

Finanse

# Kapitał intelektualny a konkurencyjność banków w Polsce

Karolina Anielak-Sobczak



# **Kapitał intelektualny a konkurencyjność banków w Polsce**



WYDAWNICTWO  
UNIWERSYTETU  
ŁÓDZKIEGO

**Finanse**

# **Kapitał intelektualny a konkurencyjność banków w Polsce**

Karolina Anielak-Sobczak



**WYDAWNICTWO  
UNIwersytetu  
ŁÓDZKIEGO**

Łódź 2023

Karolina Anielak-Sobczak (ORCID: 0000-0003-0255-2135) – Uniwersytet Łódzki  
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Biznesu i Handlu Międzynarodowego  
90-255 Łódź, ul. POW 3/5

RECENZENCI

*Małgorzata Bartosik-Purgat, Małgorzata Czermińska*

REDAKTOR INICJUJĄCY

*Beata Koźniewska, Katarzyna Włodarczyk*

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ

*Katarzyna Gorzkowska*

SKŁAD I ŁAMANIE

*AGENT PR*

KOREKTA TECHNICZNA

*Wojciech Grzegorzcyk*

PROJEKT OKŁADKI

*efectoro.pl*

*agencja komunikacji marketingowej*

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/SergeyNivens

© Copyright by Karolina Anielak-Sobczak, Łódź 2023  
© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2023

<https://doi.org/10.18778/8331-273-6>

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego  
Wydanie I. W.11098.23.0.M

Ark. wyd. 10,0; ark. druk. 10,625

e-ISBN 978-83-8331-273-6

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego  
90-237 Łódź, ul. Matejki 34A  
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl  
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl  
tel. 42 635 55 77

# Spis treści

Wykaz skrótów	7
Wstęp	9
Rozdział 1	
<b>Konkurencja i konkurencyjność w sektorze bankowym</b>	<b>17</b>
1.1. Konkurencja i efektywność <i>versus</i> konkurencyjność	17
1.1.1. Specyfika konkurencji w sektorze bankowym	17
1.1.2. Metody pomiaru konkurencji – miary koncentracji i miary efektywności	21
1.1.3. Analiza wskaźnikowa i jej ograniczenia	24
1.2. Specyfika budowania i oceny konkurencyjności banków w XXI wieku	27
1.2.1. Konkurencyjność w sektorze usług finansowych w świetle badań empirycznych	27
1.2.2. Metody i mierniki konkurencyjności w sektorze usług finansowych	30
1.3. Identyfikacja determinant konkurencyjności współczesnych banków	32
1.3.1. Źródła przewagi konkurencyjnej banków w gospodarce opartej na wiedzy	32
1.3.2. Nowe wyzwania technologiczne i współpraca z FinTech	34
1.3.3. Potencjał aktywów niematerialnych jako źródło przewagi konkurencyjnej	36
1.4. Podsumowanie	38
Rozdział 2	
<b>Koncepcja kapitału intelektualnego banku w świetle literatury przedmiotu i badań empirycznych</b>	<b>41</b>
2.1. Kapitał intelektualny – geneza, definicje, struktura	41
2.1.1. Geneza koncepcji kapitału intelektualnego	41
2.1.2. Problem definiowania kapitału intelektualnego	46
2.1.3. Identyfikacja elementów struktury kapitału intelektualnego	49
2.2. Zarządzanie kapitałem intelektualnym banku – zasady badań i pomiaru	52
2.2.1. Struktura kapitału intelektualnego banku	52
2.2.2. Istota zarządzania kapitałem intelektualnym banku	55
2.2.3. Metody pomiaru kapitału intelektualnego w bankach – w świetle teorii i badań empirycznych	56
2.2.4. Zasady oceny podsystemów kapitału intelektualnego banku – koncepcja autorska	66
2.3. Podsumowanie	71

Rozdział 3

**Potencjał polskich banków giełdowych – analiza grupy badawczej z wykorzystaniem wybranych parametrów** **73**

- 3.1. Analiza grupy badawczej na podstawie wybranych wskaźników w latach 2009–2020 74
- 3.2. Analiza grupy badawczej na podstawie wartości zysku oraz aktywów w latach 2009–2020 79
- 3.3. Analiza grupy badawczej na podstawie liczby klientów oraz udzielonych kredytów i zgromadzonych depozytów w latach 2009–2020 82
- 3.4. Analiza grupy badawczej na podstawie liczby klientów bankowości internetowej, mobilnej i tradycyjnej w latach 2009–2020 86
- 3.5. Analiza grupy badawczej na podstawie liczby pracowników oraz wartości oferowanych im świadczeń w latach 2009–2020 91
- 3.6. Analiza grupy badawczej na podstawie liczby uzyskanych nagród i wyróżnień w latach 2009–2020 95
- 3.7. Podsumowanie 103

Rozdział 4

**Metoda wielowymiarowej analizy statystycznej w ocenie wpływu kapitału intelektualnego na konkurencyjność – podstawy teoretyczne i analiza wyników empirycznych** **105**

- 4.1. Uzasadnienie doboru metod badawczych 105
- 4.2. Podstawy teoretyczne metod porządkowania liniowego 107
- 4.3. Miernik syntetyczny konkurencyjności banków w latach 2009–2020 114
- 4.4. Ocena kapitału intelektualnego banków i jego wpływu na konkurencyjność – w świetle wyników badań z wykorzystaniem miernika syntetycznego 131
- 4.5. Podsumowanie 142

Zakończenie 143

Bibliografia 149

Spis tabel 167

Spis wykresów i schematów 169

# Wykaz skrótów

AIS	– <i>Account Information Service</i> (usługa informacji o koncie)
CAF	– <i>Confirmation on the Availability of Funds</i> (potwierdzenie dostępności funduszy)
CIR	– <i>Cost Income Ratio</i> (wskaźnik kosztów do dochodów)
CSR	– <i>Corporate Social Responsibility</i> (społeczna odpowiedzialność biznesu)
FinTech	– <i>financial technology</i> (innowacje technologiczne w sektorze finansów)
GII	– Globalny Indeks Innowacyjności
GIK	– Globalny Indeks Konkurencyjności
GOW	– gospodarka oparta na wiedzy
GPW	– Giełda Papierów Wartościowych
GUS	– Główny Urząd Statystyczny
HCE	– <i>Host Card Emulation</i> (system płatności zbliżeniowych)
HDI	– <i>Human Development Index</i> (wskaźnik rozwoju społecznego)
IC	– <i>intellectual capital</i> (kapitał intelektualny)
INN	– kapitał innowacyjny
INS	– kapitał instytucjonalny
KE	– kapitał ekonomiczny
KNF	– Komisja Nadzoru Finansowego
M&A	– <i>Mergers and Acquisitions</i> (fuzje i przejęcia)
MIFID	– <i>Markets in Financial Instruments Directive</i> (dyrektywa dotycząca rynku instrumentów i produktów finansowych)
NBP	– Narodowy Bank Polski
NIM	– <i>Net Interest Margin</i> (marża odsetkowa netto)
ORG	– kapitał organizacyjny
PIS	– <i>Payment Initiation Service</i> (usługa inicjowania płatności)
PSD2	– <i>Payment Services Directive</i> (dyrektywa o usługach płatniczych)
ROA	– <i>Return on Assets</i> (rentowność aktywów)
ROE	– <i>Return on Equity</i> (rentowność kapitału własnego)
SII	– Sumaryczny Indeks Innowacyjności
TPP	– <i>Third Party Provider</i> (dostawca zewnętrzny)
ZBP	– Związek Banków Polskich





# Wstęp

Sektor bankowy w Polsce na przełomie XX 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 roku po upadku Lehman Brothers (czasem jako początek wskazuje się 2007 rok, gdy w lipcu upadły dwa fundusze banku Bear Stearns) czy kryzys związany z pandemią wirusa SARS-CoV-2 i rozlania się jej skutków ekonomicznych na całą gospodarkę światową. Równolegle w gospodarce globalnej postępował proces przechodzenia od modelu Przemysł 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) oraz nowe regulacje (m.in. MIFID, MIFID II, dyrektywa PSD2).

Banki jako spółki usługowe wykorzystują kapitał intelektualny (niefinansowy) równie intensywnie, co kapitał finansowy. Dotychczas większość dostępnych analiz dotyczących budowania konkurencyjności banków opierała się na typowych wskaźnikach finansowych (wskaźniki rentowności czy efektywności). Zmieniające się uwarunkowania funkcjonowania sektora w XXI wieku wymagają jednak zdecydowanie doceniania działań budujących konkurencyjność banków, a opartych na rozwoju podsystemów kapitału intelektualnego. Należy tu podkreślić, że kapitał intelektualny jest niezbędny do 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 nierozdzielnie powiązane.

Obszar badawczy prezentowanej monografii stanowi specyfika budowania i identyfikacji konkurencyjności banków, jej współczesne determinanty, metody pomiaru, jak również geneza i struktura kapitału intelektualnego banku oraz ocena jego rosnącej roli w budowaniu konkurencyjności. Konkurencyjność rozumiana jest jako budowanie długookresowej pozycji konkurencyjnej banku na podstawie zgromadzonego potencjału konkurencyjnego, możliwości wykorzystywania zdolności do konkurowania 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 do doceniania, uwypuklania znaczenia, a nawet koncentrowania się poszczególnych grup badaczy na niematerialnych składnikach majątku banku. W zakresie kapitału intelektualnego banków prowadzone analizy skupiały się dotychczas tylko na jego wybranych elementach i ich wpływie na pozycję konkurencyjną. W tym miejscu można wymienić badania, które przeprowadzili m.in.: M. Marcinkowska (2007a), J. Harasim (2008), R. Wierzbna, M. Czerwiński i K. Śledzik (2010), A. Buszko (2011), M. Klimontowicz (2011), G. Gigante (2013), K. Beyer (2016), A. Meles i in. (2016), N. Ozkan, S. Cakan i M. Kayacan (2017), D. Q. Octavio i Y. Soesetio (2019). Brakuje jednak kompleksowych opracowań, łączących tradycyjne wskaźniki rentowności i efektywności kapitału ekonomicznego oraz uwzględniających stan, siłę wpływu i potencjał kapitału intelektualnego.

W monografii podjęto się wypełnienia istniejącej luki badawczej poprzez:

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

Kapitał intelektualny (IC) jest ukryty w relacjach oraz umiejętnościach i wiedzy pracowników, kooperantów, klientów, konkurentów czy 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 to fundament zdolności do tworzenia wartości społeczno-ekonomicznych, stanowiących bazę zrównoważonego rozwoju. Ponieważ uznano za zasadne uwypuklenie tych walorów IC oraz zaakcentowanie istotnej roli wiedzy we współczesnym banku, przyjęto, że kapitał intelektualny należy badać jako system złożony z trzech podsystemów (Rosińska-Bukowska 2012a). Są to:

- 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;
- kapitał innowacyjny (INN) – tworzenie innowacyjnych produktów, usług czy rozwiązań jako efekt współdziałania kapitału ludzkiego i technologicznego;

- kapitał instytucjonalny (INS) – specyfika 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. Capiga 2002, Marcinkowska 2007a, Buszko 2011, Anisah 2016, Kamukama 2019), 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 wpływ zasobów ludzkich banku i ich innowacyjnego nastawienia w sferze wprowadzania zmian produktowych (INN), organizacyjnych (ORG) i relacyjnych (INS). W wielu koncepcjach zarządzania bankiem dostrzega się 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 oraz zaufaniem klientów. Wyzwaniem dla każdego współczesnego banku jest nie samo zrozumienie znaczenia kapitału intelektualnego, lecz określenie jego elementów i wyznaczenie mierników, umożliwiających efektywne zarządzanie nim, prowadzące do poprawiania i utrzymywania silnej pozycji konkurencyjnej.

Celem monografii<sup>1</sup> 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 to kapitał intelektualny oraz kapitał ekonomiczny.

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 monografii celu oraz weryfikacja sformułowanych hipotez wymagała zastosowania odpowiednich metod badawczych. W monografii wykorzystano:

- krytyczne studia literaturowe – dotyczące koncepcji konkurencji i teorii konkurencyjności w sektorze bankowym, genezy kapitału intelektualnego banków, jego ujęcia definicyjnego, struktury, istoty oraz metod pomiaru;

1 Monografia powstała na podstawie rozprawy doktorskiej autorki pt. *Rola kapitału intelektualnego w budowaniu konkurencyjności banków w Polsce*, której publiczna obrona odbyła się 16 listopada 2022 roku. Rozprawa doktorska została napisana pod kierunkiem naukowym dr hab. Magdaleny Rosińskiej-Bukowskiej, prof. UŁ oraz promotora pomocniczego dra Artura Mikulca.

wykorzystanie źródeł krajowych i zagranicznych, w tym porównanie badań międzynarodowych (źródła krajowe i zagraniczne obejmowały 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 (NBP, GUS, ZBP, sprawozdania z działalności banków i raporty roczne);
- 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;
- wielowymiarową analizę statystyczną – w ramach której zbudowany został autorski miernik syntetyczny konkurencyjności banków, obliczony na podstawie 26 wskaźników diagnostycznych.

Miernik syntetyczny stanowi własną, autorską propozycję narzędzia badawczego. Jego konstrukcja została oparta na wskaźnikach odnoszących się do kapitału ekonomicznego oraz trzech podsystemów kapitału intelektualnego (kapitału innowacyjnego, organizacyjnego i instytucjonalnego). Na podstawie grupy 10 giełdowych banków komercyjnych w Polsce, działających w latach 2009–2020, autorka stworzyła miernik syntetyczny (agregatową miarę) konkurencyjności banków, bazując na wybranych wskaźnikach diagnostycznych związanych z oceną kapitału intelektualnego i ekonomicznego, które jej zdaniem 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.

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 monografii były 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), w istocie więc banki te nie funkcjonują bezpośrednio w sektorze bankowym w Polsce. Grupa kapitałowa Getin Holding obejmuje spółki w obszarze bankowości, usług leasingowych oraz pośrednictwa finansowego. Dane finansowe i pozafinansowe tej grupy kapitałowej nie są porównywalne z jednostkowymi raportami banków, które włączone zostały do badań w niniejszej monografii. Z badania wyłączony został również Idea Bank, którego pogarszająca się sytuacja finansowo-ekonomiczna od 2018 roku doprowadziła do procesu przymusowej restrukturyzacji (30 grudnia 2020 roku), a finalnie w dniu 3 stycznia 2021 roku 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 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 na podstawie połączonego potencjału aktywów materialnych i niematerialnych, zastosowany w dalszych badaniach (z wykorzystaniem wielowymiarowej analizy statystycznej).

W monografii przedstawiono badania dla okresu 2009–2020. Przyjęty okres badawczy uzasadniają wymienione poniżej argumenty.

W 2009 roku do polskiego prawa finansowego została całkowicie implementowana dyrektywa MIFID (*Markets in Financial Instruments Directive*), również w tym samym roku weszła w życie ustawa z dnia 4 września 2008 roku o zmianie ustawy o obrocie instrumentami finansowymi (Dz. U. 2009, nr 165, poz. 1316). Uzasadnia to podjęcie badań dotyczących polskiego rynku bankowego od roku 2009, gdyż 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. Banki, jako część systemu finansowego i główni dystrybutorzy oferujący produkty inwestycyjne, musiały dostosować się do wspomnianej wyżej ustawy. Zmiany dotyczyły przede wszystkim ujednoczenia zasad ochrony klientów i przejrzystości

informacji, jakie są im przekazywane (Czech, Szlachetka 2008, 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 ujednoczyć pod tym kątem model obsługi klienta.

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 roku o obrocie instrumentami finansowymi, Dz. U. 2018, poz 685) implementowana została dyrektywa MIFID II. Dla celów badawczych sformułowanych w niniejszej monografii 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 ujednoczonym środowisku marż i cen wybiorą instytucję wyróżniającą się m.in. kompetentnymi pracownikami, którzy idealnie dopasują ofertę do ich indywidualnych potrzeb.

Ponadto, autorka zwraca uwagę na to, iż w 2009 roku na polskim rynku bankowym wprowadzono plebiscyt *Złoty Bankier*, w którym oceniane są oferowane przez banki produkty, kanały dystrybucji i jakość obsługi. W rankingu uwzględniono jako kluczowy parametr wysoką ocenę banku przez 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, rozszerzanie bazy produktowej, z naciskiem położonym na innowacje, dbanie o zrównoważony rozwój, bezpieczeństwo w sieci oraz potrzeby kompleksowej obsługi klienta.

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. Miało to istotny wpływ na prowadzone badanie, zarówno ze względu na liczbę innowacyjnych rozwiązań wprowadzanych w bankach, jak i tempo wzrostu zainteresowania nimi klientów. Elementy te są częścią potencjału IC banku i pozwalają stwierdzić, w jakim zakresie dany bank wyróżnia się na tle konkurentów.

Kolejnym ważnym elementem przemawiającym za okresem badawczym 2009–2020 jest wprowadzenie w Polsce nowej unijnej dyrektywy PSD2. Oznaczała ona ugruntowanie się znaczenia innowacji na polskim rynku oraz zintensyfikowanie wprowadzania nowatorskich rozwiązań czy też ulepszania systemów informatycznych przez banki. Dyrektywa PSD2, uchwalona przez Parlament Europejski pod koniec 2015 roku, zaczęła obowiązywać w Polsce w roku 2020. 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, dająca 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.

Warto zaznaczyć, że współcześnie budowanie pozycji konkurencyjnej banku polega na zwróceniu uwagi na jego kapitał innowacyjny nie tylko w zakresie rozwiązań zabezpieczających system bankowy, ale również zapewniających szybkość wprowadzania nowoczesnych metod płatności i usług.

Prezentowana monografia składa się z czterech rozdziałów oraz wstępu i zakończenia. Rozdział pierwszy obejmuje trzy podrozdziały. Pierwszy z nich został poświęcony specyfice konkurencji w sektorze bankowym 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. Ostatni podrozdział poświęcono trudnościom identyfikacji wszystkich determinant konkurencyjności współczesnych banków, w związku z nowymi wyzwaniem oraz specyfiką źródeł przewagi konkurencyjnej banków w dobie gospodarki opartej na wiedzy. Rozważania 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 zaprezentowano koncepcję kapitału intelektualnego (IC) oraz elementy struktury IC w sektorze bankowym. Rozdział ten składa się z dwóch podrozdziałów. W pierwszym z nich przedstawiono genezę i problematykę definiowania kapitału intelektualnego, a także trudności w zakresie 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 był 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 weryfikację drugiej hipotezy szczegółowej (H2), a także częściowo wspomagała weryfikację hipotezy pierwszej.

W rozdziale trzecim dokonano oceny potencjału grupy badawczej banków z wykorzystaniem wybranych parametrów. Został on 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 też liczbę klientów bankowości internetowej i mobilnej, liczbę pracowników



oraz wartości oferowanych im świadczeń. W ostatnim podrozdziale przedstawiono przyznawane bankom nagrody i wyróżnienia. Wszystkie analizy obejmują lata 2009–2020. Celem rozdziału było wskazanie liderów poszczególnych procesów wśród 10 banków z grupy badawczej, co stanowiło podstawę uzyskiwanych przewag konkurencyjnych. Rozdział posłużył do weryfikacji pierwszej hipotezy szczegółowej (H1). Uzyskane wnioski wykorzystano pomocniczo także dla weryfikacji hipotezy H2.

W rozdziale czwartym przedstawiono metody analizy statystycznej, zastosowane w celu oceny wpływu kapitału intelektualnego na konkurencyjność banków w Polsce. Objął on cztery podrozdziały, w których m.in. zaprezentowano uzasadnienie wybranych metod badawczych i określono bazę danych. Przedstawiono podstawy teoretyczne metod porządkowania liniowego oraz charakterystykę wyników analizy empirycznej dotyczącej wpływu kapitału intelektualnego na konkurencyjność banków w Polsce. Dokonano oceny kapitału intelektualnego banku i jego oddziaływania na konkurencyjność na podstawie uzyskanych wartości miernika syntetycznego. Wyniki badań stały się podstawą określenia przydatności wykorzystania analizy wielowymiarowej dla oceny wpływu kapitału intelektualnego na konkurencyjność banków w Polsce (H3). Celem rozdziału było zaprezentowanie podstaw wyboru określonych metod statystycznych jako głównych narzędzi badawczych wykorzystanych w monografii.

Autorka pragnie podziękować dr hab. Magdalenie Rosińskiej-Bukowskiej, prof. UŁ za każdą cenną poradę oraz liczne wskazówki merytoryczne, które wpłynęły na ostateczny kształt publikacji. Jest wdzięczna również drowi Arturowi Mikulcowi za wszelkie rady i krytyczne uwagi dotyczące przeprowadzonych badań i analiz statystycznych. Podziękowania kieruje także do Recenzentów, których spostrzeżenia były niezwykle istotne i pomocne, do pracowników Instytutu Gospodarki Międzynarodowej oraz osób najbliższych – zwłaszcza Męża i Rodziców, ponieważ ich wsparcie i wyrozumiałość motywowały ją do ciągłej pracy.

## Rozdział 1

# Konkurencja i konkurencyjność w sektorze bankowym

W tym rozdziale monografii zostanie przybliżona specyfika konkurencji w sektorze bankowym, podstawowe teorie i metody jej pomiaru. Omówione zostaną również główne metody pomiaru efektywności oraz konkurencyjności banków w świetle teorii i badań empirycznych. W ostatnim podrozdziale nastąpi identyfikacja determinant konkurencyjności banków w dobie gospodarki opartej na wiedzy. Będzie to stanowić 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, ponieważ w sytuacji narażenia na zbyt wysoki poziom konkurencji, może wpłynąć na zwiększenie ryzyka dla innych sektorów bądź wywołać kryzys. Z tego właśnie powodu banki poddawane były silnym regulacjom, odnoszącym się do wysokości stóp procentowych, geograficznego zasięgu i struktury przedmiotowej działalności. Specyfikę sektora determinują również występowanie banku centralnego jako pożyczkodawcy ostatniej instancji czy systemów gwarantowanych depozytów (Mikłaszewska 2010, s. 16–17). 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 całego sektora finansowego (Pawłowska 2017, s. 31). Choć oczywiście pewien wyjątek, a zarazem dowód (tych twierdzeń) stanowi kryzys finansowy, w tym upadek Lehman Brothers<sup>1</sup>.

---

1 Upadek banku Lehman Brothers pozostawił globalny ślad, a bankructwo bezpośrednio wpłynęło na tysiące uczestników rynku finansowego. Ponadto na całym świecie doszło do

Konkurencję w bankowości można określać jako ustawicznie nasilający się proces, w którym uczestnicy rynku depozytowo-kredytowo-płatniczego po stronie podażowej, dążąc do zrealizowania swoich interesów, próbują przedstawić oferty korzystniejsze od innych pod względem ceny, jakości lub pozostałych cech, wpływających na decyzje o zawarciu transakcji kupna-sprzedaży produktu (Bikker, Haaf 2002, s. 21). Przejawem wygranej rywalizacji o klienta jest trwała z nim współpraca (Skvarciany i in., s. 8). Trwałą współpracę można osiągnąć jedynie w sytuacji, gdy bank stosuje koncepcję wymuszającą wzrost wydajności i innowacji oraz zmian organizacyjnych, a także daje możliwość wyboru korzystnych warunków cenowych, wysokiej jakości produktów i obsługi, odpowiednio wykorzystując swoje zasoby (Grzegorzczak 1997, s. 32–33).

Należy zaznaczyć, że w sektorze bankowym konkurencja pojawiła się dopiero w latach 70. XX wieku, czyli w momencie deregulacji gospodarek krajów wysoko rozwiniętych, która wywołała liberalizację rynków finansowych. Przyczyniło się to do zmiany pozycji banków – ich przekształcenia z bezpiecznych instytucji zaufania publicznego w agresywne przedsiębiorstwa, działające na rynku globalnym (Fungacova, Solanko, Weill 2014, s. 356). Wysoka intensywność konkurencji w sektorze bankowym spowodowała rozwój strategii budowania długookresowej konkurencyjności, z wykorzystaniem różnych metod rywalizacji. W relatywnie nowym w bankowości podejściu – mikroekonomicznym – zwraca się uwagę na to, iż bank działa na zasadach komercyjnych i wykazuje chęć stałego monitorowania sytuacji na rynku (Skawińska 2002, s. 18). W konsekwencji do analiz konkurencji w sektorze bankowym zaczęto wykorzystywać podejście zasobowe. Polega ono na próbie wyjaśnienia, w jaki sposób przedsiębiorstwa utrzymują pozycję w środowisku w warunkach silnej konkurencji. Teoria koncentruje się nie tylko na składnikach wydajnościowych i efektywnościowych firmy, wskazywanych już we wcześniejszych teoriach, ale przede wszystkim na zachowaniu strategicznym oraz rzadkich, niemożliwych do naśladowania zasobach przedsiębiorstwa, które są kluczowe do wyróżnienia się na tle konkurencji (Ahmad i in. 2010, s. 182–203). 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 (Hatch 2002, s. 11).

Zdaniem G. Hamela i C. K. Prahalada organizacja buduje przewagę nad konkurentami poprzez przetwarzanie zasobów i umiejętności w kluczowe kompetencje firmy, które skutkują dostosowaniem się jej do zmieniającego się otoczenia dzięki generowaniu nowej kategorii produktów. Badacze definiują pojęcie „kluczowych kompetencji” jako wyjątkowe umiejętności firmy, pozwalające na dostęp do wielu rynków (Hamel, Prahalad 1993, s. 75–84). W strategii opartej na zasobach

---

licznych wstrząsów, które wynikały z wielu powiązań między podmiotami transgranicznymi i międzysektorowymi, współzależnymi. Ze względu na zglobalizowaną strukturę prawną upadek Lehman Brothers spowodował powstanie ponad 75 odrębnych i różniących się od siebie postępowañ upadłościowych (Mieszkała 2019, s. 148).

podkreśla się, iż wprowadzanie innowacji pomaga osiągnąć przewagę konkurencyjną (Burton 2015, s. 413–417). Sukces jest wynikiem zaangażowania osób z organizacji stojących za innowacją, czynników kontekstowych związanych z jej wdrażaniem i rozpowszechnianiem, jak również korzyści z innowacji dla interesariuszy i firmy (Teece, Pisano, Shuen 1997, s. 5).

Jako integralny obszar teorii zasobowej należy wskazać podejście oparte na wiedzy (*Knowledge-based View* – KBV), w którym najbardziej uznany strategiczny zasób organizacji stanowi wiedza. Firma buduje swoją przewagę nad konkurencją i koncepcję organizacyjnego uczenia się (*Organizational Learning*), podkreślając zasadność umożliwienia uczenia się wszystkim pracownikom organizacji (uczenie się w organizacji). Sprzyja to dzieleniu się wiedzą i rozwijaniu przez organizację zdolności uczenia się, a przez to warunkuje utrzymanie przewagi nad konkurentami (Collis, Montgomery 2009, s. 140–150).

Tradycyjne podejście makroekonomiczne uwzględniało fakt, że banki to podmioty gospodarcze zajmujące uprzywilejowaną pozycję na rynku, ze względu na umożliwianie innym podmiotom sprawnego przepływu pieniądza w gospodarce i rozwoju 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 (Athanasoglou, Brissimis, Delis 2008, s. 121). Współcześnie, biorąc pod uwagę konkurencyjne otoczenie, interesariusze coraz częściej skupiają się na efektywności banku i jego zdolności do wyróżniania się na tle sektora (Pawłowska 2014, s. 21–22).

Współcześnie 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 wieku (Burton, Obel, Hakonsson 2020, s. 75). Bazując na tych teoriach, można stwierdzić, że efektywność i wydajność banku, a także jego przewaga nad konkurentami wynika obecnie, w znacznej mierze, z potencjału jego zasobów niematerialnych. Stanowią one pokłady wiedzy niezbędnej, aby poprawić poziom satysfakcji klientów, świadczyć usługi i oferować produkty wyróżniające dany bank na tle konkurentów (Kick, Prieto 2015, s. 1185).

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 (Rosińska-Bukowska 2012b, s. 25). Regulacje bankowe mają zapewnić sprawne funkcjonowanie rynku bankowego, ograniczenie ryzyka niewypłacalności i płynności, a także gwarantować ochronę klientów i innych interesariuszy (Gostomski 2017, s. 91). 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 (Rosińska-Bukowska 2014b, s. 8). Konkurencja w sektorze bankowym jest pożądana ze względu na efektywność i maksymalizację korzyści dla klientów. Jednak, jak zaznaczono powyżej, 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 (Radlińska 2008, s. 54).

Kluczowym celem rozważań zamieszczonych w podrozdziale jest podkreślenie, że konkurencyjność 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 (Haffer 2002, s. 32–33).

Konkurencyjność to złożona koncepcja, która zwróciła uwagę naukowców i praktyków ze względu na jej znaczenie dla przetrwania przedsiębiorstwa w zmiennym otoczeniu (Marek, Błazek 2015, s. 809). Konkurencyjność wyznacza strategię rozwoju przedsiębiorstwa (Porter 1985, s. 34). M. Lubiński stwierdził, iż za konkurencyjność można uznać zdolność przedsiębiorstwa do zrównoważonego rozwoju w długim okresie, a M. Gorynia zdefiniował ją jako umiejętność utrzymywania przewagi konkurencyjnej (Lubiński 1995, s. 25). Z kolei A. Trompenaars zwrócił uwagę, że konkurencyjność może przejawiać się jako rywalizacja i współpraca, która prowadzi do poznania wymagań i potrzeb klientów (Trompenaars 2000, s. 121). E. Urbanowska-Sojkin podkreśliła w definicji konkurencyjności innowacyjne i efektywne wykorzystanie zasobów w procesach tworzenia wartości dla przedsiębiorstwa (Urbanowska-Sojkin 2004, s. 43). Natomiast R. Korsakiene oraz V. Grybaite w swoich pracach uznali konkurencyjność za siłę organizacji w zdobywaniu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej w długim okresie (Korsakiene, Grybaite 2017, s. 184).

Podsumowując, konkurencyjność (banku) w swojej istocie sprowadza się do zdolności takiego zorganizowania procesów, działań i wykorzystywanych w ich trakcie zasobów, że ich efektem jest osiągnięcie wysokiej wartości dodanej w długim okresie. W takim ujęciu będzie ona rozważana w niniejszej monografii. Branża bankowa czy szeroko rozumiany sektor podmiotów świadczących usługi finansowe ma szereg indywidualnych atrybutów, które przesądzają o jego konkurencyjności wobec innych branż (Korenik 2009, s. 77–96). Ta konkurencyjność sektora świadczenia usług finansowych w dużej mierze jest zbudowana na tym, iż 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 (Korenik 2009, s. 99).

W konkluzji rozważań zawartych w tym podrozdziale należy podkreślić, że sektor bankowy w XXI wieku 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 kluczowej roli w gospodarce i w konsekwencji objęciu go szeregiem regulacji, znacznie bardziej restrykcyjnych niż w innych – niefinansowych – obszarach

gospodarki. W konsekwencji zasady konkurowania w sektorze bankowym są zależne od stopnia koncentracji banków, liczby wiodących podmiotów, zasad budowania efektywności uczestników rynku krajowego. Elementy te są istotne dla konkurencyjności poszczególnych banków, choć zachodzące zmiany powodują, że wydają się nieco tracić na znaczeniu.

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

Metody pomiaru konkurencji (tab. 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. Opisane poniżej miary koncentracji sektora mogą stanowić ogólną podstawę oceny możliwości konkurowania na danym rynku, z wykorzystaniem adekwatnych w danych warunkach metod.

**Tabela 1.** Metody pomiaru konkurencji w sektorze bankowym

Nazwa	Opis metody
Wskaźnik koncentracji CR	Udział w rynku największych 5, 10 lub 15 banków, których suma udziałów zostaje odniesiona do całości rynku. Wskaźnik obrazuje jedynie udział w rynku głównych banków, pomijając pozostałe podmioty. Udział w rynku bankowym określa się poprzez sumę aktywów brutto, kredytów brutto i depozytów. Wskaźnik koncentracji pokazuje siłę rynkową poszczególnych przedsiębiorców na rynku poprzez iloraz sumy wartości aktywów, kredytów, depozytów danego banku przez sumę tych wartości w całym sektorze.
Indeks Herfindahla-Hirschmana (HHI)	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.
Statystyka H Panzara i Rosse'a	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 mierzona 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). 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 1. Mając do czynienia z konkurencją monopolistyczną, statystyka H przyjmuje wartości z przedziału otwartego (0, 1). Natomiast zerowa lub ujemna wartość statystyki H wskazuje na występowanie monopolu. Rosnąca wartość statystyki H określa wzrastający poziom konkurencji sektora.

Tab. 1 (cd.)

Nazwa	Opis metody
Indeks Lerner'a	Indeks Lerner'a określa, jaką zdolność ma badany bank, aby ustalić cenę powyżej kosztu krańcowego. Im większa wartość tego indeksu, tym większa siła rynkowa banku. Wyższe wartości indeksu sygnalizują mniejszą konkurencję banków.
Wskaźnik Boone'a	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 wyższy. Wskaźnik Boone'a jest od niedawna stosowany w bankowości.

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: Caprio, Demirgüç-Kunt, Kane (2010), s. 125; Boone (1999), s. 705; Pawłowska (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 (Gaston-Gelos, Roldos 2002, s. 78–79). 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 (Shen i in. 2020, s. 317). Impulsem do M&A jest bowiem także np. maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa, pozwalająca na poprawę efektywności operacyjnej (Benston, Hunter, Wall 1995, s. 77–78). Proces ten (w skali całego sektora), dzięki rozwojowi sieci dystrybucji i pozyskiwaniu nowych klientów, nieuchronnie prowadzi do wysokiej koncentracji na rynku, dlatego właśnie do opisu warunków konkurowania stosuje się liczne miary koncentracji (Davis 2007, s. 255–284).

Podsumowując, procesy M&A pozwalają bankom na osiągnięcie takich celów, jak: rozszerzenie asortymentu oferowanych produktów, zmniejszenie kosztów działania, poszerzenie sieci dystrybucji oraz zwiększenie dostępu do innowacyjnych rozwiązań (Northcott 2004, s. 201–203). 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” – platformę, na której następnie konstruowane są kolejne wartości, decydujące o długookresowej konkurencyjności. Dlatego banki, analizując rzeczywistą sytuację, starają się realistycznie ocenić swoje mocne i słabe strony w zakresie 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 (Chansarn 2008, s. 53–68).

Tabela 2. Badania nad efektywnością banków (przykładowe z lat 2000–2020)

Autor (rok)	Badanie
Pawłowska (2003)	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.
Sobolewski i Stępień (2012)	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 ich 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.
Nitoi, Spulbar (2015)	Badacze skoncentrowali się na efektywności kosztowej w sześciu krajach 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.
Chinoperekweyi (2019)	Autorka skoncentrowała się na krytycznej analizie efektywności organizacyjnej banków w Zimbabwie. Badanie uwzględniało ich efektywność organizacyjną pod względem rentowności, wzrostu i długoterminowej stabilności. Dwa wybrane banki zostały zbadane przy wykorzystaniu 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, małe możliwości rynkowe, słaby dostęp do rynków kapitałowych.
AlAli (2020)	Autor zwrócił uwagę na istotę wydajności pracownika w kontekście badania efektywności banków. Badanie miało na celu zmierzenie i porównanie wydajności pracowników w bankach kuwejckich przy użyciu wyników finansowych banku jako wskaźnika efektywności. Zwrot z aktywów (ROA) i zwrot z kapitału (ROE) określone były jako zmienne zależne, zaś 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 kuwejckich notowanych na giełdzie w Kuwejcie (KSE) w latach 2010–2018 pokazała, 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 wykazał istotną odwrotną zależność z wynikami finansowymi banków.

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: Gospodarowicz (2000), s. 129–135; Kopczewski (2000), s. 135–142; Pawłowska (2003), s. 20–34; Sobolewski, Stępień (2012), s. 199–212; Kopański, Porębski (2015), s. 257–267; Nitoi, Spulbar (2015), s. 544–551; Chinoperekweyi (2019), s. 13–21; AlAli (2020), s. 59–63.

Problem efektywności jest obszernie opisywany w literaturze przedmiotu. Podjęto w tym obszarze wiele badań (tab. 2). Dyskusja (od lat) dotyczy definicji, znaczenia i czynników oddziałujących na efektywność. Z punktu widzenia



ekonomicznego efektywność 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 (Jaworski, Zawadzka, red. 2006, s. 604–611).

Na podstawie przeprowadzonych badań dotyczących banków oraz literatury przedmiotu można stwierdzić, że efektywność porównywana jest często do sprawności, będącej 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 (Rose 1997, s. 152–154).

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, a także zmieniających się oczekiwań i systemów wartości społeczeństwa. Badanie efektywności może dotyczyć różnych sfer życia społeczno-gospodarczego, stąd też konieczność interdyscyplinarnego podejścia, dostosowanego i modyfikowanego na potrzeby podmiotu badań (Grigorian, Manole 2002, s. 34). 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 tych podmiotów. 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**

Analiza wskaźnikowa jest stosunkowo prostą metodą wglądu w operacje gospodarcze i wyniki funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Ujęcie wskaźnikowe sprowadza się do konstruowania relacji pomiędzy różnymi wielkościami (Kisielewska 2005, s. 75–79). Ważne jest jednak odpowiednie oszacowanie tych wielkości i prawidłowa interpretacja, której dokonuje się na podstawie porównania uzyskanych wyników z przyjętymi bazami odniesienia (Nowosielski 2008, s. 45–46). Efektywność może być analizowana w różnych wymiarach. W analizach dotyczących odmiennych fragmentów efektywności ekonomicznej wybierane są grupy lub systemy wskaźników, które reprezentują badaną sferę zainteresowań (Szymańska 2010, s. 47).

Rozważając dobór wskaźników do badania konkurencyjności banków, należy stwierdzić, że 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 (Pawlak 2001, s. 41). 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 sposób, który jest łatwo porównywalny z jego konkurentami w sektorze bankowym (Studzińska 2012, s. 420–425). Wskaźnik ROE służy do zbadania efektywności finansowej (Zaleska 2007, s. 39).

