

**Magdalena Rajchelt\***

## **Opinia ekspertów branżowych o roli poszczególnych kategorii zasobów w budowaniu konkurencyjności SKOK-ów**

### **Wstęp**

Konkurencyjność jest jednym z podstawowych zagadnień będących obiektem zainteresowania teorii i praktyki nauk o zarządzaniu [Stankiewicz, 2005, s. 11]. Otwarta gospodarka rynkowa wzbudza potrzebę ciągłego zwiększenia uwagi i czynników, jakie wykorzystuje się do konkrowania z innymi podmiotami obecnymi na rynku. Nasilona i ciągle rosnąca konkurencja jest zjawiskiem, które w zasadniczy sposób kształtuje warunki funkcjonowania instytucji finansowych działających na całym świecie [Woźniewska, 2011, s. 10]. Na polskim rynku usług finansowych dominującymi podmiotami są banki. W związku z utratą zaufania wobec globalnych instytucji konsumenci coraz częściej poszukują alternatywnych instytucji finansowych, w których mogą skorzystać z pełnego pakietu usług okołobankowych.

Jednymi z nich są spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe (SKOK-i), funkcjonujące już ponad 20 lat na polskim rynku, obejmując obecnie 51 różnych kas, świadczących swoje usługi dla blisko 2,5 miliona Polaków (dane z grudnia 2015 roku). Obserwacja sytuacji spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych na rodzimym rynku usług finansowych skłania do wniosku, że są one konkurencyjne względem innych podmiotów świadczących usługi z zakresu finansów, o czym może świadczyć liczba ich członków czy długotrwała obecność w sektorze. Trzeba również zauważyć, że w związku z tym, że działalność poszczególnych SKOK-ów nie jest ograniczona terytorialnie oraz ustawodawczo, poszczególne SKOK-i stanowią też konkurencję dla siebie nawzajem, prześcigając się w otwieraniu nowych oddziałów i korzystaniu z coraz bardziej wysublimowanych narzędzi marketingowych. Wnikliwa obserwacja sektora SKOK prowadzi również do obserwacji, że działające obecnie na rynku kasy są bardzo mocno zróżnicowane pod względem liczby

---

\* Dr, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, 50-518 Wrocław, ul. Wapienna 23/8a, magdalena.rajchelt@gmail.com

członków oraz osiąganych wyników ekonomicznych. W związku z powyższym celem niniejszego artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie, czy poszczególne kategorie zasobów mogą być determinantą osiągniętej przez kasy konkurencyjności. Publikacja powstała na podstawie wyników badania ankietowego rozdysponowanego w grupie 19 ekspertów zajmujących się tematyką SKOK-ów w 2014 roku (prezesów kas, audytorów oraz osób pracujących na stanowiskach kierowniczych w organie centralnym – Kasie Krajowej SKOK).

## **1. Działalność SKOK-ów na polskim rynku usług finansowych**

Spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe odbudowane na bazie tradycji przedwojennej spółdzielczości kredytowej i korzystające z doświadczenia unii kredytowych działających na całym świecie stworzyły wciąż rozwijający się sektor spółdzielczych instytucji depozytowo-kredytowych w Polsce. W ciągu ponad 20 lat ich działalności w istotny sposób zmieniła się zarówno skala oraz specyfika działalności SKOK-ów, jak również ich otoczenie prawne [Kamiński, 1998, s. 152].

SKOK-i powstały w Polsce w 1992 roku jako niewielkie instytucje spółdzielcze funkcjonujące przy dużych zakładach pracy, których zadaniem było dostarczanie tanich i nieskomplikowanych usług finansowych swoim członkom [Bierecki, 1998, s. 35]. Jednak bardzo szybko rozrosły się do znacznych rozmiarów, co nie pozostało jednak bez wpływu na skalę ryzyka ich funkcjonowania i pojawiające się w związku z tym utrudnienia. Do 2012 roku SKOK-i w Polsce funkcjonowały relatywnie niezależnie, będąc tylko i wyłącznie pod nadzorem organu zwierzchniego – Kasy Krajowej. Obecnie sytuacja ta uległa zmianie i kasy, podobnie jak komercyjne instytucje finansowe, podlegają pod Komisję Nadzoru Finansowego (KNF).

