

Henryka CZYŻ¹
Magdalena ŁOJCZYK²

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE – A KONKURENCYJNOŚĆ BANKÓW

W pracy przedstawiono zagadnienia dotyczące zarządzania strategicznego i przewagi konkurencyjnej. Kluczem do konkurencyjności jest atrakcyjność produktów firmy dla ich nabywców. Najważniejszym źródłem przewagi konkurencyjnej na rozwiniętych rynkach jest zdolność do szybkich i adekwatnych reakcji na zmiany sytuacji. Nowe wymagania konkurencyjne są wyzwaniem wymagającym poprawy kwalifikacji personelu banków i wykorzystania nowych technologii informacyjnych. Te dwa aspekty zarządzania bankowego wraz z poprawą procesu zarządzania mają decydujące znaczenie w osiąganiu korzyści konkurencyjnej.

1. WPROWADZENIE

Konkurencyjność, według definicji OECD, oznacza zdolność do sprostania międzynarodowej konkurencji i do trwałego zapewnienia wysokiej stopy zwrotu od zastosowanych czynników produkcji, przede wszystkim kapitału i wysokiego poziomu zatrudnienia.

Kluczem do konkurencyjności, przewagi konkurencyjnej jest więc atrakcyjność produktów firmy dla ich nabywców, a w konsekwencji atrakcyjność firmy dla inwestorów, pracowników i partnerów. Najważniejszym źródłem przewagi konkurencyjnej na rozwiniętych rynkach jest zdolność do szybkich i adekwatnych reakcji na zmiany sytuacji.

Ten sposób działania jest charakterystyczny dla przedsiębiorstw posiadających rezerwy wolnych zasobów, które można szybko skonfigurować stosownie do sytuacji. Jest to punkt widzenia „zasobowej teorii przewagi konkurencyjnej”³. Zgodnie z tą teorią przedsiębiorstwo konkurujące na rynku jest podmiotem aktywnie poszukującym trudnych, a równocześnie kosztownych do skopiowania, czynników produkcji. Zasoby i umiejętność właściwego ich stosowania umożliwiają uzyskiwanie trwałej przewagi konkurencyjnej w warunkach zmienności i niepewności rynku, charakterystycznych dla zglobalizowanej konkurencji.

Banki od zawsze odgrywają szczególną i bardzo istotną rolę w gospodarce każdego kraju. Można je niejako nazwać kręgosłupami gospodarczymi państw. Pełnią również

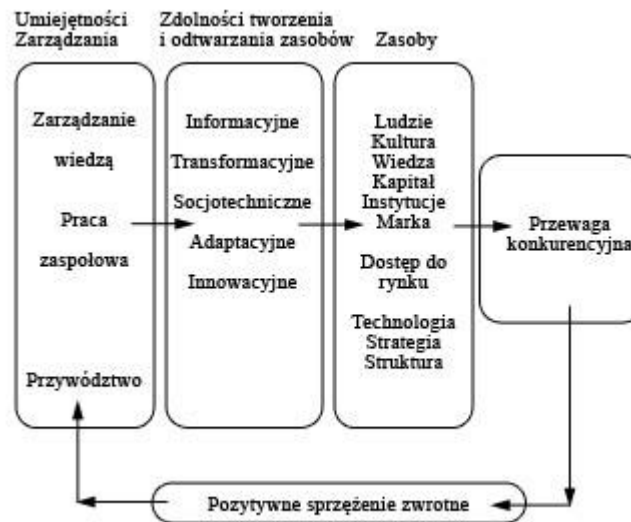
¹ Dr hab. Henryka Czyż, prof. PRZ, Katedra Fizyki, Wydział Matematyki i Fizyki Stosowanej, Politechnika Rzeszowska.

² Mgr Magdalena Łojczyk, PGE Obrót S.A. Rzeszów.

³ J. Barney, *Firm's resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management 1991, vol.17, No.1, s. 99-120.

bardzo istotną rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Ich rola przede wszystkim polega na udzielaniu kredytów firmom.

Rys. 1. Umiejętności zarządzania i zdolności tworzenia zasobów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. K. Koźmiński, *Koniec świata menedżerów*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

Zasoby umożliwiające uzyskanie przewagi konkurencyjnej można zgrupować w dwóch grupach: zasoby twarde i zasoby miękkie. Zasoby twarde są konkretne i wymierne, mocno osadzone w rzeczywistości, wolno poddają się zmianom i rekonfiguracjom, gdyż warunki ich stosowania są opisane, znane, obwarowane warunkami prawnymi i finansowymi. Występują wewnątrz przedsiębiorstwa a także są ważnymi elementami otoczenia, w którym działa firma i które warunkują to działanie. Najważniejsze wśród zasobów twardych to:

- kapitał finansowy oraz rzeczowy (infrastruktura),
- kapitał instytucjonalny, czyli system prawny i egzekucji prawa,
- technologie i know-how (własne nabyte).
- strategie, czyli „plan działania” w długim okresie czasu czytelny zarówno dla
- pracowników jak i dla klientów i dla rynków
- struktura, czyli zasady podziału zadań, władzy, odpowiedzialności i informacji w firmie.

Zasoby miękkie firmy są to społeczne relacje w otoczeniu i z otoczeniem. Można powiedzieć, że są one płynne, zmienne, niedookreślone. Zmiany, którym podlegają nie są pełni przewidywalne i nie mogą być w pełni kontrolowane. Strategia to zespół spójnych

zachowań dzięki którym organizacja określa swoje miejsce w otoczeniu, a zmiana strategiczna może być traktowana jako odpowiedź organizacji na zmianę otoczenia, ograniczona biurokracją i przyspieszana albo hamowana przez przywództwo [6]. Według Portera zarządzanie strategiczne to: poszukiwanie wyjątkowej pozycji produktowo-kosztowej, proces obmyślenia nowych pozycji, odciągających klientów do już istniejących pozycji albo przyciągających na dany rynek nowych klientów [10].

Hambrick natomiast określa zarządzanie strategiczne jako centralną, zintegrowaną zewnętrznie zorientowaną wizję tego jak biznes ma zrealizować swoje cele [5].

Każda firma konkurująca w danym sektorze ma strategię konkurencji, sformułowaną świadomie lub wynikową [9]. Celem strategii konkurencji jednostki gospodarczej w danym sektorze jest wyszukanie takiej pozycji, w której przedsiębiorstwo najlepiej może bronić się przed tymi siłami albo spożytkować je na swoją korzyść.

