

Andrzej Buszko

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

WPLYW KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO NA POZYCJĘ KONKURENCYJNĄ BANKÓW KOMERCYJNYCH

Streszczenie: Celem artykułu jest określenie związków pomiędzy kapitałem intelektualnym a pozycją konkurencyjną oddziałów banków komercyjnych. Opracowano stosowny indeks kapitału intelektualnego i dzięki współczynnikowi korelacji Pearsona wskazano na zależność pomiędzy kapitałem intelektualnym a pozycją konkurencyjną oddziałów. Zasoby niematerialne, a zwłaszcza kapitał intelektualny, odgrywają ważną rolę w gospodarce rynkowej. Badania potwierdziły silną stochastyczną zależność pomiędzy wartością indeksu kapitału intelektualnego a pozycją konkurencyjną. Z tego względu banki powinny w swojej strategii uwzględnić konieczność zwiększenia zasobów kapitału intelektualnego.

Słowa kluczowe: bank, kapitał intelektualny, konkurencyjność.

1. Wstęp

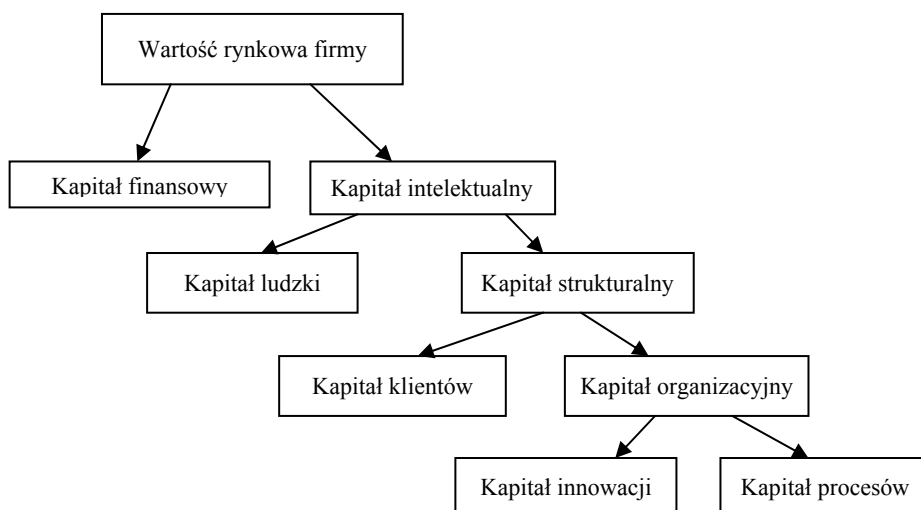
Funkcjonując w warunkach konkurencyjnego otoczenia, przedsiębiorstwa powinny wykorzystywać wszystkie dostępne zasoby, zarówno materialne, jak i niematerialne. Te ostatnie stają się w ostatnich latach przedmiotem zainteresowania nie tylko naukowców, ale przede wszystkim praktyków zarządzania [Stewart 1997]. Co więcej, to właśnie tym zasobom przypisuje się zdolność do osiągania przewagi konkurencyjnej [Drejer 2004]. Paradoksalnie podmioty gospodarcze działające w krajach o znacznych zasobach materialnych (posiadające surowce, wyróżniające się dużym obszarem, liczbą ludności, rozwiniętą linią brzegową) nie odgrywają aż tak dużej roli (do jakiej teoretycznie są predysponowane) w międzynarodowym podziale pracy. Przegrywają walkę konkurencyjną. Bywa też tak, że krajom posiadającym znaczne zasoby materialne niezbędna jest zagraniczna pomoc. Nie potrafią samodzielnie wydostać się z pętli zadłużenia, niskiego poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego. Przeciwnieństwem są przedsiębiorstwa działające w państwach o znikomych zasobach materialnych (np. kraje skandynawskie, alpejskie, zachodnia Europa, Japonia), ale osiągają one wyraźną przewagę konkurencyjną. Co prawda Norwegia posiada znaczne zasoby ropy naftowej, gazu ziemnego, ale to dzięki zasobom niematerialnym kraj ten osiąga wysoki poziom wzrostu gospodarczego [Kaasa 2009].

