

*Monika Klimontowicz*<sup>\*</sup>

## **OCENA SKUTECZNOŚCI WYKORZYSTANIA AKTYWÓW NIEMATERIALNYCH W TWORZENIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ BANKU**

### **1. WPROWADZENIE**

Dynamiczne zmiany w otoczeniu rynkowym banków w znaczący sposób zmieniły warunki konkurowania na rynku usług bankowych w Polsce. Rynek ten ewoluował w kierunku rynku konkurencyjnego, charakteryzującego się ostrą walką o klienta i obecnie nie różni się zbytnio pod tym względem od innych rynków europejskich.

Strategiczne podejście do konkurencyjności banku wymaga trafnego zidentyfikowania czynników wpływających na jej poziom oraz określenia zakresu, w jakim czynniki te wpływają na osiąganą przez bank przewagę konkurencyjną i jej trwałość. Osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej wymaga oparcia jej na zasobach strategicznych, do których niewątpliwie należą aktywa niematerialne.

Artykuł prezentuje wyniki badań empirycznych, których celem było ustalenie roli poszczególnych kategorii aktywów niematerialnych w tworzeniu przewagi konkurencyjnej banku oraz wskazanie kierunków zwiększania skuteczności ich wykorzystania w procesie jej budowy. Badania ankietowe zostały przeprowadzone wśród menedżerów i klientów banków detalicznych działających w Polsce w pierwszej połowie 2012 r. Podczas realizacji badania banki detaliczne zostały zdefiniowane, jako banki zorientowane na obsługę i kompleksowe zaspakajanie potrzeb klientów indywidualnych, w zakresie realizowania płatności, pożyczania i oszczędzania oraz w mniejszym stopniu inwestowania i ubezpieczenia. Natomiast dobór klientów do badania został oparty na kryterium ich aktywności na rynku usług bankowych. Badaną próbę stanowiły osoby fizyczne zamieszkałe w kraju i korzystające z usług bankowych (dysponujące kontem bankowym lub korzystające z przynajmniej jednego produktu bankowego).

---

<sup>\*</sup> Dr, Katedra Bankowości i Rynków Finansowych, Wydział Finansów i Ubezpieczeń, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

Głównym celem badań było ustalenie znaczenia aktywów niematerialnych oraz ocena umiejętności ich wykorzystania przez bank w procesie budowy przewagi konkurencyjnej banku.

Realizacja badań empirycznych poprzedzona została pogłębioną analizą krajowej i zagranicznej literatury, w wyniku której zaproponowano definicję aktywów niematerialnych banku i opracowano ich strukturę, co stanowiło podstawę dla przygotowania narzędzi badawczych.

Następnie poddano ocenie wszystkie zasoby, które wpływają na tworzenie wartości banku. Porównanie ocen menedżerów banków objętych badaniem z ocenami klientów umożliwiło zdiagnozowanie obszarów działania banków wymagających dalszego rozwoju i stanowiło podstawę dla sformułowania postulatów dotyczących sposobów zwiększania skuteczności wykorzystania aktywów niematerialnych do budowy przewagi konkurencyjnej banku.

## 2. IDENTYFIKACJA AKTYWÓW NIEMATERIALNYCH BANKU

W literaturze istnieje wielka różnorodność w zakresie definiowania aktywów niematerialnych. Jest zgoda co do tego, że obejmują one istotne zasoby przedsiębiorstwa niezbędne do kreowania jego konkurencyjności. Natomiast samo pojęcie nie zostało jak dotąd zdefiniowane w sposób precyzyjny i jednolity (zob. tab. 1).

Różnorodność definicji oraz niejednoznaczność w opisie aktywów niematerialnych wymaga samodzielnego porządkowania zagadnień oraz przyjęcia określonego kierunku, dzięki któremu możliwe jest prowadzenie badań empirycznych nad ich istotą.

