

**Daria Ilczuk**

Uniwersytet Gdański, Wydział Ekonomiczny  
Absolwentka MSG, Międzynarodowe Strategie Marketingowe

## **Konkurencyjność w polskim segmencie usług bankowości detalicznej**

### **Wstęp**

Osiągnięte wyniki prowadzonej działalności gospodarczej w dużym stopniu zależą od samego przedsiębiorstwa, ale także od możliwości sektora rynku czy od kształtowania się pozostałych determinant zewnętrznych<sup>1</sup>. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia rynkowego, powinny stale obserwować sytuację konkurencyjną, aby odpowiednio reagować w procesie podejmowania optymalnych decyzji.

Zagadnienie konkurencji i konkurencyjności w sektorze bankowym stanowi istotny przedmiot badań z powodu charakteru współzawodnictwa pomiędzy podmiotami, czyli konieczności utrzymania stałych relacji z innymi bankami w zakresie wzajemnych rozliczeń czy też potrzeby funkcjonowania w warunkach stabilizacji gospodarczej i ogólnego zaufania społeczeństwa. Poziom konkurencji w sektorze bankowym może również wpływać na jakość oferowanych produktów oraz efektywność finansowania i dostępność usług finansowych dla klientów banków<sup>2</sup>.

Głównym celem niniejszego artykułu jest ocena czynników natężenia konkurencji w polskim segmencie usług bankowości detalicznej w aspekcie ich znaczenia dla podmiotów potencjalnie wchodzących na rynek. Ocena została dokonana na podstawie analizy atrakcyjności polskiego sektora bankowego według modelu pięciu sił M.E. Portera<sup>3</sup>. Analiza obejmowała okres od 2014 do 2018 roku i opierała się na wybranych wskaźnikach podmiotów polskiego systemu finansowego, takich jak np.: liczba i wartość aktywów banków komercyjnych, udział w rynku inwestorów zagranicznych czy ubankowienie społeczeństwa.

---

<sup>1</sup> E. Cyrson, *Strategia konkurencji oraz przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa* [w:] *Kompendium wiedzy o gospodarce*, red. E. Cyrson, PWN, Warszawa-Poznań 2000, s. 389.

<sup>2</sup> S. Piocha, K. Radlińska, *Konkurencja i konkurencyjność sektora banków komercyjnych*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej” 2008, nr 12.

<sup>3</sup> M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2006, s. 20.

## 1. Konkurencyjność i teorie konkurencyjności przedsiębiorstwa

Konkurencyjność oznacza zdolność do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji. Kategoria konkurencyjności rozpatrywana jest w wielu aspektach, w relacji podmiotu gospodarczego, jego potencjału i możliwości, w stosunku do struktury rynku i występujących na nim szans strategicznych<sup>4</sup>. Pojęcie konkurencyjności często odnosi się również do rynku międzynarodowego, na którym występuje dany kraj, przedsiębiorstwo, towary, dlatego kategorię tę można rozważać na kilku poziomach, takich jak: grupa krajów, makroregion (skala mega); państwo (skala makro); sektor, branża, (skala mezo); przedsiębiorstwo (skala mikro); towar, usługa (skala mikro-mikro)<sup>5</sup>. Istnieje wiele teorii i prac dotyczących tego zagadnienia. Początkowo w literaturze przedmiotu, A. Smith i D. Ricardo zwracali uwagę na wyposażenie kraju w czynniki produkcji oraz właściwy sposób ich wykorzystania<sup>6</sup>. Z kolei M. Weber badał zależność pomiędzy wyznawanymi wartościami religijnymi, a handlem oraz rozwojem gospodarczym<sup>7</sup>.

Poprawa konkurencyjności międzynarodowej gospodarki jako całości, wynika z podniesienia poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw w danym kraju<sup>8</sup>. Istotność relacji podkreślał również M.E. Porter, który w szerokim zakresie badał tematykę konkurencyjności. Teoria przewagi konkurencyjnej M.E. Portera odnosi się do kluczowego znaczenia struktury otoczenia danego podmiotu przy wyborze odpowiedniej strategii działania na rynku<sup>9</sup>.