Tym też można wytłumaczyć fakt, że zainteresowania zasobami niematerialnymi mają miejsce nie tylko w krajach o niewielkich zasobach materialnych, a także w tych, które takie zasoby posiadają (np. USA, Australia), ale dążą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

2. Konstrukcja kapitału intelektualnego

Z perspektywy sektora bankowego istotnymi zasobami niematerialnymi mającymi wpływ na funkcjonowanie podmiotów są m.in.: wiedza (na jej bazie powstaje strategia *knowledge management*), zaufanie (*trust management*), jakość (strategia *total quality management*), wizerunek, reputacja oraz wreszcie kapitał intelektualny.

Pierwsze zainteresowanie kapitałem intelektualnym wykazał H. Itami, który już w latach 80. XX wieku zajmował się źródłami sukcesu korporacji japońskich. Dostrzegł znaczenie tzw. niewidzialnych zasobów, które umożliwiają osiąganie przewagi konkurencyjnej. Przewagę tę wyznaczał na podstawie wyników finansowych. H. Itami nie określił dokładnie „zasobów niewidzialnych” ani też nie podjął w swoich pracach prób ich pomiaru [Itami 2006]. Sugestie H. Itamiego zostały rozwinięte w kierunku zasobów wiedzy przez I. Nonakę oraz H. Takeuchiego [1995]. Natomiast D.J. Teece i G. Pisano koncentrowali się na efektach wynikających z kapitału intelektualnego. Wyżej wymienieni uważali, że innowacyjność podmiotów gospodarczych wynika z odpowiedniego zasobu kapitału intelektualnego [Teece, Pisano 1994]. Fundamentalne znaczenie dla rozwoju znaczenia kapitału intelektualnego w strategii zarządzania przedsiębiorstwem miały opracowania K.E. Sveiby’ego. Skandynawska firma sektora usług finansowych Skandia wprowadziła strategię opartą na kapitale intelektualnym. Popularny sposób opisu, tzw. Skandia Navigator, umożliwiał orientację celów przedsiębiorstwa, przeprowadzał symulację odnowy zasobów i dalszego rozwoju [Sveiby 1994]. Powyższa koncepcja, wdrożona w życie, przyczyniła się do sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa, a w 1991 r. L. Edvinsson został pierwszym dyrektorem do spraw kapitału intelektualnego Skandii. W sektorze bankowym powyższą koncepcję (jako pionierskie rozwiązanie) wprowadził Canadian Imperial Bank of Commerce, co znacznie przyczyniło się do zwiększenia jego konkurencyjności [Röös i in. 1997]. Brak odpowiednich zasobów kapitału intelektualnego jest przyczyną fiaska wielu operacji finansowych, np. transakcji *venture capital*. Dowodzą tego przeprowadzone przez R. Dossaniego i M. Kenneyego badania rynku finansowego Indii [Dossani, Kenney 2002]. Oryginalne opracowanie K.E. Sveibyego zostało rozwinięte przez L. Edvinssona oraz M.S. Malone. Według tych autorów wartość rynkowa przedsiębiorstwa składa się z dwóch elementów – kapitału finansowego oraz kapitału intelektualnego. Ten ostatni zasób jest rozbudowany o kapitał ludzki i strukturalny. Kapitał strukturalny podzielony jest na kapitał klientów oraz organizacyjny. Z kolei kapitał organizacyjny tworzony jest przez kapitał innowacji oraz kapitał procesów.



Rys. 1. Kompozycja kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie Skandia

Źródło: [Edvinsson, Malone 2001].

Ze względu na to, że kapitał intelektualny jest typowym zasobem niematerialnym, część autorów, strategów zarządzania pomija jego znacznie, podkreślając trudności w jego dokładnym zmierzeniu. Co więcej, utożsamia poszczególne zasoby niematerialne, np. wiedzę, zaufanie, zarządzanie jakością, z kapitałem intelektualnym. Powyższe podejście uznać należy za marginalne. Zdecydowana większość autorów traktuje powyższe kategorie jako odrębne, mimo że kapitał intelektualny uwzględnia i kwantyfikuje wyżej wymienione aktywa [Mouritsen, Roslender 2009]. Więcej polemiki wywołuje ustalenie wpływu kapitału intelektualnego na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw [Thompson, Warhurst, Callaghan 2000]. Jednak mimo pewnych trudności, wielu autorów, w tym również krajowych, omawia powyższe zależności [Pioch 2010]. L. Edvinsson i M.S. Malone przedstawili miary ustalenia poszczególnych części składowych kapitału intelektualnego. W odniesieniu do kapitału ludzkiego taką miarą może być:

- wykształcenie,
- liczba lat przepracowanych w organizacji,
- wynagrodzenie (zakłada się, że pracownicy o wysokich kwalifikacjach otrzymują stosowną do kompetencji pensję).