Na podstawie analizy źródeł przewagi konkurencyjnej banków oraz wybranych koncepcji struktury aktywów niematerialnych<sup>1</sup> aktywa niematerialne banku, rozumiane jako koncepcyjna zdolność przedsiębiorstwa do osiągania dochodów i budowania potencjału konkurencyjnego w przyszłości [Mroziewski 2008: 48] zostały podzielone przez autorkę na aktywa: ludzkie, rynkowe, organizacyjne i innowacyjne. Należy zauważyć, że granice pomiędzy poszczególnymi grupami aktywów w analizowanych koncepcjach nie zawsze są jasne, stąd trudności w zaklasyfikowaniu niektórych elementów do konkretnej grupy aktywów [Guliani i Marasa 2011: 377–391]. Dobór elementów składowych poszczególnych grup aktywów niematerialnych oparto na studiach literaturowych i praktyce działania banków detalicznych w Polsce (zob. tab. 2).

---

<sup>1</sup> Struktura aktywów niematerialnych w wybranych koncepcjach została przedstawiona w: Klimontowicz [2011: 201].

Tabela 1

## Wybrane definicje aktywów niematerialnych

Źródło	Pojęcie	Opis
Bontis [1996]	Kapitał intelektualny	Proces przebiegający od uchwycenia, zakodowania i rozpowszechnienia informacji, poprzez nabywanie nowych kompetencji w wyniku uczenia się i rozwoju, po <i>reengineering</i> procesów biznesowych.
Stewart [1997]	Kapitał intelektualny	Suma wszystkiego co ktokolwiek w organizacji wie, a co stanowi źródło przewagi konkurencyjnej na rynku.
Roos [1997]	Kapitał intelektualny	Suma ukrytych, nie w pełni widocznych w bilansie aktywów firmy, zawierająca wszystko co jest w głowach pracowników organizacji i wszystko to co pozostaje, kiedy oni opuszczą organizację.
Edvinson, Malone [1997]	Kapitał intelektualny	Posiadana wiedza, zdobyte doświadczenie, technologia organizacyjna, relacje z klientami i profesjonalne umiejętności, które umożliwiają organizacji bycie konkurencyjnym na rynku.
Sveiby [1997]	Aktywa niematerialne	Niewidoczne aktywa obejmujące kompetencje pracowników oraz wewnętrzną i zewnętrzną strukturę.
Brooking [1998]	Kapitał intelektualny	Pojęcie określające taki zestaw aktywów niematerialnych, który umożliwia przedsiębiorstwu funkcjonowanie, składający się z aktywów: rynkowych, własności intelektualnej, ludzkich i infrastrukturalnych.
Blair, Wallman [2001]	Zasoby niematerialne	Niematerialne czynniki, które przyczyniają się lub są wykorzystywane w produkcji towarów lub świadczeniu usług i które mają zdolność generowania przyszłych dochodów dla firm, które kontrolują te czynniki.
Upton [2001]	Aktywa niematerialne	Aktywa, które nie są ani materialne ani finansowe; pozycje, które nie mieszczą się w definicji aktywów, ale stanowią istotne elementy sukcesu rynkowego i są objęte jedynie informacją niefinansową.
Lev [2001]	Zasoby niematerialne	Stanowią obietnicę przyszłych zysków nie mając fizycznego i finansowego (w postaci akcji czy obligacji) ucieleśnienia.
MERITUM [2002]	Aktywa niematerialne	Aktywa niematerialne reprezentują taki zestaw zasobów niematerialnych czy elementów kapitału intelektualnego, który daje możliwość bycia wyodrębnionym zgodnie ze stosowanym obecnie modelem księgowym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kristandl i Bontis [2007: 1513–1514]; Guliani i Marasca [2011: 377–391]; Ileanu i Tanasoiu [2008: 366–368]; Cohen [2005: 9].

Zaprezentowana w tab. 2 struktura aktywów niematerialnych banku stanowiła podstawę do przygotowania kwestionariuszy ankietowych wykorzystanych w badaniu.