Kolejnym, szczególnie istotnym dla banków elementem analizy wskaźnikowej, jest marża odsetkowa netto (NIM – *Net Interest Margin*)<sup>2</sup>. Wysokość NIM pokazuje wynik odsetkowy uzyskiwany przy danej wielkości aktywów. Wynik odsetkowy to różnica między dochodami (odsetkami pobieranymi) a kosztami odsetkowymi (odsetkami płaconymi przez bank). NIM mierzy więc rentowność banku uzyskiwaną z jego podstawowej działalności, jaką jest pośrednictwo na rynku finansowym (Kwiatkowska 2012, s. 44–46).

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 odsetkowymi. 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 (Gospodarowicz 2000, s. 78–81). Na marżę odsetkową netto instytucji finansowej może wpływać wiele czynników<sup>3</sup>, z których najważniejsze to podaż i popyt. Jeśli istnieje duży popyt na rachunki oszczędnościowe (w porównaniu

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

3 Polityka pieniężna ustalana przez banki centralne również silnie wpływa na marżę odsetkową 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 marżę odsetkową netto.

z kredytami), to marża odsetkowa netto spada. Jeśli więcej konsumentów pożyczka niż oszczędza, marża odsetkowa netto banku wzrasta.

Kolejnym istotnym dla banku wskaźnikiem, który określa jego skuteczność w zakresie optymalizacji kosztów działalności, jest stosunek 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 (Śledzik 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 (Studzińska 2012, s. 428).

Analiza wskaźnikowa jest metodą często wykorzystywaną zarówno w procesie oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej systemu bankowego, jak i banków. Zaprezentowane poniżej 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. Należy podkreślić, że dobór wskaźników zależy od celu analizy. Poszczególne grupy wskaźników dostarczają przydatniejszych informacji, gdy bazują na regule bezpieczeństwa (są tym zainteresowane głównie władze bankowe), rentowności (zainteresowani są wskazanym obszarem przede wszystkim właściciele i osoby zarządzające), przy czym w ramach tej grupy wskaźników jedne z nich dostarczają informacji przydatniejszych dla nadzoru bankowego, a inne dla właścicieli i osób zarządzających (Siudek 2008, s. 5).

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 (Sathye 2001, s. 613–630). Rzetelna ocena efektywności banku na podstawie wielu czynników wymaga kombinacji informacji trudno mierzalnych (jakościowych) i mierzalnych. Analiza jakościowa obarczona jest większym subiektywizmem niż analiza ilościowa (Adamowicz 2002, s. 68).

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 nagle przestaje być raportowany (bez informacji o jego zastąpieniu innym) 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. 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 a wynikami banku (Gospodarowicz 2000, s. 29). Z kolei w podejściu nieparametrycznym wykorzystuje się procedurę programowania liniowego, nie uwzględnia się wpływu czynnika losowego na efektywność obiektów oraz potencjalnych błędów pomiaru.

Podsumowując, można powiedzieć, że aby rzetelnie ocenić efektywność banków, należy zastosować możliwie najwięcej wskaźników określających sferę materialną i niematerialną. Istotna jest jednak przede wszystkim porównywalność i dostępność danych. 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 w okresie przyjętym do badania.

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

Specyfika budowania konkurencyjności w sektorze bankowym ulegała zmianie wraz z szeroko rozumianą deregulacją rynków finansowych, która doprowadziła banki do funkcjonowania w nowej formule (Godziszewski 1999, s. 110). Zarządy odpowiedzialne za kierowanie bankami skupiają się przede wszystkim na tym, aby instytucje te wypracowały możliwie najwyższy poziom zysku w swej działalności, ale równocześnie dbają o wyróżnianie się na tle konkurencji (Godziszewski 1999, s. 115).

### **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 (Anginer, Demirguç-Kunt, Zhu 2012, s. 39).

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 (Jayakumar i in. 2018, s. 42). 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 z wykorzystaniem profesjonalnych kadr (Cornaggia i in. 2015, s. 81).

Mając na względzie wymienione powyżej 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 do deregulacji, globalizacja, koncentracja rynku, innowacje finansowe i technologiczne, a także zmiany w świadomości społecznej i ekologicznej (Marcinkowska 2007a, s. 577). Banki coraz częściej akcentują ponadto – jako priorytet – kwestie zrównoważonego rozwoju, związane z ich działalnością biznesową (Jarin, Rahat, Kashem 2014, s. 86). Dodatkowo, oferują produkty promujące działania przyjazne środowisku, w tym swoje wysiłki na rzecz łagodzenia ryzyka zmian klimatycznych. Idea społecznej odpowiedzialności biznesu dotyczy też poprawy ich relacji z jednostkami współpracującymi oraz zwiększenia inwestycji w działalność charytatywną i sponsoringową (Lagasio, Cucari, Aberg 2021, s. 1348–1359).

Społeczna odpowiedzialność banku to budowanie relacji z klientami oparte na etycznych zachowaniach i partnerstwie (Gostomski 2019, s. 34). W konsekwencji banki, konstruując filary swej strategii, świadomie biorą pod uwagę nie tylko osiągnięcie korzyści finansowych, lecz także ochronę środowiska i tworzenie dobrych relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a inwestorami, kontrahentami, klientami i pracownikami (Ramesh i in. 2019, s. 377–387).

W literaturze przedmiotu wskazywane są różne źródła przewagi konkurencyjnej (tab. 3). 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 (Szambelańczyk 2010, s. 60). Dlatego dbają o poczucie bezpieczeństwa klientów. Współcześnie banki dostrzegają też konieczność podchodzenia do klienta w sposób indywidualny, personalizując oferty, uruchamiając innowacyjne sposoby dystrybucji usługi. Podejście do kontaktu z klientem zrewolucjonizowała bankowość internetowa (Kosiński 1999, s. 101).

Podsumowując przegląd badań empirycznych dotyczących konkurencyjności w sektorze usług finansowych, należy stwierdzić, że konkurencyjność rozumiana jest jako budowanie długookresowej pozycji konkurencyjnej banku na podstawie aktywów finansowych, ale również walorów niematerialnych. Autorzy coraz częściej dostrzegają, 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.

**Tabela 3.** Źródła przewagi konkurencyjnej banku według różnych autorów

Źródło przewagi konkurencyjnej	V. Lagasio N. Cucari C. Aberg	Z. Korzeb R. Samaniego- -Medina	L. Tian L. Han B. Mi	E. X.Liu	E. Kasasbeh, Y. Harada, I. Noor	I. Szlis	M. Dietz i in.	M. Rahman B. Akhter	J. Canals	B. Kelner D. Finegold	J. Harasim	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: Canals (1993), s. 3; Kiezel (2004), s. 16; Haffer (2002), s. 9; Harasim (2007), s. 6; Kelner, Finegold (1996), s. 57–68; Tian, Han, Mi (2020), s. 1001–1053; Liu (2021), s. 1–46; Korzeb, Samaniego-Medina (2019), s. 653; Lagasio, Cucari, Aberg (2021), s. 1348–1359; Szlis (2010), s. 105–115; Dietz i in. (2018); Rahman, Akhter (2021), s. 6–13; Kasasbeh, Harada, Noor (2017), s. 67–73.

Kluczowe jest zrozumienie, że budowanie długookresowej konkurencyjności banku wymaga współcześnie wykorzystania wszystkich jego zasobów (zarówno 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 (Rosińska-Bukowska 2012a, s. 102–103).

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 nim, zakres wyróżnienia oferty banku na tle konkurencji, kluczowe kompetencje zarówno 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 zaś 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 w monografii konkurencyjność banków w Polsce.

### **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 w działalności przedsiębiorstwa usługowego, w tym instytucji bankowej, jest traktowane jako parametr, który został osiągnięty w działalności tej jednostki z różnym natężeniem (Godziszewski 2001, s. 59). Celem badania konkurencyjności banku jest określenie podstawowych czynników i źródeł, a także sposobów, poprzez które określony poziom konkurencyjności determinuje rezultaty jego działalności. Aby racjonalnie zmierzyć konkurencyjność banku, kluczowe jest patrzeć na konkurencyjność jako na system składający się z czterech komponentów, a więc potencjału konkurencyjności, instrumentów konkurowania, przewagi konkurencyjnej oraz pozycji konkurencyjnej (Zimniewicz 2001, s. 10–14). Potencjał instytucji określają zgromadzone zarówno 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. Natomiast pozycja konkurencyjna to efekt wprowadzonego procesu z wykorzystaniem systemu konkurencyjności w ramach całego sektora bankowego (Zimniewicz 2001, s. 18). Z ekonomicznego punktu widzenia pomiar konkurencyjności banku opiera się 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 (Pawłowska 2017, s. 62–71).

Do oceny konkurencyjności banku powinny być stosowane metody wielokryterialne i wieloczynnikowe, jednak często stosowane są także metody uproszczone (Jonas 2002, s. 16). Zarządzający instytucjami sektora bankowego decydują się najczęściej na mierzenie konkurencyjności banków poprzez badanie osiągniętej pozycji rynkowej i analizowanie sytuacji finansowej (Walesiak 2000, s. 62–66).

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 i analizować konkurencyjność w ujęciu dynamicznym, stosując zestaw kilku mierników (Speed, Smith 1993, s. 9–10). Zasadne wydaje się zastosowanie kompleksowej – wielokryterialnej oceny. Takie postrzeganie konkurencyjności wymaga stosowania odpowiednio dobranych mierników efektywności ekonomicznej, koncentracji oraz zaawansowanych metod taksonomicznych, pozwalających na stworzenie rankingu (Wysocki, Łuczak 2001, s. 38). Według M. Haffnera kompleksowym miernikiem konkurencyjności banku może być skuteczność osiągania celów strategicznych. Bank, realizując cele strategiczne, buduje bowiem 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: liczba osób zatrudnionych, organizacja pracy, finanse, działalność badawcza i rozwojowa, zarządzanie jakością i wiedzą (Jonas 2002, s. 27).

Najczęściej wykorzystywanymi miernikami konkurencyjności banku są: wskaźniki oceny udziałów w rynku (np. procent 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 dzięki stworzeniu dowolnego katalogu mierników, jednak odwołujących się do wskazanych kategorii (Wysocki, Łuczak 2001, s. 35). 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. (Bartoszewski, Pniewski 2000, s. 24).

Badanie konkurencyjności banków może ponadto 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 (Bartoszewski, Pniewski 2000, s. 42).

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 jego 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 (opisanych powyżej). Dodatkowo należy pamiętać o zmieniających się uwarunkowaniach działalności (nie tylko w sektorze bankowym), w tym o 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 (Rosińska-Bukowska 2007, s. 69–81). 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 (Grudzewski, Hejduk 2002, s. 214). Gospodarka tworzy przy tym warunki sprzyjające osiągnięciu sukcesu przez przedsiębiorstwa, które swoje działanie opierają na wiedzy (Stankiewicz 2005, s. 36).

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 (Grudzewski, Hejduk 2002, s. 260). Podstawę kreowania kluczowych kompetencji banku stanowi innowacyjność, rozumiana jako zdolność do tworzenia indywidualnych rozwiązań dla produktów i metod ich sprzedaży, które pozwalają wyróżnić się na tle konkurentów (Poznańska 2010). Działalność innowacyjna stwarza możliwości rozwoju dzięki budowaniu przewagi konkurencyjnej opartej na tworzeniu wartości dla interesariuszy. Proces ten jest długotrwały, obciążony wysokim poziomem ryzyka i w większości przypadków wymagający znacznych nakładów. W odniesieniu do banków, tak jak w przypadku innych przedsiębiorstw, powodzenie rynkowe innowacji zależne jest od akceptacji produktu przez klientów (Stankiewicz 2000, s. 36–44).

Innowacje finansowe, mimo potencjalnie licznych korzyści, które ze sobą niosą, 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 (Kosiński 2007, s. 9). 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 ich dopracowywanie i usuwanie – w toku ich tworzenia – powstałych błędów i niedociągnięć. Dzięki temu innowacje pomagają systemowi finansowemu wypełniać jego główne funkcje, przy obniżonych kosztach i wyższej efektywności (Marcinkowska 2013, s. 98).

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 ciągle uczenie się, badania i rozwój (Nadler, Tushman 1986, s. 72). 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 życia. Wykorzystują możliwości oferowane przez nowoczesne technologie, wynikające ze zmian rynku, jego struktury i dynamiki, na rzecz osiągania przewagi konkurencyjnej. Innowacje w bankach dotyczą zatem produktów, usług, operacji, procesów i ludzi. W ten sposób następuje odnawianie wartości aktywów niematerialnych banków (Gomber i in. 2018,

s. 216). Większość organizacji, w tym banków, ma obecnie świadomość, że jeżeli nie będzie zmieniać niemal nieustannie swojej oferty, a także sposobu, w jaki ją tworzy i dostarcza, to nie zapewni sobie wzrostu w długim okresie (Koellinger 2008, s. 21–37).

### 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 uwzględnieniem rozwoju 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 (Rajan, Zingales 2001, s. 206–212). 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 nowe produkty i usługi o wyższej jakości (Bartosik-Purgat, Jankowska, Gotz 2018, s. 87). Na działalność banków, ich strategię i otoczenie biznesowe znaczący wpływ wywiera również digitalizacja klientów (Gostomski 2017, s. 34–37).

Konsekwencją opisanych zmian jest konieczność sprostania przez banki nowym wyzwaniom w zakresie budowania pozycji konkurencyjnej. Jednym z nich jest współpraca z FinTech. 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 (Szpringer 2017, s. 70).

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 (Auka, Bosire, Matern 2016, s. 32–61). Nowi gracze oferują lepsze (dostosowane do konkretnych segmentów) produkty i wydajniejsze modele organizacyjne, co powoduje, że klienci mają większe oczekiwania wobec bankowości (Galende, de la Fuente 2013, s. 715–736).

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, Airbnb lub Amazon. Te nowoczesne firmy technologiczne zrozumiały preferencje

klientów co do sposobu dokonywania transakcji. Składają oferty i dostosowują swoje strategie, opierając się na danych historycznych na temat klienta (King, Nesbitt 2020, s. 34).

Nowe wyzwania technologiczne dla banków polegają zatem na tym, że będą one 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 (Murinde, Rizopoulos, Zachariadis 2022, s. 5).

Banki będą musiały przeprojektować procesy, aby zrozumieć i monitorować działania obsługiwane przez zewnętrznych dostawców, a nie sam bank. 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 (Vial 2019, s. 128). Praktycznym sposobem na przyspieszenie rozwoju organizacji jest zastosowanie metodyki *Agile*<sup>4</sup> w celu usprawnienia ogólnej obsługi klienta. Banki, które dotychczas opracowywały produkty za pomocą tradycyjnych metod, teraz mogą to zrobić w ciągu kilku tygodni (Procter i in. 2011, s. 18).

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 (Laanti 2017, s. 2–3). *Agile* wykorzystuje zwinne, wielofunkcyjne zespoły (8 do 10 osób), dostosowane do określonych odcinków obsługi klientów. Każdy zespół łączy w sobie niezbędne możliwości w zakresie biznesu, projektowania, procesów i technologii. Aby wypełnić luki w możliwościach, przedsiębiorstwa (w tym banki) przeprowadzają zmiany w istniejących zasobach poprzez szkolenia pracowników z zakresu umiejętności projektowania i analizy danych (Laanti 2017, s. 6). Zatem to kapitał ludzki spaja pozostałe elementy systemu organizacyjnego w tym modelu.

---

4 *Agile* jest to zwinny sposób zarządzania projektami, wykorzystywany najczęściej we współczesnych firmach technologicznych. *Agile* pomaga zespołom szybciej dostarczać wartość swoim klientom dzięki pracy 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>, dostęp: 16.06.2021).

Determinantami konkurencyjności banków w dobie GOW stały się zatem kompetencje i umiejętności pracowników. Istotna dla banku jest zmiana struktury organizacyjnej oraz wprowadzanie zwinnego systemu zarządzania. Dodatkowo kluczowym aspektem jest innowacyjność produktów bankowych i usług, a także szybkość ich wprowadzania na rynek jako reakcja na działania firm FinTech. Patrząc w ten sposób, za jedną z kluczowych determinant konkurencyjności współczesnych banków należy uznać nowe wyzwania technologiczne i umiejętności sprostania im, nie tylko bazując na własnym potencjale badawczo-rozwojowym, ale wykorzystując potencjał relacji z konkurentami, czyli nowymi, innowacyjnymi podmiotami sektora finansowego – firmami FinTech.

### **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 pokazują, iż każda organizacja powinna doceniać potencjał swojego kapitału zgromadzonego w strukturach, relacjach i systemie innowacji. Efektywne wykorzystanie niematerialnych zasobów decyduje bowiem o konkurencyjności przedsiębiorstwa (banku). Wszystkie typy powiązań: zarówno 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 (Rosińska-Bukowska 2016, s. 17). Aktywa niematerialne we współczesnej organizacji wymagają modyfikacji systemu organizacyjno-zarządczego w celu wykorzystania możliwości kreacji wartości społeczno-ekonomicznych. Wartości te stanowią bowiem fundament długookresowego zrównoważonego rozwoju, a ich bazą są relacje organizacyjne, proinnowacyjne i społeczno-instytucjonalne (Rosińska-Bukowska 2016, s. 25).

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 (Białasiewicz 2000, s. 56). Istotnym elementem jest także motywowanie pracowników, wspieranie ich kreatywności, innowacyjności, a ponadto kumulacja doświadczenia organizacji, rozwijanie wiedzy i umiejętności – budowanie kluczowych kompetencji na tym fundamencie (Stewart 2001, s. 45). Przewaga konkurencyjna rośnie, gdy elementy te wzajemnie się uzupełniają i aktywizują. Ich powiązanie powoduje efekty mnożnikowe. Próba ich rozdzielania (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 oraz wzajemnych relacji między jego poszczególnymi

elementami (Kasiewicz 2006, s. 39). Aktywa niematerialne są zatem mnożnikiem kapitału przedsiębiorstwa (banku) i działają synergicznie.

Institucje 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 (Sokołowska 2005, s. 47). Oznacza to wykorzystanie swojego kapitału aktywów niematerialnych do pomnażania aktywów materialnych.

Jeszcze w latach 80. XX wieku 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 (Sveiby 1997, s. 52). W latach 90. nastąpiło jednak przeniesienie punktu ciężkości głównie na wartości niematerialne. Badania przeprowadzone przez J. Canals, 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 – są to: osoby, zasoby finansowe, inne rzeczowe aktywa trwałe oraz wartości niematerialne i prawne (Devlin, Ennew 1997, s. 61).

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 (Harasim 2004, s. 33). Elementy związane ze 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 tworzenia 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 (Mroziewski 2008, s. 73). 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 (Capiga 2002, s. 17).

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 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 (Kamukama 2013, s. 260–283). Wygrana w konkurencyjnym świecie polega bowiem na budowaniu długoterminowych kompetencji, które przetrwają próbę czasu. Silne procesy wewnętrzne, sieci i kultura organizacyjna mogą promować poziomy 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 (Anisah 2016, s. 215–226).

W ciągu dwóch dekad XXI wieku 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, deregulacja i regulacja są głównymi czynnikami napędzającymi zmiany (O'Regan i in. 2009, s. 29–38). Nowe wyzwania technologiczne i organizacyjne spowodowały zapotrzebowanie na nowe umiejętności (Ramaseshan, Caruana, Pang 2010, s. 412).

Powyższe zmiany sprawiły, 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 te 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 (Ramaseshan, Caruana, Pang 2010, s. 399–409).

## 1.4. Podsumowanie

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 pierwszym podrozdziale przedstawiono syntetycznie rozważania na ten temat na podstawie literatury przedmiotu. Kluczowe dla badania było zwrócenie uwagi na konieczność uporządkowania struktury systemu konkurencyjności i dostrzeżenie jego wielowymiarowości. Ma to bowiem

konsekwencje dla doboru adekwatnych narzędzi pomiarowych i uświadomienia pewne ograniczenia przy zastosowaniu jedynie miar ilościowych.

W podrozdziale drugim zwrócono uwagę na specyfikę budowania i oceny konkurencyjności banków oraz zmiany, które zaszły w XXI wieku. 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 i zwinnemu systemowi zarządzania.

Ujawnienie – w gospodarce opartej na wiedzy – nowych aspektów istotnych dla długookresowej konkurencyjności banku skłania do docenienia 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 współistnieniu czterech typów konkurencyjności: bazowej, operacyjnej, kompetencyjnej i systemowej. Przyjęcie tego pojęcia pozwala na uwzględnienie kwestii potencjału zasobów, zdolności ich wykorzystywania dla zbudowania przewagi konkurencyjnej i stabilnej pozycji rynkowej w dynamicznym otoczeniu. Te zagadnienia omówiono w podrozdziale trzecim. Trwałość przewagi konkurencyjnej bank może osiągnąć poprzez dominację pod kątem wielkości aktywów, kredytów, depozytów i wskaźników efektywnościowych oraz wykorzystanie sprawnego innowacyjnego systemu zarządzania, eksplorację 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 kładzionego na innowacyjność w danym sektorze. W sektorze bankowym ta presja 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 (trudno mierzalnych), wydają się potwierdzać, 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 monografii badanie konkurencyjności banków będzie obejmować 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, zmian w strukturach organizacyjnych banków, podejścia poszczególnych banków do innowacji i współpracy z otoczeniem (w tym z firmami FinTech), znaczenia CSR w strategiach rozwojowych banków i jego roli w budowaniu wizerunku banków, metod poprawy poziomu satysfakcji klientów, jak również interesariuszy wewnętrznych (pracowników), a także uzyskiwania wyróżnień i nagród, bazujących na kompleksowych ocenach w zakresie przyjętych przez banki modeli biznesowych. Przytoczony zestaw czynników uwzględnionych w badaniu ma na celu odzwierciedlenie wszystkich istotnych czynników budujących kapitał intelektualny, które mogą decydować o konkurencyjności banków.

## Rozdział 2

# Koncepcja kapitału intelektualnego banku w świetle literatury przedmiotu i badań empirycznych

W tym rozdziale skupiono się na zaprezentowaniu koncepcji kapitału intelektualnego (*Intellectual Capital* – IC) oraz specyfiki jej elementów w sektorze bankowym. Przedstawiony zostanie problem definiowania pojęcia „kapitał intelektualny” oraz klasyfikacja jego elementów składowych. Na tej podstawie uzasadnione będzie przyjęcie podziału kapitału intelektualnego banku na: innowacyjny, organizacyjny i instytucjonalny. Scharakteryzowane zostaną również tradycyjne miary kapitału intelektualnego oraz zaproponowane wskaźniki odzwierciedlające potencjał każdego z podsystemów IC w odniesieniu do banków. Dodatkowo będzie zwrócona uwaga 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 (Pawłowska 2014, s. 5). Działalność zarówno 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 (Macias 2008, s. 12). Jak wskazano w poprzednim

rozdziale, do prawidłowego funkcjonowania banku niezbędne są zasoby materialne, jednak współcześnie decydującym czynnikiem budowania konkurencyjności i długookresowego rozwoju stały się aktywa niematerialne, czyli kapitał intelektualny (Śledzik 2012, s. 71).

Kapitał intelektualny utożsamiany jest z aktywami niematerialnymi, takimi jak umiejętności pracowników, ich wiedza, doświadczenia, relacje społeczne, siła znaku handlowego czy wizerunek. Choć postrzegany jest jako kluczowy zasób organizacji, brakuje jego wspólnej definicji i jednoznaczności w odniesieniu do podziału jego elementów składowych (Beyer 2010, s. 175).

Zmiany w postrzeganiu oraz interpretacji „kapitału intelektualnego” postępowywały zgodnie z ewolucją stosunków ekonomicznych i społecznych w procesie rozwoju gospodarczego (Toffler 1996, s. 17). W literaturze przedmiotu wyodrębnia się etapy rozwoju przemysłu, który rzutuje na funkcjonowanie gospodarki i kluczowych determinant konkurencyjności. Rewolucja przemysłowa kształtuje się od mechanizacji produkcji, poprzez jej elektryfikację, wykorzystanie telekomunikacji i komputerów, digitalizację, integrację systemów i tworzenie sieci, do połączenia sztucznej inteligencji z ludzką i uwzględniania zrównoważonych perspektyw rozwoju (Rosińska-Bukowska 2022, s. 28).

Za początek zwiększania się znaczenia aktywów niematerialnych można uznać etap wyróżniony przez P. F. Druckera – rewolucji produktywności, trwający od 1880 roku do końca II wojny światowej, który również określane jest jako „Przemysł 2.0” (Kleer 2000, s. 23). 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 też pierwszą linię montażową, co jeszcze bardziej usprawniło proces masowej produkcji. Masowa produkcja towarów z wykorzystaniem linii montażowej stała się standardową praktyką. W tej erze nastąpiła również ewolucja kultury przemysłowej, prowadzącej do zwiększenia wydajności zakładów produkcyjnych. Wprowadzono wówczas różne techniki zarządzania produkcją, takie jak podział pracy, produkcja na czas, skutkujące poprawą jakości i wydajności (Wodnicka 2021, s. 49–57). 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 zaowocowało mniejszym wysiłkiem, zwiększoną szybkością, większą dokładnością, a w niektórych przypadkach nawet całkowitym zastąpieniem czynnika ludzkiego. Napędziło to rozwój rynku oprogramowania, służącego do kontroli sprzętu, obsługi procesów zarządzania, takich jak planowanie zasobów przedsiębiorstwa, zarządzanie zapasami, logistyka wysyłki, przepływu produktów (Luca, Dolga 2021, s. 44–49). Okres ten wyróżniał się wzmocnionym zainteresowaniem wartościami niematerialnymi oraz dostrzeżeniem roli rosnącej różnicy 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 wieku. Etap ten został określony jako „Przemysł 4.0”. Zrewolucjonizował on sposób, w jaki społeczeństwo wymieniało informacje. Przemysł 4.0 charakteryzował się integracją inteligentnych maszyn i systemów oraz wprowadzaniem zmian w procesach produkcyjnych. Pozwoliło to na wzrost wydajności procesów, a jednocześnie uruchomiło możliwości dokonywania elastycznych zmian w ich zakresie. Dodatkowo nastąpiło wsparcie rozwoju otwartych innowacji, tworzonych na podstawie współpracy z otoczeniem, a także personalizacji produktów (Grzybowska, Awasthi 2020, s. 1–19). Z punktu widzenia celu prezentowanej monografii okres ten jest ważny, gdyż od tego momentu dostrzeżono znaczenie aktywów niematerialnych i rozpoczęto używanie terminu „kapitał intelektualny” (IC). Było to wynikiem m.in. rozwoju technologii informatycznych i wzrostu roli wiedzy oraz umiejętności.

Kolejny etap rozwoju to obecna era Przemysłu 5.0, akcentująca nowe możliwości, dzięki którym większa automatyzacja, w połączeniu z pracą lepiej wyszkolonych ekspertów, wspiera wydajność, bezpieczeństwo i zrównoważenie rozwoju organizacji. Istotą jest nacisk na ochronę zasobów (eksplorację, a nie eksploatację), zmiany klimatu, aspekty ekologiczne, dbanie o stabilność społeczną i budowanie otwartych relacji (Mohd, Abid 2021, s. 327–348). W koncepcji tej podkreśla się również stymulowanie kreatywności wszystkich grup interesariuszy, uczestniczących w procesie tworzenia innowacji i podejmowania strategicznych decyzji w zakresie CSR – docenia się zdolność podmiotów do kreacji wartości społeczno-ekonomicznych (Rosińska-Bukowska 2022, s. 32).

Kapitał intelektualny w rozwoju organizacji istniał zawsze, choć dopiero od pół wieku jest dostrzegany, coraz szerzej i głębiej analizowany jako czynnik sukcesu wszystkich typów podmiotów (Bratnicki 2000, s. 16). Pierwsza oficjalna publikacja, w której pojawiło się pojęcie „kapitał intelektualny”, została wydana w Stanach Zjednoczonych w 1975 roku 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 wieku przez Karla-Erika Sveiby’ego i stworzoną przez niego grupę Konrada. W 1989 roku 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* (Steward 1997, s. 8).

Analizy retrospektywne pokazują, 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 roku, 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 (Pietruszka-Ortyl 2002, s. 79). W tab. 4 przedstawiono rozwój badań nad kapitałem intelektualnym w ujęciu retrospektywnym, wskazując swoiste „kamienie milowe”.

**Tabela 4.** Rozwój badań dotyczących kapitału intelektualnego

<b>Autor/autorzy</b>	<b>Rok</b>	<b>Opis</b>
E. Penrose	1959	Ekonomiczna funkcja przedsiębiorstwa zostaje określona jako „zarządzanie zasobami” – zasoby dzieli się na materialne i ludzkie.
P. Drucker	1959	Przedsiębiorstwo jako organizacja funkcjonująca dzięki specjalistom z dużą wiedzą.
D. A. Akler	1989	Podstawą konkurencyjności są zasoby i umiejętności.
R. Hall	1989	Zasoby intelektualne i niematerialne są najważniejszą częścią przedsiębiorstwa. Dzielą się na zasoby związane z własnością intelektualną, regulowaną prawnie oraz na zasoby wiedzy i umiejętności.
OECD	1992	Aktywa intelektualne obejmują długoterminowe inwestycje dokonywane przez firmy mające na celu zwiększanie przyszłych wyników w rezultacie działań innych niż zakup aktywów trwałych.
Komisja Europejska	2001	Komisja Europejska przyjęła, iż kapitał intelektualny tworzą: kapitał ludzki, kapitał strukturalny i kapitał relacyjny.
A. Jaruga, J. Fijałkowska	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.
L. Gratton, S. Ghoshal	2003	Współczesne przedsiębiorstwo ma posiadać osobisty kapitał ludzki, na który składają się: kapitał strukturalny, kapitał społeczny i kapitał relacyjny.
A. Sopińska, P. Wachowiak	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.
S. Kasiewicz, W. Rogowski	2006	Badacze w przeprowadzonej analizie literatury przedmiotu wyodrębniają pięć współczesnych nurtów badań kapitału intelektualnego: teoretyczny, pojęciowo-definitywny, aplikacyjny, prezentacyjny i empiryczny.
I. Ziętowska	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).

Autor/autorzy	Rok	Opis
L. Bohdanowicz, G. Urbanek	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.
K. Śledzik	2012	Kapitał intelektualny stanowi generator wartości przedsiębiorstw usługowych w dobie gospodarki opartej na wiedzy.
W. Załoga	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.
M. Rosińska- -Bukowska	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.
M. Kuzel	2018	Kapitał intelektualny pozytywnie wpływa na proces ekspansji zagranicznej i rozwoju przedsiębiorstw międzynarodowych.
A. Bondar	2019	Autor wskazuje na 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.
T. Najar, K. Dhaouadi, I. Zammel	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.
O. Pirogova, V. Plotnikov, I. Makarov, A. Grafov	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: Wierzbna, Czerwińska, Śledzik (2010), s. 25; Rosińska-Bukowska (2017a), s. 143–157; Ujwary-Gil (2017), s. 368–386; Baima i in. (2021), s. 653–679; Gross-Gołacka, Jefmański, Spałek (2020), s. 87.

Badania dotyczące kapitału intelektualnego rozwijały się od lat 60. XX wieku. Na początku dyskutowano nad jego istnieniem i akcentowano jego powiązanie z wiedzą danej organizacji. Następnie wskazywano na elementy charakteryzujące kapitał intelektualny i jego znaczenie dla 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 roku pojawiły się pierwsze

publikacje mówiące o istnieniu kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie. Następnie w kolejnych badaniach podkreślano znaczenie kapitału intelektualnego dla zarządzania przedsiębiorstwem i budowania jego wartości, problematykę wyceny i wpływ na konkurencyjność. Badacze dostrzegali również kluczową rolę kapitału intelektualnego w budowaniu wartości przedsiębiorstwa, jego pozytywną rolę w procesie ekspansji zagranicznych przedsiębiorstw, rozwoju systemu gospodarczego, tworzeniu innowacji i digitalizacji. Należy też podkreślić, iż kapitał intelektualny jest pojęciem ewoluującym oraz nieprecyzyjnie zdefiniowanym.

### 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 (Luthy 1998). 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 (Białasiewicz 2000, s. 20).

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 (tab. 5) wynikało również z impulsu dotyczącego konieczności spojrzenia na aktywa niematerialne, spowodowanego praktyką gospodarczą i poszukiwaniem teoretycznych, tłumaczących istotę tego pojęcia uzasadnień (Strojny 1999, s. 10).

**Tabela 5.** Definicje kapitału intelektualnego w literaturze przedmiotu

Autor/autorzy (rok)	Definicja – według wybranych autorów
R. L. Daft, K. E. Weick (1984)	„Wiedza, która pozostaje w organizacjach, gdy poszczególni pracownicy przychodzą i odchodzą”.
A. Ross (1997)	„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”.
L. Edvinson, M. S. Malone (2001)	„Kapitał intelektualny to kompilacja wiedzy, doświadczenia praktycznego, technologii, dobrych stosunków z klientami oraz wszelkich umiejętności pozwalających przedsiębiorstwu na zdobycie przewagi konkurencyjnej”.

Autor/autorzy (rok)	Definicja – według wybranych autorów
J. Fitz-Enza (2001)	„Kapitał intelektualny jest określany jako własność intelektualna firmy, oparta na skomplikowanym splocie procesów i kultury, połączonym z siecią różnego rodzaju relacji i kapitałem ludzkim”.
M. Mroziewski (2008)	„Kapitał intelektualny to koncepcyjna 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”.
G. Urbanek (2007)	„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”.
E. Bombiak (2013)	„Kapitał intelektualny jest efektem synergii aktywów niematerialnych, które we współdziałaniu z tradycyjnymi zasobami umożliwiają firmie efektywne prosperowanie”.
K. Skrzypek (2014)	„Kapitał intelektualny to kombinacja genetycznego dziedzictwa, edukacji, doświadczeń, postaw wobec życia i biznesu”.
M. Wasilewska (2015)	„Kapitał intelektualny powstaje w wyniku internalizacji ukrytej wiedzy, która odpowiednio przetworzona zmienia się w wiedzę jawną i stanowi wymierną wartość dla przedsiębiorstwa”.
R. Todericiu, A. Serban (2015)	„Kapitał intelektualny to zasoby niematerialne i działania, które pozwalają organizacji na przekształcenie zasobów w system zdolny do tworzenia wartości dla interesariuszy”.
J. Sokółowski (2018)	„Kapitał intelektualny jest złożoną, wieloskładnikową kategorią, tworzoną przez niematerialne aktywa przedsiębiorstwa, generujące w znacznej mierze jego wartość rynkową i przesądzające o długookresowej konkurencyjności przedsiębiorstwa”.
M. Rosińska-Bukowska (2020)	„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.
T. Mahmood, M. S. Mubarik (2020)	„Kapitał intelektualny stanowi synergię wiedzy i relacji w przedsiębiorstwie, które umożliwiają dostosowanie się do zmieniającego się otoczenia”.

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: Adamska (2019), s. 33–63; Mentorska (2020), s. 55–67; Rosińska-Bukowska (2020a), s. 87; Cantatore, Crawford-Spencer (2018), s. 22; Garanina, Hussinki, Dumay (2021), s. 111–140.

Najczęściej kapitał intelektualny początkowo przedstawiany był jako zbiór niematerialnych, niewykazywanych w bilansie zasobów organizacji, służących podnoszeniu jej wartości i kształtowaniu przewagi konkurencyjnej. Na początku lat 90. XX wieku 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 stanowi nie tyle kategorią prawną czy rachunkową, lecz kluczowy element przekształcenia wiedzy w wartość ekonomiczną (Zaborowska 2009, s. 12).

Analizując literaturę przedmiotu, można zauważyć, że we wszystkich definicjach IC podkreśla się 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” (Wiig 1997, s. 28). 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 (Rosińska-Bukowska 2012b, s. 124).

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 przekształcania nowych pomysłów, innowacji w nowe produkty czy usługi. Istotą działania współczesnej firmy jest jej zdolność do tworzenia, transferu, gromadzenia, integracji i wykorzystywania wiedzy (Brdulak 2005, s. 20).

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 przedsiębiorstwa (Rosińska-Bukowska 2014b, s. 159–175). IC opiera się na innowacjach, strukturach i relacjach oraz odpowiada za kompozycję strategicznych umiejętności i zasobów przedsiębiorstwa (Rosińska-Bukowska 2020b, s. 294).

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 i reputację. Należy podkreślić, iż wartość rynkowa rozumiana jest jako wartość fundamentalna, a wartość księgowa ujmowana jest jako wartość godziwa (Przybyszewski 2007, s. 137).

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

Warto również zwrócić uwagę, iż wobec braku jednolitej definicji kapitału intelektualnego kluczowe 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 jego nowa forma (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 i 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 (Mroziewski 2008, s. 28). Odwołując się do dychotomicznego podziału komponentów IC według L. Edvinssona, możemy wyróżnić kapitał strukturalny i ludzki (Edvinsson, Malone 1997, s. 24). Jako kapitał ludzki określamy wartość wiedzy, którą tworzą członkowie przedsiębiorstwa, jak również ich umiejętności, doświadczenie i zdolności, które mają kluczowe znaczenie dla efektów działania organizacji. Kapitał strukturalny eksponuje natomiast przede wszystkim własności intelektualne, bazy danych, procesy zarządzania, kultury organizacyjne, infrastrukturę techniczną (Lev 2001, s. 68).

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, stosunki z dostawcami i odbiorcami). T. A. Stewart przyjął, że składnikami IC są kapitał ludzki, strukturalny i kapitał klientów; G. Petrasha twierdził, że są to kapitał ludzki, strukturalny i relacyjny (Brooking 1999, s. 41). Rozwinięciem tych elementów jest opracowany wspólnie przez L. Edvinssona, H. Saint-Onge'a, G. Petrasha i C. Armstronga model kapitału intelektualnego, uwzględniający kapitał ludzki, organizacyjny oraz kapitał klientów (Mroziewski 2008, s. 38–45).

Prezentowane w literaturze modele IC to zazwyczaj system obejmujący kilka współdziałających elementów (tab. 6). System ten ma charakter otwarty i dynamiczny, zachodzi w nim ciągły proces samoregulacji, który zmierza do utrzymania równowagi organizacji w długim okresie. 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.