Przewaga konkurencyjna nie może być utrzymana na dynamicznych szybko rozwijających się rynkach. Umiejętność szybkiego dostosowania się do zmian na rynku jest bardzo trudna i kosztowna, a co za tym idzie może stanowić źródło trwałej przewagi konkurencyjnej. Umiejętność uczenia się oraz przystosowania do zmian są jednymi z najważniejszych zasobów, które firma może posiadać.

2. STRATEGIE KONKURENCYJNE W BANKOWOŚCI

2.1. Uwagi ogólne

Polski sektor bankowy ustępuje sektorom bankowym UE pod względem wielkości aktywów, obrotów, wyposażenia technicznego oraz jakości pracowników. Banki polskie stoją obecnie w obliczu zasadniczych strategicznych wyzwań i wyborów. Kierownictwo banków musi obecnie podejmować ważne decyzje w zakresie wielkości lub skali w odniesieniu do różnych sfer działalności bankowej. Musi ponadto decydować, które segmenty rynku chce obsługiwać i czy należy skupić się na wybranych usługach, czy też oferować szeroką ich gamę w celu osiągnięcia korzyści z rosnącego ich zakresu.

Zmiana technologii może znacznie obniżyć koszty pewnych rodzajów transakcji i jednocześnie umożliwić zwiększenie korzyści ze skali działalności. Banki muszą, zatem podejmować decyzje, czy rozwijać takie rodzaje działalności, które pozwolą osiągnąć efekt oszczędności względem skali, czy też dać się wyprzedzić przez konkurentów, którzy dążą do osiągnięcia korzyści z zastosowania danej technologii.

2.2. Przyczyny zmian w sektorze bankowym

Przemiany, które mają wpływ na polski sektor bankowy, nie są jedynie wynikiem działania bezpośrednich sił występujących w tym sektorze, lecz raczej wynikiem zmian środowiska prawnego i ekonomicznego, w którym ten sektor funkcjonuje. Znaczący wpływ na sektor bankowy ma kilka sił: deregulacja, globalizacja, niestabilność gospodarcza, wprowadzenie nowych technologii informacyjnych oraz proces innowacji finansowych, który jest wynikiem połączenia tych czynników.

Proces deregulacji finansowej wiąże się z tym, że podaż usług finansowych pojawia się w odpowiedzi na decyzje dotyczące oszczędności i inwestycji, podejmowane przez firmy lub osoby fizyczne. Ci, którzy mają nadwyżki środków pożyczają je pośrednikom finansowym bezpośrednio na rynkach kapitałowych lub pośrednio przez banki. Istnieją

alternatywne rodzaje działalności finansowej. Pierwszy rodzaj są to pośrednicy finansowi, czyli banki: instytucje kredytowe, banki oszczędnościowe, spółdzielnie kredytowe, banki inwestycyjne.

Działalność tych jednostek obejmuje pozyskiwanie funduszy w celu późniejszej ich sprzedaży, w formie kredytu lub innych rodzajów instrumentów finansowych, pożyczkobiorcy. Z założenia, zatem działalność ta obciążona jest ryzykiem. Dwa typy pośredników finansowych funkcjonują jako depozytariusze znacznego wolumenu kapitału, są to banki kredytowe i banki oszczędnościowe. Akumulacja, tego kapitału pozwala bankom dywersyfikować ryzyko inwestycji oraz osiągać korzyści ze wzrostu oszczędności, dzięki czemu starają się one osiągnąć najwyższy poziom zyskowności. Prawo wielkich liczb⁴ pozwala im na utrzymanie w płynności tylko zmniejszonej części depozytów, dając tym samym możliwość inwestowania reszty depozytów w aktywa o mniejszej płynności, ale większej zyskowności.

W ten sposób pośrednicy finansowi przekształcają pozyskane depozyty w zyskowe aktywa, ale o mniejszej płynności i innym terminie umowy niż depozyty pierwotne. Dzięki temu procesowi możliwe jest osiągnięcie celów oszczędnościowych, ponieważ zwiększa się możliwość lokowania środków, a udostępnienie tych funduszy inwestorom ożywia wzrost gospodarczy³.

Konkurencja w sektorze bankowym pojawiła się w związku ze zróżnicowaniem cen na usługi finansowe. Ten kluczowy czynnik, który do lat siedemdziesiątych XX wieku praktycznie nie istniał, stał się dopełnieniem kontaktów pomiędzy bankami a klientami. Informacja jest istotnym atutem zarządzania finansowego. Popyt zaś na produkty finansowe z pozycji indywidualnego klienta może stanowić w przyszłości istotną wiedzę dla banku. Związki klient-bank, innowacje i ceny produktów finansowych odgrywają i będą odgrywać w przyszłości zasadniczą rolę decyzyjną.

2.3. Proces liberalizacji finansowej w UE

Proces ujednolicenia rynku finansowego w UE został zapoczątkowany w 1977 roku i zatwierdzony w Pierwszej Dyrektywie Bankowej, którą zastosowano do wszystkich instytucji bankowych. Dyrektywa ta ustanawiała minimalne wymagania w zakresie autoryzowania i nadzoru nad tymi instytucjami i stanowiła pierwszy krok w kierunku stworzenia zasad kontroli w państwie pochodzenia banku. Dyrektywa ta wymagała ponadto, aby państwa członkowskie były wyposażone w system autoryzacji nowych jednostek bankowych oparty na dwóch zasadniczych kryteriach: minimalnym poziomie kapitału i uczciwej doświadczonej kadrze zarządzającej. W ten sposób dyrektywa ta sformułowała zasady dla późniejszego ujednolicenia wskaźników wypłacalności i płynności banków.

W praktyce państwa członkowskie mają ściślejsze regulacje niż te, które wynikają z Pierwszej Dyrektywy, istnieją jednak duże rozbieżności pomiędzy krajowymi systemami regulacji. Unifikacja rynku finansowego wymaga oprócz integracji geograficznej usu-

⁴ Prawo wielkich liczb to twierdzenie matematyczne mówiące, że zwiększając liczbę doświadczeń opartych na zdarzeniach losowych, możemy oczekiwać rozkładu wyników coraz lepiej odpowiadającego rozkładowi prawdopodobieństw zdarzeń. Niezależnie od wyboru szerokości przedziału wokół wartości oczekiwanej, prawdopodobieństwo dla dużych n będzie dowolnie bliskie.

nięcia barier zagrażających wolnemu handlowi usługami finansowymi. Harmonizowanie regulacji jest podstawą osiągnięcia prawdziwie wspólnego rynku.