Tabela 2

## Klasyfikacja aktywów niematerialnych banku

Składniki aktywów niematerialnych	Elementy składowe
Aktywa ludzkie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ jakość przywództwa</li> <li>▪ poziom wykształcenia pracowników</li> <li>▪ ogólny poziom profesjonalizmu pracowników</li> <li>▪ poziom identyfikacji pracowników z celami banku</li> <li>▪ stopień znajomości banku i jego oferty</li> <li>▪ nastawienie proklientowskie</li> <li>▪ umiejętność budowania relacji z klientami</li> <li>▪ chęć podnoszenia kwalifikacji</li> <li>▪ poziom innowacyjności pracowników</li> <li>▪ nastawienie pracowników do zmian</li> <li>▪ skłonność pracowników do współpracy i dzielenia się wiedzą</li> <li>▪ jakość kadry kierowniczej</li> <li>▪ poziom akceptacji kierownictwa przez pracowników</li> <li>▪ jakość systemu motywacji</li> </ul>
Aktywa rynkowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ wizerunek i reputacja banku</li> <li>▪ stopień znajomości obecnych i przyszłych potrzeb klientów</li> <li>▪ dopasowanie oferty do potrzeb klientów</li> <li>▪ umiejętność budowania długotrwałych relacji z klientami</li> <li>▪ ciekawe propozycje dla stałych klientów</li> <li>▪ stopień znajomości konkurentów</li> <li>▪ skuteczność działań promocyjnych i reklamowych</li> <li>▪ przejrzystość i zrozumiałość materiałów informacyjnych</li> <li>▪ opinie na temat banku</li> <li>▪ znak firmowy (logo)</li> <li>▪ wygląd placówek banku i wygląd pracowników</li> </ul>
Aktywa organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ organizacja pracy placówek banku</li> <li>▪ wyposażenie placówek banku</li> <li>▪ wykorzystywane systemy informatyczne</li> <li>▪ poziom systemu zarządzania jakością</li> <li>▪ efektywność i przyjazność stosowanych procedur</li> <li>▪ sprawność i terminowość działania</li> <li>▪ wykorzystanie tradycyjnych i nowoczesnych kanałów dystrybucji</li> <li>▪ bezpieczny i wygodny sposób autoryzacji transakcji</li> </ul>
Aktywa innowacyjne	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ poziom nowoczesności usług</li> <li>▪ nakłady na rozwój innowacji</li> <li>▪ wprowadzanie innowacyjnych produktów</li> <li>▪ wprowadzanie innowacyjnych procedur</li> <li>▪ nowoczesne sposoby świadczenia usług</li> <li>▪ wykorzystanie technologii w zarządzaniu bankiem</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

### 3. SKUTECZNOŚĆ WYKORZYSTANIA AKTYWÓW NIEMATERIALNYCH W OPINII MENEDŻERÓW BANKÓW I KLIENTÓW

Menedżerowie banków biorący udział w badaniu uznali, że ich banki raczej skutecznie wykorzystują aktywa niematerialne (średnia ocen – 4,0). Zdecydowanie najlepiej do budowy przewagi konkurencyjnej potrafią wykorzystywać aktywa rynkowe, a następnie aktywa organizacyjne i aktywa ludzkie. Zdecydowanie najslabiej banki radzą sobie z wykorzystaniem w tym celu aktywów innowacyjnych. Oceniając wcześniej swoje umiejętności w zakresie wykorzystania poszczególnych kategorii aktywów menedżerowie określili je jako ponadprzeciętne<sup>2</sup>, co może oznaczać, że potencjał banków w tym zakresie nie jest w pełni wykorzystywany (zob. tab. 3).

Tabela 3

Ocena znaczenia oraz umiejętności i skuteczności wykorzystania aktywów niematerialnych w opinii przedstawicieli banków

Kategorie aktywów niematerialnych	Ocena aktywów niematerialnych		
	znaczenie	umiejętność	skuteczność
Ludzkie	4,6	4,3	4,1
Organizacyjne	4,3	4,3	4,2
Innowacyjne	4,4	3,8	3,5
Rynkowe	4,7	4,1	4,3

Źródło: jak do tab. 2.

Rozbieżność pomiędzy oceną umiejętności wykorzystania aktywów ludzkich, organizacyjnych czy innowacyjnych a oceną skuteczności działań banków może wynikać z wielu powodów, np. braku wiary w potencjał konkurencyjny danego zasobu. Natomiast wyższa od potencjału banku skuteczność wykorzystania aktywów rynkowych może oznaczać, że bank wspiera się w tym zakresie potencjałem zewnętrznym, np. agencji reklamowych czy firm doradczych lub wykorzystywane na rynku narzędzia i techniki marketingowe są na tyle powszechne i znane, że ich stosowanie nie nastęrcza bankowi trudności. Wyjaśnienia te są jednak jedynie przypuszczeniami autorki, których prawdziwość powinna zostać zweryfikowana w kolejnych badaniach.

