

Stanisław Flejterski

Konkurencyjność usług współczesnych banków komercyjnych

Ekonomiczne Problemy Usług nr 60, 77-86

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

STANISŁAW FLEJTERSKI¹

KONKURENCYJNOŚĆ USŁUG WSPÓŁCZESNYCH BANKÓW KOMERCYJNYCH

UWAGI WSTĘPNE

Współczesna bankowość jest branżą o wysokim stopniu złożoności. Stanowi ona zbiór zróżnicowany, ponieważ składa się z licznych banków o różnej genezie i tradycji, statusie własnościowym, wielkości, profilu, aktywności etc. Analizowanie bankowości wymaga rozporządzania odpowiednimi kategoriami badawczymi. Na uwagę zasługuje zwłaszcza termin „konkurencyjność”, jest bowiem z jednej strony dość popularny i komunikatywny, a z drugiej ma nad pozostałymi tę przewagę, że może być wyrażony liczbowo.

Najogólniej przez konkurencyjność² można rozumieć trwałą (długofalową) zdolność do projektowania, wytwarzania i sprzedawania produktów (usług), których ceny, jakość i inne walory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich cech produktów (usług) oferowanych przez konkurentów krajowych i/lub zagranicznych. Powyższa definicja ma na tyle ogólny charakter, że można ją odnieść zarówno do pojedynczych produktów (usług) sprzedawanych przez przedsiębiorstwo, jak i do branży (sektora), do całej gospodarki narodowej, a nawet do grupy państw. W tym świetle pożyteczne, z teoretycznego i praktycznego punktu widzenia, może być rozróżnienie następujących czterech pojęć:

1. mikrokonkurencyjność – odnosząca się do pojedynczych produktów (usług) lub ich grup, związana z przewagą produktów (usług), jednego przedsiębiorstwa bankowego nad produktami (usługami) oferowanymi przez inne przedsiębiorstwo bankowe (przedsiębiorstwa bankowe mogą być traktowane jako „kompleksowe zakłady usługowe”);
2. mezzokonkurencyjność – odnosząca się do branży bankowej danego kraju; w tym sensie branża bankowa jednego kraju może być bardziej konkurencyjna niż branża bankowa innego kraju;

¹ prof. zw. dr hab. Stanisław Flejterski, Katedra Bankowości i Finansów Porównawczych, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Uniwersytet Szczeciński

² Szerzej zob. m.in. S. Flejterski: *Istota i mierzenie konkurencyjności międzynarodowej*, „Gospodarka Planowa” 1984, nr 9; S. Flejterski, *Różnicowanie struktur we współczesnej bankowości*, WN US, Szczecin 2002.

3. makrokonkurencyjność – odnosząca się do całej gospodarki narodowej danego kraju;
4. megakonkurencyjność – odnosząca się do grupy państw (np. do państw Unii Europejskiej).

ŹRÓDŁA KONKURENCYJNOŚCI BRANŻY BANKOWEJ

Wysoki lub niski poziom konkurencyjności nie jest dany żadnemu krajowi, również branży, a także przedsiębiorstwu na stałe. Nieprzypadkowo wspomina się niejednokrotnie o erozji poszczególnych źródeł przewagi konkurencyjnej. Konkurencyjność jest kategorią względną, ujawnia się przez porównanie z produktami (usługami) innych przedsiębiorstw (branż, krajów). Poziom konkurencyjności podlega szybkim zmianom w czasie. Dzisiejsza względna przewaga jutro może się przekształcić we względne zacofanie. Jeśli wysiłek danego przedsiębiorstwa bankowego jest mniejszy od wysiłku konkurentów, a otoczenie (warunki ramowe) mniej sprzyjające, wówczas w rankingach następują przegrupowania. Dobrą ilustracją tej zależności były sformułowanie przed ponad 10 laty konstatacje autorstwa szwajcarskiego bankiera: „[...] natura nie zna zastoju, wszystko albo się staje, albo zamiera. Zastój jest cofaniem się. W międzynarodowej walce konkurencyjnej nic nam nie będzie darowane. Instytucje finansowe, które nie rozpoznają [...] znaków czasu, będą wyeliminowane”. I w innym miejscu: „Za 10 lat centrum finansowe Zurych będzie obejmować jedynie te banki, które odczytały znaki czasu”³.