Według M.E. Portera, atrakcyjność danego sektora, czyli grupy przedsiębiorstw, wytwarzających produkty bądź usługi o podobnym lub tym samym przeznaczeniu z perspektywy nabywców (bliskie substytuty), zależy od struktury tej branży, która wynika z różnego oddziaływania pięciu sił konkurencyjnych (czynników), takich jak: rywalizacja pomiędzy istniejącymi konkurentami w sektorze, groźba pojawienia się nowych producentów (potencjalnych wchodzących), siła przetargowa dostawców, siła przetargowa nabywców, groźba pojawienia się substytucyjnych wyrobów lub usług<sup>10</sup>.

---

<sup>4</sup> S. Piocha, K. Radlińska, *Konkurencja i konkurencyjność...*, s. 3–4.

<sup>5</sup> M. Gorynia, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa - próba konceptualizacji i operacjonalizacji*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu” 1998, nr 266.

<sup>6</sup> *Międzynarodowe Stosunki Gospodarcze*, red. E. Oziewicz, T. Michałowski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, s. 69–77.

<sup>7</sup> W.S. Hudson, *The Weber thesis reexamined*, „The American Society of Church History” 2009, Vol. 57, s. 56–67.

<sup>8</sup> J.P. Blair, *How Local Competition for Economic Activity Effects National Competitiveness*, „Competitiveness Review” 2004, Vol. 14, s. 18.

<sup>9</sup> M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 246.

<sup>10</sup> M.E. Porter, *Strategia konkurencji...*, s. 23–58.

Należy podkreślić, iż na podstawie kształtowania się wymienionych czynników można oszacować rentowność oraz potencjał konkretnego sektora rynku. Siły konkurencyjne mają różny stopień intensywności oddziaływania w zależności od uwarunkowań danej branży. Ponadto poszczególne czynniki zmieniają się w czasie wraz z rozwojem sektora. W rezultacie natężenie sił konkurencyjnych wskazuje również, że niektóre branże są bardziej zyskowne w porównaniu z innymi<sup>11</sup>.

W odróżnieniu od teorii M.E. Portera, teorie przewagi konkurencyjnej w ramach nurtu szkoły zasobowej skupiają się głównie na przedsiębiorstwie i jego wnętrzu. Jednak badacze koncepcji podkreślają, że nie należy pomijać znaczenia otoczenia danego podmiotu gospodarczego<sup>12</sup>. I. Dierickx i K. Cool twierdzili, że firma wykorzystuje dwa rodzaje zasobów: materialne (można je kupić) oraz niematerialne (tworzone w dłuższej perspektywie, np. dobra reputacja). Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej zależy więc również od stopnia łatwości imitacji lub substytucji niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa<sup>13</sup>. Natomiast C.K. Prahalad i G. Hamel doszli do wniosku, że oprócz zasobów, jakimi dysponuje podmiot, istotną kwestię stanowią kluczowe kompetencje, które powinny być wykorzystywane we właściwy sposób na danym rynku<sup>14</sup>. Badacze G. Stalk, P. Evans oraz L.E. Shulman również wyróżnili kluczowe zdolności przedsiębiorstwa, określane jako zbiór strategicznych procesów, przyczyniających się do obserwacji sytuacji na rynku i szybszego reagowania na zachodzące zmiany w otoczeniu<sup>15</sup>.

Koncepcja przewagi konkurencyjnej oparta na zasobach może być źródłem pierwszej części kompleksowej analizy strategicznej SWOT, czyli mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa, zwanymi „siłami i słabościami” (ang. *Strength, Weaknesses*)<sup>16</sup>. Z kolei teoria M.E. Portera (analiza sektora) dostarcza informacje na temat drugiej części analizy SWOT, czyli „szanse i zagrożenia” (ang. *Opportunities, Threats*), dlatego należy zaznaczyć, że obie koncepcje przewagi konkurencyjnej są komplementarne.