Kapitał klientów (z punktu widzenia banków) może być mierzony:

- liczbą otwartych rachunków,
- kwotą złożonych depozytów,
- sumą udzielonych kredytów,
- udziałem w rynku,
- udziałem złych (trudnych) w ogólnej sumie udzielonych kredytów.

Miara kapitału organizacyjnego składa się z sumy wyników kapitału innowacyjnego oraz kapitału procesów. Można ją zdefiniować jako zdolność (ewentualnie brak barier) do wdrażania rozwiązań innowacyjnych i poprawności zachodzących procesów. Wdrożenie rozwiązań innowacyjnych (nowych produktów bankowych, technologii, np. bankowości elektronicznej, lub strategii zarządzania) pozwala zamienić wymiar składnika jakościowego na typowy wymiar ilościowy. Poprawność zachodzących procesów umożliwia wyznaczenie oraz osiągnięcie celów.

Dokonując pewnego uogólnienia, podejście do kapitału intelektualnego można sprowadzić do trzech wspólnych filarów:

- kapitału ludzkiego,
- procesów i struktury organizacyjnej,
- relacji z klientami.

Wielu analityków podkreśla ścisły związek zasobów intelektualnych z postępem technologicznym, wdrożeniem rozwiązań innowacyjnych. W krajach o relatywnie znacznych zasobach kapitału intelektualnego w sektorze usług bankowych odnotowuje się stosunkowo dużą liczbę zgłoszeń patentowych [Bader 2008].

3. Wiedza a kapitał intelektualny

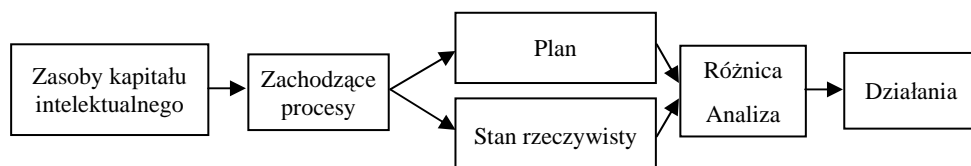
Przyjmując założenie, iż wiedza jest ważnym elementem tworzącym wartość kapitału intelektualnego, należy zwrócić uwagę na relację powyższych zasobów niematerialnych. Kapitał intelektualny generalnie można podzielić na dwie zasadnicze części. W skład pierwszej wchodzi kapitał ludzki, przede wszystkim oparty na wiedzy poszczególnych pracowników, oraz kapitał organizacji. Ten ostatni bazuje na wiedzy jawnej, kulturze organizacyjnej oraz własności intelektualnej (posiadane patenty, *know-how*, logo, znaki towarowe). Drugą część kapitału intelektualnego tworzy kapitał strukturalny. Jego zasadniczym elementem składowym pozostaje kapitał relacyjny [Brännström i in. 2009]. W usługach bankowych kapitał relacyjny tworzony jest przez posiadaną reputację, zaufanie, odpowiedzialność, pozycję rynkową, powiązania z interesariuszami, alianse strategiczne.

Zatem ze względu na znaczenie wiedzy w strukturze kapitału intelektualnego strategia przedsiębiorstwa powinna być kompleksowa i obejmować również następujące zakresy:

- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- zarządzanie komunikacją,
- zarządzanie relacjami.

Podstawą tej strategii jest zwiększenie zasobów wiedzy w organizacji, co bezpośrednio rzutuje na wartość kapitału intelektualnego. Przejawem dysponowania odpowiednią wartością kapitału intelektualnego przez bank są wyniki, jakie osiągają te podmioty w konkurencyjnym otoczeniu [El-Bannany 2008]. Ponadto bank jest w stanie właściwie ocenić potrzeby klientów i dostosować swoją ofertę zgodnie z ich oczekiwaniami [Głuszek 2003].

Konkludując, należy stwierdzić, że właściwa wartość kapitału intelektualnego (w tym także zasobów wiedzy) w banku prowadzi do zdobycia i ugruntowania przewagi konkurencyjnej.



Rys. 2. Wpływ kapitału intelektualnego na działania banku komercyjnego

Źródło: opracowanie własne.

