że z zestawu wskaźników dopuszczalnych wyklucza się krokowo te wskaźniki, dla których wartości na głównej przekątnej są większe niż 10 (Dziechciarz, 2002). Na podstawie przeprowadzonych analiz przygotowano zbiorcze zestawienie wskaźników diagnostycznych dla lat 2009–2020 (nieskorelowanych lub słabo skorelowanych). Wyniki doboru wskaźników diagnostycznych do analizy dla poszczególnych lat różniły się między sobą, stąd też do dalszej analizy wybrano te wskaźniki, które na przestrzeni badanego okresu występowały co najmniej 6 razy (tabela 7.3.).

**Tabela 7.3. Wskaźniki diagnostyczne uwzględnione w badaniu**

Kapitał	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Liczba wystąpień	
<b>KE</b>	X1	X1			X1		X1		X1	X1		X1	7	
			X2	X2	X2	X2		X2	X2		X2		7	
	X3	X3	X3	X3	X3	X3	X3	X3	X3	X3	X3	X3	12	
	X4	X4	X4	X4	X4	X4	X4	X4	X4	X4	X4	X4	12	
	X5	X5	X5	X5	X5	X5	X5	X5	X5	X5	X5		X5	11
			X10											1
	X11		X11		X11							X11	X11	5
		X16	X16	X16		X16	X16		X16	X16			7	
<b>INN</b>	X7	X7	X7	X7	X7	X7	X7	X7	X7	X7	X7	X7	12	
		X14	X14	X14	X14	X14	X14	X14	X14	X14	X14	X14	11	
	X19									X19	X19	X19	4	
<b>INS</b>					X12								1	
	X13	X13	X13	X13	X13	X13	X13	X13	X13	X13	X13	X13	12	
					X22								1	
	X22a	X22a	X22a	X22a	X22a	X22a	X22a	X22a	X22a	X22a	X22a	X22a	12	
					X23								1	
X23a	X23a	X23a	X23a	X23a	X23a	X23a	X23a	X23a	X23a	X23a	X23a	X23a	12	
<b>ORG</b>	X9	X9	X9	X9	X9	X9	X9	X9	X9	X9	X9	X9	12	
	X15	X15	X15	X15	X15	X15	X15	X15	X15	X15	X15	X15	12	
	X15a	X15a	X15a		X15a	X15a	X15a	X15a	X15a	X15a	X15a	X15a	11	
	X18	X18	X18	X18	X18	X18	X18	X18	X18	X18	X18	X18	12	

Źródło: opracowanie własne

Ostatecznie w analizie uwzględniono 15 wskaźników, z tego 13 oznaczonych jako stymulanty, a 2 jako destymulanty (zob. tablica 4). w kolejnym kroku przeprowadzono stymulację wskaźników X4 i X18 (przekształcenie wartości destymulant na stymulanty) metodą różnicową, stosując wzór (5).

W tabeli 7.4. określono charakter ujętych w badaniu wskaźników diagnostycznych.

**Tabela 7.4. Wskaźniki diagnostyczne uwzględnione w badaniu i ich charakter i jednostka miary**

Kapitał / Symbol	Nazwa	Charakter wskaźnika
<b>KE</b>		
X1	Rentowność aktywów [ROA] (w %)	S
X2	Rentowność kapitału własnego [ROE] (w %)	S
X3	Marża odsetkowa netto [NIM] (w %)	S
X4	Koszty / dochody [CIR] (w %)	D
X5	Kredyty banku / kredyty sektora bankowego [L/SL] (w %)	S
X16	Współczynnik wypłacalności [CAR] (w %)	S
<b>INN</b>		
X7	Liczba klientów aktywnie korzystających z bankowości internetowej / liczba klientów	S

		ogółem [EB/C] (w %)	
X14	Wartość szkoleń / wartość świadczeń pracowniczych ogółem [T/TB] (w %)		S
<b>INS</b>			
X13	„Złoty Bankier” (miernik ogółem) [GB_2]		S
X22a	Liczba przyznanych nagród / liczba nagród ogółem sektora bankowego [INC_2] (w %)		S
X23a	Liczba dobrych praktyk CSR / liczba dobrych praktyk CSR ogółem sektora bankowego [GP_2] (w %)		S
<b>ORG</b>			
X9	Wartość świadczeń pracowniczych przypadająca na 1 zatrudnionego [E/C] (w zł)		S
X15	Liczba oddziałów / liczba oddziałów sektora bankowego [B/SB] (w %)		S
X15a	Liczba oddziałów przypadająca na 10 000 klientów [B/C]		S
X18	Liczba klientów przypadająca na 1 pracownika [C/E]		D
<i>Adnotacja.</i> KE – kapitał ekonomiczny, INN – kapitał innowacyjny, INS – kapitał instytucjonalny, ORG – kapitał organizacyjny.			

Źródło: opracowanie własne

W zakresie ważenia wskaźników diagnostycznych w analizie przyjęte zostały dwa rozwiązania – system wag równych i autorski system wag.

Biorąc pod uwagę liczbę wskaźników diagnostycznych w ramach kapitału ekonomicznego (6), a także podsystemów kapitału intelektualnego, czyli kapitału innowacyjnego (2), instytucjonalnego (3) i organizacyjnego (4) – wagi równe dla wskaźników w tych podgrupach wyniosły odpowiednio: 0,166667 oraz 0,50; 0,3333; 0,25; a wagi równe dla podgrup (poszczególnych typów kapitału) wyniosły po 0,25.

Przy drugim sposobie ważenia wskaźników diagnostycznych – zaproponowanym przez autorkę – w ramach kapitału ekonomicznego (6) oraz innowacyjnego (2), instytucjonalnego (3) i organizacyjnego (4), wagi dla wskaźników w tych podgrupach wyniosły odpowiednio: 0,166667 oraz 0,50; 0,3333; 0,25; natomiast wagi dla podgrup (dla poszczególnych typów kapitału) odpowiednio: 0,40 oraz 0,20; 0,20; 0,20. Mówiąc inaczej, autorka zdecydowała się przypisać łącznie wagę 0,40 dla wskaźników charakteryzujących kapitał ekonomiczny i łącznie wagę 0,60 dla całości kapitału intelektualnego. Szczegółowy sposób ważenia wskaźników/rodzajów kapitału został zaprezentowany w tabeli 7.5.

**Tabela 7.5. System wag przyjęty w analizie**

Wyszczególnienie	KE	INN	INS	ORG
Wagi równe (dla wskaźników)	0,166667	0,50	0,3333	0,25
Wagi równe (dla podgrup)	0,25	0,25	0,25	0,25
Wagi autorskie (dla wskaźników)	0,166667	0,50	0,3333	0,25
Wagi autorskie (dla podgrup)	0,40	0,20	0,20	0,20

Źródło: opracowanie własne

Uzasadnienie, dla autorskiego systemu wag jest następujące:

Podstawą tak skonstruowanego miernika jest założenie autorki, że kapitał ekonomiczny stanowi dla banków fundament ich ciągłego, prawidłowego funkcjonowania i zrównoważonego rozwoju. Kapitał ekonomiczny to baza niezbędna do rozwoju banku, dlatego też rola kapitału ekonomicznego została w mierniku wskazana jako istotna. Odpowiedni poziom kapitału ekonomicznego odpowiada za rentowność, zachowanie płynności, wypłacalność, czy też wartość marży. Na jego podstawie można określić pozycję rynkową banku, wykorzystując dane dotyczące wartości posiadanych aktywów, wzrostu liczby klientów, wolumenu kredytów czy depozytów. Ponadto regulacje prawne obligują banki do utrzymywania kapitału ekonomicznego na takim poziomie, aby zapewnić bezpieczeństwo klientom jak i nie narazić na perturbacje całego systemu finansowego.

Przedstawiona koncepcja doboru wag i przyjęty model przewagi wskaźników, zwłaszcza określających kapitał intelektualny, stanowi zabieg celowy i jest konsekwencją tezy stawianej przez autorkę, że taki jest kierunek zmian zachodzących we współczesnej bankowości. Koncepcja stanowi odzwierciedlenie sposobów radzenia sobie banków z wyzwaniami XXI w. Autorka starała się uwzględnić wszystkie kategorie podejmowanych działań, będących zbiorem odpowiedzi banków na wyzwania stojące przed osobami nimi zarządzającymi. w dobie gospodarki opartej na wiedzy, wzmożonych działań w zakresie digitalizacji oraz obciążeniem regulacjami, sektor bankowy zmuszony jest do wykorzystywania w większym stopniu swoich niefinansowych zasobów. Aspekty te obejmują różnorodne obszary kapitału intelektualnego. w poszczególnych podmiotach (bankach) podejmowane są różne działania, służące adekwatnemu dostosowaniu się do pojawiających się wyzwań. Miernik ma na celu uwzględnienie tej różnorodności – stąd trzy kategorie elementów: organizacyjne, innowacyjne i instytucjonalne (z wagami po 0,20). Dynamiczne zmiany w obszarze kapitału intelektualnego klasycznych banków wynikają z bardzo wielu uwarunkowań. Jednym z nich jest konieczność sprostania rosnącej konkurencji na rynku usług finansowych, w tym ze strony FinTechów. Zmiany te związane są głównie ze zmianami demograficznymi oraz zmianami zachowań i oczekiwań klientów. w mierniku ww. aspekty ujęto w części odzwierciedlającej podsystemy kapitału intelektualnego: innowacyjny, instytucjonalny i organizacyjny.

W podsystemie innowacyjnym zwrócono uwagę na potencjał innowacyjności/kreatywności pracowników wzmocniany przez bank (wartość szkoleń/wartość świadczeń pracowniczych ogółem [T/TB]) oraz proinnowacyjne zachowania klientów – zainteresowanie klientów nowoczesnymi kanałami dystrybucji (liczba klientów aktywnie korzystających z bankowości internetowej/liczba klientów ogółem [EB/C]).

W podsystemie instytucjonalnym podkreślono relacje w środowisku zewnętrznych banku – nagrody w prestiżowych krajowych i międzynarodowych konkursach na tle konkurentów [INC\_2]

oraz satysfakcję klientów w rankingu „Złoty Bankier” [GB\_2]. w mierniku zaakcentowana została również dbałość banku o zrównoważony rozwój poprzez określenie ilości dobrych praktyk CSR na tle konkurentów [GP\_2].

Podsystem organizacyjny kapitału intelektualnego reprezentuje w mierniku efektywność pracy zatrudnionych w analizowanej grupie banków (liczba klientów przypadająca na 1 pracownika [C/E]; wartość świadczeń pracowniczych przypadająca na 1 zatrudnionego [E/C], jak również przyjęty schemat działania sieci oddziałów i dostępności dla klienta (liczba oddziałów/liczba oddziałów sektora bankowego [B/SB], liczba oddziałów przypadająca na 10 000 klientów [B/C]).

Konkludując, zmiany we współczesnej bankowości powodują widoczny spadek znaczenia tradycyjnych (finansowych) czynników konkurencyjności. Podstawą budowania długookresowej konkurencyjności oraz trwały i zrównoważony rozwój banków wydają się być współcześnie nierozzerwalnie związane z twórczym wykorzystaniem posiadanych przez nie zasobów jako bazy innowacyjnych rozwiązań, eksplorowania zgromadzonego doświadczenia w sferze organizacji procesów i struktur oraz umiejętności elastycznego reagowania na zmiany dokonujące się w otoczeniu rynkowym. w konsekwencji w pełni uzasadnione jest odwołanie się do trzech filarów kreowania kapitału intelektualnego – co w mierniku wskazano przypisując każdej z tych sfer wagę 0,20. Jednocześnie uznając kapitał ekonomiczny za bazę do tych działań – przypisując mu wagę 0,40.

Multikanałowość, rozwój nowych technologii oraz klientocentryczność zmuszają banki do ciągłego poszukiwania innowacyjnych rozwiązań, rozwój aktualnej bazy produktów jak i zmiany w systemie zarządzania. Rola kapitału intelektualnego jest w tym przypadku kluczowa, aby dostosować się do dynamiki zmian. Wymagana jest tu bowiem szybka reakcja decydentów, często modyfikacja krótkoterminowych taktyk zarządzania, nie tylko doskonała wiedza produktowa (umożliwiająca kreowanie nowych usług), ale także uwzględniająca dynamiczne zmiany potrzeb i doświadczeń klientów. Upowszechnienie Internetu i urządzeń mobilnych oraz ciągłe poszerzanie ich użyteczności sprawiło, że centrum bankowego wszechświata stał się klient. Klient coraz bardziej wymagający i świadomy swojej siły. Klienci mają i artykułują zindywidualizowane potrzeby w przekonaniu, iż ich oczekiwania powinny być niezwłocznie zaspakajane. Banki muszą zatem intensywniej niż dotychczas walczyć o utrzymanie relacji z klientami. w konsekwencji rośnie rola systemów IT w budowaniu i udoskonalaniu tych relacji. To już nie tylko obszary wsparcia, ale miejsca tworzenia realnej wartości dla klientów i generowania innowacyjnych pomysłów.

W kontekście zmian następujących w bankowości i chęci podkreślenia roli kapitału intelektualnego w budowaniu konkurencyjności współczesnych banków, słusznym wydaje się przypisanie wag w sposób zaproponowany przez autorkę. Banki chcąc osiągnąć pozycję lidera na rynku muszą wykazać się przede wszystkim nieszablonowym myśleniem w tworzeniu innowacyjnych rozwiązań dla klientów, wiedzą i doświadczeniem w zakresie zindywidualizowania ofert dla klientów



oraz elastycznością i zwinnością w dostosowywaniu się do ciągłych zmian narzucanych przez zdigitalizowanych konkurentów.

Przechodząc do właściwego etapu porządkowania liniowego banków – normalizacji wskaźników diagnostycznych, agregacji i oceny jakości – w wyniku zastosowania czterech formuł normalizacji, tj. dwóch sposobów unitaryzacji i dwóch sposobów standaryzacji; w połączeniu z dwoma systemami wag (równe, autorskie) uzyskano finalnie osiem wariantów wyników (rankingów) dla każdego analizowanego roku (2009-2020). W tabeli 7.6. zbiorczo zaprezentowano powyższe sposoby analizy, a wyniki porządkowania liniowego banków (rankingi) dla poszczególnych lat zamieszczone zostały w tabelach 7.7.–7.14.

**Tabela 7.6. Ranking w zależności od systemu wag i metody normalizacji**

Ranking	System wag	Metoda normalizacji
Ranking 1	równe	unitaryzacja zerowana
Ranking 2	Równe	Unitaryzacja
Ranking 3	Równe	Standaryzacja
Ranking 4	równe	standaryzacja (w czasie)
Ranking 5	autorskie	unitaryzacja zerowana
Ranking 6	autorskie	Unitaryzacja
Ranking 7	autorskie	Standaryzacja
Ranking 8	autorskie	standaryzacja (w czasie)

Źródło: opracowanie własne

W konstrukcji miernika syntetycznego konkurencyjności banków (KB) dla  $i$  –tego banku uwzględniono klasyczną formułę agregacji cech diagnostycznych opartą na średniej arytmetycznej (wewnątrz poszczególnych rodzajów kapitału) oraz opartą na sumie (dla poszczególnych rodzajów kapitału) według poniższego wzoru:

$$KB_i = \sum_{j=1}^k (1/m \sum_{j=1}^m (z_{ij} \alpha_j)) \beta_j. \quad (28)$$

Przykładowo, zgodnie z wariantem 1 obliczeń (wagi równe) postać miernika syntetycznego była następująca:

$$KB_i = 0,25 * \left( \begin{array}{l} 0,166667 * X1 + 0,166667 * X2 + 0,166667 * X3 \\ +0,166667 * X4 + 0,166667 * X5 + 0,166667 * X16 \end{array} \right) \\ +0,25 * (0,5 * X7 + 0,5 * X14) + 0,25 * \left( \begin{array}{l} 0,3333 * X13 + 0,3333 * X22a \\ +0,3334 * X23a \end{array} \right) \\ +0,25 * (0,25 * X9 + 0,25 * X15 + 0,25 * X15a + 0,25 * X18). \quad (29)$$

Z kolei, zgodnie z wariantem 5 obliczeń (wagi autorskie) postać miernika syntetycznego była następująca:

$$\begin{aligned}
 KB_i = & 0,40 * \left( \begin{array}{l} 0,166667 * X1 + 0,166667 * X2 + 0,166667 * X3 \\ +0,166667 * X4 + 0,166667 * X5 + 0,166667 * X16 \end{array} \right) \\
 & +0,20 * (0,5 * X7 + 0,5 * X14) + 0,20 * \left( \begin{array}{l} 0,3333 * X13 + 0,3333 * X22a \\ +0,3334 * X23a \end{array} \right) \\
 & +0,20 * (0,25 * X9 + 0,25 * X15 + 0,25 * X15a + 0,25 * X18). \quad (30)
 \end{aligned}$$

a poszczególne części wzoru (29) i (30) to mierniki cząstkowe dla poszczególnych rodzajów kapitału, odpowiednio innowacyjnego, instytucjonalnego, organizacyjnego i ekonomicznego.

**Tabela 7.7. Miernik syntetyczny i ranking banków z zastosowaniem systemu wag równych i unitaryzacji zerowanej**

Bank	2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020	
	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R
Alior Bank	0,2594	10	0,4346	8	0,4201	7	0,4576	8	0,3664	8	0,3885	8	0,4435	8	0,3993	8	0,4705	7	0,3849	8	0,2602	9	0,3454	9
BNP Paribas	0,4080	6	0,2929	9	0,2911	10	0,3122	9	0,3004	9	0,3730	9	0,4532	6	0,3467	10	0,3525	10	0,4914	2	0,4863	3	0,6045	3
BOŚ	0,2996	9	0,2618	10	0,3223	9	0,2911	10	0,2651	10	0,2898	10	0,3194	10	0,4141	6	0,3892	9	0,2313	11	0,1827	10	0,2115	10
Citi Handlowy	0,5281	4	0,4950	7	0,5180	4	0,5534	4	0,4973	5	0,4179	7	0,4370	9	0,3688	9	0,3965	8	0,4994	6	0,4082	8	0,3881	8
ING Bank	0,5587	3	0,5665	2	0,5130	5	0,5727	3	0,6205	2	0,4977	3	0,6432	2	0,5320	4	0,5359	4	0,5978	3	0,4748	4	0,6617	2
mBank	0,3801	8	0,5266	5	0,4397	6	0,4924	6	0,5076	4	0,4630	5	0,4497	7	0,4525	5	0,4957	5	0,4905	5	0,4483	7	0,4864	6
Millenium Bank	0,4054	7	0,4995	6	0,3830	8	0,5213	5	0,4876	6	0,4941	4	0,5306	4	0,5715	3	0,5983	3	0,5713	4	0,4581	5	0,5341	4
Pekao Bank	0,6164	2	0,5643	3	0,5302	3	0,4919	7	0,4700	7	0,4553	6	0,5155	5	0,4075	7	0,4740	6	0,4183	7	0,4492	6	0,5090	5
PKO BP	0,6584	1	0,7011	1	0,6836	1	0,6874	1	0,6415	1	0,6386	2	0,6816	1	0,6463	1	0,6998	1	0,6216	1	0,6428	1	0,6775	1
Santander Bank	0,4668	5	0,5311	4	0,6189	2	0,6099	2	0,6188	3	0,6425	1	0,6116	3	0,5927	2	0,6208	2	0,4875	10	0,5339	2	0,4784	7

*Adnotacja.* KB – wartość miernika syntetycznego konkurencyjności banków, R – miejsce w rankingu.

Źródło: opracowanie własne

**Tabela 7.8. Miernik syntetyczny i ranking banków z zastosowaniem systemu wag równych i unitaryzacji**

Bank	2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020	
	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R
Alior Bank	0,4666	10	0,6259	8	0,7985	7	0,8732	8	0,6824	8	0,7690	8	0,9307	8	0,8623	8	0,9217	7	0,7837	9	0,7842	9	0,8864	9
BNP Paribas	0,6153	6	0,4842	9	0,6696	10	0,7278	9	0,6164	9	0,7536	9	0,9404	6	0,8097	10	0,8037	10	0,8902	5	1,0103	3	1,1455	3
BOŚ	0,5068	8	0,4531	10	0,7008	9	0,7067	10	0,5811	10	0,6703	10	0,8066	10	0,8771	6	0,8403	9	0,6301	10	0,7067	10	0,7525	10
Citi Handlowy	0,7353	4	0,6863	7	0,8965	4	0,9689	4	0,8133	5	0,7984	7	0,9242	9	0,8318	9	0,8477	8	0,8982	4	0,9323	8	0,9291	8
ING Bank	0,7659	3	0,7578	2	0,8915	5	0,9882	3	0,9365	2	0,8782	3	1,1303	2	0,9951	4	0,9870	4	0,9966	2	0,9988	4	1,2027	2
mBank	0,5873	7	0,7180	5	0,8181	6	0,9080	6	0,8236	4	0,8435	5	0,9369	7	0,9155	5	0,9468	5	0,8893	6	0,9723	7	1,0274	6
Millenium Bank	0,6127	2	0,6908	6	0,7615	8	0,9369	5	0,8036	6	0,8746	4	1,0178	4	1,0345	3	1,0495	3	0,9701	3	0,9821	5	1,0751	4
Pekao Bank	0,8237	1	0,7557	3	0,9087	3	0,9075	7	0,7860	7	0,8359	6	1,0028	5	0,8705	7	0,9252	6	0,8172	8	0,9733	6	1,0500	5
PKO BP	0,8657	5	0,8925	1	1,0621	1	1,1030	1	0,9575	1	1,0191	2	1,1688	1	1,1093	1	1,1509	1	1,0204	1	1,1668	1	1,2186	1
Santander Bank	0,6740	9	0,7225	4	0,9973	2	1,0255	2	0,9348	3	1,0230	1	1,0988	3	1,0557	2	1,0719	2	0,8864	7	1,0579	2	1,0194	7

*Adnotacja.* KB – wartość miernika syntetycznego konkurencyjności banków, R – miejsce w rankingu.

Źródło: opracowanie własne

**Tabela 7.9. Miernik syntetyczny i ranking banków z zastosowaniem systemu wag równych i standaryzacji**

Bank	2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020	
	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R
Alior Bank	1,4931	10	2,0681	8	2,4651	7	2,7181	8	2,1798	8	2,5584	8	2,9862	7	2,8048	8	3,1522	6	2,6097	9	2,7332	9	2,9383	9
BNP Paribas	2,0109	7	1,6361	9	2,0974	10	2,2582	9	1,9638	9	2,4762	9	2,9967	6	2,6732	10	2,7284	10	3,0181	5	3,4939	3	3,8296	3
BOŚ	1,6869	9	1,5415	10	2,1430	9	2,1619	10	1,8290	10	2,1773	10	2,5838	10	2,8135	6	2,8237	9	2,0939	10	2,4364	10	2,5039	10
Citi Handlowy	2,4045	4	2,2945	6	2,8035	3	2,9879	4	2,5606	5	2,6125	7	2,9127	9	2,6892	9	2,8938	8	3,0550	4	3,2207	8	3,1000	8
ING Bank	2,5318	3	2,5154	2	2,7792	5	3,0423	3	2,9243	2	2,8330	4	3,5401	2	3,1928	4	3,3377	4	3,3602	2	3,4201	4	3,9816	2
mBank	1,9075	8	2,4496	4	2,5370	6	2,7759	7	2,5775	4	2,7392	6	2,9396	8	2,9103	5	3,1887	5	3,0150	6	3,3809	6	3,3991	6
Millenium Bank	2,0285	6	2,2929	7	2,3720	8	2,8954	5	2,4974	6	2,8398	3	3,2159	4	3,3094	3	3,5481	3	3,2319	3	3,3885	5	3,6111	4
Pekao Bank	2,7267	2	2,4995	3	2,8002	4	2,8083	6	2,4952	7	2,7753	5	3,2064	5	2,8074	7	3,1150	7	2,7216	8	3,3067	7	3,4744	5
PKO BP	2,8385	1	2,9589	1	3,2641	1	3,4240	1	2,9865	1	3,3079	2	3,6872	1	3,5825	1	3,8732	1	3,4242	1	3,9949	1	4,0761	1
Santander Bank	2,2087	5	2,4066	5	3,0446	2	3,1302	2	2,9174	3	3,3884	1	3,4672	3	3,4012	2	3,6197	2	2,9606	7	3,6299	2	3,3978	7

*Adnotacja.* KB – wartość miernika syntetycznego konkurencyjności banków, R – miejsce w rankingu.

Źródło: opracowanie własne

**Tabela 7.10. Miernik syntetyczny i ranking banków z zastosowaniem systemu wag równych i normalizacji w czasie**

Bank	2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020	
	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R
Alior Bank	-1,2687	10	-0,4818	8	-0,3457	7	-0,2609	8	-0,4537	8	-0,2690	7	-0,1210	6	-0,0746	6	0,1334	5	-0,2025	9	-0,1679	9	-0,1256	9
BNP Paribas	-0,3746	6	-0,8001	10	-0,5939	10	-0,5536	10	-0,6172	10	-0,2729	8	-0,1389	7	-0,1025	9	-0,2281	10	0,2899	6	0,4265	2	0,5239	3
BOŚ	-0,6354	9	-0,6823	9	-0,4689	9	-0,4901	9	-0,5360	9	-0,4140	10	-0,4731	10	0,0592	5	-0,1616	9	-0,5980	10	-0,4739	10	-0,5036	10
Citi Handlowy	-0,0183	4	-0,0668	5	-0,0517	4	0,0397	4	-0,1348	5	-0,3466	9	-0,1802	8	-0,1882	10	-0,0408	8	0,4224	3	0,1082	7	0,1109	8
ING Bank	0,0006	3	-0,0295	4	-0,0769	5	0,1368	3	0,4073	1	-0,0104	4	0,2690	2	0,1840	4	0,2450	4	0,5138	2	0,2833	4	0,5883	2
mBank	-0,5984	8	-0,0717	6	-0,4028	8	-0,2139	7	-0,1910	7	-0,2337	6	-0,2007	9	-0,0853	7	0,1334	5	0,3006	5	0,2826	5	0,2467	6
Millenium Bank	-0,4033	7	-0,1973	7	-0,2692	6	-0,0419	5	-0,0012	4	0,0425	3	-0,0071	5	0,2563	3	0,4055	3	0,3315	4	0,1639	6	0,3632	4
Pekao Bank	0,1921	2	0,0308	3	-0,0183	3	-0,0463	6	-0,1658	6	-0,1061	5	0,0094	4	-0,0921	8	0,1164	7	-0,0632	8	0,0974	8	0,2751	5
PKO BP	0,3393	1	0,3948	1	0,4793	1	0,4929	1	0,3902	3	0,5367	1	0,5525	1	0,5369	1	0,7621	1	0,5978	1	0,7104	1	0,7359	1
Santander Bank	-0,0633	5	0,0464	2	0,1611	2	0,2131	2	0,3983	2	0,4504	2	0,2432	3	0,3973	2	0,4695	2	0,0468	7	0,3595	3	0,2025	7

*Adnotacja.* KB – wartość miernika syntetycznego konkurencyjności banków, R – miejsce w rankingu.

Źródło: opracowanie własne

**Tabela 7.11. Miernik syntetyczny i ranking banków z zastosowaniem systemu wag autorskich i unitaryzacji zerowanej**

Bank	2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020	
	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R
Alior Bank	0,2565	10	0,4003	8	0,4044	7	0,4405	8	0,3706	8	0,4073	8	0,4478	6	0,4132	7	0,4776	7	0,4138	8	0,2645	9	0,3268	9
BNP Paribas	0,4178	6	0,2965	9	0,2578	10	0,2850	9	0,2706	9	0,3449	9	0,4244	9	0,3200	10	0,3424	9	0,4358	7	0,4439	6	0,6183	3
BOŚ	0,3143	9	0,2729	10	0,2920	9	0,2517	10	0,2216	10	0,2435	10	0,2790	10	0,3693	9	0,3229	10	0,2158	10	0,1877	10	0,2025	10
Citi Handlowy	0,5791	3	0,5351	5	0,5408	4	0,5870	3	0,5294	5	0,4671	7	0,4459	7	0,3879	8	0,4134	8	0,4887	6	0,3833	8	0,4319	8
ING Bank	0,5598	4	0,5421	4	0,4866	5	0,5442	5	0,5870	3	0,4980	4	0,6215	3	0,5242	4	0,5406	4	0,6126	2	0,5005	3	0,6729	1
mBank	0,3816	7	0,5274	6	0,4329	6	0,4950	6	0,5011	6	0,4694	6	0,4437	8	0,4625	5	0,5044	6	0,5001	4	0,4624	5	0,4976	7
Millenium Bank	0,3789	8	0,4632	7	0,3579	8	0,4839	7	0,4653	7	0,4915	5	0,5085	5	0,5528	3	0,5556	3	0,5333	3	0,4403	7	0,5416	5
Pekao Bank	0,6629	2	0,5909	2	0,5654	3	0,5482	4	0,5309	4	0,5157	3	0,5543	4	0,4500	6	0,5294	5	0,3983	9	0,4842	4	0,5477	4
PKO BP	0,6947	1	0,7112	1	0,6814	1	0,7025	1	0,6447	1	0,6515	1	0,6824	1	0,6396	1	0,6997	1	0,6134	1	0,6712	1	0,6681	2
Santander Bank	0,4993	5	0,5552	3	0,6269	2	0,6318	2	0,6118	2	0,6266	2	0,6391	2	0,5898	2	0,6208	2	0,4942	5	0,5570	2	0,5048	6

*Adnotacja.* KB – wartość miernika syntetycznego konkurencyjności banków, R – miejsce w rankingu.

Źródło: opracowanie własne

**Tabela 7.12. Miernik syntetyczny i ranking banków z zastosowaniem systemu wag autorskich i unitaryzacji**

Bank	2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020	
	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R
Alior Bank	0,4583	10	0,5969	8	0,8156	7	0,8806	8	0,7248	8	0,8389	8	0,9281	6	0,8755	7	0,9510	7	0,8316	8	0,7684	9	0,8212	9
BNP Paribas	0,6196	6	0,4931	9	0,6691	10	0,7251	9	0,6249	9	0,7764	9	0,9047	9	0,7823	10	0,8157	9	0,8536	7	0,9478	6	1,1126	3
BOŚ	0,5161	9	0,4696	10	0,7032	9	0,6917	10	0,5757	10	0,6751	10	0,7593	10	0,8316	9	0,7963	10	0,6337	10	0,6916	10	0,6968	10
Citi Handlowy	0,7809	3	0,7317	5	0,9520	4	1,0270	3	0,8836	5	0,8986	7	0,9262	7	0,8502	8	0,8868	8	0,9065	6	0,8872	8	0,9263	8
ING Bank	0,7616	4	0,7387	4	0,8979	5	0,9842	5	0,9412	3	0,9295	4	1,1017	3	0,9865	4	1,0139	4	1,0304	2	1,0044	3	1,1672	1
mBank	0,5834	7	0,7240	6	0,8442	6	0,9351	6	0,8554	6	0,9009	6	0,9240	8	0,9247	5	0,9778	6	0,9179	4	0,9663	5	0,9919	7
Millenium Bank	0,5807	8	0,6598	7	0,7691	8	0,9240	7	0,8195	7	0,9230	5	0,9887	5	1,0150	3	1,0290	3	0,9511	3	0,9442	7	1,0359	5
Pekao Bank	0,8647	2	0,7876	2	0,9767	3	0,9883	4	0,8852	4	0,9472	3	1,0346	4	0,9122	6	1,0028	5	0,8161	9	0,9881	4	1,0421	4
PKO BP	0,8965	1	0,9079	1	1,0925	1	1,1426	1	0,9989	1	1,0830	1	1,1627	1	1,1019	1	1,1730	1	1,0313	1	1,1751	1	1,1624	2
Santander Bank	0,7010	5	0,7519	3	1,0381	2	1,0719	2	0,9660	2	1,0581	2	1,1194	2	1,0521	2	1,0942	2	0,9120	5	1,0608	2	0,9991	6

*Adnotacja.* KB – wartość miernika syntetycznego konkurencyjności banków, R – miejsce w rankingu.

Źródło: opracowanie własne



**Tabela 7.13. Miernik syntetyczny i ranking banków z zastosowaniem systemu wag autorskich i standaryzacji**

Bank	2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020	
	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R
Alior Bank	1,4097	10	1,9654	8	2,5277	7	2,7354	8	2,3019	8	2,8090	8	2,9796	6	2,8752	7	3,2609	7	2,7672	8	2,6865	9	2,7522	9
BNP Paribas	2,0017	6	1,6605	9	2,1007	10	2,2421	9	1,9778	9	2,5736	9	2,8715	9	2,6038	10	2,7791	9	2,8956	7	3,2764	6	3,7415	3
BOŚ	1,6822	9	1,5924	10	2,1544	9	2,1058	10	1,8018	10	2,1996	10	2,4059	10	2,7028	9	2,6678	10	2,1193	10	2,3856	10	2,3446	10
Citi Handlowy	2,5208	3	2,4388	6	2,9722	4	3,1567	3	2,7681	5	2,9525	6	2,8983	7	2,7710	8	3,0252	8	3,0699	5	3,0382	8	3,1162	8
ING Bank	2,4877	4	2,4494	5	2,8001	5	3,0211	5	2,9252	3	3,0278	4	3,4455	3	3,1956	4	3,4448	4	3,4604	1	3,4194	3	3,8931	2
mBank	1,8749	8	2,4692	4	2,6197	6	2,8483	6	2,6566	6	2,9433	7	2,8804	8	2,9702	6	3,3012	6	3,1091	4	3,3555	4	3,3160	7
Millenium Bank	1,8929	7	2,1901	7	2,3918	8	2,8455	7	2,5323	7	3,0154	5	3,1042	5	3,2749	3	3,4902	3	3,1679	3	3,2465	7	3,5056	4
Pekao Bank	2,8243	2	2,6016	2	3,0113	3	3,0379	4	2,7909	4	3,1521	3	3,2862	4	2,9741	5	3,3941	5	2,7273	9	3,3414	5	3,4813	5
PKO BP	2,9129	1	2,9968	1	3,3613	1	3,5238	1	3,1094	1	3,5485	1	3,6658	1	3,5943	1	3,9672	1	3,4601	2	4,0048	1	3,9250	1
Santander Bank	2,2743	5	2,5015	3	3,1846	2	3,2562	2	3,0067	2	3,5157	2	3,5182	2	3,4219	2	3,7076	2	3,0538	6	3,6214	2	3,3664	6

*Adnotacja.* KB – wartość miernika syntetycznego konkurencyjności banków, R – miejsce w rankingu.