Według danych z grudnia 2015 roku na polskim rynku usług finansowych funkcjonuje 51 kas, które łącznie świadczą swoje usługi dla blisko 2,5 mln swoich członków. W sektorze spółdzielczych usług finansowych dominują „niewielkie” kasy, w których suma aktywów nie przekracza 100 mln zł (29 kas), jednak posiadają one tylko 5,5% aktywów całego sektora. Trzeba natomiast zauważyć, że sektor spółdzielczych kas jest bardzo skoncentrowany, ponieważ wartość aktywów sześciu największych kas przekracza 500 mln zł, a aktywa trzech z nich przekraczają 1 mld zł. Oznacza to, że sześć największych kas posiada łącznie ponad 73% aktywów sektora, tj. 13 849 mln zł. Analogiczną sytuację można

zauważyć, analizując liczby członków poszczególnych kas. Sześć największych, posiadających powyżej 100 tys. członków, posiada ponad 63% ogólnej liczby członków całego sektora [*Informacja...*, 2014, s. 7]. Dane te pokazują, że sytuacja kas należących do systemu SKOK jest bardzo zróżnicowana. W związku z tym pojawia się pytanie o czynniki, które powodują, że jedne kasy osiągają znacznie lepszą konkurencyjność niż inne.

## 2. Determinanty konkurencyjności

Determinant konkurencyjności można szukać zarówno wewnątrz organizacji, jak i w otoczeniu przedsiębiorstwa. Wpływ na budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa ma jego sytuacja w otoczeniu, zwłaszcza w otoczeniu bliższym (wycinku sektora), a szczególnie rywalizacja w grupie strategicznej, do której należy dany podmiot [Luce i inni, 2002, s. 153–154]. Według definicji H. Adamkiewicz-Drwiłło determinantami zewnętrznymi konkurencyjności są wszystkie czynniki, na których kształtowanie przedsiębiorstwo ma ograniczony wpływ lub nie ma go wcale [Adamkiewicz-Drwiłło, 2002, s. 129]. Do uwarunkowań zewnętrznych należy także zaliczyć czynniki makroekonomiczne, tj.: normy prawne, techniczne, czynniki demograficzne, warunki społeczno-kulturowe, ekologiczne i technologiczne oraz podmioty otoczenia bliższego: nabywców, pośredników, dostawców, konkurentów, instytucje bankowe i świadczące inne usługi rynkowe [Skawińska, 2002, s. 63]. Trzeba jednak zauważyć, że szukanie źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa w zachowaniach reaktywnych i proaktywnych względem warunków i zdarzeń zewnętrznych jest typowe dla klasycznych nurtów zarządzania [Nogalski, Rybiński, 2006, s. 97]. Wewnętrzne determinanty konkurencyjności przedsiębiorstwa upatrywane są głównie w zasobach i umiejętnościach, które przedsiębiorstwo posiada i wykorzystuje w swojej działalności. Zasoby, definiowane jako wszystkie aktywa, zdolności, umiejętności, informacje, wiedza czy procesy organizacyjne, nad którymi kontrolę sprawuje przedsiębiorstwo, umożliwiają mu tworzenie i wdrażanie strategii prowadzącej do większej efektywności i sprawności organizacji [Daft, 2006, s. 73]. Oznacza to, że zasoby to wszystkie czynniki, które kontroluje organizacja oraz których używa do wdrażania strategii [Oliver, 1997, s. 700]. Umiejętności zaś, najprościej rzecz ujmując, to umiejętne wykorzystanie posiadanych zasobów [Flak, Głód, 2012, s. 76]. Pomimo że w zarządzaniu strategicznym nie wyłoniła się jedna, powszechnie akceptowalna klasyfikacja zasobów, to bardzo często stosowane są klasyfikacje