Kapitał intelektualny bezpośrednio wpływa na zachodzące procesy, zarówno te wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i te pozostające w jego otoczeniu. Efektem procesów jest stan rzeczywisty, w jakim znajduje się organizacja. Stan ten porównuje się z zakładanym planem. W przypadku kiedy występują różnice, oznacza to konieczność uzupełnienia odpowiednich zasobów kapitału intelektualnego.

4. Cel artykułu, hipoteza, założenia oraz przyjęte metody badawcze

Celem artykułu jest określenie znaczenia kapitału intelektualnego w strategii banków komercyjnych. Przyjęto hipotezę o następującej treści – *między kapitałem intelektualnym a pozycją konkurencyjną banku zachodzi silna zależność stochastyczna*. W artykule przedstawiono konstrukcję kapitału intelektualnego opracowaną w formie indeksu za pomocą metody eksperckiej. Przedstawiono wyniki badań dotyczących związku pomiędzy zasobami kapitału intelektualnego (ustalonymi za pomocą wymienionego indeksu) 79 oddziałów różnych banków funkcjonujących w województwie warmińsko-mazurskim a ich pozycją konkurencyjną. Analizowane oddziały wchodziły w skład grupy ING, Citi Handlowy, PKO BP, BOŚ, BGŻ, PKO SA, Banki Spółdzielcze, Getin Bank, Kredyt Bank. Należy zwrócić uwagę, że indeks kapitału intelektualnego w badanych oddziałach może różnić się od indeksu w całym banku. Pozycję konkurencyjną określono za pomocą udziału w rynku. Rynek danego oddziału banku został ustalony na bazie kryterium administracyjnego, tj. miasta lub gminy, w której działała badana jednostka. Dane uzyskano za pomocą kwestionariusza, popartego wywiadem bezpośrednim. Do ustalenia zależności pomiędzy kapitałem intelektualnym a pozycją konkurencyjną przyjęto współczynnik korelacji rang Pearsona. Badania przeprowadzono w okresie luty-czerwiec 2010 r. i stanowią one część szerszego projektu dotyczącego ustalenia związków pomiędzy zasobami niematerialnymi a wynikami finansowymi banków. W artykule zaprezentowano jedynie fragment dotyczący województwa warmińsko-mazurskiego.

5. Kapitał intelektualny a konkurencyjność w sektorze usług bankowych – ujęcie teoretyczne

Kapitał intelektualny determinuje przyjętą strategię banków. W sugerowanym podejściu pozycja konkurencyjna rozpatrywana jest w ujęciu silnego lub słabego udziału w rynku. Natomiast wartość zasobów intelektualnych określono jako dużą lub małą. Odpowiednia ich kompilacja wyznacza miejsce rynkowe banku.

		Pozycja konkurencyjna	
		Słaba	Silna
Zasoby kapitału intelektualnego	Duże	Nisze selektywne	Nisze ogólne
	Małe	Nisze gasnące	Nisze potencjalnego wzrostu

Rys. 3. Zależność pomiędzy kapitałem intelektualnym a konkurencyjnością

Źródło: opracowanie własne.

Posłużenie się powyższą zależnością przy wykorzystaniu określenia zasobów słowem „małe”, „duże” oraz udziału w rynku pojęciem silnej lub słabej pozycji konkurencyjnej ma na celu przedstawienie teoretycznej koncepcji, która powinna być uszczegółowiona podejściem empirycznym.

Odpowiednio duże zasoby kapitału intelektualnego umożliwiają funkcjonowanie banków w niszach ogólnych. Banki podejmują walkę konkurencyjną ze wszystkimi podmiotami. W ten sposób stają się bankami uniwersalnymi. Mają szeroką ofertę praktycznie skierowaną do większości klientów. Nisze ogólne wyróżnia wysoka konkurencyjność, ale pomimo to podmioty tam działające (o właściwych zasobach kapitału intelektualnego) zachowują dominującą pozycję. Pomiedzy terminem „rynek” a terminem „nisza rynkowa” występuje różnica. Nie są to pojęcia tożsame. Rynek jest pojęciem ogólnym, natomiast nisza oznacza pewną szczelinę, miejsce przedsiębiorstwa (w tym ujęciu banku) w segmencie rynku. Rynek jest zatem pojęciem szerszym, w pewnym stopniu nawet abstrakcyjnym, ogólniejszym niż nisza. Nisza jest terminem węższym, ściśle opisanym konkretnymi parametrami.