---

<sup>11</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, *Pięć sił Portera [w:] Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, red. K. Szymańska, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2015, s. 253–267.

<sup>12</sup> M. Bratnicka, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 48.

<sup>13</sup> I. Dierickx, K. Cool, *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*, „Management Science” 1989, Vol. 35, s. 1504–1511.

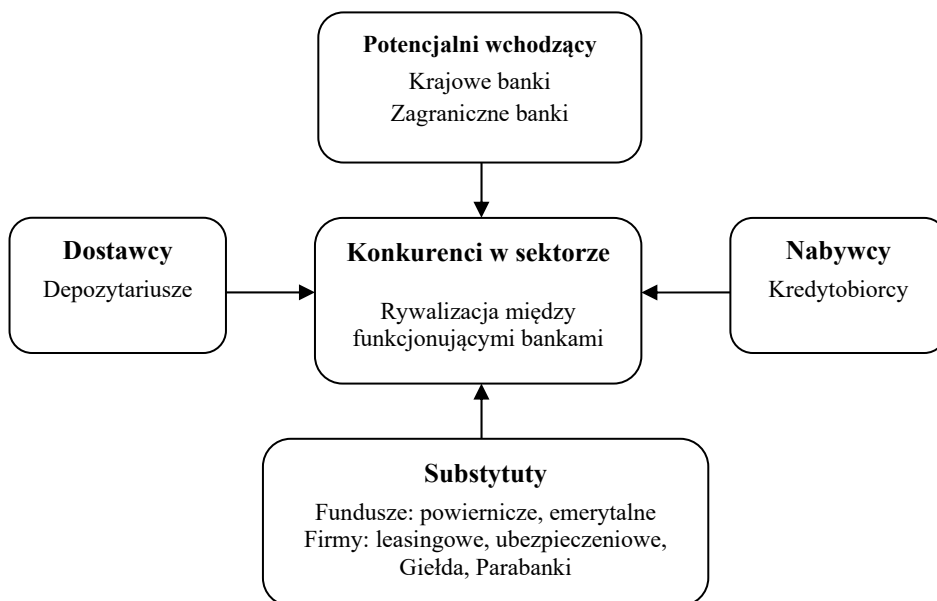
<sup>14</sup> C.K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” 1990, Vol. 68, s. 79–91.

<sup>15</sup> Por.: G. Stalk, P. Evans, L.E. Shulman, *Competing on Capabilities: the new rules of corporate strategy*, „Harvard Business Review” 1992, Vol. 70, s. 57–69 oraz J. Bednarz, *Klasyczne a nowe teorie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego” 2011, nr 30, s. 119.

<sup>16</sup> W. Jenkins, *Competing in Times of Evolution and Revolution. An Essay on Long-Term Firm Survival*, „Management Decision” 2005, Vol. 43, s. 26.

## 2. Czynniki natężenia konkurencji w sektorze usług bankowym

Analiza oddziaływania pięciu sił konkurencyjnych M.E. Portera zastosowana w odniesieniu do sektora usług bankowych (Rys. 1) wykazuje, że o natężeniu rywalizacji między konkurentami mogą decydować czynniki, takie jak: liczba i wielkość banków (ilość działających firm oraz ich udział w rynku), stopień zróżnicowania produktów (w zakresie procesu nabywania, np. krótki czas oczekiwania w placówce), charakter działalności podmiotów (zasięg geograficzny, rodzaj nabywców usług), rozwój technologii (obniżenie kosztów świadczenia usług poprzez wdrażanie rozwiązań informatycznych), nasycenie rynku (możliwość pozyskania nowych klientów)<sup>17</sup>.



Rys. 1. Oddziaływanie pięciu sił konkurencyjnych w sektorze bankowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, op. cit., s. 22.