Analiza korelacji pomiędzy oceną skuteczności wykorzystania poszczególnych grup aktywów niematerialnych a cechami banku wykazała silne i istotne zależności pomiędzy wykorzystaniem:

<sup>2</sup> Umiejętność wykorzystania poszczególnych aktywów oceniana była w skali 7-punktowej, gdzie 0 oznaczało ocenę bardzo złą, 1 – złą, 2 poniżej przeciętnej, 3 – przeciętną, 4 – ponadprzeciętną, 5 – dobrą, 6 – bardzo dobrą.

- aktywów ludzkich a czasem prowadzenia działalności bankowej i liczbą zatrudnionych pracowników,
- aktywów innowacyjnych a wielkością aktywów i funduszy własnych banku oraz liczbą placówek i liczbą zatrudnionych pracowników,
- aktywów rynkowych a źródłem pochodzenia kapitału (krajowy, zagraniczny).

Biorąc pod uwagę czas prowadzenia działalności bankowej można zauważyć następującą prawidłowość – im krótszy czas prowadzenia działalności, tym mniejsza pewność, że zasoby ludzkie są wykorzystywane skutecznie i tym niższa ocena tej skuteczności. Banki o długoletniej tradycji zdecydowanie lepiej oceniają swoją skuteczność w tym zakresie. Średnia ocena skuteczności wykorzystania aktywów ludzkich wyniosła w grupie banków, które rozpoczęły działalność:

- przez 1989 r. – 4,8,
- w latach 90. XX w. – 4,0,
- na początku XXI w. – 3,5.

Ocena skuteczności wykorzystania zasobów ludzkich jest pozytywnie skorelowana z liczbą zatrudnionych pracowników. Najlepiej w tym zakresie oceniają się przedstawiciele banków zatrudniających powyżej 10 tys. pracowników, a najgorzej przedstawiciele banków zatrudniających od 1,5 do 5 tys. pracowników (zob. tab. 4).

Tabela 4

Ocena skuteczności wykorzystania aktywów ludzkich a wybrane cechy banku  
(% wskazań w danej grupie)

Wybrane cechy banku		Ocena skuteczności wykorzystania aktywów ludzkich				
		bardzo słaba	słaba	średnia	dobra	bardzo dobra
Rozpoczęcie działalności	przed 1989 r.	–	–	–	25,0	75,0
	lata 90. XX w.	–	–	33,3	33,3	33,3
	początek XXI w.	–	25,0	25,0	25,0	25,0
Liczba zatrudnionych	do 1 tys. osób				100,0	
	1,1– 5 tys. osób		25,0	50,0	25,0	
	5,1–10 tys. osób				50,0	50,0
	powyżej 10 tys. osób				25,0	75,5

Źródło: jak do tab. 2.

Skuteczność wykorzystania aktywów innowacyjnych banku jest z kolei powiązana z wielkością jego aktywów i funduszy własnych oraz liczbą placówek i liczbą zatrudnionych pracowników. Korelacja pomiędzy tymi czynnikami jest

dotatnia, co oznacza, że im wyższa wartość tych parametrów, tym lepiej menedżerowie banków oceniają skuteczność wykorzystania aktywów innowacyjnych. W rezultacie najlepiej w tym zakresie oceniają się banki zatrudniające ponad 10 tys. pracowników, których aktywa wynoszą powyżej 50 mld zł, kapitał własny powyżej 2,5 mld zł i które posiadają sieć liczącą więcej niż 500 placówek, a najgorzej banki zatrudniające od 1,1–5 tys. pracowników, których aktywa wynoszą 5,1–10 mld zł, a liczba placówek mieści się w przedziale 51–200 (zob. tab. 5).