**Tabela 6.** Elementy kapitału intelektualnego według wybranych autorów

Autor/autorzy (rok), nazwa koncepcji	Elementy
Grupa Konrada (1989), <i>Raport Konrada</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kapitał indywidualny (przypisany jednostce),</li> <li>▪ kapitał strukturalny (przypisany organizacji)</li> </ul>
T. Stewart (1991)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kapitał ludzki,</li> <li>▪ kapitał strukturalny,</li> <li>▪ kapitał związany z klientami</li> </ul>
R. S. Kaplan, D. P. Norton (1992)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ klienci,</li> <li>▪ struktura wewnętrzna firmy,</li> <li>▪ procesy: uczenia się, innowacji</li> </ul>
H. Saint-Onge, C. Armstrong, G. Petrash, L. Edvinsson (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kapitał ludzki,</li> <li>▪ kapitał klientów (relacji),</li> <li>▪ kapitał organizacyjny (strukturalny)</li> </ul>
OECD (1996), <i>Grupy aktywów niematerialnych</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ technologia,</li> <li>▪ marketing,</li> <li>▪ organizacja</li> </ul>
K. E. Sveiby (1997), <i>Monitor Aktywów Niematerialnych</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ struktura zewnętrzna,</li> <li>▪ struktura wewnętrzna,</li> <li>▪ indywidualne kompetencje</li> </ul>
K. Haanes, B. Lowendahl (1997), <i>Klasyfikacja zasobów niematerialnych</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kompetencje,</li> <li>▪ wzajemne relacje</li> </ul>
P. Sullivan (1999), <i>Elementy kapitału intelektualnego</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kapitał ludzki,</li> <li>▪ aktywa intelektualne,</li> <li>▪ własność intelektualna</li> </ul>
K. Wagner, I. Hauss, I. Warschat (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kapitał ludzki,</li> <li>▪ kapitał organizacyjny,</li> <li>▪ kapitał rynkowy,</li> <li>▪ kapitał innowacyjny</li> </ul>
L. Edvinsson (2001), <i>Model wartości „Skandii”</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kapitał ludzki,</li> <li>▪ kapitał strukturalny</li> </ul>
J. G. Roos, N. C. Roos (2001), <i>Miary wartości intelektualnej firmy</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kapitał ludzki (aktywa myślące),</li> <li>▪ kapitał strukturalny (aktywa niemyślące)</li> </ul>
M. Bratnicki, J. Strużyna (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kapitał społeczny,</li> <li>▪ kapitał ludzki,</li> <li>▪ kapitał organizacyjny</li> </ul>
A. Pulic (2004), <i>Składniki kapitału intelektualnego</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kapitał ludzki,</li> <li>▪ kapitał strukturalny</li> </ul>
K. Perechuda (2005), <i>Komponenty kapitału intelektualnego</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zasoby ludzkie,</li> <li>▪ aktywa intelektualne</li> </ul>
A. Brooking (2010), <i>Identyfikacja komponentów kapitału intelektualnego</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aktywa rynkowe,</li> <li>▪ aktywa związane z czynnikiem ludzkim,</li> <li>▪ aktywa dotyczące infrastruktury,</li> <li>▪ wartość rynkowa</li> </ul>
M. A. Molodchnik, E. A. Shakina, A. Barajas (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zarządzanie,</li> <li>▪ zasoby ludzkie,</li> <li>▪ innowacje,</li> <li>▪ procesy wewnętrzne,</li> <li>▪ sieciowość,</li> <li>▪ lojalność klientów</li> </ul>

Autor/autorzy (rok), nazwa koncepcji	Elementy
I. Berezinets, T. Garanina, Y. Ilina (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ wiedza,</li> <li>▪ umiejętności,</li> <li>▪ doświadczenie,</li> <li>▪ relacje z interesariuszami</li> </ul>
M. Molenda, K. Kruhlaya (2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kapitał ludzki,</li> <li>▪ kapitał strukturalny,</li> <li>▪ kapitał konsumencki</li> </ul>
M. Rosińska-Bukowska (2020), <i>Warstwowość systemu kapitału</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kapitał innowacyjny,</li> <li>▪ kapitał organizacyjny,</li> <li>▪ kapitał instytucjonalny</li> </ul>
T. Mahmood, M. S. Murabik (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kapitał ludzki,</li> <li>▪ kapitał relacyjny,</li> <li>▪ zdolność absorpcji technologicznych</li> </ul>

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: Edvinsson, Malone (2001), s. 45; Mentorska (2020), s. 55–67; Mahmood, Mubarik (2020), s. 23–38.

W literaturze przedmiotu dostępne badania dotyczące kapitału intelektualnego opierają się w znacznej mierze na wzorcach określonych w tab. 6 bądź na łączeniu poszczególnych elementów z tych koncepcji. Najczęściej pojawiające się elementy to: kapitał ludzki, innowacyjny, relacji, strukturalny. Ponieważ nie ma jednolitego ujęcia definicyjnego IC, a ponadto sztywne określenie elementów składowych jego struktur jest trudne, to możliwości porównania wartości i potencjału kapitału intelektualnego przedsiębiorstw oraz próby 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 i ze specyfiką sektora (Rosolińska 2007, s. 41–46).

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 jednak nie jest to element wystarczający do samodzielnego zbudowania kapitału intelektualnego. Zgodnie z koncepcją M. Rosińskiej-Bukowskiej można natomiast przyjąć jego funkcję integrującą. Takie zdefiniowanie umożliwi określenie kapitału intelektualnego jako aktywów przedsiębiorstwa, które są ukryte w relacjach pomiędzy pracownikami, kooperantami, klientami i akcjonariuszami. Widoczny jest również jego wkład w kreację mechanizmów relacyjnych, dotyczących sfery organizacyjnej, otoczenia oraz innowacji. Przyjęty model będzie podstawą dalszych analiz w monografii w zakresie 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 uzasadnione jest przyjęcie podziału kapitału intelektualnego na kapitał instytucjonalny, innowacyjny i organizacyjny. Funkcjonowanie banku opiera się bowiem na sieci relacji między klientami, pracownikami a udziałowcami (kapitał instytucjonalny). Można wyodrębnić również jego zasoby innowacyjne, gdzie tworzone bądź dopracowywane są nowoczesne systemy informatyczne i aplikacje mobilne. Zasoby organizacyjne zaś to struktury, ale także filary strategii, w tym rola pracowników w tym systemie. W każdym z wymienionych elementów niezbędne jest 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 – dzięki zdolności do efektywnego tworzenia wartości na podstawie zróżnicowanych zasobów wielu podmiotów (Rosińska-Bukowska 2012a, s. 220–225).

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 pochodnymi umiejętności, zaangażowania i jakości pracy osób zatrudnionych (w tym m.in. zarządzanie, komunikacja, przywództwo itp.) oraz aktywa „klientowskie”, czyli znajdującą się w posiadaniu banku bazę wiedzy o klientach (Sobczak, Strojny 2004). Optymalizacja procesów i technologii świadczenia usług nierozzerwalnie łączy się 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 wyzwanie dla każdego współczesnego banku stanowi nie tylko zrozumienie znaczenia kapitału intelektualnego, ale przede wszystkim określenie jego elementów i wyznaczenie mierników umożliwiających efektywne nim zarządzanie, prowadzące do budowania wartości banku (Marcinkowska 2007b, s. 217–225). Kapitał intelektualny jest mnożnikiem kapitału ekonomicznego, który stanowi fundament rozwoju, na co wskazywano we wcześniejszych rozważaniach w rozdziale pierwszym.

W związku z przyjętą w monografii koncepcją kapitał intelektualny banku zostanie podzielony na kapitał innowacyjny, organizacyjny oraz instytucjonalny. Współcześnie niewątpliwym filarem kapitału intelektualnego są dostosowania

technologiczne. Istotę kapitału innowacyjnego w działalności banku stanowią innowacje, czyli (zgodnie z koncepcją J. Schumpetera) wszelkiego rodzaju nowości (Duraj, Papiernik-Wojdera 2010, s. 32–33). Zgodnie z takim podejściem innowacją będzie więc wprowadzenie nowych produktów, udoskonalonej metody zarządzania procesami lub usługi (Kawa 2010, s. 45–47). 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 (Beyer 2016, s. 669–677). Innowacją bankową będzie też masowe wprowadzenie procesów zdalnych do świadczenia obsługi bezpośredniej klientów albo innych rozwiązań technologicznych, np. wideoproduktów, dronów, czatów, jak również wzrost popularności i aktywne korzystanie ze zdalnych kanałów dystrybucji, takich jak bankowość mobilna czy internetowa (Beyer 2016, s. 680).

Na kapitał innowacyjny składa się także poziom kreatywności kapitału ludzkiego czy poziom otwartości kultury i samokształtowanie się kultury innowacyjnej (Joshi, Cahill, Sidhu 2010, s. 52–64). Miarą kapitału innowacyjnego banku jest więc posiadanie pracowników o wysokim potencjale intelektualnym, chętnie uczestniczących w licznych szkoleniach i różnorodnych inicjatywach (Kamath 2007, s. 35–38).

Kapitał innowacyjny banku stanowi barometr skłonności do zmian (Smuda-Koczeń 2019, s. 552–556). 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, współpraca z jednostkami badawczymi (Mroziewski 2012, s. 48). 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 (Mroziewski 2012, s. 52).

Drugim filarem IC banku jest kapitał organizacyjny, obejmujący kulturę organizacyjną banku, poziom motywacji pracowników, a przede wszystkim ich utożsamienie się z misją i strategią banku (Roszyk-Kowalska 2005, s. 349). Kapitał ten obejmuje 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 (Przybyła 2007, s. 92–93).

Kapitałem organizacyjnym banku będą wszelakie mechanizmy firmy, dzięki którym możliwe jest maksymalne wykorzystanie wewnętrznych rozwiązań, które zostały przyjęte w ramach systemu doskonalenia i szkolenia kompetencji pracowników. 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 klientami na bazie posiadanego doświadczenia, zaangażowania oraz zdolności sprzedażowych (Przybyła 2007,

s. 92–93). Poprzez kapitał organizacyjny można rozumieć również skuteczność zastosowania wewnętrznej organizacji pracy, powodującej przyrost bazy klientów. Kapitał ten jest budowany na bezpieczeństwie oferowanych usług bankowych (jakości oferty), komunikacji wewnętrznej pracowników (jakości zespołów), dostępności dla klienta (sieci oddziałów, bankomatów), jak również szybkości rozpatrywania reklamacji (Anielak-Sobczak 2022, s. 15).

Ponadto warto wyeksponować rosnącą rolę kapitału instytucjonalnego banku, który należy rozumieć jako ogół powiązań i relacji z otoczeniem. Na pewność utrzymania odpowiedniej pozycji na rynku bankowym przekłada się bowiem współcześnie nieustanne dbanie o poprawne relacje z klientami i 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 (Strahl 1997, s. 32–34). Wszystko, co zostało w tym obszarze osiągnięte na przestrzeni lat przez bank jako typową instytucję i ma szczególne znaczenie dla organizacji, działalności przedsiębiorstwa bankowego, będzie składało się na kapitał instytucjonalny (Marcinkowska 2007a, s. 68–72).

Do głównych składników kapitału instytucjonalnego banku zalicza się w bieżącym badaniu: relacje z odbiorcami (np. kredytobiorcami), z dostawcami (np. deponentami), z partnerami, 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 (Sobolewska 2006, s. 321). 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 i pracowników (Hofmann 2007, s. 8). Nagrody i wyróżnienia pełnią niejako funkcję miar tych fundamentalnych parametrów. Wszystkie wymienione elementy muszą współistnieć i współgrać, gdyż tylko wówczas stanowią bazę do wypracowania przez dany bank przewagi konkurencyjnej.

Podsumowując powyższe rozważania, należy podkreślić, iż kapitał intelektualny banku stanowi źródło efektów synergicznych uzyskiwanych dzięki współpracy między sferą innowacyjną, organizacyjną i relacyjną. Kapitał ludzki generowany przez pracowników, klientów i interesariuszy spaja zatem w przyjętej w monografii koncepcji IC banku trzy podsystemy: kapitał innowacyjny (INN), organizacyjny (ORG) oraz 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 (Rogowski 2006, s. 18).

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 (Roos, Roos 1997, s. 17). Bank musi, po pierwsze, zdefiniować swój kapitał intelektualny, po drugie, zidentyfikować jego składniki, a 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 takiego działania jest tworzenie i dostarczanie przez bank coraz bardziej wartościowych produktów i usług, jak również wzrost skuteczności i efektywności (Szałkowski 2005, s. 68). Zarządzanie kapitałem intelektualnym sprowadza się zatem przede wszystkim do identyfikacji głównych elementów i czynników wpływających na siłę tego kapitału (Dwojacki, Nogalski, Sikorski 1999, s. 29).

Kluczowym problemem zarządzania jest też raport dotyczący IC. Sam proces raportowania powinien dostarczać inwestorom pełnej informacji o kapitale intelektualnym, a jednocześnie raport nie powinien zawierać informacji poufnych, aby nie zaszkodzić spółce, przyczyniając się do utraty przewagi wynikającej z unikatowości tych walorów (Sokołowska 2006, s. 56). 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, lecz niewidoczny kapitał intelektualny, którego wycena nie jest podawana w tradycyjnych sprawozdaniach finansowych (Amit, Schoemaker 1993, s. 33).

Analizując raporty banków w Polsce, można stwierdzić, iż struktura sporządzania 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. Jeśli chodzi o klientów, banki podają informacje na temat: liczby klientów, badań ich satysfakcji, komunikacji z klientami, ich bezpieczeństwa. Udostępniane są powszechne informacje o projektach edukacyjnych, działalności sponsoringowej oraz na rzecz środowiska. Dostęp do tych informacji wynika głównie z upublicznionych przez banki raportów CSR (brakuje jednak ujednolicenia ich formy).



Konkludując, można stwierdzić, że informacje o kapitale intelektualnym banków możliwe do pozyskania nie są tak obszerne, jak zakres proponowany 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 (Łukasiewicz 2013, s. 134–150). Rozwój nowych metod pomiarowych tych walorów IC pozwoli na poprawę jakości decyzji podejmowanych przez kierownictwo. Kompleksowe raportowanie poziomu kapitału intelektualnego może stanowić istotne źródło wiedzy o bieżącej kondycji i potencjale rozwoju banku.

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

Kapitał intelektualny, jak wskazano powyżej, jest różnie definiowany i ma niejednorodną strukturę oraz jest raportowany w niepełnym wymiarze i w nieregularny sposób, stąd nie jest sprawą prostą oszacowanie jego wartości. Wykorzystywane w bankach mierniki zależne są od postawy zarządzających, od dostępnych danych i celu przeprowadzanej analizy (Andriessen 2001, s. 36). Podejmowane są różne próby pomiaru IC i obliczane są różne wskaźniki, dzięki którym możliwe jest oszacowanie wartości trudno mierzalnych – głównie są to cztery grupy metod pomiaru IC oparte na badaniach K. E. Sveiby'ego (1997) (tab. 7).

Istotną kwestią w badaniach IC jest także zaprojektowanie metod pomiaru, aby sprawozdania finansowe dostarczały interesariuszom wewnętrznym i zewnętrznym rzetelnych, wiarygodnych i możliwie kompletnych informacji oddających rzeczywistą sytuację majątkowo-finansową podmiotu. Metody te powinny koncentrować się jednak na przyszłym potencjale, a nie jedynie prezentować wartości z przeszłości. Jest to trudne zadanie, często obarczone 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 (Bratnicki 2001, s. 58).

Wybór odpowiedniej metody pomiaru IC banków wymaga przeprowadzenia przeglądu dotychczasowych badań IC banków (tab. 8) i metod pomiaru kapitału intelektualnego w różnych krajach (tab. 9). Celem analizy będzie wskazanie najczęściej stosowanych metod i mierników oraz możliwości powiązania ich z koncepcją IC przyjętą w monografii. Szczególną uwagę zwrócono zatem na kwestię dostrzeżenia przez badaczy złożonej struktury IC (INN, ORG, INS). W tab. 8 przedstawiono przegląd badań dotyczących systemów bankowych różnych krajów (obszarów). Dodatkowo, koncentrując się na sposobie pomiaru IC i zastosowane mierniki, przywołano badania dotyczące IC banków z ostatniej dekady (2010–2020) – tab. 9.

Tabela 7. Podział metody pomiaru kapitału intelektualnego

Grupy metod pomiaru	Opis grupy metod	Wybrane metody pomiaru
Metody oparte na kapitalizacji rynkowej	Umożliwiają określenie różnicy pomiędzy wartością księgową przedsiębiorstwa a jego wartością rzeczywistą.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ wskaźnik „Q” Tobina,</li> <li>▪ wskaźnik wartości rynkowej do wartości księgowej (<i>Market-to-book Value – MV/BV</i>)</li> </ul>
Metody oparte na zwrocie z aktywów (ROA)	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 wartość 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>
Metody bezpośredniego pomiaru IC	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>
Metody kart punktowych	Pozwalają na identyfikację i pomiar poszczególnych składników aktywów niematerialnych za pomocą wskaźników niepieniężnych.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zrównoważona karta wyników (<i>Balanced Scorecard – BSC</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: Sitko (2006), s. 57–73; Rosińska-Bukowska (2020a), s. 122–132.

Tabela 8. Przegląd polskich i zagranicznych badań dotyczących IC banku

Autor/autorzy (rok)	Badanie
M. R. Cabrera (2008)	Celem badań było określenie wzajemnych powiązań między składnikami kapitału intelektualnego a efektywnością biznesu i pozycją konkurencyjną banków w Portugalii. 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 Portugalii.
R. Wierzbę, M. Czerwińska, K. Śledzik (2010)	W opracowaniu przedstawiono przykład zastosowania procedur klasycznej (jednowymiarowej) i wielowymiarowej analizy porównawczej w badaniach poziomu kapitału intelektualnego banków. Praktyczne zastosowanie metod taksonomicznych pozwoliło na dokonanie transformacji wielowymiarowej przestrzeni zmiennych diagnostycznych opisujących procesy zmian 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.
G. Gigante, D. A. Peviaty (2013)	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 tym regionie. Przeanalizowano raporty banków od 2003 do 2010 roku. Autorzy stwierdzili, iż chcąc utrzymać pozycję lidera w sektorze bankowym, należy skupić się na elementach takich jak pracownicy, jakość obsługi oraz oferta.
A. Meles, C. Porzio, G. Sampagnaro, V. Verdoliva (2016)	Na podstawie dużej próby 5749 banków komercyjnych, obejmującej ponad 40 000 obserwacji w okresie 2005–2012, autorzy stwierdzili, że efektywność wykorzystania kapitału intelektualnego pozytywnie wpływa na wyniki finansowe banków amerykańskich. Ponadto wyniki pokazują, że efektywność kapitału ludzkiego (HC), czyli podskładnika wydajności IC, ma większy wpływ na wyniki finansowe niż inne podkomponenty IC.
K. Beyer (2016)	Badanie miało wskazać istotność zarządzania kapitałem intelektualnym w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej. Autorka przeprowadziła je w wybranym banku komercyjnym przy użyciu formularza ankiety. Uzupelnieniem ankiety były bezpośrednie wywiady z naczelnym zarządem, a także analiza wewnętrznej dokumentacji. Wynikiem podjętego badania było zaprezentowanie przez autorkę stanu kapitału intelektualnego w badanej firmie, a także wskazanie postulowanych działań w zakresie zarządzania kapitałem intelektualnym.

<p>B. N. Rochmadhona, T. R. Suganda, S. Cahyadi (2018)</p>	<p>Badanie miało na celu określenie efektu przewagi konkurencyjnej na podstawie analizy zależności między kapitałem intelektualnym a wynikami finansowymi sektora bankowego w pięciu krajach ASEAN (Indonezji, Laosie, Wietnamie, Filipinach i Tajlandii). Ponadto w tych badaniach przeanalizowano poziom zróżnicowania kapitału intelektualnego z uwzględnieniem jego składników, a mianowicie kapitału ludzkiego, strukturalnego i 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 omawianych pięciu krajach ASEAN. Wyniki pokazały, że kapitał intelektualny pozytywnie wpływa na wyniki finansowe i przewagę konkurencyjną.</p>
<p>S. A. Saruchi, A. M. Zamil, R. Basiruddin, S. Z. Rasid, N. F. G. Ahma (2019)</p>	<p>Badanie miało na celu zmierzenie związku między efektywnością kapitału intelektualnego a wynikami banków. W sumie wybrano 59 banków islamskich, a ich roczne sprawozdania były opracowywane odpowiednio ze stron internetowych banków w latach 2006–2017. W pomiarze IC zastosowano wartość dodaną współczynnika intelektualnego (VAIC) wydajność. Dostarczono empirycznych dowodów na pozytywną zależność między wydajnością IC a wynikami banków. Kiedy jednak rozłożono IC na efektywność kapitału ludzkiego (HCE), efektywność kapitału strukturalnego (SCE) i efektywność kapitału fizycznego (CEE), tylko efektywność kapitału ludzkiego wykazała znaczący pozytywny wpływ na wyniki banków, podczas gdy pozostałe dwa składniki wykazały znaczące ujemne powiązanie z wynikami banków. Badanie objęło banki z krajów Azji Południowo-Wschodniej (Brunei, Indonezji, Malezji i Tajlandii), Azji Południowej (Bangladeszu i Pakistanu) oraz Bliskiego Wschodu (Bahrajnu, Egiptu, Jordanii, Kuwejtu, Libanu, Palestyny, Kataru, Arabii Saudyjskiej, Tunezji, Turcji i Zjednoczonych Emiratów Arabskich).</p>

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: Ramaseshan, Caruana, Pang (2000), s. 399–409; Cabrera (2008), s. 13; Gigante, Previati (2013), s. 72; Kehle (2016), s. 45; Beyer (2016), s. 77; Saruchi i in. (2019), s. 45; Meles i in. (2016), s. 64–74; Wierzbą, Czerwińska, Śledzik (2010), s. 87.

Tabela 9. Mierniki oraz metody pomiaru kapitału intelektualnego w bankach – przegląd wybranych badań (2004–2021)

Autor/autorzy (rok) (kraj)	Mierniki i metody
D. G. Mavridis (2004) (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 osiągnęły banki posiadające najwyższy wskaźnik kapitału intelektualnego.
P. G. Goh (2005) (Malezja)	Badacz za pomocą VAIC mierzył wyniki kapitalizacji intelektualnej banków komercyjnych w Malezji (2001–2003), dowodząc, że potencjał tworzenia wartości banków to wynik efektywności IC. Autor zwrócił również uwagę, że największą efektywność IC posiadają funkcjonujące w Malezji banki zagraniczne.
N. Bontis, M. Cabrera (2008) (Portugalia)	Autorzy badali powiązania i interakcje pomiędzy składnikami IC a wynikami biznesowymi portugalskiego sektora bankowego. Badacze przyjęli, iż na kapitał intelektualny składają się: kapitał ludzki, 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 znajomość koncepcji IC przez pracowników i zarządzanie bankiem.
M. Joshi, D. Cahill, J. Sidhu (2010) (Australia)	W opracowaniu wykorzystano podejście oparte 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.
M. Klimontowicz (2011) (Polska)	Autor stwierdził, że pomiar IC może nastąpić przez określenie składników kapitału intelektualnego i jego specyfiki działania. Jego zdaniem należy zwrócić uwagę na komunikację, przywództwo, zaangażowanie, jakość pracy, wiedzę o klientach, optymalizację procesów, reputację, zaufanie, markę, innowacje. Nie zostały jednak wskazane konkretne mierniki odpowiadające każdemu wspomnianemu elementowi.
S. Keihelwalatena, G. Premaratne (2012) (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 New York Stock Exchange (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.
K. Śledzik (2012) (Polska)	W opinii autora pomiar poziomu IC w ujęciu jednowymiarowym może utrudniać proces zarówno oceny poziomu kapitału intelektualnego, jak i pozycji konkurencyjnej banków. Z tego powodu autor wykorzystwał w badaniu syntetyczny wskaźnik TMKI (Taksonomiczną Miarę Kapitału Intelektualnego). Zestaw cech diagnostycznych składał się z pięciu zmiennych: 1) MV/BV ( <i>Market to Book Value ratio</i> ); 2) MVA ( <i>Market Value Added</i> ); 3) KCE™ ( <i>Knowledge Capital Efficiency ratio</i> ); 4) SCE ( <i>Structural Capital Efficiency ratio</i> ); 5) HCE ( <i>Human Capital Efficiency ratio</i> ).
G. Gant (2013) (wybrane kraje europejskie)	Badacz wskazywał na efektywność kapitału ludzkiego i strukturalnego oraz ich wpływ na wyniki finansowe wybranych banków w krajach europejskich (Czechy, Dania, Finlandia, Niemcy, Włochy, Norwegia, Hiszpania, Szwecja). Okres badań to lata 2004–2007.

Y. Trisnowati (2014) (Indonezja)	Publikacja przedstawia analizę 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).
W. Forte, J. Tucker, G. Matonti, G. Nicolo (2017) (Włochy)	Badacze, wykorzystując metodę MV/BV, zmierzili 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.
N. Ozkan, S. Cakan, M. Kayacan (2017) (Turcja)	Autorzy zastosowali metodę VAIC do określenia wydajności banków tureckich – ujęcie współczynnika efektywności kapitału ludzkiego (HCE), współczynnik efektywności wykorzystanego kapitału (CEE) i współczynnik efektywności kapitału strukturalnego (SCE).
K. C. T. Duho, J. M. Onumah (2018) (Ghana)	Autorzy badali zmienne wpływające na wydajność kapitału intelektualnego banków w Ghanie. W badaniu wykorzystali dane panelowe 29 banków z Ghany (lata 2000–2014). Dowiedli, że istotnymi determinantami wpływającymi na wydajność kapitału intelektualnego są: efektywność inwestycji w kapitał ludzki (szkolenia, poziom wynagrodzeń) oraz dbanie o stabilność finansową (odpowiedni poziom wskaźnika wypłacalności).
T. Nawaz, R. Haniffa (2018) (18 krajów)	Badacze interesowali się wpływem zasobów niematerialnych (kapitału intelektualnego) na wyniki finansowe 64 islamskich banków działających w 18 różnych krajach. Przeanalizowali dane z bazy Bankscope za lata 2007–2011. Wyniki potwierdziły znaczący pozytywny związek między VAIC a wynikami księgowymi opartymi na zwrocie z aktywów (ROA). Odzwierciedlały również istotny pozytywny związek między efektywnością zaangażowanego kapitału (CEE) i efektywnością kapitału ludzkiego (HCE). Nie ustalono jednak istotnego związku w odniesieniu do efektywności kapitału strukturalnego.
M. L. Arslan, C. Kizil (2019) (Turcja)	Badacze, uwzględniając w swej analizie banki w Turcji notowane na BIST Banks Index (XBank) w latach 2017–2018, dowiedli istnienia silnej pozytywnej korelacji między efektywnością kapitału strukturalnego (SCE) a wartością VAIC. Oznacza to, że zdecydowany nacisk na SCE jest koniecznością, aby wzmocnić VAIC i podnieść IC banku.
M. C. Ruiz-Rodriguez, F. Castilla-Polo (2019) (Hiszpania)	Badacze mierzyli poziom kapitału intelektualnego banków notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Madrycie w latach 2010–2012. Wykorzystali do tego celu autorski miernik <i>Intellectual Capital Concept Index</i> , który został skonstruowany na podstawie wskaźników określających kapitał ludzki, strukturalny, relacyjny oraz użyteczność informacji.
M. A. Afridi, I. Khan, M. Khan (2021) (Pakistan)	Badacze, wykorzystując także metodę VAIC, analizowali wpływ IC na wydajność 20 banków notowanych na giełdzie w Pakistanie w okresie 2007–2016. Stwierdzili, że największy wpływ na osiągnięte wyniki ma efektywność kapitału ludzkiego i strukturalnego. Zwrócili również uwagę, że banki w Pakistanie zwiększają wydatki na kapitał intelektualny, inwestując głównie w szkolenia pracowników i innowacyjność procesów.

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: Rochmadhona, Suganda, Cahyadi (2018), s. 321–334; Ozkan, Cakan, Kayacan (2017), s. 190–198; Joshi, Cahill, Sidhu (2010), s.151–167; Trisnowati (2014), s. 37–45; Sotiroski, Taleska, Janeska (2012), s. 161–172; Śledzik (2012), s. 68; Klimontowicz (2011), s. 192–198; Soewarno, Tjahjadi (2020), s. 1085; Mavridis (2004), s. 92–115; Goh (2005), s. 385–396; Duho, Onumah (2018), s. 68; Octavio, Soesetio (2019), s. 191–205; Nawaz, Haniffa (2018), s. 130–142; Bontis, Cabrera (2008), s. 212; Afridi, Khan, Khan (2021), s. 158; Gigante, Prevati (2013), s. 28; Forte i in. (2017), s. 126; Ruiz-Rodriguez, Castilla-Polo (2019), s. 3.

Kapitał intelektualny w bankach był przedmiotem zainteresowania badaczy pochodzących z różnych krajów, a nacisk na rolę i specyfikę IC się zmieniał. Badania – szczególnie te z ostatniej dekady – skupiały się na metodach pomiaru i identyfikacji elementów kapitału intelektualnego oraz ich wpływu na wydajność i wartość banku.

W przedstawionym w tab. 9 zestawieniu można zauważyć, że większość badaczy odwołuje się do metody VAIC. Niektórzy jednak uwypuklają dodatkowo pozostałe aspekty IC. W większości badań, mimo potwierdzenia istotności czynników dotyczących poszczególnych podsystemów IC (zdefiniowanych w monografii jako ORG, INN, INS), nie zarekomendowano adekwatnych sposobów badań ich wpływu, a tym bardziej miar. W ten sposób autorka niniejszej monografii zidentyfikowała lukę, której wypełnieniem jest podjęta w prezentowanej rozprawie próba zidentyfikowania dostępnych danych i informacji niezbędnych do oceny/wyceny wszystkich trzech składowych IC.

Na podstawie przywołanych badań prowadzonych dla sektorów bankowych różnych krajów zidentyfikowano obszary/sfery badane w sposób powtarzalny i spójny. Na przykład M. Cabrera i N. Bontis zauważyli, że zwiększenie nacisku na szkolenia pracowników i poprawę ich motywacji może prowadzić do wyższej produktywności i zwiększonej kreatywności, a tym samym do poprawy zadowolenia klientów i budowania ich lojalności. Stwierdzili, iż pracownicy dzięki swojej wiedzy zawodowej, doświadczeniu i umiejętnościom nawiązują lepsze relacje z klientami, co przyczynia się do gromadzenia kapitału relacyjnego (INS). Badacze potwierdzili zatem, że kapitał ludzki ma pozytywny i bezpośredni wpływ na IC, doceniając to, jak oddziałuje on na struktury, relacje, innowacje. Pokazali, że kreatywność i postawa pracowników mają pozytywny wpływ na kapitał strukturalny, ponieważ umiejętności pracowników wpływają na kulturę organizacji, efektywność procesów i procesy innowacyjne (Bontis, Cabrera 2008, s. 215). Taka interpretacja dotyczy zatem odpowiednio podsystemów IC: INS, ORG i INN (w ujęciu przyjętym w monografii).

W wielu badaniach rola kapitału ludzkiego jest uwypuklona, jednak brakuje jednoznaczności co do miejsca jego ulokowania. Tym samym należy uznać za zasadne (przyjęte w tej pracy) 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 (Sharabati, Jawad, Bontis 2010, s. 105–131) oraz M. Subramaniam i M. Youndt (2005, s. 450–463) 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. Isaaca, I. Herremansa i T. Kline'a (2010, s. 373–391), C. Yang i C. Lin (2009, s. 165–184) czy J. Choudhary'ego (2010, s. 72–80) oraz A. Sharabatiego, S. Jawada i N. Bontisa (2010, s. 105–131) rola kapitału ludzkiego jest dominująca dla umocnienia kapitału relacyjnego (czyli INS), który obejmuje m.in. spotkania z klientami, opinie i wiedzę klientów, regularne interakcje z klientami. Podobnie

rzecz się ma z kapitałem strukturalnym, który jest połączeniem znaczących 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 jej strategicznych aktywów niematerialnych i 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 Malezji. Odpowiednio zarządzany i monitorowany IC może przyczynić się do transformacji i modernizacji banków (Bontis, Chua, Richardson 2000, s. 85–100).

K. Shih, C. Chang, B. Lin wskazali, że gdy „pracownicy przechodzą programy ustawicznego szkolenia” i gdy „są wystarczająco wykształceni, aby wykonywać swoją pracę”, znacząco wspierają rozwój IC. Kapitał ludzki stanowi wzmocnienie dla kapitału strukturalnego i organizacyjnego (Shih, Chang, Lin 2010, s. 74–89). Oznacza to, że w istocie kapitał ludzki przenika i spaja organizację.

Podobnie S. Allameh, S. Abbasi i S. Shokrani 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 (Allameh, Abbasi, Shokrani 2010, s. 1–12).

Z ustaleń R. H. Setianto i R. Sukmany 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 są istotne 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, znają się na technologii, są wysoko wykwalifikowani, elastyczni i zwinni (ang. *Agile*), dysponują wszechstronnymi umiejętnościami. W kontekście globalizacji wysokiej klasy kapitał ludzki, czyli baza do rozwoju wszystkich podsystemów IC, stał się koniecznością, a nie tylko bogactwem (Setianto, Sukmana 2016, s. 376).

Podsumowując wyniki badań dotyczących podstaw pozycji konkurencyjnej banków różnych państw i regionów, można zauważyć, że niezależnie od specyfiki obszaru rosnąca rola kapitału intelektualnego (choć w różnych jego aspektach) 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.



Z kolei badania dotyczące kapitału intelektualnego w Polsce systematycznie się rozwijały. Wczesne badania dotyczyły raczej istoty aktywów niematerialnych w systemie zarządzania bankami oraz ich wpływu na konkurencyjność (bez wyodrębniania IC). W. Baka do kapitału (budującego konkurencyjność banków) zaliczał zarówno czynniki o charakterze zewnętrznym (politykę gospodarczą, poziom nowoczesności całej gospodarki, rozwiązania instytucjonalno-prawne itp.), jak i wewnętrznym, np. ofertę produktową, sprawność, jakość usług, efektywność, jakość zarządzania, a także strategie bankowe (Baka 1998, s. 89). Kolejne analizy pokazywały już, że zdolność konkurencyjną banku determinują przede wszystkim: nowoczesność technologii, potencjał kapitałowy, kwalifikacje kadr, innowacyjność oraz jakość usług bankowych, a także rentowność sieci (Jaworski 1998, s. 27). Dostrzegano już zatem wszystkie trzy podsystemy IC, choć ich nie nazywano (technologie, innowacje, struktury, oferta, sieć, relacje), jak również istotną rolę kapitału ekonomicznego (rentowność, potencjał kapitałowy). W kolejnych badaniach, podjętych w latach 2001–2005, uzupełniono listę czynników istotnych dla konkurencyjności banków, 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 stojących przed bankami. J. Pietrzak skupił się np. na multikanałowości dystrybucji i dostępności dla klientów jako głównych determinantach konkurencyjności współczesnych banków (Pietrzak 2002, s. 35–43). J. Harasim wskazywała, że trwałą przewagę konkurencyjną bank osiąga poprzez wykorzystanie swoich aktywów niematerialnych, przede wszystkim dzięki skutecznemu zarządzaniu wizerunkiem oraz odpowiedniej strategii marketingowej (Harasim 2004, s. 109–116). M. Capiga 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, jego silnej marki czy multikanałowości (Capiga 2005, s. 48). T. Kowalewski podkreślił z kolei, iż pracownicy banku (kapitał ludzki) tworzą jego wizerunek i tym samym są stymulatorem rozwoju banku (Kowalewski 2005, s. 377–382). M. Marcinkowska skupiła się na problemie zasobów niematerialnych w pomnażaniu wartości banku (Marcinkowska 2006, s. 225–232). J. Pioch 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 (Pioch 2008, s. 49).

M. Klimontowicz 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, a także umiejętnościach pracowników (Klimontowicz 2011, s. 196). Wyniki badań ankietowych (Klimontowicz 2013) na grupie klientów i menagerów banków komercyjnych, funkcjonujących

w Polsce, dowiodły, że istotne znaczenie dla konkurencyjności banku ma również wykorzystywanie innowacyjnych technologii oraz wprowadzanie do oferty nowatorskich produktów (Klimontowicz 2013, s. 178).

Badania dotyczące IC banków (opublikowane w 2011 i 2012 roku) przeprowadził K. Śledzik. Dotyczyły one banków uniwersalnych, spółek prawa handlowego, notowanych na giełdach papierów wartościowych. Autor nie uwzględnił 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 lata 2005–2010. Autor doszedł do wniosku, że pomiar kapitału intelektualnego może stanowić istotne narzędzie do oceny pozycji konkurencyjnej banków. Może nawet być głównym elementem zobiektywizowanej oceny wartości rynkowej banku z punktu widzenia inwestorów oraz innych interesariuszy (Śledzik 2011, s. 21). Jednocześnie zauważył, że brak powszechnej definicji IC utrudnia ocenę poziomu IC banku (Śledzik 2012, s. 71).

W swoich badaniach A. Buszko określił związki między IC a pozycją konkurencyjną oddziałów banków komercyjnych. Autor opracował indeks IC, wykorzystując współczynnik korelacji Pearsona, wykazał mocną stochastyczną zależność między wartością IC a pozycją konkurencyjną. We wnioskach autor zauważył, że rośnie rola niematerialnych zasobów. Zarekomendował bankom strategię uwzględniającą konieczność powiększania zasobów kapitału intelektualnego (Buszko 2011, s. 137–147). Z kolei M. Kieźel i A. Kwiecień dostrzegli, że pozycję rynkową bank może budować dzięki odpowiedniemu zarządzaniu relacjami z klientami (Kieźel, Kwiecień 2012, s. 585–593). A. Nosowski dodał, iż jakość IC wpływa na sukces rynkowy banku. Kapitał intelektualny wspiera realizację przyjętych celów biznesowych (Nosowski 2013, s. 406–417). M. Marcinkowska zaś zwróciła uwagę, iż współcześnie bank może zwiększać swoją wartość poprzez budowanie relacji z interesariuszami (Marcinkowska 2013, s. 86).