Źródło: opracowanie własne

**Tabela 7.14. Miernik syntetyczny i ranking banków z zastosowaniem systemu wag autorskich i normalizacji w czasie**

Bank	2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020	
	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R	KB	R
Alior Bank	-1,5145	10	-0,5344	8	-0,3271	7	-0,2031	8	-0,3822	8	-0,2088	7	-0,1312	6	-0,0939	8	0,1999	7	-0,1064	9	-0,1301	9	-0,2151	9
BNP Paribas	-0,4236	6	-0,7625	10	-0,6271	10	-0,5429	9	-0,6112	9	-0,3157	9	-0,2598	8	-0,2129	10	-0,1736	9	0,1382	6	0,2958	4	0,4483	3
BOŚ	-0,7035	9	-0,6192	9	-0,4911	9	-0,5521	10	-0,6125	10	-0,5176	10	-0,6183	10	0,0024	5	-0,2881	10	-0,6050	10	-0,4821	10	-0,6267	10
Citi Handlowy	0,0492	3	0,0839	4	0,0475	4	0,2046	3	-0,0177	5	-0,2261	8	-0,1929	7	-0,1918	9	0,0213	8	0,3191	3	-0,0573	8	0,1148	8
ING Bank	-0,0389	5	-0,0485	6	-0,0987	5	0,1348	5	0,3318	3	-0,0106	5	0,1871	3	0,1346	4	0,3031	5	0,4778	2	0,2682	5	0,5362	2
mBank	-0,6425	8	-0,0349	5	-0,3433	8	-0,1239	7	-0,1390	7	-0,2018	6	-0,2676	9	-0,0698	7	0,2169	6	0,2972	4	0,3123	3	0,2079	6
Millenium Bank	-0,5590	7	-0,2547	7	-0,2924	6	-0,0633	6	-0,0254	6	0,0210	4	-0,0764	5	0,1806	3	0,3480	3	0,2057	5	0,0584	7	0,2873	4
Pekao Bank	0,2891	2	0,1761	2	0,1260	3	0,1701	4	0,0335	4	0,0293	3	0,0750	4	-0,0188	6	0,3122	4	-0,0801	8	0,1087	6	0,2776	5
PKO BP	0,3978	1	0,4807	1	0,5199	1	0,6163	1	0,4329	1	0,5389	1	0,5053	1	0,4955	1	0,8069	1	0,5822	1	0,6832	1	0,6428	1
Santander Bank	-0,0192	4	0,1537	3	0,2143	2	0,3484	2	0,3854	2	0,3921	2	0,2564	2	0,3559	2	0,5169	2	0,0708	7	0,3581	2	0,2011	7

*Adnotacja.* KB – wartość miernika syntetycznego konkurencyjności banków, R – miejsce w rankingu.

Źródło: opracowanie własne

W zakresie oceny jakości uzyskanych wyników (Kukuła i Luty, 2015), dokonano porównań wyników rankingów dla każdego roku analizy (2009-2020). Obliczenia wykazały, że najczęściej wskazywanymi były: ranking 1 (dla 7 lat) oraz ranking 5 i 6 (dla 7 lat). Ponadto dla 5 lat „jako najbardziej podobny do pozostałych” został wskazany ranking 1 (bez rankingu 5 i 6), dla innych 5 lat analizy „jako najbardziej podobny do pozostałych” został wskazany ranking 5 i 6 (bez rankingu 1), a tylko dla 2 lat ranking 1 oraz jednocześnie rankingi 5 i 6 zostały wskazane „jako najbardziej podobne do pozostałych”. Szczegółowe wyniki analiz zaprezentowano w tabeli 7.15.

**Tabela 7.15. Wybór optymalnej metody porządkowania liniowego w poszczególnych latach**

Rok	Ranking	$max_{r}$
2009	ranking 1, ranking 4	0,9086
2010	ranking 5, ranking 6	0,8914
2011	ranking 1, ranking 2, ranking 5, ranking 6, ranking 7	0,9714
2012	ranking 3, ranking 5, ranking 6, ranking 7, ranking 8	0,8971
2013	ranking 5, ranking 6, ranking 7	0,8914
2014	ranking 5, ranking 6	0,8971
2015	ranking 5, ranking 6, ranking 7	0,8800
2016	ranking 1, ranking 2, ranking 3	0,9086
2017	ranking 1, ranking 2, ranking 5, ranking 6, ranking 7	0,9343
2018	ranking 1, ranking 2, ranking 3	0,8857
2019	ranking 1, ranking 2, ranking 3	0,8629
2020	ranking 1, ranking 2, ranking 3, ranking 4, ranking 8	0,9600

Źródło: opracowanie własne

W związku z tym, że zarówno ranking 1 oraz rankingi 5 i 6 ze zbliżoną częstością były wybierane jako najbardziej podobne do pozostałych (na bazie miejsc poszczególnych banków w rankingu), dodatkowo przeprowadzono analizę korelacji między wartościami miernika syntetycznego dla tych trzech metod porządkowania liniowego (tabela 7.16.). Analiza wykazała bardzo silną i dodatnią korelację między wartościami obliczonych mierników dla wszystkich trzech wariantów obliczeń, tj. ranking 1 i 5, ranking 1 i 6 oraz ranking 5 i 6. Uśredniając po wszystkich analizowanych latach najbardziej skorelowane z pozostałymi były wyniki rankingu 5 – w dalszej kolejności wyniki rankingu 6 (z pozostałymi) a na końcu wyniki rankingu 1 (z pozostałymi).

**Tabela 7.16. Korelacje liniowe Pearsona wartości mierników syntetycznych dla wariantu 1 i 5, 1 i 6 oraz 5 i 6 w poszczególnych latach**

Rok	Korelacja (ranking 1 i 5)	Korelacja (ranking 1 i 6)	Korelacja <sup>a</sup> (ranking 5 i 6)
2009	0,9911	0,9911	1,0000
2010	0,9809	0,9809	1,0000
2011	0,9916	0,9916	1,0000
2012	0,9793	0,9792	1,0000
2013	0,9763	0,9762	1,0000
2014	0,9643	0,9643	1,0000
2015	0,9810	0,9810	1,0000
2016	0,9712	0,9712	1,0000
2017	0,9600	0,9600	1,0000
2018	0,9759	0,9759	1,0000
2019	0,9831	0,9832	1,0000
2020	0,9906	0,9906	1,0000

<sup>a</sup> Wartości współczynników korelacji bliskie jedności.

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie przeprowadzonych analiz **zdecydowano o wyborze rankingu 5, jako rozwiązania optymalnego** (wagi autorskie, unitaryzacja zerowana).

## **7.2. Ocena kapitału intelektualnego banków i jego wpływu na konkurencyjność – w świetle wyników badań z wykorzystaniem miernika syntetycznego**

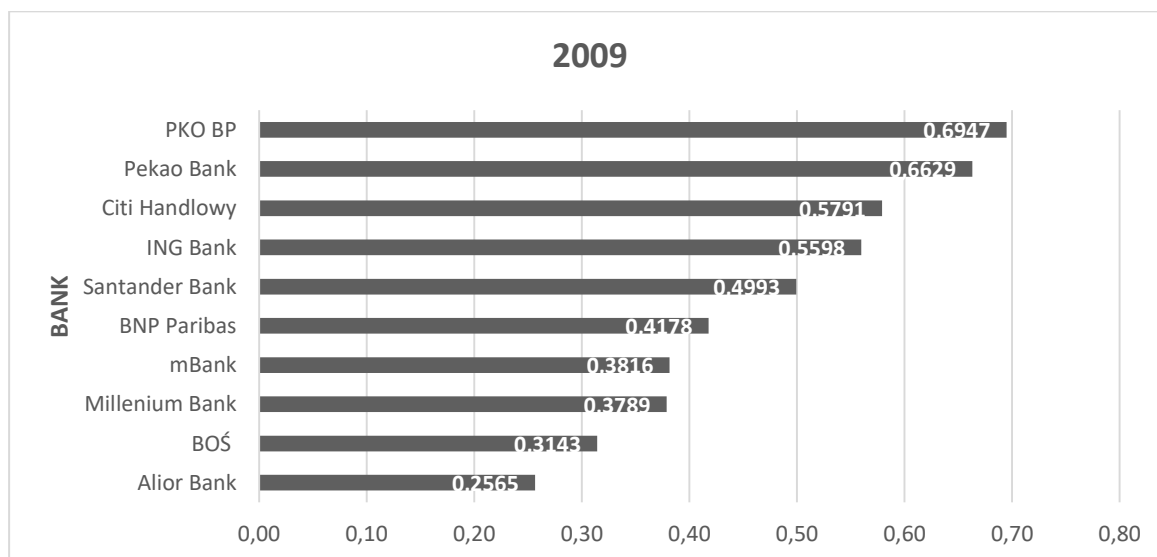
W niniejszym podrozdziale zamieszczono podsumowanie wyników przeprowadzonej analizy konkurencyjności. Szczegółowej analizie poddano banki, które na przestrzeni analizowanego okresu zajmowały trzy początkowe miejsca w rankingu oraz podmioty, które zajmowały trzy końcowe miejsca w rankingu. Omówiony został również wpływ poszczególnych warstw kapitału intelektualnego na wynik końcowy miernika. Badanie miało na celu weryfikację trzeciej hipotezy szczegółowej, która mówiła o tym, iż ocena pozycji konkurencyjnej banku wymaga wielowymiarowej oceny wszystkich warstw zgromadzonego przez bank kapitału (w tym kapitału ekonomicznego i podsystemów kapitału intelektualnego).

Na podstawie uzyskanych rezultatów można stwierdzić, iż wartość miernika konkurencyjności – pozwalająca bankom na utrzymywanie się na wysokiej pozycji w rankingu – jest wynikiem wysokich wartości jego części składowych, pośród których największy wpływ miał: kapitał ekonomiczny (KE), kapitał instytucjonalny (INS), innowacyjny (INN) oraz kapitał organizacyjny

(ORG). Kolejność ta została ustalona na podstawie liczby wysokich współczynników korelacji poszczególnych warstw kapitału z wartością miernika syntetycznego na przestrzeni badanego okresu. Niezaprzeczalnie podstawą uzyskania wysokiej pozycji w rankingu był kapitał ekonomiczny (określany w badaniu przez ROE, ROA, kredyty/kredyty sektor [L/SL], CIR, NIM i wskaźnik wypłacalności [CAR]). Zatem bank, aby osiągnąć pozycję lidera musiał przede wszystkim skupić się na: właściwym zarządzaniu kapitałami własnymi i aktywami, polityce udzielania kredytów, racjonalizacji kosztów, marży odsetkowej oraz dbaniu o bezpieczeństwo finansowe. Ponadto wyróżniać się licznymi prestiżowymi nagrodami, zarówno krajowymi jak i międzynarodowymi [INC\_2], dobrym miernikiem w rankingu „Złoty Bankier” [GB\_2] oraz działaniami z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu [GP\_2] – kapitał instytucjonalny. Istotnym także było udostępnianie innowacyjnych rozwiązań dla klientów i przekonanie ich do korzystania z bankowości internetowej [EB/C]. Najmniejsze znaczenie w ocenie konkurencyjności miała organizacja pracy oraz warunki zatrudnienia, w tym liczba oddziałów / liczba oddziałów sektora bankowego [B/SB].

Analiza konkurencyjności przez pryzmat pojedynczych wskaźników, dotyczących działalności banków, nie byłoby miarodajna biorąc pod uwagę ich wielowymiarową organizację i funkcjonalność oraz powiązania z wieloma interesariuszami. Dlatego też na wykresach 7.1. – 7.12. zaprezentowano wartości autorskiego miernika syntetycznego (konkurencyjności) banków w poszczególnych latach – podmioty zostały uszeregowane według malejących wartości miernika, tzn. od „najbardziej konkurencyjnego” do „najmniej konkurencyjnego”.

**Wykres 7.1. Miernik syntetyczny (konkurencyjności) banków w 2009 roku**

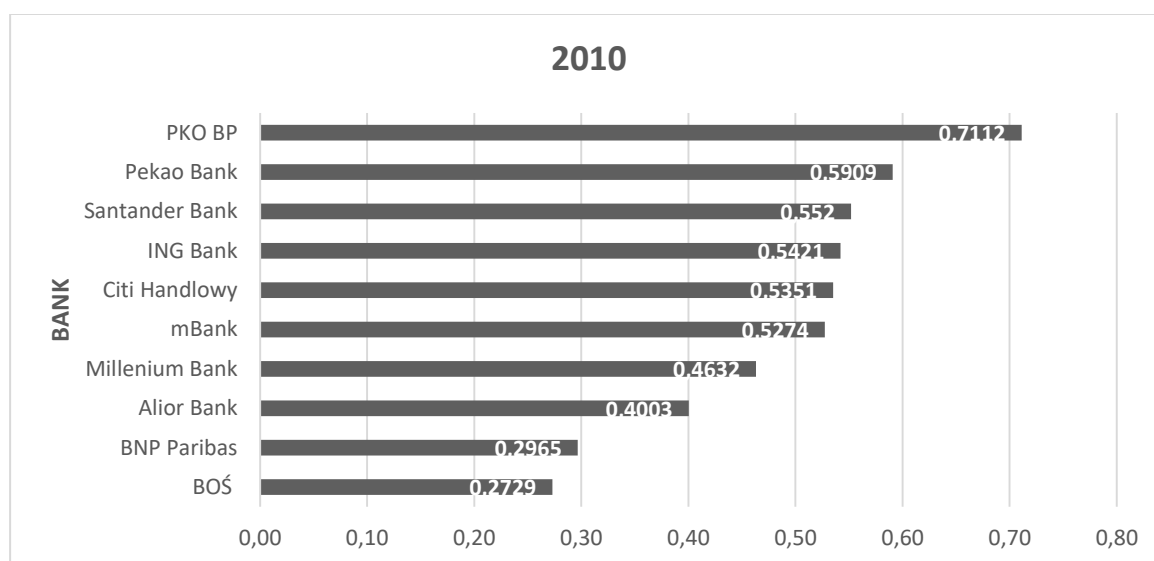


Źródło: opracowanie własne

W roku 2009 najwyższą pozycję w rankingu zajął bank PKO BP z wartością miernika syntetycznego na poziomie 0,6947 (miejsce drugie zajął PEKAO Bank – 0,6629), natomiast najniższą – Alior Bank z wartością miernika równą 0,2565, dla którego był to pierwszy rok działalności na polskim rynku (wykres 7.1.). W 2009 roku udało się zidentyfikować istotny wpływ (na wartość miernika konkurencyjności) aż siedmiu wskaźników diagnostycznych:

- X22a: liczba przyznanych nagród / liczba nagród ogółem sektora bankowego [INC\_2] – kapitał instytucjonalny;
- X4: koszty / dochody [CIR] – kapitał ekonomiczny;
- X15: liczba oddziałów / liczba oddziałów sektora bankowego [B/SB] – kapitał organizacyjny;
- X1: rentowność aktywów [ROA] – kapitał ekonomiczny;
- X5: kredyty banku / kredyty sektora bankowego [L/SL] – kapitał ekonomiczny;
- X2: rentowność kapitału własnego [ROE] – kapitał ekonomiczny;
- X3: marża odsetkowa netto [NIM] – kapitał ekonomiczny.

**Wykres 7.2. Miernik syntetyczny (konkurencyjności) banków w 2010 roku**

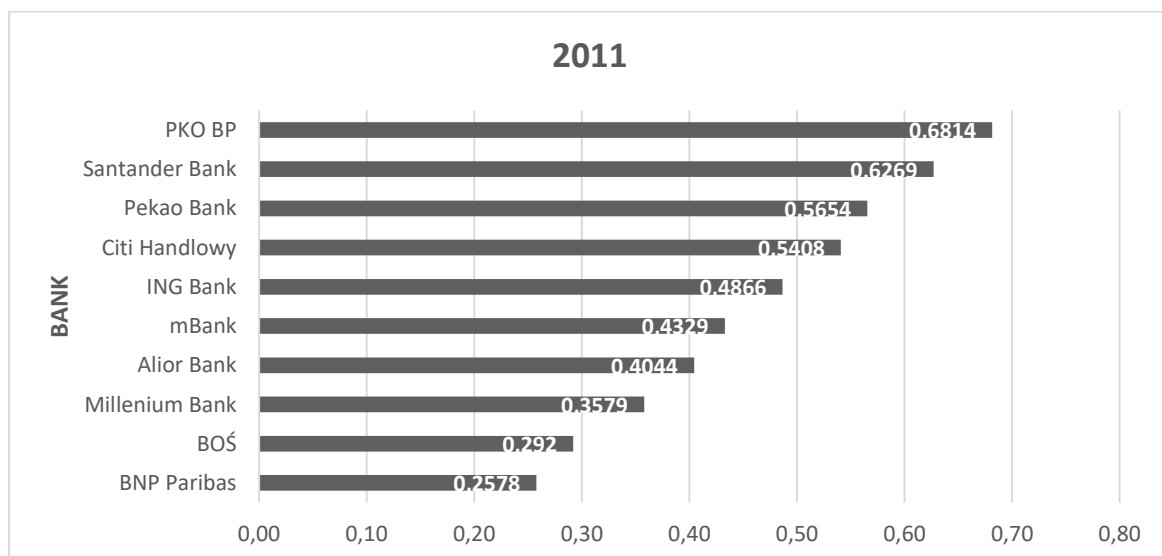


Źródło: opracowanie własne

W roku 2010 najwyższą pozycję w rankingu ponownie zajął bank PKO BP z wartością miernika syntetycznego na poziomie 0,7112 (wykres 7.2.), miejsce drugie zajął Pekao Bank – 0,5909, a na ostatnie miejsce w rankingu (z uwagi na wartości ROA, ROE oraz kształtowanie się wskaźnika kosztów) spadł bank BOŚ – 0,2729. Ogólnie jednak największy wpływ na wartości miernika konkurencyjności w badanej grupie banków miały:

- X22a: liczba przyznanych nagród/liczba nagród ogółem sektora bankowego [INC\_2] – kapitał instytucjonalny;
- X5: kredyty banku/kredyty sektora bankowego [L/SL] – kapitał ekonomiczny;
- X2: rentowność kapitału własnego [ROE] – kapitał ekonomiczny;
- X1: rentowność aktywów [ROA] – kapitał ekonomiczny;
- X15: liczba oddziałów/liczba oddziałów sektora bankowego [B/SB] – kapitał organizacyjny;
- X23a: liczba dobrych praktyk CSR / liczba dobrych praktyk CSR ogółem sektora bankowego [GP\_2] – kapitał instytucjonalny;
- X9: wartość świadczeń pracowniczych przypadająca na 1 zatrudnionego [E/C] – kapitał organizacyjny.

**Wykres 7.3. Miernik syntetyczny (konkurencyjności) banków w 2011 roku**



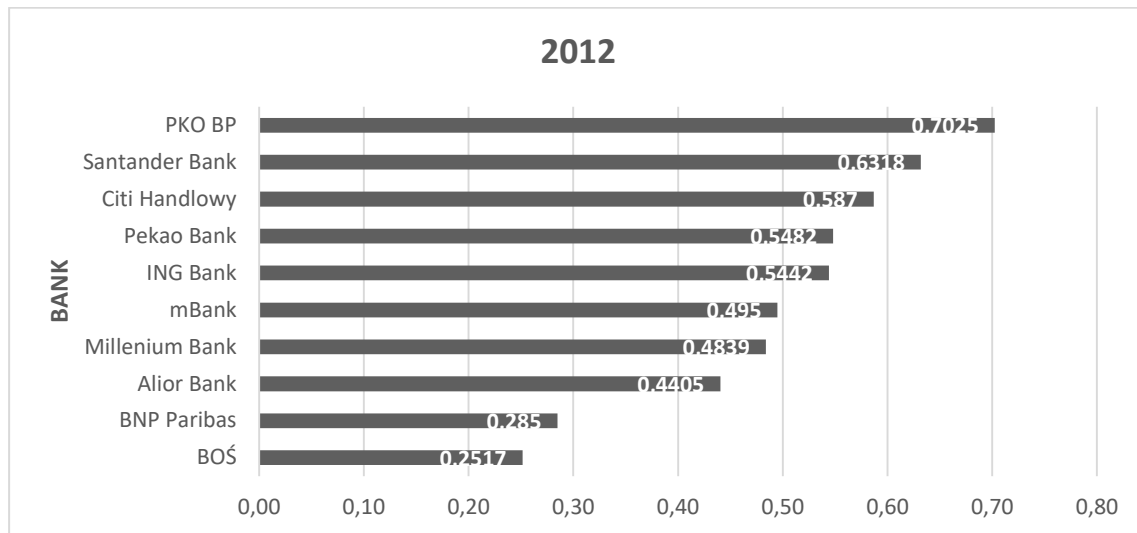
Źródło: opracowanie własne

W roku 2011 wciąż na najwyższej pozycji w rankingu znajdował się bank PKO BP z wartością miernika syntetycznego na poziomie 0,6814 (na miejscu drugim uplasował się Santander Bank: 0,6269), natomiast najniższą pozycję zajmował BNP Paribas z wartością miernika 0,2578 (wykres 7.3.). W 2011 roku na ocenę konkurencyjności przede wszystkim wpływały:

- X1: rentowność aktywów [ROA] – kapitał ekonomiczny;
- X2: rentowność kapitału własnego [ROE] – kapitał ekonomiczny;
- X3: marża odsetkowa netto [NIM] – kapitał ekonomiczny;
- X23a: liczba dobrych praktyk CSR/liczba dobrych praktyk CSR ogółem sektora bankowego [GP\_2] – kapitał instytucjonalny;

- X5: kredyty banku / kredyty sektora bankowego [L/SL] – kapitał ekonomiczny;
- X15: liczba oddziałów/liczba oddziałów sektora bankowego [B/SB] – kapitał organizacyjny.

**Wykres 7.4. Miernik syntetyczny (konkurencyjności) banków w 2012 roku**



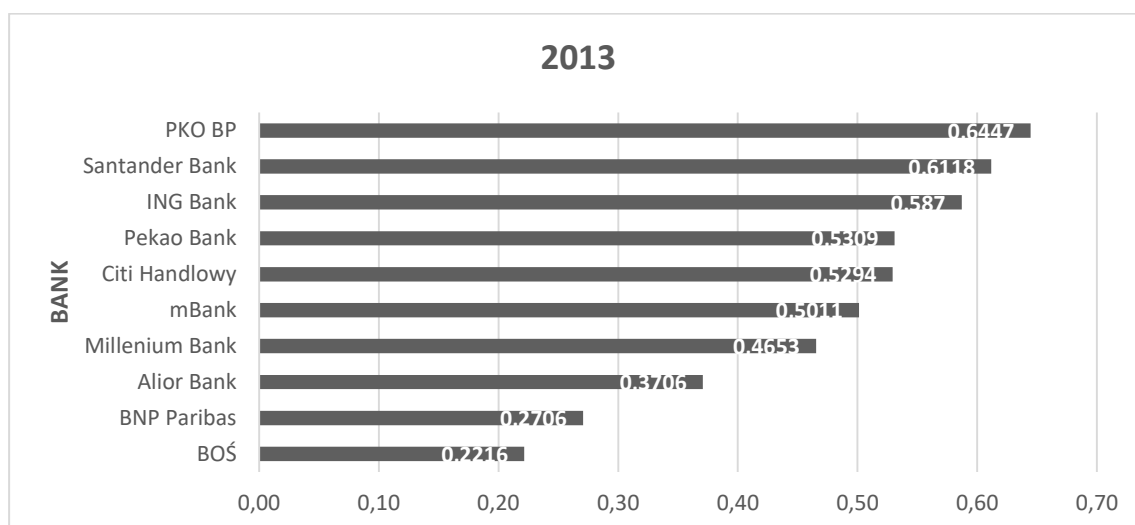
Źródło: opracowanie własne

Najwyższą pozycję w rankingu w 2012 roku zajął PKO BP z wartością miernika syntetycznego na poziomie 0,7025 (miejsce drugie ponownie zajął Santander Bank: 0,6318), natomiast na najniższej pozycji ponownie uplasował się BOŚ z wartością miernika 0,2517 (wykres 7.4.). W 2012 roku wartości miernika konkurencyjności w największym stopniu zależały od:

- X2: rentowność kapitału własnego [ROE] – kapitał ekonomiczny;
- X4: koszty / dochody [CIR] – kapitał ekonomiczny;
- X1: rentowność aktywów [ROA] – kapitał ekonomiczny;
- X22a: liczba przyznanych nagród / liczba nagród ogółem sektora bankowego [INC\_2] – kapitał instytucjonalny



**Wykres 7.5. Miernik syntetyczny (konkurencyjności) banków w 2013 roku**



Źródło: opracowanie własne

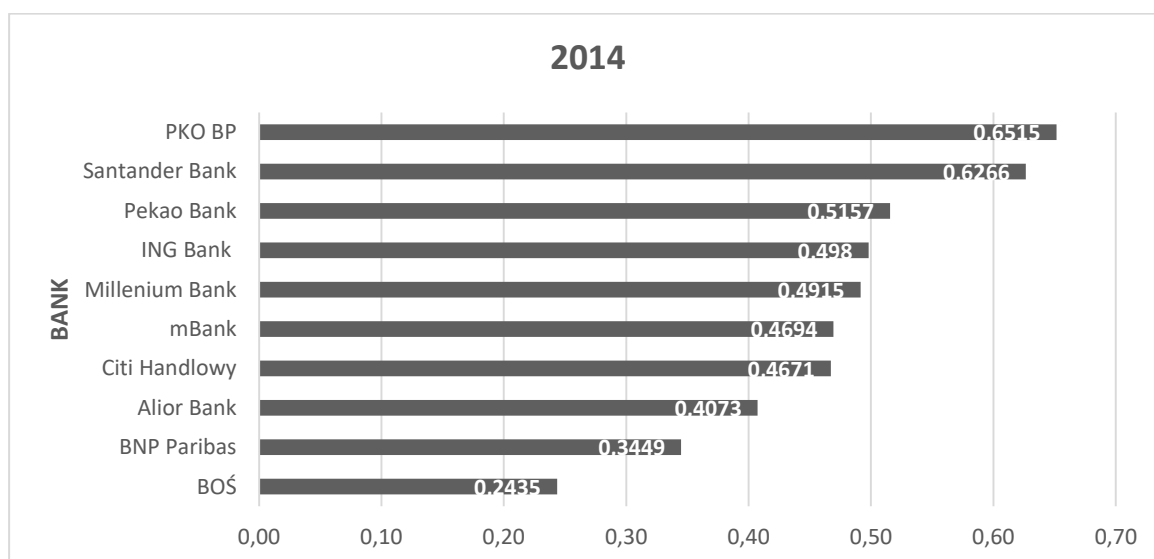
W roku 2013 najwyższą pozycję w rankingu po raz piąty z rzędu zajął bank PKO BP z wartością miernika syntetycznego na poziomie 0,6447 (miejsce drugie po raz trzeci z rzędu zajął Santander Bank: 0,6118), a ostatnią zajął BOŚ z wartością miernika 0,2216 (wykres 7.5.), a wpływ na to w największym stopniu miały:

- X2: rentowność kapitału własnego [ROE] – kapitał ekonomiczny;
- X1: rentowność aktywów [ROA] – kapitał ekonomiczny;
- X23a: liczba dobrych praktyk CSR/liczba dobrych praktyk CSR ogółem sektora bankowego [GP\_2] – kapitał instytucjonalny;
- X5: kredyty banku/kredyty sektora bankowego [L/SL] – kapitał ekonomiczny.

W roku 2014 czołówka zestawienia nie uległa zmianie, najwyższą pozycję w rankingu zajmował bank PKO BP z wartością miernika syntetycznego na poziomie 0,6515 (miejsce drugie Santander Bank: 0,6266), natomiast ostatnie miejsce w zestawieniu ponownie zajął BOŚ z wartością miernika 0,2435 (wykres 7.6.). W 2014 roku największy wpływ na wartości miernika konkurencyjności w badanej grupie banków miały następujące wskaźniki:

- X4: koszty / dochody [CIR] – kapitał ekonomiczny;
- X5: kredyty banku / kredyty sektora bankowego [L/SL] – kapitał ekonomiczny;
- X2: rentowność kapitału własnego [ROE] – kapitał ekonomiczny;
- X15: liczba oddziałów / liczba oddziałów sektora bankowego [B/SB] – kapitał organizacyjny;
- X1: rentowność aktywów [ROA] – kapitał ekonomiczny.

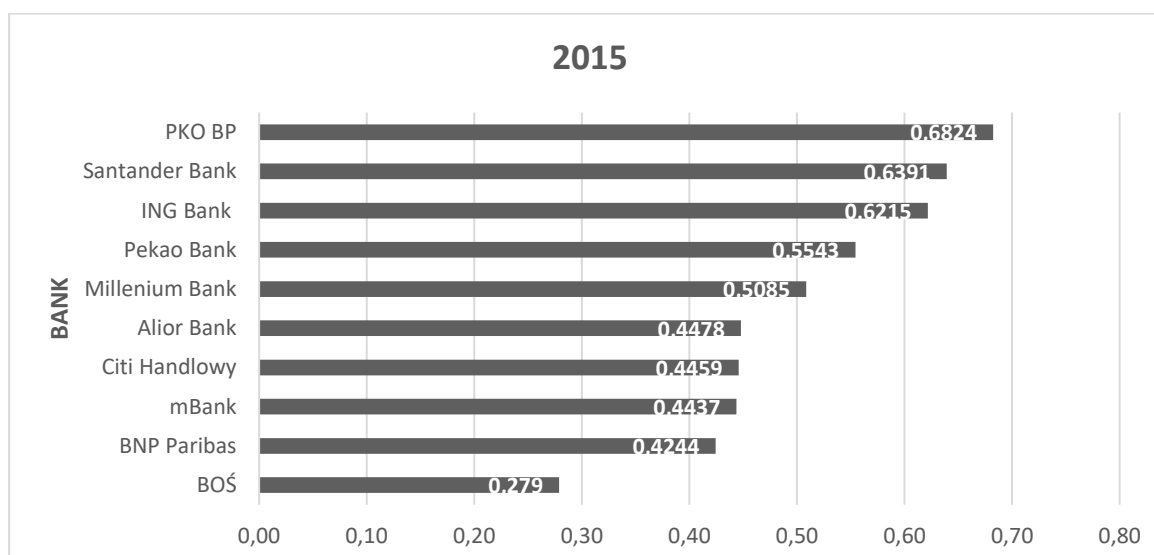
**Wykres 7.6. Miernik syntetyczny (konkurencyjności) banków w 2014 roku**



Źródło: opracowanie własne

W kolejnym roku najwyższą pozycję w rankingu ponownie zajmował bank PKO BP z wartością miernika syntetycznego wyższą niż w roku poprzednim, tj. na poziomie 0,6824, (Santander Bank: 0,6391 – miejsce drugie), a ostatnie miejsce ponownie zajął BOŚ z wartością miernika 0,2790 (wykres 7.7.).

**Wykres 7.7. Miernik syntetyczny (konkurencyjności) banków w 2015 roku**



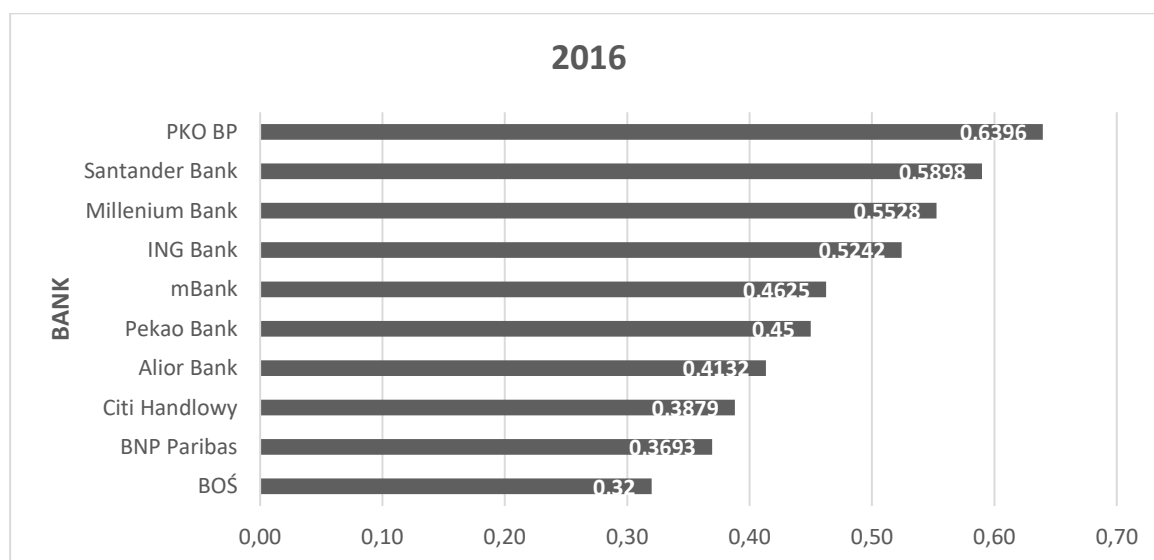
Źródło: opracowanie własne

W 2015 roku wartości miernika konkurencyjności częściowo pozostawały pod znaczącym wpływem czynników:

- X5: kredyty banku / kredyty sektora bankowego [L/SL] – kapitał ekonomiczny;
- X2: rentowność kapitału własnego [ROE] – kapitał ekonomiczny;
- X15: liczba oddziałów / liczba oddziałów sektora bankowego [B/SB] – kapitał organizacyjny;
- X1: rentowność aktywów [ROA] – kapitał ekonomiczny;
- X22a: liczba przyznanych nagród/liczba nagród ogółem sektora bankowego [INC\_2] – kapitał instytucjonalny.