opierające się na cechach charakterystycznych zasobów, wśród których jednym z najczęściej używanych jest podział dzielący zasoby na materialne i niematerialne [Krupski, 2011, s. 20]. Umiejętności przedsiębiorstwa pozwalają mu na odpowiednie rozmieszczenie i zastosowanie zasobów do osiągnięcia wyznaczonych celów, a tym samym generowanie zysków i osiągnięcie długoterminowej konkurencyjności [Boyd i inni, 1997, s. 113].

Praktyka zarządzania pokazuje wiele przykładów firm, które działając w tym samym sektorze i w tych samych warunkach zewnętrznych, osiągają skrajnie różne efekty rynkowe. W związku z takimi obserwacjami coraz powszechniejsza staje się teza o dominującym znaczeniu wewnętrznych źródeł konkurencyjności [Flak, Głód, 2012, s. 44]. Traktowanie zasobów i umiejętności jako podstawy efektywności i konkurencyjności organizacji jest silnie związane ze szkołą zasobową [Stankiewicz, 2005, s. 97]. Zgłębiając zagadnienie zasobów, nie można nie zauważyć, że w ostatnich latach zmienił się sposób myślenia o nich. W związku z wymogami współczesnego rynku szczególną uwagę zwraca się na zasoby niematerialne [Bratnicki, 2001, s. 46]. Uważa się, że stopniowo zysk pochodzący z zasobów materialnych staje się coraz mniejszy [Drucker, 1999, s. 149].

### 3. Wyniki badań

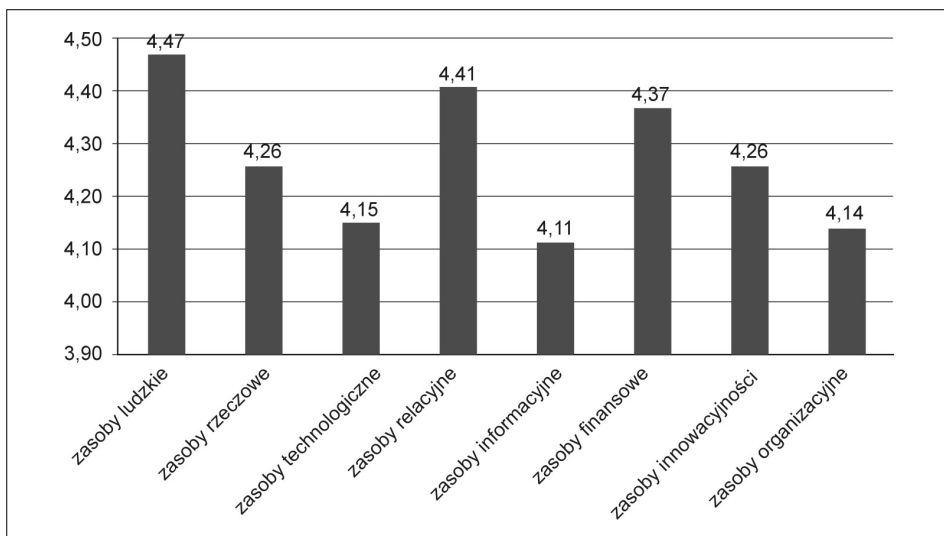
Długoletnia obserwacja sytuacji SKOK-ów na polskim rynku usług finansowych oraz wywiady swobodne z osobami zarządzającymi pokazują, że sytuacja poszczególnych SKOK-ów jest bardzo różna. Biorąc pod uwagę fakt, że konkurencyjność przedsiębiorstwa może być determinowana zarówno przez czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne względem przedsiębiorstwa [Urbanowicz-Sojkin, 1999, s. 102], trzeba zauważyć, że w przypadku SKOK-ów zewnętrzne determinanty konkurencyjności są bardzo zbliżone, w związku z czym prawdopodobnym czynnikiem różnicującym konkurencyjność będą czynniki wewnętrzne. W związku z tym, że pomiar umiejętności wymaga długotrwałej obserwacji uczestniczącej przedmiotem badań była ocena wpływu zasobów posiadanych przez poszczególne SKOK-i na osiąganą przez nie konkurencyjność. Zgodnie z powyższą obserwacją badania zostały zaprojektowane zgodnie z założeniami szkoły zasobowej zarządzania oraz J. Barney'a, który uznał, że konkurencyjność przedsiębiorstwa utrzymywana może być tylko dzięki posiadaniu odpowiednich zasobów [Barney, 1991, s. 106–110]. Badanie miało charakter eksploracyjny i miało dać odpowiedź na pytanie,