K. Beyer 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 ujawniła nazwy banku). Wykazała, że badany bank podejmuje szereg istotnych działań w zakresie zarządzania IC. Bank mierzył m.in. efektywność kapitału ludzkiego i organizacyjnego. Na podstawie przeprowadzonych analiz autorka postulowała, aby kadra kierownicza podejmowała próby zarządzania wewnętrzną kulturą organizacyjną poprzez wymianę wiedzy i doświadczeń. W celu usprawnienia zarządzania IC zarekomendowała też pomiar wartości i efektywności wykorzystania jego składników (Bayer 2016, s. 669–671). W. Gradoń i G. Szustak stwierdzili, iż wartość banku budowana jest na podstawie efektywności struktury organizacyjnej, umiejętności i motywacji pracowników oraz relacji z klientami (Gradoń, Szustak 2016, s. 38–45). Zwiększaniu wartości IC ma sprzyjać systematyczne przekształcanie kapitału ludzkiego w kapitał organizacyjny, przede wszystkim dzięki przekształcaniu wiedzy pracowników w wiedzę organizacji. W badaniach po raz kolejny wskazywana

jest istotna rola kapitału ludzkiego jako kreatora IC banku, w tym zarówno na poziomie kapitału organizacji, jak i szerzej – wiedzy organizacji (co można traktować jako potencjał do budowania relacji i wdrażania innowacji).

Podsumowując, należy stwierdzić, że w większości badań analizowanych w monografii dotyczących IC banków zwrócono uwagę na istotność kapitału intelektualnego w zarządzaniu i kreowaniu wartości dodanej banku, budowaniu pozycji konkurencyjnej banku. Większość badań dotyczyła identyfikacji elementów składowych IC oraz prób ich wyceny (głównie z wykorzystaniem metod finansowych – w większości prac VAIC albo MV/BV). Stosunkowo nieliczne badania dotyczą wprost znaczenia IC dla wartości banku i jego konkurencyjności. W publikacjach 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 (dla podkreślenia tej kwestii używano sformułowania „podsystemy IC”).

Nie dokonano nigdzie jasnego rozgraniczenia czynników/walorów odpowiedzialnych za konkretny podsystem z podaniem dokładnego sposobu jego wyceny (pomiaru). Obszar ten zidentyfikowano jako lukę w badaniach dotyczących konkurencyjności banków. Przywołane badania mają zatem raczej charakter ogólny. Jeśli podejmowano kwestie wpływu poszczególnych składowych IC na konkurencyjność podmiotów, 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 monografii podjęła się uzupełnienia wskazanej luki badawczej.

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

Zamieszczone zestawienie i analiza dotychczasowych badań odnoszących się do IC banków w różnych krajach pokazują, że nie ma jednolitej metodologii ani koncepcji dotyczącej zasad badania kapitału intelektualnego. Z analizy badań wynika też, że żadna z przedstawionych miar nie odzwierciedla podsystemów IC, takich jak kapitał innowacyjny, kapitał organizacyjny, kapitał instytucjonalny. Zamiarem autorki monografii 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 w stosunku do liczby 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 w prestiżowym rankingu *Złoty Bankier*).

Celowym zabiegiem było niewskazywanie 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 i statystyk, zbiorów danych, rankingów, które są standardowymi metodami opisu dla sektora bankowego. W ten sposób zapewniła możliwość dokonywania porównań i w perspektywie także kontynuowania badań w kolejnych okresach na bazie znacznej części wystandaryzowanych danych.

Po trzecie, autorka odniosła wskazane miary do poszczególnych kategorii kapitału, w tym podkategorii IC oraz kapitału ekonomicznego (KE) banku. Bazując na przedstawionej bazie teoretycznej, odniosła się także do systemu konkurencyjności, obejmującego konkurencyjność bazową, operacyjną, kompetencyjną i systemową (rynkową). W ten sposób pokazała, że KE stanowi bazę (potencjał konkurencyjny) dzięki wykorzystaniu kapitału INN, po czym następuje poprawa zdolności operacyjnych, lecz 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 autorka zaprezentowała 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 celu kompleksowego zbadania IC banków kolejnym krokiem było skonstruowanie miernika syntetycznego zarówno na podstawie wskaźników odzwierciedlających poszczególne warstwy kapitału intelektualnego, jak i bazy, czyli kapitału ekonomicznego (jest to fundament rozwoju banku, umożliwiający skupienie się na kreatywności, innowacyjności, relacjach). W ten sposób autorka podjęła wyzwanie włączenia się w badania nad konkurencyjnością współczesnych banków, podkreślając konieczność połączenia siły warstwowego kapitału intelektualnego (jego interakcyjnych podsystemów) z fundamentem, którym jest zgromadzony i pomnażany kapitał ekonomiczny. Autorskie mierniki (oparte na walorach przypisanych do poszczególnych podkategorii IC) kapitału innowacyjnego, organizacyjnego, instytucjonalnego wykorzystane w badaniu zostały stworzone na podstawie analizy raportów finansowych i społecznych banków oraz różnorodnych opracowań branżowych (tab. 10). 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 było uwypuklenie roli kapitału intelektualnego, z uwzględnieniem elementów jego poszczególnych podsystemów, jako mnożnika kapitału ekonomicznego i źródła poprawy pozycji konkurencyjnej banku (budowania jego długookresowej konkurencyjności).

Podsumowując, analiza dostępnych metod pomiaru kapitału intelektualnego banku zarówno w sferze teorii, jak i badań empirycznych prowadzi do wniosku, że nie ma jednolitej koncepcji wyceny IC i stałego zbioru jego elementów składowych (tym bardziej ich jednolitej wyceny). Jak wspomniano, badacz chcąc ocenić kapitał intelektualny banku, musi przede wszystkim określić jego definicję oraz zidentyfikować elementy składowe, a następnie dokonać możliwie kompleksowego badania. Autorka monografii przyjęła, iż kapitał intelektualny banku to system, który tworzą: potencjał innowacyjny, struktura organizacyjna i 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”).

Tabela 10. 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>▪ koszty operacyjne/wynik na działalności operacyjnej,</li> <li>▪ kredyty/depozyty,</li> <li>▪ rentowność kapitału własnego (ROE),</li> <li>▪ wartość rynkowa (MV).</li> </ul>	<p>Kapitał ekonomiczny (EK)</p> <p>Wolumen zasobów materialnych 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>Efektywność banku wyrażona w:</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> <p>Kapitał innowacyjny (INN)</p>
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>Potencjał innowacyjności/kreatywności pracowników wzmocniony przez bank poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nakłady finansowe na szkolenia – wydatki na szkolenia/liczba pracowników (T/E),</li> <li>▪ wartość szkoleni/świadczania pracownicze (T/TB).</li> </ul> <p>Proinnowacyjne zachowania klientów – zainteresowanie klientów nowoczesnymi kanałami dystrybucji:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ liczba klientów aktywnie korzystających z bankowości elektronicznej/liczba klientów ogółem (EB/C),</li> <li>▪ liczba klientów aktywnie korzystających z bankowości mobilnej/liczba klientów ogółem (MB/C).</li> </ul>

Tab. 10 (cd.)

Konkurencyjność (typ)	Możliwe miary i sposoby oceny/wyceny	Koncepcja oceny danej podkategorii kapitału w prowadzonym badaniu
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> <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>	<p>Kapitał organizacyjny (ORG)</p> <p>Struktura organizacyjna określona poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ liczbę oddziałów/liczbę oddziałów sektor (B/SB),</li> <li>▪ przyrost liczby nowych klientów w stosunku do przyrostu nowych klientów banków komercyjnych (NC).</li> </ul> <p>Efektywność pracy oceniana poprzez:</p> <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>
Konkurencyjność systemowa	<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, utożsamianie się pracownika z misją banku (reputacja w oczach pracowników),</li> <li>▪ ocena stosowania polityki CSR.</li> </ul>	<p>Kapitał instytucjonalny (INS)</p> <p>Badanie relacji w środowisku zewnętrznym banku:</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>Badanie relacji z klientami, budowanie marki w oczach klientów:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pozycja w rankingu <i>Złoty Bankier</i> (GB).</li> </ul>

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: Rosińska-Bukowska (2012b), s. 106–108; Śledzik (2012), s. 8; Klimontowicz (2011), s. 196; Iwanicz-Drozdowska (1999), s. 68–78; Zaleska (2002), s. 36–39; Szwacka-Mokrzycka (2010), s. 279–281; Wojnarowska, Adamska (2001), s. 98; Skikiewicz (2007), s. 46–54.

## 2.3. Podsumowanie

W niniejszym rozdziale autorka starała się wykazać, że w sektorze usługowym (bankowym) w XXI wieku 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. XX wieku) w literaturze dotyczącej zarządzania strategicznego podkreślano kluczową rolę czynników niematerialnych lub kapitału intelektualnego jako determinant konkurencyjności.

Kapitał intelektualny wiąże się z wiedzą, kompetencjami, umiejętnościami i zdolnościami pracowników, a także procesami kreacji, produkcji oraz 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 jest traktowana jako podstawa wydajności organizacji i budowania długookresowej przewagi konkurencyjnej. W XXI wieku badacze i praktycy dość powszechnie uznali, że jest to kluczowy zasób i siła napędowa trwałej konkurencyjności, dotyczy bowiem 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). Banki w Polsce przekazują informacje o wszelkich aspektach niematerialnych w różnym zakresie, najczęściej w swoich raportach CSR. Zebranie wszystkich możliwych danych dotyczących IC banków, w podziale na trzy podsystemy, wymaga zatem wykorzystania nie tylko oficjalnych raportów finansowych, z działalności zarządu, lecz także społecznych (CSR) oraz zbiorczych opracowań branżowych.

Konkludując, należy stwierdzić, że 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 monografii przyjęto podział zaproponowany przez M. Rosińską-Bukowską – tj. na kapitał organizacyjny, innowacyjny i instytucjonalny, gdzie kapitał ludzki przenika wszystkie warstwy/podsystemy kapitału intelektualnego i je spaja, co jest widoczne zwłaszcza 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 zidentyfikowanie 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 ta 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 3

# Potencjał polskich banków giełdowych – analiza grupy badawczej 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 i klienci coraz większą uwagę zwracają na umiejętności, wiedzę pracowników, jakość obsługi, wizerunek, wprowadzane innowacje, czyli szeroko rozumiany kapitał intelektualny (ang. *Intellectual Capital* – IC). Dotychczas większość dostępnych analiz dotyczących budowania konkurencyjności banków oparta była na typowych wskaźnikach efektywności. Zmieniające się uwarunkowania funkcjonowania sektora w XXI wieku wymagają jednak zdecydowanie doceniania działań budujących konkurencyjność banków, bazujących na rozwoju podsystemów kapitału intelektualnego. Analiza zamieszczona w niniejszej monografii obejmuje grupę badawczą, w skład której wchodzi: Alior Bank, BNP Paribas, mBank, Citi Handlowy, ING Bank Śląski, Millenium Bank, Pekao Bank, PKO BP, Santander Bank i BOŚ Bank.

Przeprowadzone badanie z wykorzystaniem danych z lat 2009–2020 miało na celu wskazanie przewag konkurencyjnych poszczególnych banków i liderów poszczególnych procesów wśród 10 banków z grupy badawczej. Badanie dotyczyło zarządzania kapitałem ekonomicznym oraz miało na celu określenie kluczowych parametrów mogących odzwierciedlać zaawansowanie podsystemów kapitału intelektualnego w ujęciu organizacyjnym, innowacyjnym i instytucjonalnym. Przeanalizowano badaną grupę pod kątem wskaźników ROA, ROE, CIR, NIM. Wykorzystano do jej opisu charakterystyki liczbowe m.in. dotyczące: aktywów, kredytów, depozytów, zysku netto, liczby klientów, liczby oddziałów, liczby pracowników i wielkości świadczeń pracowniczych, liczby użytkowników bankowości elektronicznej oraz aplikacji mobilnej. Dodatkowo w ostatniej części analizy odwołano się do badań o charakterze jakościowym: rankingu *Złoty Bankier* i na gród przyznanych bankom w zakresie innowacyjności, działań CSR, jakości obsługi, atrakcyjności oferty, zarządzania, jak również atrakcyjności jako pracodawca.

### 3.1. Analiza grupy badawczej na podstawie wybranych wskaźników 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) to jedna z najpopularniejszych miar wykorzystywanych we wskaźnikowej analizie ekonomicznej. ROA dla całego sektora bankowego w Polsce w okresie od 2009 roku nie przekroczył 2% (co zaprezentowano w rozdziale 3). W grupie badawczej przez okres 12 lat banki utrzymywały wskaźnik ROA zbliżony do wartości sektora bankowego (tab. 11).

**Tabela 11.** ROA grupy badawczej banków w latach 2009–2020 (w %)

Nazwa banku/rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Alior Bank	-4,33	-1,12	0,98	0,29	0,89	1,07	0,77	0,94	0,74	0,97	0,38	-0,40
BNP Paribas	0,41	0,39	0,38	0,35	0,45	0,34	0,32	0,33	0,38	0,34	0,59	0,31
mBank	0,16	0,71	1,15	1,17	1,16	1,07	0,11	0,91	0,83	0,95	0,66	0,06
Citi Handlowy	1,34	2,01	1,74	2,23	2,14	1,91	1,27	1,33	1,24	1,30	0,92	0,28
ING Bank	0,99	1,17	1,26	1,06	1,11	1,04	1,03	1,07	1,11	1,11	1,08	0,72
Millenium Bank	0,12	0,69	0,92	0,90	0,94	1,07	0,83	1,02	0,90	0,94	0,62	0,02
Pekao Bank	1,85	1,88	1,98	1,95	1,76	1,62	1,36	1,31	1,33	0,12	1,15	0,48
PKO BP	1,47	1,90	2,00	1,94	1,62	1,31	0,98	1,01	1,15	1,15	1,21	-0,07
Santander Bank	1,64	1,83	1,98	2,39	1,87	1,42	1,67	1,44	1,45	0,90	1,16	-0,18
BOŚ Bank	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, Alior Bank, BNP Paribas, mBank, Citi Handlowy, ING Bank, Millenium Bank, Pekao Bank, Santander Bank, BOŚ Bank, 2009–2020.

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 roku) 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 roku – 2,39%), co wynikało ze znacznego przyrostu w tym okresie aktywów w związku z przejściem Kredyt Banku. Najniższą wartość osiągnął Alior Bank<sup>1</sup> (-4,33% w 2009 roku). Ponadto tylko BOŚ Bank w okresie 2009–2019 miał ujemne ROA (-0,33% w 2016 roku). Wynikało to z ówczesnej restrukturyzacji kosztów działania banku oraz zmniejszenia aktywów w związku z małym przyrostem wolumenu depozytów i kredytów.

1 W 2009 oraz 2010 roku Alior Bank osiągał ujemne wartości wskaźnika, co było spowodowane tym, że w 2008 roku podmiot ten rozpoczął działalność i przez pierwsze dwa lata funkcjonowania koszty przekraczały przychody z działalności bankowej.

W 2020 roku, wskutek podwyższonych kosztów utrzymania banków, związanych 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 są podmiotami najbardziej docenianymi przez inwestorów. W okresie 2009–2020 podobne tendencje dla wskaźnika ROE utrzymywały się dla całej grupy badawczej (tab. 12).

**Tabela 12.** ROE grupy badawczej banków w latach 2009–2020 (w %)

Nazwa banku/rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Alior Bank	-25,19	-1,13	13,66	3,10	10,48	10,69	8,80	9,31	7,57	8,99	4,21	-4,75
BNP Paribas	4,42	8,41	9,33	3,75	4,57	3,32	0,22	1,26	4,26	3,45	5,62	5,11
mBank	3,38	9,81	14,91	13,20	12,60	12,33	1,09	9,36	7,64	8,66	6,09	0,63
Citi Handlowy	8,22	11,75	11,59	13,43	13,25	12,89	9,24	8,75	7,96	9,05	6,82	2,27
ING Bank	12,62	13,85	14,12	10,56	11,67	10,15	10,75	10,84	11,90	11,44	10,97	7,18
Millenium Bank	2,18	7,97	10,17	9,79	9,99	11,29	8,48	10,10	8,21	9,06	6,91	0,21
Pekao Bank	13,13	12,50	13,63	12,59	11,89	11,30	10,97	9,95	10,63	1,06	9,98	4,42
PKO BP	11,43	15,17	16,70	15,30	12,84	11,79	8,64	8,92	8,56	9,57	9,49	-0,64
Santander Bank	16,17	14,22	15,39	15,94	13,68	11,19	10,44	10,53	9,48	7,03	8,74	-1,47
BOŚ Bank	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:** jak do tab. 11.

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 roku) odnotowały dwa banki: PKO BP oraz ING Bank Śląski. W 2009 roku 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 roku 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.

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 roku utrzymywały się na historycznie niskim poziomie 1,5%) i podatek od aktywów wprowadzony w 2016 roku. W okresie 2015–2020 w analizowanych bankach wskaźnik przekraczał 10% tylko w ING Banku Śląskim, incydentalnie w bankach 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 roku 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 zniosły te wyzwania BNP Paribas, ING Bank Śląski, Citi Handlowy i Pekao.

Kolejnym parametrem, z wykorzystaniem którego badana była grupa 10 banków jest NIM (tab. 13), 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 i rynkowe, gdyż duży wpływ mają na niego wszystkie aktywa i pasywa oprocentowane w bilansie banku.

**Tabela 13.** NIM grupy badawczej banków w latach 2009–2020 (w %)

Nazwa banku/rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Alior Bank	1,66	3,28	3,19	3,90	3,87	3,73	3,74	3,17	4,08	4,55	4,48	3,94
BGŻ BNP Paribas	2,71	2,04	1,65	2,74	2,84	2,77	2,15	2,40	2,63	2,55	3,63	3,11
Mbank	2,05	1,70	1,89	2,02	1,94	1,91	1,83	1,68	2,10	2,96	3,31	3,25
Citi Handlowy	3,88	3,91	3,32	3,35	2,69	2,32	1,94	2,21	2,51	2,90	2,40	2,31
ING Bank	2,37	2,48	2,64	2,47	2,22	2,21	2,15	2,40	2,58	3,23	3,35	2,76
Millenium Bank	1,04	1,70	2,01	1,97	1,95	2,22	1,84	2,04	2,25	2,31	2,29	2,19
Pekao Bank	3,08	2,91	2,91	3,05	2,72	2,59	2,47	3,16	2,48	3,93	3,08	2,98
PKO BP	3,09	3,76	3,93	4,19	3,40	2,79	2,55	2,58	3,19	3,36	3,30	3,19
Santander Bank	2,62	3,14	2,39	3,83	3,09	2,46	2,24	2,52	2,28	2,16	3,01	2,92
BOŚ Bank	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:** jak do tab. 11.

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 analizowanej grupy. Najbliżej osiągnięcia tego był Alior Bank, którego NIM (z wyjątkiem 2009 roku) kształtował się powyżej 3%.

W analizowanej grupie podmiotów Alior Bank osiągnął najwyższy poziom wskaźnika marży odsetkowej (4,55% w 2018 roku). 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 obniżenia 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%), osiągnął BOŚ Bank. Widoczny wzrost marży od 2016 do 2019 roku 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>2</sup>. Relatywnie słabo uplasował się też Millenium Bank, którego wartość NIM przez cały okres badawczy nie osiągnęła 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 roku) udało się osiągnąć trzem bankom: Pekao, PKO BP oraz Santander.

**Tabela 14.** CIR grupy badawczej banków w latach 2009–2020 (w %)

Nazwa banku/rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Alior Bank	82,19	48,13	50,50	61,68	49,12	59,87	52,62	55,56	59,98	69,81	68,56	78,36
BGŻ BNP Paribas	45,88	45,84	45,30	82,92	68,91	65,41	53,17	50,87	50,94	63,20	69,90	74,72
mBank	66,00	55,96	56,40	70,33	57,83	47,21	59,56	52,75	53,65	66,00	62,19	75,18
Citi Handlowy	48,23	55,03	52,44	56,67	51,73	60,49	66,80	65,23	71,19	65,63	64,95	75,07
ING Bank	58,05	62,18	49,65	59,27	51,00	41,61	40,56	48,40	44,70	42,13	61,47	77,68
Millenium Bank	63,77	69,83	65,75	66,64	65,42	61,04	68,44	54,48	53,07	56,53	51,06	63,32
Pekao Bank	52,33	51,22	47,87	46,37	54,37	44,70	52,94	47,06	51,86	52,63	51,24	63,10
PKO BP	52,95	42,34	50,52	40,39	46,37	35,66	43,01	43,88	47,83	59,49	51,70	53,46
Santander Bank	44,03	43,36	52,25	58,94	47,57	46,02	40,61	55,89	55,75	53,53	54,49	64,19
BOŚ Bank	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:** jak do tab. 11.

2 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.

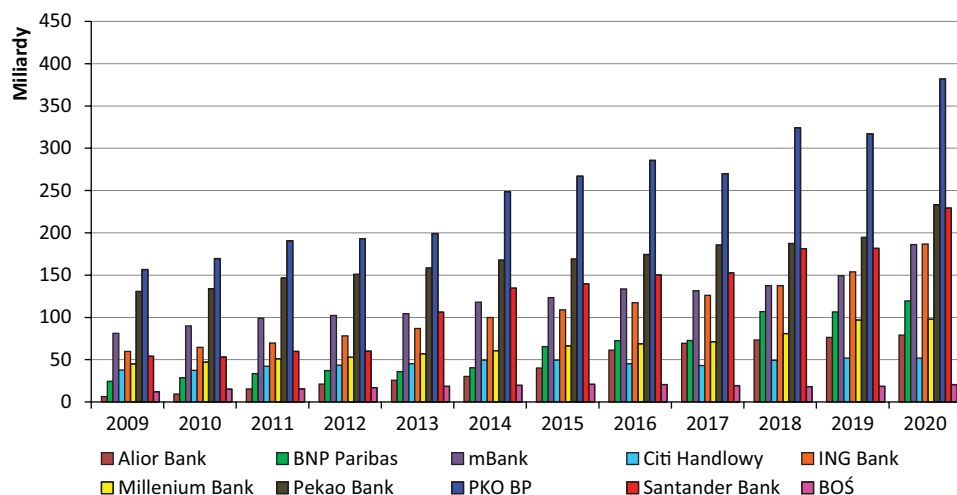
W obliczu kłopotów rynkowych, ekonomicznych i ogólnogospodarczych wiele banków zostało zmuszonych do przeprowadzenia restrukturyzacji kosztowej. Na podstawie poniższych danych (tab. 14) można stwierdzić, że w okresie 2009–2013 wystąpił w sektorze bankowym pozytywny trend dotyczący efektywności kosztowej, ponieważ poziomy tego wskaźnika uległy zmniejszeniu. Analiza tego wskaźnika w czasie umożliwiła 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%).

W badanym okresie poziomy CIR zmieniały się o kilka punktów procentowych rok do roku. W latach 2009–2020 najbardziej istotna zmiana dotyczyła Santander Banku, który obniżył ten poziom o prawie 30 p.p. Było to związane 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 roku. Pozostałe analizowane banki utrzymywały poziom wskaźnika do wartości 50%. W 2020 roku poziom CIR wszystkich banków w grupie badawczej (z wyjątkiem PKO BP) przekroczył 60%. Wynikało to ze wzrostu rezerw na ryzyko kredytowe, kosztów zagrożonych bądź niespłacanych kredytów, jak również ze zwrotów 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, płynnych bilansach i niskim poziomie wskaźnika CIR utrzymywały wyższy poziom ROE.

Podsumowując analizę grupy badanych w monografii 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 ów sektor. 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 tym 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 wartością wskaźnika NIM w okresie 2009–2020 wyróżnił się Alior Bank, natomiast wartość wskaźnika CIR poniżej średniej przez prawie cały okres badawczy (z wyjątkiem 2020 roku) udało się osiągnąć trzem podmiotom – były to Pekao Bank, PKO BP oraz Santander Bank.

## 3.2. Analiza grupy badawczej na podstawie wartości zysku oraz aktywów w latach 2009–2020

Pierwszym z parametrów poddanych badaniu w wartościach bezwzględnych jest wartość aktywów. Na zmiany wielkości aktywów wpływały czynniki ekonomiczne, zmiany osobowe i kapitałowe. Skokowe zmiany badanego parametru dla konkretnych podmiotów (wykres 1) odzwierciedlały m.in. skutki połączeń i fuzji banków, jak również przyrost bazy klientów zainteresowanych ofertą danego banku.



Wykres 1. Aktywa badanych banków w latach 2009–2020 (w mld PLN)

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: raport roczny PKO BP, Alior Bank, BNP Paribas, mBank, Citi Handlowy, ING Bank, Millennium Bank, Pekao Bank, Santander Bank, BOŚ Bank, 2009–2020.

W latach 2009–2020 aktywa badanej grupy banków sukcesywnie wzrastały. Na wyróżnienie zasługuje zwiększenie aktywów o 43,2% w przypadku Alior Banku w 2016 roku. Po połączeniu z BPH aktywa banku osiągnęły poziom ok. 60 mld PLN<sup>3</sup>. W 2018 roku wzrost aktywów o blisko 20% odnotował Santander Bank (wchłonął w badanym okresie wydzieloną część Deutsche Banku) oraz BNP Paribas (zakończył proces przejęcia Raiffeisen Bank). W 2019 roku Komisja Nadzoru Finansowego (KNF) wyraziła zgodę na połączenie Banku Millennium i Euro Banku przez przeniesienie całego majątku Euro Banku na Bank Millennium, co wiązało się ze wzrostem aktywów tego ostatniego o 46,2%.

3 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.



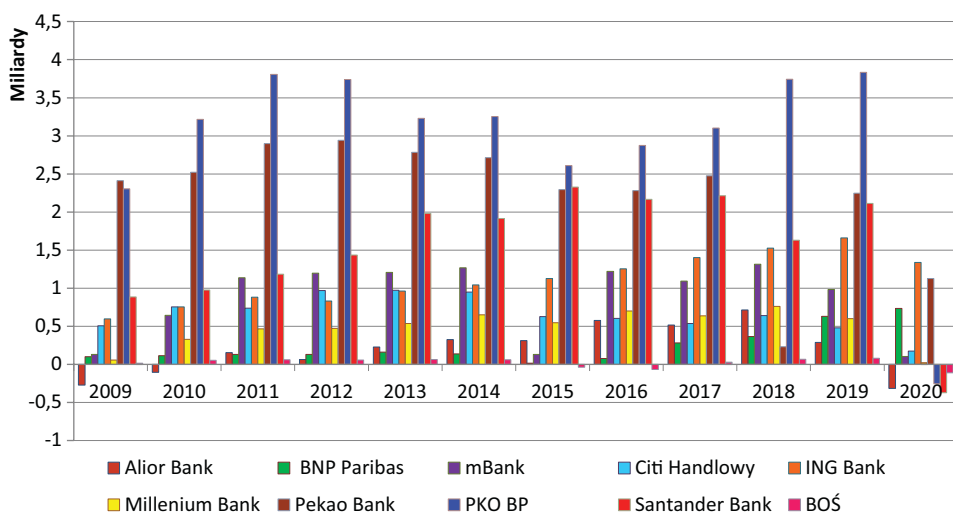
Aktywa PKO BP w całym analizowanym okresie dynamicznie rosły. Bank prowadził jasno określoną politykę depozytową i kredytową, mającą na celu zwiększenie bazy klientów, szczególnie tych poniżej 35. roku życia, przy jednoczesnym wzroście wyniku na działalności bankowej. Z kolei Citi Handlowy średnioroczny wzrost aktywów o 12% zawdzięcza zwiększonej akcji kredytowej dla klientów sektora finansowego oraz przyrostowi bazy klientów instytucjonalnych.

ING Bank Śląski, dzięki uproszczeniu systemu bankowości internetowej i 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, jak również uproszczony proces pożyczkowy dla klientów indywidualnych. W konsekwencji w okresie 2009–2020 poziom jego aktywów zwiększył się blisko trzykrotnie.

Najmniejszą dynamiką przyrostu aktywów (o ok. 3% rocznie) charakteryzował się BOŚ Bank, który od 2016 roku restrukturyzował działalność, chcąc wyróżnić się, stając się bankiem docierającym tylko do określonego grona klientów zainteresowanego wsparciem ekologicznych rozwiązań.

W 2020 roku w grupie badanych 10 banków, pomimo panującej pandemii COVID-19, można było zauważyć ogólny wzrost wartości ich aktywów. Było to głównie efektem przyrostu depozytów klientów firmowych, otrzymujących państwowe dofinansowania oraz licznych promocji, prowadzonych przez banki zachęcające do otwarcia rachunków rozliczeniowo-oszczędnościowych.

Kolejnym analizowanym parametrem jest wartość zysku badanej grupy 10 banków (wykres 2).



**Wykres 2.** Zys netto badanych banków w latach 2009–2020 (w mld PLN)

**Źródło:** jak do wykresu 1.

W analizowanym okresie największą wartość zysku netto odnotował PKO BP. Było to związane z dużą bazą klientów i 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 i brakiem wystarczająco atrakcyjnych produktów kredytowych i depozytowych, do 2015 roku BOŚ Bank osiągał najniższy poziom zysku netto. Od 2016 roku, po podjęciu działań optymalizujących koszty działalności i mających na celu poszerzenie działalności biznesowej, jego zysk zwiększył się o 15 p.p. (do 2020 roku). Warto również zwrócić uwagę, iż przy mniejszej bazie klientów niż PKO BP, Pekao Bank czy ING Bank Śląski, od 2015 roku sukcesywnie zwiększał wartość zysku netto (osiągając w 2018 roku 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 roku sukcesywnie pracował nad poprawą wartości zysku netto. Średniorocznie zysk wzrastał o 12,2 p.p. Bank odnotował przyrost w bankowości transakcyjnej, powierniczej oraz obszarze kart płatniczych i kredytowych. W 2018 roku jego zysk zmniejszył się o 42,3% ze względu na zwiększenie kosztów działalności (razem z amortyzacją) o 3% – do 1,215 mld PLN. Przy tym bank kontynuował strategię zwiększania bazy nowych klientów.

Millenium Bank w 2019 roku odnotował spadek zysku o 26 p.p., co było związane 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 dotyczące walutowych kredytów hipotecznych 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 roku. W kolejnych latach przyrost zysku kształtował się na poziomie ok. 8%. Millenium posiada dużą bazę klientów depozytowych, jednak ma mniejszy udział klientów kredytowych, dlatego wynik 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 kredytowania działalności sektora przedsiębiorstw.

Średniorocznie wzrost zysku o 5,6 p.p. dla Alior Banku oraz o 3,2 p.p. BNP Paribas również wynikał z działań marketingowych banków, które zwiększały bazę kredytową w strategicznych segmentach: leasingu, pożyczek i 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 były też zauważalne 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,

a więc odnotowując straty, zakończyły rok 2020: Alior Bank, Pekao Bank, BOŚ Bank i PKO BP. Przy tym w przypadku ostatniego z wymienionych nie było to bezpośrednim rezultatem zmniejszonego ruchu klientów w pandemii, lecz wynikało z wyrażenia zgody na podpisywanie ugody z osobami posiadającymi kredyty we frankach. Bank utworzył fundusz o wartości 6,7 mld PLN, który zabezpiecza koszty programu ugód.

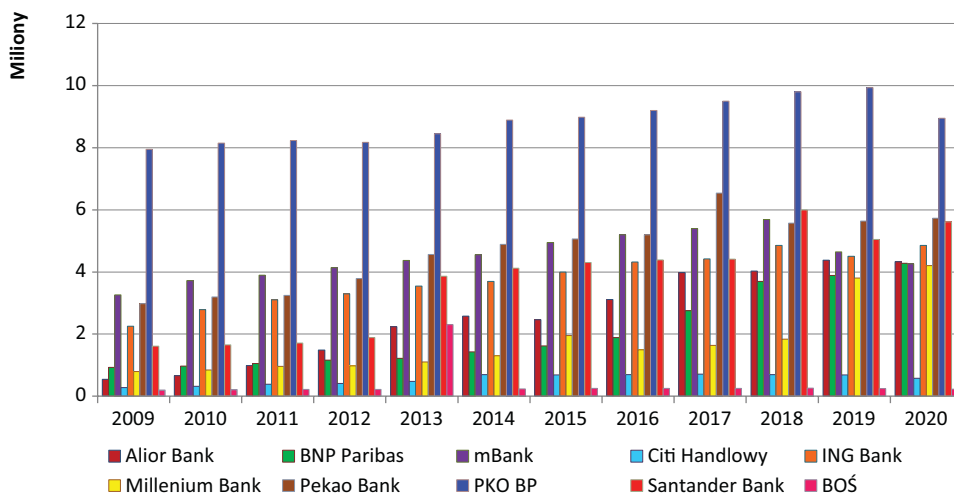
Podsumowując, w latach 2009–2020 w analizowanej grupie banków nastąpił przyrost aktywów. Banki realizowały różne strategie. Niektóre z nich – jak BNP Paribas – skupiły się na transakcjach fuzji i przejęć, a inne decydowały się na uatrakcyjnienie oferty produktowej, w tym kredytów i depozytów. Analizowana 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, powinny skupiać się przede wszystkim na optymalizacji kosztów w związku z digitalizacją, rozszerzaniu i personalizacji oferty bankowej. W nielicznych przypadkach działania te mogą skutkować także kolejnymi zmianami organizacyjno-własnościowymi.

### **3.3. 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 badanym okresie banki podejmowały liczne działania mające na celu zwiększanie bazy klientów. Największą liczbą klientów wyróżniał się PKO BP (wykres 3). W okresie 2009–2020 liczba jego klientów wzrosła o 25%, do ponad 10 mln. W swojej strategii bank podkreślał rolę klienta, koncentrację na jego potrzebach i oczekiwaniach. PKO BP skupia się na intensywności rozwoju produktów oraz kanałów elektronicznych, w tym wspiera klientów w załatwianiu spraw administracyjnych.

Kolejnym podmiotem posiadającym największe grono klientów był Pekao Bank. W 2020 roku liczba ta przekroczyła 5,8 mln. Od 2009 roku Pekao sukcesywnie rozbudowywał bazę klientów. Największy przyrost roczny (27%) odnotował w 2017 roku. Było to wynikiem przeprowadzenia dużej kampanii marketingowej (wspierającej sprzedaż *Konta Przekorzystego*) prowadzonej w telewizji, kinach, komunikacji miejskiej, mediach społecznościowych i Internecie. W 2019 roku 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 roku był skutkiem wypowiedzenia umów rachunku klientom, którzy nie korzystali z niego ponad 10 lat.



**Wykres 3.** Liczba klientów badanych banków w latach 2009–2020

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: ZBP (2021).

Natomiast mBank od 2009 roku realizował strategię banku w pełni mobilnego z innowacyjnymi rozwiązaniami. Zrzeszał klientów przede wszystkim poniżej 26. roku życia. Do 2018 roku powiększył bazę klientów o 72% w stosunku do 2009 roku. W 2019 roku odnotował spadek liczby klientów o 34% w porównaniu do roku 2018, ze względu na ich obawy co do słabszej kondycji finansowej banku i prawdopodobieństwa sprzedaży spowodowanej dużym obciążeniem związanym z wyrokami TSUE<sup>4</sup>. W latach 2009–2020 ponad dwukrotnie bazę klientów zwiększył ING Bank Śląski (do 4,8 mln), co było rezultatem cenowej atrakcyjności produktów, wprowadzania nowoczesnych rozwiązań dla klientów oraz utrzymywania wysokiej jakości obsługi.

Dynamiczny wzrost liczby klientów do 2014 roku (o 181%) zaobserwowano w Alior Banku. Rozpoczynając działalność pod koniec 2008 roku, do końca 2009 roku miał blisko 200 tys. klientów. W 2011 roku otworzył 336 tys. nowych rachunków bieżących (w PLN), co sprawiło, że na koniec września 2012 roku 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 roku zwiększył

4 TSUE to Trybunał Sprawiedliwości Unii Europejskiej, który 19 września 2019 roku wydał wyrok zmuszający banki do oddawania części pobranych prowizji przy wcześniejszej spłacie kredytu. Z kolei 3 października 2019 roku ogłosił wyrok, w którym uznaje za klauzule niedozwolone indeksowanie kredytów do franka.

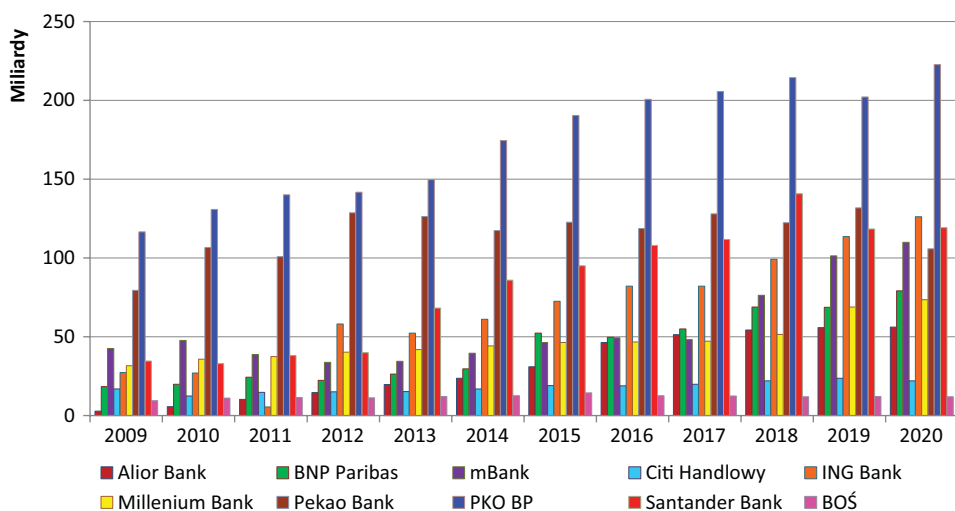
bazę klientów do 4,3 mln. W przypadku BNP Paribas oraz Santander Banku dynamiczny przyrost liczby klientów po 2015 roku był związany z transakcjami fuzji.

Najmniejszą liczbę klientów wśród analizowanych podmiotów 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 roku w grupie badawczej banków była kontynuowana polityka poszerzania grona klientów, głównie korzystających z kanałów zdalnych. Spadek liczby klientów w 2020 roku w przypadku PKO BP był skutkiem zamknięcia rachunków nieaktywnych, natomiast w mBanku wynikało to w dalszym ciągu z obaw klientów związanych z wyrokami TSUE.

Podsumowując, można stwierdzić, że liczba klientów banków, podobnie jak w przypadku innych typów przedsiębiorstw, jest kluczowym parametrem. Zwiększanie bazy klientów to jeden z celów działalności. Jednak dla budowania długookresowej konkurencyjności istotna jest jakość posiadanej bazy klientów. W przypadku banków dotyczy to ich zapotrzebowania na konkretne produkty depozytowe i kredytowe.