W przyjętej strategii banku (np. w krajach przechodzących transformację, zagrożonych kryzysem, niestabilnych pod kątem rozwiązań instytucjonalnych bądź w słabo rozwiniętych gospodarczo) ograniczone zasoby kapitału intelektualnego mogą determinować wybór selektywnych nisz rynkowych. Wówczas pozycja konkuren-

cyjna banku (jego oddziału) względem pozostałych może okazać się silniejsza. Bank koncentruje się na tych działaniach, które w pełni wykorzystują posiadane zasoby niematerialne. Ograniczają jednocześnie ryzyko. Banki na tego typu niszach rynkowych zachowują ostrożność, nie podejmują działań wymagających zaangażowania dużych zasobów kapitału intelektualnego. Należy również rozważyć strukturę kapitału intelektualnego. Otóż ogólny zasób kapitału intelektualnego w banku może okazać się niski, ale niektóre jego składniki (np. kapitał ludzki czy klientów) są bardzo wysokie i w danej niszy rynkowej stają się czynnikiem decydującym o zajęciu dominującej pozycji. Takim przykładem banku o znacznym kapitale relacyjnym jest Bank Gospodarstwa Krajowego, który osiągnął wysoką pozycję konkurencyjną (wręcz monopolistyczną) w obsłudze państwowych funduszy celowych. Jednak bez względu na przyczynę (przy braku odpowiednich zasobów kapitału intelektualnego) osiągnięcie oraz zachowanie silnej pozycji konkurencyjnej w dłuższym horyzoncie czasowym staje się niezwykle trudne, a wręcz niemożliwe [Pek Chen 2005]. Pozycja konkurencyjna szybko ulega pogorszeniu. Bank trafia do tzw. nisz gasnących, gdzie możliwości wzrostu i poprawy wyników są nieznaczące. W dłuższej perspektywie przebywanie w takiej niszy oznacza np. znaczne zmniejszenie liczby klientów, powrót do tradycyjnych ofert (np. brak usługi *banking – on-line*). Bank dociera do wąskiej grupy, zmniejsza się wielkość pozyskiwanych depozytów, a udzielane kredyty są zaliczane do grupy wysokiego ryzyka. Należy także uwzględnić zmiany zachodzące w środowisku funkcjonowania banków. Poziom kapitału intelektualnego wzrasta (m.in. dzięki edukacji, postępującej globalizacji, technologiom informatycznym), z tego względu utrzymywanie przez bank dotychczasowych zasobów ogranicza jego możliwości konkurowania.

6. Zasoby kapitału intelektualnego a pozycja konkurencyjna – wyniki badań empirycznych

Indeks kapitału intelektualnego został ustalony metodą ekspercką. Propozycje jego składników wraz z sugerowaną wagą zostały skierowane do dwunastu samodzielnych pracowników naukowych zajmujących się w swoich badaniach m.in. rolą zasobów niematerialnych w strategiach zarządzania. Pracownicy naukowcy wywodzili się z trzech ośrodków, takich jak: Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ w Warszawie oraz Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie. Indeks kapitału intelektualnego osiągnął wartości w przedziale 0-100 punktów i składał się z czterech podstawowych części składowych:

- kapitału ludzkiego,
- kapitału organizacyjnego,
- kapitału relacyjnego,
- kapitału procesowego.

W konstrukcji indeksu przyjmowano te opinie ekspertów, które przekraczały 50% tych samych odpowiedzi. Każda z powyższych grup kapitału intelektualnego mogła osiągnąć maksymalnie 25 punktów, natomiast waga wahała się w przedziale (0-1).

Ideę tworzenia indeksu przedstawiono w postaci niżej zamieszczonego wzoru:

$$IKI = \sum_{r=1}^n (G_{sk} \cdot W_{sk}),$$

gdzie: IKI – wartość kapitału intelektualnego,

G_{sk} – składniki kapitału intelektualnego z poszczególnych grup,

W_{sk} – przypisane tym składnikom określone wagi.

Końcowa wartość indeksu kapitału intelektualnego dla badanego oddziału banku składała się z sumy poszczególnych składników pomnożonych przez przyznaną temu składnikowi wagę. Przyjęto założenie, że każda z grup tworzących kapitał intelektualny jest istotna i nie została wyróżniona w postaci przyznania jej większej liczby punktów.