Najwyższą pozycję w rankingu w 2016 r. nieustannie zajmował PKO BP z wartością miernika syntetycznego na poziomie 0,6396 (Santander Bank: 0,5898 – miejsce drugie). Najniższą wartość miernika uzyskał BOŚ (0,3693) oraz BGŻ BNP Paribas (0,3200) (wykres 7.8.).

**Wykres 7.8. Miernik syntetyczny (konkurencyjności) banków w 2016 roku**



Źródło: opracowanie własne

W 2016 roku pięć wskaźników diagnostycznych okazało się kluczowych dla oceny konkurencyjności banków, wśród nich po raz pierwszy można zauważyć wskaźnik przypisany dla kapitału innowacyjnego (w 2016 wśród klientów banków odnotowano niemal dwukrotny przyrost transakcji bezgotówkowych, w tym BLIK, co wymagało aktywacji bankowości elektronicznej i mobilnej) – okazał się on również najsilniej skorelowany z wartością miernika syntetycznego:

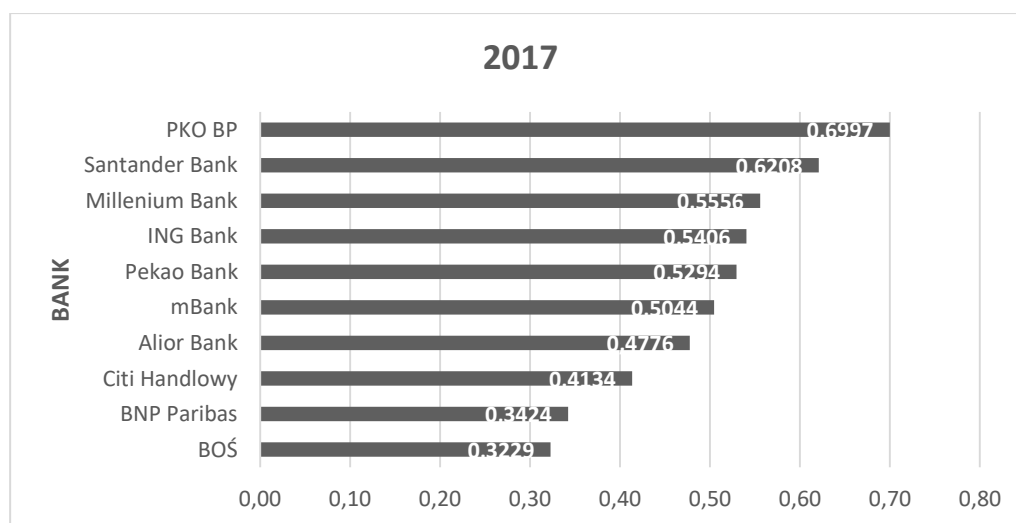
- X7: liczba klientów aktywnie korzystających z bankowości internetowej/liczba klientów ogółem [EB/C] – kapitał innowacyjny;
- X5: kredyty banku / kredyty sektora bankowego [L/SL] – kapitał ekonomiczny;

- X13: „Złoty Bankier” (miernik ogółem) [GB\_2] – kapitał instytucjonalny;
- X15: liczba oddziałów / liczba oddziałów sektora bankowego [B/SB] – kapitał organizacyjny;
- X2: rentowność kapitału własnego [ROE] – kapitał ekonomiczny.

W 2017 na kształtowanie się miernika największy wpływ miały następujące wskaźniki diagnostyczne:

- X5: kredyty banku / kredyty sektora bankowego [L/SL] – kapitał ekonomiczny;
- X1: rentowność aktywów [ROA] – kapitał ekonomiczny;
- X15: liczba oddziałów / liczba oddziałów sektora bankowego [B/SB] – kapitał organizacyjny;
- X2: rentowność kapitału własnego [ROE] – kapitał ekonomiczny;
- X7: liczba klientów aktywnie korzystających z bankowości internetowej/liczba klientów ogółem [EB/C] – kapitał innowacyjny;
- X22a: liczba przyznanych nagród/liczba nagród ogółem sektora bankowego [INC\_2] – kapitał instytucjonalny.

### Wykres 7.9. Miernik syntetyczny (konkurencyjności) banków w 2017 roku

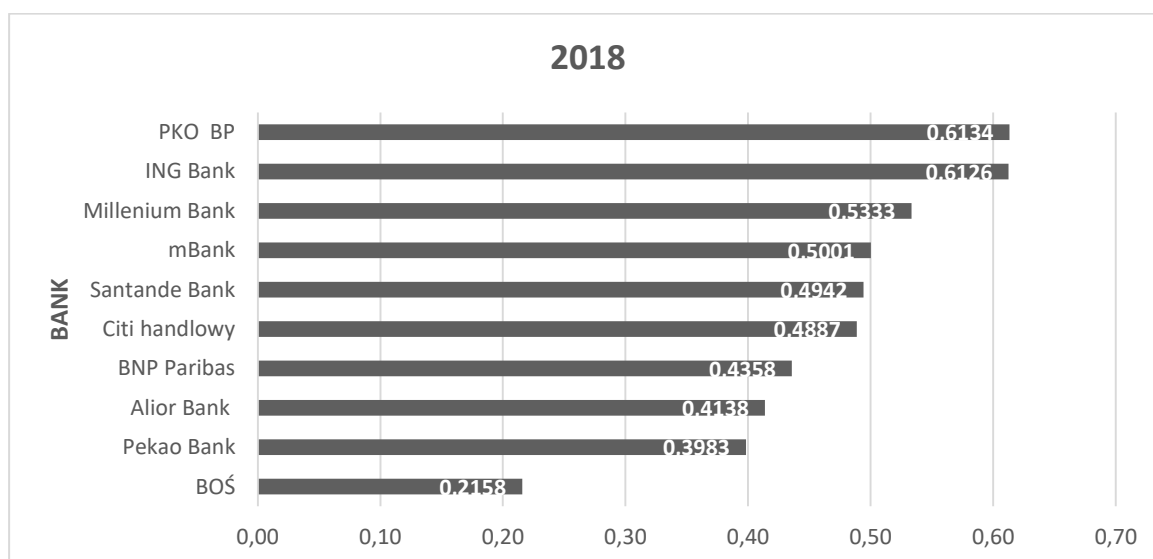


Źródło: opracowanie własne

Ponownie pozycję lidera z wartością miernika syntetycznego na poziomie 0,6997 osiągnął bank PKO BP. Bank Santander zajął miejsce drugie (0,6208). Najniższą pozycję w rankingu zajął bank BOŚ z wartością miernika 0,3229 (wykres 7.9).

W roku 2018 po raz dziesiąty z rzędu najwyższą pozycję w rankingu w dalszym ciągu zajmował bank PKO BP z wartością miernika syntetycznego na poziomie 0,6134 (drugie miejsce ING Bank: 0,6126), natomiast najniższą ponownie zajął BOŚ z wartością miernika 0,2158 (wykres 7.10).

**Wykres 7.10. Miernik syntetyczny (konkurencyjności) banków w 2018 roku**



Źródło: opracowanie własne

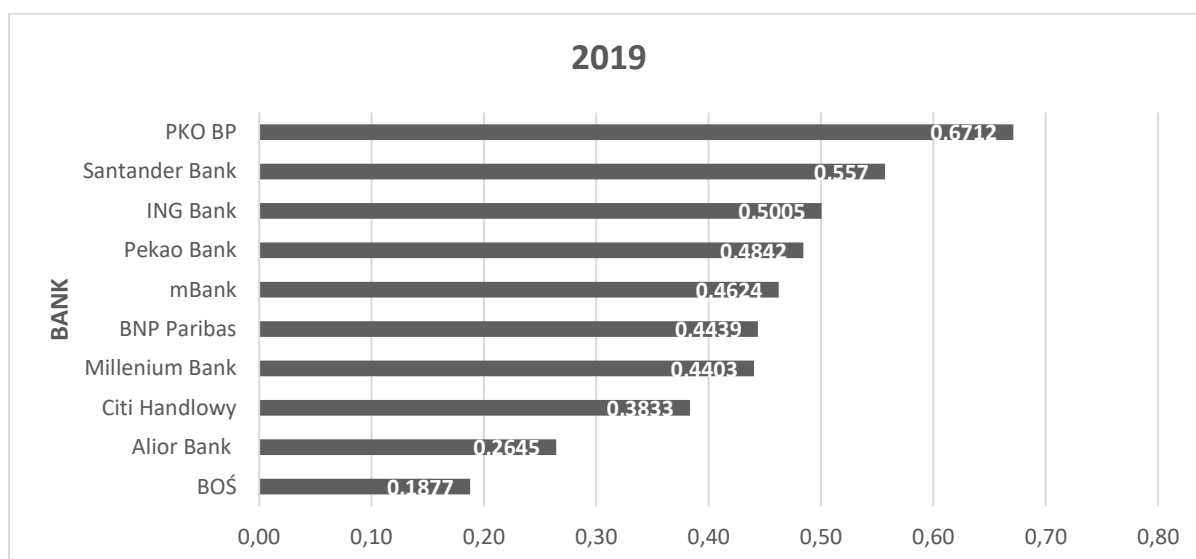
W 2018 największy wpływ na wartości miernika syntetycznego miały tylko cztery wskaźniki:

- X22a: liczba przyznanych nagród/liczba nagród ogółem sektora bankowego [INC\_2] – kapitał instytucjonalny;
- X14: wartość szkoleń/wartość świadczeń pracowniczych ogółem [T/TB] – kapitał innowacyjny;
- X1: rentowność aktywów [ROA] – kapitał ekonomiczny;
- X2: rentowność kapitału własnego [ROE] – kapitał ekonomiczny.

W roku 2019 sytuacja była analogiczna jak w roku poprzednim – najwyższą pozycję w rankingu zajął bank PKO BP z wartością miernika syntetycznego na poziomie 0,6712 (miejsce drugie uzyskał Santander Bank: 0,5570), a najniższą BOŚ z wartością miernika 0,1877 (wykres 7.11.), przy czym wpływ na wyniki rankingu w największym stopniu miały:

- X5: kredyty banku/kredyty sektora bankowego [L/SL] – kapitał ekonomiczny;
- X1: rentowność aktywów [ROA] – kapitał ekonomiczny;
- X2: rentowność kapitału własnego [ROE] – kapitał ekonomiczny;
- X13: „Złoty Bankier” (miernik ogółem) [GB\_2] – kapitał instytucjonalny;
- X22a: liczba przyznanych nagród/liczba nagród ogółem sektora bankowego [INC\_2] – kapitał instytucjonalny;
- X15: liczba oddziałów/liczba oddziałów sektora bankowego [B/SB] – kapitał organizacyjny;
- X4: koszty/dochody [CIR] – kapitał ekonomiczny.

**Wykres 7.11. Miernik syntetyczny (konkurencyjności) banków w 2019 roku**

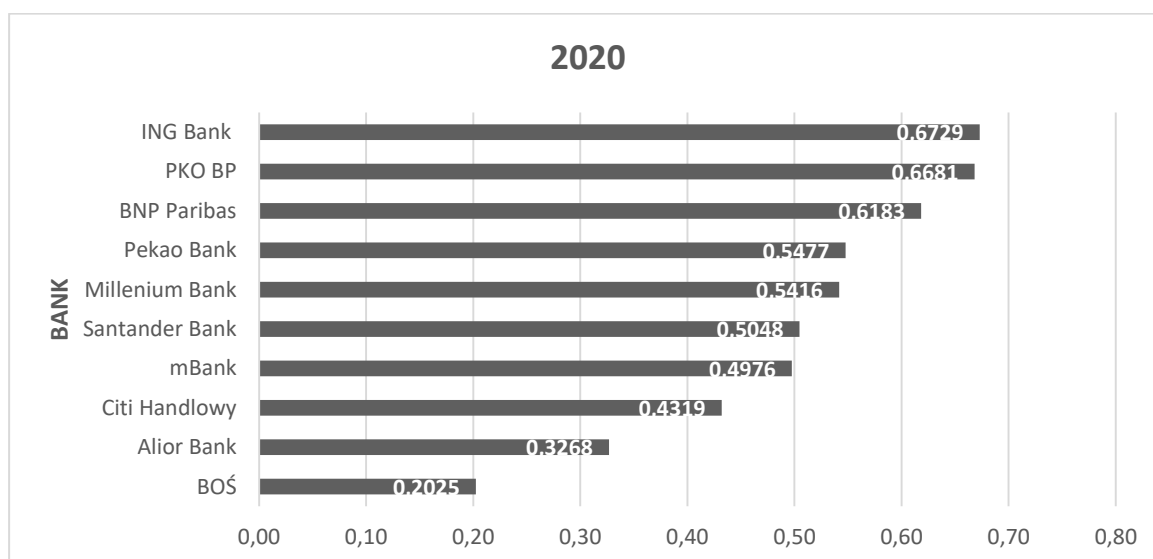


Źródło: opracowanie własne

W roku 2020 pierwszy raz najwyższą pozycję w rankingu zajął ING Bank z wartością miernika syntetycznego na poziomie 0,6712 (miejsce drugie z wartością 0,6681 zajął PKO BP), a najniższą pozycję BOŚ z wartością miernika 0,1877 (wykres 7.12.), przy czym wpływ na wyniki rankingu w największym stopniu miały:

- X2: rentowność kapitału własnego [ROE] – kapitał ekonomiczny;
- X22a: liczba przyznanych nagród / liczba nagród ogółem sektora bankowego [INC\_2] – kapitał instytucjonalny;
- X5: kredyty banku / kredyty sektora bankowego [L/SL] – kapitał ekonomiczny;
- X1: rentowność aktywów [ROA] – kapitał ekonomiczny;
- X15: liczba oddziałów / liczba oddziałów sektora bankowego [B/SB] – kapitał organizacyjny;
- X13: „Złoty Bankier” (miernik ogółem) [GB\_2] – kapitał instytucjonalny.

**Wykres 7.12. Miernik syntetyczny (konkurencyjności) banków w 2020 roku**



Źródło: opracowanie własne

Przedstawiona powyżej analiza – na bazie współczynników korelacji między miernikiem syntetycznym (tabela 7.19), a poszczególnymi wskaźnikami diagnostycznymi w latach 2009–2020 – pozwoliła wskazać największe znaczenie pewnej zawężonej grupy wskaźników, należących do poszczególnych warstw kapitału. Najbardziej znaczący wpływ na wartości miernika konkurencyjności w badanym okresie miały wskaźniki kapitału ekonomicznego (KE), w szczególności:

- X2: rentowność kapitału własnego [ROE] – 12 razy;
- X1: rentowność aktywów [ROA] – 11 razy;
- X5: kredyty banku/kredyty sektora bankowego [L/SL] – 10 razy;
- X4: koszty/dochody [CIR] – 4 razy;
- X3: marża odsetkowa netto [NIM] – 2 razy.

w dalszej kolejności wskaźniki kapitału instytucjonalnego (INS), w tym:

- X22a: liczba przyznanych nagród/liczba nagród ogółem sektora bankowego [INC\_2] – 8 razy;
- X13: „Złoty Bankier” (miernik ogółem) [GB\_2] – 3 razy;
- X23a: liczba dobrych praktyk CSR/liczba dobrych praktyk CSR ogółem sektora bankowego [GP\_2] – 3 razy.

następnie wskaźnik kapitału organizacyjnego (ORG):

- X15: liczba oddziałów/liczba oddziałów sektora bankowego [B/SB] – 9 razy;
- X9: wartość świadczeń pracowniczych przypadająca na jednego zatrudnionego [E/C] – kapitał organizacyjny – 1 raz.

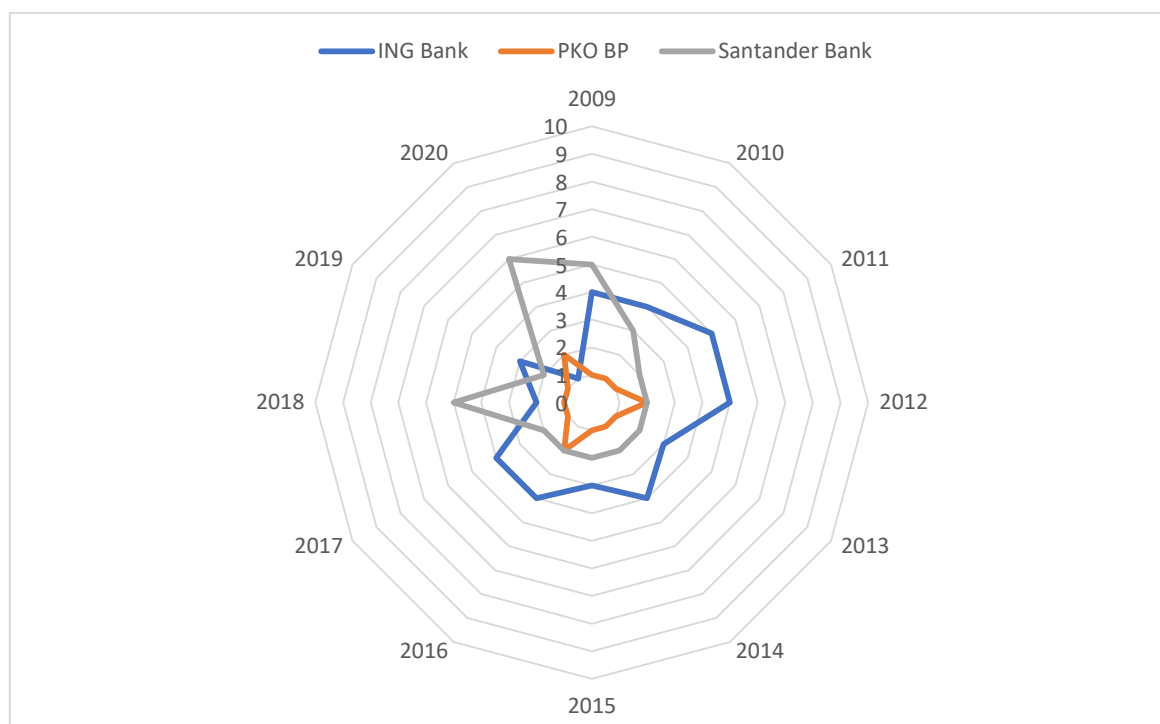
oraz wskaźniki kapitału innowacyjnego (INN), w tym, m.in.:

- X7: liczba klientów aktywnie korzystających z bankowości internetowej/liczba klientów ogółem [EB/C] – 2 razy;
- X14: wartość szkoleń/wartość świadczeń pracowniczych ogółem – 1 raz.

Dodatkowo warto zauważyć, że znaczący wpływ wybranych wskaźników kapitału ekonomicznego (KE), instytucjonalnego (INS) oraz kapitału organizacyjnego (ORG) występował na przestrzeni całego badanego okresu (2009–2020). Istotny wpływ wskaźnika kapitału innowacyjnego (INN) ujawnił się od 2016 r., kiedy to również w polskim sektorze bankowym można zaobserwować rozwój procesów digitalizacji.

W dalszej części rozdziału skupiono uwagę na wynikach trzech banków zajmujących czołowe pozycje w rankingu oraz trzech odznaczających się najniższą wartością miernika konkurencyjności. Przeprowadzona analiza pozwoliła wskazać zależności pomiędzy kapitałem intelektualnym, a konkurencyjnością tych podmiotów. Miejsca tych najlepszych w rankingu, tj. banku PKO BP, Santander Bank oraz ING Bank w latach 2009–2020 zaprezentowane zostały na schemacie 7.1.

**Schemat 7.1. Wyniki rankingu trzech pierwszych banków w latach 2009-2020**



Źródło: opracowanie własne

Pierwszą pozycję w rankingu zajął bank PKO BP – jedynie w roku 2012, 2016 i 2020 znajdował się na 2 miejscu. Miejsce banku w zestawieniu (nr 1 lub nr 2) jest potwierdzeniem przeprowadzonej w rozdziale III pracy analizy wskaźników efektywnościowych i podstawowych



charakterystyk liczbowych, jak również wieloletniej strategii oraz misji banku. We wspomnianej analizie PKO BP wyróżniał się wielkością aktywów, wolumenem kredytów i depozytów, jak również liczbą klientów, oddziałów, pracowników oraz środków przeznaczanych na szkolenia osób zatrudnionych. Skutecznie także w okresie badawczym, zarządzał wskaźnikami efektywnościowymi, które zbliżały się bądź też przekraczały wartości optymalne dla sektora bankowego. Istotnym jest również fakt, iż PKO BP w sposób świadomy kształtował swój wizerunek – nie tylko jako jednej z największych instytucji finansowych w Polsce, ale również jako banku odpowiedzialnego społecznie i innowacyjnego. Dowodem tego są liczne nagrody krajowe i międzynarodowe w tych kategoriach.

W tabeli 7.17 zamieszczone zostały wartości mierników cząstkowych poszczególnych warstw kapitału oraz ranking (miejsca) ukazujący ich znaczenie dla trzech najwyższej (najlepiej) ocenionych pod względem konkurencyjności banków w latach 2009–2020.

**Tabela 7.17. Mierniki cząstkowe oraz ich ważność w kontekście miernika końcowego dla trzech najwyższej ocenianych banków**

Rok	Bank	Wartości mierników z uwzględnieniem wag				Ranking mierników			
		INN	INS	KE	ORG	INN	INS	KE	ORG
<b>2009</b>	ING Bank	0,6174	0,6680	0,5644	0,3848	2	1	3	4
	PKO BP	0,4366	0,7894	0,8399	0,5675	4	2	1	3
	Santander Bank	0,2993	0,4289	0,6292	0,5097	4	3	1	2
<b>2010</b>	ING Bank	0,7786	0,6285	0,4446	0,4142	1	2	3	4
	PKO BP	0,5256	0,9303	0,7517	0,5968	4	1	2	3
	Santander Bank	0,3760	0,5024	0,6519	0,5940	4	3	1	2
<b>2011</b>	ING Bank	0,5018	0,7501	0,3811	0,4191	2	1	4	3
	PKO BP	0,7968	0,7326	0,6723	0,5328	1	2	3	4
	Santander Bank	0,7603	0,4370	0,6590	0,6193	1	4	2	3
<b>2012</b>	ING Bank	0,9124	0,5468	0,4301	0,4014	1	2	3	4
	PKO BP	0,6427	0,8066	0,7632	0,5369	3	1	2	4
	Santander Bank	0,6825	0,5610	0,7193	0,4769	2	3	1	4
<b>2013</b>	ING Bank	0,9915	0,8112	0,4529	0,2264	1	2	3	4
	PKO BP	0,6294	0,7148	0,6577	0,5640	3	1	2	4
	Santander Bank	0,8588	0,5041	0,5839	0,5282	1	4	2	3
<b>2014</b>	ING Bank	0,4659	0,8168	0,4991	0,2090	3	1	2	4
	PKO BP	0,6119	0,7000	0,7030	0,5394	3	2	1	4
	Santander Bank	0,8509	0,6301	0,5630	0,5260	1	2	3	4
<b>2015</b>	ING Bank	0,9407	0,8923	0,5349	0,2047	1	2	3	4
	PKO BP	0,7253	0,7365	0,6858	0,5788	2	1	3	4
	Santander Bank	0,5773	0,5593	0,7491	0,5607	2	4	1	3
<b>2016</b>	ING Bank	0,7800	0,6459	0,4930	0,2091	1	2	3	4
	PKO BP	0,7577	0,6504	0,6128	0,5643	1	2	3	4
	Santander Bank	0,7604	0,4465	0,5785	0,5853	1	4	3	2
<b>2017</b>	ING Bank	0,5259	0,8207	0,5594	0,2375	3	1	2	4

Rok	Bank	Wartości mierników z uwzględnieniem wag				Ranking mierników			
		INN	INS	KE	ORG	INN	INS	KE	ORG
			PKO BP	0,6820	0,7976	0,6993	0,6202	3	1
	Santander Bank	0,6266	0,5889	0,6210	0,6466	2	4	3	1
<b>2018</b>	ING Bank	0,8244	0,5857	0,6716	0,3096	1	3	2	4
	PKO BP	0,7121	0,6165	0,5809	0,5767	1	2	3	4
	Santander Bank	0,4795	0,5825	0,5209	0,3672	3	1	2	4
	ING Bank	0,3309	0,5620	0,6033	0,4030	4	2	1	3
<b>2019</b>	PKO BP	0,4566	0,7439	0,7850	0,5857	4	2	1	3
	Santander Bank	0,5177	0,5479	0,6492	0,4208	3	2	1	4
	ING Bank	0,7918	0,6893	0,7174	0,4484	1	3	2	4
<b>2020</b>	PKO BP	0,6682	0,7944	0,6304	0,6171	2	1	3	4
	Santander Bank	0,3761	0,6206	0,6103	0,3066	3	1	2	4
	<b>Średnia</b>	ING Bank				1,75	1,83	2,58	3,83
<b>pozycja</b>	PKO BP				2,58	1,50	2,17	3,75	
<b>w rankingu</b>	Santander Bank				2,25	2,92	1,83	3,00	

Źródło: opracowanie własne

Dla banku PKO BP najsilniej związanym z miernikiem końcowym okazał się kapitał instytucjonalny (INS) – w analizowanym okresie miernik ten sześciokrotnie, w latach 2010, 2012–2013, 2015, 2017 i 2020, pełnił rolę najważniejszego czynnika w kontekście miernika końcowego. Drugorzędne znaczenie posiadał kapitał ekonomiczny (KE) – lata 2010, 2012–2013, 2017. Natomiast trzeciorzędne znaczenie miał miernik kapitału innowacyjnego (INN) – w latach 2012–2014 oraz w 2017. Najslabiej powiązany z wartością końcową miernika syntetycznego okazał się kapitał organizacyjny (ORG) – najniższą wartość miernika cząstkowego przyjmował aż 9-krotnie<sup>723</sup>. Można zatem stwierdzić, iż istotne dla kształtowania (z reguły) pierwszej pozycji w rankingu były dla banku działania związane z kapitałem instytucjonalnym, ujętym we wskaźnikach: liczba nagród przyznanych/liczba nagród banki komercyjne [X22a] w latach 2009-2010, w roku 2012 i 2015, a także w latach 2017-2020, „Złoty Bankier” miernik ogółem [X13] w roku 2016 oraz w latach 2019–2020<sup>724</sup>. Warto również wymienić wskaźniki związane z kapitałem ekonomicznym (pełnił rolę najważniejszego czynnika w kontekście miernika końcowego czterokrotnie i trzykrotnie drugą pozycję): ROE [X2] – w latach 2009-2020; ROA [X1] – w latach 2009–2015 i 2017–2020; CIR [X4] w roku 2009, 2012, 2014, 2019; kredyty banku/kredyty sektora bankowego [X5] – w latach 2009–2011, 2013–2017 oraz 2019–2020 oraz NIM [X3] w roku 2009, 2011.

<sup>723</sup>Warto dodać, że w latach 2011, 2016 i 2018 wpływ poszczególnych warstw kapitału na kształtowanie się miernika konkurencyjności PKO BP był zupełnie inny – na pierwszym miejscu INN, na drugim INS, a na trzecim KE.

<sup>724</sup>Są to wskaźniki, które jako pierwsze z danej kategorii (warstwy) pojawiły się w danym roku na liście najbardziej wpływowych – analiza na początku tego rozdziału.

Spadek PKO BP na drugą pozycję w rankingu w roku 2012 i 2016 jest wynikiem szeregu działań mających na celu optymalizację kosztów banku. Skupiono się wówczas na wypowiedaniu umów o prowadzenie rachunku klientom, wykazującym brak aktywności na koncie. To skutkowało zmniejszeniem się liczby klientów (wskaźnik ORG) oraz rozwiązywaniem nieaktywnych umów dotyczących korzystania z bankowości elektronicznej (wskaźnik INN). W latach tych PKO BP zmniejszył również liczbę zatrudnionych osób, a tym samym wartość świadczeń pracowniczych (wskaźnik ORG) – wszystkie te zabiegi miały wpływ na niższą ocenę w zakresie wybranych wskaźników, odpowiednio kapitału organizacyjnego (ORG) i kapitału innowacyjnego (INN). Bank również w tym latach zdobył mniejszą liczbę nagród w międzynarodowych i krajowych konkursach (INS). Spadek w roku 2020 związany był z pandemią koronawirusa COVID-19, w wyniku której znacząco zmniejszyła się liczba udzielanych kredytów (KE). Zaobserwować też można spadek podstawowych wskaźników efektywnościowych: ROA, ROE, CIR, NIM.

Kolejnym bankiem, który w latach 2011–2017 oraz 2019 roku zajmował najwyższe dla niego drugie miejsce rankingu na był Santander Bank (w 2010 roku – miejsce trzecie; w latach 2009, 2018 – miejsce piąte; natomiast w 2020 roku – miejsce szóste). Wyniki analizy dla banku Santander wskazują, że najsilniej powiązany z miernikiem końcowym również okazał się kapitał ekonomiczny (KE) – lata 2009–2010, 2012, 2015, 2019 (tabela 7.17.). Bank w okresie badawczym utrzymywał wyraźnie wysoką pozycję jeśli chodzi o wielkość aktywów oraz wolumen kredytów. Było to wynikiem m.in. procesów przejęcia innych podmiotów w sektorze bankowym (patrz rozdział III). Drugim pod względem ważności miernikiem cząstkowym w latach 2012, 2015, 2017 był INN – kapitał innowacyjny (w latach 2011, 2013–2014, 2016 – pierwszoplanowa rola). Bank Santander ściśle współpracował z firmami FinTech, realizując określone projekty i wspierając firmy finansowaniem. Niektóre z powstałych w ten sposób produktów są oferowane klientom w bankowości elektronicznej. Skutecznie zwiększyło to bazę klientów korzystających z tego kanału i poziom digitalizacji. Warto zwrócić również uwagę, na utrzymującą się na wysokim poziomie wartość szkoleń dla pracowników, co również było analizowane w rozdziale III. Kapitał instytucjonalny (INS) z reguły miał trzeciorzędne znaczenie w konstrukcji miernika końcowego (w latach 2014 oraz 2019 odnotowano jego drugorzędny wpływ). Lektura strategii banku wskazuje, iż był on nastawiony na indywidualne podejście do klienta – poprzez oferowanie spersonalizowanych usług oraz wysoką jakość obsługi w oddziałach, jak również przez *Contact Centre* – to przełożyło się na liczbę nagród w konkursach międzynarodowych i krajowych oraz wysokich pozycjach w rankingu „Złoty Bankier” (INS). Warstwa kapitału organizacyjnego (ORG), podobnie jak w banku PKO BP również okazała się najmniej istotna w kontekście miernika końcowego (z wyjątkiem 2009, 2010, 2016 i 2017 roku). Wyraźny spadek banku na 5 miejsce w 2009 był spowodowany zwiększeniem kosztów działalności banku, w 2018 roku spadek był zdaniem autorki wynikiem przejęcia części Deutsche Banku, tym

samym zwiększenia się kosztów działalności i pogorszenia się podstawowych wskaźników diagnostycznych, wchodzących w skład warstwy KE. Natomiast w roku 2020 można również zaobserwować (tak jak w przypadku PKO BP) niższą akcję kredytową oraz spadek marży odsetkowej w związku z obniżeniem stóp procentowych.

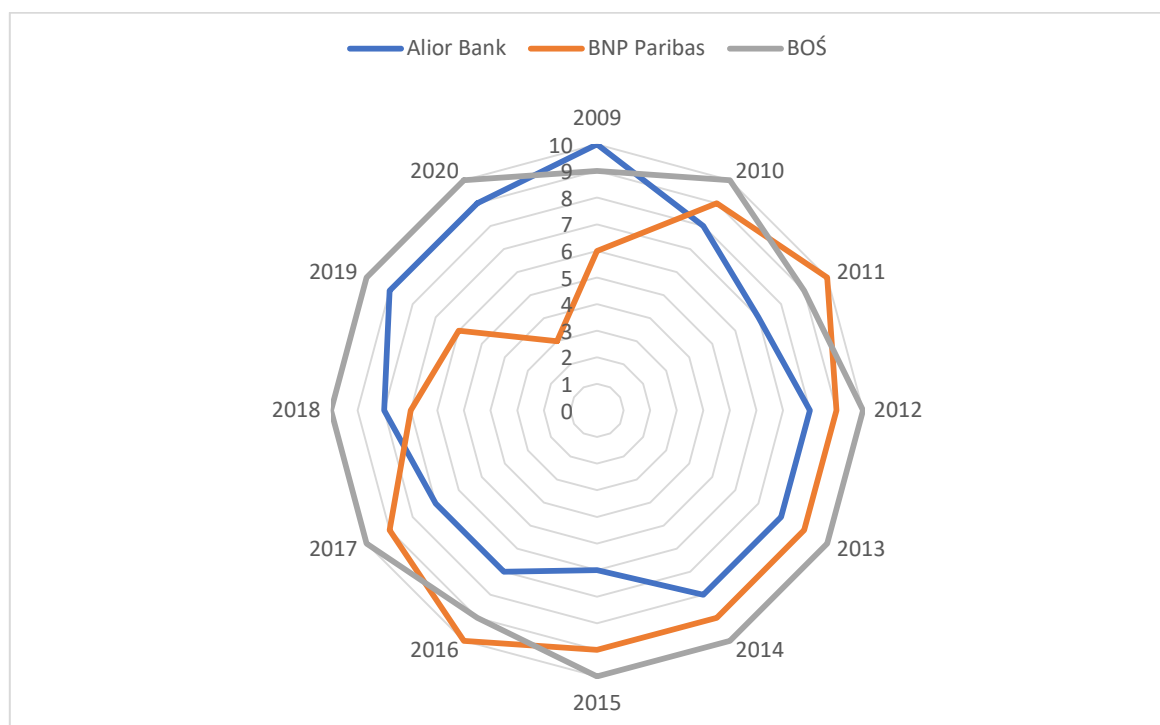
Różnice w miejscach w rankingu w pozostałych latach w przypadku Santander Banku są wynikiem skutecznych działań zmierzających do osiągnięcia tytułu „Złoty Bankier”, a przede wszystkim pracy nad jakością obsługi klienta, udoskonalaniem bankowości elektronicznej i mobilnej oraz wdrażania nowych rozwiązań i aktywizacji osób do korzystania z tego kanału dostępu do banku i zakupu produktów. Istotne są tu również działania mające na celu zwiększenie udziałów w rynku, poprzez przejęcie Banku Zachodniego WBK oraz Deutsche Banku.