Siły przetargowe nabywców oraz dostawców należy rozpatrywać jednocześnie, gdyż często ci sami klienci są zarówno depozytariuszami, jak i kredytobiorcami danego banku. Oddziaływanie grup polega głównie na stawianiu warunków podnoszenia jakości usług. Postawa dostawców i nabywców wpływa na natężenie konkurencji poprzez możliwość wyboru usług substytucyjnych oraz wzrost świadomości finansowej społeczeństwa.

<sup>17</sup> A. Jonas, *Strategie konkurencji na rynku usług bankowych w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Zarządzanie i Finanse, Warszawa 2002, s. 52–58.

Z kolei do podstawowych barier wejścia na rynek należy zaliczyć: konieczność prowadzenia działalności na szeroką skalę, posiadanie wysokich nakładów (kapitał założycielski banku w Polsce to 5 mln euro)<sup>18</sup>, aktywność banków (utrzymanie właściwego poziomu współczynnika wypłacalności)<sup>19</sup>, regulacje prawne, przyczyniające się do zwiększenia konkurencji w postaci banków zagranicznych (proces deregulacji: swoboda lokowania kapitału poza granicami kraju oraz liberalizacja przepisów: zasada jednej licencji<sup>20</sup>).

Jeśli chodzi o produkty substytucyjne względem rachunków i lokat bankowych, czyli takie które spełniają funkcję oszczędzania, gromadzenia i inwestowania środków, to usługi te mogą być dostarczane przez fundusze emerytalne, fundusze powiernicze (inwestujące w imieniu klienta), biura maklerskie (pośredniczące w obrocie papierami wartościowymi) czy zakłady ubezpieczeń (oferujące, np. dodatkowe produkty emerytalne)<sup>21</sup>.

Kolejną grupę usług substytucyjnych, które zastępują kredyty oraz pożyczki bankowe, stanowią czynności świadczone przez parabanki, jednak korzystanie z usług takich podmiotów wiąże się dużym ryzykiem, gdyż działalność instytucji parabankowych nie podlega specyficznym regulacjom prawnym, nadzorowi finansowemu i systemowi gwarantowania depozytów<sup>22</sup>. Produktem substytucyjnym wobec kredytów bankowych jest także zawarcie umowy leasingowej, pozwalającej na użytkowanie niezakupionego towaru. Dodatkowo, banki przestały mieć wyłączność na prowadzenie pośrednictwa finansowego, dlatego do grupy usług substytucyjnych można także zaliczyć działalność firm związanych z obsługą kart płatniczych (np. *American Express*) i zajmujących się przekazami pieniężnymi (np. *Western Union*)<sup>23</sup>. Warto również wspomnieć o rosnącym znaczeniu walut kryptograficznych (np. *Bitcoin*), które spełniają rolę środka wymiany (funkcja transakcyjna)<sup>24</sup>.

---

<sup>18</sup> Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe, tekst jedn.: Dz. U. 2019, poz. 2357.

<sup>19</sup> *Współczynnik wypłacalności* (inaczej współczynnik *Cooka*) stanowi stosunek kapitałów własnych netto banku do wartości aktywów ważonych ryzykiem, co pozwala na wskazanie kondycji finansowej banku i zdolności ochrony przed ryzykiem za pomocą kapitałów własnych. Por.: Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r.– Prawo bankowe, tekst jedn.: Dz. U. 2019, poz. 2357 oraz W.L. Jaworski, *Leksykon bankowo-gieldowy*, red. Z. Krzyżkiewicz, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2006, s. 510.

<sup>20</sup> *Zasada jednej licencji* pozwala na zakładanie oddziałów oraz filii banku w krajach innych niż macierzysty na podstawie licencji wydanej przez kraj pochodzenia banku (zwiększa to konkurencję w sektorze). Por: J. Canals, *Strategie konkurencji w europejskiej bankowości*, PWN, Warszawa 1997, s. 229.

<sup>21</sup> Ł. Dopierała, *Efektywność produktów emerytalnych oferowanych przez zakłady ubezpieczeń na życie na przykładzie IKE*, „Finanse i Prawo Finansowe” 2017, nr 14, s. 24.