Tabela 5

Ocena skuteczności wykorzystania aktywów innowacyjnych a wybrane cechy banku  
(% wskazań w danej grupie)

Wybrane cechy banku		Ocena skuteczności wykorzystania aktywów innowacyjnych				
		bardzo słaba	słaba	średnia	dobra	bardzo dobra
Aktywa banku	1,1–5 mld zł			100,0		
	5,1–10 mld zł		100,0			
	10,1–20 mld zł			33,3	67,7	
	20,1–50 mld zł		50,0		50,0	
	powyżej 50 mld zł				75,0	25,0
Fundusze własne banku	poniżej 0,5 mld zł		100,0			
	0,6–1,5 mld zł			50,0	50,0	
	1,6–2,5 mld zł		100,0			
	powyżej 2,5 mld zł				80,0	20,0
Liczba zatrudnionych	do 1 tys. osób					
	1,1–5 tys. osób		50,0	25,0	50,0	
	5,1–10 tys. osób				100,0	
	powyżej 10 tys. osób				75,0	25,0
Liczba placówek	poniżej 50			100,0		
	51–100		100,0			
	101–200		100,0			
	201–300				100,0	
	301–500			33,3	67,7	
	powyżej 500				75,0	25,0

Źródło: jak do tab. 2.

Analiza korelacji wykazała również, że skuteczność wykorzystania aktywów rynkowych jest zależna od źródła pochodzenia kapitału banku. W tym zakresie swoją skuteczność lepiej oceniają banki krajowe (średnia ocen – 4,5) niż zagraniczne (średnia ocen – 4,0).

O ocenę skuteczności działań banków w obszarach odpowiadających poszczególnym aktywom niematerialnym poproszono również klientów. Ich oceny dla większości aktywów (poza aktywami innowacyjnymi) są niższe od ocen menedżerów banków i wynoszą:

- zasoby ludzkie – 3,9,
- zasoby organizacyjne – 3,8,
- zasoby innowacyjne – 3,9,
- zasoby rynkowe – 3,6.

Oceny działania banku w obszarach obejmujących poszczególne kategorie aktywów oznaczają, że klienci są raczej zadowoleni z tych działań, co w zasadzie odpowiada dobrej średniej ocenie poszczególnych kategorii aktywów (zob. tab. 6).

Tabela 6

Ocena znaczenia oraz umiejętności i skuteczności wykorzystania aktywów niematerialnych w opinii klientów

Kategorie aktywów niematerialnych	Ocena aktywów niematerialnych		
	znaczenie	umiejętność	skuteczność
Ludzkie	4,5	4,2	3,9
Organizacyjne	4,5	4,1	3,8
Innowacyjne	4,5	4,1	3,9
Rynkowe	3,9	4,0	3,6

Źródło: jak do tab. 2.

Dokonana przez klientów ocena skuteczności wykorzystania aktywów niematerialnych nie jest silnie skorelowana z żadną z ich cech.

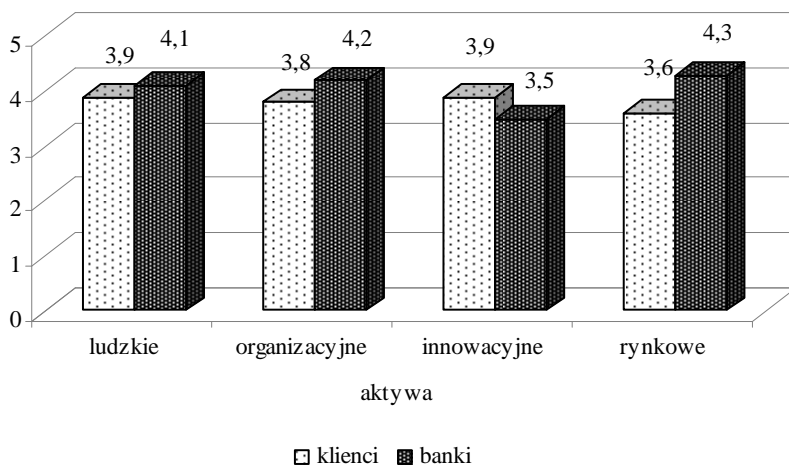
Poziom satysfakcji klientów z działań banków w tych obszarach można uznać za miarę ich skuteczności. Jeśli tak, to możliwe jest porównanie ocen klientów i menedżerów w zakresie skuteczności wykorzystania aktywów niematerialnych w budowie przewagi konkurencyjnej banku.

#### 4. PORÓWNANIE OCEN SKUTECZNOŚCI WYKORZYSTANIA AKTYWÓW NIEMATERIALNYCH

Porównując oceny skuteczności wykorzystania aktywów niematerialnych dokonane przez klientów i menedżerów banków można zauważyć, że w zbliżony sposób przedstawiciele obu grup oceniają zasoby ludzkie i organizacyjne.