Kolejny parametr, na podstawie którego analizowana była grupa 10 opisanych wyżej banków to wolumen udzielonych kredytów (wykres 4). Głównym czynnikiem mającym wpływ na rozwój akcji kredytowej banków w okresie 2009–2020 był dynamiczny przyrost kredytów hipotecznych oraz kredytów inwestycyjnych dla przedsiębiorców.



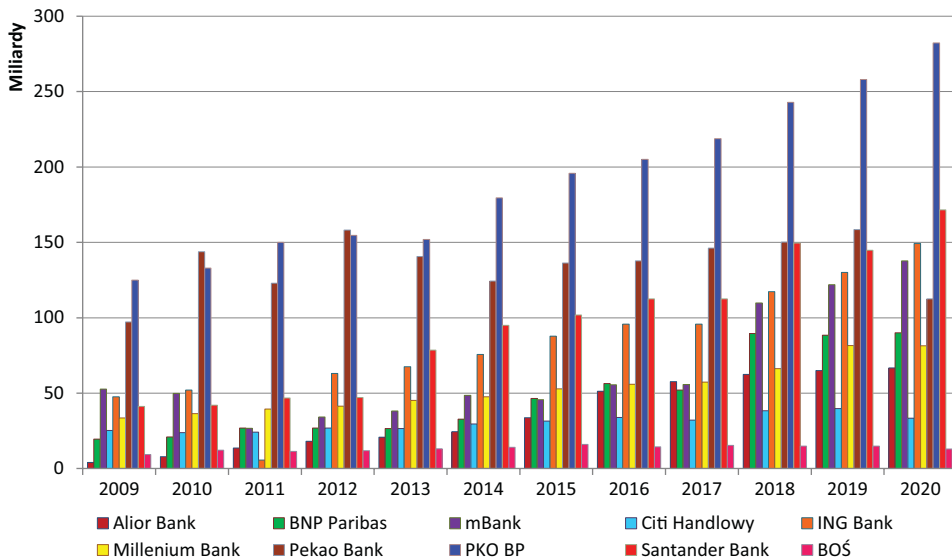
**Wykres 4.** Kredyty udzielone przez badane banki w latach 2009–2020 (w mld PLN)

**Źródło:** jak do wykresu 1.

Największy wolumen udzielonych kredytów osiągnął w badanym okresie PKO BP. W 2018 roku udział udzielonych przez ten 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). W 2020 roku 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 roku. Do 2017 roku drugą pozycję w zakresie wielkości udzielonych kredytów zajmował Pekao Bank. Wielkość wolumenu kredytów wynikała z dużej bazy klientów i atrakcyjnej oferty kredytu hipotecznego (niska marża oraz udział w programie „Mieszkanie dla Młodych”). Od 2018 roku 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), jak również 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 roku mogła ona przebiegać również w kanale bankowości elektronicznej). Najniższy udział udzielonych kredytów w badanej grupie banków odnotował BOŚ Bank. Wartość kredytów udzielonych od 2016 do 2020 roku spadła o 27% i osiągnęła w 2020 roku 1,3 mld PLN. W 2020 roku we wszystkich bankach w badanej grupie można zaobserwować wzrost wolumenu kredytów, co jest związane z dużym zainteresowaniem od drugiej połowy roku kredytami hipotecznymi, a także udzielaniem bezzwrotnych pożyczek przedsiębiorcom w ramach kolejnych programów pomocowych państwa.

Drugim, kluczowym dla działalności bankowej parametrem dotyczącym podstawowych obszarów aktywności bieżącej jest wolumen depozytów. Uwzględniając wielkość depozytów dla badanej grupy banków w latach 2009–2020, liderem pozostał PKO BP (wykres 5).

W 2020 roku depozyty osiągnęły wartość ponad 250 mld PLN. Drugim w kolejności na podstawie tego kryterium okazał się Pekao Bank, któremu tylko w 2012 roku udało się wyprzedzić lidera. Było to rezultatem wspomnianych już wcześniej działań marketingowych na rzecz *Konta Przekorzystnego*. Dalsze pozycje w rankingu zamiennie osiągały Millenium, mBank oraz ING, w zależności od atrakcyjności oferty depozytowej i intensywności zachęcania klientów do oszczędzania, a także działań z zakresu fuzji i przejęć, które istotnie zwiększały bazę depozytową tych podmiotów. Najniższe wartości w całym badanym okresie odnotował ponownie BOŚ Bank. W 2020 roku, przy rekordowo niskich stopach procentowych, przyrost wolumenów związany był głównie z pomocą finansową dla przedsiębiorców, gdyż środki wypłacane były na rachunki bankowe.



**Wykres 5.** Depozyty badanych banków w okresie 2009–2020 (w mld PLN)

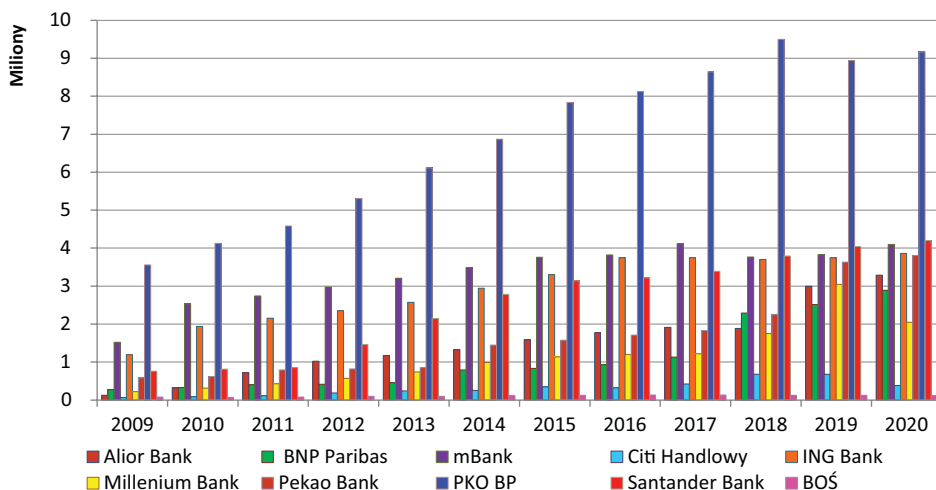
**Źródło:** jak do wykresu 1.

W całym badanym okresie (2009–2020) w opisywanej grupie banków można zaobserwować, że każdy z podmiotów podejmował działania zmierzające do zwiększenia bazy klientów, wolumenu kredytów i depozytów. Różnice w skuteczności tych działań wynikały z odmiennego 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 i możliwości bazowania w trudnych momentach na potencjale zaufania swoich klientów. Tym samym ujawniły się miękkie pozafinansowe determinanty budowania konkurencyjności.

### 3.4. Analiza grupy badawczej na podstawie liczby klientów bankowości internetowej, mobilnej i tradycyjnej w latach 2009–2020

Liczba użytkowników bankowości elektronicznej w okresie 2009–2020 sukcesywnie wzrastała w każdym z opisywanych podmiotów (wykres 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 można

określić konieczne elementy strategii obliczonej na edukację klienta, przekonywanie go do nowoczesnych rozwiązań, tak aby m.in. obniżyć koszty podstawowej działalności banku.



**Wykres 6.** Liczba użytkowników bankowości internetowej w badanych bankach w latach 2009–2020

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie ZBP (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 pokazały badania przedstawione w podrozdziałach 3.1, 3.2, 3.3).

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”.

Znaczną dynamikę przyrostu użytkowników bankowości internetowej osiągnął Santander Bank, tj. 20 p.p., po nabyciu w 2011 roku akcji dawnego BZ WBK przez hiszpański Banco Santander. Wzrost liczby klientów Santander Banku, korzystających z bankowości internetowej, w 2018 roku spowodowany był usprawnieniem systemu bankowości internetowej dla klientów oraz przejściem w 2018 roku wydzielonej części segmentu klientów indywidualnych Deutsche Banku. Zwiększenie liczby użytkowników bankowości internetowej o 18 p.p. odnotował w 2016 roku Citi Handlowy. Bank osiągnął to dzięki nowemu serwisowi transakcyjnemu, który pozwolił w całości przenieść obsługę sprzedażową i posprzedażową klientów do Internetu.

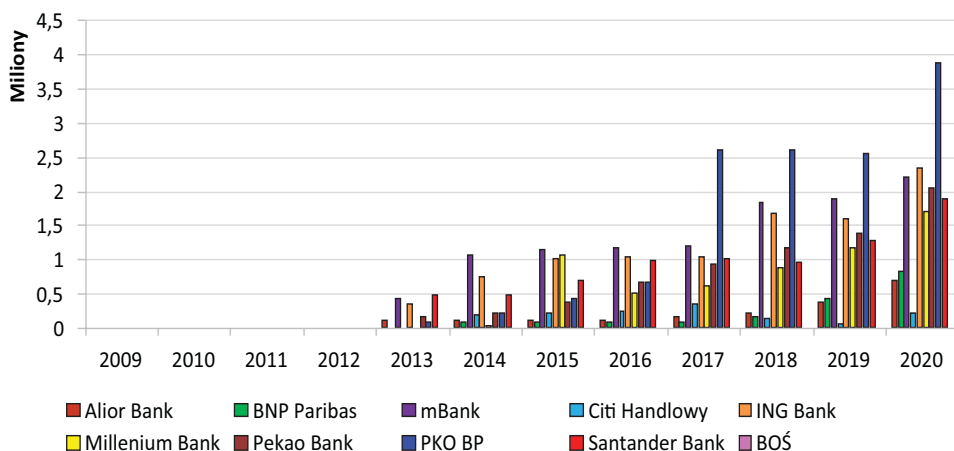


W 2016 roku spadek liczby użytkowników bankowości internetowej o 15 p.p. w ING Banku wynikał z rozwiązania relacji z klientami, którzy wykazali brak aktywności od co najmniej dwóch lat. ING kontynuował działania w zakresie budowania wizerunku mobilnego banku. Udoskonalanie systemu bankowości internetowej 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. Najmniejszą liczbę użytkowników bankowości internetowej posiadał BOŚ Bank, co wynikało z faktu, że jego system bankowości internetowej odbiegał od standardów rynkowych. Od 2017 roku bank podjął jednak decyzję o zwiększeniu roli internetowych kanałów dystrybucji (a także kanałów tradycyjnych) i dostosowaniu ich do oczekiwań docelowych segmentów klientów.

W 2020 roku nastąpił wzrost zainteresowania bankowością internetową we wszystkich 10 badanych bankach. Z pewnością był to efekt wzrostu popularności płatności internetowych i zmniejszenia się obiegu gotówki wskutek pandemii COVID-19, a ponadto nabywania produktów bankowych zdalnie. Wpływ na wzrost liczby użytkowników bankowości elektronicznej dodatkowo miała funkcjonalność w postaci logowania się za jej pomocą do rządowego Profilu Zaufanego, który umożliwiał załatwienie wielu urzędowych spraw i czasem stanowił jedyną opcję skorzystania z tych usług, np. w trakcie lockdownu.

Osobną kategorią nowoczesnej bankowości jest bankowość mobilna (wykres 7). Jej rozkwit w Polsce obserwujemy od 2013 roku, 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 oraz 2009 roku. 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 roku aplikacja mobilna oferowana była już we wszystkich analizowanych bankach. Liczba użytkowników aplikacji mobilnej w 2014 roku 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 roku posiadał 3,8 mln użytkowników aplikacji IKO.

Okres od 2018 roku to czas intensywnej pracy w zakresie przekonywania klientów do funkcjonalności aplikacji mobilnej i zwiększenia liczby jej użytkowników. Było to związane z wdrożeniem w Polsce dyrektywy unijnej PSD2, która wprowadziła dodatkowe podmioty mogące pośredniczyć w usługach finansowych. Są to tzw. TPP – *Third Party Providers*, 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.



**Wykres 7.** Liczba użytkowników bankowości mobilnej w badanych bankach w latach 2009–2020

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: ZBP (2020).

Od 2016 roku przyrost użytkowników bankowości mobilnej o ponad 20 p.p. możemy zaobserwować w PKO BP, ING Banku, mBanku oraz Millenium. PKO BP wprowadził (od 2016 roku) zmiany, które przekształciły IKO z aplikacji służącej do płatności czy wypłat mobilnych w aplikację stanowiącą „bank w telefonie”. Na koniec 2020 roku 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. Oprócz funkcji bankowości mobilnej i funkcji płatniczych IKO stało się obecnie istotnym kanałem sprzedażowym, m.in. pożyczki gotówkowej, lokaty czy karty kredytowej.

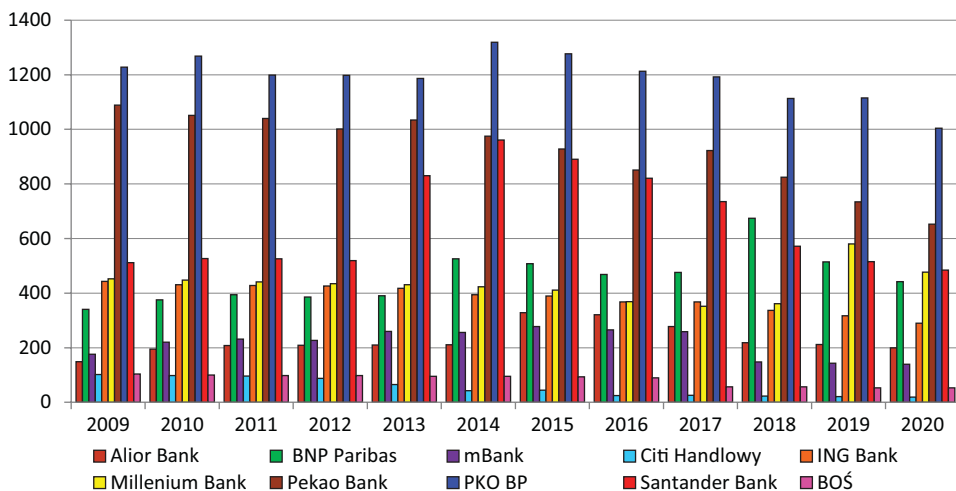
W bankach mBank oraz ING od 2016 roku w aplikacji mobilnej wprowadzono dodatkowe funkcjonalności w obszarze zarządzania kartami i limitami. Należą do nich m.in.: możliwość ustalenia jednorazowo wysokiego limitu dla danego rodzaju transakcji do końca dnia, tymczasowa blokada karty, blokada transakcji zagranicznych i zbliżeniowych, a także informacje o odrzuconych transakcjach kartowych, możliwość przechowywania paragonów, korzystanie z licznych kodów rabatowych, logowanie za pomocą danych biometrycznych.

Zwiększenie się liczby użytkowników aplikacji mobilnej Millenium w latach 2016–2020 było rezultatem rozbudowanej sprzedaży produktów kredytowych dostępnych w aplikacji mobilnej. W 2016 roku zmiany w bankowości mobilnej rozpoczął również Pekao Bank, który w 2014 i 2015 roku posiadał, pomimo dużej bazy klientów, poniżej 500 tys. użytkowników. System transakcyjny w opinii klientów był nieczytelny i mało użyteczny. Bank udostępnił w 2016 roku nowoczesną bankowość mobilną *PeoPay* – jedną aplikację do korzystania z produktów i usług bankowych oraz płacenia.

BOŚ dopiero od 2018 roku rozpoczął wdrażanie planu związanego z nowościami w zakresie bankowości mobilnej. Aplikacja jest nadal testowana i dopiero pod

koniec 2022 roku otrzymali 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 opisywanych bankach proces ten postępował, a dodatkowo pandemia COVID-19 sprawiła, że ewolucja w kierunku cyfryzacji w 2020 roku 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 i miejscem umożliwiającym bezpośredni kontakt klienta z pracownikiem. W latach 2009–2013 liczba placówek we wszystkich analizowanych bankach wzrastała (wykres 8). Od 2014 roku tendencja ta zmieniła się w związku ze wzrastającą rolą kanałów mobilnych i większym poziomem digitalizacji klientów.



**Wykres 8.** Liczba oddziałów badanych banków w latach 2009–2020

**Źródło:** jak do wykresu 1.

Banki z badanej grupy stopniowo rozpoczęły proces zmniejszania liczby oddziałów. Największą liczbę oddziałów w okresie 2009–2020 posiadał PKO BP, który zamknął od 2014 roku 206 placówek. Wzrost liczby placówek w przypadku BNP Paribas w 2015 roku wynikał z fuzji BGŻ Banku z BNP Paribas, a w 2018 roku przejęcia Raiffeisen Bank Polska SA. Tendencję wzrostową możemy też zaobserwować w przypadku liczby placówek mBanku oraz Pekao Banku czy Alior Banku, jednak było to związane z otwieraniem mobilnych punktów tych podmiotów, głównie w galeriach handlowych, gdzie banki odkryły potencjał bazy nowych klientów.

mBank do 2013 roku 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 roku posiadał 26 oddziałów banku, co wynikało z rozwoju „Bankowego Ekosystemu Smart” (placówki w miejscach najczęściej uczęszczanych przez klientów). Wskutek zmieniających się zachowań klientów i rozwoju 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 rezultacie niesatysfakcjonujących wyników finansowych banku.

W 2020 roku, w związku z nasilonym rozwojem kanałów zdalnej obsługi klienta, każdy z analizowanych banków zmniejszył liczbę swoich oddziałów. Największą zmianę roczną w stosunku do 2019 roku możemy zaobserwować w przypadku Millenium Banku (spadek liczby placówek o 125) oraz PKO BP (zmniejszenie liczby placówek o 111), co było skutkiem nie tylko pandemii, ale realizowanej strategii rozwoju cyfrowego.

Podsumowując, można stwierdzić, że 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 też modernizowane. W większości stają się miejscami kontaktu klientów w sytuacji niestandardowych procesów<sup>5</sup> bądź pozostają wygodną opcją dla grona klientów nadal przywiązanych do tradycyjnej formy kontaktu.

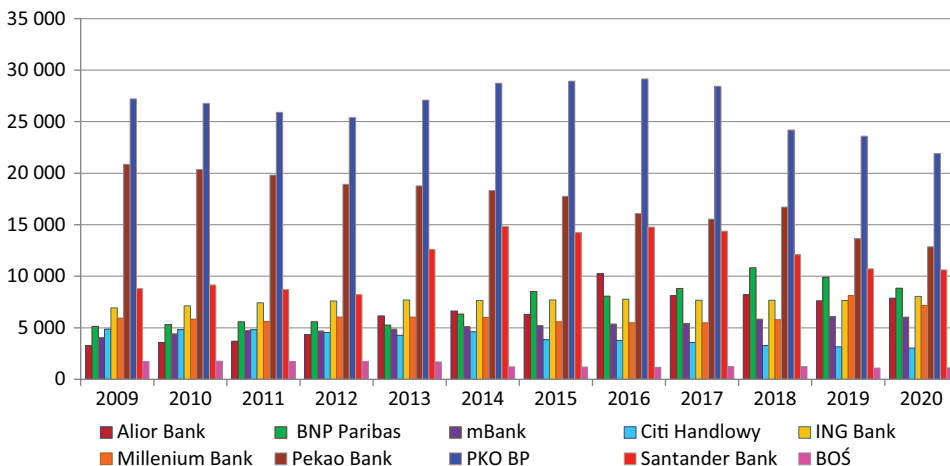
### **3.5. Analiza grupy badawczej na podstawie liczby pracowników oraz wartości oferowanych im świadczeń w latach 2009–2020**

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 kwestii dotyczących ich pracowników.

---

5 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.

W okresie 2009–2020 w analizowanej grupie 10 banków widoczna była taka sama tendencja, jak w przypadku całego sektora bankowego, czyli zmniejszanie się liczby zatrudnionych (wykres 9). Procesy fuzji i przejęć stanowiły okazję 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.



**Wykres 9.** Liczba pracowników badanych banków w latach 2009–2020

**Źródło:** jak do wykresu 1.

W latach 2009–2014 struktura zatrudnienia w PKO BP pozostawała niezmienna. W 2015 roku zatrudnienie zwiększyło się o 20 p.p., w związku z połączeniem z Nordea Bankiem. Od 2016 roku PKO BP podjął intensywne działania zmierzające do ulepszenia aplikacji mobilnej i oferty bankowości elektronicznej, co miało przesunąć część klientów do zdalnych kanałów i umożliwić zmniejszenie zatrudnienia o 600 osób w latach 2018–2019. PKO BP oraz Pekao Bank odnotowały największą zmianę liczby zatrudnionych w okresie 2009–2020, tj. zmniejszyły liczbę pracowników odpowiednio o 3625 i 7226 osób. Zatrudnienie w banku BNP Paribas wzrosło o 35,6 p.p. w 2018 roku w stosunku do 2009 roku w konsekwencji przejęcia Raiffeisen Bank Polska<sup>6</sup>. W 2020 roku zatrudnienie spadło o 10,3 p.p. względem 2018 roku w efekcie restrukturyzacji i dostosowywania rozbudowanej

<sup>6</sup> W 2018 roku 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.

struktury organizacyjnej banku do warunków rynkowych. Wzrost zatrudnienia w Santander Banku o 33,8 p.p. między 2009 a 2020 rokiem również wynikał z fuzji (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 roku) były efektem przyjętej strategii poprawy wyników finansowych poprzez obniżanie kosztów działania banku.

Szczególnie widoczne zmiany w zatrudnieniu w mBanku w latach 2017–2018 były rezultatem zmian organizacyjnych. Spadek zatrudnienia miał związek głównie z przesunięciem części etatów do mCentrum Operacji oraz stanowił kontynuację 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.

Z kolei sztuczna inteligencja i technologie chmurowe to obszary rozwijane przez Citi Handlowy w ramach cyfrowej transformacji<sup>7</sup>, którą bank ten realizuje od 2011 roku. Wdrożenie strategii spowodowało systematyczny spadek zatrudnienia o 1160 osób do 2020 roku. 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 roku zmniejszyła się zaledwie o 48 osób.

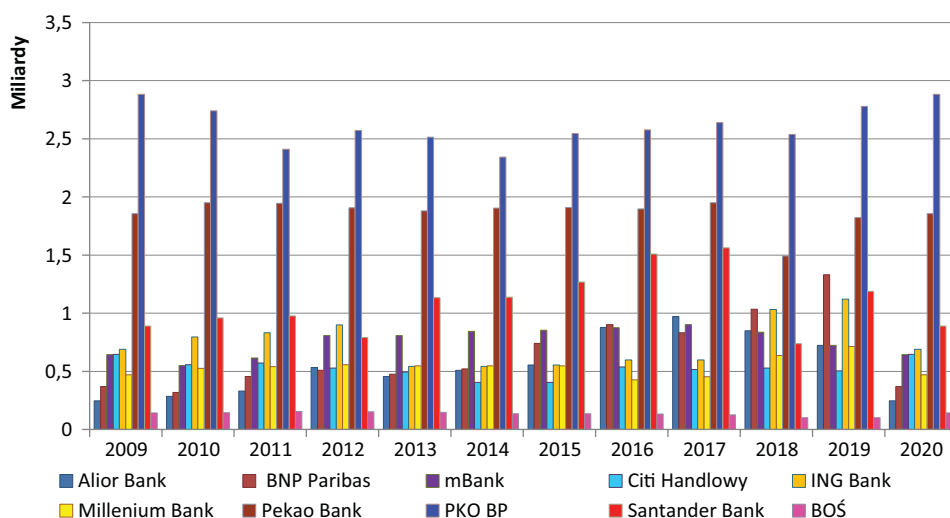
Podsumowując, w analizowanej grupie 10 banków tendencja do zmniejszania liczby pracowników wynikała głównie z wprowadzania innowacyjnych rozwiązań procesowych i produktowych oraz samodzielnego korzystania przez klientów z produktów bankowych w bankowości elektronicznej i mobilnej. Zarządzający bankami skupiali się więc 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 usługowych, a także z potrzeby zwiększenia efektywności zarządzania sprzedażą i jakością obsługi. Procesy te rodziły nowe wyzwania dla pracowników banków, w tym konieczność podniesienia swoich kwalifikacji.

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 one podwyższyły wysokość wynagrodzenia. Poniżej przedstawiono wartość świadczeń pracowniczych badanej grupy banków w latach 2009–2020 (wykres 10). Wartość ta obejmowała: wynagrodzenia pracowników,

7 Cyfrowa transformacja jest głównym filarem nowej strategii realizowanej do 2021 roku. Bank wdrożył system, który pozwolił udzielać finansowania klientom na podstawie biometrii twarzy. W obszarze detalicznym Citi Handlowy postawił na bankowość kontekstową – bank jest dostępny zawsze wtedy, gdy klient go potrzebuje. Cyfrowa transformacja ma objąć również pracowników banku, ułatwiając i upraszczając obsługę procesów.

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 (rozbudowanie pakietów świadczeń medycznych, pomocy finansowych, dofinansowań urlopowych i do działalności kulturalno-oświatowej). Wzrost w latach 2015–2018 świadczeń pracowniczych o blisko 45,4 p.p. w Santander Banku związany był z poszerzeniem jego struktury (BZ WBK oraz Deutsche Bank). Przy tym bank zredukował świadczenia o 38,5 p.p. do 2020 roku, zmniejszając zatrudnienie. Średnioroczny spadek świadczeń o 11 p.p. w 2016 roku można zaobserwować w BOŚ Banku jako wynik strategii optymalizacji. Istotny wzrost świadczeń pracowniczych o 82,3 p.p. (w 2017 roku w stosunku do 2016 roku) odnotował ING Bank Śląski w związku z podwyższeniem wynagrodzeń oraz zmianą w zakresie prywatnej opieki medycznej.



**Wykres 10.** Wartość świadczeń pracowniczych w badanych bankach w latach 2009–2020 (w mld PLN)

**Źródło:** jak do wykresu 1.

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 Banku Śląskiego (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 zatrudnieni. W przypadku świadczeń pracowniczych w 2020 roku obserwujemy w grupie badanych banków zmniejszenie się nakładów na pracowników w porównaniu z 2019 rokiem. Było to rezultatem zaostrej polityki redukcji kosztów i etatów. Jednocześnie banki poszukiwały innych, pozafinansowych sposobów motywowania pracowników.

### **3.6. 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 była analiza uzyskiwanych przez nie nagród i wyróżnień. W badaniu uwzględniono ranking *Złoty Bankier*, tworzony od 2009 roku 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 roku wyznacza on kierunek rozwoju polskiej bankowości, wskazując najlepsze oferty na rynku i liderów wyróżniających się w sektorze bankowym. W rankingu doceniane 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 roku ranking formują wspólnie Bankier.pl, Puls Biznesu, Kantar Polska i Obserwatorium.biz jako największe badanie sektora bankowego w Polsce.

W analizowanej grupie 10 banków komercyjnych w latach 2009–2020 liderem w zakresie jakości obsługi oraz atrakcyjności oferty okazał się mBank (tab. 15), 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): „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 roku strategię banku działającego w kanałach zdalnych.



Bank Millenium od 2016 roku otrzymywał wyróżnienie w kategorii „Bezpieczeństwo”, co było efektem przyjętej w nim strategii, która miała na celu zapewnienie klientom nowoczesnego i bezpiecznego systemu internetowego. Projektując nowe rozwiązania, bank zawsze ma na uwadze zaferowanie najlepszego połączenia bezpieczeństwa i wygody. Założeniem jest, że użytkownik bankowości elektronicznej często nieświadomie naraża się na zagrożenia w sieci, dlatego dużą wagę bank przykładą 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 roku. Bank został doceniony za jakość obsługi we wszystkich kanałach kontaktu z klientem – nie tylko w oddziałach bankowych, lecz także poprzez *Call Center* i za pomocą bankowości internetowej.

**Tabela 15.** Nagrody przyznawane w konkursie *Złoty Bankier* w latach 2009–2020

<b>Bank</b>	<b>Nagroda w rankingu <i>Złoty Bankier</i></b>	<b>Komentarz</b>
Alior Bank	<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>▪ <i>Złoty Bank</i> (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 × <i>Złoty Bank</i> w 2013 roku</li> </ul>
BNP Paribas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Złoty Bank</i> (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 × <i>Złoty Bank</i> w 2018 roku</li> </ul>
mBank	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Złoty Bank</i> (2009)</li> <li>▪ Karta kredytowa (2009)</li> <li>▪ <i>Złoty Bank</i> (2010)</li> <li>▪ <i>Złoty Bank</i> (2011)</li> <li>▪ Karta kredytowa (2011)</li> <li>▪ <i>Złoty Bank</i> (2012)</li> <li>▪ Bankowość mobilna (2013)</li> <li>▪ <i>Złoty Bank</i> (2014)</li> <li>▪ Najlepszy bank w social mediach (2014)</li> <li>▪ Konto osobiste (2014)</li> <li>▪ Konto osobiste (2015)</li> <li>▪ Bankowość mobilna (2015)</li> <li>▪ II miejsce w rankingu ogólnym <i>Złoty Bank</i> (2016)</li> <li>▪ Spot reklamowy (2016)</li> <li>▪ Bank wrażliwy społecznie (2016)</li> <li>▪ Bezpieczeństwo (2016)</li> <li>▪ Najwyższa jakość obsługi (2017)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 × <i>Złoty Bank</i> (w latach 2009–2014)</li> </ul>

Bank	Nagroda w rankingu <i>Złoty Bankier</i>	Komentarz
mBank	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bezpieczeństwo (2017)</li> <li>▪ Bank wrażliwy społecznie (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>	
Citi Handlowy	<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>
ING Bank Śląski	<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>▪ <i>Złoty Bank</i> (2016)</li> <li>▪ Bank w social mediach (2016)</li> <li>▪ Bezpieczeństwo (2016)</li> <li>▪ Spot reklamowy (2017)</li> <li>▪ Bank wrażliwy społecznie (2017)</li> <li>▪ Bank w social mediach (2017)</li> <li>▪ Spot reklamowy (2018)</li> <li>▪ Bankowość mobilna (2019)</li> <li>▪ Bank w social mediach (2019)</li> <li>▪ Bank w social mediach (2020)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1 × <i>Złoty Bank</i> w 2016 roku</li> </ul>
Millenium Bank	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ III miejsce w rankingu ogólnym <i>Złoty Bank</i> (2016)</li> <li>▪ Bezpieczeństwo (2016)</li> <li>▪ III miejsce w rankingu ogólnym <i>Złoty Bank</i> (2017)</li> <li>▪ Konto osobiste (2017)</li> <li>▪ Bezpieczeństwo (2017)</li> <li>▪ Konto osobiste (2018)</li> <li>▪ Bezpieczeństwo (2018)</li> <li>▪ II miejsce w rankingu ogólnym <i>Złoty Bank</i> (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 × doceniany za bezpieczeństwo</li> </ul>
Pekao Bank	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Innowacja finansowa (2015)</li> <li>▪ Innowacja finansowa (2015)</li> <li>▪ Kredyt hipoteczny (2020)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nagroda przyznana dwukrotnie w latach 2009–2020</li> </ul>
PKO BP	<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> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ głównie doceniany za produkty (najczęściej – 8 razy – za kredyt hipoteczny)</li> </ul>

Tab. 15 (cd.)

Bank	Nagroda w rankingu <i>Złoty Bankier</i>	Komentarz
PKO BP	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kredyt hipoteczny (2014)</li> <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 w rankingu ogólnym <i>Złoty Bank</i> (2020)</li> <li>▪ Bank wrażliwy społecznie (2020)</li> <li>▪ Konto osobiste (2020)</li> <li>▪ Kredyt hipoteczny (2020)</li> <li>▪ Bank w social mediach (2020)</li> <li>▪ Najlepszy spot reklamowy (2020)</li> <li>▪ Najlepsza wielokanałowa jakość obsługi (2020)</li> </ul>	
Santander Bank	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kredyt gotówkowy (2014)</li> <li>▪ III miejsce w rankingu ogólnym <i>Złoty Bank</i> (2018)</li> <li>▪ Kredyt gotówkowy (2018)</li> <li>▪ <i>Złoty Bank</i> (2019)</li> <li>▪ Konto osobiste (2019)</li> <li>▪ Kredyt gotówkowy (2019)</li> <li>▪ II miejsce w rankingu ogólnym <i>Złoty Bank</i> (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 × <i>Złoty Bank</i> w 2019 roku</li> </ul>
BOŚ Bank	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kredyt gotówkowy (2015)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nagroda przyznana tylko raz w latach 2009–2020</li> </ul>

**Źródło:** opracowanie własne rankingu *Złoty Bankier* 2009–2020.

Analizując ranking *Złoty Bankier*, należy zwrócić uwagę, że kilkakrotnie banki nagradzane są nie za całość funkcjonowania systemu, lecz w związku z ich „sztan-darowymi produktami”. Alior Bank kilkakrotnie okazał się bezkonkurencyjny w kategorii „Kredyt gotówkowy”, zdobywając nagrodę za pożyczkę z gwarancją najniższej raty. W kategorii „Karta kredytowa” wielokrotnie wyróżniany był z kolei Citi Handlowy. Od 20 lat to flagowy produkt tego 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 umowy. Podmiot ten wyróżniany był ponadto w zakresie innowacji finansowych i społecznej wrażliwości. Największy bank, lider według wielu parametrów, co przedstawiono w podrozdziałach 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, nigdy nie zdobył jednak statuetki *Złoty Bank*.

Kolejny wyróżniający się wielkością aktywów oraz liczbą klientów Bank Pekao w rankingu *Złoty Bankier* doceniony 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 też unikatowe na rynku rozwiązanie dla osób, realizujących transakcje w różnych walutach – to jedna karta zarówno do rachunku w złotych (PLN), jak i do czterech rachunków walutowych, tj. w EUR, USD, CHF i GBP.

Ponadto warto zwrócić uwagę, iż w rankingu głównym *Złotego Bankiera* znalazły się BGŻ BNP Paribas oraz Santander Bank, zdobywając w 2018 roku 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.

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 docenione za podejście do pracowników i warunki zatrudnienia, za politykę społeczną, odpowiedzialność ekologiczną, innowacyjne rozwiązania, strukturę organizacyjną, zarządzanie, ofertę, budowanie marki i strategię marketingową.

W ostatnich 12 latach banki rywalizowały o jak największą liczbę nagród w różnych kategoriach, chcąc być postrzeganymi przez klientów jako doceniane przez krajowe i międzynarodowe środowisko ekspertów (tab. 16). W badanym okresie rekord roczny niemal 200 nagród dla 10 badanych banków padł w 2018 roku, co oznaczało niemal podwojenie liczby z początkowych lat badania. Liderem w liczbie nagród był PKO BP – rocznie od 32 nagród w 2010 roku do 66 w 2019 roku. Kolejne miejsce należy przypisać ING, który w 2010 roku otrzymał jedynie 9 nagród, ale w 2017 roku aż 45. Na uznanie zasługuje też mBank (10 nagród w 2009 roku i 33 w 2018 roku).

**Tabela 16.** Liczba nagród otrzymanych przez każdy z badanych banków w latach 2009–2020 (w podziale na 6 kategorii)

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ING Bank Śląski	18	9	22	23	33	44	40	33	45	39	38	31
kat. pracodawca	0	1	2	2	0	2	2	2	4	3	3	3
kat. oferta	2	1	3	2	5	9	5	6	8	9	10	7
kat. CSR	5	0	5	4	6	5	8	7	10	8	6	6
kat. jakość obsługi	3	2	4	2	4	5	4	3	4	3	2	2
kat. zarządzanie	2	1	1	3	7	6	6	5	3	1	2	2
kat. innowacyjność	0	1	2	3	2	3	5	4	6	5	1	1
kat. ogólna	6	3	5	7	9	14	10	6	10	10	14	10

Tab. 16 (cd.)

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Alior Bank</b>	2	6	1	7	12	5	4	14	15	6	3	13
kat. pracodawca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
kat. oferta	0	0	0	0	2	3	0	3	4	1	0	2
kat. CSR	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1
kat. jakość obsługi	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	1	2
kat. zarządzanie	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0
kat. innowacyjność	0	1	0	4	3	0	0	1	5	2	0	1
kat. ogólna	2	4	1	3	7	2	4	4	4	3	1	6
<b>mBank</b>	10	13	12	15	19	15	17	18	31	33	15	11
kat. pracodawca	0	2	1	0	1	2	1	1	1	2	3	1
kat. oferta	3	3	4	5	2	2	3	4	5	6	4	2
kat. CSR	2	2	3	3	2	2	4	6	5	6	2	2
kat. jakość obsługi	2	1	1	2	1	0	1	1	3	4	1	1
kat. zarządzanie	0	1	1	0	1	0	1	0	3	3	1	1
kat. innowacyjność	3	3	2	4	5	3	2	3	3	4	0	0
kat. ogólna	0	1	0	1	7	6	6	4	11	8	4	4
<b>Citi Handlowy</b>	11	10	11	15	6	2	6	13	3	12	7	11
kat. pracodawca	0	0	1	2	0	0	0	1	0	0	1	2
kat. oferta	1	1	2	1	1	0	1	3	2	3	2	2
kat. CSR	2	1	2	1	1	1	2	3	1	2	1	1
kat. jakość obsługi	2	2	2	3	0	0	0	1	0	1	1	1
kat. zarządzanie	1	1	1	3	1	1	1	1	0	0	0	0
kat. innowacyjność	3	2	2	4	1	0	0	1	0	2	0	0
kat. ogólna	2	3	1	1	1	0	2	3	0	4	2	5
<b>BNP Paribas</b>	4	5	6	5	9	8	3	8	11	10	15	12
kat. pracodawca	0	0	0	1	2	1	0	1	1	0	2	1
kat. oferta	1	2	3	1	2	3	2	1	2	1	2	2
kat. CSR	1	1	1	1	3	1	1	1	2	3	1	1
kat. jakość obsługi	1	1	1	0	1	1	0	2	2	2	3	2
kat. zarządzanie	0	0	1	0	0	1	0	1	2	1	2	1
kat. innowacyjność	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	1
kat. ogólna	1	1	0	2	1	1	0	2	1	2	4	4
<b>PKO BP</b>	34	32	41	42	36	48	43	31	47	54	66	36
kat. pracodawca	5	4	3	2	2	4	3	3	6	7	8	3
kat. oferta	7	6	6	4	5	5	6	4	8	11	12	8
kat. CSR	4	4	8	7	8	8	10	4	12	11	13	7
kat. jakość obsługi	0	0	2	4	5	4	4	6	4	6	5	3
kat. zarządzanie	3	2	4	2	2	3	4	2	2	3	5	1
kat. innowacyjność	2	2	3	6	5	4	3	6	7	8	3	1
kat. ogólna	13	14	15	17	9	20	13	6	8	9	20	13

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Pekao Bank</b>	23	21	8	11	9	6	13	12	7	9	6	11
kat. pracodawca	2	1	0	1	0	0	1	1	1	2	2	1
kat. oferta	6	5	3	3	1	2	3	4	2	2	1	2
kat. CSR	4	4	2	2	1	2	3	2	2	3	1	2
kat. jakość obsługi	3	3	1	1	1	2	2	1	0	2	1	2
kat. zarządzanie	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
kat. innowacyjność	4	4	2	2	2	0	1	1	1	0	1	1
kat. ogólna	3	3	1	2	3	0	3	3	1	0	0	2
<b>BOŚ Bank</b>	0	0	0	0	1	2	2	1	2	2	1	0
kat. pracodawca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
kat. oferta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
kat. CSR	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0
kat. jakość obsługi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
kat. zarządzanie	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
kat. innowacyjność	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
kat. ogólna	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0
<b>Santander Bank</b>	8	4	2	6	4	5	5	6	14	18	15	13
kat. pracodawca	0	0	0	2	0	1	0	0	2	3	2	2
kat. oferta	3	1	1	1	1	2	2	3	1	2	3	4
kat. CSR	0	0	0	1	0	1	1	1	3	4	2	4
kat. jakość obsługi	2	0	0	0	0	0	0	1	2	3	2	2
kat. zarządzanie	0	0	0	0	0	0	1	0	2	2	1	0
kat. innowacyjność	0	0	0	0	0	0	0	1	1	3	1	0
kat. ogólna	3	3	1	2	3	1	1	0	3	1	4	1
<b>Suma</b>	116	108	110	147	143	155	161	153	193	198	183	138
kat. pracodawca	7	11	9	9	10	15	11	12	15	11	18	14
kat. oferta	23	21	24	21	26	32	36	31	32	34	37	36
kat. CSR	20	13	22	23	25	27	24	34	36	42	28	19
kat. jakość obsługi	13	11	12	15	8	11	8	12	14	16	19	12
kat. zarządzanie	7	6	8	9	12	9	5	6	8	9	6	8
kat. innowacyjność	12	13	11	21	20	25	26	32	35	37	7	11
kat. ogólna	34	33	24	49	42	36	51	26	53	49	68	38

Źródło: jak do tab. 11.