<sup>22</sup> K. Waliszewski, *Miejsce i rola parabanków w systemie finansowym i gospodarce*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2012, s. 56.

<sup>23</sup> J. Canals, *Strategie konkurencji w europejskiej bankowości...*, s. 234.

<sup>24</sup> Ł. Dopierała, A. Borodo, *Znaczenie waluty kryptograficznej Bitcoin jako środka wymiany*, „Współczesna Gospodarka” 2014, vol. 5, nr 2, s. 1–12.

### 3. Analiza czynników natężenia konkurencji w polskim segmencie usług bankowości detalicznej w latach 2014-2018

Analiza czynników natężenia konkurencji w polskim segmencie usług bankowości detalicznej obejmowała okres od 2014 do 2018 roku oraz została przeprowadzona na podstawie wybranych wskaźników, charakteryzujących polski system finansowy (Tab. 1).

Tab. 1. Wybrane wskaźniki systemu finansowego w Polsce w lata 2014–2018

Wyszczególnienie	2014	2015	2016	2017	2018
Liczba banków komercyjnych	38	38	36	35	32
Wielkość aktywów banków komercyjnych (w mld złotych)	1394,4	1458,3	1549,5	1602,0	1691,7
Udział 10-ciu największych banków w aktywach sektora bankowego	70,0%	70,5%	70,6%	70,1%	73,5%
Udział inwestorów krajowych w aktywach sektora bankowego	38,5%	41,0%	43,4%	54,5%	53,6%
Udział inwestorów zagranicznych w aktywach sektora bankowego	61,5%	59,0%	56,6%	45,5%	46,4%
Substytuty (wielkość aktywów w mld zł)					
- spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe	16,4	12,4	11,3	10,2	9,6
- towarzystwa funduszy inwestycyjnych	260,9	323,1	293,6	318,2	316,5
Liczba rachunków bankowych (w tys.)	59 436	62 291	65 052	68 945	b.d.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Porównanie wybranych elementów polskiego systemu płatniczego z systemami innych krajów Unii Europejskiej (2017), strona internetowa Narodowego Banku Polskiego, [www.nbp.pl](http://www.nbp.pl) [dostęp: 10.01.2020]; Raport o sytuacji banków w 2015 roku, Sytuacja sektora bankowego w 2018 roku, strona internetowa Komisji Nadzoru Finansowego, [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl) [dostęp: 10.01.2020].

Jeśli chodzi o rywalizację pomiędzy funkcjonującymi konkurentami, to w 2014 roku 38 banków komercyjnych prowadziło działalność na polskim rynku, a na koniec 2018 roku liczba ta zmniejszyła się do 32 podmiotów. Należy podkreślić, że w badanym okresie doszło do połączenia niektórych banków oraz do przekształcenia kilku podmiotów w oddziały instytucji kredytowych. Wielkość aktywów banków stale rosła, jednak wynikało to głównie z obserwowanych zmian kursu walutowego od 2017 do 2018 roku co skutkowało nominalnym przyrostem sumy bilansowej<sup>25</sup>. Dodatkowo, od 2014 do 2017 roku 10 największych banków posiadało około 70% udziału w rynku, a w 2018 roku odnotowano wzrost po-

<sup>25</sup> *Sytuacja sektora bankowego w 2018 roku*, strona internetowa Komisji Nadzoru Finansowego, [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl) [dostęp: 10.01.2020], s. 9.

ziomu koncentracji sektora bankowego do 73,5% (Tab. 1). Konkurencja między funkcjonującymi bankami zmniejsza się, jednak należy zaznaczyć, że podmioty posiadają coraz większe udziały w sektorze i stale umacniają swoją pozycję na rynku.