Trzecim, najbardziej konkurencyjnym był ING Bank. w roku 2020 zajął pierwsze miejsce, w roku 2018 – drugie miejsce, a w latach 2013, 2015 i 2019 zajmował trzecie miejsce w rankingu, a w latach 2009–2010, 2014, 2016–2017 plasował się na czwartym miejscu. Na przestrzeni analizowanego okresu dla ING Banku, kapitał innowacyjny (INN) aż siedmiokrotnie – 2010, 2012–2013, 2015–2016, 2018, 2020 – przyjmował najwyższą wartość jako składowa miernika syntetycznego. Analizując strategię banku, można stwierdzić, że dążył on do pełnego zdigitalizowania usług dla klientów oraz zwiększenia aktywności klientów w bankowości elektronicznej (a później mobilnej). Znaczna część świadczeń pracowniczych przeznaczana była na rozwój i szkolenia dla pracowników. Od 2018 roku bank wprowadził również zwinny system zarządzania Agile, który miał usprawnić proces wprowadzania nowatorskich rozwiązań dla klientów. Drugorzędne znaczenie w ocenie konkurencyjności ING miał wskaźnik kapitału instytucjonalnego (INS). Kluczowym w strategii banku w analizowanym okresie była wysoka jakość obsługi klienta oraz jego pozytywne doświadczenia. ING wdrażał sukcesywnie kolejne wytyczne dla pracowników i nowe standardy, chcąc tym samym osiągnąć jak najlepszą pozycję w rankingu „Złoty Bankier” i innych. Istotnym dla banku stały się również benefity i wynagrodzenia dla pracowników, które miały wykraczać poza standardy rynkowe oraz angażowanie się w innowacyjne projekty. Doprowadziło to do licznych nagród krajowych i międzynarodowych w zakresie innowacyjności oraz godnego zaufania pracodawcy (INS). Trzeci pod względem ważności w ocenie miernik dotyczył kapitału ekonomicznego (KE) – mimo iż na podstawie analiz podstawowych charakterystyk liczbowych i wskaźników efektywności, bank wyróżniał się na tle pozostałych podmiotów dbaniem o wykraczające poza standard rynkowy (sektor bankowy) wskaźniki ROE, CIR i NIM. Jego pierwsze miejsce w rankingu w 2020 roku jest właśnie wynikiem działań optymalizacyjnych, mających na celu wypracowanie jak najlepszych wskaźników efektywnościowych oraz udziałem w licznych projektach przyspieszających digitalizację klientów. Najślabszy związek z miernikiem końcowym odnotowano

dla kapitału organizacyjnego (ORG) – przez wszystkie analizowane lata ten miernik cząstkowy odgrywał znikomą rolę w kontekście wartości miernika końcowego.

Na schemacie 7.2. zilustrowano uzyskane wyniki dla trzech najmniej ocenianych banków w latach 2009–2020.

**Schemat 7.2. Ranking trzech ostatnich banków w rankingach w latach 2009-2020**



Źródło: opracowanie własne

Do najmniej konkurencyjnych banków zaliczono Alior Bank, BNP Paribas oraz BOŚ. Alior Bank (średnia pozycja w rankingu: 7,91) w roku 2009 zajął ostatnie, tj. dziesiąte miejsce w rankingu, a w latach 2019 i 2020 – dziewiąte. Najwyższą, szóstą pozycję w rankingu ww. bank miał w 2015 r. Z kolei BGŻ BNP Paribas (średnia pozycja w rankingu 8,0) w roku 2011, 2016 zajmował najniższą, tj. dziesiątą pozycję w rankingu. Przez większość analizowanego okresu – w latach 2012–2015 oraz 2017 – zajmował pozycję dziesiątą. W roku 2018 miał miejsce siódme w rankingu, w 2019 r. miejsce szóste, a w roku 2020 nieoczekiwanie bank ten znalazł się na trzeciej pozycji – było to dla niego najwyżej zajmowane miejsce w rankingu. Ostatni z banków – BOŚ (średnia pozycja w rankingu 9,75) w roku 2009, 2011, 2016 zajmował dziewiąte miejsce, a w latach 2010, 2012–2015 oraz 2017–2020 ostatnie, tj. dziesiąte miejsce w rankingu.

W tabeli 7.18 zamieszczone zostały wartości mierników cząstkowych poszczególnych warstw kapitału oraz ranking ukazujący ich znaczenie dla trzech najmniej (najstabilniej) ocenionych pod względem konkurencyjności banków w latach 2009–2020.

**Tabela 7.18. Wartości mierników cząstkowych oraz ich ważność w kontekście miernika końcowego dla trzech najniżej ocenianych banków**

Rok	Bank	Wartości mierników z uwzględnieniem wag				Ranking mierników			
		INN	INS	KE	ORG	INN	INS	KE	ORG
		<b>2009</b>	Alior Bank	0,1094	0,3410	0,2452	0,3418	4	2
	BNP Paribas	0,2447	0,5171	0,4571	0,4131	4	1	2	3
	BOŚ	0,3326	-0,0001	0,3733	0,4924	3	4	2	1
<b>2010</b>	Alior Bank	0,6972	0,3665	0,2631	0,4117	1	3	4	2
	BNP Paribas	0,2123	0,2227	0,3109	0,4255	4	3	2	1
	BOŚ	0,1054	0,0980	0,3175	0,5262	3	4	2	1
<b>2011</b>	Alior Bank	0,7134	0,2782	0,3416	0,3471	1	4	3	2
	BNP Paribas	0,3348	0,2260	0,1247	0,4789	2	3	4	1
	BOŚ	0,5247	0,0769	0,1706	0,5171	1	4	3	2
<b>2012</b>	Alior Bank	0,6451	0,3888	0,3724	0,4239	1	3	4	2
	BNP Paribas	0,1886	0,4213	0,1763	0,4625	3	2	4	1
	BOŚ	0,5223	0,0606	0,0939	0,4877	1	4	3	2
<b>2013</b>	Alior Bank	0,4675	0,3939	0,3873	0,2169	1	2	3	4
	BNP Paribas	0,1843	0,3297	0,1516	0,5359	3	2	4	1
	BOŚ	0,3712	0,0769	0,0476	0,5645	2	3	4	1
<b>2014</b>	Alior Bank	0,6454	0,2050	0,4828	0,2206	1	4	2	3
	BNP Paribas	0,3686	0,3059	0,2323	0,5852	2	3	4	1
	BOŚ	0,3628	0,0833	0,0587	0,6542	2	3	4	1
<b>2015</b>	Alior Bank	0,8076	0,1562	0,4653	0,3448	1	4	2	3
	BNP Paribas	0,6388	0,2581	0,3094	0,6064	1	4	3	2
	BOŚ	0,4521	0,0327	0,1176	0,6752	2	4	3	1
<b>2016</b>	Alior Bank	0,4611	0,3186	0,4688	0,3488	2	4	1	3
	BNP Paribas	0,1470	0,4063	0,2135	0,6199	4	2	3	1
	BOŚ	0,6824	0,1381	0,1905	0,6452	1	4	3	2
<b>2017</b>	Alior Bank	0,4337	0,5528	0,5061	0,3895	3	1	2	4
	BNP Paribas	0,1041	0,4607	0,3017	0,5436	4	2	3	1
	BOŚ	0,5180	0,3865	0,0580	0,5941	2	3	4	1
<b>2018</b>	Alior Bank	0,1917	0,1935	0,5293	0,6250	4	3	2	1
	BNP Paribas	0,6121	0,5332	0,2134	0,6067	1	3	4	2
	BOŚ	0,1816	0,0266	0,1542	0,5626	2	4	3	1
<b>2019</b>	Alior Bank	0,2305	0,3502	0,2817	0,1785	3	1	2	4
	BNP Paribas	0,4268	0,6661	0,2742	0,5781	3	1	4	2
	BOŚ	0,0025	-0,0002	0,2081	0,5202	3	4	2	1
<b>2020</b>	Alior Bank	0,5060	0,4077	0,2525	0,2153	1	2	3	4
	BNP Paribas	0,5766	0,6859	0,6736	0,4817	3	1	2	4
	BOŚ	0,0626	0,0605	0,1667	0,5560	3	4	2	1
<b>Średnia pozycja w rankingu</b>	Alior Bank					1,92	2,75	2,58	2,75
	BNP Paribas					2,83	2,25	3,25	1,67
	BOŚ					2,08	3,75	2,92	1,25

Źródło: opracowanie własne

W badanym okresie największy wpływ na wartość miernika końcowego dla Alior Banku miał miernik cząstkowy kapitału innowacyjnego (INN) – siedmiokrotnie pełnił rolę najważniejszego czynnika w kontekście miernika. Drugim co do ważności, w kontekście ogólnego miernika konkurencyjności, był miernik cząstkowy kapitału ekonomicznego (KE) – w latach 2014–2015, 2017–2019. w pozostałych latach miernik ten miał mniejsze znaczenie (wyjątkiem by rok 2016, gdy miał znaczenie pierwszorzędne). Natomiast trzeciorzędne znaczenie dla oceny w rankingu miały dwie pozostałe warstwy kapitału – instytucjonalnego (INS) oraz organizacyjnego (ORG).

Alior Bank od początku funkcjonowania na polskim rynku bankowym przyjął, że stanie się wyznacznikiem innowacyjnych trendów oraz rozbudowanej oferty produktowej dla klientów. Od 2009 r. można zaobserwować duży przyrost liczby jego klientów. Bank również starał się zainteresować klientów cyfrowymi kanałami dostępu do produktów, stąd też wysoki wskaźnik liczby użytkowników bankowości internetowej do ogólnej liczby klientów [EB/C]. Bank Alior wielokrotnie był również wyróżniany w rankingach „Złoty Bankier” [GB\_2] za korzystną ofertę produktową i podejście do klienta. Niska wartość miernika konkurencyjności wynika przede wszystkim z niskich ocen w zakresie wskaźników kapitału ekonomicznego (KE). Bank, mimo dużego zaangażowania w stosunku do klienta, nie osiągał wyróżniających się na tle sektora bankowego wskaźników efektywności oraz nie podejmował istotnych działań w zakresie zmniejszenia kosztów działalności.

W ocenie banku BNP Paribas kluczową rolę odegrały wskaźniki kapitału organizacyjnego (ORG). Zagregowane w miernik cząstkowy na przestrzeni analizowanego okresu aż siedmiokrotnie miały pierwszorzędne znaczenie (w latach 2010–2014, 2016–2017). Wskaźniki z grupy kapitału instytucjonalnego (INS) oraz innowacyjnego (INN) miały nieco mniejszy wpływ niż wskaźniki kapitału organizacyjnego. w roku 2009, 2019, 2020 cząstkowy miernik kapitału instytucjonalnego miał kluczowy wpływ na jego wyniki w rankingu, a cząstkowy miernik kapitału innowacyjnego w latach 2015 i 2018, Najmniejsze znaczenie w wynikach rankingu BGŻ BNP Paribas miały wskaźniki kapitału ekonomicznego (KE), które sześciokrotnie przyjmowały najniższą wartość miernika cząstkowego.

Niska pozycja w rankingu BNP Paribas jest wynikiem tego, że do 2018 roku nie podejmował działań zmierzających do zainteresowania swoją ofertą nowych klientów. Dodatkowo nie wykazywał inicjatyw skupiających się na poprawie warunków pracy, tym samym wzrostu świadczeń pracowniczych. W 2018 r. BNP Paribas przejął działalność podstawową Raiffeisen Bank Polska, zyskując tym samym możliwość dopasowania oferty do szerszej grupy klientów. Bank skupił się również na innowacyjności kanałów dystrybucji oraz jakości obsługi, co przełożyło się na osiągnięcie najwyższej statuetki w rankingu „Złoty Bankier” w 2018 r.

W przypadku BOŚ również najważniejszym w kontekście miernika końcowego okazał się miernik cząstkowy kapitału organizacyjnego (ORG) – jedynie w 2011, 2012 oraz 2016 miał on

mniejsze znaczenie. Drugorzędnymi miernikami cząstkowymi wpływającymi na miernik konkurencyjności były mierniki kapitału innowacyjnego (INN) oraz kapitału ekonomicznego (KE). Najmniejsze znaczenie miały wskaźniki kapitału instytucjonalnego (INS), odgrywały przeważnie znikomą rolę w kontekście miernika końcowego.

Biorąc pod uwagę analizę przeprowadzoną w rozdziale III i IV, BOŚ bank na tle grupy badawczej w okresie 2009–2020 wykazywał wartości wskaźników efektywnościowych poniżej średniej sektora bankowego. Dopiero od 2016 r. podjął działania restrukturyzacyjne, zmierzające do optymalizacji kosztów działania banku, a jednocześnie unowocześnienia kanałów dystrybucji. BOŚ bank wyróżniał się najniższym udziałem aktywnych użytkowników bankowości elektronicznej (w odniesieniu do ogólnej liczby klientów) oraz najniższą wartością świadczeń pracowniczych. Ostatni wskaźnik jest częścią kapitału organizacyjnego (ORG), który miał największy wpływ na wartość miernika syntetycznego.

W kolejnej części tego rozdziału przeanalizowano zależności (korelacje) między cząstkowymi miernikami syntetycznymi, a ogólnym miernikiem konkurencyjności banków (tabela 7.19.) w latach 2009, 2011–2017, 2019–2020 najsilniej na wartość końcową miernika syntetycznego wpływał miernik cząstkowy KE, mierzący poziom kapitału ekonomicznego – korelacje między nimi wynosiły od 0,745 (2016 rok) do 0,955 (2011 r.). Z kolei w 2010 r. oraz 2018 r. najsilniej z miernikiem konkurencyjności związany był miernik cząstkowy INS, mierzący poziom kapitału instytucjonalnego – korelacje wyniosły odpowiednio 0,899 i 0,838. Istotny wpływ wskaźników innowacyjności (INN) można zaobserwować dla 2016, 2018 oraz 2020 roku – korelacje odpowiednio wynosiły 0,736 i 0,775 oraz 0,739. Ostatni z mierników cząstkowych ORG – mierzący poziom kapitału organizacyjnego – był najslabiej związany z wartością miernika końcowego. Korelacje między nimi nie przewyższały wartości 0,592, a występujące sporadycznie ujemne wartości tych korelacji były nieistotne statystycznie.

Należy w tym miejscu przypomnieć, że wagi dla poszczególnych warstw kapitału intelektualnego w analizie były takie same (po 0,2), a jedynie kapitał ekonomiczny miał przypisaną wagę 0,4 – stąd też nie powinien dziwić wpływ wskaźników KE. Natomiast na bazie przedstawionych wyników można *de facto* wykryć zróżnicowany (niejednorodny) wpływ grup wskaźników, tworzących poszczególne warstwy kapitału intelektualnego, na wartość miernika konkurencyjności. Analiza korelacji mierników cząstkowych z ogólnym miernikiem konkurencyjności banków w latach 2009-2020 ukazała nieco inne (niż opisane na początku tego rozdziału, na podstawie analizy poszczególnych wskaźników diagnostycznych: KE, INS, ORG oraz INN) znaczenie poszczególnych warstw kapitału:

- warstwa kapitału ekonomicznego (KE);
- warstwa kapitału instytucjonalnego (INS);



- warstwa kapitału instytucjonalnego (INN);
- warstwa kapitału organizacyjnego (ORG).

Przy czym poszczególne grupy wskaźników – tworzących te warstwy, w sposób znaczący oddziaływały na wartość miernika końcowego odpowiednio 12, 9 oraz 3 razy w badanym okresie (wpływ warstwy kapitału organizacyjnego okazał się być nieistotny).

Biorąc pod uwagę metodykę konstrukcji miernika konkurencyjności banków zaproponowaną w pracy (poprzez agregację wartości mierników cząstkowych) to wyniki powyższej analizy – na bazie mierników cząstkowych – należy uznać za ostateczne.

**Tabela 7.19. Współczynniki korelacji Pearsona między wskaźnikami diagnostycznymi a ogólnym miernikiem konkurencyjności**

Wskaźnik diagnostyczny	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
X7	0,153	0,208	0,032	0,178	0,505	0,249	0,437	0,772**	0,649*	0,537	0,481	0,518
X14	0,466	0,349	0,480	0,243	0,389	0,391	0,109	0,409	0,201	0,717*	0,330	0,540
X13	0,113	0,548	0,080	0,208	0,190	0,409	0,473	0,694*	0,473	0,598	0,774**	0,636*
X22a	0,894**	0,808**	0,574	0,705*	0,551	0,492	0,686*	0,546	0,646*	0,800**	0,771**	0,770**
X23a	0,320	0,695*	0,636*	0,605	0,732*	0,575	0,464	-0,269	-0,113	0,227	0,137	0,605
X1	0,764*	0,703*	0,974**	0,850**	0,823**	0,699*	0,747*	0,573	0,737*	0,694*	0,817**	0,740*
X2	0,756*	0,723*	0,803**	0,888**	0,920**	0,746*	0,788**	0,664*	0,724*	0,677*	0,803**	0,773**
X3	0,753*	0,602	0,762*	0,626	0,273	0,255	0,348	0,191	0,213	0,112	0,084	0,239
X4	0,873**	0,413	0,123	0,852**	0,416	0,884**	0,345	-0,294	0,556	0,364	0,636*	0,279
X5	0,763*	0,744*	0,633*	0,604	0,645*	0,783**	0,810**	0,741*	0,814**	0,577	0,892**	0,758*
X16	0,286	-0,231	0,341	0,082	0,389	0,015	0,160	0,176	0,178	0,002	-0,051	0,467
X9	0,242	0,691*	0,395	0,301	0,156	-0,322	-0,550	-0,532	-0,214	0,393	0,324	0,421
X15	0,769**	0,700*	0,633*	0,573	0,611	0,744*	0,783**	0,669*	0,737*	0,290	0,766**	0,638*
X15a	-0,279	-0,593	-0,486	-0,517	-0,569	-0,443	-0,438	-0,184	-0,109	-0,614	-0,240	-0,379
X18	0,079	-0,304	-0,043	-0,174	-0,297	-0,146	-0,158	-0,212	-0,209	-0,548	-0,333	-0,349

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$  Źródło: opracowanie własne

**Tabela 7.20. Współczynniki korelacji Pearsona między miernikami cząstkowymi a ogólnym miernikiem konkurencyjności**

Mierniki cząstkowe	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
INN	0,581	0,409	0,461	0,317	0,537	0,449	0,485	0,736*	0,597	0,775**	0,518	0,739*
INS	0,659*	0,899**	0,618	0,746*	0,768**	0,681*	0,695*	0,617	0,583	0,838**	0,781**	0,832**
KE	0,952**	0,846**	0,955**	0,916**	0,865**	0,832**	0,896**	0,745*	0,789**	0,800**	0,879**	0,906**
ORG	0,592	0,318	0,323	0,180	-0,046	-0,089	-0,153	-0,161	0,102	-0,352	0,259	0,229

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$  Źródło: opracowanie własne

### 7.3. Zastosowanie drzew klasyfikacyjnych w analizie konkurencyjności banków w latach 2009–2020 – reasumpcja przeprowadzonych badań

Podstawą analizy konkurencyjności banków w oparciu o drzewa klasyfikacyjne były wyniki (miejsca) w rankingu 5 – uznanym za rozwiązanie optymalne (wagi autorskie, unitaryzacja zerowana). Trzy najlepsze banki w danym roku (miejsca od 1-3 w rankingu) utworzyły grupę A; dalsze banki, które znalazły się na miejscach 4-7 w rankingu w analizie z wykorzystaniem drzew stanowiły grupę B; natomiast trzy ostatnie banki w rankingu (miejsca 8-10) utworzyły grupę C ( tabela 7.21). Tym samym utworzono jakościową zmienną zależną „Grupa banków (metoda 5)”, będąca podstawą klasyfikacji. Celem analizy było odnalezienie reguł, które na bazie wskaźników diagnostycznych wykorzystanych w konstrukcji miernika syntetycznego (konkurencyjności) pozwoliłyby sklasyfikować banki do wyodrębnionych grup (A, B, C). Niemniej jednak dodatkowym efektem analizy jest pogrupowanie banków w jednorodne / lub prawie jednorodne grupy – wyniki w węzłach końcowych drzewa (liściach drzewa).

**Tabela 7.21. Grupy miejsc na podstawie rankingu optymalnego (rankingu 5)<sup>a</sup>**

Bank	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
<b>Alior Bank</b>	C	C	B	C	C	C	B	B	B	C	C	C
<b>BNP Paribas</b>	B	C	C	C	C	C	C	C	C	B	B	A
<b>mBank</b>	B	B	B	B	B	B	C	B	B	B	B	B
<b>Citi Handlowy</b>	A	B	B	A	B	B	B	C	C	B	C	C
<b>ING Bank</b>	B	B	B	B	A	B	A	B	B	A	A	A
<b>Millenium Bank</b>	C	B	C	B	B	B	B	A	A	A	B	B
<b>Pekao Bank</b>	A	A	A	B	B	A	B	B	B	C	B	B
<b>PKO BP</b>	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
<b>Santander Bank</b>	B	A	A	A	A	A	A	A	A	B	A	B
<b>BOŚ Bank</b>	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C

<sup>a</sup> Na bazie tablicy 11 (rozdział 6.1).

źródło: opracowanie własne

Analiza z wykorzystaniem oprogramowania *STATISTICA 13* została wykonana na całym zbiorze danych (lata 2009–2020), tj. 120 obserwacjach. Poszczególne etapy przygotowania analizy budowy drzew klasyfikacyjnych przedstawiono w Aneksie 1 do niniejszej rozprawy.

Jako optymalny wynik program *STATISTICA* wskazał drzewo nr 3, zawierające 7 węzłów końcowych (tabela 7.22.)<sup>725</sup>. Ostatecznie autorka wybrała drzewo nr 2 z 9 węzłami końcowymi – mające ten sam (najmniejszy) błąd sprawdzianu krzyżowego<sup>726</sup> SK=0,2833, ale dające mniejszy ogólny błąd klasyfikacji na poziomie 0,125 (koszt resubstytucji<sup>727</sup> – 12,5%).

**Tabela 7.22. STATISTICA. Wyniki analizy – sekwencja drzew**

Sekwencja drzew (Konkurencyjność banków 2009-2020.sta)					
Zmienna zależna: Grupa banków (metoda 5)					
Najlepsze drzewo oznaczono *					
	Końcowe węzły	SK koszt	SK std. błąd	Resubstytucji koszt	Węzeł złożoność
Drzewo 1	12	0,333333	0,043033	0,100000	0,000000
Drzewo 2	9	0,283333	0,041136	0,125000	0,008333
*Drzewo 3	7	0,283333	0,041136	0,150000	0,012500
Drzewo 4	5	0,316667	0,042465	0,200000	0,025000
Drzewo 5	4	0,325000	0,042757	0,233333	0,033333
Drzewo 6	3	0,350000	0,043541	0,300000	0,066667
Drzewo 7	2	0,416667	0,045005	0,408333	0,108333
Drzewo 8	1	0,600000	0,044721	0,600000	0,191667

Źródło: opracowanie własne

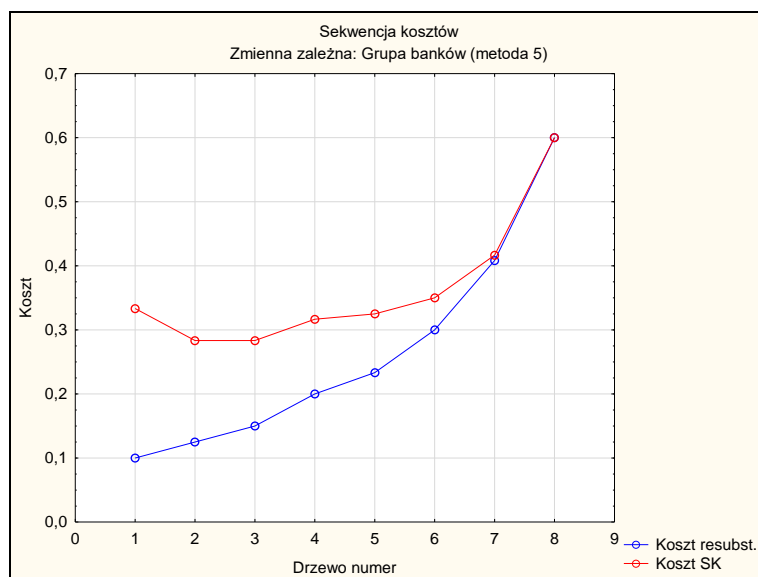
Informację o koszcie SK i proporcji przypadków błędnie sklasyfikowanych przedstawiono w formie graficznej (wykres 7.13.)

<sup>725</sup>Jest to wynik klasyfikacji z miarą Giniego (dobroci dopasowania). Drugi wynik analizy z miarą Chi-kwadrat w roli miary dobroci dopasowania został uznany za gorszy: miał co prawda taki sam ogólny błąd klasyfikacji 12,5%, lecz wyższy błąd sprawdzianu krzyżowego SK=0,3, więcej, bo 11 węzłów końcowych oraz wielokrotnie powtarzające się wskaźniki podziału obiektów w węzłach – to utrudniało odbiór wykrytych reguł klasyfikacji.

<sup>726</sup>Ocena według resubstytucji to udział przypadków błędnie sklasyfikowanych przez model klasyfikujący na bazie wszystkich przypadków.

<sup>727</sup>Ocena według sprawdzianu krzyżowego to średni udział przypadków błędnie sklasyfikowanych przez model klasyfikujący, zbudowany na bazie v-1 „innych” prób uczących i za każdym razem jednej „innej” próbie testowej (v).

**Wykres 7.13. STATISTICA. Wyniki analizy – sekwencja kosztów poszczególnych drzew**



Źródło: opracowanie własne

W tabeli 7.23 przedstawiona została macierz klasyfikacji 120 obiektów (10 banków w okresie 12 lat) do uprzednio zdefiniowanych grup – A,B,C, która daje podstawę do analizy błędów. Błąd predykcji dla grupy C wynosi  $5/36=13,89\%$  („Procent z wiersza”). Błąd predykcji dla grupy B, a więc suma błędnie sklasyfikowanych obiektów do liczebności grupy B, wynosi  $4/48=8,33\%$ . Natomiast błąd predykcji dla grupy a to  $6/36=16,67\%$  („Procent z wiersza”). Ostatecznie błąd klasyfikacji (predykcji) dla całego drzewa wynosi  $(5+4+6)/(36+48+36)=15/120=12,5\%$ . Poniżej zamieszczono jego graficzną prezentację (wykres 7.14.)

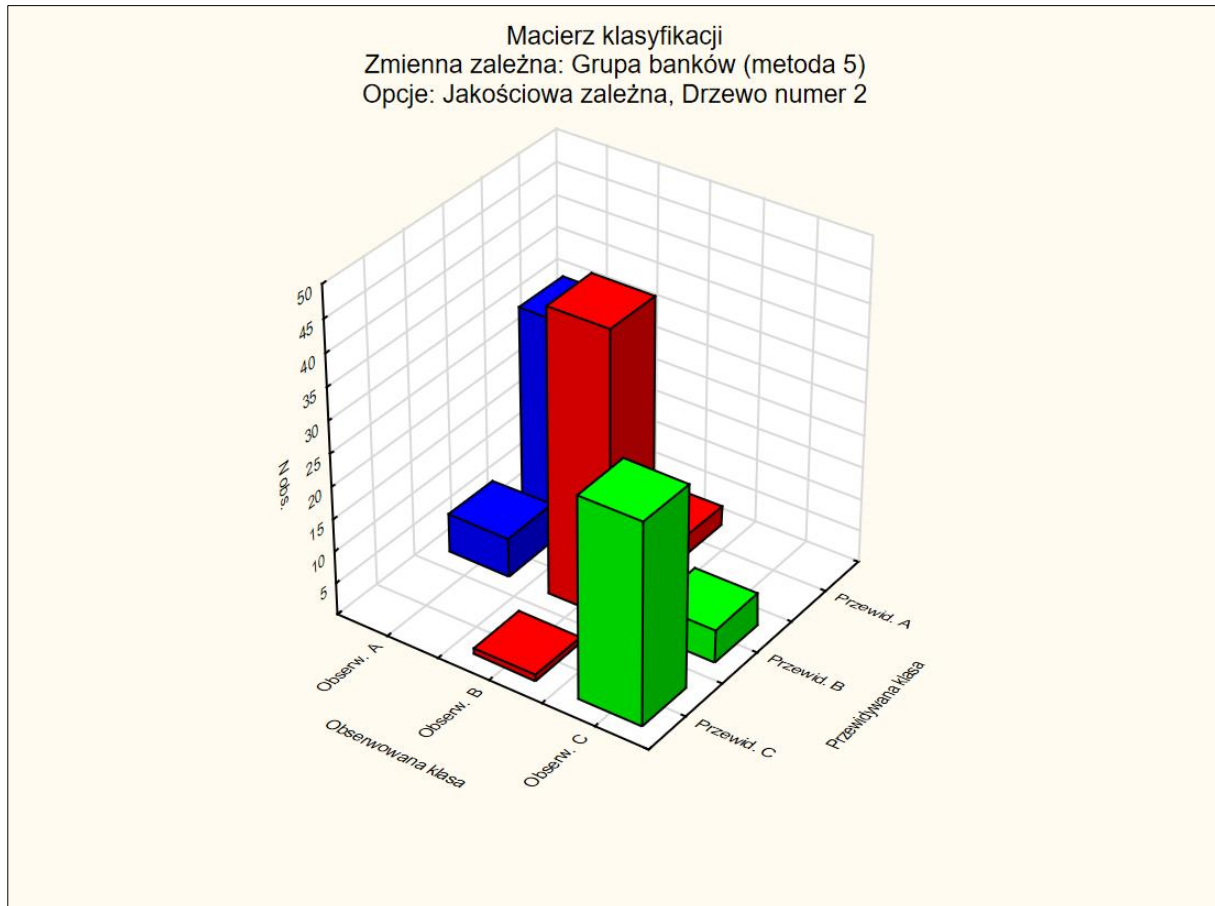
**Tabela 7.23. STATISTICA. Macierz klasyfikacji (poprawnych i błędnych)**

Macierz klasyfikacji (Konkurencyjność banków 2009-2020.sta)					
Zmienna zależna: Grupa banków (metoda 5)					
Opcje: Jakościow a zależna					
	Obserw .	Przewidywana C	Przewidywana B	Przewidywana A	Łącznie w wierszu
Liczba	<b>C</b>	31	5		36
Procent z kolumny		96.88%	9.09%	0.00%	
Procent z wiersza		86.11%	13.89%	0.00%	
Procent z ogółu		25.83%	4.17%	0.00%	30.00%
Liczba	<b>B</b>	1	44	3	48
Procent z kolumny		3.13%	80.00%	9.09%	
Procent z wiersza		2.08%	91.67%	6.25%	
Procent z ogółu		0.83%	36.67%	2.50%	40.00%
Liczba	<b>A</b>		6	30	36
Procent z kolumny		0.00%	10.91%	90.91%	
Procent z wiersza		0.00%	16.67%	83.33%	
Procent z ogółu		0.00%	5.00%	25.00%	30.00%
Liczba	<b>Ogół grup</b>	32	55	33	120
Procent łącznie		26.67%	45.83%	27.50%	

Źródło: opracowanie własne

W wyniku przeprowadzonej analizy uzyskano drzewo klasyfikacyjne charakteryzujące się stosunkowo niskim błędem klasyfikacji, mające 9 węzłów końcowych – dające tym samym 9 reguł klasyfikacyjnych.