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 tego 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 lat 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 i 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. Owo wyróżnienie dla banków za oferowanie klientom innowacyjnych rozwiązań technologicznych w okresie 2009–2020 otrzymały: Citi Handlowy, ING Bank Śląski, PKO BP, mBank i Millenium Bank.

Ważnym konkursem w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu są „Listki CSR »Polityki«”. Tygodnik „Polityka” wraz z Deloitte i 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 dobrymi praktykami w siedmiu obszarach: 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”. Kilkakrotnie zostały w nim wyróżnione banki: PKO BP, Pekao, ING Bank i mBank. Prestiżowe na rynku bankowym są też nagrody przyznawane przez European Financial Management Association (EFMA)<sup>8</sup>, które organizuje we współpracy z Accenture prestiżowy konkurs „Distribution & Marketing Innovation Awards”. Nagrodę otrzymały w nim banki: PKO BP, ING Bank Śląski, 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 i Santander Bank.

Podsumowując badanie dotyczące różnorodnych form oceny jakości – nie tylko oferty, ale całości realizowanej przez bank strategii – należy podkreślić, że z roku na rok pojawia się coraz więcej kategorii konkursów czy rankingów 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 opisywanych 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 każdego banku.

8 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, m.in. zajmuje się badaniami, wydaje branżowe raporty i publikacje, organizuje międzynarodowe konferencje.

### 3.7. 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 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 jednak wystarczające do syntetycznej wielowymiarowej oceny. Jednoznaczne wskazanie podmiotu zajmującego pozycję lidera jest trudne, nawet gdy pojedynczo badamy konkretne wskaźniki: ROA, ROE, CIR, NIM lub 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.

Na podstawie przedstawionych danych nie ulega wątpliwości, że do 2019 roku istotną pozycję pod wieloma względami utrzymywały PKO BP i Pekao Bank. W zakresie nowych technologii oraz mobilnego dostępu do banku wyróżniały się mBank, ING Bank Śląski i Millenium. Nowatorskie rozwiązania i ciągłe wysiłki podejmowane na rzecz usprawnienia infrastruktury 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 uwzględniające aspekty pozafinansowe. Zwracano uwagę przede wszystkim na działalność CSR, innowacyjność czy podejście do pracownika. Pod względem liczby przyznanych nagród wyróżniły się: PKO BP, ING Bank Śląski, Pekao i mBank. Z kolei *Złoty Bankier* jako najbardziej kompleksowo oceniający banki ranking, w którym podkreśla się jakość obsługi klienta oraz nagradza kluczowe produkty, działalność w social mediach, spoty reklamowe, a także kwestie bezpieczeństwa, wielokrotnie wyróżniał: Santander Bank, mBank, PKO BP, Alior, Millenium, ING i Pekao.

Konkludując podjęte rozważania, warto dostrzec, że przy ocenie potencjału rozwojowego banków szczególnie istotne są już nie tylko walory finansowe, łatwo mierzalne i porównywalne. Coraz większego znaczenia nabierają bowiem kwestie jakościowe. Podkreślenia wymaga fakt, iż w ostatecznym rozrachunku klient subiektywnie wybierze ten bank, który wyróżnia się w aspekcie dla niego najistotniejszym. W ostatnim czasie liczy się nie tylko stabilność banku, lecz także jakość obsługi i innowacyjność. Klienci chcą być częścią nowoczesnej, stabilnej i bezpiecznej instytucji, która potrafi sprostać wyzwaniom XXI wieku. W ten sposób, nie umniejszając znaczenia kapitału ekonomicznego banku, coraz większego znaczenia nabierają niematerialne aspekty jego funkcjonowania, czyli kapitał intelektualny (struktura, innowacje, relacje).





## Rozdział 4

# Metoda wielowymiarowej analizy statystycznej w ocenie wpływu kapitału intelektualnego na konkurencyjność – podstawy teoretyczne i analiza wyników empirycznych

W tym rozdziale monografii skupiono się na przedstawieniu uzasadnienia wyboru metod wielowymiarowej analizy statystycznej, czyli miernika syntetycznego 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). Wskazano też czynniki ograniczające badanie oraz zaproponowane przez autorkę wskaźniki diagnostyczne.

Następnie omówiono wyniki wstępnej analizy miar statystyki opisowej wskaźników diagnostycznych i metody doboru wskaźników diagnostycznych do badania za pomocą macierzy odwrotnych  $R^{-1}$ , a także uargumentowano autorską metodę doboru wag, wykorzystaną w mierniku syntetycznym. Przedstawiono osiem wariantów rankingów za pomocą różnych metod przyjętych w pracy oraz dokonano wyboru rankingu optymalnego. W dalszej kolejności dokonano oceny wpływu kapitału intelektualnego na konkurencyjność banków z wykorzystaniem miernika syntetycznego.

### 4.1. Uzasadnienie doboru metod badawczych

Porządkowanie liniowe jest jedną z metod wielowymiarowej analizy statystycznej. Polega na porządkowaniu obiektów ze względu na pewne ogólne kryterium, ale te 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 (Balicki 2009, s. 317–318). 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 (tj. 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 i rezultaty działalności innowacyjnej. Edycja GII z 2021 roku przedstawia najnowszy światowy ranking innowacyjności 132 gospodarek oparty na 81 różnych wskaźnikach (WIPO 2021). 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. Trzeci z wyżej wymienionych, Globalny Indeks Konkurencyjności, składa się łącznie aż z 111 wskaźników zgrupowanych w 12 obszarów tematycznych, takich jak 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 (WEF 2021).

Innym powszechnie znanym przykładem jest Wskaźnik Rozwoju Społecznego, konstruowany od 1993 roku. Wskaźnik Human Development Index (HDI) został stworzony przez Organizację Narodów Zjednoczonych i miał wskazywać stopień postępu poczynionego przez każdy kraj, a także 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 (UNDP 2021). Miara ta powstała w celu podkreślenia, że niezbędne jest kompleksowe kryterium oceny rozwoju kraju, aby umożliwić porównywanie jego sytuacji z sytuacją innych państw na świecie. W ten sposób rządy mogą lepiej zrozumieć swoje możliwości rozwoju, a pomoc międzynarodowa może być rozsądnie przydzielana. Na podstawie HDI opracowywany jest globalny ranking rozwoju społecznego, przedstawiający zmieniający się poziom życia na świecie (Dąbrowa 2018, s. 159).

Wiele zastosowań koncepcji miernika syntetycznego można również odnaleźć w polskiej literaturze przedmiotu. Wybrane przykłady analiz to: ocena poziomu życia w Polsce (Zeliaś 2000) i w krajach UE (Zeliaś 2004), ocena poziomu rozwoju regionalnego (Strahl 2006), liberalizacja systemów gospodarczych krajów UE (Swadźba 2006), badania marketingowe (Gatnar, Walesiak 2004), efektywność inwestycji OFE (Mikulec 2011), skuteczność i efektywność systemów emerytalnych (Chybalski 2012), czy konkurencyjność globalnych sieci biznesowych

(Rosińska-Bukowska 2012a). Jedną z najnowszych pozycji w literaturze przedmiotu jest analiza porównawcza poziomu zrównoważonego rozwoju województw w Polsce w latach 2010–2019 (Stec 2021).

Mierniki syntetyczne, od wielu lat wykorzystywane do porównywania krajów, są uznawane za 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, będących w innym przypadku nieuchwytnymi, np. środowisko, gospodarka, rozwój technologiczny. Celem tworzenia takich mierników jest możliwość łatwiejszej interpretacji i ustalenia trendu zmian dla wielu różnych wskaźników jednocześnie (Saisana, Tarantola 2002). Miernik syntetyczny powinien służyć do odwzorowywania pojęć wielowymiarowych, których nie sposób opisać za pomocą jednego wskaźnika, takich jak konkurencyjność, zrównoważony rozwój, społeczeństwo, ocena gospodarki finansowej.

Przechodząc do tematu niniejszej monografii, należy podkreślić, że 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 w tym obszarze. Zastosowana tu analiza umożliwiła uwzględnienie czynników, które były pomijane przy stosowaniu tradycyjnych miar konkurencyjności banków, a dodatkowo nastąpiło włączenie podziału kapitału intelektualnego na kapitał organizacyjny, instytucjonalny i innowacyjny.

## 4.2. Podstawy teoretyczne metod porządkowania liniowego

Metody porządkowania liniowego<sup>1</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 (Gantar, Walesiak 2004, s. 351–352).

---

1 Ze względu na formułę agregacji wskaźników diagnostycznych w literaturze wyróżnia się metody wzorcowe i bezwzorcowe porządkowania liniowego obiektów. W monografii wykorzystywane będą tylko metody bezwzorcowe – miernik syntetyczny.

Dalej zostaną omówione poszczególne etapy analizy w ramach metod porządkowania liniowego wraz ze wskazaniem procedur obliczeniowych wykorzystanych w pracy, które pozwoliły na uzyskanie właściwego wyniku analizy, tzn. najlepszego pod względem jakości uporządkowania badanych obiektów – banków.

Pierwszym etapem badania jest wstępna analiza danych. Jej celem jest ocena własności poszczególnych cech i wskaźników (wartości informacyjnej) oraz ich odpowiedni dobór do analizy. Pierwotnie zbiór ten został przygotowany na podstawie oceny merytorycznej, przy czym konieczna była dalsza jego selekcja. W celu ustalenia wartości informacyjnej cech i wskaźników wykorzystuje się miary statystyki opisowej i analizę korelacji. Przy wyborze cech i wskaźników 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 najsłabiej 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 powinny być zatem cechy i wskaźniki o dużej zmienności, mające dużą zdolność do różnicowania analizowanych obiektów.

W niniejszym opracowaniu wykorzystano klasyczny współczynnik zmienności, dany wzorem:

$$v_j = \frac{S_j}{\bar{x}_j} \quad (1)$$

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 (Kukuła 2000, s. 47–52), proponując wartość progową  $A(x) \leq 1,2$  – jego wartość oblicza się jako iloraz wartości maksymalnej do minimalnej danej cechy lub wskaźnika. Doświadczenie badacza (Tarka 2010) pokazuje jednak, że cechy poniżej proponowanej wartości progowej 1,2 często są też eliminowane przez klasyczny współczynnik zmienności, stąd w tym opracowaniu wykorzystano tylko klasyczny współczynnik zmienności.

Kolejnym etapem jest analiza korelacji. Jej przeprowadzenie stanowi punkt 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  $R$  (Malina, Zeliaś 1997, 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 tym  $\det(R)$  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>2</sup> eliminuje się je ze zbioru cech i wskaźników dopuszczalnych, tj. przydatnych do analizy. W ten sposób, na podstawie wysokich 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 destymulanty ( $D$ ) – 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 skorelowanie 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 stymulanty (lub odwrotnie).

Procedura stymulacji polega na przekształceniu wartości cech i wskaźników, będących destymulantami i nominantami, w stymulanty. Jest ona konieczna w przypadku metod bezwzorcowego porządkowania liniowego obiektów (miernik syntetyczny), ponieważ ma na celu ujednoczenie charakteru cech i wskaźników – poprzedza etap normalizacji zmiennych.

Aby zamienić destymulanty  $X_j^D = (x_{1j}^D, x_{2j}^D, \dots, x_{nj}^D)^T$  w stymulanty  $X_j^S = (x_{1j}^S, x_{2j}^S, \dots, x_{nj}^S)$ , można zastosować przekształcenie:

- a) ilorazowe, gdy wartości cechy są niezerowe i są mierzone na skali ilorazowej, zgodnie ze wzorem:

$$x_{ij}^S = \frac{b}{x_{ij}^D}, (j = 1, \dots, m) \quad (4)$$

gdzie stała  $b > 0$ ; w szczególnych przypadkach np.  $b = 1$  lub  $b = \min_i x_{ij}^D$ ;

- b) różnicowe, gdy w zbiorze występują zmienne ujemne i mierzone są na skali przedziałowej bądź ilorazowej, zgodnie ze wzorem:

<sup>2</sup> Poczynając od wartości największej.

$$x_{ij}^S = c - bx_{ij}^D, (j = 1, \dots, m) \quad (5)$$

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:

$$x_{ij}^S = \begin{cases} \frac{x_{ij}}{x_j^N}, x_{ij} \leq x_j^N \\ \frac{x_j^N}{x_{ij}}, x_{ij} > x_j^N \end{cases}, (j = 1 \dots, m) \quad (6)$$

b) różnicowe, gdy wskaźniki mierzone są na skali przedziałowej:

$$x_{ij}^S = \begin{cases} x_{ij} - x_j^N, x_{ij} \leq x_j^N \\ x_j^N - x_{ij}, x_{ij} > x_j^N \end{cases}, (j = 1 \dots, m). \quad (7)$$

Ostatecznie, ze względu na występowanie w danych wartości ujemnych, do symulacji 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, nie było potrzeby stosowania wzorów (6), (7).

Istotnym dla badania było 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 rozstrzygnięcia. 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 uwzględnić ocenę jakości uzyskanych wyników – aby ustalić jakość takiego rozwiązania na tle innych dopuszczalnych rozwiązań.

Właściwy etap porządkowania liniowego obiektów obejmuje normalizację cech i wskaźników diagnostycznych, wybór formuły agregacji danych (cech i wskaźników) oraz ocenę 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 i 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 (Zeliaś 2002, s. 792):

$$z_{ij} = \frac{x_{ij}^S - a_j}{b_j}, (j = 1, \dots, m) \quad (10)$$

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>3</sup> na przedziale [0;1], w której dla stymulant:

$$a_j = \min_i x_{ij}^S \text{ oraz } b_j = \max_i x_{ij}^S - \min_i x_{ij}^S \quad (11)$$

choć wskazują także na to, że dobre własności teoretyczne mają:

- unitaryzacja na przedziale [-1;0], w której dla stymulant:

$$a_j = \max_i x_{ij}^S \text{ i } b_j = \max_i x_{ij}^S - \min_i x_{ij}^S \quad (12)$$

3 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 z parametrami:

$$a_j = 0, b_j = \max_i x_{ij}^S - \min_i x_{ij}^S \quad (13)$$

- standaryzacja z parametrami:

$$a_j = \bar{x}_j \text{ oraz } b_j = s_j \quad (14)$$

- standaryzacja z wartościami:

$$a_j = 0 \text{ oraz } b_j = s_j \quad (15)$$

W pracy wykorzystano cztery przekształcenia normalizacyjne: unitaryzację zerowaną (11), unitaryzację (13), standaryzację (15) oraz zmodyfikowaną<sup>4</sup> wersję standaryzacji (14), podaną wzorem (16):

$$z_{ij} = \frac{x_{ijt}^S - \frac{1}{nT} \sum_{i=1}^n \sum_{t=1}^T x_{ijt}^S}{\sqrt{\frac{1}{nT} \sum_{i=1}^n \sum_{t=1}^T \left(x_{ijt}^S - \frac{1}{nT} \sum_{i=1}^n \sum_{t=1}^T x_{ijt}^S\right)^2}}, \quad (j = 1, \dots, m) \quad (16)$$

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).

4 Jest to typowe przekształcenie, oparte na średniej i odchyleniu standardowym, przy czym normalizacja cech i wskaźników diagnostycznych nie jest dokonywana (jak to zazwyczaj bywa) oddzielnie dla każdego roku analizy, lecz na bazie całego analizowanego zbioru danych – „standaryzacji w czasie”. Niekiedy takie podejście może przyczynić się do uzyskania lepszych wyników porządkowania liniowego (ocena jakości).

Najczęściej w badaniach porównawczych wykorzystywana jest formuła (18) oparta na wartości średniej, którą można stosować, gdy (Gatnar, Walesiak 2004, s. 355): wszystkie cechy i wskaźniki (stymulanty, destymulanty, nominanty) były pierwotnie mierzone na skali przedziałowej lub ilorazowej, przy stymulacji zastosowano przekształcenie ilorazowe lub różnicowe, natomiast normalizację 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.

Ocena jakości uzyskanych wyników to ważny etap analizy – często niesłusznie pomijany przez badaczy lub wręcz im nieznanym. Konieczność dokonywania tego rodzaju oceny wynika z faktu, że:

- na każdym etapie 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 pomóc w wyborze jednego końcowego wyniku – uznanego za wynik optymalny, w jakimś sensie najlepszy na tle pozostałych. W prezentowanej monografii posłużono się metodą (Kukuła, 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 podobieństw 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” można przedstawić 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 tę 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.

### 4.3. Miernik syntetyczny konkurencyjności banków w latach 2009–2020

Badanie wpływu kapitału intelektualnego na konkurencyjność banków w Polsce zostało przeprowadzone na podstawie wyników 10 banków komercyjnych za lata 2009–2020. Bazę danych stanowiło 26 wskaźników dopuszczalnych (tab. 17). 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 wykorzystują przy raportowaniu kapitału intelektualnego. Duża część informacji dotyczących np. satysfakcji pracowników, klientów, liczby reklamacji, współpracy z FinTech (wolumeny transakcji) jest udostępniana tylko na użytek wewnętrzny banku. Dodatkowo, w 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 analizowanych banków do roku 2016 nie przygotowywała raportów społecznych oraz nie ujmowała istotnych informacji niefinansowych w sprawozdaniach zarządu. Czynnikiem ograniczającym możliwości rozszerzenia bazy danych był 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.

Tabela 17. Dopuszczalne wskaźniki diagnostyczne

Kapitał	Symbol	Nazwa	Charakter wskaźnika
KE	X1	Rentowność aktywów [ROA]	S
	X2	Rentowność kapitału własnego [ROE]	S
	X3	Marża odsetkowa netto [NIM]	S
	X4	Koszty/dochody [CIR]	D
	X5	Kredyty banku/kredyty sektora bankowego [L/SL]	S
	X6	Depozyty banku/depozyty sektora bankowego [D/SD]	S
INN	X7	Liczba klientów aktywnie korzystających z bankowości internetowej/liczba klientów ogółem [EB/C]	S
	X8	Liczba klientów aktywnie korzystających z aplikacji mobilnej/liczba klientów ogółem [MB/C]	S
ORG	X9	Wartość świadczeń pracowniczych przypadająca na jednego zatrudnionego [E/C]	S
KE	X10	Zysk przypadający na jednego pracownika [P/E]	S
	X11	Przychody ze sprzedaży/aktywa [S/A]	S
INS	X12	Złoty Bankier (miejsce) [GB_1]	D
	X13	Złoty Bankier (miernik ogółem) [GB_2]	S
INN	X14	Wartość szkoleń/wartość świadczeń pracowniczych ogółem [T/TB]	S
ORG	X15	Liczba oddziałów/liczba oddziałów sektora bankowego [B/SB]	S
	X15_a	Liczba oddziałów przypadająca na 10 000 klientów [B/C]	S
KE	X16	Współczynnik wypłacalności [CAR]	S
	X17	Rentowność sprzedaży [ROS]	S
ORG	X18	Liczba klientów przypadająca na jednego pracownika [C/E]	D
INN	X19	Wydatki na szkolenia na jednego pracownika [T/E]	S
KE	X20	Kredyty/depozyty [L/D]	N
	X21	Wartość aktywów banku/wartość aktywów sektora bankowego [A/SA]	S
	X22	Liczba przyznanych nagród [INC_1]	S
INS	X22_a	Liczba przyznanych nagród/liczba nagród ogółem sektora bankowego [INC_2]	S
	X23	Liczba dobrych praktyk CSR [GP_1]	S
	X23_a	Liczba dobrych praktyk CSR/liczba dobrych praktyk CSR ogółem sektora bankowego [GP_2]	S

**Objaśnienia:** 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 tab. 18 przedstawiono wybrane miary w skrajnych latach badanego okresu (rok 2009 i 2020).

Tabela 18. Wybrane miary statystyki opisowej wskaźników dopuszczalnych

Symbol	Wyszczególnienie	2009			2020		
		średnia	SD	$v_j$	średnia	SD	$v_j$
X1	[ROA]	0,38	1,78	4,74	0,10	0,42	4,34
X2	[ROE]	4,79	11,71	2,44	0,82	4,29	5,25
X3	[NIM]	2,44	0,82	0,33	3,28	0,62	0,19
X4	[CIR]	69,18	16,15	0,23	78,71	8,51	0,11
X5	[L/SL]	5,55	5,12	0,92	8,50	5,53	0,65
X6	[D/SD]	6,19	5,22	0,84	6,70	4,56	0,68
X7	[EB/C]	38,50	17,81	0,46	70,47	12,70	0,18
X8	[MB/C]	×	×	×	31,47	14,91	0,47
X9	[E/C]	99618,69	27576,62	0,28	138503,34	24958,48	0,18
X10	[P/E]	47578,81	61987,76	1,30	22657,21	77107,86	3,40
X11	[S/A]	6,45	1,99	0,31	3,48	0,71	0,20
X12	[GB_1]	4,70	3,40	0,72	7,10	3,93	0,55
X13	[GB_2]	6,67	3,60	0,54	67,23	10,36	0,15
X14	[T/TB]	1,72	1,04	0,60	3,25	1,55	0,48
X15	[B/SB]	7,24	6,29	0,87	6,07	5,62	0,93
X15_a	[B/C]	3,20	1,60	0,50	0,90	0,74	0,82
X16	[CAR]	13,62	2,15	0,16	19,17	2,57	0,13
X17	[ROS]	-8,47	69,85	-8,24	1,89	13,57	7,18
X18	[C/E]	239,68	213,81	0,89	493,11	214,51	0,44
X19	[T/E]	1610,54	889,47	0,55	4562,23	2332,73	0,51
X20	[L/D]	81,36	14,32	0,18	82,52	9,30	0,11
X21	[A/SA]	5,73	4,66	0,81	6,62	4,41	0,67
X22	[INC_1]	11,40	10,70	0,94	23,90	17,05	0,71
X22_a	[INC_2]	10,00	9,39	0,94	10,00	7,13	0,71
X23	[GP_1]	16,30	5,68	0,35	21,70	5,83	0,27
X23_a	[GP_2]	10,00	3,48	0,35	10,00	2,69	0,27

**Objaśnienia:** SD – odchylenie standardowe,  $v_j$  – współczynnik zmienności odchylenia standardowego; × – 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 banki 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 stymulanta 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 były dostępne 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 (tab. 19).

**Tabela 19.** Wskaźniki diagnostyczne uwzględnione w badaniu

Kapitał	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Liczba wystąpień
KE	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	11
			X10										1
	X11		X11		X11						X11	X11	5
	X16	X16	X16		X16	X16		X16	X16				7
INN	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
INS					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	12	
ORG	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 (tab. 20). W kolejnym kroku przeprowadzono stymulację wskaźników X4 i X18 (przekształcenie wartości destymulant na stymulanty) metodą różnicową, stosując wzór (5).

**Tabela 20.** Wskaźniki diagnostyczne uwzględnione w badaniu i ich charakter i jednostka miary

Kapitał/ symbol	Nazwa	Charakter wskaźnika
KE		
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
INN		
X7	Liczba klientów aktywnie korzystających z bankowości internetowej/liczba klientów ogółem [EB/C] (w %)	S
X14	Wartość szkoleń/wartość świadczeń pracowniczych ogółem [T/TB] (w %)	S
INS		
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
ORG		
X9	Wartość świadczeń pracowniczych przypadająca na jednego 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 jednego pracownika [C/E]	D

**Objaśnienia:** KE – kapitał ekonomiczny, INN – kapitał innowacyjny, INS – kapitał instytucjonalny, ORG – kapitał organizacyjny.

**Źródło:** opracowanie własne.

W zakresie ważenia wskaźników diagnostycznych w analizie zostały przyjęte 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; zaś 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. Innymi słowy, 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 tab. 21.

**Tabela 21.** 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 ujęta jako istotna. Odpowiedni poziom kapitału ekonomicznego odpowiada za rentowność, zachowanie płynności, wypłacalność czy 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 zarówno 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, iż taki jest kierunek zmian zachodzących we współczesnej bankowości. Koncepcja stanowi odzwierciedlenie sposobów radzenia sobie banków z wyzwaniem XXI wieku. 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 obciążenia wieloma regulacjami, sektor bankowy zmuszony jest do wykorzystywania w większym stopniu swoich niefinansowych zasobów. Aspekty te obejmują różnorodny obszar kapitału intelektualnego. W poszczególnych podmiotach (bankach) podejmowane są różne kroki prowadzące do adekwatnego dostosowania 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. Przeobrażenia te wynikają głównie ze zmian demograficznych oraz



zmian zachowań i oczekiwań klientów. W proponowanym mierniku te aspekty ujęto w części odzwierciedlającej podsystemy kapitału intelektualnego: innowacyjny, instytucjonalny i organizacyjny.

Konkludując, należy podkreślić, że zmiany we współczesnej bankowości powodują widoczny spadek znaczenia tradycyjnych (finansowych) czynników konkurencyjności. Podstawą budowania długookresowej konkurencyjności oraz trwałego i zrównoważonego rozwoju banków wydają się współcześnie działania nierozzerwalnie związane z twórczym wykorzystaniem posiadanych przez te podmioty zasobów jako bazy innowacyjnych rozwiązań, eksplorowania zgromadzonego doświadczenia w sferze organizacji procesów i struktur oraz umiejętności elastycznego reagowania na przeobrażenia 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.

W kontekście zmian następujących w bankowości i chęci podkreślenia roli kapitału intelektualnego w budowaniu konkurencyjności współczesnych banków słuszne 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 dla nich ofert oraz elastycznością i zwinnością w dostosowywaniu się do ciągłych zmian narzucanych przez zdigitalizowanych konkurentów.

Przechodząc w tym miejscu do właściwego etapu porządkowania liniowego banków – normalizacji wskaźników diagnostycznych, agregacji i oceny ich 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 tab. 22 zbiorczo zaprezentowano powyższe sposoby analizy, a wyniki porządkowania liniowego banków (rankingi) dla poszczególnych lat zamieszczone zostały w tab. 23–30.

**Tabela 22.** 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.

Tabela 23. 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
Allior 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
BOS	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

**Objaśnienia:** KB – wartość miernika syntetycznego konkurencyjności banków, R – miejsce w rankingu.

**Źródło:** opracowanie własne.

Tabela 24. 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	0,4566	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

**Objaśnienia:** jak do tab. 23.

**Źródło:** opracowanie własne.

Tabela 25. 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	3	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

Objaśnienia: jak do tab. 23.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 26. 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

Objaśnienia: jak do tab. 23.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 27. 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

Objaśnienia: jak do tab. 23.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 28. 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

Objaśnienia: jak do tab. 23.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 29. 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

Objaśnienia: jak do tab. 23.

Źródło: opracowanie własne.



**Tabela 30.** 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
Alifor 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

**Objaśnienia:** jak do tab. 23.**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:

$$KB_i = \sum_{j=1}^k (1/m \sum_{j=1}^m (z_{ij} \alpha_j)) \beta_j \quad (24)$$

Przykładowo, zgodnie z wariantem 1 obliczeń (wagi równe) postać miernika syntetycznego była następująca:

$$KB_i = 0,25 * \left( \begin{array}{l} 0,166667 * X1 + 0,166667 * X2 + 0,166667 * X3 \\ +0,166667 * X4 + 0,166667 * X5 + 0,166667 * X16 \end{array} \right) + 0,25 * (0,5 * X7 + 0,5 * X14) + 0,25 * \left( \begin{array}{l} 0,3333 * X13 + 0,3333 * X22a \\ +0,3334 * X23a \end{array} \right) \quad (25) + 0,25 * (0,25 * X9 + 0,25 * X15 + 0,25 * X15a + 0,25 * X18)$$

Z kolei, zgodnie z wariantem 5 obliczeń (wagi autorskie), postać miernika syntetycznego była następująca:

$$KB_i = 0,40 * \left( \begin{array}{l} 0,166667 * X1 + 0,166667 * X2 + 0,166667 * X3 \\ +0,166667 * X4 + 0,166667 * X5 + 0,166667 * X16 \end{array} \right) + 0,20 * (0,5 * X7 + 0,5 * X14) + 0,20 * \left( \begin{array}{l} 0,3333 * X13 + 0,3333 * X22a \\ +0,3334 * X23a \end{array} \right) \quad (26) + 0,20 * (0,25 * X9 + 0,25 * X15 + 0,25 * X15a + 0,25 * X18)$$

a poszczególne części wzoru (25) i (26) to mierniki cząstkowe dla poszczególnych rodzajów kapitału, odpowiednio: innowacyjnego, instytucjonalnego, organizacyjnego i ekonomicznego.

**Tabela 31.** Wybór optymalnej metody porządkowania liniowego w poszczególnych latach

Rok	Ranking	$max \bar{u}_r$
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 zakresie oceny jakości uzyskanych wyników (Kukuła, Luty 2015) dokonano porównań wyników rankingów dla każdego roku analizy (2009–2020). Obliczenia pokazały, że najczęściej wskazywanymi były: ranking 1 (dla 7 lat) oraz rankingi 5 i 6 (dla 7 lat). Ponadto dla 5 lat „jako najbardziej podobny do pozostałych” został wskazany ranking 1 (bez rankingów 5 i 6), dla innych 5 lat analizy „jako najbardziej podobne do pozostałych” zostały wskazane rankingi 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 tab. 31.

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), przeprowadzono dodatkowo analizę korelacji między wartościami miernika syntetycznego dla tych trzech metod porządkowania liniowego (tab. 32). Analiza wykazała bardzo silną i dodatnią korelację między wartościami obliczonych mierników dla wszystkich trzech wariantów obliczeń, tj. rankingi 1 i 5, rankingi 1 i 6 oraz rankingi 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 32.** 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.

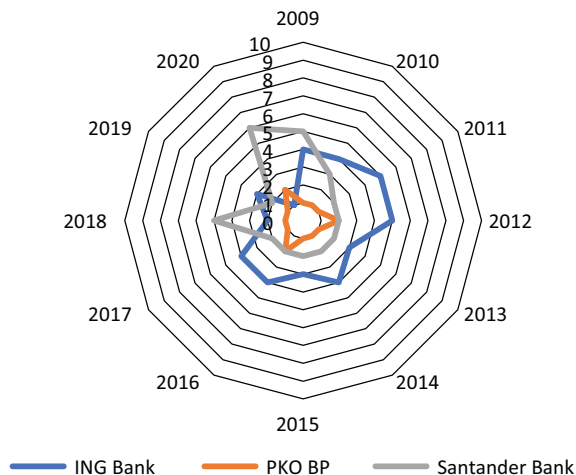
Na podstawie przeprowadzonych analiz zdecydowano o wyborze rankingu 5 jako rozwiązania optymalnego (wagi autorskie, unitaryzacja zerowana).

#### **4.4. Ocena kapitału intelektualnego banków i jego wpływu na konkurencyjność – w świetle wyników badań z wykorzystaniem miernika syntetycznego**

W niniejszym podrozdziale szczegółowej analizie będą poddane banki, które na przestrzeni analizowanego okresu zajmowały trzy początkowe miejsca w rankingu oraz podmioty, które zajmowały trzy końcowe miejsca w rankingu. Omówiony zostanie również wpływ poszczególnych warstw kapitału intelektualnego na wynik końcowy miernika. Badanie będzie 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, spośród których największy wpływ miał: kapitał ekonomiczny (KE), instytucjonalny (INS), innowacyjny (INN) oraz 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, a także dbaniu o bezpieczeństwo finansowe. Ponadto musiał wyróżniać się uzyskaniem licznych prestiżowych nagród, zarówno krajowych, jak i międzynarodowych [INC\_2], dobrym miernikiem w rankingu *Złoty Bankier* [GB\_2] oraz działaniami z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu [GP\_2] – kapitał instytucjonalny. Istotne było także udostępnianie innowacyjnych rozwiązań klientom i przekonanie ich do korzystania z bankowości internetowej [EB/C]. Najmniejsze znaczenie w ocenie konkurencyjności miała organizacja pracy oraz warunki zatrudnienia, w tym stosunek liczby oddziałów własnych do liczby oddziałów sektora bankowego [B/SB].

W podrozdziale skupiono uwagę na wynikach trzech banków zajmujących czołowe pozycje w rankingu i trzech odznaczających się najniższą wartością miernika konkurencyjności. Przeprowadzona analiza pozwoliła wskazać na zależności pomiędzy kapitałem intelektualnym a konkurencyjnością tych podmiotów. Pozycje zajmowane przez podmioty najlepsze w rankingu, tj. PKO BP, Santander Bank oraz ING Bank, w latach 2009–2020 zaprezentowane zostały na schemacie 1.



**Schemat 1.** Wyniki trzech banków sklasyfikowanych na pierwszych miejscach w rankingach 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 drugim miejscu. Miejsce banku w zestawieniu (pierwsze lub drugie) jest potwierdzeniem przeprowadzonej w rozdziale trzecim monografii analizy wskaźników efektywnościowych i podstawowych charakterystyk liczbowych, jak również wieloletniej strategii i misji banku. We wspomnianej analizie PKO BP wyróżniał się wielkością aktywów, wolumenem kredytów i depozytów, liczbą klientów, oddziałów, pracowników oraz środków przeznaczanych na szkolenia osób zatrudnionych. Skutecznie w okresie badawczym zarządzał także wskaźnikami efektywnościowymi, które zbliżały się bądź też przekraczały wartości optymalne dla sektora bankowego. Istotny jest również fakt, iż PKO BP w sposób świadomy kształtował swój wizerunek – nie tylko jako jednej z największych instytucji finansowych w Polsce, lecz także jako banku odpowiedzialnego społecznie i innowacyjnego. Dowodem tego są liczne nagrody krajowe i międzynarodowe w tych kategoriach.

W tab. 33 zostały zamieszczone 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 33.** Mierniki cząstkowe oraz ich ważność w kontekście miernika końcowego dla trzech najwyższ ocenianych banków

Rok	Bank	Wartości mierników z uwzględnieniem wag				Ranking mierników			
		INN	INS	KE	ORG	INN	INS	KE	ORG
2009	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
2010	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
2011	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
2012	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
2013	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
2014	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
2015	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
2016	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
2017	ING Bank	0,5259	0,8207	0,5594	0,2375	3	1	2	4
	PKO BP	0,6820	0,7976	0,6993	0,6202	3	1	2	4
	Santander Bank	0,6266	0,5889	0,6210	0,6466	2	4	3	1
2018	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
2019	ING Bank	0,3309	0,5620	0,6033	0,4030	4	2	1	3
	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
2020	ING Bank	0,7918	0,6893	0,7174	0,4484	1	3	2	4
	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
Średnia pozycja w rankingu	ING Bank					1,75	1,83	2,58	3,83
	PKO BP					2,58	1,50	2,17	3,75
	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 miał kapitał ekonomiczny (KE) – w latach 2010, 2012–2013, 2017. Natomiast trzeciorzędne – miernik kapitału innowacyjnego (INN), w latach 2012–2014 oraz w 2017. Najsłabiej powiązany z wartością końcową miernika syntetycznego okazał się kapitał organizacyjny (ORG) – najniższą wartość miernika cząstkowego przyjmował aż dziewięciokrotnie<sup>5</sup>. Można zatem stwierdzić, że istotne dla kształtowania (z reguły) pierwszej pozycji w rankingu były dla banku działania związane z kapitałem instytucjonalnym, ujętym w następujących 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. Warto również wymienić wskaźniki związane z kapitałem ekonomicznym (pełnił on rolę najważniejszego czynnika w kontekście miernika końcowego, czterokrotnie i trzykrotnie zajmował 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, a także NIM [X3] w roku 2009 i 2011.

Spadek PKO BP na drugą pozycję w rankingu w roku 2012 i 2016 wynika z 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 tych latach PKO BP zmniejszył również liczbę zatrudnionych, 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 zdobył też wówczas mniejszą liczbę nagród w międzynarodowych i krajowych konkursach (INS). Spadek w rankingu w roku 2020 związany był z pandemią koronawirusa COVID-19, w wyniku której znacząco zmniejszyła się liczba udzielanych kredytów (KE). Zaobserwować też można obniżenie się podstawowych wskaźników efektywnościowych: ROA, ROE, CIR, NIM.