Kolejny czynnik natężenia konkurencyjności, czyli groźba pojawienia się potencjalnych wchodzący na rynek podmiotów, związany jest również ze zbadaniem struktury własnościowej polskiego sektora bankowego. Na koniec 2014 roku inwestorzy krajowi kontrolowali tylko 38,5% udziałów w aktywach sektora bankowego, jednak w kolejnych latach wartość ta wzrastała i w 2017 roku osiągnęła poziom 54,5%. W końcu 2018 roku odnotowano obniżenie udziału inwestorów krajowych do 53,6%. Byli oni udziałowcami dominującymi w przypadku trzynastu banków komercyjnych, z czego osiem podmiotów było kontrolowanych przez Skarb Państwa. W tym samym czasie inwestorzy zagraniczni posiadali dziewiętnaście banków, a kontrolne pakiety akcji były w dyspozycji inwestorów z osiemnastu krajów, spośród których dominującą rolę odgrywali inwestorzy z Hiszpanii oraz Niemiec<sup>26</sup>. Jeśli chodzi o groźbę wejścia na rynek podmiotów z zagranicy, to w badanym okresie występuje wyraźne wycofanie kapitału z polskiego rynku przez tych inwestorów.

Siły przetargowe nabywców oraz odbiorców w polskim segmencie usług bankowości detalicznej zostały przeanalizowane na podstawie wartości wskaźnika ubankowienia, który definiuje się jako odsetek dorosłej populacji, posiadającej rachunek bankowy<sup>27</sup>. W latach 2014-2017 liczba otwartych rachunków bankowych systematycznie rosła, na koniec tego okresu wyniosła 68 945 tysięcy. Należy zaznaczyć, że dane dotyczą klientów indywidualnych, czyli grupy osób prywatnych, rolników i przedsiębiorców indywidualnych. W 2017 roku Polska znalazła się na 11 miejscu (razem z Austrią) wśród 22 krajów Unii Europejskiej ze wskaźnikiem 1,9 rachunku bankowego, przypadającego na jednego mieszkańca (średni wynik to 1,7 rachunku)<sup>28</sup>. Siły przetargowe nabywców oraz odbiorców nie stanowią istotnych czynników konkurencyjności z powodu przeciętnego poziomu ubankowienia Polaków (niewiele osób posiada więcej niż jeden rachunek bankowy).

Ostatni czynnik konkurencyjności, czyli świadczenie substytucyjnych produktów oraz usług bankowych stanowi element działalności podmiotów, takich jak na przykład: towarzystwa funduszy inwestycyjnych i zaliczane do paraban-

---

<sup>26</sup> Por.: *Raport o sytuacji banków w 2015 roku*, Strona internetowa Komisji Nadzoru Finansowego, [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl) [dostęp: 10.01.2020], s. 20 oraz *Sytuacja sektora bankowego w 2018 roku...*, s. 9.

<sup>27</sup> E. Stola, *Ubankowienie społeczeństwa a rozwój sektora bankowego w Polsce*, „Rozprawy Ubezpieczeniowe. Konsument na Rynku Usług Finansowych” 2018, nr 30, s. 81–95.

<sup>28</sup> Porównanie wybranych elementów polskiego systemu płatniczego z systemami innych krajów Unii Europejskiej (2017), strona internetowa Narodowego Banku Polskiego, [www.nbp.pl](http://www.nbp.pl) [dostęp: 10.01.2020], s. 11.

ków spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe (SKOK)<sup>29</sup>. W analizowanym okresie SKOKi odnotowały spadek wielkość aktywów w ujęciu rok do roku, z kolei wartość aktywów towarzystw funduszy inwestycyjnych wahała się w przedziale od 260,9 mld zł do 323,1 mld zł. Na koniec 2018 roku łączna wartość aktywów systemu finansowego (bez Narodowego Banku Polskiego) wyniosła 2,7 bln zł, z czego około 71% przypadało tylko na sektor bankowy. Jednocześnie aktywa największych banków komercyjnych były wyższe lub porównywalne do aktywów pozostałych podmiotów systemu finansowego<sup>30</sup>. Substytuty produktów bankowych stanowią coraz mniej istotny czynnik konkurencyjności w sektorze, chociaż niektóre z podmiotów świadczą usługi najbardziej zbliżone do tych oferowanych przez banki komercyjne. Ponadto stabilność sektora bankowego ma kluczowe znaczenia dla całego systemu finansowego.