Kwestii poziomu konkurencyjności branży bankowej – jako jednego z głównych filarów państwa i gospodarki – nie sposób przecenić. Związane jest to m.in. ze szczególną rolą bankowości lub też, szerzej, całego „przemysłu usług finansowych” w gospodarce. Branża bankowa może być bez wątplenia potraktowana jako jedna z potencjalnych „lokomotyw wzrostu” (*the engine of economic growth*). Warto zasygnalizować, że analogicznie do znanej od lat 60. XX w. teorii *export-led-growth* można sformułować hipotezę teoretyczną *banking-led-growth*, której istotą byłoby twierdzenie o istnieniu pobudzającego wpływu bankowości na wzrost i rozwój gospodarki. Wpływ ten jest oczywisty, co jednak nie wyczerpuje istoty problemu, choćby określenia siły wpływu, czynników tę siłę określających, wreszcie kanałów i scenariuszy wpływu.

Analizując branżę bankową z zastosowaniem kategorii „konkurencyjność” (a ściślej, według przyjętej poprzednio konwencji „mezzokonkurencyjność”), trzeba uwzględnić, że kategoria ta – ze względu na znane osobliwości branży – powinna być ujmowana w szerszym kontekście. Konkurencyjność jest czołową, ale bynajmniej nie jedyną cechą charakteryzującą „dobry system bankowy”. Jako tzw. dobro publiczne powinien on być stabilny, efektywny i uczciwy. Stabilność systemu bankowego zależy od sprawności i powszechności systemu rozliczeń bankowych oraz od profesjonalnego nadzoru nad bankami, efektywność – od optymalizacji wielkości instytucji pośrednictwa finansowego, ich roli w alokacji wolnych środków, trafności doboru podstawowego typu banku, specjalistycznego

³ Zob. H. Vontobel: *Nie zaksięgowane. Rozważania bankiera*, Towarzystwo Wydawnicze i Literackie, Warszawa 1997, s. 28 i 32.

czy uniwersalnego, oraz od stopnia otwartości krajowego systemu bankowego. Natomiast uczciwość (szerzej: odpowiedzialność etyczna⁴) jest wypadkową zapewnienia odpowiedniego poziomu konkurencyjności, ochrony przed wykorzystaniem niewiedzy konsumentów, rozgraniczenia interesów ekonomicznych właścicieli, menedżerów, personelu oraz deponentów. Do atrybutów „dobrych systemów bankowych” przy analizie porównawczej zaliczyć można również promowanie konkurencji na rynku, zapewnienie bezpieczeństwa i wypłacalności, minimalizowanie ryzyka systemowego, zabezpieczenie interesów konsumenta.

Listę atrybutów „dobrego” czy też „zdrowego” krajowego systemu bankowego można wydłużyć. Poza wyżej wspomnianymi cechami na wyróżnienie zasługują również takie jak „dojrzałość” (będąca wypadkową z jednej strony tradycji oraz towarzyszącej jej na ogół solidności i przewidywalności, z drugiej strony – szeroko rozumianej innowacyjności) oraz „kompatybilność” z systemami bankowymi innych państw UE oraz „kompleksowość” (co w innym ujęciu można utożsamiać z „kompletnością” czy też „pełnością” systemu).

Wymienione wyżej fundamentalne atrybuty systemu bankowego nie podważają specjalnej rangi – uznanej wcześniej nieprzypadkowo za cechę czołową – „konkurencyjności”. System bankowy jest w pewnym sensie „skazany” na dążenie do ustawicznego podnoszenia poziomu konkurencyjności, co jednocześnie jest warunkiem trwania i rozwoju (w tym przypadku można wręcz mówić o swoistej „obsesji” czy też „kulcie” konkurencyjności).

Konkurencyjność systemu bankowego jest rezultatem wpływu różnorodnych determinant, mających swoje źródła w szeroko rozumianym otoczeniu pozabankowym. Konkurencyjność w ogóle, w tym konkurencyjność systemu bankowego, nie jest celem samym w sobie, jest bardzo ważną, ale tylko częścią większej całości. Interesujące, inspirujące, a jednocześnie nadal aktualne podejście do tej kwestii zaprezentowało w 1995 r. dziewiętnastu autorów tworzących tzw. Grupę Lizbońską⁵.

Z jednej strony akcentowali oni niewątpliwe walory i zasługi konkurencyjności, określając ją m.in. mianem „dominującego credo”, „zasadniczego wymiaru zorganizowanego życia społecznego”, „naturalnego zjawiska w życiu gospodarczym i głównego źródła tworzenia bogactwa”, „kamienia milowego i podstawy rozwoju oraz ekspansji systemów”, „narzędzia innowacji, pobudzającego poszukiwanie tańszych i lepszych procesów produkcji i usług”.