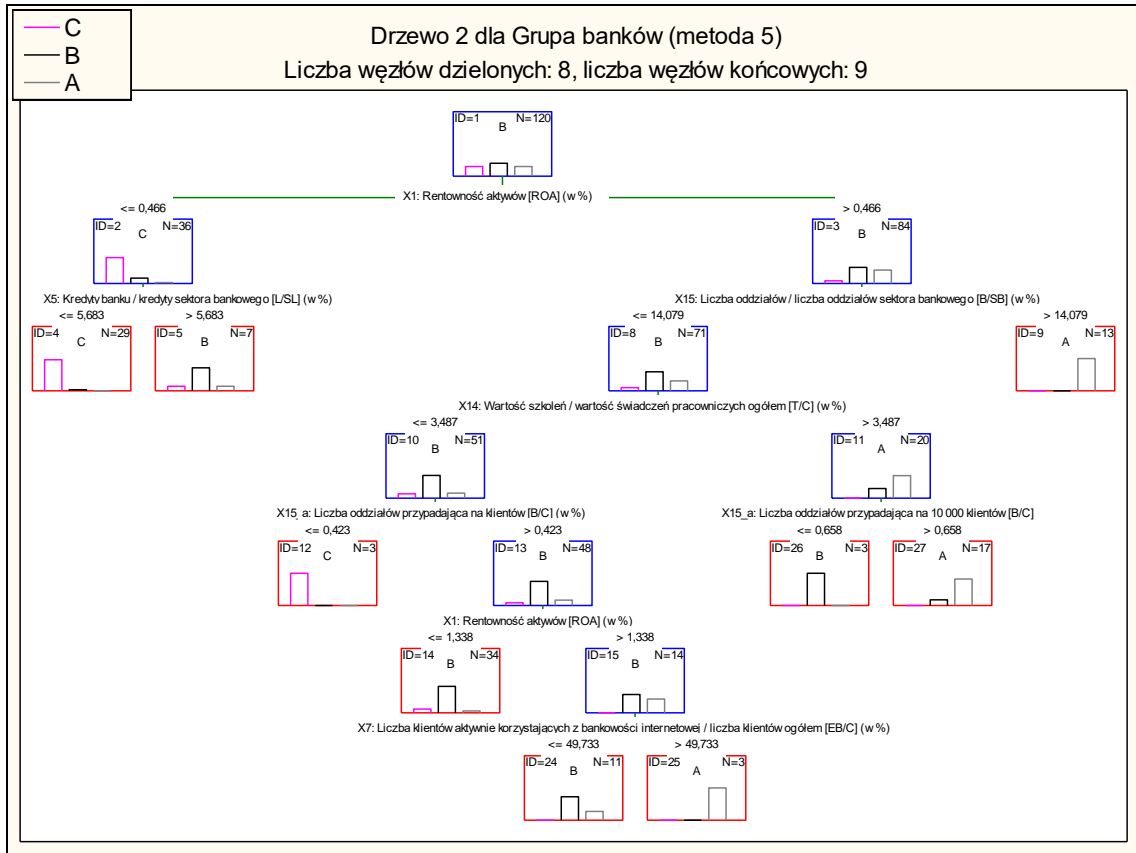
**Wykres 7.14. STATISTICA. Graficzne przedstawienie macierzy klasyfikacji**



Źródło: opracowanie własne

Na wykresie drzewa (wykres 7.15.) odczytuje się reguły klasyfikacji, ponadto dokonuje się oceny jednorodności zawartości poszczególnych węzłów końcowych, a także wyznacza prawdopodobieństwa przynależności obiektów (banków obserwowanych w latach 2009-2020) do danej grupy w poszczególnych liściach drzewa.

Wykres 7.15. STATISTICA. Drzewo nr 2



Reguły klasyfikacyjne są zatem następujące (w opisie dla poprawienia czytelności zaokrąglono wyniki do dwóch miejsc po przecinku)<sup>728</sup>:

- **reguła 1 (X1, X5):** Jeśli „rentowność aktywów [ROA]” jest mniejsza lub równa 0,47% i udział „kredytów banku/w kredytach sektora bankowego [L/SL]” jest mniejszy lub równy 5,68% to są to **banki z grupy C** (węzeł nr 4) – sklasyfikowane w rankingach na 8–10 miejscu;
- **reguła 2 (X1, X5):** Jeśli „rentowność aktywów [ROA]” jest mniejsza lub równa 0,47% i udział „kredytów banku/w kredytach sektora bankowego [L/SL]” jest większy niż 5,68% to są to **banki z grupy B** (węzeł nr 5) – sklasyfikowane w rankingach na 4–7 miejscu;
- **reguła 3 (X1, X15, X14, X15a):** Jeśli „rentowność aktywów [ROA]” jest większa niż 0,47% i udział „oddziałów banku/w oddziałach sektora bankowego [B/SB]” jest mniejszy lub równy 14,08% i „wartość szkoleń/wartość świadczeń pracowniczych ogółem [T/TB]” jest mniejsza lub równa 3,49% i „liczba oddziałów przypadająca na 10 000 klientów [B/C]” jest mniejsza lub równa 0,42 to są to **banki z grupy C** (węzeł nr 12) – sklasyfikowane w rankingach na 8–10 miejscu;
- **reguła 4 (X1, X15, X14, X15a):** Jeśli „rentowność aktywów [ROA]” jest większa niż 0,466%, a mniejsza lub równa 1,34%<sup>729</sup> i udział „oddziałów banku/w oddziałach sektora bankowego [B/SB]” jest mniejszy lub równy 14,08% i „wartość szkoleń/wartość świadczeń pracowniczych ogółem [T/TB]” jest mniejsza lub równa 3,49% i „liczba oddziałów przypadająca na 10 000 klientów [B/C]” jest większa niż 0,42 to są to **banki z grupy B** (węzeł nr 14) – sklasyfikowane w rankingach na 4–7 miejscu;
- **reguła 5 (X1, X15, X14, X15a, X7):** Jeśli „rentowność aktywów [ROA]” jest większa niż 1,34%<sup>730</sup> i udział „oddziałów banku/w oddziałach sektora bankowego [B/SB]” jest mniejszy lub równy 14,08% i „wartość szkoleń/wartość świadczeń pracowniczych ogółem [T/TB]” jest mniejsza lub równa 3,49% i „liczba oddziałów przypadająca na 10 000 klientów [B/C]” jest większa niż 0,42 i udział „klientów aktywnie korzystających z bankowości internetowej/wśród klientów ogółem (w %) [EB/C]” jest mniejszy lub równy 49,73% to są to **banki z grupy B** (węzeł nr 11) – sklasyfikowane w rankingach na 4–7 miejscu;

---

<sup>728</sup>Wszystkie warunki podane w opisywanych regułach (po słowie jeśli) należy traktować na zasadzie koniunkcji. Oznacza to, że dopiero łączne ich spełnienie spowoduje że najprawdopodobniej będziemy mieli do czynienia z bankiem z grupy A, B lub C (odpowiednio).

<sup>729</sup>W tej gałęzi drzewa wskaźnik X1 [ROA] występuje dwukrotnie – budując regułę należy połączyć ocenę banków według tego wskaźnika w jedno kryterium.

<sup>730</sup>W tej gałęzi drzewa wskaźnik X1 [ROA] występuje dwukrotnie – budując regułę należy połączyć ocenę banków według tego wskaźnika w jedno kryterium (ROA>1,34).



- **reguła 6 (X1, X15, X14, X15a, X7):** Jeśli „rentowność aktywów [ROA]” jest większa niż 1,34%<sup>731</sup> i udział „oddziałów banku/w oddziałach sektora bankowego [B/SB]” jest mniejszy lub równy 14,08% i „wartość szkoleń/wartość świadczeń pracowniczych ogółem [T/B]” jest mniejsza lub równa 3,49% oraz „liczba oddziałów przypadająca na 10 000 klientów [B/C]” jest większa niż 0,42 i udział „klientów aktywnie korzystających z bankowości internetowej/wśród klientów ogółem (w %) [EB/C]” jest większy niż 49,73% to są to **banki z grupy a** (węzeł nr 25) – sklasyfikowane w rankingach na 1-3 miejscu;
- **reguła 7 (X1, X15, X14, X15a):** Jeśli „rentowność aktywów [ROA]” jest większa niż 0,47% i udział „oddziałów banku/w oddziałach sektora bankowego [B/SB]” jest mniejszy lub równy 14,08% i „wartość szkoleń/wartość świadczeń pracowniczych ogółem [T/TB]” jest większa niż 3,49% i „liczba oddziałów przypadająca na 10 000 klientów [B/C]” jest mniejsza lub równa 0,66 to są to **banki z grupy B** (węzeł nr 26) – sklasyfikowane w rankingach na 4–7 miejscu;
- **reguła 8 (X1, X15, X14, X15a):** Jeśli „rentowność aktywów [ROA]” jest większa niż 0,47% i udział „oddziałów banku/w oddziałach sektora bankowego [B/SB]” jest mniejszy lub równy 14,08% i „wartość szkoleń/wartość świadczeń pracowniczych ogółem [T/TB]” jest większa niż 3,49% i „liczba oddziałów przypadająca na 10 000 klientów [B/C]” jest większa niż 0,66 to są to **banki z grupy a** (węzeł nr 27) – sklasyfikowane w rankingach na 1-3 miejscu;
- **reguła 9 (X1, X15):** Jeśli „rentowność aktywów [ROA]” jest większa niż 0,47%, i udział „oddziałów banku/w oddziałach sektora bankowego [B/SB]” jest większy niż 14,08% to są to **banki z grupy a** (węzeł nr 9) – sklasyfikowane w rankingach na 1–3 miejscu.

Warto również zwrócić uwagę na **kolejność występowania wskaźników na wykresie drzewa** oraz **liczebność poszczególnych węzłów**. Jako pierwsze do dyskryminacji banków zostały wykorzystane wskaźniki kapitału ekonomicznego (X1, X5) – gałąź lewa, które pomogły w sklasyfikowaniu 36 ocen banków (węzły 4–5, zawierające 30% obserwacji). W dalszej kolejności wskaźniki kapitału organizacyjnego (X15, X15a) – gałąź prawa, które pomogły w sklasyfikowaniu 13 ocen banków (węzeł 9, zawierający 11% obserwacji). Aby następnie w środkowej części drzewa w połączeniu ze wskaźnikiem z warstwy kapitału innowacyjnego (X14) i dalszymi z warstw ORG, KE i INN można było sklasyfikować 71 ocen banków (węzły 12, 14, 24-27, zawierające 59% obserwacji). Na podstawie tego rodzaju analizy wykresu drzewa można stwierdzić, że w ocenie konkurencyjności banków (a także w wyjaśnieniu ich przynależności do odpowiedniej grupy A, B, C) **kluczowe znaczenie miały (według kolejności) wskaźniki z warstwy kapitału ekonomicznego (KE),**

<sup>731</sup>W tej gałęzi drzewa wskaźnik X1 [ROA] występuje dwukrotnie – budując regułę należy połączyć ocenę banków według tego wskaźnika w jedno kryterium (ROA>1,34).

**organizacyjnego (ORG) oraz innowacyjnego (INN), a w ogóle nie wzięte zostały pod uwagę wskaźniki z warstwy kapitału instytucjonalnego (INS).**

Innym sposobem interpretacji wyników drzewa jest podanie prawdopodobieństw klasyfikacji obiektów (banków) w danym węźle końcowym – liściu:

- **węzeł 4**, banki w tym liściu są klasyfikowane do grupy C z prawdopodobieństwem 0,9655;
- **węzeł 5**, banki w tym liściu są klasyfikowane do grupy B z prawdopodobieństwem 0,7143;
- **węzeł 12**, banki w tym liściu są klasyfikowane do grupy C z prawdopodobieństwem 1,0000;
- **węzeł 14**, banki w tym liściu są klasyfikowane do grupy B z prawdopodobieństwem 0,8235;
- **węzeł 24**, banki w tym liściu są klasyfikowane do grupy B z prawdopodobieństwem 0,7273;
- **węzeł 25**, banki w tym liściu są klasyfikowane do grupy a z prawdopodobieństwem 1,0000;
- **węzeł 26**, banki w tym liściu są klasyfikowane do grupy B z prawdopodobieństwem 1,0000;
- **węzeł 27**, banki w tym liściu są klasyfikowane do grupy a z prawdopodobieństwem 0,8235;
- **węzeł 9**, banki w tym liściu są klasyfikowane do grupy a z prawdopodobieństwem 1,0000.

Warto zauważyć, że cztery najważniejsze – najbardziej liczne – węzły końcowe drzewa to:

- **węzeł 4** (ID=4), zawierający ogółem 29 obiektów – w którym dominują banki z grupy C oraz jest 1 bank z grupy B;
- **węzeł 14** (ID=14), zawierający ogółem 34 obiekty – 28 banków z grupy B oraz 4 i 2 banki odpowiednio z grupy C i A;
- **węzeł 27** (ID=27), zawierający ogółem 17 obiektów – 14 banków z grupy a i 3 banki z grupy B;
- **węzeł 9** (ID=9), zawierający ogółem 13 obiektów (banków) z grupy A.

W związku z tym można podsumować, że najistotniejsze reguły w drzewie (według powyższej kolejności węzłów) to **reguła 1, reguła 4, reguła 8, reguła 9** – zaznaczone powyżej kolorem czerwonym. W każdym z tych przypadków należy podkreślić, iż o przynależności do określonych węzłów decydowała przede wszystkim baza stanowiły wskaźniki wyznaczające kapitał ekonomiczny, natomiast wskaźniki określające warstwy kapitału intelektualnego, stanowiły wartość dodaną.

## Podsumowanie

W rozdziale ostatnim niniejszej dysertacji zweryfikowano pozytywnie trzecią hipotezę szczegółową mówiącą o tym, że ocena pozycji konkurencyjnej banku wymaga wielowymiarowej oceny wszystkich warstw zgromadzonego przez bank kapitału (w tym kapitału ekonomicznego i podsystemów kapitału intelektualnego). W trakcie tworzenia miernika syntetycznego zaproponowano 26 wskaźników diagnostycznych, natomiast w ostatecznej analizie 15 wskaźników, z tego 13 oznaczonych jako stymulanty, a 2 jako destymulanty. W wyniku przeprowadzonych analiz autorka zdecydowała się na zastosowanie w pracy rankingu powstałego na podstawie wag autorskich z wykorzystaniem metody standaryzacji, jaką jest unitaryzacja zerowana. Szczegółowej analizie zostały poddane banki, które na przestrzeni analizowanego okresu zajmowały trzy początkowe miejsca w rankingu oraz podmioty, które zajmowały trzy końcowe miejsca w rankingu.

Biorąc pod uwagę rezultaty, można stwierdzić, że wartość miernika konkurencyjności – pozwalająca bankom na utrzymywanie się na wysokiej pozycji w rankingu – jest wynikiem wysokich wartości jego części składowych, spośród których największy wpływ miał: kapitał ekonomiczny (KE), kapitał instytucjonalny (INS), innowacyjny (INN) oraz kapitał organizacyjny (ORG). Co jest zgodne z założeniem przyjętym w pracy, że kapitał ekonomiczny jest podstawą do budowania pozycji konkurencyjnej, natomiast warstwy kapitału intelektualnego (innowacyjna, organizacyjna i instytucjonalna) są czynnikami o charakterze mnożnikowym, generujące wartość dodaną dla banku.

Należy dodatkowo zauważyć, że znaczący wpływ wybranych wskaźników kapitału ekonomicznego (KE), instytucjonalnego (INS) oraz kapitału organizacyjnego (ORG) występował na przestrzeni całego badanego okresu (2009–2020). Istotny wpływ wskaźnika kapitału innowacyjnego (INN) ujawnił się od 2016 r., kiedy to również w polskim sektorze bankowym można zaobserwować rozwój procesów digitalizacji. Na tej podstawie można wywnioskować, że wraz z rozwojem banku i determinant konkurencyjności wpływ poszczególnych warstw kapitału intelektualnego, będzie ewoluował. Analiza przeprowadzona za pomocą drzew klasyfikacyjnych również uwidoczniała kluczową rolę kapitału ekonomicznego jako podstawy rozwoju banku, bowiem określając przynależność banków do każdej grupy A, B, C (według miejsc w rankingu konkurencyjności) kluczowe znaczenie miały wskaźniki z warstwy kapitału ekonomicznego (KE), organizacyjnego (ORG) oraz innowacyjnego (INN). Wielowymiarowość konkurencyjności banku wymaga stosowania metod, które podkreślą nie tylko bazę jego rozwoju (kapitał ekonomiczny) ale również możliwość kapitału intelektualnego.



## ZAKOŃCZENIE

Koncepcja konkurencyjności poruszana jest w większości szkół ekonomicznych i nieustannie się rozwija. W ostatnich dekadach w pracach różnych autorów coraz wyraźniej akcentowany jest w nich wpływ potencjału zasobów niematerialnych na osiągnięcie stabilnej, długookresowej pozycji konkurencyjnej w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Analiza literatury przedmiotu i przegląd determinant konkurencyjności banków pokazuje, iż zarządzający bankami powinni skupić się szczególnie na rozwoju innowacyjnych produktów i usług, satysfakcji klientów, elastycznej strukturze organizacyjnej, systematycznym unowocześnianiu, w tym uelastycznianiu systemu zarządzania, a przede wszystkim znaleźć sposób na przyspieszenie zdolności dostosowania się do zmian. Dynamika otoczenia rośnie bowiem w coraz większym tempie, a podmioty niezdolne do wychwycenia najnowszych trendów tracą osiągnięte pozycje rynkowe.

Banki dążąc do utrwalenia zdobytych przewag konkurencyjnych na pewno i niepodważalnie powinny dbać o kondycję swojego kapitału ekonomicznego (wielkości aktywów, kredytów, depozytów, wskaźników efektywnościowych). Stanowi on bazę budowania długookresowej konkurencyjności, fundament, bez którego niemożliwe jest kreowanie wartości dodanej do stale rosnących rynkowych standardów. Dominacja pod tym względem na tle konkurentów jest wręcz pożądana, gdyż daje przewagę wyjściową (konkurencyjność bazowa). Jednak w długim okresie nie jest to wystarczający potencjał do utrzymania przewagi konkurencyjnej. Konieczne jest czerpanie zdolności konkurencyjnych (konkurencyjność operacyjna) z różnorodnych źródeł, tkwiących w aktywach niematerialnych, czyli relacjach z otoczeniem, wizerunku, modelach implementacji zasad CSR, sposobach eksploracji (nie eksploatacji) kluczowych kompetencji pracowników, w celu zapewniania wysokiej jakości obsługi swoich segmentów rynku. W ten sposób na bazie kapitału intelektualnego (IC), obejmującego innowacje (kapitał innowacyjny – INN), organizację struktur (kapitał organizacyjny – ORG) i model relacji (kapitał instytucjonalny – INS), bank kreuje konkurencyjność kompetencyjną (opartą na kluczowych kompetencjach danego podmiotu).

Ze względu na wielowymiarowość problematyki konkurencyjności banku, odnoszącej się nie tylko do bazowych wskaźników efektywnościowych, ale również do skuteczności operacyjnej, kompetencyjnej i systemowej, wydaje się słusznym uwzględnienie aspektów materialnych i niematerialnych jako powiązanych źródeł przewagi konkurencyjnej o charakterze synergicznym. W konsekwencji w pracy zostały omówione, obok aspektów dotyczących kapitału ekonomicznego, kwestie dotyczące wykorzystywania przez banki potencjału kapitału intelektualnego. Autorka skoncentrowała się m.in. na takich obszarach eksploracji IC jak: procesy fuzji i przejęć (M&A) w polskim sektorze bankowym; ewolucja struktur organizacyjnych i filarów strategii głównych graczy rynkowych (10 banków); ich podejście do innowacji i współpracy z otoczeniem (grupami

interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, w tym np. FinTech); umiejętnym wykorzystywaniu przez banki modeli społecznej odpowiedzialności (CSR) w celu kreowania wartości społeczno-ekonomicznych (zdolność realizacji modelu zrównoważonego rozwoju); metodach budowania wizerunku czy sposobach dbałości o poziom satysfakcji klientów.

Autorka zauważyła, że podkreślanie kluczowej roli kapitału intelektualnego banku jako determinanty konkurencyjności w badaniach empirycznych różnych autorów, spowodowało, iż koncepcja IC wpisała się w ramy teorii zarządzania bankami jako przedsiębiorstwami. Tym samym nastąpiło wyraźne odwołanie do mikroekonomicznego podłoża teoretycznego analiz konkurencyjności banków, zwłaszcza teorii zasobowych. Badacze i praktycy dość powszechnie uznają obecnie, że IC jest siłą napędową utrzymywania silnej pozycji konkurencyjnej w dynamicznym otoczeniu. Dotyczy to fundamentalnych wyników (określanych przez miary efektywności i rentowności) jak i tworzenia wartości organizacyjnej, kreacji wartości dodanej, zrównoważonego rozwoju.

Badanie wpływu kapitału intelektualnego na konkurencyjność podmiotów (w tym banków) utrudnia jednak brak jednoznacznej i powszechnie akceptowalnej definicji IC. Badacze najczęściej wskazują, iż kapitał intelektualny budują wiedza, doświadczenie, umiejętności pracowników, bądź relacje z interesariuszami i zdolności technologiczne. IC rozumiane jest jako ogół wiedzy, będącej w posiadaniu organizacji, osobista wiedza posiadana przez pracowników, ale również tą wygenerowana dzięki relacjom sieciowych i zewnętrznym interakcjom. Brak jest też jednoznaczności dotyczącej fundamentalnych składowych IC. W niniejszej dysertacji przyjęto podział kapitału intelektualnego zaproponowany przez M. Rosińską-Bukowską (2012): na kapitał organizacyjny, innowacyjny i instytucjonalny, gdyż z perspektywy banku wszystkie kluczowe zasoby takie jak: innowacje, system organizacyjny, relacje z interesariuszami są spajane przez kapitał ludzki i nie da się go wydzielić jako osobnego podsystemu IC.

Kolejnym istotnym spostrzeżeniem, poczynionym w toku prowadzonych badań, jest, że wielowymiarowość kapitału intelektualnego, powoduje, że nie ma przyjętej jednolitej struktury raportowania oraz metod pomiaru IC. Biorąc to pod uwagę, na podstawie raportów z działalności zarządu oraz tzw. raportów społecznych banków stworzono wskaźniki, określające każdą z warstw kapitału, tak aby były one porównywalne w świetle jednolitych parametrów, dostępnych dla wszystkich poddanych badaniu obiektów (10 banków) na przestrzeni całego okresu badań (2009–2020).

Na podstawie przeprowadzonego badania podstawowych charakterystyk liczbowych i wskaźników efektywnościowych sektora bankowego w Polsce w latach 2009–2020, można stwierdzić, że nieustannie rozwija się on pod względem aktywów, wolumenu udzielonych kredytów, jak również bazy depozytowej. Ze względu na rosnące obciążenia regulacyjne, podatkowe oraz podwyższone koszty ryzyka wyzwaniem staje się dla niego utrzymanie podstawowych wskaźników

efektywnościowych takich jak: ROA, ROE, CIR, NIM. Stwierdzono również, że mimo, iż jest jednym z najmniejszych sektorów w Unii Europejskiej, wyróżnia się potencjałem innowacyjnym oraz współpracą z FinTech. Sektor bankowy w Polsce szybko dostosowuje się do zachodzących zmian, co obrazuje np. polityka zmniejszania liczby oddziałów banków. Spowodowane jest to zwiększającym się stopniem digitalizacji, z uwagi na wzrost aktywności klientów w bankowości elektronicznej i mobilnej oraz wybieraniem płatności bezgotówkowych. Rozwój kanałów zdalnej obsługi klienta doprowadził też do spadku zatrudnienia. Banki zmniejszając jednak liczbę pracowników, starały się położyć nacisk na wysokie kwalifikacje i odpowiednia motywację obecnie zatrudnianego personelu. Tym samym zatrudniając specjalistów w bezpośredniej obsłudze coraz bardziej wymagającego klienta. Dodatkowo zwrócono uwagę, iż sektor bankowy w Polsce nie jest tak skonsolidowany jak europejski, natomiast z pewnością przeszedł transformację organizacyjną i strukturalną, w związku z obecnością kapitału zagranicznego oraz transakcjami fuzji i przejęć. Należy podkreślić, że wszystkie te zmiany są wynikiem przebudowy systemu konkurencyjności, która ma być adekwatna do nowych wyzwań.

Analiza determinant konkurencyjność w sektorze bankowym w Polsce, doprowadziła do wniosku, iż kwestie jakościowe nabierają coraz większego znaczenia. Współcześnie klienci subiektywnie wybierają bank, który nie tylko gwarantuje mu stabilność i bezpieczeństwo, ale spersonalizowaną i innowacyjną ofertę oraz wysoką jakość obsługi. Zatem oprócz istotnego znaczenia kapitału ekonomicznego banku, nacisk kładziony jest również na elementy kapitału intelektualnego (ofertę–strukturę, innowacje, relacje). Studia literatury przedmiotu i badań empirycznych oraz analizy, obejmujące najczęściej stosowane do badań sektora bankowego wskaźniki i charakterystyki doprowadziły do **pozytywnego zweryfikowania drugiej hipotezy (H2)** szczegółowej, która mówiła o tym, iż **kapitał intelektualny (IC) banku opiera się na synergicznej sile trzech jego podsystemów: kapitału innowacyjnego (INN), organizacyjnego (ORG) oraz instytucjonalnego (INS).**

Analiza grupy badawczej banków, oparta o wskaźniki efektywności oraz charakterystyki liczbowe, dotyczące stanu aktywów, zysku, wolumenu kredytów, depozytów, stanu zatrudnienia, wartości świadczeń pracowniczych oraz wielkości zdalnych i tradycyjnych kanałów dystrybucji, doprowadziła do wniosku, że banki jako bazę w budowaniu długookresowej pozycji konkurencyjnej, wykorzystują sprawność w zarządzaniu kapitałem ekonomicznym (EK), ale wykorzystywanie zasobów niematerialnych kapitału intelektualnego jest mnożnikiem EK i podstawą sukcesogennych modeli biznesowych XXI w. Tym samym dwa nierozzerwalne elementy potencjału rozwojowego banku stanowią kapitał ekonomiczny (finansowy, rynkowy) oraz kapitał intelektualny (organizacyjny, innowacyjny i instytucjonalny).

Dostrzeżono również, że przy zastosowaniu pojedynczych parametrów można analizować konkretne sfery działalności banków. W grupie badawczej banków istotną pozycję do 2019 r.

zajmowały PKO Bank Polski oraz Bank Pekao. W zakresie nowych technologii oraz mobilnego dostępu do banku wyróżniały się mBank, ING Bank Śląski oraz Bank Millennium. Wszystkie banki wprowadzały nowatorskie rozwiązania oraz dynamicznie zwiększały liczbę klientów korzystających z kanałów zdalnych czy otrzymywały w badanym okresie liczne nagrody i wyróżnienia za szczególne osiągnięcia dotyczące pozafinansowych aspektów. Biorąc pod uwagę liczbę przyznanych nagród z zakresu działalności CSR, innowacyjności czy podejścia do pracownika wyróżniły się: PKO BP, ING Bank Śląski, Pekao, mBank. Z kolei *Złoty Bankier* jako najbardziej kompleksowo oceniający banki ranking, podkreślający jakość obsługi klienta oraz nagradzający kluczowe produkty, działalność w social mediach, spoty reklamowe, a także kwestie bezpieczeństwa, wielokrotnie wyróżniał: Santander Bank, mBank, PKO BP, Alior, Millennium, ING oraz Pekao. Mając powyższe na względzie, nie można zatem jednoznacznie określić pozycji lidera. W kolejnym etapie badania wykorzystano zatem metodę kompleksowej oceny na podstawie studiów przypadków według identycznego trójdzielnego schemat badania: struktury organizacyjnej banków – historii ich rozwoju, relacji ze spółką macierzystą; ewolucji filarów strategii rozwoju – zasad zarządzania, oferty, grup klientów docelowych, podejścia do pracowników, znaczenia innowacji i modeli ich wprowadzania; implementacji zasad społecznej odpowiedzialności jako odzwierciedlających wykorzystanie potencjału kapitału intelektualnego banków na rzecz kreacji wartości społeczno-ekonomicznych, czyli przygotowania do implementacji wymogów modelu zrównoważonego rozwoju.

Badanie *case studies* 10 banków grupy badanej pozwoliło na zwrócenie uwagi, iż w strategiach rozwoju banków zaakcentowano działania w kontekście budowania wizerunku innowacyjnego podmiotu, nastawionego na zmiany poprawiające jakość systemu organizacji, jak i działania na rzecz kreacji wizerunku banku odpowiedzialnego społecznie. Wszystkie działania były składowymi, które budują kapitał intelektualny – odpowiednio w warstwie innowacji, organizacji i relacji. Przedstawiono, iż największy nacisk w strategii kładziony jest na personalizację oferty produktowej, jakość obsługi klienta oraz digitalizację, a także dodatkowo kompetencje pracowników. Analiza wskazanych *case studies* 10 banków grupy badawczej (w rozdziale V rozprawy) oraz analiza grupy badawczej z wykorzystaniem wybranych parametrów (w rozdziale IV rozprawy) na tle sektora (badanie w rozdziale III rozprawy) doprowadziły do **pozytywnego zweryfikowania pierwszej hipotezy (H1)** szczegółowej, która mówiła o tym, iż **w modelach biznesowych współczesnych banków nierozłączne elementy struktury kapitału stanowią kapitał intelektualny oraz kapitał ekonomiczny.**

W toku przeprowadzonych badań okazało się, że kluczowym parametrem w strategiach banków są: multikanałowość, automatyzacja procesów, szkolenia pracownicze, jakość obsługi klienta. Istotne dla banków są również: działalność edukacyjna, charytatywna, proekologiczna, nagrody i wyróżnienia na rynku bankowym oraz współpraca z FinTech. Banki z grupy badawczej, aby



nieprzerwanie dostarczać wyjątkowych doświadczeń klientom coraz bardziej zadowolonym z wyboru „swojego” banku zwracają uwagę na ich rekomendacje i nowe potrzeby. W konsekwencji coraz chętniej i szerzej współpracują z firmami oferującymi innowacyjne rozwiązania – współpracując z firmami FinTech. Banki są zatem inicjatorami innowacji, którzy udostępniają wszystkie możliwe narzędzia, aby umożliwić firmom FinTech realizację pomysłów. Angażują w ten proces nie tylko zewnętrznych interesariuszy (w tym FinTech), ale również coraz wyżej wykwalifikowanych pracowników, którzy są katalizatorami zmian transferowanymi z często z sugestii i doświadczeń klientów. W ten sposób rozbudowują sieć relacji, poszerzają grono interesariuszy i implementują inkluzywny model zrównoważonego rozwoju. W toku badań dostrzeżono, pewne istotne zagrożenie, polegające na tym, że banki mniejszym stopniu ujmowały wśród swoich priorytetów zakres cyberbezpieczeństwa.

W okresie 2009–2020 strategię banków ewoluowały od skupienia się wyłącznie na osiągnięciu odpowiedniego poziomu wskaźników finansowym, w stronę doceniania w coraz większym stopniu kolejnych aspektów niefinansowych. Każdy bank grupy badawczej podkreślał, iż dąży do zwiększania efektywności, związanej z podstawową aktywnością. Równocześnie we wszystkich przypadkach podkreślano znaczenie poprawy jakości obsługi klienta, rozwoju kanałów cyfrowych oraz kreowania swojej roli jako promotora dobrych praktyk z zakresu zrównoważonego rozwoju oraz solidnego i dbającego pracodawcy. Wskazać należy również, iż banki z grupy badawczej, mające w strukturze własnościowej podmioty zagraniczne, przejmowały wzorce działań, podejmowanych przez spółki-matki i dostosowywały je do specyfiki uwarunkowań i trendów rynkowych w Polsce. Umożliwiło to konkretnym podmiotom szybką implementację sprawdzonych praktyk biznesowych, ale także podniosło standardy dla całego rynku bankowego w Polsce.

Należy uznać, że w świetle badań opartych na analizie zapisów strategii banków ich raportów rocznych z badanego okresu, fundamentem budowania pozycji lidera w grupie badawczej były: innowacyjność, nowoczesna struktura organizacyjna oraz system wielopoziomowych rozwiniętych relacji (w tym przede wszystkim z klientami). To one przyczyniały się do pomnażania kapitału ekonomicznego. Na tej właśnie podstawie pozytywnie zweryfikowano hipotezę pierwszą mówiącą o tym, iż w modelach biznesowych współczesnych banków nierozłączne elementy struktury kapitału stanowią kapitał intelektualny oraz kapitał ekonomiczny. Potencjał zgromadzony w kapitale ekonomicznym jest pomnażany dzięki eksploracji potencjału zawartego w strukturach, relacjach i innowacjach, na rzecz tworzenia wartości dodanej do stale ewoluujących standardów współczesnego sektora bankowego. Stanowi to **fundament pozytywnej wersyfikacji hipotezy głównej (HG) niniejszej rozprawy, że kapitał intelektualny banku jest istotnym czynnikiem budowania jego długookresowej pozycji konkurencyjnej**. W celu dokonania pełnej wersyfikacji tak sformułowanej hipotezy głównej konieczna jest jeszcze weryfikacja trzeciej hipotezy szczegółowej (H3): *ocena*

***pozycji konkurencyjnej banku wymaga wielowymiarowej oceny wszystkich warstw zgromadzonego przez bank kapitału (w tym kapitału ekonomicznego i podsystemów kapitału intelektualnego).***

Ze względu na złożoność pojęcia „kapitał intelektualny” jak i pojęcia „konkurencyjność” (co przedstawiono w rozdziałach I i II rozprawy) próba weryfikacji hipotezy dotyczącej istotności kapitału intelektualnego w budowaniu konkurencyjności banków, wymagała zastosowania wielowymiarowych metod statystycznych. Jako jedną z metod wielowymiarowej analizy statystycznej wykorzystano miernik syntetyczny, stanowiący funkcję zespołu wskaźników diagnostycznych, ponieważ mierniki syntetyczne mają szerokie zastosowanie w analizie zjawisk społeczno-ekonomicznych. Liczne przykłady ich wykorzystania można odnaleźć zarówno w literaturze polskiej jak i zagranicznej – zaliczane są do metod nieparametrycznych (nie wymagają założeń o postaci analitycznej związku między wskaźnikami diagnostycznymi). Drugą metodą wykorzystaną w rozprawie były drzewa klasyfikacyjne, wykorzystujące regułę rekurencyjnego podziału. Metoda ta nie wymagała znajomości rozkładów cech (wskaźników), ani postaci analitycznej związku między nimi. Dobór cech (wskaźników) w analizie odbywał się automatycznie w oparciu o przyjęte kryterium, a uzyskany model był łatwy do interpretacji oraz wykazał odporność na obserwacje nietypowe.