2.4. Międzynarodowa niestabilność finansowa. Internacjonalizacja i globalizacja rynków finansowych

Brak stabilizacji na światowych rynkach finansowych jest bardzo charakterystyczny dla gospodarki światowej w końcu XX wieku i w początku XXI wieku. Istnieje wiele przyczyn tego zjawiska, między innymi rosnąca integracja i globalizacja rynków finansowych, większa efektywność, z jaką pośrednicy działają na rynkach, wzrost wolumenu międzynarodowych przepływów kapitałowych i brak spójności pomiędzy założeniami polityki gospodarczej państw uprzemysłowionych.

Globalizacja stanowi jedną z najbardziej znaczących tendencji występujących w światowej gospodarce w ostatnich latach. Stanowi to nowe wyzwanie dla firm, zwłaszcza w sektorze finansowym. Fakt, że konkurencyjna pozycja firmy w jednym państwie będzie uzależniona od jej pozycji w innych państwach, wskazuje na globalizację działalności sektora finansowego⁵. Globalizacja ma zasadniczy wpływ na sektor finansowy zarówno na jego strukturę w dłuższym okresie jak i na strategiczne plany firm tego sektora. „Globalny” oznacza po prostu całą sieć konkurencyjnych lub monopolistycznych zależności pomiędzy firmami w celu osiągnięcia przewodnictwa na rynku międzynarodowym.

2.5. Technologie informacyjne w bankowości. Przyspieszony proces innowacji finansowych

Banki tradycyjnie już korzystają z technologii informacyjnej, obniża to koszty pracy i przyspiesza rozwiązywanie wielu problemów. Technologie informacyjne pozwalają na zmiany w tradycyjnym sposobie działania banku, ponieważ informacja daje nowe możliwości działania i różne sposoby zarządzania tradycyjnymi operacjami bankowymi⁶. W efekcie innowacje technologiczne pobudziły rozwój różnych produktów bankowych, jakie zdolne są wykreować. Innowacje finansowe były kolejnym czynnikiem, który wywarł głęboki wpływ na naturę sektora bankowego i rozkład usług dla różnych sektorów gospodarki. Innowacyjność ta rodzi kilka kwestii dotyczących sektora bankowego. Pierwsza z nich odnosi się do pochodzenia i przyczyn innowacji oraz możliwości ich identyfikacji i kontroli.

Druga odnosi się do wpływu innowacji na rynek w zakresie stóp procentowych, cen aktywów finansowych i postrzegania ryzyka. Kolejna kwestia, to wpływ innowacji na zarządzanie jednostkami finansowymi i na specyficzne strategie związane z działalnością innowacyjną. Proces innowacyjny w sektorze finansowym można określić jako proces transformacji instytucji i rynków odpowiedzialnych za propagowanie nowych instrumentów. Transformacja ta jest wypadkową działania czterech czynników: niestabilności finansowej, regulacji, automatyzacji i popytu na nowe usługi.

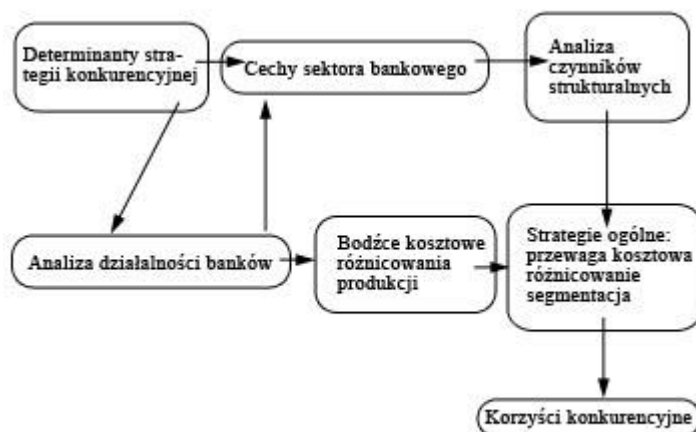
⁵ Porter (1960) szeroko pisze o koncepcji globalnego przemysłu zaś Pecchioli (1983) o systemie bankowym.

⁶ ⁴ Praca Mookerjee (1988).

2.6. Zyskowność sektora bankowego. Kierunki transformacji systemu bankowego

Cena usług finansowych staje się obecnie kluczową zmienną oceny zdolności konkurencyjnej banku. W ścisłym związku z tym pozostaje wzrost konkurencji, której źródłem są banki zagraniczne, regionalne i oszczędnościowe oferujące nie tylko atrakcyjne lokaty oszczędnościowe, lecz również inspirujące operacje na aktywach związane z finansami przedsiębiorstw. Strategia banków polegająca na funkcjonowaniu w formie dużego banku na globalnym poziomie, może okazać się sukcesem jedynie dla względnie małej ich grupy. Problem, w obliczu którego one staną, leży w przyjęciu właściwej strategii: sojusz, fuzja lub przejęcie.

Rys. 2. Determinanty strategii konkurencyjnej w sektorze bankowym



Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Canals, *Strategie konkurencyjne w europejskiej bankowości*, PWN Warszawa 1997.

Każdy sektor ma specyficzne cechy strukturalne i konkurencyjne, co tłumaczy fakt, że wyniki analizy porównawczej pomiędzy dwoma różnymi sektorami mogą się znacznie różnić.

Dla większości banków problem ten polega na konieczności odnalezienia się na coraz bardziej konkurencyjnym rynku, na którym źródłem konkurencji nie są zagraniczni rywale, ale firmy istniejące na rynku krajowym. Każdy sektor ma specyficzne cechy strukturalne i konkurencyjne, co tłumaczy fakt, że wyniki analizy porównawczej pomiędzy dwoma różnymi sektorami mogą się znacznie różnić. Można wyróżnić dwa czynniki warunkujące strategię konkurencyjną, pierwszy ma związek z charakterystyką strukturalną, a zwłaszcza z ewolucją zmian regulacyjnych i środowiskowych. Wiedza na temat zmian, jakie nastąpiły w sektorze bankowym jest niewystarczająca do sformułowania strategii

konkurencyjnej. Konieczne jest również dokonanie analizy działalności składającej się na kreację wartości w banku.

2.7. Proces kreacji wartości w sektorze bankowym

Na wyniki banków i ich decyzje strategiczne silny wpływ wywierają: poziom rywalizacji w tym sektorze, deregulacja oraz rosnąca siła dostawców i nabywców funduszy. Łańcuch wartości określa różne fazy, w których spada lub rośnie wartość dodana firmy. Łańcuch wartości banków i ogólnie instytucji świadczących usługi finansowe ma dosyć prostą strukturę. Jest tak w przypadku firm sektora usługowego, w których większość działań jest związana z dokumentowaniem i utrzymywaniem działalności podstawowej.