Współczynnik korelacji Pearsona wyliczono na podstawie następującej formuły:

$$r_{xy} = \frac{cov(X, Y)}{\sigma_x \sigma_y},$$

gdzie: $cov(X, Y)$ – kowariancja indeksu kapitału intelektualnego i udziału w rynku poszczególnych oddziałów banków,

$\sigma_x \sigma_y$ – odchylenia standardowe kapitału intelektualnego i udziału w rynku.

Do wyliczenia wartości współczynnika korelacji wykorzystano program *Statistica version 9*.

Kapitał ludzki został określony na podstawie następujących kryteriów: wykształcenie kierunkowe, odbyte kursy, staże w renomowanych ośrodkach, zgodność wykształcenia z zajmowanym stanowiskiem, doświadczenie. Maksymalną wartość 25 punktów i wagę 1 uzyskiwał oddział banku, w którym pracownicy mieli wyższe wykształcenie kierunkowe, systematycznie przechodzili szkolenia, mieli możliwość (i z niej korzystali) praktyk w zagranicznych filiach banku (np. pracownicy ING w Holandii, USA), kierownicy mieli wykształcenie kierunkowe (np. zajmujący się marketingiem – wykształcenie z zakresu zarządzania, ekonomii) odpowiadające zajmowanej funkcji. Eksperti uznali, że najwyższą wartość w doświadczeniu pracowników należy przyznać w sytuacji, kiedy w oddziale banku menedżerowie pracują 5-10 lat, a pozostały personel legitymuje się czasem zatrudnienia 3-6 lat. W sytuacji kiedy występowały odstępstwa od powyższych kryteriów, zmniejszono liczbę punktów, modyfikując odpowiednio wagę. Kapitał organizacyjny tworzyły następujące składniki: kultura, styl kierowania, system motywacyjny, system komunikacyjny oraz informacyjny. W przypadku kiedy obowiązywała kultura wsparcia, system wynagradzania czytelny, oparty na sformalizowanych zasadach, premiujących najlepszych pracow-

ników, styl kierowania partycypacyjny (udział pracowników w wyrażaniu swoich opinii i podejmowaniu decyzji), pełny (sprawnie działający) system informatyczny oraz swoboda komunikacji pomiędzy pracownikami, przyznawano badanej jednostce 25 punktów i wagę 1. W przypadku kiedy obowiązywała kultura władzy (zgodnie z typologią Harrisona), styl autokratyczny (decyzje podejmował kierownik bez żadnego udziału podwładnych, konsultacji z nimi), brak było komunikacji pomiędzy pracownikami, a system informatyczny był niepełny i często wadliwy, odnotowano nieczytelny system wynagradzania i premii uznaniowych (pełna dowolność kierownictwa, bez uwzględnienia wysiłku pracowników, np. poświęconego na osiągnięte wyniki), wówczas badana jednostka otrzymywała w tej grupie zerową wartość kapitału intelektualnego. Kapitał relacyjny został oparty na związkach banku nie tylko z klientami, ale również z interesariuszami. W przypadku kiedy zwiększała się rocznie liczba klientów (mierzona liczbą nowo otwartych rachunków) więcej niż o 3%, klienci posiadali przynajmniej dwa produkty bankowe, w banku prowadzona była aktywna akcja promująca (reklama bannerowa, prasowa, radiowa, telewizyjna, internetowa) jego usługi, bank prowadził akcje edukacyjne (konkursy, udzielał nagród, np. za prace licencjackie lub magisterskie z zakresu bankowości i finansów), wspierał akcje charytatywne, poprawiał swoje wskaźniki bezpieczeństwa, które wpływają na wzrost zaufania (współczynnik wypłacalności, relacja kredytów do depozytów), np. prowadził systematyczne badania zadowolenia klientów NPS (zwolennicy netto – krytycy) w poszczególnych oddziałach, w takiej sytuacji bank otrzymywał maksymalną wagę i liczbę punktów. Kiedy w oddziale banku nie wzrastała liczba nowych klientów, brak było akcji edukacyjnych, charytatywnych, promocyjnych, ocen zadowolenia klientów, wówczas badana jednostka otrzymywała zero punktów. Przez kapitał procesowy przyjęto następujący zestaw czynników – techniki, programy pracownicze, wprowadzane nowe rozwiązania (np. produktowe, usługowe) wzmacniające efektywność dostarczanych usług. Jeżeli bank wprowadzał sukcesywnie nowe rozwiązania (np. wyciągi elektroniczne, platformy internetowe, pakiety medyczne do konta, bankowość mobilną itd.), programy emerytalne dla pracowników powiązane z funduszami inwestycyjnymi, pakiet ubezpieczeń, programy oszczędnościowe, normy ISO, np. 27001, ITIL, standardy i procedury obsługi klientów (w tym programy zarządzania bezpieczeństwem i tożsamością w kontekście ITSM), skutkowało to tym, że bank w tej kategorii otrzymywał maksymalną liczbę punktów 25. Brak poszczególnych elementów składowych grupy kapitału procesowego sukcesywnie obniżał jego wartość. W konstrukcji indeksu przyjęto założenie, że w analizowanym oddziale banku mogły nie występować określone elementy składowe poszczególnych grup kapitału intelektualnego. Jeżeli jednak pracownik orientował się, że takie elementy występują w innych oddziałach i mógł je wskazać oraz pośredniczyć np. w uzyskaniu odpowiedniej usługi, to wówczas dany oddział otrzymywał maksymalną wartość punktów w danej kategorii. Informacje zdobywane przez pracowników badanych oddziałów umożliwiły określenie wartości zasobów niematerialnych w banku, ale również ustalenie udziału w rynku.