Wykorzystanie miernika syntetycznego pozwoliło na uwzględnienie czynników, które są pomijane przy stosowaniu tradycyjnych miar konkurencyjności banków oraz zastosowanie podziału kapitału intelektualnego na wskazane trzy podsystemy: kapitał organizacyjny, instytucjonalny i innowacyjny. Z kolei metoda drzew klasyfikacyjnych została wykorzystana do wyjaśnienia przynależności poszczególnych banków w badanym okresie (pod względem konkurencyjności) do jednej z trzech wyodrębnionych grup.

W mierniku konkurencyjności banków w przeprowadzonym badaniu uwzględniono następujące wskaźniki kluczowe do oceny kapitału ekonomicznego:

- rentowność aktywów [ROA], rentowność sprzedaży [ROS], marża odsetkowa netto [NIM], rentowność kapitału własnego [ROE], przychody ze sprzedaży/aktywa [S/A], koszty/dochody [CIR], zysk przypadający na 1 pracownika [P/E], wartość kredytów udzielonych przez bank/wartość kredytów sektora bankowego [L/SL], wartość depozytów zgromadzonych w banku/wartość depozytów sektora bankowego [D/SD], współczynnik wypłacalności [CAR], kredyt/depozyty [L/D], wartość aktywów banku/wartość aktywów sektora bankowego [A/SA];

oraz zmienne obrazujące poszczególne warstwy kapitału intelektualnego:

- innowacyjny: wydatki na szkolenia na 1 pracownika [T/E], wartość szkoleń/wartość świadczeń pracowniczych ogółem [T/TB] liczba klientów aktywnie korzystających z bankowości internetowej/liczba klientów ogółem [EB/C], liczba klientów aktywnie korzystających z aplikacji mobilnej/liczba klientów ogółem [MB/C];

- organizacyjny: liczba klientów przypadająca na 1 pracownika [C/E], liczba oddziałów/liczba oddziałów sektora bankowego [B/SB], liczba oddziałów przypadająca na 10 000 klientów [B/C], wartość świadczeń pracowniczych przypadająca na 1 zatrudnionego [E/TB];
- instytucjonalny: liczba dobrych praktyk CSR [GP\_1, GP\_2], liczba przyznanych nagród (w prestiżowych krajowych i międzynarodowych konkursach) [INC\_1, INC\_2], wyniki uzyskane w rankingu *Złoty Bankier* [GB\_1, GB\_2].

Na podstawie uzyskanych rezultatów można stwierdzić, iż wartość miernika konkurencyjności, pozwalająca bankom na utrzymywanie się na wysokiej pozycji w rankingu – jest wynikiem wysokich wartości jego części składowych, wśród których największy wpływ miały odpowiednio: kapitał ekonomiczny (KE), kapitał instytucjonalny (INS), innowacyjny (INN) oraz kapitał organizacyjny (ORG). Kolejność ta została ustalona na podstawie liczby wysokich współczynników korelacji poszczególnych warstw kapitału z wartością miernika syntetycznego na przestrzeni badanego okresu. Dodatkowo warto zauważyć, że znaczący wpływ wybranych wskaźników kapitału ekonomicznego (KE), instytucjonalnego (INS) oraz kapitału organizacyjnego (ORG) występował na przestrzeni całego badanego okresu (2009–2020). Istotny wpływ wskaźnika kapitału innowacyjnego (INN) ujawnił się dopiero od roku 2016, kiedy to również w sektorze bankowym w Polsce można zaobserwować rozwój procesów digitalizacji. Dodatkowo w przypadku wyników trzech banków, zajmujących najlepsze pozycje w rankingu w latach 2009–2020, tj. PKO BP, Santander Bank, ING Bank Śląski, najsilniej związanym z miernikiem końcowym okazały się kapitał instytucjonalny (PKO BP), kapitał ekonomiczny (Santander Bank) oraz kapitał innowacyjny (ING Bank Śląski), co wskazuje na istotę w ocenie konkurencyjności banku nie tylko efektywności, w zarządzaniu zasobami materialnymi, ale również aktywami niematerialnymi.

W dysertacji wykorzystano również metodę drzew klasyfikacyjnych (CART). Celem analizy było odnalezienie reguł, które na bazie wskaźników diagnostycznych, wykorzystanych w konstrukcji miernika syntetycznego (konkurencyjności) pozwoliłyby sklasyfikować banki do wyodrębnionych grup (A, B, C). Grupę A stanowiły trzy najlepsze banki w danym roku (miejsca od 1–3 w rankingu). Kolejne banki, które znalazły się na miejscach 4–7 w rankingu w analizie z wykorzystaniem drzew stanowiły grupę B. Natomiast trzy ostatnie banki w rankingu (miejsca 8–10) utworzyły grupę C. W ocenie konkurencyjności banków (a także w wyjaśnieniu ich przynależności do odpowiedniej grupy A, B, C) kluczowe znaczenie miały – według kolejności – wskaźniki z warstwy kapitału ekonomicznego (KE), organizacyjnego (ORG) oraz innowacyjnego (INN). Natomiast wskaźniki z warstwy kapitału instytucjonalnego (INS) nie zostały przez algorytm CART włączone do analizy.

Wśród najistotniejszych reguły w drzewie (według ustalonej kolejności węzłów) to reguła 1, reguła 4, reguła 8, reguła 9. Reguły te obejmowały wskaźniki, dotyczące kapitału ekonomicznego oraz

wskaźnik wartość szkoleń/wartość świadczeń pracowniczych ogółem [T/TB], określający kapitał innowacyjny oraz wskaźniki: liczba oddziałów/liczba oddziałów sektora bankowego [B/SB], liczba oddziałów przypadająca na 10 000 klientów [B/C], które wskazują na kapitał organizacyjny.

Na podstawie przeprowadzonego badania, uwidoczniła się rola kapitału intelektualnego w ocenie pozycji konkurencyjnej banku, zarówno przy wykorzystaniu miernika syntetycznego jak i drzew klasyfikacyjnych. Fakt, że kapitał ekonomiczny wskazywany jest jako kluczowy, nie podważa tych wyników, bowiem jak założono w rozprawie pełni on rolę niezbędnego fundamentu w budowaniu konkurencyjności banków. Dodatkowo w badaniu z wykorzystaniem miernika syntetycznego – chcąc zaznaczyć jego znaczenie – przypisano do EK wagę 0,6. zastosowanych metod badawczych o charakterze ilościowym pozwoliła na bardziej kompleksową ocenę roli IC w budowaniu konkurencyjności banku, z wyraźnym wyodrębnieniem wszystkich podsystemów kapitału intelektualnego. Można zatem stwierdzić, iż **hipotezę trzecią**, mówiącą o tym, iż **ocena pozycji konkurencyjnej banku wymaga uwzględnienia wszystkich składowych kapitału (warstwowości kapitału)**, zweryfikowano **pozytywnie**. Tym samym **ostatecznie dokonano weryfikacji pozytywnej hipotezy głównej niniejszej rozprawy, w świetle zastosowanych metod jakościowych oraz ilościowych**.

Biorąc pod uwagę analizę literatury przedmiotu i badań empirycznych oraz przeprowadzone badania sektora bankowego w Polsce, a także szczegółowe badania grupy badawczej (określonej w rozprawie), które wykazały, iż innowacyjność, dostosowania systemu organizacyjnego oraz docenianie znaczenia relacji (trzy podsystemy kapitału intelektualnego) to eksponowane w strategiach biznesowych banków obszary jako pozwalające na budowanie trwałej pozycji konkurencyjnej, Autorka uznała, że przedstawiła argumenty na rzecz pozytywnej weryfikacji hipotezy głównej. Kapitał intelektualny banku jest istotnym czynnikiem budowania jego długookresowej pozycji konkurencyjnej. Kapitał ekonomiczny jest niezbędną bazą. Obydwa typy kapitału działają synergicznie na rzecz kreacji wartości dodanej. Podkreśleniem tego są wyniki przeprowadzonych badań z wykorzystaniem miernika syntetycznego oraz drzew klasyfikacyjnych. Autorka rozprawy chciałaby zaznaczyć, iż temat kapitału intelektualnego nieustannie ewoluuje, z uwagi na wzrastającą rolę relacyjności, innowacyjności i digitalizacji w sektorze bankowym. W raportach banków zatem potencjalnie mogą pojawić się kolejne wskaźniki charakteryzujące poszczególne podsystemy IC. Badania przeprowadzone w pracy mogą stanowić punkt wyjścia do dalszych badań i próby ujednoczenia raportowania oraz metody badania IC w bankach.

Konkludując, zmiany we współczesnej bankowości powodują widoczny spadek znaczenia tradycyjnych (finansowych) czynników konkurencyjności jako jedynym parametrów oceny. Podstawą budowania długookresowej konkurencyjności oraz trwałego i zrównoważanego rozwoju banków (w tym w Polsce) wydaje się być współcześnie kapitał intelektualny jako mnożnik kapitału

ekonomicznego. Kapitał intelektualny (IC) to ogół aktywności kapitału ludzkiego przejawiający się w trzech obszarach, które spaja i których rozwój napędza: innowacji (INN), struktur (ORG0 i relacji (INS). IC odpowiada za twórcze wykorzystanie posiadanych przez organizacje (banki) zasobów materialnych i niematerialnych kreując bazy innowacyjnych rozwiązań, zasady eksplorowania zgromadzonego doświadczenia w sferze organizacji procesów i struktur oraz umiejętności elastycznego reagowania na zmiany dokonujące się w otoczeniu rynkowym.



## BIBLIOGRAFIA

### Wydawnictwa zwarte

1. Antczak Z., *Kapitał ludzki i intelektualny w ewolucyjnej przestrzeni organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
2. Baka W., *Polski sektor bankowy na tle bankowości europejskiej*, [w:] *Integracja europejska a strategie banków komercyjnych*, W. Baka (red.), Międzynarodowa Szkoła Bankowości i Finansów, Katowice 1998.
3. Balicki A., *Statystyczna analiza wielowymiarowa i jej zastosowania społeczno-ekonomiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2009.
4. Bartosik-Purgat M., Linkiewicz A., *Konsument oraz proces decyzyjny w warunkach globalizacji*, [w:] *Zachowania konsumentów. Globalizacja, nowe technologie, aktualne trendy, otoczenie społeczno-kulturowe*, Bartosik-Purgat M. (red.), PWN, Warszawa 2017.
5. Bartoszewski B., Pniewski K., *Pomiar tworzenia wartości w systemie zarządzania wartością*, [w:] *Value Based Management. Koncepcje, narzędzia, przykłady*, [ed.] Szablewski A., Pniewski K., Bartoszewski B., Deloitte, Poltext, Warszawa 2000.
6. Bednarska-Olejniczak D., *Marketing w usługach bankowych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Warszawa 2011.
7. Białasiewicz M., *Konkurencyjność przedsiębiorstw – istota i podejścia do strategii konkurencji*, [w:] *Uwarunkowania i sposoby wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, Białasiewicz M. (red.), Economicus, Szczecin 2000.
8. Bratnicki M., *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Polska Akademia Nauk Oddział w Katowicach, Wydawnictwo Gnome, Katowice 2001.
9. Bratnicki M., Strużyna I., *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2001.
10. Brdulak J. J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Oficyna Szkoły Głównej handlowej, Warszawa 2005.
11. Buszko A., *Wpływ kapitału intelektualnego na pozycję konkurencyjną banków komercyjnych*, [w:] *Finanse – nowe wyzwania teorii i praktyki. Bankowość*, A. Gospodarowicz (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 171, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
12. Capięga M., *Kapitał klienta banku. Wybrane aspekty zarządzania i oceny*, Biblioteka Bankowca, Łódź 2005.
13. Capięga M., *Ocena działalności placówki operacyjnej banku: Dylematy metodologiczne i praktyczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003.
14. Chishti S., Puschmann T., *The Wealthtech Book: The FinTech Handbook for Investors, Entrepreneurs and Finance Visionaries*, Wiley, United Kingdom 2018.
15. Chybalski F., *Skuteczność i efektywność systemu emerytalnego. Koncepcja analizy i próba pomiaru*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2012.
16. Davis K., *Banking concentration, financial stability and public policy. Structure and resilience of the financial system*, ReserveBank of Australia 2007.
17. Dobija D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.
18. Duho K. C. T., Onumah J. M., *The Determinants of Intellectual Capital Performance of Banks in Ghana: an Empirical Approach*, University of Ghana, Accra 2018.
19. Duraj J., Papiernik-Wojdera M., *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Difin, Warszawa 2010.
20. Durlik D., *Inżynieria zarządzania: strategia i projektowanie systemów produkcyjnych*, cz. 1. Placet, Warszawa 2007.

21. Edvinsson L., Malone M., *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swojego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2001.
22. Fijałkowska A., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*, ODDK, Gdańsk 2010.
23. Frame W. S., White L. J., *Technological Change, Financial Innovation, and Diffusion in Banking*, Working Paper, Atlanta, Federal Reserve Bank of Atlanta 2009.
24. Gatnar E., *Nieparametryczna metoda dyskryminacji i regresji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
25. Gatnar E., *Podejście wielomodelowe w zagadnieniach dyskryminacji i regresji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
26. Gatnar E., Walesiak M., *Metody Statystycznej analizy wielowymiarowej w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004.
27. Gigante G., Previati D. A., *Empirical Analysis of Intellectual Capital Disclosure Practices in Banks in Spain, Portugal and Greece*, Palgrave Mcmillian, Hiszpania 2013.
28. Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 2004.
29. Godziszewski B., *Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej i podstawa stosowanych instrumentów konkurencyjności*, [w:] *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, M. J. Stankiewicz (red.), TNOiK, Toruń 1999.
30. Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2001.
31. Gostomski E., *Bankowość spółdzielcza. Warto znać, warto korzystać*, Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji, Poznań 2019.
32. Gostomski E., Lepczyński B., *Zmiany struktury własnościowej sektora bankowego w Polsce*, [w:] *Polityka państwa wobec sektora bankowego w Polsce. Konsekwencje sektorowe i makroekonomiczne*, Kurklińskiego L., Lepczyńskiego B. (red.), Alterum Ośrodek Badań i Analiz Systemu Finansowego, Zakład Fundacji Warszawski Instytut Bankowości, Warszawa 2019.
33. Grabiński T., Wydymus S., Zeliaś A., *Metody taksonomii numerycznej w modelowaniu zjawisk społeczno-gospodarczych*, Warszawa 1989.
34. Grudzewski W., Hejduk I., *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Warszawa 2002.
35. Grzegorzczak W., *Strategie marketingowe banków*, PWN, Warszawa 1997.
36. Haffer R., *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2002.
37. Harasim J., *Konkurencyjność i efektywność działania banku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2009.
38. Harasim J., *Strategie marketingowe w bankowości detalicznej w Polsce*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2004.
39. Harasim J., *Strategie marketingowe w osiąganiu przewagi konkurencyjnej w bankowości detalicznej*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2007.
40. Hatch M. J., *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
41. Heffernan S., *Nowoczesna bankowość*, WN PWN, Warszawa 2007.
42. Hołda A., *Zasada kontynuacji działalności i prognozowanie upadłości w polskich realiach gospodarczych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
43. Iwanicz-Drozdowska M., *Metody oceny działalności banku*, Poltext, Warszawa 1999.
44. Januszkiewicz W., *Konkurencyjność polskiego sektora usług*, [w:] *Przedsiębiorczość i konkurencyjność*, Kotowicz-Jawor J. (red.), PTE, Warszawa 2001.
45. Jaworski W. L., Zawadzka Z., *Bankowość, Podręcznik Akademicki*, (red.), Poltext, Warszawa 2006.
46. Jonas A., *Strategie konkurencji na rynku usług bankowych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2002.
47. Kaplan R. S., Norton D. P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.



48. Kawa P., *Wybrane problemy i aspekty zarządzania. Teoria i praktyka*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie, Kraków 2010.
49. Kehle K. E., *A dissertation submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Master of Commerce*, Univeristy of Kazulu, Natal, Zimbabwe 2016.
50. Kieźel M., *Strategie promocji detalicznych produktów bankowych*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2004.
51. King M., Nesbitt R., *The technological revolution in financial services: How banks, FinTechs, and customers win together*, University of Toronto Press, Toronto 2020.
52. Kleer J., *Czym jest G.O.W.*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy, Perspektywy Banku Światowego*, Kukliński A. (red.), PTE, Warszawa 2000.
53. Korsakiene R., Grybaite V., *Strateginis organizacijų valdymas: mokomoji knyga*, Technika, Wilno 2017.
54. Kosiński B., *Tendencje rozwojowe na rynku usług bankowych*, [w:] *Bankowość na świecie i w Polsce – stan obecny i tendencje rozwojowe*, Oręziak I., Pietrzak B., (red.), Instytut Naukowo-Wydawniczy Olympus, Warszawa 2007.
55. Kosiński B., *Zarządzanie przedsiębiorstwem bankowym*, Poltext, Warszawa 1999.
56. Koźmiński A., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN 2004.
57. Kukuła K., *Metoda unitaryzacji zerowanej*, PWN, Warszawa 2000.
58. Kwiatkowska K., *Analiza sytuacji ekonomiczno-finansowej banków spółdzielczych*, [w:] *Wybrane historyczne i współczesne aspekty rozwoju banków spółdzielczych w Polsce*, M. Stefański (red.), Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna we Włocławku, Włocławek 2012.
59. Laanti M., *Agile Transformation Model for Large Software Development Organizations*, ACM, Germany 2017.
60. Low J., Kalafut P. C., *Niematerialna wartość firmy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
61. Lubiński M., *Konkurencyjność gospodarki. Pojęcia i sposób mierzenia. Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki Polski – uwarunkowania i perspektywy*, „Raporty. Studia nad Konkurencyjnością”, Instytut Rozwoju i Studiów Strategicznych, Warszawa 1995.
62. Łukasiewicz G., *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
63. Maksymowicz Z., *Uwagi o zarządzaniu kapitałem intelektualnym w przedsiębiorstwie*, [w:] *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, Duraj J. (red.), Wyd. UŁ Łódź 2002.
64. Marcinkowska M., *Kapitał intelektualny jako czynnik przewagi konkurencyjnej banków*, [w:] *Kapitał intelektualny w realizacji celów Strategii Lizbońskiej*, Bieliński J. (red.), Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.
65. Marcinkowska M., *Kapitał relacyjny banku*, Tom 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
66. Marcinkowska M., *Ocena działalności instytucji finansowych*, Difin, Warszawa 2007.
67. Marcinkowska M., *Wykorzystanie zasobów niematerialnych w tworzeniu wartości banków*, [w:] *Bankowość*, Węclawski J. (red.), Wydawnictwo uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2006.
68. Matten Ch., *Zarządzanie kapitałem bankowym*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
69. Michalski B., *Kapitał intelektualny a międzynarodowa konkurencyjność gospodarki*, [w:] „Integracja i europejski rynek pracy”, red. nauk. Dudek M., Uniwersytet Zielonogórski, Wyższa Szkoła Menedżerska, Legnica-Zielona Góra 2006.
70. Miklaszewska E., *Wpływ deregulacji rynków finansowych na strategie banków komercyjnych*, [w:] *Bank na rynku finansowym: problemy skali, efektywności i nadzoru*, Miklaszewska E. (red.), Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
71. Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002.
72. Mikulec A., *Wielowymiarowa analiza efektywności inwestycji*, [w:] Cz. Domański (red.), *Nieklasyczne metody oceny efektywności i ryzyka. Otwarte Fundusze Emerytalne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
73. Młodak A., *Analiza taksonomiczna w statystyce regionalnej*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2006.

74. Mroziewski M., *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania oraz warunki jego rozwoju*, Centrum Doradztwa i Informacji, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012.
75. Nita B., *Rola rachunkowości zarządczej we wspomaganiu zarządzania dokonaniem przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009.
76. Nocoń B, Zborowski B., *Bankowość mobilna i płatności mobilne*, EKF, Gdańsk 2015.
77. Nowosielski S., *Skuteczność i efektywność realizacji procesów gospodarczych*, [w:] *Mikroekonomiczne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw*, Dudycz T. (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2008.
78. Pawłowska M., *Konkurencja w sektorze bankowym*, PWN, Warszawa 2017.
79. Pawłowska M., *Konkurencja w sektorze bankowym. Teoria i wyniki empiryczne*, C.H. Beck, Warszawa 2014.
80. Pietruszka-Ortyl A., *Kapitał intelektualny wyznacznikiem poziomu zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2002.
81. Pietrzak J., *Czynniki przewagi konkurencyjnej na rynku bankowych usług detalicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002.
82. Piwowarczyk J., *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2011.
83. Pocięcha J., (red.), *Statystyczne metody prognozowania bankructwa w zmieniającej się koniunkturze gospodarczej*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie , Kraków 2014.
84. Porter M. E., *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with A new introduction Advantage of Nations*, Free Press, New York 2008.
85. Przybała M., *Zarządzanie – kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2007.
86. Pyka I., Cichy J., Nocoń A., Pyka A., *Repolonizacja banków w Polsce*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, 2018.
87. Rogowski W., *Kapitał intelektualny jako generator nowych czynników konkurencyjnych*, [w:] *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M. (red.), Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
88. Rogowski W., *Raportowanie o kapitale intelektualnym interesariuszom zewnętrznym*, [w:] *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy Interesariuszy*, Kasiewicz R., Rogowski W., Kicińska M.,(red.), Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
89. Rose P., *Zarządzanie bankiem komercyjnym: Wytwarzanie i sprzedaż usług finansowych*, Związek Banków Polskich, Warszawa 1997.
90. Rosińska–Bukowska M., *Corporate finance — China’s big four banks*, [w:] *China’s economic growth - selected financial aspects*, Rosińska–Bukowska M., Zielińska–Lont K. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020.
91. Rosińska M., *Globalna sieć biznesowa jako konsekwencja nowego paradygmatu konkurencyjności w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] *Region w gospodarce opartej na wiedzy*, Jewtuchowicz A., (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
92. Rosińska–Bukowska M., *Rozwój globalnych sieci biznesowych jako strategia konkurencyjna korporacji transnarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu łódzkiego, Łódź 2012.
93. Rosińska-Bukowska M., *Rola kapitału intelektualnego w kreowaniu wartości współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] „Współczesne trendy i wyzwania w zarządzaniu wartością przedsiębiorstw. Finanse – Strategie – Kompetencje”, (red.) Jabłoński M., Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2014.
94. Rosińska–Bukowska M., *Społeczna odpowiedzialność biznesu w procesie kreacji wartości dodanej przedsiębiorstwa*, [w:] *Kreacja wartości przedsiębiorstw. Nowe trendy i kierunki rozwoju*, Jabłoński M., Zamasz K., (red.), Prace Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2012.
95. Roszyk–Kowalska G., *Kapitał intelektualny – wartość przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie restrukturyzacją przedsiębiorstw w procesie globalizacji gospodarki*, Borowiecki R., Jaki A.,(red.),

- Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Warszawa– Kraków 2005.
96. Saisana M., Tarantola S., *State of the art report on current methodologies and practices for composite indicator development*, EUR 20408 EN, European Commission-JRC: Italy 2002.
  97. Skawińska E., *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, PWN, Warszawa 2002.
  98. Skikiewicz R., *Jakość usług a konkurencyjność banków*, [w:] (red.) Młynarski S., *Badanie konkurencji i konkurencyjności przedsiębiorstw i produktów na rynku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007.
  99. Skinner Ch., *Digital Bank. Strategies to Launch or Become a Digital Bank*, Marshall Cavendish Int., Singapore 2014.
  100. Skrzypek E., *Kapitał intelektualny oraz możliwości jego wyceny*, [w:] *Kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji*, t. 1, (red.) Skrzypek E., Wyd. UMCS, Lublin 2005.
  101. Skrzypek E., *Pomiar jako warunek skutecznego zarządzania kapitałem intelektualnym organizacji*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w otoczeniu biznesowym*, Sitko W. (red.), Wyd. Politechniki Lubelskiej, Lublin 2009.
  102. Skrzypek E., *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym w globalnym otoczeniu*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w dynamicznym i globalnym otoczeniu*, Sitko W. (red.), Lubelskie Centrum Marketing, Lublin 2006.
  103. Śledzik K., *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa banków giełdowych*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2012.
  104. Sobolewska S., *Zarządzanie wiedzą o kliencie źródłem wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesne Źródła Wartości przedsiębiorstwa*, Dobiegała-Korona B., Herman A. (red.), Difin, Warszawa 2006.
  105. Sokołowska A., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym i średnim przedsiębiorstwie*, PTE, Warszawa 2005.
  106. Sokołowska A., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, PTE, Warszawa 2006.
  107. Sopińska A., *Istota kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, [w:] *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wachowiak P. (red.), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005.
  108. Sopińska A., *Przewaga konkurencyjna*, [w:] *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wachowiak P. (red.), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005.
  109. Stankiewicz M. J. (red.), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń 2006.
  110. Stankiewicz M. J., *Elementy wiedzy kluczowe dla konkurencyjności przedsiębiorstw – w świetle badań empirycznych*, [w:] *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M. (red.), Dom Organizatora, Toruń 2005.
  111. Stec M., *Dokładność danych statystycznych w badaniach zjawisk złożonych. Wpływ na wyniki oceny zrównoważonego rozwoju województw Polski*, Wydawnictwo CEDEWU, Warszawa 2021.
  112. Strahl D., (red.), *Metody oceny rozwoju regionalnego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.
  113. Strahl D., *Modele zarządzania bankiem.*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1997.
  114. Sveiby K. E., *The Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets*, Barnet-Koehler Publisher, San Francisco, 1997.
  115. Swadźba S., (red.), *Analiza porównawcza poziomu liberalizacji systemów gospodarczych krajów członkowskich Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006.
  116. Szałkowski A., *Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.
  117. Szelągowska A., *Kapitał zagraniczny w polskich bankach*, Poltext, Warszawa 2004.
  118. Szpringer W., *Dostosowania strukturalne w gospodarce. Konkurencja czy regulacja?*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 1994.

119. Szpringer W., *Nowe technologie a sektor finansowy. FinTech jako szansa i zagrożenie*. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2017.
120. Toffler A. H., *Budowa nowej cywilizacji – polityka II fali*, Poznań 1996; *idem, Szok przyszłości*, Poznań 1996; *idem, Trzecia fala*, Warszawa 1995.
121. Trocka M., *Korzyści i problemy dotyczące wdrożenia koncepcji sprawozdania z kapitału intelektualnego*, [w:] *Kluczowe problemy teorii i praktyki rachunkowości*, Gierusz J., Martyniuk T., (red.), Fundacja Rozwoju UG, Gdańsk 2011.
122. Trompenaars A., *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
123. Urbanek G., *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Łódź, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego 2007.
124. Wachowiak P., *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, SGH, Warszawa 2005.
125. Walesiak M., *Klasyfikacja i analiza danych. Teoria i zastosowania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000.
126. Zacher L., *Nowa gospodarka jako interakcja techniki, gospodarki i społeczeństwa?*, [w:] *„Nowa gospodarka” i jej implikacje dla długookresowego wzrostu w krajach posocjalistycznych*, Kołodko G.W. (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2001.
127. Zaleska M., *Ocena ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstwa przez analityka bankowego*, SGH, Warszawa 2002.
128. Zaleska M., *Ocena sytuacji ekonomiczno-finansowej banku*, Warszawa 2009.
129. Zeliaś A. (red.), *Taksonomiczna analiza przestrzennego zróżnicowania poziomu życia w Polsce w ujęciu dynamicznym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.
130. Zeliaś A., (red.), *Poziom życia w Polsce i w krajach Unii Europejskiej*, PWE, Warszawa 2004.
131. Zimmewicz K., *Możliwości wykorzystania współczesnych koncepcji zarządzania w celu podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w warunkach integracji europejskiej*, Limański A.(red.), WSZMiJO, Katowice 2001.

### Materiały ciągłe

1. Abbasoglu O. F., Aysan A. F., Gunes A., *Concentration, Competition, Efficiency and Profitability of the Turkish Banking Sector in the Post-Crisis Period*, “Banks and Bank Systems” 2007, vol. 2(3).
2. Adamowicz T., *Analiza zmian efektywności „dużego” banku na podstawie modelu dekompozycji wskaźnikowej Davida Cole’a*, „Bank i Kredyt” 2002, nr 4, Analiza porównawcza banków 1996/1997, ACDI/VOCA – Projekt Rozwoju Banków Spółdzielczych.
3. Adams M., *The intangibles decade: looking forward to 2020*, „Intellectual Asset Management”, 2010, vol. 1.
4. Ahmad N. H., Ramayah T., Wilson C., Kummerow L., *Is entrepreneurial competency and business success relationship contingent upon business environment? A study of Malaysian SMEs*, “International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research” 2010, vol. 16(3).
5. AlAli M. S., *Staff efficiency effects on financial performance. A case study on Kuwaiti Banks.*, “International Journal of Business and Applied Social Science”, 2020, vol. 6(8).
6. Allameh S., Abbasi S., Shokrani S., *The mediating role of 380ingaporean380al learning capability between intellectual capital and job satisfaction*, “European Journal of Social Sciences” 2010, vol. 17(1).
7. Amit R., Schoemaker P., *Strategic and Organizational Rent*, “Strategic Management Journal” 1993, vol.1.
8. Anginer D., Demirguç-Kunt A., Zhu M., *How Does Bank Competition Affect Systemic Stability?*, “Policy Research Working Paper”, vol.5981, 2012, World Bank.
9. Anielak-Sobczak K., *A bank’s intellectual capital and its importance in building competitiveness on the example of Polish listed banks*. „Economics and Law” 2022, vol. 21(1).
10. Anisah R. N., *The effect of intellectual capital toward company financial performance with competitive advantage as intervening variable*, „Jurnal Akuntansi & Investasi”, vol. 17(2), 2016.