Działalność podstawowa ma trzy zasadnicze funkcje:

- pozyskiwanie funduszy od posiadaczy oszczędności lub poprzez funkcjonowanie na rynkach kapitałowych (przyjmowanie depozytów oznacza rzeczywistą sprzedaż usług)
- funkcja marketingowa (oferowanie usług finansowych, przyciąganie funduszy poprzez oferowanie korzystnych warunków dla posiadaczy oszczędności)
- świadczenie usług finansowych.

Niektóre z wymienionych funkcji (np. kredyt) mają odzwierciedlenie w bilansie firmy. Pośrednictwo na rynkach akcji i walutowych nie pojawia się w bilansie, gdyż te wyniki stanowią dochód z produkcji niefinansowej. Operacje związane z przyjmowaniem kapitału, szczególnie różne formy depozytów, oraz operacje związane ze świadczeniem usług finansowych mają bezpośredni związek z procesem zarządzania bankiem.

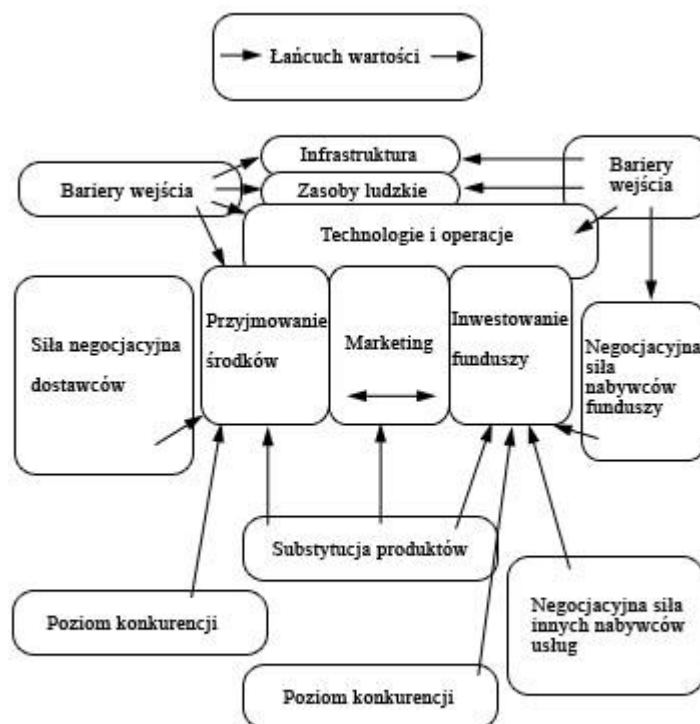
Przyjmowanie kapitału uwarunkowane jest korzystną kombinacją zyskowności i płynności oraz możliwością świadczenia usług (karta kredytowa, polisa ubezpieczenia na życie), z których bank może czerpać dodatkowy dochód. Popyt na nowe i lepsze usługi finansowe częściowo ze strony posiadaczy oszczędności, a częściowo jako wynik nowych strategii firm finansowych doprowadził do tego, że dochód z tego rodzaju produkcji zyskuje coraz większe znaczenie dla banków. Jest to istotny argument przemawiający za zwiększeniem depozytów.

2.8. Siły napędowe działalności w łańcuchu wartości

Spośród wielu sił stojących za kreacją wartości można wyróżnić dwie grupy: bodźce kosztowe (*cost drivers*) oraz bodźce specjalizacji (*differentiation drivers*). Biorą one udział w kreacji wartości poprzez osiągnięcie pewnego poziomu działalności lub poprzez różnicę pomiędzy cenami a kosztami jednostkowymi.

Udana strategia banku to zarówno obniżenie kosztów operacyjnych jak i obniżenie kosztów, które pochodzą ze sprzedaży usług finansowych i niefinansowych. Pozyskanie określonego klienta może być korzystne dla banku z uwagi na uzyskanie dostępu do takiego segmentu populacji, który charakteryzuje się wzrostem popytu na usługi finansowe. Istnieją bezpośrednie związki między konkurencyjnymi siłami sektora bankowego a jego strukturą. Siły te wpływają na łańcuch wartości w tym sektorze.

Rys. 3. Łańcuch wartości banku i charakterystyka struktury sektora bankowego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Canals, *op. cit.*

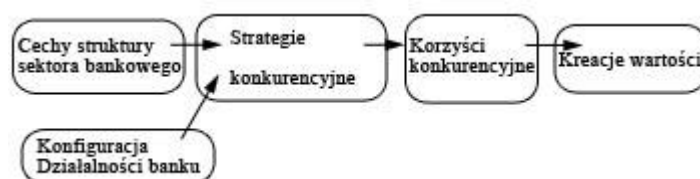
W działalności bankowej wiele problemów nastroczają działania skupione wokół kontaktów z klientami. Możliwość automatyzacji nie może rozwiązać tego problemu. Maszyny nie są bowiem zdolne sprzedawać, czynność ta wymaga udziału człowieka. Konieczne jest branie pod uwagę rozumienia swoich klientów w celu świadczenia im usługi, która najlepiej zaspokaja ich potrzeby osobiste, rodzinne i ekonomiczne.

2.9. Strategie konkurencyjne banków europejskich

Analiza łańcucha wartości w sektorze bankowym pomaga zidentyfikować kluczowe czynniki, które biorą udział w kreacji wartości banku. Po dokonaniu ich identyfikacji należy przyjąć taką strategię, która gwarantuje umocnienie tych czynników i rozwój korzyści konkurencyjnych. Aby czynnik ten lub działanie stanowiły dla firmy rzeczywistą korzyść konkurencyjną muszą być utrzymane w długim okresie, aby konkurenci nie osiągnęli podobnych korzyści, bo osłabiłoby to konkurencyjną pozycję danej firmy.

Tabela poniżej przedstawia: kreację wartości w banku, czyli związki pomiędzy strategiami konkurencyjnymi, charakterystyką sektora bankowego, konfiguracją działalności banku a korzyściami konkurencyjnymi.

Rys. 4. Kreacja wartości w banku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Canals, *op. cit.*

W literaturze przedmiotu można wyróżnić trzy ogólne strategie mające na celu osiągnięcie lub zachowanie korzyści konkurencyjnych. Są to strategie przewagi pod względem kosztów, zróżnicowania produkcji i koncentracji na określonym segmencie rynku⁷. Przewaga kosztowa była najczęściej stosowaną strategią w celu osiągnięcia korzyści konkurencyjnej. Przyspieszenie cyklu życia produktów oznacza, że innowacje bardzo szybko standaryzują się. W efekcie zanikają korzyści z tytułu zróżnicowania produkcji, a rezultatem tego jest wprowadzenie kolejnych innowacji lub konkurowanie na dojrzałym rynku poprzez obniżanie kosztów produkcji i dystrybucji.