⁴ Zob. D. Korenik, *Odpowiedzialność banku komercyjnego. Próba syntezy*, Difin, Warszawa 2009, s. 77–96.

⁵ Zob. Grupa Lizbońska: *Granice konkurencji*, Poltext, Warszawa 1996, s. 132 i dalsze.

Z drugiej strony twierdzili, że – tak jak każda jednostronna wizja czy ideologia – „biblia konkurencyjności” opiera się na bardzo uproszczonych założeniach. Konkurencyjności – twierdzili cytowani autorzy – daleko jest do tego, aby stać się skutecznym i dobrym rozwiązaniem problemów nowego „globalnego świata” i naszych społeczeństw. Ideologia konkurencji ma swoje granice, jej nadmiar jest źródłem niepożądanych efektów, zarówno gospodarczych, jak i, zwłaszcza, społecznych. Jeżeli każdy konkuruje z każdym, to prędzej czy później system się załamie. Aby przetrwać, system potrzebuje wielości i zróżnicowania jego elementów⁶. Logika współczesnej konkurencyjności usiłuje zmniejszyć różnorodność w ramach systemu poprzez eliminację tych z jego uczestników, którzy nie są w stanie obronić się przed dominującymi siłami i silniejszymi uczestnikami („zwyciężaj albo giń”). W tym znaczeniu przyczynia się do rozwoju odrzucenia społecznego: ludzie, firmy, miasta i narody, które nie są konkurencyjne, pozostają w tyle (ślepy imperatyw konkurencyjności, idący w ślad za fuzjami i przejściami prowadzi do zamykania zakładów, które w wielu wypadkach były dochodowe). Ideologia konkurencyjności jest przy tym zaślepiona, widzi tylko jeden wymiar społecznej i ludzkiej historii, tj. ducha rywalizacji, ignorując ducha współpracy i solidarności. Konkurencyjność zawęża percepcję, motywacje i zachowania *homo economicus* do *homo competitor*. W rezultacie przesadna konkurencja między samymi przedsiębiorstwami, akcentując logikę kosztów i korzyści w krótkim okresie, nie jest w stanie poradzić sobie z problemami długookresowymi.

Z interesującego nas punktu widzenia ważna wydaje się odpowiedź na pytanie o to, w jakim stopniu powyższe rozważania dotyczą gospodarki polskiej w jej obecnym stadium rozwoju. Branża bankowa, podobnie jak i cała polska gospodarka, znajduje się – w konsekwencji tzw. globalnego kryzysu finansowego – w stadium przeobrażeń i procesów dostosowawczych. Konkurencja w wydaniu zachodnim występuje w gospodarce polskiej, również w bankowości, od zaledwie 20 lat, trudno byłoby uznać, że jest ona przesadna lub że występuje w nadmiarze. Branża bankowa w Polsce, w znacznym stopniu zdywersyfikowana i stale się dywersyfikująca – „skazana” jest na zachodnie standardy bankowe (chodzi przy tym raczej o „europeizację” niż „amerykanizację”, zwłaszcza w kontekście wydarzeń w amerykańskiej bankowości w latach 2007–2009). Wydaje się, że krytyka konkurencyjności autorstwa Grupy Lizbońskiej odnosiła się *explicite* do tzw. Triady, nie dotyczyła natomiast tych państw, choćby Polski, które – jako naśladowcy – aspirują do „świata bogatych”, chcąc wyrwać się z kręgu „przegranych” i peryferyjnych. Krytyka ta – również w odniesieniu do Polski – wydaje się jednak wielce pożyteczna, stanowi bowiem inspirację do wzbogacania wyobraźni, pobudza do myślenia perspektywicznego, konstruowania różnych kryteriów oceny i różnych scenariuszy.

⁶ *Ibidem*, s. 142.