11. Arslan M. L., Kizil C., *Measuring Intellectual Capital of Turkish Banks Listed on Borsa Istanbul Banking Index (BIST XBANK) with the Market Value / Book Value Method and Value Added Intellectual Coefficient (VAIC) Model*, „Emerging Markets Journal” 2019, vol. 9(1).
12. Ashton R. H., *Intellectual Capital and Value Creation: A Review*, “Journal of Accounting Literature” 2005, vol. 24.
13. Athanasoglou P. P., Brissimis S. N., Delis M. D., *Bank-specific, industry-specific and macroeconomic determinants of bank profitability*, “Journal of International Financial Markets, Institutions and Money” 2008, vol. 18(2).
14. Auka D. O., Bosire J. N., Matern V., *Perceived service quality and customer loyalty in retail banking in Kenya*, “British Journal of Marketing Studies” 2016, vol. 1(3).
15. Bartosik-Purgat M., Jankowska B., Gotz M., *International Aspects and Challenges of Digital Transformation*, „Gospodarka Narodowa” 2018, vol. 293(1).
16. Bayer K., *A Case Study of Intellectual Capital Management in a Polish Commercial Bank*, “Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2016, vol. 4(82), cz. 2.
17. Benston G. J., Hunter W. C., Wall L. D., *Motivations for bank mergers and acquisitions: Enhancing the deposit insurance put option versus earnings diversification*, “Journal of Money, Credit and Banking” 1995, vol. 27(3).
18. Berger A. N., Timothy H. H., *The Price-Concentration Relationship in Banking*, “Review of Economics and Statistics” 1989, vol. 71.
19. Beyer K., *A Case Study of Intellectual Capital Management in a Polish Commercial Bank*, “Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2016, vol. 4 (82/2).
20. Beyer K., *Kapitał intelektualny jako zasób przedsiębiorstwa – koncepcje i modele zarządzania*, [w:] *Przedsiębiorstwa w procesie zmian*, Janasz W. (red.), „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2010, nr 571, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
21. Bikker J. A., Haaf K., *Competition, Concentration and Their Relationship: An Empirical Analysis of the Banking Industry*, “Journal of Banking and Finance” 2002, vol. 26(11).
22. Bontis N., Cabrita M., *Intellectual capital and business performance in the Portuguese banking industry*, „International Journal of Technology Management”, 2008, vol. 43(3).
23. Bontis N., Chua W., Richardson S., *Intellectual capital and nature of business in Malaysia*, “Journal of Intellectual Capital” 2000, vol. 1(1).
24. Bontis N., *Managing 381 Singaporean 381al knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field*, “International Journal of Technology Management” 1999, vol. 18(5).
25. Bratianu C., Bolisani E., *Knowledge strategy: An integrated approach for managing uncertainty*. In *Garlatti, Proceedings of the European Conference on Knowledge Management 2015*.
26. Budny K., Krasodomska J., Świetlna K., *Performance changes around banks mergers and acquisitions: evidence from Poland*, „Nauki o Finansach” 2019, vol. 24(2).
27. Bukh P. N., *Commentary: The relevance of intellectual capital disclosure: a paradox?*, “Accounting, Auditing & Accountability Journal” 2003, vol. 16(1)
28. Burton R. M., *Extraordinary survival from ordinary resources – how so?*, “Management and Organization Review” 2015, vol. 11(3).
29. Burton R. M., Obel B., Hakonsson D. D., *Organizational design: a step by step approach*, “Cambridge University Press” 2015, vol. 45(3).
30. Buszko A., *Wpływ kapitału intelektualnego na pozycję konkurencyjną banków komercyjnych*, „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 171.
31. Butler B., *Successful performance via development and use of dynamic capabilities*, “The Business Renaissance Quarterly” 2009, vol. 4(3).
32. Cabrita M. R., *Intellectual capital and business performance in the Portuguese banking industry*, “Int. J. Technology Management” 2008, vol. 43.
33. Canals J., *Competitive Strategies in European Banking*. “Marketing Management” 1993, vol. 2.
34. Capiga M., *Efektywność jako kryterium oceny banku*, „Bank” 2002, nr 3.
35. Caprio G., Demirgüç-Kunt A., Kane E. J., *The Meltdown in Structured Securitization: Searching for Lessons, not Scapegoats*, “World Bank Research” 2010, vol. 25(1)

36. Chansarn S., *The Relative Efficiency of Commercial Banks in Thailand: DEA Approach*, "International Research Journal of Finance and Economics" 2008, vol.18.
37. Chen T., *Critical Success factors for various Startegies in the Banking Industry*, "International Journal of Bank Marketing" 1999, vol. 17(2).
38. Chinoperekweyi J., *Comparative analysis of organizational effectiveness in banking. A case study of the Zimbabwean banking sector*, „International Journl of Commerce and Management Research”2019, vol. 5(1).
39. Choudhary J., Performance impact of intellectual capital: A study of Indian IT sector, "International Journal of Business and Management" 2010, vol. 5(9).
40. Chung K. H., Pruitt S. W., *A Simple Approximation of Tobin's q*, "Financial Management" Autumn 1994, vol. 23(3)
41. Claessens S., Laeven L., *What drives bank competition? Some international evidence*, "Policy Research Working Paper Series", No 3113, The World Bank 2002.
42. Collis D. J., Montgomery C. A., *Competing on resources*, "Harvard Business Review" 2009, vol. 86(7–8).
43. Cornaggia J., Mao Y., Tian X., Wolfe B., *Does banking competition affect innovation?*, "Journal of Financial Economics" 2015, vol. 115.
44. Czepirska I., *Przekształcenia polskiego systemu bankowego po 2004 roku*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula” 2016, nr 1.
45. Dąbrowa M., *Wskaźnik rozwoju społecznego (HDI) jako miernik poziomu życia. Wykorzystanie metody dystansowej*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, vol. 39(3),Tarnów 2018.
46. Depta A., Wojtaszek H., *Analiza aspektów motywacyjnych i organizacyjnych Banku*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej” 2015, nr 1203, Materiały wewnętrzne Banku X, 2015.
47. Devlin J., Ennew C. T., *Understanding Competitive Advantage in Retail Financial Services*, "International Journal of Bank Marketing" 1997, vol. 15(3).
48. Dołżyńska K., *Motywowanie pozafinansowe*, „Personel i Zarządzanie” 2015, nr 3.
49. Dwojacket P., Nogalski B., Sikorski C., *Zarządzanie w nowych czasach*, „Przegląd Organizacji” 1999, nr 9.
50. Frydman H., Altman E. I., Kao D., *Introducing Recursive Partitioning for Financial Classification: The Case of Financial Distress*, "The Journal of Finance", vol. 40(1), 1985.
51. Fungacova Z., Solanko L., Weill L., *Does competition influence the bank lending channel in the euro area?* „Journal of Banking & Finance” 2014, vol. 49.
52. Galende J., De la Fuente J., *Internal factors determining a 382inga innovative 382ingapor.*„Research Policy, vol. 32(5), 2013.
53. Gan K., Saleh Z., *Intellectual capital and corporate performance of technology intensive companies: Malaysia evidence*, „Asian Journal of Business and Accounting”, vol. 1(1), 2017.
54. Gaston-Gelos R., Roldos J., *Consolidation and Market Structure in Emerging Market Banking System*, "IMF Working Paper" 2002, WP/ 02/186 2002.
55. Goh P. C., *Intellectual capital performance of commercial banks in Malaysia*, "Journal of Intellectual Capital" 2005, vol. 6(3).
56. Gomber P., Kauffman R. J., Parker C., Weber B. W., *On the Fintech revolution: Interpreting the forces of innovation, disruption and transformation in financial services*, „Journal of Management Information Systems” 2018, vol. 35(1).
57. Gonzales M. V. R., Guerrero M. M., *New competitors in banking services*, „Journal of Financial Services Marketing” 2004, vol. 9.
58. Gospodarowicz M., *Procedury analizy i oceny banków komercyjnych*, „Materiały i Studia” NBP, vol. 113, Warszawa 2000.
59. Gostomski E., *Digitalizacja a działalność banków spółdzielczych*, "Nowoczesny Bank Spółdzielczy"2017, vol. 2.
60. Gostomski E., *Globalne regulacje bankowe w dobie pokryzysowej*, "International Bussiness and Global Economy"2017, vol. 36.

61. Grigorian D., Manole V., Determinants Of Commercial Bank Performance In Transition, "World Bank Policy Research Paper" 2002, No 2850.
62. Halkos G., Tzeremes N., *Estimating the Degree of Operating Efficiency Gains from a Potential Bank Merger and Acquisition: A DEA Bootstrapped Approach*, "Journal of Banking & Finance" 2013, vol. 37(1).
63. Hamel G., Prahalad C. K., *Strategy as stretch and leverage*, "Harvard Business Review" 1993, vol. 71(2).
64. Hans D., *The impact of competition on bank orientation*, "Journal of Financial Intermediation" 2007, nr 16, Londyn.
65. Harasim J., *The role of instangiabile assets in bank; 's*, "Journal of Economics and Management" 2008, No 2.
66. Inkinen H., Kianto A., Vanhala M., Ritala P., *Structure of Intellectual Capital – an International Comparison*, „Accounting, Auditing & Accountability Journal”, 2017, vol. 30( 5).
67. Isaac R., Herremans I., Kline T., Intellectual capital management enablers: A structural equation modeling analysis. „Journal of Business Ethics” 2010, vol. 93(3).
68. Iwanicz-Drozdowska M., Bongini P., Smaga P., Witkowski B., *Rola kapitału zagranicznego w sektorze bankowym dla stabilności finansowej i rozwoju gospodarczego krajów*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Lublin – Polonia 2017, vol. 51(5).
69. Jarin A., Rahat M., Kashem M. A., *Eco-banking startegies for competitive advantages*, "European Journal of Business and Management", 2014, vol. 6(3).
70. Jaworski W. L., Banki polskie – warunki przetrwania, [w:] *Finanse i bankowość — dźwignie wzrostu gospodarczego*, Materiały Konferencyjne, t. I, Szczecin–Międzyzdroje.
71. Jayakumar M., Pradhan R. P., Dash S., Maradana R. P., Gaurav K., *Banking competition, banking stability, and economic growth: Are feedback effects at work?*, "Journal of Economics and Business" 2018, vol. 96.
72. Joshi M., Cahill D., Sidhu J., *Intellectual capital performance in the banking sector: An assessment of Australian owned banks*, „Journal of Human Resource Costing & Accounting”, vol. 14(2), Sydney 2010.
73. Kamath G. B., *The intellectual capital performance of Indian Banking sector*, „Journal of Intellectual Capital” 2007, vol. 8(1).
74. Kamukama N., *Intellectual capital: Company's invisible source of competitive advantage*, „Competitiveness Review”, vol. 23(3).
75. Kasasbeh E., Harada Y., Noor I., *Factors Influencing Competitive Advantage in Banking Sector: A Systematic Literature Review*. "Research Journal of Business Management" 2017, vol. 11(1).
76. Kelner B., Finegold D., *Adding Value in Banking*, [w:] "Solan Management Review" 1996, No 3.
77. Khan M. H. U. Z., Islam M. A., Fatima J. K., Ahmed K., *Corporate Sustainability Reporting of Major Commercial Banks in Line with GRI: Bangladesh Evidence*, "Social Responsibility Journal" 2017, vol. 7(3).
78. Kick T., Prieto E., *Bank risk and competition: Evidence from regional banking markets*, "Review of Finance" 2015, vol. 19(3).
79. Kim W. C. R., Mauborgne R., *Strategy, value innovation, and the knowledge economy*, "Sloan Management Review" 1999, vol. 40(3).
80. Kisielewska M., *Charakterystyka wybranych metod pomiaru efektywności bazujących na krzywych efektywności*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2005, vol. 4(17).
81. Klimontowicz M., Harasim J., *Mobile Technology as Part of Banks' Business Model*, „Folia Oeconomica. Acta Universitatis Lodzianis” 2019, vol. 1(340).
82. Klimontowicz M., *Identyfikacja kapitału intelektualnego w banku*, „Annales Universitatis Marie Curie-Skłodowska. Sectio H”, vol. 45, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach 2011.
83. Klimontowicz M., *Znaczenie innowacji dla konkurencyjności banku-wyniki badań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 173, Katowice 2013r.
84. Knezević M., Lukić A., *Electronic Business Operational on the Banking Market in Serbia and Countries in the Region*, "International Journal of Advances in Management and Economics", 2012, vol. 1.

85. Koellinger P., *Why are some entrepreneurs more innovative than others?* „Small Business Economics”, 2008, vol. 31(1).
86. Kopański A., Porebski D., *Próba oceny efektywności banków komercyjnych za pomocą metody DEA*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin-Polonia. Sectio H” 2015, vol. 49(4).
87. Kopczewski T., *Efektywność technologiczna i kosztowa banków komercyjnych w Polsce w latach 1997-2000*, „Materiały i Studia NBP”2000, vol. 113.
88. Kopiński A., *Analiza rentowności wybranych banków komercyjnych w Polsce*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowskiej Lublin – Polonia. Sectio H”, 2017, vol. 50(4).
89. Korzeb Z., Samaniego-Medina R., *Sustainability Performance. A Comparative Analysis in the Polish Banking Sector*, „Sustainability”2019, vol. 11(3).
90. Kosiń P., *Problemy wyceny aktywów niematerialnych w raportach finansowych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie Politechniki Śląskiej” 2018, vol. 118.
91. Kozarkiewicz A., *Współczesne trendy w innowacyjności – w kierunku otwartych innowacji*, „Przegląd Organizacji” 2010, vol. 5.
92. Krasodomska J., *Znaczenie społecznej odpowiedzialności banków dla bezpieczeństwa systemu finansowego*, „Zeszyty Naukowe Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Kraków” 2012, nr 12.
93. Krzyżanowska M., *Marketing a inne sposoby budowania przewagi konkurencyjnej*, „Marketing i Rynek” 2009, vol.1.
94. Lagasio V., Cucari N., Aberg C., *How corporate social responsibility initiatives affect the choice of a bank: Empirical evidence of Italian context*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2021, vol. 28(4).
95. Łapczyński M., *Badania segmentów rynku motoryzacyjnego z zastosowaniem drzew klasyfikacyjnych (CART)*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 586, Kraków 2002.
96. Leong C., Tan B., Xiao X., Ter Chian Tan T., Sun Y., *Nurturing a FinTech ecosystem: The case of a youth microloan startup in China*, „International Journal of Information Management”, 2017, vol. 37(1).
97. Liu E. X., *Stay Competitive in The Digital Age: The Future of Banks*, IMF Working Papers, 2021, vol. 46.
98. Łukasiewicz G., *Zakres i skutki raportowania kapitału intelektualnego we współczesnych organizacjach*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 386, Wrocław 2013.
99. Macias J., *Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 9.
100. Malina T., Zeliaś A., *On building taxonomic measures of living condition*, „Statistics in transition: an international journal of the Polish Statistical Association” 1997, vol. 3.
101. Mantorska J., *Kapitał intelektualny jako wartość w przedsiębiorstwie*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”2020, vol. 3(1).
102. Marcinkowska M., *Innowacje finansowe w bankach*, „Acta Universitatis Lodzensis Folia Oeconomica” 2012, nr 266.
103. Marek D., Blazek J., *The challenge of breaking the academia – business firewall in Czechia: Comparing the role of differentiated knowledge bases in collaborative R&D projects*, “European Planning Studies” 2015, vol. 24.
104. Massoc E., *Banks, power, and political institutions: the divergent priorities of European states towards too-big-to-fail banks: The cases of competition in retail banking and the banking structural reform*, „Business and Politics”, vol. 22(1).
105. Mataczyna K., Wielogórska- Leszczyńska J., *Informacja o kapitale intelektualnym w sprawozdaniach z działalności i sprawozdaniach finansowych spółek branży lekowej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2020, vol. 3(987).
106. Matos F., Vairinhos V., Godina R., *Reporting of Intellectual Capital Management Using a Scoring Model*, „Sustainability”2020, vol. 12(1).
107. Mavridis D. G., *The intellectual capital performance of the Japanese banking sector*, “Journal of Intellectual Capital” 2004, vol. 5(4).
108. Meles A., Porzio C., Sampagnaro G., Verdoliva V., *The impact of the intellectual capital efficiency on commercial banks performance: Evidence from the US*, “Journal of Multinational Financial Management” September 2016, vol. 36.



109. Mierzwa D., Jankiewicz S., *Repolonizacja sektora bankowego*, Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance 2017, vol. 15(2).
110. Mieszala R., *Impact of the collapse of the Lehman Brothers bank and the 2008 financial crisis on global economic security*, „Scientific Journal of the Military University of Land Forces” 2019, vol. 51(1).
111. Miklaszewska E., *Ryzyko reputacyjne w procesach fuzji i przejęć na globalnym rynku bankowym*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, 2015, nr 109.
112. Mioduchowska-Jroszewicz E., *Ocena porównawcza sytuacji finansowej banków funkcjonujących w warunkach polskich*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, 2008, vol. 6(1).
113. Murawski T., *Spolecznie odpowiedzialny biznes w aspekcie ochrony środowiska na rynku kapitałowym*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia” 2010, vol. 44(2).
114. Murinde V., Rizopoulos E., Zachariadis M., *The impact of the FinTech revolution on the future of banking: Opportunities and risks*, „International Review of Financial Analysis” 2022, vol. 81(1).
115. Nadler D. A., Tushman M. L., *Managing strategic organizational change*, Delta Consulting Group, New York 1986.
116. Nakamura L., *Economics and the New Economy: The Invisible Hand Meets Creative Destruction*, Business Review, Federal Reserve Bank of Philadelphia, July/August, 2000.
117. Nardo M., Saisana M., Saltelli A., Tarantola S., *Composite indicators – the controversy and the way forward*, OECD Statistics Working Paper by, STD/DOC(2004) 2, <http://www.oecd.org>
118. Nardo M., Saisana M., Saltelli A., Tarantola S., Hoffman A., Giovannini E.: *2005a, 'Handbook on constructing composite indicators: methodology and user guide'*, OECD Statistics Working Paper by, STD/DOC(2005) 3, <http://www.oecd.org/>.
119. Nawaz T., Haniffa R., *Determinants of financial performance of Islamic banks: an intellectual capital perspective*, „Journal of Islamic Accounting and Business Research” 2018, vol. 8 (2).
120. Nitoi M., Spulbar C., *An Examination of Banks' Cost Efficiency in Central and Eastern Europe*, „Procedia Economics and Finance” 2015, vol. 22(1).
121. Northcott C.A., *Competition in Banking: The Review of the Literature*, Working Paper 2004–24, Bank of Canada 2004.
122. O'Regan P., O'Donnel D., Kennedy T., Bontis N., Cleary P., *Perceptions of intellectual capital*, „Journal of Human Resource Costing and Accounting” 2009, vol. 6.
123. Octavio D. Q., Soesetio Y., *Intellectual capital and bank profitability: Evidence from conventional and Islamic bank in Indonesia*. „Jurnal Keuangan dan Perbankan” 2019, vol. 23(2).
124. Okwy P., Christopher C., *Human capital Accounting and its relevance to Stock Investment Decisions in Nigeria*, „European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences” 2010, vol. 21.
125. Ozkan N, Cakan S., Kayacan M., *Intellectual capital and financial performance: A study of the Turkish Banking Sector*, „Borsa Istanbul Review”, vol. 17(3), Ankara 2018.
126. Quinn J. B., *The Intelligent Enterprise. A New Paradigm for a New Era*, The Free Press. A Division of McMillan, New York 1992.
127. Patalas-Maliszewska J., *Nowe spojrzenie na strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, [www.e-mentor.edu.pl](http://www.e-mentor.edu.pl), vol. 4 (36), 2010.
128. Pawlak J., *Koszty a efektywność w firmie zarządzanej przez jakość*, *Problemy Jakości*, Warszawa 2001, nr 1.
129. Pawłowska M., *Konkurencja i efektywność na polskim rynku bankowym na tle zmian strukturalnych i technologicznych*, „Materiały i studia NBP” 2005, nr 192.
130. Pawłowska M., *Wpływ fuzji i przejęć na efektywność w sektorze banków komercyjnych w Polsce w latach 1997-2001*, „Bank i Kredyt” 2003, vol. 2(1).
131. Peteraf M. A., *The Cornerstones of Competitive Advantage*, „Strategic Management Journal” 1993, No 3.
132. Pięrcionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007.
133. Pietrzak J., *Wpływ modelu dystrybucji na konkurencyjność banków*, „Bank i Kredyt” 2002, vol. 3(1).

134. Piocha S., Radlińska K., *Konkurencja i konkurencyjność sektora banków komercyjnych*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej” 2008, vol. 12(1).
135. Plessis M. D., *The role of knowledge management in innovation*, “Journal of Knowledge Management” 2013, vol. 11(4).
136. Procter R., Rouncefield M., Poschen M., Lin Y., Voss A., *Agile Project Management: A Case Study of a Virtual Research Environment Development Project. Computer Supported Cooperative Work*, „The Journal of Collaborative Computing” 2011, vol. 20(3).
137. Pulic A., VAIC – an accounting tool for IC management, “International Journal of Technology Management” 2008, vol. 20(5–7), London.
138. Quinn J. B., Anderson P., Finkelstein S., *Managing professional intellect: making the most of the best*, “Harvard Business Review” 1996, vol. 74.
139. Radlińska K., *Konkurencja i konkurencyjność sektora banków komercyjnych*, „Zeszyt Naukowy Instytutu Ekonomii i Zarządzania” 2008, nr 2.
140. Rahman M., Akhter B., *The impact of investment in human capital on bank performance: evidence from Bangladesh*, „Future Business Journal” 2021, vol 61(2).
141. Rahman S., *The role of intellectual capital in determining differences between stock market and financial performance*, “International Research Journal of Finance & Economics”, Londyn 2012.
142. Rajan R. G., Zingales L., *The influence of the financial revolution on the nature of firms*, „Americian Economic Review” 2001, vol. 91(1).
143. Ramaseshan B., Caruana A., Pang L. S., *The effect of market orientation on new product performance: a study among 386ingaporean firm*, “Journal of Product & Brand Management” 2010, vol. 11.
144. Ramesh K., Saha R., Goswami S., Dahiya R., *Consumer’s response to CSR activities: Mediating role of brand image and brand attitude.* “Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2019, vol. 26(2).
145. Rochmadhona B. N., Suganda T. R., Cahyadi S., *The Competitive Advantage between Intellectual Capital and Financial Performance of Banking Sector in ASEAN*, „Journal Keuangan dan Perbankan”, vol. 2(22), Singapore 2018.
146. Roos G., Roos J., *Measuring your company’s intellectual performance*, “Long Range Planning” 1997, No 6.
147. Rosińska–Bukowska M., *Internajonalizacja przedsiębiorstw – istota budowania konkurencyjności w dobie globaliacji korporacyjnej*, „Ekonomia Międzynarodowa” 2014, nr 8.
148. Rosińska–Bukowska M., *The Model of Competitiveness Assessment of Coopetition Network Systems – Competition and Cooperation of Enterprises in the Global Economy*, “Journal of Economics&Management” 2016, vol. 24(2).
149. Rosińska–Bukowska M., *The Significance of Intellectual Capital in Strategies of Transnational Corporations*, “International Journal of Management and Economics” 2020, vol. 56(4).
150. Rosolińska A., *Kapitał Intelektualny W Ocenie Ryzyka Kredytowego*, “Central European Management Journal” 2007, vol. 15(1).
151. Rydzewska-Włodarczyk M., Sobieraj M., *Pomiar efektywności procesów za pomocą kluczowych wskaźników efektywności*, „Zeszyty Naukowe Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 2015, nr 864.
152. Rzempała J., *Kapitał intelektualny jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 453, Szczecin 2007.
153. Saltelli A., *Composite indicators between analysis and advocacy*, “Social indicators research”, vol.81(1).
154. Saruchi S. A., Zamil A. M., Basiruddin R., Rasid S. Z., Ahma N. F. G., *Empirical Linkage of Intellectual Capital and Performance of Islamic Banks*, “International Journal of Engineering and Advanced Technology” (IJEAT) 2019, vol. 8(1).
155. Sarvary M., *Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry*, “California Management Review” 1999, vol. 41(2).
156. Sathye M., *Efficiency In Australian Banking: An Empirical Investigation*, “Journal of Banking And Finance” 2001, No 25.

157. Setianto R. H., Sukmana R., *Intellectual Capital and Islamic Banks Performance from Indonesia and Malaysia*, „Iqtishadia Journal Kajian Ekonomi dan Bisnis Islam” 2016, vol. 9(2).
158. Shah B. A., Khan N., *Impacts of mergers and acquisitions on acquirer banks’ performance, Australasian accounting*, „Business and Finance Journal” 2017, vol. 11.
159. Shen C. H., Chen Y., Hsu H., Lin C., *Banking Crises and Market Timing: Evidence from M&As in the Banking Sector*, „Journal of Financial Services Research” 2020, vol. 57(3).
160. Shen S. Y., Hu S. K., Tzeng G. H., *Financial modeling and improvement planning for the life insurance industry by using a rough knowledge based hybrid MCDM model*, Inf. Sci., 375, 2017.
161. Shih K., Chang C., Lin B., *Assessing knowledge creation and intellectual capital in banking industry*, „Journal of Intellectual Capital” 2010, vol.11(1).
162. Sikacz H., Wołaczek P., *ESG analysis of companies included in the respect index based on Thomson Reuters Eikon Database*, „Prace Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, vol. 520(1).
163. Siudek T., Snarski P., Chodera B., *Konkurencyjność banków komercyjnych i spółdzielczych w Polsce*, „Roczniki Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów wiejskich” 2013, vol. 100(2).
164. Skrzypek E., *Raportowanie kapitału intelektualnego organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu ekonomicznego we Wrocławiu” 2017, vol. 481(1).
165. Skrzypek E., *Wpływ zarządzania wiedzą na jakość*, „Problemy Jakości” 1999, nr 5.
166. Skvarciany V., Jureviciene D., Iljins J., Gaile-Sarkane E., *Factors influencing a banks competitive ability: the case of Lithuania and Latvia*. „Oeconomia Copernicana”, 2018, vol. 9(1).
167. Ślązak E., *Bankowość detaliczna w Polsce*, „Bank i Kredyt”, dodatek „Polski System Bankowy. Stan i perspektywy od A do Z”, luty 2005.
168. Ślędzik K., Czerwińska M., Wierzbza R., *Kapitał intelektualny jako generator konkurencyjności banku*, „Prace i materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2010, t. 8, nr 4/3.
169. Ślędzik K., *Wyceny KI w spółkach giełdowych*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2008, vol. 1(6).
170. Ślędzik K., *Wykorzystanie wskaźnika KCE do wyceny poziomu zasobów niematerialnych banków krajowych i banków porównawczych za okres 2005-2010*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2012, vol. 689(50).
171. Smuda-Kocoń M., *Value Added of Intellectual Capital in Banks and the Hysteresis Effect*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, nr 136, Politechnika Śląska 2018.
172. Sobolewski M., Stępień K., *Zmiany efektywności banków w Polsce w latach 1996–2009*, „Modern Management Review” 2012, vol. XX, 22(3).
173. Soewarno N., Tjahjadi B., *Measures that matter: an empirical investigation of intellectual capital and financial performance of banking firms in Indonesia*, „Journal of Intellectual Capital” 2020 vol. 21(6).
174. Sotiroski K., Taleska S., Janeska M., *Measuring Intellectual Capital in the Banking Sector in the Republic of Macedonia*, Conference: „Reseraching Economic Development And Enterpreneursip in Transition Economies Redete”, Banja Luka 2012.
175. Speed R., Smith G., *Customers, Strategy and Performance*, *International Journal of Bank Marketing*, 1993 nr 5.
176. Strojny M., *Metody i narzędzia pomiaru kapitału intelektualnego*, [w:] *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie*, Dobija D., (red.), Warszawa 2003.
177. Strojny M., *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym jako nowe źródło przewagi konkurencyjnej*, „Problemy jakości” 1999, nr 12.
178. Studzińska E. A., *Metody pomiaru efektywności banków*, „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Orientacja na wyniki – modele, metody i dobre praktyki” 2012, nr 264.
179. Subramaniam M., Youndt M., *The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities*, „Academy of Management Journal” 2005, vol. 48(3).
180. Sufian F., Habibullah M. S., *The impact of forced mergers and acquisitions on banks’ total factor productivity: empirical evidence from Malaysia*, „Journal of the Asia Pacific Economy” 2013, vol. 19(1).
181. Świeszczak K., *Akceleratorzy przedsiębiorczości tworzone przez banki jako instytucjonalna forma wsparcia sektora FinTech*, „Finanse : czasopismo Komitetu Nauk o Finansach PAN”, 2017, vol. 1(10)

182. Szablewski A., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa – logika i prawidłowości*, Finansowy kwartalnik e-Finanse, publikacja dostępna na [www.e-finanse.com](http://www.e-finanse.com), 2008.
183. Szambelańczyk J., *Stabilność systemu bankowego a paradygmat bankowości*, „Finanse”, 2010, vol. 1(2).
184. Szlis I., *Źródła przewagi w bankowości detalicznej w świetle badań*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2010, vol. 55(3).
185. Szwacka-Mokrzycka J., *Znaczenie wizerunku w budowaniu pozycji konkurencyjnej banków*, „Zeszyty naukowe. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, nr 4, Warszawa 2010.
186. Szymańska E., *Efektywność przedsiębiorstw – definiowanie i pomiar*, „Roczniki Nauk Rolniczych” 2010, Seria G, T. 97.
187. Teece D. J., Pisano G., Shuen A., *Firm Capabilities, Resources and the Concept of Strategy*, “Economic Analysis and Policy Working Paper” vol. 18(7), University of California, Berkeley 1997.
188. Thomas M., Weber C., *Allianz and its fateful acquisition of Dresdner Bank*, „Strategic Direction” 2016, vol. 32(6).
189. Tian L., Han L., Mi B., *Bank competition, information specialization and innovation*, „Review of Quantitative Finance and Accounting” 2020, vol. 54(1).
190. Trisnowati Y., *Intellectual capital and market value: evidence from Indonesia*, „Investment Management and Financial Innovations” vol.16(4), Jakarta 2014.
191. Trocka M., *Korzyści i problemy dotyczące wdrożenia koncepcji sprawozdania z kapitału intelektualnego*, Organizacja i Kierowanie, nr 2, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego 2011.
192. Urbanowska-Sojkin E., *Niematerialne czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Akademia Ekonomiczna w Poznaniu” 2004, nr 43.
193. Vial G., *Understanding digital transformation: A review and a research agenda*, „Journal of Strategic Information Systems” 2019, vol.28 (2).
194. Węgrzyn P., *Strategie biznesowe a główne kierunki rozwoju banków komercyjnych w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2020, vol. 2(1).
195. Wieczorek A., *Charakterystyka fuzji i przejęć w polskim sektorze bankowym*, „Bank i Kredyt” 2018, vol. 49 (2).
196. Wierzba R., Czerwińska M., Śledzik K., *Kapitał intelektualny jako generator konkurencyjności banków*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2010, vol. 4(3), Gdańsk.
197. Wiig K. W., *Integrating Intellectual Capital with Knowledge Management*, “Long Range Planning”, vol. 30, June 1997.
198. Wojnarowska H., Adamska I., *Proces kształtowania lojalności klientów indywidualnych*, „Marketing i Rynek”, nr 12, Warszawa 2001.
199. Wysocki F., Łuczak A., *Klasyfikacja typologiczna banków według ich sytuacji finansowej*, Wiadomości Statystyczne, 2001, nr 12.
200. Yang C., Lin C., *Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan*, “The International Journal of Human Resource Management” 2009, vol. 2(9).
201. Zeliaś A., *Some Notes on the Selection of Normalization of Diagnostic Variables*, „Statistics in Transition” 2002, vol. 5(5).

### **Materiały elektroniczne**

1. *Akcjonariat*, <https://www.pekao.com.pl/relacjeinwestorskie/akcje/akcjonariat.html>, [25.04.2021]
2. *Akcjonariusze*, oficjalna strona ING Banku, <https://raportroczny.ing.pl/o-nas/kim-jestesmy/>, [14.01.2021].
3. *Aktualności Alior Bank*, <https://www.aliorbank.pl/aktualnosci/2017-03-13-cyfrowy-buntownik-strategia-alior--banku-na-lata-2017-2020.html>, [13.03.2017].

4. *Aktualności Alior Bank*, oficjalna strona Alior Banku, <https://www.aliorbank.pl/aktualnosci/2018-01-26-alior-bank-rozszerza-wykorzystanie-robotow-w-swojej-dzialalnosci.html>, [27.01.2018].
5. *Alior Bank podsumował 10 lat działalności*, Portal PRNews, <https://prnews.pl/alior-bank-podsumowal-10-dzialalnosci-wyjasnia-dlaczego-logo-znajduje-sie-aniol-skad-wziely-sie-meloniki-oznacza-wyzsza-kultura-438850>, [20.11.2018].
6. *ATM numbers in Europe*, <https://www.association-secure-transactions.eu/industry-information/atm-numbers-europe/>, [08.02.2021].
7. *Bank BNP Paribas opublikował raport CSR*, <https://prnews.pl/bank-bnp-paribas-opublikowal-raport-csr-za-2020-rok-443852>, [17.06.2020].
8. *Bank Millennium kolejny raz nagrodzony Srebrnym Listkiem CSR*, <https://alebank.pl/bank-millennium-kolejny-raz-nagrodzony-srebrnym-listkiem-csr/>, [17.04.2020].
9. *Bank Ochrony Środowiska kluczowym partnerem Rządu RP w zakresie ochrony środowiska*, <https://www.gb.pl/bank-ochrony-srodowiska-kluczowym-partnerem-rzadu-rp-w-zakresie-ochrony-srodowiska-pnews-1271.html>, [30.03.2018].
10. *Banki w Polsce a konsolidacja*, <https://www.wirtualnemedi.pl/artykul/banki-w-polsce-konsolidacja>, [21.07.2020].
11. *Bankier.pl, Polska bankowość w liczbach – lata 2014–2020*, [https://www.bankier.pl/static/att/221000/7692590\\_polska\\_bankowosc\\_w\\_liczbach\\_raport\\_prnews\\_bankier.pdf](https://www.bankier.pl/static/att/221000/7692590_polska_bankowosc_w_liczbach_raport_prnews_bankier.pdf), [10.04.2021].
12. *BCP Edukacja finansowa i wolontariat*, oficjalna strona Millenium Banku, [https://www.bankmillennium.pl/documents/10184/26051138/fundacja\\_banku\\_millennium\\_raport\\_17-18.pdf/15d852a8-1086-4cb7-ab45-2e4d6ddcfb97](https://www.bankmillennium.pl/documents/10184/26051138/fundacja_banku_millennium_raport_17-18.pdf/15d852a8-1086-4cb7-ab45-2e4d6ddcfb97), [20.04.2017].
13. *Bednarek M., PKO BP i Nordea – fuzja banków od kuchni*, [http://wyborcza.pl/1,155287,18127915,PKO\\_BP\\_i\\_Nordea\\_fuzja\\_bankow\\_od\\_kuchni.htm](http://wyborcza.pl/1,155287,18127915,PKO_BP_i_Nordea_fuzja_bankow_od_kuchni.htm), [10.12. 2019].
14. *Bochniarz H., Złoty Bankier 2019=8 - najlepsze banki w poszczególnych kategoriach*, <https://www.pb.pl/zloty-bankier-2019-najlepsze-banki-w-poszczegolnych-kategoriach-958482>, [11.04.2018].
15. *Boczoń W., Historia bankowości mobilnej w Polsce*, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Historia-bankowosci-mobilnej-w-Polsce-7284816.html>, [07.05.2016].
16. *BOŚ Bank zaktualizował strategię do 2021*, <https://www.money.pl/gielda/wiadomosci/artykul/bos-bank-zaktualizowal-strategie-do-2021-r-,171,0,2422699.html>, [28.11.2018].
17. *BrandFinance, Banking 500 2019 Ranking*, <https://brandirectory.com/rankings/banking/2020/table>, [17.06.2020].
18. *Capgemini & LinkedIn & Efma, World FinTech Report 2017*, <https://www.capgemini.com/service/introducing-the-world-fintech-report-2017>, [05.05.2017].
19. *Cel 1: Chcemy rozumieć, szanować i dzielić wartości naszych klientów*, oficjalna strona mBanku, <https://www.mbank.pl/raport-roczny/2017/strategia-banku/zalozenia-i-realizacja-strategii-csr-mbanku/>, [11.09.2018].
20. *Ciszewski M. Financial Communications, Sprytna strategia Banco Santander w Polsce*, <https://prnews.pl/cierpliwosc-poplaca-czyli-sprytna-strategia-banco-santander-w-polsce-25490>, [29.02.2012].
21. *Commerzbank and LPA introduce new cloud solution*, [https://www.assetserVICINGtimes.com/assetserVICESnews/technologyarticle.php?article\\_id=11283](https://www.assetserVICINGtimes.com/assetserVICESnews/technologyarticle.php?article_id=11283), [14.06.2020].
22. *Dalsza cyfryzacja, klientocentryzm i behawioralna personalizacja w nowej strategii Banku Millennium*, <https://mojebankowanie.pl/dalsza-cyfryzacja-klientocentryzm-behawioralna-personalizacja-nowej-strategii-banku-millennium/>, [16.11.2020].
23. *Deloitte, Raport Digital Banking Maturity 2018*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/financial-services/articles/digital-banking-maturity-emea.html>, [12.07.2020].