Ochrona innowacji technologicznych dotyczy zarówno zabezpieczeń prawnych jak i obrony przed imitowaniem innowacji.

Korzyści z osiągnięcia przewagi kosztowej są oczywiste. Strategia ta daje firmie korzyści przy ustalaniu związków z klientami. Często przy tym popełniane są liczne błędy: nadmierne skupianie się na kosztach produkcji i zapominanie o kosztach sprzedaży i dystrybucji:

- brak powodzenia w obniżaniu kosztów tej działalności, która ma zasadnicze znaczenie dla kreacji wartości,
- pomijanie przewag kosztowych pochodzących ze związków między oddzielnymi sferami działalności w łańcuchu wartości.

Strategia różnicowania polega na oferowaniu usług finansowych, które są postrzegane przez potencjalnych lub faktycznych nabywców jako unikalne. Zróżnicowanie może doprowadzić do powstania trwałych korzyści konkurencyjnych w takim zakresie, w jakim pozwala ono na względną kontrolę sił strukturalnych działających w tym sektorze. Strategia ta buduje specyficzne związki z klientami, zmniejsza konkurencję chroni przed substytucją.

Zróżnicowane produkty pozwalają firmie na ustalanie wyższych cen w stosunku do produktów, standardowych powodując zarazem zwiększenie zysków. Warunek konieczny

⁷ Porter (1980)

do przyjęcia tej strategii brzmi: koszt różnicowania nie może przekroczyć korzyści z tytułu różnicowania.

W strategii różnicowania występują także pułapki: błędne poszukiwanie takich cech produktów, które w efekcie nie przedstawiają żadnej wartości dla klienta, różnicowanie w większym zakresie niż potrzebuje tego klient, ustalanie zbyt wysokich cen i niepowodzenia w dokładnej ocenie związanych z tym kosztów. Błędy te wynikają z zaniedbania roli danego produktu w łańcuchu wartości klienta. Konieczne jest zatem, zrozumienie czynników oraz kryteriów, które wpływają na decyzję zakupu, aby móc w udany sposób zastosować taką strategię. Różnicowanie produkcji stwarza duże możliwości dla sektora usług finansowych. Zwiększenie popytu na te usługi zwiększa wyrafinowanie i złożoność, czyli te cechy, które poprawiają warunki dywersyfikacji produktu.

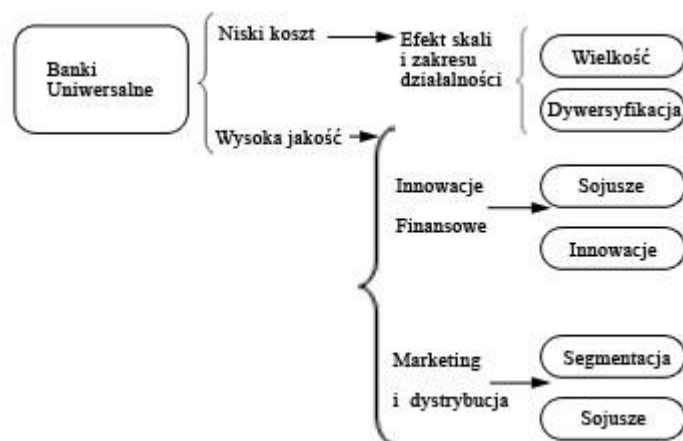
Tabela I przedstawia związki między ogólnymi strategiami.

		KORZYŚĆ KONKURENCYJNA	
		Przewaga kosztowa	Zróżnicowanie produkcji
Dziedzina korzyści konkurencyjnych	Szerokie cele	1. Przewaga kosztowa 3A. Skupienie się na kosztach	2. Zróżnicowanie 3B. Skupienie się na różnicowaniu
	Wąskie cele		

Źródło: Porter (1980)

Kolejną strategią ogólną jest koncentrowanie się na takim specyficznym segmencie rynku, który odpowiada specjalizacji banku w odniesieniu do pewnych obszarów produkcji (np. kredytów hipotecznych), klientów (małe przedsiębiorstwa lub gospodarstwa domowe) lub obszarów geograficznych. Strategia ta może zdominować strategię przewagi kosztowej lub różnicowania. Rysunek 5. przedstawia bankowe strategie prowadzące do osiągnięcia korzyści konkurencyjnej.

Rys. 5 a. Banki uniwersalne



Rys. 5 b. Banki specjalistyczne



Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Canals, *op. cit.*

2.10. Segmentacja sektora bankowego i jej ramy

Segmentację sektora bankowego można określić jako jego podział na różne rynki w celu sformułowania i wprowadzenia w każdym segmencie strategii konkurencyjnej. Powodem segmentacji jest to, że różni konsumenci mają na ogół różne potrzeby. Produkty różnią się wpływając na warunki konkurencyjne każdego segmentu. W każdym segmencie jest wymagana dokładna ocena potrzeb klientów. Ze strategicznego punktu widzenia proces segmentacji ma zasadnicze znaczenie, ponieważ pozwala udzielić odpowiedź na następujące kwestie: wybór segmentu, w którym firma chce konkurować oraz sposób w jaki strategia powinna odzwierciedlać charakterystykę wybranego segmentu.

Dobrze zdefiniowana analiza segmentacji pozwala określić, które siły mają wpływ na konkurencję w danym segmencie, a w związku z tym na atrakcyjność każdego z nich. Analiza konkurencyjnych sił segmentu prowadzi do dokładnej analizy łańcucha wartości firmy i do wyboru lepszej strategii.

Bez względu na pozycje banku na rynkach finansowych, w jego strategii należy wziąć pod uwagę znaczenie ustanawiania i utrzymywania związków z klientami. Należy podkreślić wagę tych związków dla osiągnięcia sukcesu strategicznego.

Pierwszym kryterium, które można zastosować w celu rozwinięcia strategii segmentacji, jest kryterium geograficzne. Bank może określić, czy chce być bankiem globalnym, krajowym czy regionalnym. Niektóre banki, takie jak *Citicorp*, *Barclays* czyniły duże inwestycje w technologię informacyjną, aby można było udostępniać informacje klientom na całym świecie.

Miało to też na celu sprawowanie pewnej kontroli nad oddziałami lokalnymi.