## Podsumowanie

W literaturze przedmiotu, konkurencyjność oraz osiąganie lepszych wyników rynkowych to pojęcia, które rozpatrywane są w wielu aspektach. Główne nurty teorii konkurencyjności skupiają się na znaczeniu elementów takich jak: przedsiębiorstwo i jego wnętrze (szkoła zasobowa) lub odnoszą się do struktury otoczenia danego podmiotu (analiza pięciu sił M.E. Portera).

Przeprowadzona analiza czynników natężenia konkurencji w polskim segmencie usług bankowości detalicznej wykazała, że podmioty potencjalnie wchodzące na rynek powinny zwrócić szczególną uwagę na rywalizację pomiędzy istniejącymi bankami. Czynnik ten stanowił istotne zagrożenie jeśli chodzi o potencjał rozwoju nowych banków z powodu coraz większego udziału poszczególnych konkurentów w sektorze oraz ich stale umacniającej się pozycji na rynku.

Warto podkreślić, że w badanym okresie pozostałe czynniki natężenia konkurencji nie stanowiły istotnego zagrożenia dla potencjalnie wchodzących na rynek podmiotów. Przeciętny poziom ubankowienia Polaków świadczył o niskiej sile przetargowej nabywców i odbiorców w segmencie bankowości detalicznej. Nastąpiło wyraźne wycofanie kapitału z rynku przez inwestorów zagranicznych, dlatego wejście na rynek zagranicznych banków jest mniej prawdopodobne. Podmioty oferujące substytuty produktów bankowych nie odgrywały kluczowej roli w polskim systemie finansowym, z kolei stabilność sektora bankowego miała istotny wpływ na funkcjonowanie całego systemu.

---

<sup>29</sup> M. Czech, Ł. Szewczyk, *Spółeczna odpowiedzialność instytucji parabankowych w Polsce*, „Rynek – Społeczeństwo – Kultura” 2012, nr 1, s. 42–47.

<sup>30</sup> *Sytuacja sektora bankowego w 2018 roku...*, s. 19.



## Bibliografia

- Bednarz J., *Klasyczne a nowe teorie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego” 2011, nr 30.
- Blair J.P., *How Local Competition for Economic Activity Effects National Competitiveness*, „Competitiveness Review” 2004, Vol. 14.
- Bratnicka M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Canals J., *Strategie konkurencji w europejskiej bankowości*, PWN, Warszawa 1997.
- Cyrson E., *Strategia konkurencji oraz przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa [w:] Kompendium wiedzy o gospodarce*, red. E. Cyrson, PWN, Warszawa-Poznań 2000.
- Czech M., Szewczyk Ł., *Spółeczna odpowiedzialność instytucji parabankowych w Polsce*, „Rynek – Społeczeństwo – Kultura” 2012, nr 1.
- Dierickx I., Cool K., *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*, „Management Science” 1989, Vol. 35.
- Dopierała Ł., *Efektywność produktów emerytalnych oferowanych przez zakłady ubezpieczeń na życie na przykładzie IKE*, „Finanse i Prawo Finansowe” 2017, nr 14.
- Dopierała Ł., Borodo A., *Znaczenie waluty kryptograficznej Bitcoin jako środka wymiany*, „Współczesna Gospodarka” 2014, Vol. 5, nr 2.
- Gorynia M., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa - próba konceptualizacji i operacjonalizacji*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu” 1998, nr 266.
- Hudson W.S., *The Weber thesis reexamined*, „The American Society of Church History” 2009, Vol. 57.
- Jaworski W.L., *Leksykon bankowo-giełdowy*, red. Z. Krzyżkiewicz, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2006.
- Jenkins W., *Competing in Times of Evolution and Revolution. An Essay on Long-Term Firm Survival*, „Management Decision” 2005, Vol. 43.
- Jonas A., *Strategie konkurencji na rynku usług bankowych w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Zarządzanie i Finanse, Warszawa 2002.
- Międzynarodowe Stosunki Gospodarcze*, red. E. Oziewicz, T. Michałowski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.
- Piocha S., Radlińska K., *Konkurencja i konkurencyjność sektora banków komercyjnych*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej” 2008, nr 12.
- Porównanie wybranych elementów polskiego systemu płatniczego z systemami innych krajów Unii Europejskiej (2017)*, Strona internetowa Narodowego Banku Polskiego, [www.nbp.pl](http://www.nbp.pl).
- Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2006.
- Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” 1990, Vol. 68.
- Raport o sytuacji banków w 2015 roku*, Strona internetowa Komisji Nadzoru Finansowego, [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl).