CZYNNIKI KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA BANKOWEGO

Mikrokonkurencyjność, odnosząc się do pojedynczych produktów (usług) lub ich grup, związana jest z przewagą produktów (usług) z jednego przedsiębiorstwa bankowego nad produktami (usługami) oferowanymi przez inne przedsiębiorstwa bankowe. Fundamentalną kwestią jest odpowiedź na pytanie o to, co współcześnie – u progu drugiej dekady XXI w. – stanowi o sukcesie marketingowym i finansowym konkretnego banku (przedsiębiorstwa bankowego). Przegląd licznych pozycji literatury zagranicznej⁷ i polskiej, a zwłaszcza analiza doświadczeń poszczególnych starych i nowych banków uczy pokory, nie daje bowiem podstaw do określenia ponadczasowego panaceum na przetrwanie i rozwój banku. Brak takiej *Wunderwaffe* nie oznacza jednak, że nie jest w ogóle możliwa diagnoza, prognoza i terapia, zarówno dotycząca strategii, jak i taktyki przedsiębiorstw bankowych.

Na pierwszym miejscu listy czynników decydujących o konkurencyjności (ściślej: mikrokonkurencyjności) przedsiębiorstwa bankowego należałoby postawić jego „misję”. Z analizy różnych studiów przypadków zagranicznych i polskich wynika, że źródłem sukcesu był na ogół inteligentny „pomysł na bank”, co można utożsamić właśnie z inteligentnym sformułowaniem misji – celu głównego działania banku. Chodzi o cel zmieniający się w czasie, aktualny w danych warunkach ramowych, przekładany na zestaw subcelów – celów szczegółowych (jakościowych i ilościowych, rzeczowych i formalnych, ekonomicznych i pozaekonomicznych).

Definiowanie oryginalnej i efektywnej misji banku (w innym ujęciu zwane też artykułowaniem wizji) związane z odpowiedzią na pytanie: „kim jesteśmy jako bank?” jest pierwszym elementem procesu planowania strategicznego (przed: celami finansowymi, analizą sytuacji, analizą SWOT, planem działania, czyli celami i harmonogramami). Powinno zawierać⁸ precyzyjne ustalenie aktywności (biznesów) banku, opis, co czyni bank różnym od konkurentów; ustalenie przez kierownictwo banku „wartości kluczowych”, które muszą być respektowane przez wszystkich pracowników; wskazanie wartości będących odbiciem kultury korporacji (banku) i realistycznie wyrażanych przez *management* wyższego szczebla; ukazanie ram pozwalających na niezbędną elastyczność, stosownie do zmian wewnętrznych i zewnętrznych; ukazanie możliwości (nisz) rynkowych i sposobu ich wykorzystania przez bank; uznanie za podstawową dla banku orientację na zysk.

⁷ W sprawie konkurencyjności banków zob. przykładowo: S. Heffernan, *Nowoczesna bankowość*, WN PWN, Warszawa 2007, s. 587 i dalsze.

⁸ T. W. Koch, *Bank Management*, The Dryden Press 1995, s. 153-155.

W innym ujęciu rozróżnia się monetarne (pieniężne) oraz niemonetarne cele przedsiębiorstwa bankowego. Wśród pierwszych znajdują się cele zorientowane na dochód (osiągnięcie określonej wielkości zysku, osiągnięcie określonej stopy zysku, osiągnięcie określonego wolumenu obrotów); cele zorientowane na zasoby (maksymalizacja wartości księgowej banku, maksymalizacja wartości rynkowej własnego kapitału banku, poszerzenie skali kapitału własnego); cele zorientowane na rentowność (maksymalizacja rentowności kapitału własnego, osiągnięcie określonej wielkości wskaźnika ROI); cele zorientowane na *cash-flow* (osiągnięcie określonego *cash-flow* jako wielkości absolutnej oraz *cash-flow* na akcję jako wielkości relatywnej). Cele powyższe znajdują swój wyraz głównie w dążeniu do wzrostu udziału w rynku, w dążeniu do wzrostu, wreszcie w dążeniu do wyniku. Do celów niemonetarnych – trudnych do wyrażenia w pieniądzu – zaliczyć można m.in. dążenie do panowania na rynku, do rozwinięcia prestiżu i wizerunku, do możliwie najlepszej opieki nad klientami, do zapewnienia im jak najlepszego dostępu do usług bankowych.