W przypadku zasobów innowacyjnych ocena skuteczność ich wykorzystania przez banki jest lepiej oceniana przez klientów niż menedżerów. Natomiast największe rozbieżności ocen dotyczą zasobów rynkowych, które zdaniem menedżerów są skutecznie wykorzystywane przez banki do budowy ich konkurencyjności. Opinii tej nie podzielają jednak klienci (zob. rys. 1).



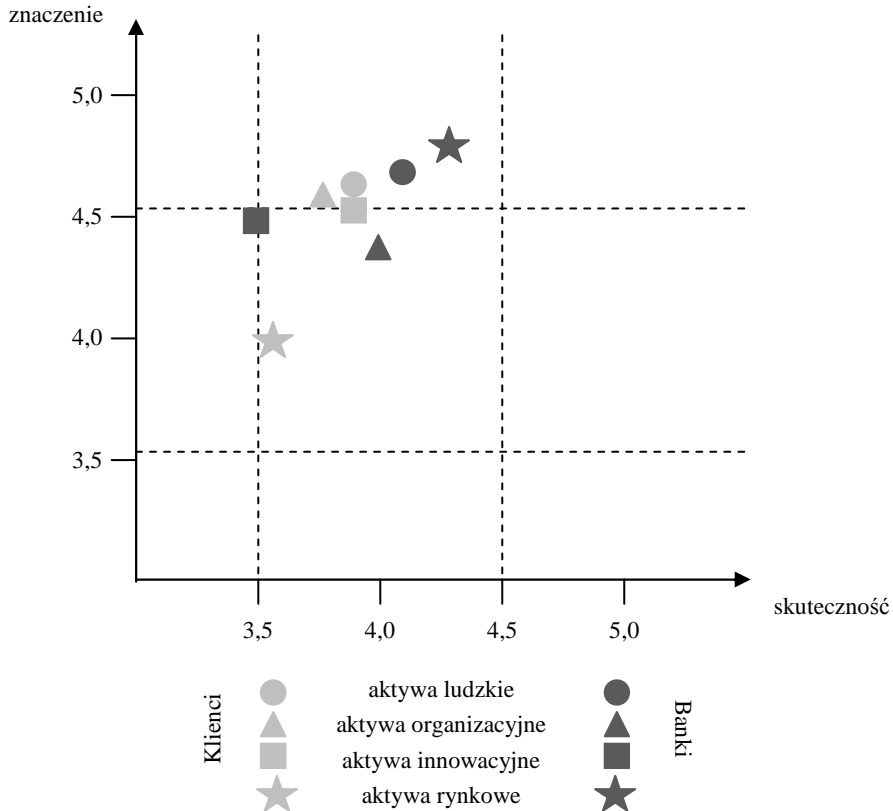
Rys. 1. Zestawienie ocen klientów i menedżerów w zakresie skuteczności wykorzystania aktywów niematerialnych

Źródło: opracowanie własne.

Ocena znaczenia aktywów niematerialnych i skuteczności działań banków w zakresie ich wykorzystania do budowy konkurencyjności banku z perspektywy menedżerów banków i klientów została przedstawiona na rys. 2.

Najmniejsze dysproporcje pomiędzy oceną znaczenia i skuteczności wykorzystania aktywów niematerialnych dotyczą aktywów ludzkich i aktywów organizacyjnych. Opinie menedżerów dotyczące efektów działań banków podejmowanych w stosunku do pracowników są najbliższe opiniom klientów.

Największe różnice w ocenach klientów i pracowników banków dotyczą aktywów innowacyjnych i aktywów rynkowych. Jak widać działania banków w obu obszarach nie odpowiadają oczekiwaniom klientów. Należałoby zatem sprawdzić czy potencjał banku jest wykorzystywany w odpowiednich, z perspektywy wartości dla klienta, obszarach działania i czy możliwe jest przesunięcie składających się na niego czynników z obszarów, gdzie zdiagnozowano jego nadmiar, do tych, w których występuje deficyt.



Rys. 2. Ocena znaczenia i skuteczności wykorzystania aktywów niematerialnych z perspektywy klientów i banków

Źródło: jak do rys. 1.