3. ROZWÓJ SEKTORA BANKOWEGO – NOWE PRZEWAGI KONKURENCYJNE

3.1 Poprawa jakości obsługi klienta – strategię zarządzania zmiennością powodowaną przez klientów

Sektor usług zmagają się z problemem obcym sektorowi przemysłowemu; klienci „wtrącają się” w działalność operacyjną firmy. Dla większości firm usługowych, banków to nie fantazja, tylko biznesowa codzienność. Z punktu widzenia firm usługowych stanowiących obecnie przeważającą część dojrzałych gospodarek, klient jest czymś więcej niż tylko otwartym portfelem, który czeka na użycie. Klient jest bezpośrednim uczestnikiem bieżącej działalności.

Dla banków nie ma nic niezwykłego w tym, że klient wprowadza silny pierwiastek zmienności, a jednocześnie narzeka na brak stałości i spójności działań firmy, takie są po prostu realia biznesu. Rozwiązanie problemu zmienności to dla firmy usługowej zadanie priorytetowe, decydujące o rentowności oferty. Tradycyjne programy szkoleń nie poświęcają wiele miejsca przygotowaniu kadry menedżerskiej do wykonania tego zadania, a narzędzia zarządzania okazują się też mało przydatne.

Teoria zarządzania działalnością operacyjną zajmuje stanowisko jednoznaczne, uważa, że zmienność trzeba wyeliminować. W czasach, gdy firmy wielu sektorów oferują podobne produkty i wykorzystują porównywalne technologie, procesy biznesowe są jednym z bastionów różnicowania.

Jednak specyfika sektora usługowego wymaga innego podejścia do zmienności. Zmienność odgrywa ważną rolę w ocenie jakości obsługi klienta. Poza tym zmienności nie da się wyeliminować w firmach usługowych, gdyż głównym czynnikiem produkcji w procesie wytwarzania usług jest sam klient.

Tabela II. Strategie zarządzania zmiennością powodowaną przez klientów

	Klasyczne dostosowanie	Dostosowanie przy niskim koszcie	Klasyczne zmniejszenie	Bezwzględne zmniejszenie
Czas zakupu usługi	Zapewnić odpowiednią liczbę pracowników operacyjnych	Zatrudnić tanią siłę roboczą Zlecić obsługę klienta firmie zewnętrznej Wprowadzić samoobsługę	Wymagać rezerwacji Wprowadzić ceny posezonne Ograniczyć dostępność	Wykreować dodatkowy popyt tak, zapewnić zakup usługi przy niezmiennych zachowaniach klientów
Życzenia	Zapewnić odpowiednią liczbę pracowników wyspecjalizowanych W trakcie szkolenia przygotowywać personel do spełniania życzeń klientów	Zatrudnić tanią siłę roboczą o specjalistycznych umiejętnościach Zautomatyzować zadania Wprowadzić samoobsługę	Wymagać rezerwowania usług Nakłonić Klientów do kompromisu Ograniczyć zakres usługi	Ograniczyć zakres usługi Skoncentrować się na obsłudze segmentu homogenicznego pod względem życzeń
Zdolności	Obsadzić stanowiska operacyjne pracownikami, którzy dostosowują się do poziomu zdolności klientów Wykonywać część zadań za Klientów	Zatrudnić tanią siłę roboczą Wprowadzić samoobsługę niewymagającą specjalistycznych umiejętności	Wymagać od klientów podniesienia poziomu zdolności przed zakupem usługi	Skoncentrować się na obsłudze segmentu homogenicznego pod względem zdolności
Własny wkład pracy	Obsadzić stanowiska operacyjne pracownikami, którzy potrafią nadrobić niedostateczny wkład pracy Klientów Wykonywać część zadań za klientów	Zatrudnić tanią siłę roboczą Wprowadzić opcje samoobsługi i automatyzację na szeroką skalę	Za pomocą nagród i kar skłonić klientów do zwiększenia wkładu pracy	Skoncentrować się na obsłudze segmentu homogenicznego pod względem motywacji Skłonić klientów do zwiększenia wkładu pracy
Osobiste preferencje	Obsadzić stanowiska operacyjne pracownikami, którzy potrafią rozpoznać osobiste preferencje klientów i dostosować się do nich	Wprowadzić opcje samoobsługi umożliwiającą indywidualizację	Skłonić klientów by stosowali osobiste preferencje do oferty	Skoncentrować się na obsłudze segmentu homogenicznego pod względem osobistych preferencji

Źródło: G. Stalk, *Strategia podkręconej piłki, czyli jak zmylić przeciwnika*, Harvard Business Review Polska, 2007.

W tabeli II przedstawiono cztery rodzaje sprawdzonych w praktyce strategii zarządzania poszczególnymi rodzajami zmienności.

Po ustaleniu, jaki rodzaj zmienności powodowanej przez klientów utrudnia działalność operacyjną, bank powinien wybrać odpowiedni rodzaj strategii. Zarządzanie zmiennością powodowaną przez klienta nie musi sprowadzać się do sztywnego kompromisu między kosztami a jakością.

3.2 Zdolności analityczne

Dla niektórych firm i banków czynnikiem sukcesu są zdolności analityczne – umiejętność zbierania danych, analizy i ich wykorzystywania. Technologia gromadzenia, analizy i przetwarzania danych z pomocnego narzędzia zmieniła się w broń strategiczną. Banki konkurują również swoim potencjałem analitycznym gdyż współczesny biznes został wręcz zalany masą narzędzi do błyskawicznej obróbki danych.

Firmy, które konkurują za pomocą zdolności analitycznych (*analytics competitors*), starają się wykorzystać z tych procesów maksimum wartości, robią to w sposób skoordynowany w ramach wszechstronnej strategii kreowanej przez naczelne kierownictwo firmy. Firmy konkurujące zdolnościami analitycznymi są liderami w swoich sektorach, niezależnie od branży. Każdy bank jest w stanie sporządzić proste statystyki opisowe, dotyczące różnych aspektów działalności, takie jak średni przychód na pracownika lub średnia wielkość sprzedaży.

Banki konkurujące zdolnościami analitycznymi wychodzą daleko poza podstawowe wskaźniki. Stosują one modelowanie prognostyczne, aby wychwycić najbardziej zyskowych klientów, a także tych o największym potencjale generowania zysków oraz tych, którzy mogą być skłonni do rezygnacji z usług banku.

Aby w sposób dogłębny zrozumieć klientów, zbiera się także dane pochodzące także z zewnątrz, które analizuje się głęboko i dokładnie.

Liderzy w zakresie procesów analitycznych przeprowadzają skomplikowane eksperymenty służące do pomiaru skuteczności strategii interwencyjnych. Uzyskane wyniki wykorzystuje się następnie do ulepszania kolejnych analiz.