Formułowanie celu, a ściślej hierarchii celów, jest procesem decyzyjnym. System celów danego banku może być potraktowany jako uporządkowana całość elementów, między którymi istnieją lub mogą powstać powiązania poziome i pionowe. Rozpatrując powiązania poziome celów zrównanych w hierarchii, można wyróżnić ich wzajemną neutralność, antynomię, komplementarność oraz konkurencję⁹. Stosunki między celami banku istnieją nie tylko na płaszczyźnie poziomej, ale także między elementami pionowego „łańcucha celów” wewnątrz systemu celów. Osiągnięcie celów najwyższych wymaga osiągnięcia celów leżących niżej w hierarchii, drugo- i trzeciorzędnych. Celami nadrzędnymi w ujęciu klasycznej nauki o bankowości są: dążenie do uzyskania płynności, rentowności i bezpieczeństwa, natomiast – według współczesnych koncepcji nauki o bankowości – zysk (rozumiany jako ważna siła napędowa postępowania banku, służący przy tym jako miernik absolutnego sukcesu działania banku, jak również jego bezpieczeństwa), osiągnięcie pożądanej wielkości kapitału własnego lub zwiększenie udziału w rynku (temu trzeciemu celowi przypisuje się większą wagę niż dążeniu do osiągnięcia zysku)¹⁰. W tym miejscu trzeba zaakcentować, że nie istnieje generalny system celów dla wszystkich banków, przykładowo dla uniwersalnych i specjalistycznych, z hipotecznymi włącznie. Konkretnie sformułowanie poszczególnych celów, typowych dla danej instytucji, ich podsumowanie w formie systemu celów oraz podział na dalsze systemy podcelów pozostaje zawsze zadaniem, które musi zostać rozwiązane przez kierownictwo

⁹ Szerzej zob. H. E. Büschgen: *Przedsiębiorstwo bankowe*, Poltext, Warszawa 1987 s. 22 i dalsze.

¹⁰ Zob. *ibidem*, s. 24-25. Oprócz tych celów wymienia się i inne: troska o zachowanie *standingu*, dalsza rozbudowa pozycji w systemie bankowym, efektywna obecność na krajowym i międzynarodowym rynku finansowym, cele socjalne, cel lepszego uwzględnienia interesu środowiska społecznego i politycznego.

banku. Przy formułowaniu misji (celów nadrzędnych) i celów pozostałych ważną rolę odgrywa dobra znajomość kluczowego audytorium banku i jego oczekiwania.

Sformułowanie efektywnej i potencjalnie efektywnej misji banku jest naturalnie jedynie warunkiem koniecznym, lecz niewystarczającym do osiągnięcia przez bank zdecydowanej, trwałej i dającej się bronić przewagi konkurencyjnej, czyli w istocie sukcesu marketingowego i finansowego. Jego fundamentalnym warunkiem jest trafny wybór strategii marketingowej. W literaturze wyróżnia się często dwie duże grupy strategii konkurencyjnych: strategie kosztowe (przywództwa kosztowego), zorientowane na minimalizację kosztów całkowitych przedsiębiorstwa, oraz strategie dyferencjacji (przywództwa jakościowego), polegające na wyróżnianiu się przez przedsiębiorstwo specyficzną, ponadstandardową, unikatową ofertą. Strategie kosztowe oparte są na założeniu, że zdolność przedsiębiorstwa (w naszym przypadku bankowego) do minimalizowania kosztów działalności daje mu przewagę nad konkurentami. Imperatyw możliwie najniższych kosztów produkcji i dystrybucji jest we współczesnej bankowości jednym z podstawowych, co wynika z licznych przesłanek, z konkurencją na współczesnym rynku usług bankowo-finansowych na czele. Do racjonalnej redukcji kosztów działalności prowadzić mogą m.in. innowacje, efekt skali, substytucja pracy i kapitału.

Przegląd rozmaitych przypadków, zarówno zagranicznych, jak i polskich, dowodzi, że współczesne banki – zwłaszcza w związku ze wspomnianym wcześniej globalnym kryzysem finansowym – podejmują rozmaite działania na rzecz minimalizacji (racjonalizacji, optymalizacji) kosztów działalności¹¹. Również w Polsce „tłumienie” kosztów zyskało rangę jednego z największych problemów banków, wręcz rangę „obsesji” (stąd decyzje o fuzjach i przejęciach, zastępowanie kilkudziesięciosobowych oddziałów kilkunasto- lub kilkusobowymi placówkami bankowymi, przenoszenie zadań księgowo-rozliczeniowych do centrali banku, ogromne wydatki na informatyzację etc.).