## 5. PODSUMOWANIE

Analiza literatury przedmiotu i wyników badań wskazuje na to, że banki powinny szukać źródeł przewagi konkurencyjnej wśród aktywów niematerialnych. Wiele banków działających w Polsce ma świadomość rosnącej wagi aktywów niematerialnych. Znaczenie wszystkich grup aktywów niematerialnych dla konkurencyjności banku generalnie zostało ocenione przez respondentów wysoko. Wyzwaniem dla każdego współczesnego banku jest obecnie nie samo zrozumienie ich znaczenia, ale umiejętność ich skutecznego wykorzystania do uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej.

Decyzja o tym, na których spośród nich opierać budowę strategii konkurencyjnej, powinna przede wszystkim uwzględniać oczekiwania klientów. Warto zwrócić uwagę na fakt, że zmienia się hierarchia znaczenia poszczególnych ak-

tywów niematerialnych w procesie budowy przewagi konkurencyjnej. Zaskakująco niższa od ocen pozostałych aktywów ocena znaczenia aktywów rynkowych przez klientów oznacza, że uzyskanie przewagi konkurencyjnej nad rywalami będzie wymagało oparcia strategii konkurencyjnych na innych niż dotychczas aktywach niematerialnych.

Analiza rozbieżności w ocenach klientów i menedżerów banków dotyczących poszczególnych elementów aktywów niematerialnych pozwoliła na sformułowanie następujących postulatów w zakresie skutecznego wykorzystania aktywów niematerialnych:

- a) w grupie aktywów ludzkich:
  - uzupełnienie przez pracowników banków wiedzy na temat produktów własnych i produktów konkurentów,
  - podjęcie kroków skutkujących wzrostem zbyt słabego, w ocenie klientów, zaangażowania pracowników,
  - dokonanie przeglądu kompetencji pracowników pod kątem ich potencjału w zakresie dostarczania klientom wartości i skoncentrowanie się na rozwoju tych kompetencji, które taki potencjał wykazują,
  - przeprojektowanie systemów ocen i premiowania tak, aby zachęcały do rozwoju wspomnianych kompetencji,
- b) w grupie aktywów organizacyjnych:
  - weryfikację i restrukturyzację sieci dystrybucji, w tym optymalizację lokalizacji punktów obsługi klienta,
- c) w grupie aktywów innowacyjnych:
  - monitorowanie oczekiwań klientów w zakresie innowacyjnych produktów i procedur bankowych oraz działań konkurencji w tym zakresie,
- d) w grupie aktywów rynkowych:
  - skoncentrowanie działań banku na budowaniu relacji, w tym na zbieraniu i umiejętnym przetwarzaniu informacji o kliencie oraz na umiejętności wykorzystania tej wiedzy do nawiązywania rentownych relacji z klientami.

Zaproponowane działania pozwolą przekształcić bank w instytucję dobrze znającą i rozumiejącą swoich klientów, która nie tylko potrafi dostarczać klientom wartości i sprostać ich oczekiwaniom, ale równocześnie jest w stanie zbudować silną pozycję rynkową przekładającą się na wysoką zyskowność działania.

## BIBLIOGRAFIA

- Cohen J. A., 2005, *Intangible Assets. Valuation and Economic Benefit*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey.
- Guliani M., Marasca S., 2011, *Construction and valuation of intellectual capital: A case study*, „Journal of Intellectual Capital”, vol. 12, no. 3.

- Ileanu B. V., Tanasoiu O. E., 2008, *Factors of the Earning Functions and their Influence on the Intellectual Capital of an Organization*, „Journal of Applied Quantitative Methods”, Winter, vol. 3, no. 4.
- Klimontowicz M., 2011, *Identyfikacja kapitału intelektualnego w banku*, [w:] *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H Oeconomia*, J. Węclawski (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu im. M. Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Kristandl G., Bontis N., 2007, *Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm*, „Management Decisions”, vol. 45, no. 9.
- Mroziewski M., 2008, *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.