Żaden z analizowanych oddziałów banków nie osiągnął wartości maksymalnej, tj. 100 punktów. Najwyższa wartość indeksu kapitału intelektualnego wyniosła zaledwie 38 punktów.

Tabela 1. Liczba oddziałów banków w zależności wartości indeksu kapitału intelektualnego

Wartość indeksu w punktach	0-10	10-15	15-20	20-25	25-30	30-35	35-40	>40
Liczba oddziałów	7	22	36	2	1	0	11	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Największa liczba oddziałów banków osiągnęła wartość indeksu kapitału intelektualnego zamykającą się w przedziale 15-20 punktów. Relatywnie dużo, bo aż 22 jednostki zanotowały wartość w granicach 10-15 punktów. Niepokojącą informacją jest to, że 7 oddziałów charakteryzowało się indeksem kapitału intelektualnego poniżej 10 punktów. Na podstawie otrzymanego rozkładu wyników można stwierdzić, iż zdecydowana większość badanych oddziałów nie przekroczyła 20 punktów – co dowodzi niskich zasobów kapitału intelektualnego w badanej grupie. Kolejna uwaga sprowadza się do umieszczenia w przedziale 35-40 punktów kapitału intelektualnego 11 oddziałów banków. Tylko 2 oddziały charakteryzowały się wartością indeksu pomiędzy 20-25 punktów, a jeden oddział banku miał wartość w przedziale 25-30 punktów.

Wartość współczynnika korelacji Pearsona wyniosła 0,71, co dowodzi silnej zależności pomiędzy wartością indeksu kapitału intelektualnego a udziałem w rynku.

Na podstawie otrzymanych wyników badań można stwierdzić, iż istnieje potrzeba zwiększenia zasobów kapitału intelektualnego w bankach. Z jednej strony poziom tych (na przykładzie województwa warmińsko-mazurskiego) zasobów jest relatywnie niski, a z drugiej – odnotowano silny stochastyczny związek pomiędzy kapitałem intelektualnym a udziałem w rynku.

7. Wnioski

Analizując wartość indeksu kapitału intelektualnego oraz jego strukturę, należy stwierdzić, że bardzo niskie wartości wystąpiły zwłaszcza w grupie kapitału ludzkiego, organizacyjnego oraz relacyjnego. Dość powszechną praktyką okazało się zatrudnianie osób niemających wykształcenia kierunkowego, ograniczenie specjalistycznych szkoleń, brak praktyk w placówkach zagranicznych. W kapitale organizacyjnym głównym problemem był styl kierowania (brak partycypacji pracowników, np. zatrudnieni nie mieli wpływu na swój plan sprzedaży produktów bankowych), dominująca okazała się kultura władzy, a sam styl autokratyczny. Oddziały banków postrzegane były jedynie jako miejsca sprzedaży wąskiej grupy produktów bankowych i przyjmowania depozytów. Centrale banków przekazują *know-how* i oceniają je na podstawie realizowanych planów. Brak jest ściślejszej współpracy pomiędzy