Przykład:

Capital One przeprowadza ponad 30 000 eksperymentów rocznie, uwzględniając różne wysokości stóp procentowych, różne czynniki motywacyjne, różne pakiety w kampaniach marketingowych i wiele innych zmiennych. Celem tych działań jest maksymalizacja prawdopodobieństwa złożenia przez potencjalnych klientów wniosku o wydanie karty kredytowej oraz późniejsze spłaty zadłużenia na tej karcie.

Banki konkurujące zdolnościami analitycznymi traktują wszystkie tego rodzaju działania jako jedną, spójną inicjatywę i opatrują je jednym hasłem „strategia oparta na informacji” (information-based strategy) albo „zarządzanie klientami oparte na informacji” (information-based customer management).

Programy te są koordynowane przez te same osoby, wykorzystujące tę samą technologię i te same narzędzia.

Firmy konkurujące zdolnościami analitycznymi tworzą scentralizowane ośrodki analizy danych, aby mieć pewność, że informacje o kluczowym znaczeniu są dobrze zarządzane oraz, że poszczególne działy mogą korzystać z tych samych danych, nie napotykając przeszkód w postaci niespójnych formatów, definicji czy standardów. Firmy

takie zatrudniają rzesze analityków, którzy prowadzą eksperymenty ilościowe i z wynikami w ręku projektują karty kredytowe oraz inne produkty finansowe. Działania te wymagają specjalistycznego zestawu umiejętności: wysoko rozwiniętych zdolności koncepcyjnego rozwiązywania problemów i analizy jakościowej, wykształcenia i doświadczenia z zakresu inżynierii, finansów, konsultingu.

Najbardziej biegli praktycy rozwiązań analitycznych nie ograniczają się do obliczeń tylko na własny użytek, ale pomagają także klientom i partnerom biznesowym.

3.3 Rozwiązanie skoncentrowane na klientach – zasada 4C

Firmy, które szukają źródeł wzrostu na rynkach ulegających utowarowieniu deklarują często, że oferują swoim klientom kompleksowe rozwiązania: strategiczne pakiety produktów i usług, które są trudne do skopiowania i za które można dostać premię cenową. Firmy, które potrafią dostarczyć klientom skuteczne, zintegrowane rozwiązania, osiągają ten cel dzięki usprawnieniom w czterech kategoriach działań: Coordination, Cooperation, Capability, Connection, czyli zasada 4C.

Koordinacja (Coordination): W firmach wiedza i specjalistyczne umiejętności są na ogół zmagazynowane w jednostkach organizacyjnych zorientowanych na produkty, usługi lub obszary geograficzne. Pracownicy różnych jednostek potrzebują mechanizmów pozwalających na sprawne dzielenie się informacjami i kompetencjami decyzyjnymi.

Wymaga to likwidacji dotychczasowych silosów i zastąpienia ich nowymi, zorientowanymi na klientów. Droga do tego celu prowadzi przez tworzenie struktur i procesów przekraczających wewnętrzne podziały organizacyjne.

Współpraca (Cooperation): Firmy skoncentrowane na klientach posługują się zarówno materialnymi, jak i symbolicznymi środkami, aby wykształcić kulturę współpracy zorientowanej na odbiorców. Opracowują wskaźniki, które odzwierciedlają poziom zadowolenia klientów i oferują nagrody, które zachęcają pracowników do zachowań służących klientom.

Przebudowuje się często hierarchie organizacyjne tak, aby pracownicy będący najbliższymi klientów mogli działać w ich interesie.

Rozwijanie potencjału (Capability): Pracownicy firmy, która oferuje rozwiązania zorientowane na klientów, muszą posiadać dwie uniwersalne kompetencje: doświadczenie w sprzedaży więcej niż jednego produktu lub usługi oraz zdolności do przekraczania wewnętrznych podziałów organizacyjnych.

W wielu firmach, w których stosuje się produktowe kryterium podziału organizacyjnego, pracowników nie nagradza się za to, że mają szerokie, uniwersalne kompetencje. Natomiast firmy, które umieją dostarczać spójne rozwiązania, inwestują wiele zasobów w rozwój tego typu pracowników i wytyczają im ścieżki kariery zawodowej.

Budowanie powiązań (Connection): Współpraca z innymi firmami jest powiązana z przekraczaniem granic, ale chodzi tu o granice oddzielające firmę od jej partnerów. W celu nawiązania ściślejszych kontaktów z zewnętrznymi partnerami firmy redukują własne koszty dzięki outsourcingowi wszystkich działań poza tymi, które tworzą ich działalność podstawową. Firmy tworzą też wartościowe rozwiązania dzięki łączeniu swojej oferty z ofertą kompetentnego partnera.

Firmy skoncentrowane na klientach funkcjonują w oparciu o zbiór wartości, które stawiają nabywców na piedestale i w centrum uwagi.

3.4 Zarządzanie różnicami

W erze globalizacji obejmującej w równym stopniu sferę produkcji, jak i samych rynków ocena strategii firmy staje się potrzebą chwili. Nowatorski instrument analizy globalnej integracji może być nazwany trójkątem AAA. Poszczególne A oznaczają trzy różne typy strategii globalnych.

Podstawą strategii trójkąta AAA jest stwierdzenie, że w przypadku rozszerzenia działalności poza rynek krajowy przedsiębiorstwo musi wybrać co najmniej jedną z trzech podstawowych opcji strategicznych, do których należą: adaptacja, agregacja, arbitraż.

Podstawowym zadaniem jest zachowanie równowagi między osiąganiem korzyści skali a uwzględnianiem lokalnych uwarunkowań. Im większy nacisk przedsiębiorstwo kładzie na ekonomikę skali wypracowaną w ramach działalności operacyjnej, tym bardziej globalny charakter mają stosowane przez nie strategie. Zasadniczym celem każdej globalnej strategii musi być zarządzanie różnicami, które zwykle występują na pograniczu obszarów określonych w sensie geograficznym, czy też w inny sposób. Zarządzanie różnicami jest najważniejszym aspektem globalnej strategii.

W tabeli III przedstawione zostały zasadnicze różnice między trzema typami strategii.

4. PODSUMOWANIE

Podsumowując powyższe rozważania dotyczące strategii konkurencyjnych w bankowości oraz kierunków transformacji systemu bankowego należy podkreślić, że zmiany te będą stopniowe, ale zmierzające w kierunku strategii zwycięskiej.