czy warto zgłębiać zagadnienie zasobów jako determinanty konkurencyjności w sektorze spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych. Na tym tle sformułowano następujące pytanie badawcze: Czy zasoby posiadane przez SKOK-i mogą determinować osiąganą przez nie konkurencyjność?

W celu odpowiedzi na to pytanie przeprowadzono badania empiryczne. Wykorzystano w nich kwestionariusz ankiety, w którym znalazło się 50 pytań dotyczących wpływu zasobów ludzkich, rzeczowych, technologicznych, relacyjnych, informacyjnych, innowacyjności, organizacyjnych i finansowych na konkurencyjność SKOK-ów. Lista zasobów uwzględnionych w badaniach została wyznaczona arbitralnie przez autora, na podstawie wiedzy dotyczącej specyfiki funkcjonowania SKOK-ów. Badanie zostało przeprowadzone na grupie 19 ekspertów, w skład której weszły osoby zarządzające w centralnej jednostce SKOK – Kasie Krajowej, audytorzy niezwiązani z poszczególnymi kasami oraz specjaliści zajmujący się działaniem systemu SKOK w Polsce. Badani zostali poproszeni o ocenę wpływu poszczególnych zasobów na konkurencyjność osiąganą przez kasy na polskim rynku usług finansowych.

Wyniki badania pokazały, że według opinii badanych ekspertów zasoby w znaczącym stopniu determinują konkurencyjność unii kredytowych w Polsce. Średnia obliczona ze wszystkich odpowiedzi uzyskanych we wszystkich pytaniach kwestionariusza wynosi 4,25 (mogła się zawierać w przedziale od 1 do 5), co pokazuje, że zasoby mogą w znacznym stopniu determinować konkurencyjność osiąganą przez SKOK-i w Polsce. W związku z powyższym można założyć, że istnieją podstawy, żeby pogłębić badania w tym obszarze. Szczegółowa analiza odpowiedzi udzielonych przez osoby badane wskazuje, że zasobami, które mogą mieć największy wpływ na konkurencyjność SKOK-ów, są zasoby ludzkie, relacyjne i finansowe. Natomiast zasobami, które w ocenie ekspertów miały najmniejszy wpływ na budowanie konkurencyjności kas, były zasoby informacyjne, organizacyjne i zasoby technologiczne (rysunek 1).

### Rysunek 1. Ocena wpływu poszczególnych zasobów SKOK-ów na ich konkurencyjność



Źródło: Opracowanie własne.

### Zakończenie

W gospodarkach rozwiniętych i rozwijających się konkurowanie jest obecne we wszystkich sektorach rynku, zwłaszcza w sektorze usług, gdzie służy również dostarczania wartości dodanej interesariuszom [Dwyer, Kim, 2003, s. 480]. Dotyczy to także sektora usług finansowych, a co za tym idzie – spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych. W związku z tym, że na rynku kas obserwujemy znaczne zróżnicowanie, a zewnętrzne determinanty konkurencyjności są dla nich bardzo zbliżone, prawdopodobnej przyczyny zróżnicowania należy szukać wewnątrz SKOK-ów.