## WYKAZ TABEL

Tabela 1.1. Metody pomiaru konkurencji w sektorze bankowym .....	31
Tabela 1.2. Badania nad efektywnością banków (przykładowe z lat 2000–2020).....	33
Tabela 1.3. Kluczowe elementy oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej banku z wykorzystaniem elementów analizy wskaźnikowej .....	39
Tabela 1.4. Konkurencyjność i strategie konkurencyjne banków w badaniach wybranych autorów .....	43
Tabela 1.5. Źródła przewagi konkurencyjnej banku wg różnych autorów .....	47
Tabela 2.1. Rozwój badań dotyczących kapitału intelektualnego.....	73
Tabela 2.2. Definicje kapitału intelektualnego w literaturze przedmiotu.....	76
Tabela 2.3. Elementy kapitału intelektualnego wg. wybranych autorów.....	81
Tabela 2.4. Koncepcja kapitału intelektualnego banku.....	84
Tabela 2.5. Podział metody pomiaru kapitału intelektualnego .....	99
Tabela 2. 6. Przegląd polskich i zagranicznych badań dotyczących IC banku .....	105
Tabela 2.7. Mierniki oraz metody pomiaru kapitału intelektualnego w bankach – przegląd wybranych badań (2004–2021).....	107
Tabela 2.8. Miary wyceny/oceny kapitału banku z uwzględnieniem podsystemów kapitału i typu budowania konkurencyjności .....	117
Tabela 3.1. Fuzje i przejęcia na polskim rynku bankowym w latach 2009–2020.....	129
Tabela 3.2. ROA, ROE, CIR, NIM sektora bankowego w latach 2009–2020 (w %) .....	142
Tabela 3.3. Innowacje w sektorze bankowym w latach 2009–2020 – przykłady .....	151
Tabela 4.1. ROA grupy badawczej banków w latach 2009–2020 (w %).....	160
Tabela 4.2. ROE grupy badawczej banków w latach 2009–2020 (w %) .....	161
Tabela 4. 3. NIM grupy badawczej banków w latach 2009–2020 (w %) .....	163
Tabela 4.4. CIR grupy badawczej banków w latach 2009–2020 (w %).....	164
Tabela 4.5. Nagrody przyznawane w konkursie Złoty Bankier w latach 2009–2020.....	188
Tabela 4.6. Liczba nagród otrzymanych przez każdy z 10 badanych banków w latach 2009–2020 (w podziale na 6 kategorii) .....	192
Tabela 5.1. Kalendarium rozwoju Alior Banku (2008–2020).....	198
Tabela 5.2. Innowacyjne rozwiązania i projekty w Alior Banku .....	200
Tabela 5.3. Dobre praktyki Alior Banku wyróżnione w raporcie Forum Odpowiedzialnego Biznesu .....	203
Tabela 5.4. Kalendarium działalności BNP Paribas w Polsce .....	206
Tabela 5.5. Innowacyjne rozwiązania i projekty w BNP Paribas .....	209
Tabela 5. 6. Dobre praktyki BNP Paribas wyróżnione w raporcie Forum Odpowiedzialnego Biznesu .....	210
Tabela 5.7. Kalendarium rozwoju działalności mBank w Polsce .....	213
Tabela 5.8. Innowacyjne rozwiązania i projekty mBank .....	219
Tabela 5.9. Dobre praktyki mBank wyróżnione w raporcie Forum Odpowiedzialnego Biznesu221	
Tabela 5. 10. Kalendarium – podsumowanie działalności Citi Handlowy w Polsce .....	225
Tabela 5. 11. Innowacyjne rozwiązania i projekty w Citi Handlowy .....	226

Tabela 5.12. Dobre praktyki Citi Handlowy wyróżnione w raporcie Forum Odpowiedzialnego Biznesu .....	228
Tabela 5.13. Kalendarium działalności Millenium Banku w Polsce.....	232
Tabela 5. 14. Innowacyjne rozwiązania i projekty w Millenium Bank.....	235
Tabela 5.15. Dobre praktyki Millenium Banku wyróżnione w raporcie Forum Odpowiedzialnego Biznesu .....	237
Tabela 5.16. Kalendarium działalności Pekao w Polsce .....	240
Tabela 5.17. Innowacyjne rozwiązania i projekty w Pekao .....	243
Tabela 5.18. Dobre praktyki Pekao wyróżnione w raporcie Forum Odpowiedzialnego Biznesu.....	244
Tabela 5. 19. Kalendarium ewolucji PKO BP.....	246
Tabela 5.20. Innowacyjne rozwiązania i projekty w PKO BP .....	249
Tabela 5.21. Dobre praktyki PKO BP wyróżnione w raporcie Forum Odpowiedzialnego Biznesu .....	252
Tabela 5.22. Kalendarium rozwoju Santander Bank w Polsce.....	256
Tabela 5.23. Innowacyjne rozwiązania i projekty w Santander Bank Polska S.A.....	258
Tabela 5.24. Dobre praktyki Santander Bank Polska S.A. wyróżnione w raporcie Forum Odpowiedzialnego Biznesu.....	261
Tabela 5. 25. Innowacyjne rozwiązania i projekty w BOŚ Banku.....	264
Tabela 5.26. Dobre praktyki BOŚ Banku wyróżnione w raporcie Forum Odpowiedzialnego Biznesu .....	267
Tabela 5.27. Kalendarium rozwoju ING Banku Śląskiego .....	269
Tabela 5.28. Innowacyjne rozwiązania i projekty w ING Banku Śląskim.....	273
Tabela 5.29. Dobre praktyki ING Bank wyróżnione w raporcie Forum Odpowiedzialnego Biznesu .....	275
Tabela 5. 30. Filary strategii banków grupy badawczej .....	277
Tabela 5.31. Filary strategii w podziale na podsystemy IC .....	280
Tabela 6.1. Etapy tworzenia miernika syntetycznego .....	286
Tabela 6.2. Etapy procedury rekurencyjnego podziału .....	288
Tabela 7.1. Dopuszczalne wskaźniki diagnostyczne.....	314
Tabela 7.2. Wybrane miary statystyki opisowej wskaźników dopuszczalnych .....	315
Tabela 7.3. Wskaźniki diagnostyczne uwzględnione w badaniu .....	317
Tabela 7.4. Wskaźniki diagnostyczne uwzględnione w badaniu i ich charakter i jednostka miary.....	317
Tabela 7.5. System wag przyjęty w analizie .....	318
Tabela 7.6. Ranking w zależności od systemu wag i metody normalizacji .....	321
Tabela 7.7. Miernik syntetyczny i ranking banków z zastosowaniem systemu wag równych i unitaryzacji zerowanej.....	323
Tabela 7.8. Miernik syntetyczny i ranking banków z zastosowaniem systemu wag równych i unitaryzacji .....	324
Tabela 7.9. Miernik syntetyczny i ranking banków z zastosowaniem systemu wag równych i standaryzacji.....	325
Tabela 7.10. Miernik syntetyczny i ranking banków z zastosowaniem systemu wag równych i normalizacji w czasie .....	326
Tabela 7.11. Miernik syntetyczny i ranking banków z zastosowaniem systemu wag autorskich i unitaryzacji zerowanej.....	327
Tabela 7.12. Miernik syntetyczny i ranking banków z zastosowaniem systemu wag autorskich i unitaryzacji.....	328

Tabela 7.13. Miernik syntetyczny i ranking banków z zastosowaniem systemu wag autorskich i standaryzacji.....	329
Tabela 7.14. Miernik syntetyczny i ranking banków z zastosowaniem systemu wag autorskich i normalizacji w czasie .....	330
Tabela 7.15. Wybór optymalnej metody porządkowania liniowego w poszczególnych latach	331
Tabela 7.16. Korelacje liniowe Pearsona wartości mierników syntetycznych dla wariantu 1 i 5, 1 i 6 oraz 5 i 6 w poszczególnych latach.....	332
Tabela 7.17. Mierniki cząstkowe oraz ich ważność w kontekście miernika końcowego dla trzech najwyżej ocenianych banków.....	345
Tabela 7.18. Wartości mierników cząstkowych oraz ich ważność w kontekście miernika końcowego dla trzech najniżej ocenianych banków .....	350
Tabela 7.19. Współczynniki korelacji Pearsona między wskaźnikami diagnostycznymi a ogólnym miernikiem konkurencyjności .....	354
Tabela 7.20. Współczynniki korelacji Pearsona między miernikami cząstkowymi a ogólnym miernikiem konkurencyjności .....	354
Tabela 7.21. Grupy miejsc na podstawie rankingu optymalnego (rankingu 5) <sup>a</sup> .....	355
Tabela 7.22. STATISTICA. Wyniki analizy – sekwencja drzew .....	356
Tabela 7.23. STATISTICA. Macierz klasyfikacji (poprawnych i błędnych).....	357

## WYKAZ WYKRESÓW

Wykres 3.1. Udział inwestorów zagranicznych w sektorze bankowym w Polsce w latach 1993–2020 (w odniesieniu do aktywów sektora bankowego, w procentach) .....	128
Wykres 3.2. Liczba podmiotów sektora bankowego w Polsce w latach 2009–2020.....	131
Wykres 3.3. Liczba osób zatrudnionych w sektorze bankowym w Polsce w latach 2009–2020	136
Wykres 3.4. Zysk, aktywa, kredyty, depozyty sektora bankowego w Polsce (w mln PLN) w latach 2009–2020.....	137
Wykres 3.5. Relacja aktywów sektora bankowego do PKB dla państw UE ( %).....	138
Wykres 3. 6. Stosunek kredytów do depozytów dla sektorów bankowych państw UE dla roku 2019 i roku 2020 (w %)......	139
Wykres 3.7. Liczba oraz wartość transakcji kartowych w Polsce [w mln PLN]w latach 2009–2020 .....	145
Wykres 3. 8. Liczba oraz wartość transakcji BLIK (w mln PLN) w latach 2015–2020.....	147
Wykres 3. 9. Liczba oddziałów banków oraz bankomatów w sektorze bankowym w Polsce w latach 2009–2020.....	148
Wykres 3.10. Liczba klientów banków komercyjnych w Polsce z uwzględnieniem użytkowników bankowości elektronicznej oraz mobilnej w latach 2009–2020.....	149
Wykres 4.1. Aktywa grupy badanych banków w latach 2009–2020 (w mld PLN) .....	166
Wykres 4.2. Zysk netto grupy badanej banków w latach 2009–2020 (w mld PLN).....	168
Wykres 4.3. Liczba klientów grupy badawczej banków w latach 2009–2020.....	170
Wykres 4. 4. Kredyty udzielone przez grupę badanych 10 banków w latach 2009–2020 (w mld PLN) .....	172
Wykres 4.5. Depozyty grupy badanych 10 banków w okresie 2009–2020 (w mld PLN) .....	174



Wykres 4. 6. Liczba użytkowników bankowości internetowej grupy badanych 10 banków w latach 2009–2020.....	175
Wykres 4.7. Liczba użytkowników bankowości mobilnej 10 badanych banków (w latach 2009–2020) .....	177
Wykres 4. 8. Liczba oddziałów badanych 10 banków w latach 2009–2020.....	180
Wykres 4.9. Liczba pracowników badanych banków w latach 2009–2020.....	182
Wykres 4.10. Wartość świadczeń pracowniczych badanej grupy 10 banków w latach 2009–2020 (w mld PLN).....	185
Wykres 7.1. Miernik syntetyczny (konkurencyjności) banków w 2009 roku.....	333
Wykres 7.2. Miernik syntetyczny (konkurencyjności) banków w 2010 roku.....	334
Wykres 7.3. Miernik syntetyczny (konkurencyjności) banków w 2011 roku.....	335
Wykres 7.4. Miernik syntetyczny (konkurencyjności) banków w 2012 roku.....	336
Wykres 7.5. Miernik syntetyczny (konkurencyjności) banków w 2013 roku.....	337
Wykres 7.6. Miernik syntetyczny (konkurencyjności) banków w 2014 roku.....	338
Wykres 7.7. Miernik syntetyczny (konkurencyjności) banków w 2015 roku.....	338
Wykres 7.8. Miernik syntetyczny (konkurencyjności) banków w 2016 roku.....	339
Wykres 7.9. Miernik syntetyczny (konkurencyjności) banków w 2017 roku.....	340
Wykres 7.10. Miernik syntetyczny (konkurencyjności) banków w 2018 roku.....	341
Wykres 7.11. Miernik syntetyczny (konkurencyjności) banków w 2019 roku.....	342
Wykres 7.12. Miernik syntetyczny (konkurencyjności) banków w 2020 roku.....	343
Wykres 7.13. STATISTICA. Graficzne przedstawienie macierzy klasyfikacji.....	358
Wykres 7.14. STATISTICA. Wyniki analizy – sekwencja kosztów poszczególnych drzew ...	358
Wykres 7. 15. STATISTICA. Drzewo nr 2.....	357

## WYKAZ SCHEMATÓW

Schemat 2.1. Trzy składowe kapitału intelektualnego .....	83
Schemat 2.2. Korzyści z zarządzania kapitałem intelektualnym banku.....	91
Schemat 2.3. Wymogi raportowania kapitału intelektualnego.....	97
Schemat 3.1. Akceleratory polskiej bankowości.....	155
Schemat 5.1. Struktura Grupy Kapitałowej BNP Paribas Bank S.A.....	205
Schemat 5.2. Struktura Grupy Kapitałowej mBank S.A. ....	213
Schemat 5. 3. Cele strategii mBanku <i>Rośniemy z klientami i dzięki nim</i> .....	218
Schemat 5.4. Grupa Kapitałowa Banku Handlowego w Warszawie S.A. ....	224
Schemat 5.5. Struktura Grupy Kapitałowej Millenium Bank S.A. ....	231
Schemat 5.6. Struktura Grupy Kapitałowej Banku Pekao S.A. ....	239
Schemat 5. 7. Struktura Grupy Kapitałowej PKO BP S.A. (na dzień 11.12.2020 r.) .....	247
Schemat 5.8. Struktura Grupy Kapitałowej Santander Bank Polska S.A.....	255
Schemat 5.9. Grupa Kapitałowa Banku Ochrony Środowiska S.A.....	262
Schemat 5.10. Struktura Grupy Kapitałowej ING Banku Śląskiego S.A.....	269
Schemat 5.11. Strategia zrównoważonego rozwoju ING Banku Śląskiego.....	272
Schemat 6.1. Etapy klasyfikacji .....	311

Schemat 6.2. Drzewo klasyfikacyjne oraz podział przestrzeni cech dla zbioru IRYS.....	312
Schemat 7.1. Wyniki rankingu trzech pierwszych banków w latach 2009-2020.....	344
Schemat 7.2. Ranking trzech ostatnich banków w rankingach w latach 2009-2020.....	349

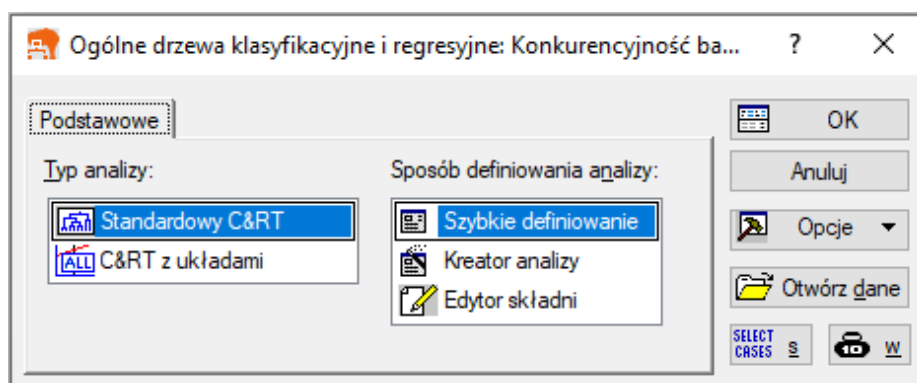
## WYKAZ RYCIŃ

Rycina 1. STATISTICA. Ogólne modele drzew klasyfikacyjnych i regresyjnych.....	395
Rycina 2. STATISTICA. Zakładka podstawowe.....	395
Rycina 3. STATISTICA. Okno wyboru zmiennych do analizy.....	396
Rycina 4. STATISTICA. Zakładka podstawowe – po wyborze zmiennych.....	396
Rycina 5. STATISTICA. Zakładka klasyfikacje – po wyborze opcji.....	397
Rycina 6. STATISTICA. Zakładka stop – po wyborze opcji.....	398
Rycina 7. STATISTICA. Zakładka walidacja – po wyborze opcji.....	398
Rycina 8. STATISTICA. Zakładka więcej – po wyborze opcji.....	399
Rycina 9. STATISTICA. Wyniki.....	400

## ANEKS 1

W pierwszym kroku należało uruchomić moduł: „Data Mining”, „Ogólne modele drzew klasyfikacyjnych i regresyjnych”, typ analizy „Standardowy C&RT” oraz wskazać sposób analizy „Szybkie definiowanie” (rycina 1).

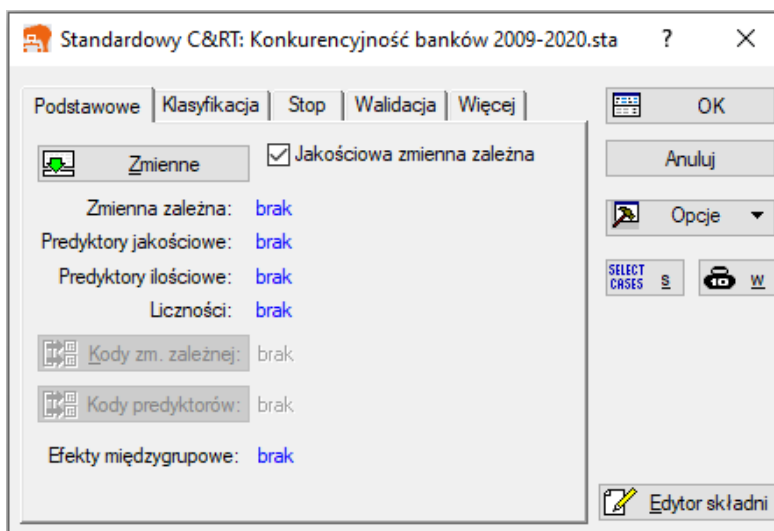
**Rycina 1. STATISTICA. Ogólne modele drzew klasyfikacyjnych i regresyjnych**



Źródło: opracowanie własne

W drugim kroku należało zaznaczyć opcję „Jakościowa zmienna zależna”, aby przejść do budowy drzew klasyfikacyjnych – a nie regresyjnych (rycina 2).

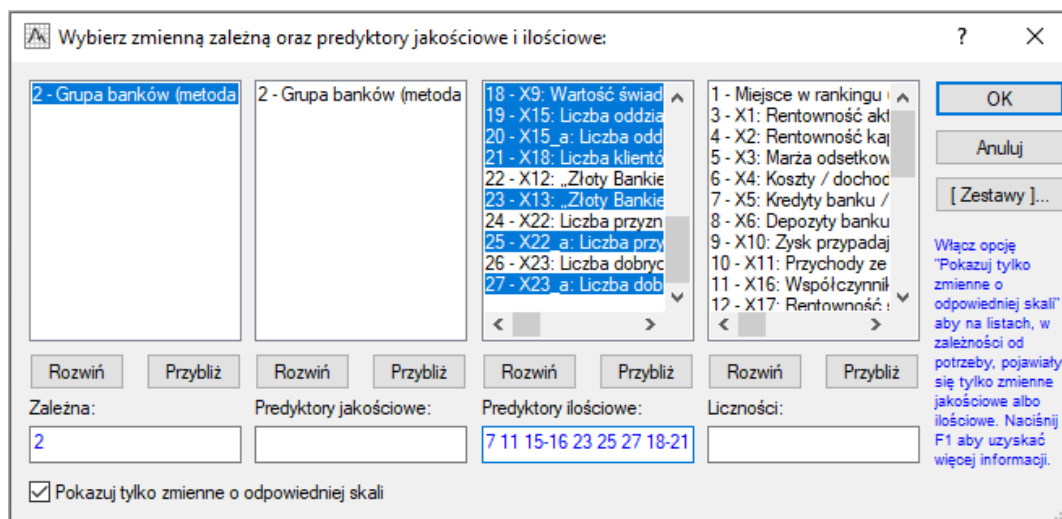
**Rycina 2. STATISTICA. Zakładka podstawowe**



Źródło: opracowanie własne

W trzecim kroku (rycina 3) należało wskazać zmienną zależną w modelu („Grupa banków (metoda 5)”) oraz predyktory ilościowe i jakościowe – zaznaczając uprzednio opcję na dole okna, która pozwala programowi samodzielnie wskazać typ zmiennych w analizie (rycina 3). Grupę potencjalnych wskaźników objaśniających w analizie z wykorzystaniem drzew klasyfikacyjnych stanowiły wskaźniki użyte przy budowie miernika konkurencyjności (tabela 7.1. w rozdziale 7).

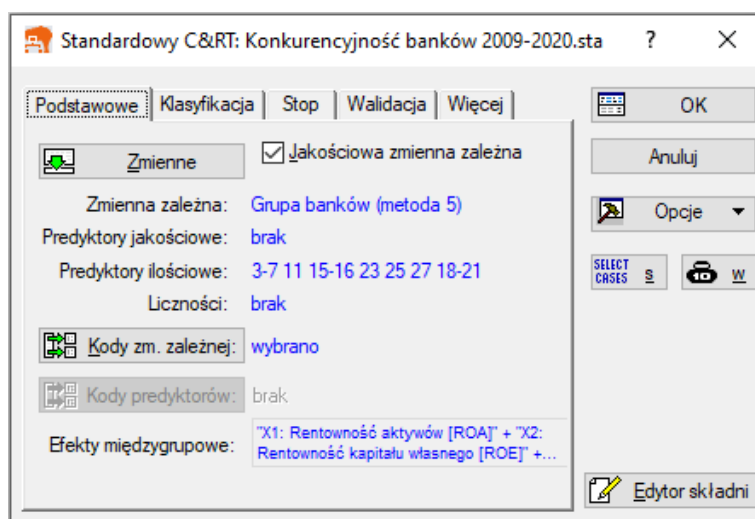
**Rycina 3. STATISTICA. Okno wyboru zmiennych do analizy**



Źródło: opracowanie własne

W kolejnym kroku należało zdefiniować – wskazać kody zmiennej zależnej (A, B, C). Efekt opisanych wyżej ustawień w analizie został zilustrowany na rycinie 4.

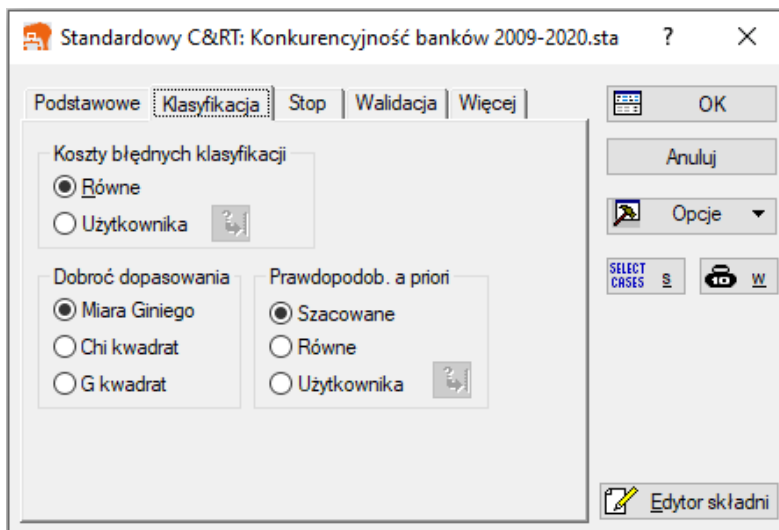
**Rycina 4. STATISTICA. Zakładka podstawowe – po wyborze zmiennych**



Źródło: opracowanie własne

W zakładce *Klasyfikacja* należało ustawić parametry analizy (rycina 5), które jak się okazuje w zagadnieniu klasyfikacji są ze sobą ściśle powiązane.

**Rycina 5. STATISTICA. Zakładka klasyfikacje – po wyborze opcji**



Źródło: opracowanie własne

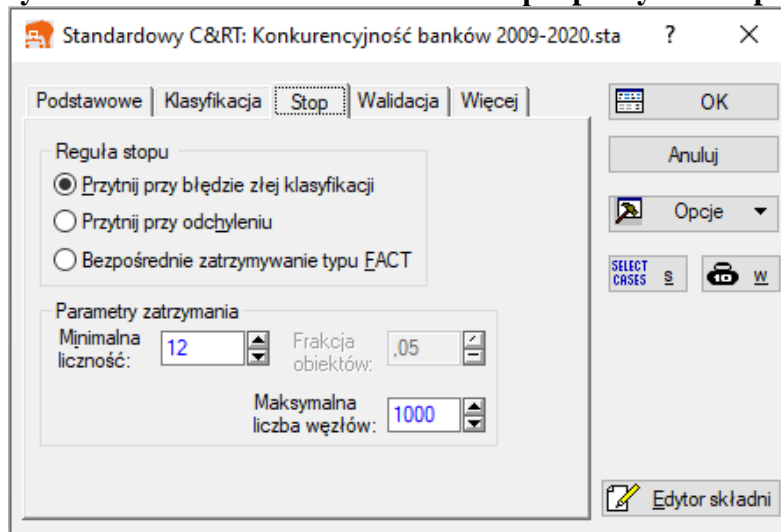
Za pomocą **prawdopodobieństw a priori** ustala się jakie jest prawdopodobieństwo przynależności analizowanych obiektów do zdefiniowanych klas. Prawdopodobieństwa *a priori* wykorzystywane są przy minimalizacji kosztów (błędnej klasyfikacji) i mogą mieć duży wpływ na wynik klasyfikacji przypadków (obiektów). w przypadku jakościowej zmiennej zależnej (problem klasyfikacyjny, a nie regresyjny), minimalizacja kosztów oznacza najmniejszą proporcję błędnych klasyfikacji przypadków, o ile właśnie prawdopodobieństwa *a priori* są proporcjonalne do wielkości klas – szacowane, a **koszty błędnych klasyfikacji równe** we wszystkich klasach. w problemach klasyfikacyjnych *C&RT* istnieje możliwość wybrania różnych miar niejednorodności węzła/węzłów – **dobroć dopasowania**: miara Giniego, Chi-kwadrat lub G-kwadrat. Indeks Giniego zanieczyszczenia węzła jest miarą najczęściej używana w problemach typu klasyfikacyjnego. Jako miara zanieczyszczenia przyjmuje wartość zero tylko wtedy gdy w węzle są przypadki z dokładnie jednej klasy. Miara Chi-kwadrat jest podobna do standardowej statystyki Chi-kwadrat obliczanej na bazie licznosci oczekiwanych i obserwowanych (z prawdopodobieństwami *a priori* uwzględniającymi koszty błędnych klasyfikacji)<sup>732</sup> – w niniejszej analizie wykorzystano obydwie te miary, przeprowadzono dwa warianty analizy.

W kolejnej zakładce należało wskazać regułę stopu. (rycina 6). Jeśli wybierzemy jako regułę zatrzymania opcję *Przytnij przy błędzie klasyfikacji* to w module *C&RT* zastosowane zostanie

<sup>732</sup> <https://www.statsoft.pl/textbook/stathome.html>

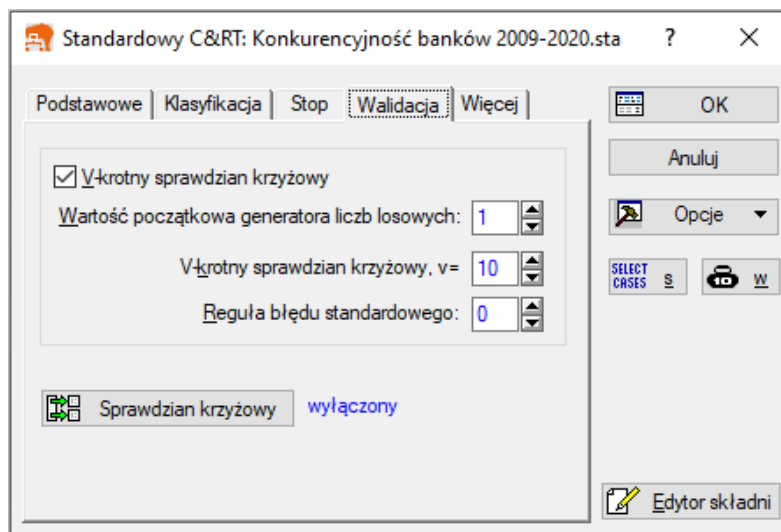
przycinanie według **minimum kosztu** i **złożoności sprawdzianu krzyżowego** (opcje zaznaczone na rycinach 5 i 7). Parametry zatrzymania pozostały bez zmian.

**Rycina 6. STATISTICA. Zakładka stop – po wyborze opcji**



Źródło: opracowanie własne

**Rycina 7. STATISTICA. Zakładka walidacja – po wyborze opcji**

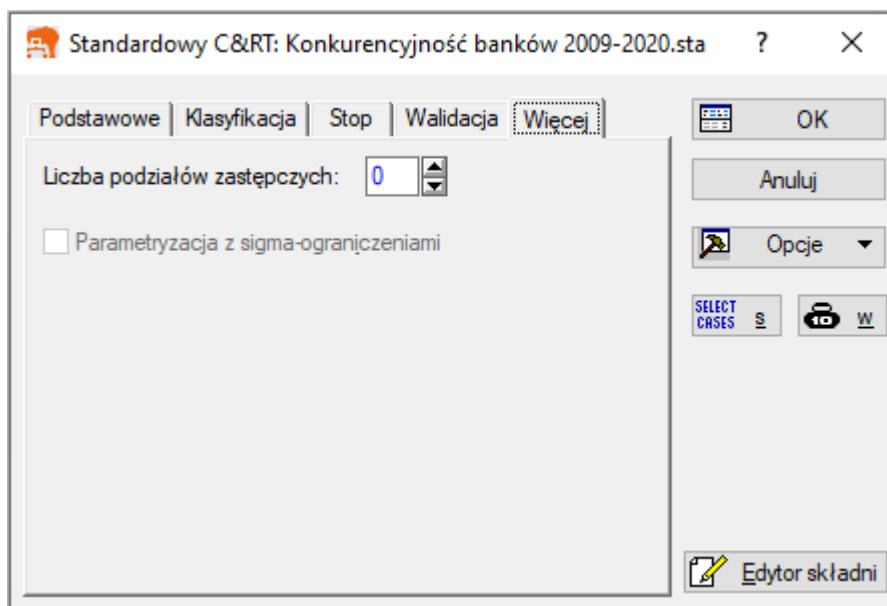


Źródło: opracowanie własne

V-krotny sprawdzian krzyżowy to drugi rodzaj sprawdzianu krzyżowego dostępny w *C&RT* to v-krotny sprawdzian krzyżowy. **Ta metoda jest wygodna, jeśli nie ma próby testowej, a próba ucząca jest zbyt mała by z niej wydzielić osobną próbę testową.** Podana przez użytkownika wartość 'v' dla tego sprawdzianu (domyślnie 10) określa liczbę podprób, w miarę możliwości równej

liczności, losowo tworzonych z próby uczącej (rycina 7). Drzewo podanej wielkości wyliczane jest 'v' krotnie, za każdym razem do obliczeń brane są przypadki z wyłączeniem jednej podpróby, która służy jako próba testowa. Tak więc każda z podprób użyta jest (v-1) razy w próbie uczącej, a tylko raz jako próba testowa. Koszt sprawdzianu krzyżowego (SK koszt) obliczany jest jako średni koszt z „v” prób testowych. Dodatkowo przyjęto regułę błędy standardowego na poziomie 0 – to powoduje, że program *STATISTICA* wskaże drzewo z najmniejszym kosztem SK<sup>733</sup>.

**Rycina 8. STATISTICA>Zakładka więcej – po wyborze opcji**



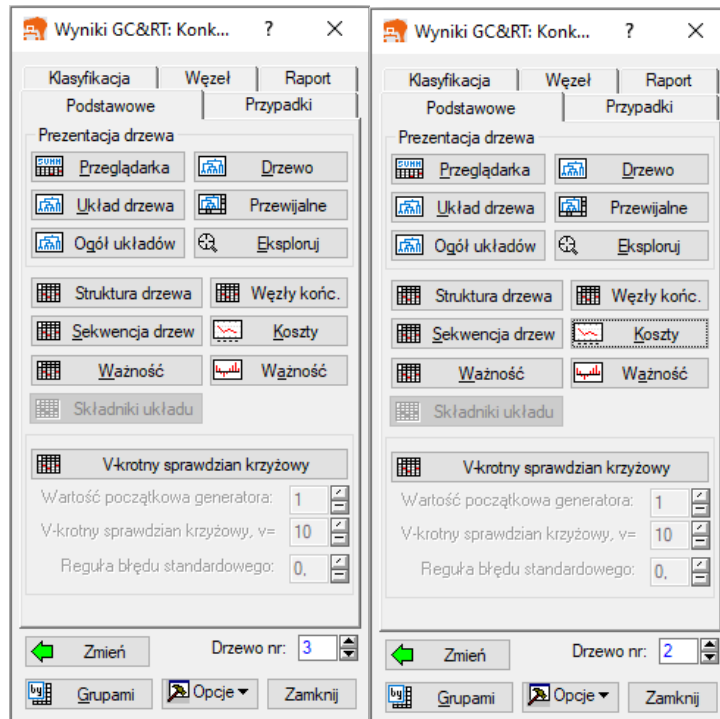
Źródło: opracowanie własne

W ostatniej zakładce (rycina 8) należało podać, czy na etapie budowy drzewa będą stosowane podziały zastępcze – dla braków danych. Nie było potrzeby jej stosowania.

Rycina 9 przedstawia menu programu *STATISTICA* z wynikami uzyskanej klasyfikacji (sekwencja drzew nr 1–8, zawierających odpowiednio 12, 9, 7, ..., 2, 1 węzłów końcowych).

<sup>733</sup><https://www.statsoft.pl/textbook/stathome.html>

Rycina 9. STATISTICA. Wyniki



Źródło: opracowanie własne