Kolejnym bankiem, który w latach 2011–2017 oraz 2019 roku zajmował najwyższe dla niego, drugie miejsce w rankingu był Santander Bank (w 2010 roku – miejsce trzecie; w latach 2009, 2018 – miejsce piąte; w 2020 roku – miejsce szóste). Wyniki analizy dla Santander Banku pokazują, że najsilniej powiązany z miernikiem końcowym również okazał się kapitał ekonomiczny (KE) – były to lata 2009–2010, 2012, 2015, 2019. Bank w okresie badawczym utrzymywał wyraźnie wysoką

5 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.

pozycję, jeśli chodzi o wielkość aktywów oraz wolumen kredytów. Wynikało to m.in. z procesów przejęcia innych podmiotów w sektorze bankowym (patrz rozdział trzeci). Drugim pod względem ważności miernikiem cząstkowym w latach 2012, 2015, 2017 był INN, czyli kapitał innowacyjny (w latach 2011, 2013–2014, 2016 – pierwszoplanowa rola). Bank Santander ściśle współpracował z firmami FinTech, realizując określone projekty i wspierając firmy swoim finansowaniem. Niektóre z powstałych w ten sposób produktów są nadal oferowane klientom w bankowości elektronicznej. Skutecznie zwiększyło to bazę klientów korzystających z tego kanału i poziom digitalizacji. Ponadto warto zwrócić uwagę na utrzymującą się na wysokim poziomie wartość szkoleń dla pracowników, co również było analizowane w rozdziale trzecim. Kapitał instytucjonalny (INS) z reguły miał trzeciorzędne znaczenie w konstrukcji miernika końcowego (w latach 2014 i 2019 odnotowano jego drugorzędny wpływ). Z lektury strategii banku można wnioskować, iż był on nastawiony na indywidualne podejście do klienta – poprzez oferowanie spersonalizowanych usług i wysoką jakość obsługi zarówno w oddziałach, jak i przez *Contact Center* – to przełożyło się na większą liczbę nagród w konkursach międzynarodowych i krajowych oraz wysokie pozycje 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 piąte miejsce w rankingu w 2009 roku był spowodowany zwiększeniem kosztów działalności tego podmiotu, zaś w 2018 roku spadek wynikał, w opinii autorki, z przejęcia części Deutsche Banku, a tym samym zwiększenia się kosztów działalności i pogorszenia się podstawowych wskaźników diagnostycznych wchodzących w skład warstwy KE. Natomiast w roku 2020 można było również zaobserwować (tak jak w przypadku PKO BP) zmniejszenie rozmiarów akcji kredytowej oraz spadek marży odsetkowej w związku z obniżeniem stóp procentowych.

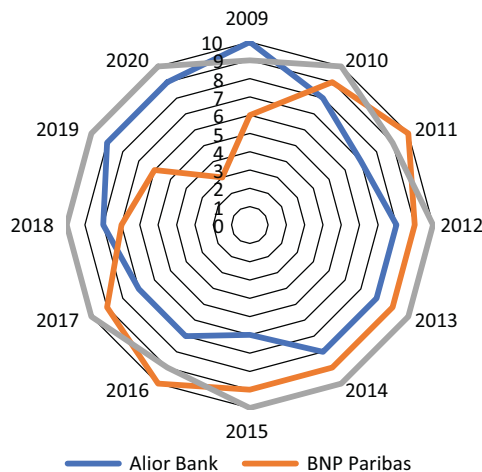
Różnice w miejscach zajmowanych w rankingu w pozostałych latach w przypadku Santander Banku są pokłosiem skutecznych działań zmierzających do zdobycia nagrody w rankingu *Złoty Bankier*, a przede wszystkim pracy nad jakością obsługi klienta, udoskonalaniem bankowości elektronicznej i mobilnej oraz wdrażaniem nowych rozwiązań i aktywizacją osób do korzystania z tego kanału dostępu do banku i zakupu produktów. Istotne są tu również działania mające na celu zwiększenie udziałów Santander Banku w rynku poprzez przejęcie Banku Zachodniego WBK i Deutsche Banku.

Trzecim najbardziej konkurencyjnym podmiotem był ING Bank. W roku 2020 zajął pierwsze miejsce w rankingu, w 2018 – drugie miejsce, zaś w latach 2013, 2015 i 2019 zajmował trzecie miejsce, 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 (lata 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 i zwiększenia aktywności klientów w bankowości



elektronicznej (a później mobilnej). Znaczna część świadczeń pracowniczych przeznaczana była na ich rozwój i szkolenia. 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). Kluczowa 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 konkursach. Istotne dla banku stały się również benefity i wynagrodzenia pracowników, które miały wykraczać poza standardy rynkowe oraz premiować angażowanie się w innowacyjne projekty. Doprowadziło to do otrzymania licznych nagród krajowych i międzynarodowych w zakresie innowacyjności oraz tytułu godnego zaufania pracodawcy (INS). Z kolei trzeci pod względem ważności w ocenie miernik dotyczył kapitału ekonomicznego (KE) – w zakresie 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 wynika właśnie z działań optymalizacyjnych, mających na celu wypracowanie jak najlepszych wskaźników efektywnościowych oraz z udziału 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 2 zilustrowano uzyskane wyniki dla trzech najniżej ocenianych banków w latach 2009–2020.



**Schemat 2.** Wyniki trzech banków sklasyfikowanych na ostatnich miejscach 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 ten bank osiągnął w 2015 roku. Z kolei BGŻ BNP Paribas (średnia pozycja w rankingu: 8,0) w roku 2011 i 2016 zajmował najniższą, tj. dziesiątą pozycję. Również przez większość analizowanego okresu (w latach 2012–2015 oraz 2017) zajmował pozycję dziesiątą. W roku 2018 zdobył miejsce siódme, w 2019 miejsce szóste, a w roku 2020 nieoczekiwanie znalazł się na trzeciej pozycji – było to dla niego najwyżej zajmowane miejsce w rankingu. Ostatni z analizowanych 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 tab. 34 zamieszczone zostały wartości mierników cząstkowych poszczególnych warstw kapitału oraz ranking ukazujący ich znaczenie dla trzech najniżej (najsłabiej) ocenionych pod względem konkurencyjności banków w latach 2009–2020.

**Tabela 34.** 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
2009	Alior Bank	0,1094	0,3410	0,2452	0,3418	4	2	3	1
	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
2010	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
2011	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
2012	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
2013	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
2014	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
2015	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

Tab. 34 (cd.)

Rok	Bank	Wartości mierników z uwzględnieniem wag				Ranking mierników			
		INN	INS	KE	ORG	INN	INS	KE	ORG
2016	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
2017	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
2018	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
2019	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
2020	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
Średnia pozycja w rankingu	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 częściowy kapitału innowacyjnego (INN) – siedmiokrotnie pełnił rolę najważniejszego czynnika w tym kontekście. Drugim co do ważności, jeśli chodzi o ogólny miernik konkurencyjności, był miernik częściowy 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 i rozbudowanej oferty produktowej dla klientów. Od 2009 roku 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 w odniesieniu do ogólnej liczby klientów [EB/C]. Ponadto Alior wielokrotnie był wyróżniany w rankingach *Złoty Bankier* [GB\_2] za korzystną ofertę produktową i podejście do klienta. Niska wartość miernika konkurencyjności tego banku wynika przede wszystkim z niskich ocen w zakresie wskaźników kapitału ekonomicznego (KE). Bank, mimo dużego zaangażowania

w relacje z klientem, nie osiągał wyróżniających się na tle sektora bankowego wskaźników efektywności oraz nie podejmował istotnych działań w zakresie zmniejszenia kosztów działalności.

Natomiast 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 odegrał kluczową rolę w jego wynikach 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 skutkiem tego, że do 2018 roku podmiot ten nie podejmował działań zmierzających do zainteresowania swoją ofertą nowych klientów. Dodatkowo, nie wykazywał inicjatyw w zakresie poprawy warunków pracy, a tym samym – wzrostu świadczeń pracowniczych. W 2018 roku 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 roku.

W przypadku BOŚ również najważniejszym w kontekście miernika końcowego okazał się miernik cząstkowy kapitału organizacyjnego (ORG) – jedynie w roku 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), które odgrywały przeważnie znikomą rolę w kontekście miernika końcowego.

Biorąc pod uwagę analizę przeprowadzoną w rozdziale trzecim, BOŚ Bank na tle grupy badawczej w okresie 2009–2020 wykazywał wartości wskaźników efektywnościowych poniżej średniej sektora bankowego. Dopiero od 2016 roku podjął działania restrukturyzacyjne, zmierzające do optymalizacji kosztów swego funkcjonowania, 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 stanowi część kapitału organizacyjnego (ORG), który miał największy wpływ na wartość miernika syntetycznego.

Dalej przeanalizowano zależności (korelacje) między cząstkowymi miernikami syntetycznymi a ogólnym miernikiem konkurencyjności banków (tab. 35). W latach 2009, 2011–2017, 2019–2020 najsilniej na wartość końcową miernika syntetycznego wpływał miernik cząstkowy KE, obrazujący poziom kapitału ekonomicznego – korelacje między nimi wynosiły od 0,745 (2016 rok) do 0,955 (2011 rok). Z kolei w 2010 i 2018 roku najsilniej z miernikiem konkurencyjności

związany był miernik cząstkowy INS, odzwierciedlający 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 wynosiły odpowiednio 0,736 i 0,775 oraz 0,739. Ostatni z mierników cząstkowych ORG – mierzący poziom kapitału organizacyjnego – był najsłabiej 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 (tab. 36) 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 innowacyjnego (INN),
- warstwa kapitału organizacyjnego (ORG).

Przy tym 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 nieistotny).

Biorąc pod uwagę metodykę konstrukcji miernika konkurencyjności banków zaproponowaną w monografii (poprzez agregację wartości mierników cząstkowych), można powiedzieć, że wyniki powyższej analizy – na bazie mierników cząstkowych – należy uznać za ostateczne.

Tabela 35. 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

Objaśnienia: \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ .

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 36. 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

Objaśnienia: jak do tab. 35.

Źródło: opracowanie własne.

## 4.5. Podsumowanie

W ostatnim rozdziale monografii 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 w nim trzy końcowe miejsca.

Biorąc pod uwagę rezultaty przeprowadzonych badań, można stwierdzić, że wartość miernika konkurencyjności – pozwalająca bankom na utrzymywanie się na wysokiej pozycji w rankingu – wynika z wysokich wartości jego części składowych, spośród których największy wpływ miały: kapitał ekonomiczny (KE), instytucjonalny (INS), innowacyjny (INN) oraz organizacyjny (ORG). Ta konkluzja jest zgodna 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, generującymi wartość dodaną dla banku.

Należy ponadto zauważyć, że znaczący wpływ wybranych wskaźników kapitału ekonomicznego (KE), instytucjonalnego (INS) i organizacyjnego (ORG) występował na przestrzeni całego badanego okresu (2009–2020). Istotne oddziaływanie wskaźnika kapitału innowacyjnego (INN) ujawniło się od 2016 roku, kiedy to również w polskim sektorze bankowym daje się zaobserwować rozwój procesów digitalizacji. Na tej podstawie można wywnioskować, że wraz z rozwojem banku i determinant jego konkurencyjności wpływ poszczególnych warstw kapitału intelektualnego będzie ewoluował.

# Zakończenie

Koncepcja konkurencyjności poruszana jest w większości szkół ekonomicznych i nieustannie się rozwija. W ostatnich dekadach w pracach różnych autorów coraz wyraźniej akcentowany jest wpływ potencjału zasobów niematerialnych na osiągnięcie stabilnej, długookresowej pozycji konkurencyjnej w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Analiza literatury przedmiotu i przegląd determinant konkurencyjności banków pokazują, 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.

Dążąc do utrwalenia zdobytych przewag konkurencyjnych, banki powinny dbać o kondycję swojego kapitału ekonomicznego (wielkości aktywów, kredytów, depozytów, wskaźników efektywnościowych). Stanowi on bowiem bazę budowania długookresowej konkurencyjności, czyli 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 stanowi wystarczającego potencjału do utrzymania przewagi konkurencyjnej. Konieczne jest czerpanie zdolności konkurencyjnych (konkurencyjność operacyjna) z różnorodnych źródeł, umiejscowionych w aktywach niematerialnych, czyli relacjach z otoczeniem, wizerunku, modelach implementacji zasad CSR, sposobach eksploracji (nie: eksploatacji) kluczowych kompetencji pracowników, w celu zapewnienia 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, lecz także do skuteczności operacyjnej, kompetencyjnej i systemowej, wydaje się słuszne uwzględnienie aspektów materialnych i niematerialnych jako powiązanych źródeł przewagi konkurencyjnej o charakterze synergicznym. W konsekwencji w monografii zostały omówione, obok aspektów związanych z kapitałem ekonomicznym, 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 (tj. z grupami interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, w tym np. FinTech), umiejętne wykorzystywanie przez banki modeli społecznej odpowiedzialności (CSR) w celu kreowania wartości społeczno-ekonomicznych (zdolność realizacji modelu zrównoważonego rozwoju), metody budowania wizerunku czy sposoby dbania 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 zarówno fundamentalnych wyników tych podmiotów (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 akceptowanej definicji IC. Badacze najczęściej podają, że na kapitał intelektualny składają się wiedza, doświadczenie, umiejętności pracowników bądź relacje z interesariuszami i zdolności technologiczne. IC rozumiane jest jako ogół wiedzy będącej w dyspozycji organizacji, osobista wiedza posiadana przez pracowników, ale również ta wygenerowana dzięki relacjom sieciowych i zewnętrznym interakcjom. Brakuje też jednoznaczności w aspekcie fundamentalnych składowych IC. W monografii przyjęto podział kapitału intelektualnego zaproponowany przez M. Rosińską-Bukowską (2012a) – 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.

Kolejne istotne spostrzeżenie, poczynione w toku prowadzonych badań, wiąże się z wielowymiarowością kapitału intelektualnego, która powoduje, że nie ma przyjętej jednolitej struktury raportowania i 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 w taki

sposób, aby były one porównywalne w świetle jednolitych parametrów, dostępnych dla wszystkich poddanych badaniu obiektów (10 banków) na przestrzeni całego uwzględnionego okresu (2009–2020).

Analiza determinant konkurencyjności w sektorze bankowym w Polsce prowadzi do wniosku, iż kwestie jakościowe nabierają na tym polu coraz większego znaczenia. Współcześnie klienci subiektywnie wybierają bank, który nie tylko gwarantuje stabilność i bezpieczeństwo środków, lecz także spersonalizowaną i innowacyjną ofertę oraz wysoką jakość obsługi. Zatem oprócz istotnego znaczenia kapitału ekonomicznego banku nacisk kładziony jest na elementy kapitału intelektualnego (ofertę – strukturę, innowacje, relacje). Studia obejmujące literaturę przedmiotu i badania empiryczne oraz analizy z zakresu najczęściej stosowanych do badań sektora bankowego wskaźników i charakterystyk doprowadziły do pozytywnego zweryfikowania drugiej hipotezy (H2) szczegółowej, mówiącej 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 na wskaźnikach efektywności i charakterystykach liczbowych dotyczących 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 sprawnie w zarządzaniu kapitałem ekonomicznym (EK), ale wykorzystywanie zasobów niematerialnych kapitału intelektualnego jest mnożnikiem EK i podstawą sukcesogennych modeli biznesowych XXI wieku. Tym samym dwa nierozdzielne elementy potencjału rozwojowego banku stanowią kapitał ekonomiczny (finansowy, rynkowy) i 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 roku zajmowały PKO Bank Polski oraz Bank Pekao. W zakresie nowych technologii i mobilnego dostępu do banku wyróżniały się mBank, ING Bank Śląski oraz Millenium Bank. Wszystkie podmioty wprowadzały nowatorskie rozwiązania i dynamicznie zwiększały liczbę klientów korzystających z kanałów zdalnych czy otrzymywały w badanym okresie liczne nagrody i wyróżnienia za szczególne osiągnięcia dotyczące aspektów pozafinansowych. Biorąc pod uwagę liczbę przyznanych nagród z zakresu działalności CSR, innowacyjności czy podejścia do pracownika, wyróżniły się PKO BP, ING Bank Śląski, Pekao i mBank. Z kolei *Złoty Bankier* jako najbardziej kompleksowo oceniający banki ranking, w którym podkreśla się jakość obsługi klienta oraz nagradza kluczowe produkty, działalność w social mediach, spoty reklamowe, a także kwestie bezpieczeństwa, wielokrotnie wyróżniał Santander Bank, mBank, PKO BP, Alior Bank, Millenium Bank, ING oraz Pekao. Mając powyższe na względzie, nie można zatem jednoznacznie określić pozycji lidera.

Ze względu na złożoność zarówno pojęcia „kapitał intelektualny”, jak i „konkurencyjność” próba weryfikacji hipotezy dotyczącej istotności kapitału intelektualnego w budowaniu konkurencyjności banków wymagała zastosowania wielowymiarowych metod statystycznych. Liczne przykłady ich wykorzystania można odnaleźć w literaturze polskiej i zagranicznej – zaliczane są do metod nieparametrycznych (tj. nie wymagają założeń o postaci analitycznej związku między wskaźnikami diagnostycznymi). Wykorzystanie miernika syntetycznego pozwoliło na uwzględnienie czynników, które są pomijane przy stosowaniu tradycyjnych miar konkurencyjności banków oraz zastosowanie podziału kapitału intelektualnego na wymienione wyżej trzy podsystemy: kapitał organizacyjny, instytucjonalny i innowacyjny.

Na podstawie uzyskanych rezultatów można stwierdzić, iż wartość miernika konkurencyjności, pozwalająca bankom na utrzymywanie się na wysokiej pozycji w rankingu, odzwierciedla wysokie wartości jego części składowych, wśród których największy wpływ miały odpowiednio: kapitał ekonomiczny (KE), instytucjonalny (INS), innowacyjny (INN) oraz organizacyjny (ORG). Kolejność ta została ustalona, biorąc pod uwagę liczbę wysokich współczynników korelacji poszczególnych warstw kapitału z wartością miernika syntetycznego na przestrzeni badanego okresu. Ponadto warto zauważyć, że znaczący wpływ wybranych wskaźników kapitału ekonomicznego (KE), instytucjonalnego (INS) i organizacyjnego (ORG) występował na przestrzeni całego badanego okresu (2009–2020). Istotne oddziaływanie wskaźnika kapitału innowacyjnego (INN) ujawniło się dopiero od roku 2016, kiedy to również w sektorze bankowym w Polsce można zaobserwować rozwój procesów digitalizacji. Dodatkowo, w przypadku trzech banków zajmujących najwyższe pozycje w rankingu w latach 2009–2020, tj. PKO BP, Santander Banku i ING Banku Śląskiego, najsilniej związanym z miernikiem końcowym okazały się kapitał instytucjonalny (PKO BP), kapitał ekonomiczny (Santander Bank) oraz kapitał innowacyjny (ING Bank Śląski), co wskazuje na dominującą rolę przy ocenianiu konkurencyjności banku jego efektywności w zarządzaniu nie tylko zasobami materialnymi, lecz także aktywami niematerialnymi.

W przeprowadzonym badaniu uwidoczniła się rola kapitału intelektualnego w ocenie pozycji konkurencyjnej banku. Fakt, że kapitał ekonomiczny wskazywany jest zazwyczaj jako kluczowy, nie podważa tych wyników, bowiem – jak założono w monografii – pełni on rolę niezbędnego fundamentu do budowania konkurencyjności banków. Ponadto w badaniu z wykorzystaniem miernika syntetycznego – chcąc uwypuklić jego znaczenie – przypisano do EK wagę 0,6. Zastosowanie metod badawczych o charakterze ilościowym pozwoliło na bardziej kompleksową ocenę roli IC w budowaniu konkurencyjności banku, z wyraźnym wyodrębnieniem wszystkich podsystemów kapitału intelektualnego. Można zatem stwierdzić, że hipotezę trzecią, mówiącą o tym, iż *ocena pozycji konkurencyjnej banku wymaga uwzględnienia wszystkich składowych kapitału (warstwowości kapitału)*, zweryfikowano pozytywnie. Tym samym ostatecznie dokonano pozytywnej weryfikacji hipotezy głównej monografii w świetle zastosowanych metod jakościowych oraz ilościowych.

Biorąc pod uwagę analizę literatury przedmiotu i badań empirycznych różnych autorów, a także przeprowadzone badania sektora bankowego w Polsce i szczególnie badania obejmujące grupę podmiotów określoną w monografii, które wykazały, iż innowacyjność, dostosowania systemu organizacyjnego oraz docenianie znaczenia relacji (tj. trzy podsystemy kapitału intelektualnego) są eksponowanymi w strategiach biznesowych banków obszarami pozwalającymi 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 zaś do tego niezbędną bazą. Obydwa typy kapitału działają synergicznie na rzecz kreacji wartości dodanej.

Powyższe wnioski potwierdzają wyniki przeprowadzonych badań z wykorzystaniem miernika syntetycznego. Autorka monografii chciałaby zaznaczyć, że problematyka kapitału intelektualnego nieustannie ewoluuje, z uwagi na wzrastającą rolę relacyjności, innowacyjności i digitalizacji w sektorze bankowym. W raportach banków potencjalnie mogą pojawić się zatem kolejne wskaźniki charakteryzujące poszczególne podsystemy IC. Opisane w pracy badania mogą więc stanowić punkt wyjścia do dalszych analiz i prób ujednoczenia raportowania oraz metod badania IC w bankach.

Konkludując, należy stwierdzić, że zmiany we współczesnej bankowości powodują widoczny spadek znaczenia tradycyjnych (finansowych) czynników konkurencyjności jako jedynych parametrów jej oceny. Podstawą budowania długookresowej konkurencyjności oraz trwałego i zrównoważonego rozwoju banków (w tym w Polsce) wydaje się 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 (ORG) 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

- Adamska M. (2019), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w erze gospodarki cyfrowej*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole.
- Baka W. (1998), *Polski sektor bankowy na tle bankowości europejskiej*, [w:] *Integracja europejska a strategie banków komercyjnych*, red. W. Baka, Międzynarodowa Szkoła Bankowości i Finansów, Katowice.
- Balicki A. (2009), *Statystyczna analiza wielowymiarowa i jej zastosowania społeczno-ekonomiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Bartosik-Purgat M., Linkiewicz A. (2017), *Konsument oraz proces decyzyjny w warunkach globalizacji*, [w:] *Zachowania konsumentów. Globalizacja, nowe technologie, aktualne trendy, otoczenie społeczno-kulturowe*, red. M. Bartosik-Purgat, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Bartoszewski B., Pniewski K. (2000), *Pomiar tworzenia wartości w systemie zarządzania wartością*, [w:] *Value Based Management. Koncepcje, narzędzia, przykłady*, red. A. Szablewski, K. Pniewski, B. Bartoszewski, Poltext, Warszawa.
- Białasiewicz M. (2000), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – istota i podejścia do strategii konkurencji*, [w:] *Uwarunkowania i sposoby wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, red. M. Białasiewicz, Economicus, Szczecin.
- Bratnicki M. (2001), *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Polska Akademia Nauk Oddział w Katowicach–Wydawnictwo Gnome, Katowice.
- Brdulak J. J. (2005), *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Brooking A. (1999), *Corporate Memory. Strategies for Knowledge Memory*, International Thomson Business Press, London.
- Burton R. M., Obel B., Hakonsson D. D. (2020), *Organizational design: A step by step approach*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Canals J. (1993), *Competitive Strategies in European Banking*, Clarendon Press, Oxford.
- Cantatore F., Crawford-Spencer E. (2018), *Effective Intellectual Property Management for Small to Medium Business and Social Enterprises*, Brown Walker Press, Irvine–Boca Raton.

- Capiga M. (2003), *Ocena działalności placówki operacyjnej banku. Dylematy metodologiczne i praktyczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Capiga M. (2005), *Kapitał klienta banku. Wybrane aspekty zarządzania i oceny*, Biblioteka Bankowca, Łódź.
- Chansarn S. (2008), *The relative efficiency of commercial banks in Thailand: DEA approach*, Research Institute of Bangkok University, Bangkok.
- Chybalski F. (2012), *Skuteczność i efektywność systemu emerytalnego. Koncepcja analizy i próba pomiaru*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Davis K. (2007), *Banking concentration, financial stability and public policy. Structure and resilience of the financial system*, [w:] *The Structure and Resilience of the Financial System*, red. Ch. Kent, J. Lawson, Reserve Bank of Australia, Sydney.
- Duho K. C. T., Onumah J. M. (2018), *The Determinants of Intellectual Capital Performance of Banks in Ghana. An Empirical Approach*, University of Ghana, Accra.
- Duraj J., Papiernik-Wojdera M. (2010), *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Difin, Warszawa.
- Durlik D. (2007), *Inżynieria zarządzania: strategia i projektowanie systemów produkcyjnych*, cz. 1, Placet, Warszawa.
- Dziechciarz J. (2002), *Ekonometria. Metody, przykłady, zadania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Edvinsson L., Malone M. (1997), *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, Harper Business, New York.
- Edvinsson L., Malone M. (2001), *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swojego przedsiębiorstwa, odnajdując jego ukryte korzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gatnar E., Walesiak M. (2004), *Metody statystycznej analizy wielowymiarowej w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Gigante G., Previati D. A. (2013), *Empirical Analysis of Intellectual Capital Disclosure Practices in Banks in Spain, Portugal and Greece*, Palgrave Macmillan, London.
- Godziszewski B. (1999), *Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej i podstawa stosowanych instrumentów konkurowania*, [w:] *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M. J. Stankiewicz, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń.
- Godziszewski B. (2001), *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń.
- Gostomski E. (2019), *Bankowość spółdzielcza. Warto znać, warto korzystać*, Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji, Poznań.
- Grabiński T., Wydymus S., Zeliaś A. (1989), *Metody taksonomii numerycznej w modelowaniu zjawisk społeczno-gospodarczych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Gross-Gołacka E., Jefmański B., Spałek P. (2020), *Kapitał intelektualny przedsiębiorstw w Polsce – wybrane aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Grudzewski W., Hejduk I. (2002), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Difin, Warszawa.

- Grzegorzczuk W. (1997), *Strategie marketingowe banków*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Grzybowska K., Awasthi A. (2020), *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*, red. K. Grzybowska, A. Awasthi, R. Sawhney, Springer, New York
- Haffer R. (2002), *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Harasim J. (2004), *Strategie marketingowe w bankowości detalicznej w Polsce*, Biblioteka Menedżera i bankowca, Warszawa.
- Harasim J. (2007), *Strategie marketingowe w osiąganiu przewagi konkurencyjnej w bankowości detalicznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Harasim J. (2009), *Konkurencyjność i efektywność działania banku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Hatch M. J. (2002), *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hofmann J. (2007), *Financing Based on Intellectual Capital, Valuation and Vehicles*, Deutsche Bank Research, Berlin.
- Iwanicz-Drozdowska M. (1999), *Metody oceny działalności banku*, Poltext, Warszawa.
- Januszkiewicz W. (2001), *Konkurencyjność polskiego sektora usług*, [w:] *Przedsiębiorczość i konkurencyjność*, red. J. Kotowicz-Jawor, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Jaworski W. L. (1998), *Banki polskie – warunki przetrwania*, [w:] *Finanse i bankowość – dźwignie wzrostu gospodarczego*, t. 1, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin–Międzyzdroje.
- Jaworski W. L., Zawadzka Z. (red.) (2006), *Bankowość. Podręcznik akademicki*, Poltext, Warszawa.
- Jonas A. (2002), *Strategie konkurencji na rynku usług bankowych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa.
- Kaplan R. S., Norton D. P. (2001), *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kasiewicz S. (2006), *Zmiany warunków konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] *Kapitał intelektualny, spojrzenie perspektywy interesariuszy*, red. S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Kawa P. (2010), *Wybrane problemy i aspekty zarządzania. Teoria i praktyka*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie, Kraków.
- Kehle K. E. (2016), *A Dissertation Submitted in Fulfilment of the Requirements for the Degree of Master of Commerce*, University of Kwazulu-Natal, Pinetown.
- Kieźel M. (2004), *Strategie promocji detalicznych produktów bankowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- King M., Nesbitt R. (2020), *The Technological Revolution in Financial Services: How Banks, FinTechs, and Customers Win Together*, University of Toronto Press, Toronto.
- Kleer J. (2000), *Czym jest G.O.W.?*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego*, red. A. Kukliński, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa.



- Klimontowicz M. (2013), *Znaczenie innowacji dla konkurencyjności banku – wyniki badań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Korenik D. (2009), *Odpowiedzialność banku komercyjnego. Próba syntezy*, Difin, Warszawa.
- Korsakiene R., Grybaite V. (2017), *Strateginis organizacijų valdymas: mokomoji knyga*, Technika, Vilnius.
- Kosiński B. (1999), *Zarządzanie przedsiębiorstwem bankowym*, Poltext, Warszawa.
- Kosiński B. (2007), *Tendencje rozwojowe na rynku usług bankowych*, [w:] *Bankowość na świecie i w Polsce – stan obecny i tendencje rozwojowe*, red. I. Oręziak, B. Pietrzak, Instytut Naukowo-Wydawniczy Olympus, Warszawa.
- Kukuła K. (2000), *Metoda unitaryzacji zerowanej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kwiatkowska K. (2012), *Analiza sytuacji ekonomiczno-finansowej banków spółdzielczych*, [w:] *Wybrane historyczne i współczesne aspekty rozwoju banków spółdzielczych w Polsce*, red. M. Stefański, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna we Włocławku, Włocławek.
- Laanti M. (2017), *Agile Transformation Model for Large Software Development Organizations*, [w:] *XP '17: Proceedings of the XP2017 Scientific Workshops*, Association for Computing Machinery, New York.
- Lev B. (2001), *Intangibles: Management, Measurement and Reporting*, Brookings Institution Press, Washington.
- Lubiński M. (1995), *Konkurencyjność gospodarki. Pojęcia i sposób mierzenia*, [w:] *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki Polski – uwarunkowania i perspektywy*, red. M. Lubiński, Instytut Rozwoju i Studiów Strategicznych, Warszawa.
- Luthy D. H. (1998), *Intellectual Capital and its Measurement*, College of Business.
- Marcinkowska M. (2006), *Wykorzystanie zasobów niematerialnych w tworzeniu wartości banków*, [w:] *Bankowość*, red. J. Węclawski, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Marcinkowska M. (2007a), *Kapitał intelektualny jako czynnik przewagi konkurencyjnej banków*, [w:] *Kapitał intelektualny w realizacji celów Strategii Lizbońskiej*, red. J. Bieliński, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Marcinkowska M. (2007b), *Ocena działalności instytucji finansowych*, Difin, Warszawa.
- Marcinkowska M. (2013), *Kapitał relacyjny banku*, t. 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- McKinsey Global Institute (2020), *Getting Tangible About Intangibles: The Future of Growth and Productivity?*, Discussion Paper, Amsterdam.
- Miklaszewska E. (2010), *Wpływ deregulacji rynków finansowych na strategię banków komercyjnych*, [w:] *Bank na rynku finansowym: problemy skali, efektywności i nadzoru*, red. E. Miklaszewska, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Mikulec A. (2011), *Wielowymiarowa analiza efektywności inwestycji*, [w:] *Nieklasyczne metody oceny efektywności i ryzyka. Otwarte Fundusze Emerytalne*, red. Cz. Domański, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Młodak A. (2006), *Analiza taksonomiczna w statystyce regionalnej*, Difin, Warszawa.
- Mroziewski M. (2008), *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Difin, Warszawa.

- Nadler D. A, Tushman M. L. (1986), *Managing Strategic Organizational Change*, Delta Consulting Group, New York.
- Nocoń B., Zborowski B. (2015), *Bankowość mobilna i płatności mobilne*, [w:] *Wyzwania informatyki bankowej*, red. A. Kawiński, A. Sieradz, Europejski Kongres Finansowy, Gdańsk.
- Nowosielski S. (2008), *Skuteczność i efektywność realizacji procesów gospodarczych*, [w:] *Mikroekonomiczne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw*, red. T. Dudycz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Ostasiewicz W. (1998), *Statystyczne metody analizy danych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Pawłowska M. (2014), *Konkurencja w sektorze bankowym. Teoria i wyniki empiryczne*, C.H. Beck, Warszawa.
- Pawłowska M. (2017), *Konkurencja w sektorze bankowym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Pietruszka-Ortyl A. (2002), *Kapitał intelektualny wyznacznikiem poziomu zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- Pietrzak J. (2002a), *Czynniki przewagi konkurencyjnej na rynku bankowych usług detalicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Pioch J. (2008), *Metodologia wyceny kapitału intelektualnego – zagadnienia wybrane*, [w:] *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach zakłóceń na rynkach finansowych*, red. J. Bieliński, M. Czerwińska, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot.
- Piowarczyk J. (2011), *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Porter M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance: with a New Introduction Advantage of Nations*, Free Press, New York.
- Przybyła M. (2007), *Zarządzanie: kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Przybyszewski R. (2007), *Kapitał ludzki w procesie kształtowania gospodarki opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa.
- Rogowski W. (2006), *Kapitał intelektualny jako generator nowych czynników konkurencyjnych*, [w:] *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, red. S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Rose P. (1997), *Zarządzanie bankiem komercyjnym. Wytwarzanie i sprzedaż usług finansowych*, Związek Banków Polskich, Warszawa.
- Rosińska-Bukowska M. (2007), *Globalna sieć biznesowa jako konsekwencja nowego paradygmatu konkurencyjności w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] *Region w gospodarce opartej na wiedzy*, red. A. Jewtuchowicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Rosińska-Bukowska M. (2012a), *Rozwój globalnych sieci biznesowych jako strategia konkurencyjna korporacji transnarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Rosińska-Bukowska M. (2012b), *Společna odpowiedzialność biznesu w procesie kreacji wartości dodanej przedsiębiorstwa*, [w:] *Kreacja wartości przedsiębiorstw. Nowe trendy*

- i kierunki rozwoju*, red. M. Jabłoński, K. Zamasz, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza.
- Rosińska-Bukowska M. (2014a), *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.
- Rosińska-Bukowska M. (2020a), *Corporate finance – China's big four banks*, [w:] *China's Economic Growth – Selected Financial Aspects*, red. M. Rosińska-Bukowska, K. Zielińska-Lont, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Roszyk-Kowalska G. (2005), *Kapitał intelektualny – wartość przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie restrukturyzacją przedsiębiorstw w procesie globalizacji gospodarki*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Warszawa–Kraków.
- Rzempala J. (2007), *Kapitał intelektualny jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 453, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Saisana M., Tarantola S. (2002), *State-of-the-art Report on Current Methodologies and Practices for Composite Indicator Development*, EUR 20408 EN, European Commission – Joint Research Centre.
- Schumpeter J. A. (1934), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credits, Interest, and the Business Cycle*, Transaction Publishers, Piscataway.
- Skawińska E. (2002), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Skikiewicz R. (2007), *Jakość usług a konkurencyjność banków*, [w:] *Badanie konkurencji i konkurencyjności przedsiębiorstw i produktów na rynku*, red. S. Młynarski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Skrzypek E. (2005), *Kapitał intelektualny oraz możliwości jego wyceny*, [w:] *Kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji*, t. 1, red. E. Skrzypek, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Skrzypek E. (2006), *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym w globalnym otoczeniu*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w dynamicznym i globalnym otoczeniu*, red. W. Sitko, Lubelskie Centrum Marketingu, Lublin.
- Skrzypek E. (2009), *Pomiar jako warunek skutecznego zarządzania kapitałem intelektualnym organizacji*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w otoczeniu biznesowym*, red. W. Sitko, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin.
- Sobczak A., Strojny M. (2004), *Zarządzanie wiedzą jako czynnik zwiększania konkurencyjności organizacji gospodarczych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Sobolewska S. (2006), *Zarządzanie wiedzą o kliencie źródłem wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobiegała-Korona, A. Herman, Difin, Warszawa.
- Sokołowska A. (2005), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa.

- Sokołowska A. (2006), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Sopińska A. (2005a), *Istota kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, [w:] *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, red. P. Wachowiak, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Sopińska A. (2005b), *Przewaga konkurencyjna*, [w:] *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, red. P. Wachowiak, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Stankiewicz M. J. (2005), *Elementy wiedzy kluczowe dla konkurencyjności przedsiębiorstw – w świetle badań empirycznych*, [w:] *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, red. B. Godziszewski, M. Haffer, M. Stankiewicz, Dom Organizatora, Toruń.
- Stankiewicz M. J. (2006), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń.
- Stec M. (2021), *Dokładność danych statystycznych w badaniach zjawisk złożonych. Wpływ na wyniki oceny zrównoważonego rozwoju województw Polski*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
- Steward T. A. (1997), *Intellectual Capital*, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, New York.
- Stewart A. (2001), *The Wealth of Knowledge. Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*, Nicholas Brealey Publishing, London.
- Strahl D. (1997), *Modele zarządzania bankiem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Strahl D. (2006), *Metody oceny rozwoju regionalnego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Strojny M. (2003), *Metody i narzędzia pomiaru kapitału intelektualnego*, [w:] *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie*, red. D. Dobija, Poltext, Warszawa.
- Sveiby K. E. (1997), *The Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets*, Barnet-Koehler Publisher, San Francisco.
- Swadźba S. (2006), *Analiza porównawcza poziomu liberalizacji systemów gospodarczych krajów członkowskich Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Szałkowski A. (2005), *Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Szpringer W. (2017), *Nowe technologie a sektor finansowy. FinTech jako szansa i zagrożenie*, Poltext, Warszawa.
- Śledzik K. (2011), *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa banków giełdowych*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Toffler A. H. (1986), *Trzecia fala*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.
- Toffler A. H. (1996), *Budowa nowej cywilizacji. Polityka trzeciej fali*, Zysk i S-ka, Poznań.
- Toffler A. H. (1999), *Szok przyszłości*, Zysk i S-ka, Poznań.
- Trompenaars A. (2000), *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- UNDP (2021), *Human Development Report 2020*, <https://hdr.undp.org/en/2020-report> (dostęp: 13.01.2021).