- Stalk G., Evans P., Shulman L.E., *Competing on Capabilities: the new rules of corporate strategy*, „Harvard Business Review” 1992, Vol. 70.
- Stola E., *Ubankowanie społeczeństwa a rozwój sektora bankowego w Polsce*, „Rozprawy Ubezpieczeniowe. Konsument na Rynku Usług Finansowych” 2018, nr 30.
- Sytuacja sektora bankowego w 2018 roku*, Strona internetowa Komisji Nadzoru Finansowego, www.knf.gov.pl.
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe, tekst jedn.: Dz. U. 2019, poz. 2357.
- Waliszewski K., *Miejsce i rola parabanków w systemie finansowym i gospodarce*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2012.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Pięć sił Portera* [w:] *Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, red. K. Szymańska, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2015.

## Streszczenie

Osiągnięte wyniki prowadzonej działalności gospodarczej w dużym stopniu zależą od samego przedsiębiorstwa, ale także od szans i zagrożeń płynących z rynku. Konkurencja i konkurencyjność w sektorze bankowym stanowią istotny przedmiot badań z powodu charakteru współzawodnictwa pomiędzy podmiotami, czyli konieczności utrzymania stałych relacji z innymi bankami w zakresie wzajemnych rozliczeń czy też potrzeby funkcjonowania w warunkach stabilizacji gospodarczej i ogólnego zaufania społeczeństwa. Głównym celem niniejszego artykułu jest ocena czynników natężenia konkurencji w polskim segmencie usług bankowości detalicznej w aspekcie ich znaczenia dla podmiotów potencjalnie wchodzących na rynek. Ocena dotyczy lat 2014–2018 i została dokonana na podstawie analizy atrakcyjności polskiego sektora bankowego według modelu pięciu sił M.E. Portera. Czynniki rywalizacji pomiędzy funkcjonującymi bankami stanowił istotne zagrożenie jeśli chodzi o potencjał rozwoju nowych podmiotów z powodu coraz większego udziału poszczególnych konkurentów w sektorze oraz ich stale umacniającej się pozycji na rynku.

**Słowa kluczowe:** konkurencyjność, model pięciu sił Portera, bank, wskaźnik ubankowienia, analiza SWOT

## COMPETITIVENESS IN THE POLISH RETAIL BANKING SERVICES SEGMENT

### Summary

The results of business operations largely depend on the enterprise itself, but also on the capabilities of the market sector. Competition and competitiveness in the banking sector is an important subject because of the nature of competition between entities (maintain relationships with other banks in terms of mutual settlements, or the need to act in conditions of economic stability and public trust). The main purpose of this article is to assess the factors of the intensity of competition in the Polish retail banking segment in terms of their importance for entities potentially entering the market. The assessment

was made in 2014–2018 on the basis of the analysis of the attractiveness of the Polish banking sector according to the Porter's five forces model. The factor of competition between existing banks was a significant threat in terms of the development potential of new entities due to the growing share of individual competitors in the sector and their constantly strengthening market position.

**Keywords:** competitiveness, Porter's five forces analysis, bank, bank account penetration, SWOT analysis