Te banki, które wiedzą, jak zyskać na silnych punktach, biorąc jednocześnie pod uwagę realia swoich organizacji osiągają znaczące korzyści. Równocześnie zyskuje na znaczeniu potrzeba poszerzania oferty produktów finansowych, opartej na ostrożnej segmentacji

Popyt stale rośnie i należy oczekiwać, że będzie rósł również w przyszłości. Szczególna charakterystyka sektora bankowego powoduje, że instytucje już obecne na rynku osiągają dodatkową korzyść z utrzymania kontaktu ze swoimi klientami.

Banki krajowe muszą podjąć wysiłki w celu zwiększenia zakresu swoich produktów i usług, chcąc zaspokoić rosnące finansowe potrzeby klientów.

Należy także podkreślić znaczenie właściwego wykorzystania sieci oddziałów w racjonalizowaniu zasobów i w odkrywaniu możliwości dystrybucji nowych usług bankowych.

Wprowadzenie nowych technologii informacyjnych stanowi wyzwanie dla zarządzających bankami – z zarządzania zorientowanego na personel do zadań administracyjnych na zarządzanie zorientowane za sprzedaż.

Tabela III. Różne strategie globalizacji

	ADAPTACJA	AGREGACJA	ARBITRAŻ
Przewaga konkurencyjna Dlaczego powinniśmy globalizować firmę?	Aby wspiać się na pozycję ważnego gracza na rynku lokalnym, a jednocześnie osiągać pewne korzyści z ekonomiki skali	Aby dzięki międzynarodowej standaryzacji produktów osiągnąć korzyści skali	Aby dzięki międzynarodowej specjalizacji osiągnąć korzyści komparatywne, czyli wynikające z różnic między państwami.
Konfiguracja Gdzie powinniśmy ulokować zagraniczną działalność operacyjną?	W krajach podobnych do naszego	Wówczas wyeliminujemy negatywne skutki różnic kulturowych, administracyjnych, geograficznych	W zróżnicowanej grupie krajów, aby wykorzystać istniejące różnice niezależnie od odległości
Koordynacja W jaki sposób powinniśmy powiązać międzynarodowe operacje?	Metodą kraj po kraju, zaznaczając wyraźnie swoją obecność na lokalnym rynku	Metodą jednostka po jednostce, region po regionie lub koordynowania obsługi kolejnych klientów	Metodą funkcja po funkcji z naciskiem na dobrą współpracę w pionach
Punkty kontrolne Na jakie czynniki powinniśmy zwracać uwagę?	Na nadmierną różnorodność i złożoność	Na przesadną standaryzację wynikającą z nacisku na skalę produkcji	Na zmniejszenie różnic kosztowych
Bariery zmiany Na kogo wewnątrz organizacji powinniśmy zwracać uwagę?	Na krajowych liderów o ustalonej renomie	Na dyrektorów jednostek biznesowych, regionalnych menedżerów i dyrektorów	Na szefów najważniejszych jednostek funkcjonalnych
Korporacyjna dyplomacja Jaki powinniśmy mieć stosunek do korporacyjnej dyplomacji?	Zwracać uwagę na sprawy ważne dla firmy z taktem i dyskrecją, budować wizerunek firmy na rynku lokalnym	Wystrzegać się postaw kojarzonych z dominacją, supremacją. Z wyczuciem odnosić się do negatywnych reakcji otoczenia	Podnosić kwestie wykorzystywania lub eliminowania dostawców lub pośredników – potencjalnych ofiar politycznych intryg
Korporacyjna strategia. Jakimi rodzajami dźwigni dysponuje firma?	Wybór pola działania, zróżnicowanie, decentralizacja podział Modularyzacja Elastyczność Relacje z partnerami biznesowymi Tworzenie nowych kombinacji Innowacje	Regiony i grupy krajów innego typu Produkt lub profil działalności	

Źródło: P. Ghemwat, *Zarządzanie różnicami: najważniejszy aspekt globalnej strategii*, Harvard Business Review Polska, 2008.

Sfera usług finansowych ma wielu zróżnicowanych klientów, działa na różnych rynkach i stosuje zróżnicowaną segmentację. Szczególnie ważna jest precyzyjnie zdefiniowana kombinacja produkt-klient, która bierze również pod uwagę proces odpływu zasobów i w konsekwencji potrzebę świadczenia takich usług, które zaspokajają nowe potrzeby konsumentów. Strategie oparte na wprowadzaniu nowych produktów są źródłem sukcesów.

Firmy nie chcą prowadzić interesów z bankami, które robią wszystko, lecz z bankami, które wiedzą, jakie usługi oferować, aby zaspokoić potrzeby klientów. Nowe wymagania konkurencyjne są wyzwaniem dla banków wymagającym poprawy kwalifikacji personelu i wykorzystania nowych technologii informacyjnych. Te dwa aspekty zarządzania bankowego wraz z poprawą procesu zarządzania mają decydujące znaczenie w osiągnięciu korzyści konkurencyjnej.

LITERATURA

- [1] Canals J., *Strategie konkurencyjne w europejskiej bankowości*, PWN Warszawa 1997
- [2] Davenport T., H., *Zdolności analityczne jako broń konkurencyjna*, Harvard Business Review Polska, 2007, s. 93-104
- [3] Ghemwat P., *Zarządzanie różnicami: najważniejszy aspekt globalnej strategii*, Harvard Business Review Polska, 2008, s. 6-87
- [4] Gulati R., *Burzenie silosów, czyli jak wywiązać się z przyrzeczenia „nasz Klient nasz pan”*, Harvard Business Review Polska, 2008, s. 85-96
- [5] Hambrick D., *Are you sure you have a strategy?*, The Academy of Management Executive; Nov. 2001
- [6] Koźmiński A. K., *Koniec świata menedżerów*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008
- [7] Mintzberg, H., *The Design School: Reconsidering the basic premises of strategic management*, Strategic Management Journal, 11 (3) 1990
- [8] Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE Warszawa 2007, rozdz. 4
- [9] Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE Warszawa 2001
- [10] Porter M. E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, cz. I, rozdz.1,2,7, PWE Warszawa 2002
- [11] Stalk G., *Strategia podkreślonej piłki, czyli jak zmylić przeciwnika*, Harvard Business Review Polska, 2007, s. 62-71

STRATEGIC MANAGEMENT AND BANK COMPETITIVENESS

The key to a company's competitiveness and competitive edge is the attractiveness of its products for buyers, and consequently, its attractiveness for investors, employees and partners. The most important source of competitive advantage in mature markets is the ability to react quickly and effectively to changes. New competitive demands are a challenge requiring better trained bank staff in addition to the use of new information technology. These two aspects of bank management, together with the improvement of the management process, play an essential role in achieving competitive gain.