Otrzymane wyniki badania ankietowego przeprowadzonego w grupie ekspertów mogą sugerować, że SKOK-i w budowaniu strategii konkurowania z innymi instytucjami działającymi na rynku usług finansowych w Polsce powinny szczególną uwagę poświęcić zdobywaniu i rozwijaniu posiadanych przez siebie zasobów, gdyż mogą one stanowić podstawę do osiągnięcia lepszej konkurencyjności. Rozwój nurtu zasobowego pokazał, że możliwe jest empiryczne wyprowadzenie strategii przedsiębiorstwa w oparciu o profil posiadanych zasobów [Krupski, 2011, s. 6]. Sugeruje to, że SKOK-i powinny skupić się na diagnozowaniu posiadanego przez siebie potencjału zasobów jako podstawy planowania

strategicznego. Szczegółowa analiza uzyskanych wyników może wskazywać, że w budowaniu strategii konkurowania SKOK-i powinny położyć szczególny nacisk na zdobywanie i wykorzystywanie zasobów ludzkich, relacyjnych i finansowych. Obserwacja specyfiki funkcjonowania tych podmiotów sprawia, że wynik ten nie jest zaskakujący. W kasach, które działają na zasadzie spółdzielni, których celem statutowym jest świadczenie swoich usług dla jak największej liczby osób, posiadane relacje zarówno z klientami, jak również władzami lokalnymi i centralnymi często mają decydujące znaczenie dla wyboru tych właśnie instytucji. Ze względu na fakt, że kasy działają na rynku usług finansowych, na którym płynność i rentowność finansowa są jednymi z najważniejszych wskaźników osiąganych wyników ekonomicznych, nie jest zaskoczeniem wskazanie zasobów finansowych jako jednych z ważniejszych dla budowania konkurencyjności kas. Ciekawa wydaje się też analiza zasobów, które w opinii ankietowanych ekspertów mają mniejszy wpływ na konkurencyjność kas. W ich opinii są to zasoby technologiczne, organizacyjne i informacyjne. SKOK-i są instytucjami działający w tradycyjny sposób i świadczą swoje usługi dla klientów, dla których korzystanie z nowych technologii i ulepszeń nie ma decydującego znaczenia, co przekłada się na mniejsze znaczenie zasobów technologicznych. Ze względu na fakt, że struktura kas i sposób ich funkcjonowania jest odgórnie narzucony przez organ zarządczy w systemie SKOK – Kasę Krajową, zasoby organizacyjne prawdopodobnie również mają mniejsze znaczenie dla budowania konkurencyjności kas niż inne zasoby. Zaskakujące natomiast wydaje się wskazanie zasobów informacyjnych w grupie zasobów o mniejszym znaczeniu. W badaniu czynnik ten był reprezentowany przez między innymi takie wskaźniki, jak: dostęp do informacji nieformalnych, posiadane know-how, czy wiedzę ukrytą w organizacji. Zasób ten w literaturze często jest wymieniany jako jeden z najważniejszych w warunkach współczesnej gospodarki rynkowej [Hamel, Prahalad, 1990, s. 240], natomiast zgodnie z opiniami badanych ekspertów w sektorze polskich unii kredytowych nie ma on kluczowego znaczenia.

Ze względu na brak pewności co do reprezentatywności próby badawczej oraz przeprowadzenia badania na specyficznej próbie badawczej, wyniki badania nie mogą być generalizowane na ogół populacji kas. Wyniki te można potraktować tylko jako wskazanie prawdopodobnych zależności występujących w ramach sektora SKOK-ów. Przeprowadzone badania mogą więc stać się przyczynkiem do zgłębienia tematu wpływu

czynników zasobowych na konkurencyjność spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych na rynku usług finansowych.