- Urbanek G. (2007), *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Walesiak M. (2000), *Klasyfikacja i analiza danych. Teoria i zastosowania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- WEF (2021), *Global Competitiveness Index*, <https://www.vision2021.ae/en/national-agenda-2021/list/card/global-competitiveness-index> (dostęp: 12.11.2021).
- Wierzba R., Czerwińska M., Śledzik K. (red.) (2010), *Kapitał intelektualny jako generator konkurencyjności banków*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 4 (3), Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- WIPO (2021), *Global Innovation Index 2021*, [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/en/2021](https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2021) (dostęp: 10.12.2021).
- Zaborowska R. (2009), *Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie*, Przedsiębiorstwo Wydawnicze Ars Boni et Aequi, Poznań.
- Zaleska M. (2002), *Ocena ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstwa przez analityka bankowego*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Zaleska M. (2007), *Ocena sytuacji ekonomiczno-finansowej banku*, [w:] *Współczesna bankowość*, red. M. Zaleska, Difin, Warszawa.
- ZBP (2020), *Polska i Europa. Nowe rozdział gospodarcze*, Bankowcy dla Edukacji, Warszawa.
- ZBP (2021), *Banki 2021. Raport o sytuacji ekonomicznej banków*, Fundacja Warszawski Instytut Bankowości, Warszawa.
- Zeliaś A. (2000), *Taksonomiczna analiza przestrzennego zróżnicowania poziomu życia w Polsce w ujęciu dynamicznym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Zeliaś A. (2004), *Poziom życia w Polsce i w krajach Unii Europejskiej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Zeliaś A., Pawełek B., Wanat S. (2002), *Metody statystyczne. Zadania i sprawdziany*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Zimniewicz K. (2001), *Możliwości wykorzystania współczesnych koncepcji zarządzania w celu podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w warunkach integracji europejskiej*, red. A. Limański, Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych, Katowice.

### Wydawnictwa ciągłe

- Adamowicz T. (2002), *Analiza zmian efektywności „dużego” banku na podstawie modelu dekompozycji wskaźnikowej Davida Cole’a*, „Bank i Kredyt”, nr 4, s. 63–72.
- Adams M. (2010), *The intangibles decade: Looking forward to 2020*, “Intellectual Asset Management”, vol. 1, s. 24–27.
- Afridi M. A., Khan I., Khan M. (2021), *The relationship between intellectual capital and bank’s productivity in Pakistan*, “Abasyn Journal of Social Sciences”, vol. 14 (1), s. 158–169.
- Ahmad N. H., Ramayah T., Wilson C., Kummerow L. (2010), *Is entrepreneurial competency and business success relationship contingent upon business environment? A study of Malaysian SMEs*, “International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research”, vol. 16 (3), s. 182–203.

- AlAli M. S. (2020), *Staff efficiency effects on financial performance. A case study on Kuwaiti Banks*, "International Journal of Business and Applied Social Science", vol. 6 (8), s. 59–63.
- Allameh S., Abbasi S., Shokrani S. (2010), *The mediating role of organizational learning capability between intellectual capital and job satisfaction*, "European Journal of Social Sciences", vol. 17 (1), s. 1–12.
- Amit R., Schoemaker P. (1993), *Strategic and organizational rent*, "Strategic Management Journal", vol. 14 (1), s. 33–46.
- Andriessen D. (2001), *Weightless wealth: Four modifications to standard IC theory*, "Journal of Intellectual Capital", vol. 2 (3), s. 204–214.
- Anginer D., Demirgüç-Kunt A., Zhu M. (2012), *How does bank competition affect systemic stability?*, "Policy Research Working Paper", vol. 5981, s. 1–39.
- Anielak-Sobczak K. (2022), *A bank's intellectual capital and its importance in building competitiveness on the example of Polish listed banks*, "Economics and Law", vol. 21 (1), s. 5–24.
- Anisah R. N. (2016), *The effect of intellectual capital toward company financial performance with competitive advantage as intervening variable*, "Jurnal Akuntansi & Investasi", vol. 17 (2), s. 215–226.
- Athanasoglou P. P., Brissimis S. N., Delis M. D. (2008), *Bank-specific, industry-specific and macroeconomic determinants of bank profitability*, "Journal of International Financial Markets, Institutions and Money", vol. 18 (2), s. 121–136.
- Auka D. O., Bosire J. N., Matern V. (2016), *Perceived service quality and customer loyalty in retail banking in Kenya*, "British Journal of Marketing Studies", vol. 1 (3), s. 32–61.
- Baima G., Forliano C., Santoro G., Vrontis D. (2021), *Intellectual capital and business model: A systematic literature review to explore their linkages*, "Journal of Intellectual Capital", vol. 22 (3), s. 653–679.
- Bartosik-Purgat M., Jankowska B., Götz M. (2018), *International aspects and challenges of digital transformation*, „Gospodarka Narodowa”, nr 293 (1), s. 87–102.
- Benston G. J., Hunter W. C., Wall L. D. (1995), *Motivations for bank mergers and acquisitions: Enhancing the deposit insurance put option versus earnings diversification*, "Journal of Money, Credit and Banking", vol. 27 (3), s. 777–788.
- Beyer K. (2010), *Kapitał intelektualny jako zasób przedsiębiorstwa – koncepcja i modele zarządzania*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 571, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 17, s. 171–182.
- Beyer K. (2016), *A case study of intellectual capital management in a Polish commercial bank*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 4 (82), cz. 2, s. 669–677.
- Bikker J. A., Haaf K. (2002), *Competition, concentration and their relationship: An empirical analysis of the banking industry*, "Journal of Banking and Finance", vol. 26 (11), s. 2191–2214.
- Bontis N. (1999), *Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: Framing and advancing the state of the field*, "International Journal of Technology Management", vol. 18 (5–8), s. 433–463.
- Bontis N., Cabrita M. (2008), *Intellectual capital and business performance in the Portuguese banking industry*, "International Journal of Technology Management", vol. 43 (1–3), s. 212–237.

- Bontis N., Chua W., Richardson S. (2000), *Intellectual capital and nature of business in Malaysia*, "Journal of Intellectual Capital", vol. 1 (1), s. 85–100.
- Boone J. (1999), *Intensity of competition and the incentive to innovate*, "International Journal of Industrial Organization", vol. 19 (1), s. 705–726.
- Burton R. M. (2015), *Extraordinary survival from ordinary resources – how so?*, "Management and Organization Review", vol. 11 (3), s. 413–417.
- Buszko A. (2011), *Wpływ kapitału intelektualnego na pozycję konkurencyjną banków komercyjnych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 171, s. 136–147.
- Capiga M. (2002), *Efektywność jako kryterium oceny banku*, „Bank”, nr 3, s. 48–51.
- Capiga M., Harasim J. (2002), *Cele strategiczne a wskaźniki oceny banku w relacji centrala – oddział*, „Prace Naukowe. Akademia Ekonomiczna w Katowicach”, nr 1 (1), s. 13–22.
- Caprio G., Demirgüç-Kunt A., Kane E. J. (2010), *The 2007 meltdown in structured securitization: Searching for lessons, not scapegoats*, "The World Bank Research Observer", vol. 25 (1), s. 125–155.
- Chen T. (1999), *Critical success factors for various strategies in the banking industry*, "International Journal of Bank Marketing", vol. 17 (2), s. 83–91.
- Chinoperekweyi J. (2019), *Comparative analysis of organizational effectiveness in banking. A case study of the Zimbabwean banking sector*, "International Journal of Commerce and Management Research", vol. 5 (1), s. 13–21.
- Choudhary J. (2010), *Performance impact of intellectual capital: A study of Indian IT sector*, "International Journal of Business and Management", vol. 5 (9), s. 72–80.
- Chung K. H., Pruitt S. W. (1994), *A simple approximation of Tobin's q*, "Financial Management", vol. 23 (3), s. 70–74.
- Collis D. J., Montgomery C. A. (2009), *Competing on resources*, "Harvard Business Review", vol. 86 (7–8), s. 140–150.
- Cornaggia J., Mao Y., Tian X., Wolfe B. (2015), *Does banking competition affect innovation?*, "Journal of Financial Economics", vol. 115, s. 519–538.
- Czech T., Szlachetka E. (2008), *Outsourcing działalności firm inwestycyjnych według MIFID (cz. II)*, „Prawo Bankowe”, nr 3 (1), s. 23–45.
- Dąbrowa M. (2018), *Wskaźnik rozwoju społecznego (HDI) jako miernik poziomu życia. Wykorzystanie metody dystansowej*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, nr 39 (3), s. 159–172.
- Depta A., Wojtaszek H. (2015), *Analiza aspektów motywacyjnych i organizacyjnych banku XYZ*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej”, nr 1203, s. 23–36.
- Devlin J., Ennew C. T. (1997), *Understanding competitive advantage in retail financial services*, "International Journal of Bank Marketing", vol. 15 (3), s. 73–82.
- Dietz M., Jenkins P., Kapashi R., Lemerle M., Mehta A., Quetti L. (2018), *New rules for an old game: Banks in a changing world of financial intermediation*, McKinsey Global Banking Annual Review.
- Dwojacki P., Nogalski B., Sikorski C. (1999), *Zarządzanie w nowych czasach*, „Przegląd Organizacji”, nr 9, s. 14–18.

- Forte W., Tucker J., Matonti G., Nicolo G. (2017), *Measuring the intellectual capital of Italian listed companies*, "Journal of Intellectual Capital" 2017, vol. 18 (4), s. 710–732.
- Fungacova Z., Solanko L., Weill L. (2014), *Does competition influence the bank lending channel in the euro area?*, "Journal of Banking & Finance", vol. 49, s. 356–366.
- Galende J., de la Fuente J. (2013), *Internal factors determining a firm's innovative behavior*, "Research Policy", vol. 32 (5), s. 715–736.
- Gan K., Saleh Z. (2017), *Intellectual capital and corporate performance of technology intensive companies: Malaysia evidence*, "Asian Journal of Business and Accounting", vol. 1 (1), s. 113–130.
- Garanina T., Hussinki H., Dumay J. (2021), *Accounting for intangibles and intellectual capital: A literature review from 2000 to 2020*, "Accounting & Finance" 2021, vol. 61 (4), s. 111–140.
- Gaston-Gelos R., Roldos J. (2002), *Consolidation and market structure in emerging market banking system*, "IMF Working Paper", no. 186, s. 1–29.
- Gigante G. (2013), *Intellectual capital and bank performance in Europe*, "Accounting and Finance Research", vol. 2 (4), s. 20–28.
- Goh P. C. (2005), *Intellectual capital performance of commercial banks in Malaysia*, "Journal of Intellectual Capital", vol. 6 (3), s. 385–396.
- Gomber P., Kauffman R. J., Parker C., Weber B. W. (2018), *On the Fintech revolution: Interpreting the forces of innovation, disruption and transformation in financial services*, "Journal of Management Information Systems", vol. 35 (1), s. 220–265.
- Gonzales M. V. R., Guerrero M. M. (2004), *New competitors in banking services*, "Journal of Financial Services Marketing", vol. 9, s. 126–137.
- Gospodarowicz M. (2000), *Procedury analizy i oceny banków komercyjnych*, „Materiały i Studia NBP”, nr 113, s. 87–96.
- Gostomski E. (2017), *Digitalizacja a działalność banków spółdzielczych*, „Nowoczesny Bank Spółdzielczy”, nr 2, s. 11–59.
- Gradoń W., Szustak G. (2016), *Wybrane determinanty wartości banku*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 14 (3), s. 37–54.
- Grigorian D., Manole V. (2002), *Determinants of commercial bank performance in transition*, "World Bank Policy Research Paper", no. 2850, s. 1–28.
- Halkos G., Tzeremes N. (2013), *Estimating the degree of operating efficiency gains from a potential bank merger and acquisition: A DEA bootstrapped approach*, "Journal of Banking & Finance", vol. 37 (5), s. 1658–1668.
- Hamel G., Prahalad C. K. (1993), *Strategy as stretch and leverage*, "Harvard Business Review", vol. 71 (2), s. 75–84.
- Harasim J. (2008), *The role of intangible assets in banks competitiveness and effectiveness*, "Journal of Economics and Management", no. 4, s. 41–57.
- Inkinen H., Kianto A., Vanhala M., Ritala P. (2017), *Structure of intellectual capital – an international comparison*, "Accounting, Auditing & Accountability Journal", vol. 30 (5), s. 1160–1183.
- Isaac R., Herremans I., Kline T. (2010), *Intellectual capital management enablers: A structural equation modeling analysis*, "Journal of Business Ethics", vol. 93 (3), s. 373–391.



- Iwanicz-Drozdowska M., Bongini P., Smaga P., Witkowski B. (2017), *Rola kapitału zagranicznego w sektorze bankowym dla stabilności finansowej i rozwoju gospodarczego krajów*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H (Oeconomia)”, vol. 51 (5), s. 129–137.
- Jarin A., Rahat M., Kashem M. A. (2014), *Eco-banking strategies for competitive advantages*, “European Journal of Business and Management”, vol. 6 (3), s. 84–91.
- Jayakumar M., Pradhan R. P., Dash S., Maradana R. P., Gaurav K. (2018), *Banking competition, banking stability, and economic growth: Are feedback effects at work?*, “Journal of Economics and Business”, vol. 96, s. 15–41.
- Joshi M., Cahill D., Sidhu J. (2010), *Intellectual capital performance in the banking sector: An assessment of Australian owned banks*, “Journal of Human Resource Costing & Accounting”, vol. 14 (2), s. 151–170.
- Kamath G. B. (2007), *The intellectual capital performance of Indian banking sector*, “Journal of Intellectual Capital”, vol. 8 (1), s. 96–123.
- Kamukama N. (2013), *Intellectual capital: Company’s invisible source of competitive advantage*, „Competitiveness Review”, vol. 23 (3), s. 260–283.
- Kasasbeh E., Harada Y., Noor I. (2017), *Factors influencing competitive advantage in banking sector: A systematic literature review*, “Research Journal of Business Management”, vol. 11 (2), s. 67–73.
- Kelner B., Finegold D. (1996), *Adding value in banking*, “Solan Management Review”, no. 38, s. 57–68.
- Khan M. H. U. Z., Islam M. A., Fatima J. K., Ahmed K. (2011), *Corporate sustainability reporting of major commercial banks in line with GRI: Bangladesh evidence*, “Social Responsibility Journal”, vol. 7 (3), s. 347–362.
- Kick T., Prieto E. (2015), *Bank risk and competition: Evidence from regional banking markets*, “Review of Finance”, vol. 19 (3), s. 1185–1222.
- Kieżel M., Kwiecień A. (2012), *Kapitał relacyjny i „Customer Relationships Management” w kontekście tworzenia wartości (z uwzględnieniem specyfiki sektora bankowości detalicznej)*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 55 (1), s. 585–593.
- Kisielewska M. (2005), *Charakterystyka wybranych metod pomiaru efektywności bazujących na krzywych efektywności*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 4 (17), s. 4–6.
- Klimontowicz M. (2011), *Identyfikacja kapitału intelektualnego w banku*, „Annales Universitatis Marie Curie-Skłodowska. Sectio H (Oeconomia)”, nr 45 (2), s. 195–202.
- Knezević M., Lukić A. (2012), *Electronic business operational on the banking market in Serbia and countries in the region*, “International Journal of Advances in Management and Economics”, vol. 1, s. 102–107.
- Koellinger P. (2008), *Why are some entrepreneurs more innovative than others?* “Small Business Economics”, vol. 31 (1), s. 21–37.
- Kopański A., Porębski D. (2015), *Próba oceny efektywności banków komercyjnych za pomocą metody DEA*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H (Oeconomia)”, nr 49 (4), s. 257–267.

- Kopczewski T. (2000), *Efektywność technologiczna i kosztowa banków komercyjnych w Polsce w latach 1997–2000*, „Materiały i Studia NBP”, nr 113, s. 14–35.
- Kopiński A. (2017), *Analiza rentowności wybranych banków komercyjnych w Polsce*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H (Oeconomia)”, nr 50 (4), s. 225–236.
- Korzeb Z., Samaniego-Medina R. (2019), *Sustainability performance. A comparative analysis in the Polish banking sector*, „Sustainability”, vol. 11 (3), s. 1–16.
- Kowalewski T. (2005), *Zagadnienie kapitału ludzkiego w kontekście funkcjonowania banku*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy” 2005, vol. 5, s. 377–382.
- Krasodomska J. (2012), *Znaczenie społecznej odpowiedzialności banków dla bezpieczeństwa systemu finansowego*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego”, nr 12, s. 151–159.
- Krzyżanowska M. (2009), *Marketing a inne sposoby budowania przewagi konkurencyjnej*, „Marketing i Rynek”, nr 1, s. 2–8.
- Kukuła K., Luty L. (2015), *Propozycja procedury wspomagającej wybór metody porządkowania liniowego*, „Przegląd Statystyczny”, nr 62 (2), s. 219–231.
- Lagasio V., Cucari N., Aberg C. (2021), *How corporate social responsibility initiatives affect the choice of a bank: Empirical evidence of Italian context*, “Corporate Social Responsibility and Environmental Management”, vol. 28 (4), s. 1348–1359.
- Liu E. X. (2021), *Stay competitive in the digital age: The future of banks*, “IMF Working Papers”, vol. 46 (1), s. 1–42.
- Luca D., Dolga V. (2021), *From Industry 3.0 to Industry 4.0*, “The International Journal of Engineering and Science (IJES)”, vol. 10 (9), s. 44–52.
- Łukasiewicz G. (2013), *Zakres i skutki raportowania kapitału intelektualnego we współczesnych organizacjach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 386, s. 134–150.
- Macias J. (2008), *Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, nr 9, s. 11–14.
- Mahmood T., Mubarak M.S. (2020), *Balancing innovation and exploitation in the fourth industrial revolution: Role of intellectual capital and technology absorptive capacity*, “Technological Forecasting and Social Change”, vol. 160 (1), s. 23–38.
- Malina T., Zeliaś A. (1997), *On building taxonomic measures of living condition*, “Statistics in Transitions: An International Journal of the Polish Statistical Association”, vol. 3, s. 523–544.
- Mantorska J. (2020), *Kapitał intelektualny jako wartość w przedsiębiorstwie*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, vol. 3 (1), s. 55–67.
- Marcinkowska M. (2012), *Innowacje finansowe w bankach*, „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica”, nr 266, s. 71–96.
- Marek D., Blazek J. (2016), *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”, vol. 24 (4), s. 809–831.
- Massoc E. (2021), *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), s. 135–160.

- Mavridis D. G. (2004), *The intellectual capital performance of the Japanese banking sector*, "Journal of Intellectual Capital", vol. 5 (4), s. 92–115.
- Meles A., Porzio C., Sampagnaro G., Verdoliva V. (2016), *The impact of the intellectual capital efficiency on commercial banks performance: Evidence from the US*, "Journal of Multinational Financial Management", vol. 36, s. 64–74.
- Mentorska J. (2020), *Kapitał intelektualny jako wartość w przedsiębiorstwie*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 3 (1), s. 55–67.
- Mieszala R. (2019), *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", vol. 51 (1), s. 146–154.
- Mohd J., Abid H. (2021), *Critical components of Industry 5.0 towards a successful adoption in the field of manufacturing*, "Journal of Industrial Integration and Management", vol. 5 (3), s. 327–348.
- Mroziewski M. (2012), *Aksjonormatywność w zarządzaniu jako czynnik kreatywności*, „Studia Ekonomiczne. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach”, vol. 114(1), s. 40–50.
- Murinde V., Rizopoulos E., Zachariadis M. (2022), *The impact of the FinTech revolution on the future of banking: Opportunities and risks*, "International Review of Financial Analysis", vol. 81 (1), s. 1–27.
- Nakamura L. (2000), *Economics and the New Economy: The invisible hand meets creative destruction*, "Business Review, Federal Reserve Bank of Philadelphia", July/August, s. 15–30.
- Nawaz T., Haniffa R. (2018), *Determinants of financial performance of Islamic banks: An intellectual capital perspective*, "Journal of Islamic Accounting and Business Research", vol. 8 (2), s. 130–142.
- Nitoi M., Spulbar C. (2015), *An examination of banks' cost efficiency in Central and Eastern Europe*, "Procedia Economics and Finance", vol. 22 (1), s. 544–551.
- Northcott C. A. (2004), *Competition in banking: A review of the literature*, "Bank of Canada Working Paper" 24, s. 1–35.
- Nosowski A. (2013), *Modelowanie zorientowane biznesowo a kapitał intelektualny banku*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 2 (1), s. 406–417.
- O'Regan P., O'Donnell D., Kennedy T., Bontis N., Cleary P. (2001), *Perceptions of intellectual capital. Irish evidence*, "Journal of Human Resource Costing and Accounting", vol. 6 (2), s. 29–38.
- Octavio D. Q., Soesetio Y. (2019), *Intellectual capital and bank profitability: Evidence from conventional and Islamic bank in Indonesia*, "Journal Keuangan dan Perbankan", vol. 23 (2), s. 191–205.
- Ozkan N., Cakan S., Kayacan M. (2017), *Intellectual capital and financial performance: A study of the Turkish Banking Sector*, "Borsa Istanbul Review", vol. 17 (3), s. 190–198.
- Patalas-Maliszewska J. (2010), *Nowe spojrzenie na strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, <https://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/36/id/769>, vol. 4 (36), s. 1–9.
- Pawlak J. (2001), *Koszty a efektywność w firmie zarządzanej przez jakość*, „Problemy Jakości” nr 1, s. 39–42.
- Pawłowska M. (2003), *Wpływ fuzji i przejęć na efektywność w sektorze banków komercyjnych w Polsce w latach 1997–2001*, „Bank i Kredyt”, nr 2 (1), s. 20–34.

- Pawłowska M. (2005), *Konkurencja i efektywność na polskim rynku bankowym na tle zmian strukturalnych i technologicznych*, „Materiały i Studia NBP”, nr 192, s. 24–42.
- Peteraf M. A. (1993), *The cornerstones of competitive advantage. A resource-based view*, „Strategic Management Journal”, no. 14, s. 179–191.
- Pietrzak J. (2002b), *Wpływ modelu dystrybucji na konkurencyjność banków*, „Bank i Kredyt”, vol. 3 (1), s. 35–43.
- Piocha S., Radlińska K. (2008), *Konkurencja i konkurencyjność sektora banków komercyjnych*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania”, vol. 12 (1), s. 119–132.
- Porter M. E. (2008), *The five competitive forces that shape strategy*, „Harvard Business Review”, vol. 86 (1), s. 79–93.
- Poznańska K. (2010), *Innowacyjność jako źródło przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw*, „Materiały i Prace Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej”, nr 82 (1), s. 65–79.
- Procter R., Rouncefield M., Poschen M., Lin Y., Voss A. (2011), *Agile project management: A case study of a Virtual Research Environment development project. Computer supported cooperative work*, „Computer Supported Cooperative Work. The Journal of Collaborative Computing and Work Practices”, vol. 20 (3), s. 197–225.
- Pulic A. (2000), *VAIC – an accounting tool for IC management*, „International Journal of Technology Management”, vol. 20 (5–7), s. 702–714.
- Rahman M., Akhter B. (2021), *The impact of investment in human capital on bank performance: Evidence from Bangladesh*, „Future Business Journal”, vol. 61 (7), s. 1–13.
- Rajan R. G., Zingales L. (2001), *The influence of the financial revolution on the nature of firms*, „American Economic Review”, vol. 91 (2), s. 206–211.
- Ramaseshan B., Caruana A., Pang L. S. (2002), *The effect of market orientation on new product performance: A study among Singaporean firm*, „Journal of Product & Brand Management”, vol. 11 (6), s. 399–409.
- Ramesh K., Saha R., Goswami S., Dahiya R. (2019), *Consumer’s response to CSR activities: Mediating role of brand image and brand attitude*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management”, vol. 26 (2), s. 377–387.
- Rochmadhona B. N., Suganda T. R., Cahyadi S. (2018), *The competitive advantage between intellectual capital and financial performance of banking sector in ASEAN*, „Journal Keuangan dan Perbankan”, vol. 2 (22), s. 321–334.
- Roos G., Roos J. (1997), *Measuring your company’s intellectual performance*, „Long Range Planning”, no. 30 (3), s. 413–426.
- Rosińska-Bukowska M. (2014b), *Internacjonalizacja przedsiębiorstw – istota budowania konkurencyjności w dobie globalizacji korporacyjnej*, „Ekonomia Międzynarodowa”, nr 8, s. 153–171.
- Rosińska-Bukowska M. (2017a), *Strategic changes in transnational corporation as an adjustment to the challenges of the 21<sup>st</sup> century*, „Entrepreneurial Business and Economics Review (EBER)”, vol. 5 (2), s. 143–157.
- Rosińska-Bukowska M. (2017b), *The model of competitiveness assessment of cooperation network systems – competition and cooperation of enterprises in the global economy*, „Journal of Economics & Management”, vol. 24 (2), s. 5–13.

- Rosińska-Bukowska M. (2020b), *The significance of intellectual capital in strategies of transnational corporations*, "International Journal of Management and Economics", vol. 56 (4), s. 291–306.
- Rosińska-Bukowska M. (2022), *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", vol. 8 (2), s. 25–35.
- Rosolińska A. (2007), *Kapitał intelektualny w ocenie ryzyka kredytowego*, "Journal of Management and Business Administration. Central Europe", vol. 15 (1), s. 41–46.
- Ruiz-Rodriguez M.C., Castilla-Polo F. (2019), *The intangible index in bank management*, "Intangible Capital", vol. 15 (8), s. 3–28.
- Rydzewska-Włodarczyk M., Sobieraj M. (2015), *Pomiar efektywności procesów za pomocą kluczowych wskaźników efektywności*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 76 (2), s. 333–347.
- Saltelli A. (2007), *Composite indicators between analysis and advocacy*, "Social Indicators Research", vol. 81 (1), s. 65–77.
- Saruchi S. A., Zamil A. M., Basiruddin R., Rasid S. Z., Ahma N. F. G. (2019), *Empirical linkage of intellectual capital and performance of Islamic banks*, "International Journal of Engineering and Advanced Technology", vol. 8 (1), s. 677–684.
- Sathye M. (2001), *X-efficiency in Australian banking: An empirical investigation*, "Journal of Banking And Finance", no. 25 (3), s. 613–630.
- Setianto R. H., Sukmana R. (2016), *Intellectual capital and Islamic banks performance from Indonesia and Malaysia*, "Iqtishadia Journal Kajian Ekonomi dan Bisnis Islam", vol. 9 (2), s. 376–397.
- Sharabati A. A., Jawad S. N., Bontis N. (2010), *Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan*, "Management Decision", vol. 48 (1), s. 105–131.
- Shen C. H., Chen Y., Hsu H., Lin C. (2020), *Banking crises and market timing: Evidence from M&As in the banking sector*, "Journal of Financial Services Research", vol. 57 (3), s. 315–347.
- Shih K., Chang C., Lin B. (2010), *Assessing knowledge creation and intellectual capital in banking industry*, "Journal of Intellectual Capital", vol. 11 (1), s. 74–89.
- Siudek T. (2008), *Efektywność w teorii i praktyce na przykładzie wybranych banków spółdzielczych w Polsce*, „Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, nr 65 (1), s. 5–18.
- Siudek T., Snarski P., Chodera B. (2013), *Konkurencyjność banków komercyjnych i spółdzielczych w Polsce*, „Roczniki Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich”, nr 100 (2), s. 25–36.
- Skrzypiek E. (1999), *Wpływ zarządzania wiedzą na jakość*, „Problemy Jakości”, nr 11, s. 4–9.
- Skrzypiek E. (2017), *Raportowanie kapitału intelektualnego organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, vol. 481 (1), s. 94–105.
- Skvarciany V., Jureviciene D., Iljins J., Gaile-Sarkane E. (2018), *Factors influencing a banks competitive ability: the case of Lithuania and Latvia*, "Oeconomia Copernicana", vol. 9 (1), s. 7–28.

- Smuda-Kocoń M. (2019), *Value added of intellectual capital in banks and the hysteresis effect*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, nr 136, s. 551–563.
- Sobolewski M., Stepien K. (2015), *Zmiany efektywności banków w Polsce w latach 1996–2009*, „Modern Management Review”, vol. XX, 22 (3), s. 199–212.
- Soewarno N., Tjahjadi B. (2020), *Measures that matter: An empirical investigation of intellectual capital and financial performance of banking firms in Indonesia*, „Journal of Intellectual Capital”, vol. 21 (6), s. 1085–1106.
- Sotiroski K., Taleska S., Janeska M. (2012), *Measuring intellectual capital in the banking sector in the Republic of Macedonia*, Conference: „Reseraching Economic Development and Entrepreneurship in Transition Economies Redete”, Banja Luka, s. 161–173.
- Speed R., Smith G. (1993), *Customers, strategy and performance*, „International Journal of Bank Marketing”, vol. 11 (5), s. 3–11.
- Stankiewicz, M. J. (2000). *Substance and Methods of Evaluation of Enterprise Competitiveness*, „Gospodarka Narodowa. The Polish Journal of Economics”, vol. 161(7), s. 95–111.
- Strahl D., Walesiak M. (1997), *Normalizacja zmiennych w skali przedziałowej i ilorazowej w referencyjnym systemie granicznym*, „Przegląd Statystyczny”, nr 44 (1), s. 69–77.
- Strojny M. (1999), *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym jako nowe źródło przewagi konkurencyjnej*, „Problemy Jakości”, nr 12, s. 4–7.
- Studzińska E. A. (2012), *Metody pomiaru efektywności banków*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 264, s. 413–431.
- Subramaniam M., Youndt M. (2005), *The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities*, „Academy of Management Journal”, vol. 48 (3), s. 450–463.
- Szablewski A. (2008), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa – logika i prawidłowości*, „Finansowy Kwartalnik e-Finanse”, www.e-finanse.com, nr 3, s. 1–8.
- Szambelańczyk J. (2010), *Stabilność systemu bankowego a paradygmat bankowości*, „Finanse”, nr 1 (2), s. 39–65.
- Szlis I. (2010), *Źródła przewagi w bankowości detalicznej w świetle badań*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 55 (3), s. 105–115.
- Szwacka-Mokrzycka J. (2010), *Znaczenie wizerunku w budowaniu pozycji konkurencyjnej banków*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, nr 4 (53), s. 278–286.
- Szymańska E. (2010), *Efektywność przedsiębiorstw – definiowanie i pomiar*, „Roczniki Nauk Rolniczych. Seria G”, nr 97 (2), s. 152–164.
- Śledzik K. (2008), *Wyceny KI w spółkach giełdowych*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 1 (6), s. 16–33.
- Śledzik K. (2012), *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”, nr 689 (50), s. 71–82.
- Tarka P. (2010), *Latent variable models – issues on measurement and finding exact constructs*, „Przegląd Statystyczny”, nr 4 (1), s. 142–167.
- Teece D. J., Pisano G., Shuen A. (1997), *Firm capabilities, resources and the concept of strategy*, „Strategic Management Journal”, vol. 18 (7), s. 509–533.

- Tian L., Han L., Mi B. (2020), *Bank competition, information specialization and innovation*, "Review of Quantitative Finance and Accounting", vol. 54 (1), s. 1011–1035.
- Trisnowati Y. (2014), *Intellectual capital and market value: Evidence from Indonesia*, "Investment Management and Financial Innovations" vol. 16 (4), s.89-112.
- Ujwary-Gil A. (2017), *The business model and intellectual capital in the value creation of firms: A literature review*, "Baltic Journal of Management", vol. 12 (3), s. 368–386.
- Urbanowska-Sojkin E. (2004), *Niematerialne czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu”, nr 43, s. 43–60.
- Vial G. (2019), *Understanding digital transformation: A review and a research agenda*, "Journal of Strategic Information Systems", vol. 28 (2), s. 118–144.
- Węgrzyn P. (2020), *Strategie biznesowe a główne kierunki rozwoju banków komercyjnych w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 2 (1), s. 177–191.
- Wiig K. W. (1997), *Integrating intellectual capital with knowledge management*, "Long Range Planning", vol. 30 (3), s. 399–405.
- Wodnicka M. (2021), *Wpływ czwartej rewolucji przemysłowej na innowacyjność usług*, „Optimum Economic Studies” 2021, vol. 3 (105), s. 48–59.
- Wojnarowska H., Adamska I. (2001), *Proces kształtowania lojalności klientów indywidualnych*, „Marketing i Rynek”, nr 12, s. 6–11.
- Wysocki F., Łuczak A. (2001), *Klasyfikacja typologiczna banków według ich sytuacji finansowej*, „Wiadomości Statystyczne”, nr 12, s. 33–46.
- Yang C., Lin C. (2009), *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", vol. 20 (9), s. 1965–1984.
- Zeliaś A. (2002), *Some notes on the selection of normalization of diagnostic variables*, "Statistics in Transition", vol. 5 (5), s. 787–802.

# Spis tabel

1. Metody pomiaru konkurencji w sektorze bankowym	21
2. Badania nad efektywnością banków (przykładowe z lat 2000–2020)	23
3. Źródła przewagi konkurencyjnej banku według różnych autorów	29
4. Rozwój badań dotyczących kapitału intelektualnego	44
5. Definicje kapitału intelektualnego w literaturze przedmiotu	46
6. Elementy kapitału intelektualnego według wybranych autorów	50
7. Podział metody pomiaru kapitału intelektualnego	57
8. Przegląd polskich i zagranicznych badań dotyczących IC banku	58
9. Mierniki oraz metody pomiaru kapitału intelektualnego w bankach – przegląd wybranych badań (2004–2021)	60
10. Miary wyceny/oceny kapitału banku z uwzględnieniem podsystemów kapitału i typu budowania konkurencyjności	69
11. ROA grupy badawczej banków w latach 2009–2020 (w %)	74
12. ROE grupy badawczej banków w latach 2009–2020 (w %)	75
13. NIM grupy badawczej banków w latach 2009–2020 (w %)	76
14. CIR grupy badawczej banków w latach 2009–2020 (w %)	77
15. Nagrody przyznawane w konkursie <i>Złoty Bankier</i> w latach 2009–2020	96
16. Liczba nagród otrzymanych przez każdy z badanych banków w latach 2009–2020 (w podziale na 6 kategorii)	99
17. Dopuszczalne wskaźniki diagnostyczne	115
18. Wybrane miary statystyki opisowej wskaźników dopuszczalnych	116
19. Wskaźniki diagnostyczne uwzględnione w badaniu	117
20. Wskaźniki diagnostyczne uwzględnione w badaniu i ich charakter i jednostka miary	118
21. System wag przyjęty w analizie	119
22. Ranking w zależności od systemu wag i metody normalizacji	120
23. Miernik syntetyczny i ranking banków z zastosowaniem systemu wag równych i unitaryzacji zerowanej	121
24. Miernik syntetyczny i ranking banków z zastosowaniem systemu wag równych i unitaryzacji	122



## 168 Spis tabel

25. Miernik syntetyczny i ranking banków z zastosowaniem systemu wag równych i standaryzacji	123
26. Miernik syntetyczny i ranking banków z zastosowaniem systemu wag równych i normalizacji w czasie	124
27. Miernik syntetyczny i ranking banków z zastosowaniem systemu wag autorskich i unitaryzacji zerowanej	125
28. Miernik syntetyczny i ranking banków z zastosowaniem systemu wag autorskich i unitaryzacji	126
29. Miernik syntetyczny i ranking banków z zastosowaniem systemu wag autorskich i standaryzacji	127
30. Miernik syntetyczny i ranking banków z zastosowaniem systemu wag autorskich i normalizacji w czasie	128
31. Wybór optymalnej metody porządkowania liniowego w poszczególnych latach	129
32. Korelacje liniowe Pearsona – wartości mierników syntetycznych dla wariantu 1 i 5, 1 i 6 oraz 5 i 6 w poszczególnych latach	130
33. Mierniki cząstkowe oraz ich ważność w kontekście miernika końcowego dla trzech najwyższej ocenianych banków	133
34. Wartości mierników cząstkowych oraz ich ważność w kontekście miernika końcowego dla trzech najniższej ocenianych banków	137
35. Współczynniki korelacji Pearsona między wskaźnikami diagnostycznymi a ogólnym miernikiem konkurencyjności	141
36. Współczynniki korelacji Pearsona między miernikami cząstkowymi a ogólnym miernikiem konkurencyjności	141

# Spis wykresów i schematów

## Wykresy

1. Aktywa badanych banków w latach 2009–2020 (w mld PLN)	79
2. Zysk netto badanych banków w latach 2009–2020 (w mld PLN)	80
3. Liczba klientów badanych banków w latach 2009–2020	83
4. Kredyty udzielone przez badane banki w latach 2009–2020 (w mld PLN)	84
5. Depozyty badanych banków w okresie 2009–2020 (w mld PLN)	86
6. Liczba użytkowników bankowości internetowej w badanych bankach w latach 2009–2020	87
7. Liczba użytkowników bankowości mobilnej w badanych bankach w latach 2009–2020	89
8. Liczba oddziałów badanych banków w latach 2009–2020	90
9. Liczba pracowników badanych banków w latach 2009–2020	92
10. Wartość świadczeń pracowniczych w badanych bankach w latach 2009–2020 (w mld PLN)	94

## Schematy

1. Wyniki trzech banków sklasyfikowanych na pierwszych miejscach w rankingach w latach 2009–2020	132
2. Wyniki trzech banków sklasyfikowanych na ostatnich miejscach w rankingach w latach 2009–2020	136



Sektor bankowy jest uznawany za specyficzną dziedzinę gospodarki, ponieważ wystawiony na zbyt wysoki poziom konkurencji może zwiększać ryzyko dla innych sektorów lub powodować kryzys. Banki jako instytucje zaufania publicznego nie mogą sobie pozwolić na psucie wizerunku i doprowadzanie do upadku słabszych jednostek. W monografii przedstawiono determinanty, specyfikę budowania oraz oceny konkurencyjności współczesnych banków.

Publikacja zawiera wyniki badań odnoszących się przede wszystkim do kondycji finansowej, polityki regulacyjnej, stóp procentowych, rynku kredytowo-depozytowego, konsolidacji sektora bankowego oraz współczesnych modeli biznesowych banków. Autorka skupiła się na genezie, identyfikacji i strukturze kapitału intelektualnego banków, a także przedstawiła koncepcję jego podziału na: kapitał organizacyjny (KORG), kapitał innowacyjny (KINN) oraz kapitał instytucjonalny (KINS). Ponadto wykorzystwała wielowymiarową analizę statystyczną, w ramach której skonstruowała autorski miernik syntetyczny konkurencyjności banków, obliczony na podstawie dwudziestu sześciu wskaźników diagnostycznych związanych z oceną kapitału intelektualnego i ekonomicznego, które według niej najbardziej wpływają na konkurencyjność. Dzięki temu stworzyła rankingi pod względem ich konkurencyjności dla grupy dziesięciu giełdowych banków komercyjnych w Polsce w latach 2009–2020.

Książka dostępna  
jako e-book