Czynników, które określają konkurencyjność współczesnych przedsiębiorstw bankowych, jest bez wątpienia wiele¹². Generalnie rzecz umując,

¹¹ Sukces w czasach zaostrzającej się konkurencji wymaga w każdym przypadku finezyjnych taktyk rynkowych, również kosztowo-cenowych. Warunkiem jest rozporządzenie przez bank pakietem informacji generowanych przez departament *controllingu*, ukazujących „centra kosztów”, „centra zysku”, „rentowność produktu”, „rentowność klienta” *etc.* Tzw. reinżynieria kosztów i cen ma na celu z jednej strony maksymalizację dochodów, przede wszystkim przez odpowiednie kształtowanie tabeli prowizji i opłat, z drugiej minimalizację kosztów działalności (kosztów odsetkowych oraz nieodsetkowych – administracyjnych).

¹² Zdaniem J. L. Gray i T. W. Harleya istnieją trzy podstawowe czynniki sukcesu działalności bankowej: bank musi posiadać stabilną i solidną bazę depozytową, musi kierować się rozsądnymi zasadami w działalności kredytowej oraz musi zdywersyfikować swoje zaangażowanie pod względem podmiotowym i geograficznym w celu zminimalizowania ryzyka (zob.: *Znaczenie jakości w działalności bankowej*, Związek Banków Polskich, Warszawa 1996, s. 27).

w rachubę wchodzi przewaga niższych kosztów, przewaga zróżnicowania i przewaga czasowa (skracanie procesów). W „klasycznym” ujęciu M. E. Portera strategię przywództwa kosztowego i jakościowego uważane były za wzajemnie się wykluczające. W rzeczywistości firmy nie muszą dokonywać wyboru między wysoką jakością a niskim kosztem i starają się realizować strategię zintegrowaną, maksymalizującą oba cele (wybór strategii zintegrowanej nie oznacza koncentracji uwagi w jednakowym stopniu na kosztach i jakości). Czy współczesne, w pełni profesjonalnie zarządzane przedsiębiorstwo bankowe jest w stanie realizować strategię zintegrowaną, polegającą na równoczesnym budowaniu obu przewag konkurencyjnych: wysokiej jakości i niskiego kosztu (lub w szerokim pojęciu nawet trzech, z wyprzedzeniem czasowym włącznie)? Wydaje się, że jest to trudne, ale możliwe.

UWAGI KOŃCOWE

U źródeł potencjalnego sukcesu strategii zintegrowanej w przedsiębiorstwie bankowym znajduje się sporo czynników. Jednym z nich jest inteligentny, efektywny wybór obsługiwanych klientów instytucjonalnych i prywatnych. Z jednej strony klienci dokonują – na dłużej lub na krótko – wyboru swojego banku (w praktyce częściej banków), z drugiej – banki dokonują wyboru klientów¹³. Postulatem nadrzędnym jest zdywersyfikowanie w granicach możliwości i potrzeb – „portfela klientów” danego banku. Stać na to głównie banki wielkie i duże, w mniejszym stopniu dotyczy to banków średnich, a tym bardziej małych. Te ostatnie, mając względnie niewielu klientów, czasem z jednej branży (banki specjalistyczne lub niszowe) lub jednego regionu, narażone są potencjalnie na wyższy poziom ryzyka. Oznacza to więc uznanie prymatu multistruktury (polistruktury) nad monostrukturą.

SUMMARY

THE SERVICES COMPETITIVENESS OF CONTEMPORARY COMMERCIAL BANKS

The analysis of banking services requires adequate research categories. A special attention should be paid to the term 'competitiveness'. On the one hand, it is a very popular and communicative term; on the other, its advantage over the others consists in the fact that it may be expressed quantitatively, and thus its informative value is bigger. It may be useful – both from the theoretical and practical points of

¹³ W sprawie znaczenia segmentacji w budowie przewagi konkurencyjnej banku zob. m.in. *Współczesna bankowość* (pr. zbior. pod red. M. Zaleskiej), Difin, Warszawa 2007, s. 103-125.

view – to differentiate the following further four terms: micro-, mezzo-, macro-, and mega-competitiveness. There are many factors that define the competitiveness of the present-day banking enterprise. Generally speaking, what should be taken into consideration is the advantage of differentiation and the advantage of time (shortening of the processes). In the classical approach the cost leadership strategy and the quality one have been thought to be mutually exclusive. In reality, enterprises do not have to choose between high quality and low costs; instead, they are trying to implement integrated strategies to maximize both the objectives. The question is whether the present-day fully professional banking enterprise is able to put into practice an integrated strategy consisting in a simultaneous introduction of the two competitive advantages: the high quality one and the low costs one (or, in a broader approach, even three, including the temporal advance one). It seems difficult, but feasible.

Translated by Stanisław Flejterski