## Literatura

1. Adamkiewicz-Drwiłło H. G. (2002), *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
2. Barney J. B. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management”, Vol. 17, No. 1.
3. Bierecki G. (1999), *Spółdzielcza kasa oszczędnościowo-kredytowa – unikatowe wartości społeczne źródłem rozwoju ekonomicznego*, „Pieniądze i Więź”, nr 1.
4. Boyd N. G., Hanlon S. C., Lado A. A. (1997), *Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model*, „The Academy of Management Review”, Vol. 22, No. 1.
5. Bratnicki M. (2001), *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, PAN Oddział w Katowicach, Wydawnictwo Gnome, Katowice.
6. Daft R. (2006), *Organization Theory and Design*, Thomas South-Western, USA.
7. Drucker P. (1999), *Spółczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
8. Dwyer L., Kim Ch. (2003), *Destination Competitiveness: Determinants and Indicators*, „Current Issues in Tourism”, Vol. 6, No. 5.
9. Flak O., Głód G. (2012), *Konkurencyjni przetrwają*, Difin, Warszawa.
10. Hamel G., Prahalad C. K. (1990), *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review”, Vol. 68, No. 3.
11. *Informacja o sytuacji spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych w III kwartale 2014 roku* (2014), Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Departament Bankowości Spółdzielczej i Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych, Warszawa, [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl), data dostępu 2.05.2014.
12. Kamiński W. (1998), *Wybrane zagadnienia prawne rejestracji spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych*, „Pieniądze i Więź”, nr 1.
13. Krupski R. (2011), *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.



14. Luce R. A., McNamara G. M., Thompson G. H. (2002), *Examining the effect of complexity in strategic group knowledge structures on the firm performance*, „Strategic Management Journal”, No. 23.
15. Nogalski B., Rybiński J. (2006), *Budowa przewagi konkurencyjnej na zasobach przedsiębiorstwa*, w: Krupski R., *Zarządzania strategiczne, ujęcie zasobowe*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
16. Oliver Ch. (1997), *Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-based Views*, „Strategic Management Journal”, Vol. 18.
17. Skawińska E. (2002), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań.
18. Stankiewicz M. (2005), *Konkurencyjność Przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń.
19. Urbanowicz-Sojkin E. (1999), *Zarządzanie przedsiębiorstwem – od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
20. Woźniewska G. (2011), *Potencjał konkurencyjności banku spółdzielczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

## Streszczenie

Celem artykułu jest omówienie problematyki determinant konkurencyjności spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych na polskim rynku usług finansowych. Obserwacja specyfiki funkcjonowania SKOK-ów oraz ich środowiska konkurencyjnego pokazała, że warunki zewnętrzne, w jakich funkcjonują spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowych, są zbliżone, a pomimo to osiągnięte przez nie wyniki konkurowania są bardzo zróżnicowane. Prawdopodobnej przyczyny takiego stanu należało doszukiwać się we wnętrzu tych organizacji. W związku z tym podstawowe pytanie, jakie przyświeca podjętym rozważaniom, odnosi się do wpływu zasobów na osiąganą przez kasy konkurencyjność. Badania ankietowe przeprowadzono na grupie 19 ekspertów poruszających się w tematyce kas. Całość rozważań osadzona została w ramach przekonań nurtu zasobowego.

## Słowa kluczowe

zasoby, konkurencyjność, determinanty konkurencyjności, spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe

## **Competitiveness building based on resources in Polish credit unions (Summary)**

The aim of the article is to discuss the issue of the determinants of competitiveness of Polish credit unions on the Polish financial market. Observation of the specifics of the credit unions activity and their competitive environment has showed that the external conditions in which they operate are similar, but the achieved competitive results are diverse. Probable reasons of such difference ought to be searched for inside these organizations. Consequently, the basic question to be analysed is related to the impact of resources on competitiveness of SKOKs. A questionnaire survey was conducted on a group of 19 experts in the subject of Polish credit unions. The whole discussion was carried out in the resourced-based view.

### **Keywords**

resources, competitiveness, competitiveness determinants, Polish credit unions