centralami a poszczególnymi oddziałami. Pracownicy oddziałów nie uczestniczą w badaniach marketingowych dotyczących np. potrzeb produktowych danego regionu. Dyspozycje przekazywane są jednostronnie bez konsultacji z podległymi oddziałami. Bank ING wprowadził konkurencyjną ofertę kredytową (kredyt hipoteczny i dla gospodarstw domowych), zdobywając wyraźny udział w tym segmencie rynku lokalnego (15-17%). Inaczej funkcjonuje bank PKO BP, który ma pełną ofertę produktową bez wyraźnej przewagi w określonym segmencie. Jest to typowy bank uniwersalny w regionie Warmii i Mazur. W oddziałach banków zwrócono uwagę na znaczną rotację kadr, brak jasnych reguł awansu, systemu motywacyjnego. Menedżerowie odpowiedzialni za wdrożenie i realizację strategii zarządzania bankiem powinni uwzględnić konieczność zwiększenia zasobów kapitału intelektualnego. Może być ona realizowana jako samodzielna strategia lub strategia wspomagająca. Dzięki temu oddział banku może zwiększyć swoją pozycję konkurencyjną mierzoną udziałem w rynku.

Literatura

- Bader M.A., *Managing intellectual property in the financial services industry sector: Learning from Swiss Re*, „Technovation” 2008 no 28.
- Brännström D., Bino Catasús B., Marco Giuliani M., Jan-Erik Gröjer J-K., *Construction of intellectual capital – the case of purchase analysis*, „Journal of Human Resource Costing & Accounting” vol. 13, Issue: 1, 2009.
- Dossani R., Kenney M., *Creating an environment for venture capital in India*, „World Development” 2002 no 2.
- Drejser I., *Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective*, „Research Policy” 2004 no 33.
- Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
- El-Bannany M., *A study of determinants of intellectual capital performance in banks: the UK case*, „Journal of Intellectual Capital” vol. 9, Issue: 3, 2008.
- Głuszek E., *Negatywne skutki kryzysu dla kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, [w:] *Zachowanie organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, red. J. Skalik, Cornetis, Wrocław 2003.
- Itami H., *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, New York 2006.
- Kaasa A., *Effects of different dimensions of social capital on innovative activity: Evidence from Europe at the regional level*, „Technovation” vol. 29 Issue 3, March 2009.
- Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge-Creation Company*, Oxford University Press, New York 1995.
- Mouritsen J., Roslender R., *Critical intellectual capital*, „Critical Perspective on Accounting” vol. 20, Issue 7, October 2009.
- Pioch J., *Pozycja konkurencyjna banków w świetle teorii zarządzania wartością*, [w:] *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania UG – Kapitał intelektualny jako generator konkurencyjności banków* nr 4/3 2010.
- Pek Chen G., *Intellectual capital performance of commercial banks in Malaysia*, „Journal of Intellectual Capital” vol. 6, Issue: 3, 2005.
- Röös J., Röös G., Dragonetti N., Edvinsson L., *Intellectual Capital*, Macmillan Business, 1997.
- Stewart T. A., *Intellectual Capital: the New Wealth of Organizations*, D’bleda, New York 1997.
- Sveyby K.E., *Kreativitet och Mark*, RPS-FK Reprocentral, 1994.

- Teece D.J., Pisano G., *The dynamic capabilities of firms: an introduction*, „Industrial and Corporate Change” 1994 no 3.
- Thompson P., Warhurst C., Callaghan G., *Human Capital or Capitalizing on Humanity? Knowledge, Skills and Competencies in Interactive Service Work*, [w:] C. Pritchard, R. Hull, M. Chumer, H. Willmott, *Managing Knowledge: Critical Investigations of Work and Learning*, MacMillan Press, London 2000.

INTELLECTUAL CAPITAL INFLUENCE ON COMMERCIAL BANKS' COMPETITIVE POSITION

Summary: The aim of this paper is to indicate intellectual capital relation with bank's competitive market position. The index of intellectual capital was elaborated and thanks to Pearson correlation indicator the intellectual assets fostering banks performance were presented. Non material assets, including intellectual capital, play a very important role in a market oriented company. The study proves that there is a strong stochastic correlation between intellectual capital index and competitiveness. That is why banks should develop those assets in an adopted strategy in order to achieve a competitive position.