Monika Klimontowicz

## OCENA SKUTECZNOŚCI WYKORZYSTANIA AKTYWÓW NIEMATERIALNYCH W TWORZENIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ BANKU

Szybko zmieniające się i trudne do przewidzenia warunki działania wymuszają poszukiwanie źródeł przewagi konkurencyjnej wewnątrz banku i wykorzystanie własnych zasobów w procesie jej budowy. Analiza zasobów banku prowadzi do wniosku, że współcześnie największą trwałość wykazują te rodzaje przewagi, które oparte są na czynnikach niematerialnych. Prawdziwym wyzwaniem dla banku jest przy tym nie samo zrozumienie znaczenia aktywów niematerialnych, ale ich skuteczne wykorzystanie w celu uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej.

Artykuł prezentuje wyniki badań empirycznych, których celem było **ustalenie roli poszczególnych kategorii** aktywów niematerialnych w tworzeniu przewagi konkurencyjnej banku oraz wskazanie kierunków zwiększania skuteczności ich wykorzystania w procesie jej budowy. Ich realizację poprzedziła pogłębiona analiza krajowej i zagranicznej literatury, w wyniku której zaproponowano definicję aktywów niematerialnych banku i opracowano ich strukturę, co stanowiło podstawę dla przygotowania narzędzi badawczych. Badania ankietowe zostały przeprowadzone wśród menedżerów i klientów banków detalicznych działających w Polsce w pierwszej połowie 2012 r. Podczas realizacji badania banki detaliczne zostały zdefiniowane, jako banki zorientowane na obsługę i kompleksowe zaspakajanie potrzeb klientów indywidualnych, w zakresie realizowania płatności, pożyczania i oszczędzania oraz w mniejszym stopniu inwestowania i zabezpieczania lub ubezpieczania. Natomiast dobór klientów do badania został oparty na kryterium ich aktywności na rynku usług bankowych. Badaną próbę stanowiły osoby fizyczne zamieszkałe w kraju i korzystające z usług bankowych (dysponujące kontem bankowym lub korzystające z przynajmniej jednego produktu bankowego). Głównym celem badań było ustalenie znaczenia aktywów niematerialnych dla klientów banków oraz ocena umiejętności ich wykorzystania przez bank.

Zaprezentowane w artykule wyniki pokazują, że pomimo dostrzegania znaczenia aktywów niematerialnych w procesie tworzenia przewagi konkurencyjnej, banki działające w Polsce nie wykorzystują ich w sposób skuteczny, tj. nie przywiązują największej wagi do tych aktywów niematerialnych, które mają największe znaczenie z punktu widzenia klientów. Przedstawiona w nim ocena umiejętności wykorzystania aktywów niematerialnych przez banki została dokonana zarówno z perspektywy menedżerów banków, jak i ich klientów. Stanowiła ona podstawę dla sformułowania postulatów pozwalających na zwiększenie skuteczności wykorzystania tych aktywów przez banki.

## **THE ASSESSMENT OF INTANGIBLES' USAGE IN THE PROCESS OF CREATING BANKS' COMPETITIVENESS**

The dynamism of today's banking market in Poland has motivated banks to focus on exploitation of their internal resources for higher organizational performance. Knowledge and intellectual capital embodied in intangible assets are considered as banks' primary source of competitiveness.

The paper presents the results of the survey focused on determining the role of particular intangible assets in the process of creating bank's competitiveness and indicating the directions of bank's intangibles effective usage. In order to understand the role of intangible assets in the process of bank's competitiveness creation we must first define bank's intangibles, their structure and their role in gaining sustainable advantage. Thus the empirical survey was preceded by an investigation of the current professional literature.

The survey was conducted in the middle of 2012. The survey's target group consisted of banks' managers and customers.

Results show that, despite the customer-oriented basis of competitive strategy that is usually declared by banks in Poland, banks' managers are quite often wrong about the customers' decisions determinants. As a result they base their strategies on a wrong foundation. It is worth to say that the importance of particular intangibles and their hierarchy for customers has being changed what has not been noticed by them.

The results' analysis was the foundation of preparing some proposals for increasing the efficiency of bank intangibles' usage. Putting consumer needs and expectations at the heart of competitive strategy will require banks' new skills and competences. Developing them is an inevitability because the customer satisfaction has already become the key to repeated buying and loyalty in Poland. Thus banks in Poland must learn to nurture the loyal core of their customer and develop skills for attracting the new customers.