ACTA UNIVERSITATIS LODZIENSIS
FOLIA OECONOMICA 266, 2012

Monika Marcinkowska[*]

INNOWACJE FINANSOWE W BANKACH

1. WPROWADZENIE

Innowacje są współcześnie istotnym elementem osiągania przewagi konkurencyjnej w sektorze finansowym. J. Canals, omawiając strategie konkurencyjne w europejskiej bankowości, wskazał innowacje finansowe jako kluczowy czynnik konkurencyjny w przypadku banków, które obrały strategię wysokiej jakości zarówno w przypadku banków uniwersalnych, jak i specjalistycznych (koncentrujących się na wybranym fragmencie rynku)[1]. Alternatywna strategia – niskich kosztów – wymaga osiągnięcia określonej skali (w przypadku banków specjalistycznych) bądź skali i zakresu (w przypadku banków uniwersalnych), przy czym warto odnotować, że często znaczącym ułatwieniem w ich uzyskaniu jest także wdrażanie innowacji.

Innowacje finansowe mają specyficzny charakter – są nietrwałe, łatwe do kopiowania, obarczone dużym ryzykiem, nie zapewniają osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Można dziś wszelako podkreślić, że jednocześnie są niezbędne dla osiągnięcia przez bank sukcesu rynkowego – i w dalszej perspektywie – także finansowego. Jak wskazuje bowiem D. Korenik „bank przyszłości skazany jest na ciągłe kreowanie usług innowacyjnych, jeśli chce uchodzić za instytucję nowoczesną, dynamiczną, mieć dobry *image* (gospodarczy i etyczny) i być wysoce efektywną"[2]. Jest to tym istotniejsze, że banki „będą zmuszone zdefiniować i podjąć dodatkowo nowe role, lepiej uzasadniające ich przydatność w gospodarce i społeczeństwie"[3], zachodzące bowiem przemiany w systemach finansowych powodują, że mamy do czynienia z „odpośredniczeniem" (dezintermediacją) – technologia teleinformatyczna umożliwia dokonywanie wielu transakcji bez pośrednictwa banków, a ponadto rośnie zagrożenie ze strony podmiotów niefinansowych, oferujących produkty i usługi substytucyjne wobec bankowych.

[*] Dr hab., prof. nadz., Zakład Finansów i Rachunkowości Banków, Instytut Finansów, Bankowości i Ubezpieczeń, Uniwersytet Łódzki.

[1] J. Canals, *Strategie konkurencyjne w europejskiej bankowości*, PWN, Warszawa 1997, s. 262.

[2] D. Korenik (red.), *Innowacyjne usługi banku*, PWN, Warszawa 2006, s. 37.

[3] *Ibidem*, s. 22.

Celem niniejszego opracowania jest nakreślenie charakterystyki innowacji finansowych oraz wskazanie ich szerszych konsekwencji i zarysowanie modelu zarządzania innowacjami w bankach.

2. DEFINICJA INNOWACJI

Słowo „innowacja" pochodzi z łaciny (*innovatio* – odnowienie) i może oznaczać bądź to nowość – rzecz nowo wprowadzoną – bądź też proces wprowadzania czegoś nowego lub cechę nowatorstwa[4]. Pojęcie innowacji „jest kategorią wielo- i interdyscyplinarną, opisywaną i analizowaną z wielu perspektyw badawczych oraz z użyciem różnorodnych technik i metod analizy naukowej"[5]. Do literatury ekonomicznej pojęcie innowacji wprowadził J.A. Schumpeter, wskazując, że może ona oznaczać[6]:

1) wprowadzenie nowego produktu, z jakim konsumenci nie mieli jeszcze do czynienia lub nowego gatunku jakiegoś produktu,
2) wprowadzenie nowej metody produkcji jeszcze niewypróbowanej w danej dziedzinie przemysłu,
3) otwarcie nowego rynku, czyli takiego, na którym dany rodzaj krajowego przemysłu uprzednio nie działał,
4) ukształtowanie nowego źródła dostaw surowców lub półfabrykatów,
5) wprowadzenie nowej organizacji (nowych struktur) w ramach danego rodzaju działalności.

Istotą innowacji jest zatem nowość (w odróżnieniu od imitacji, wiążącej się z upowszechnianiem innowacji); należy wszelako odróżnić innowację od wynalazku – o innowacji można mówić wówczas, gdy wcielana jest ona w życie (możliwe jest jej praktyczne wykorzystanie), wynalazek zaś nie zawsze przekształca się w innowację, gdyż nie zostaje wdrożony[7].

Analogiczne rozróżnienie między wynalazkiem a innowacją stosuje E. Kane, wskazując dodatkowo, że innowacje mogą mieć charakter autonomiczny (nie są wywołane przez zewnętrzne czynniki) bądź wywołany przez czynniki zewnętrzne. Czynnikami wywołującymi innowacje mogą być regulacje (ograniczenia prawne dotyczące np. produktów, cen, obszaru działalności) lub czynniki rynkowe[8].

---

[4] Patrz: E. Sobol (red.), *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1999, s. 476.

[5] J. Duraj, M. Papiernik-Wojdera, *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Difin, Warszawa 2010, s. 61.

[6] J.A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 104.

[7] Koncepcja ta znana jest pod nazwą „triady Schumpetera" lub „triady wynalazek–innowacja–imitacja".

[8] E.J. Kane, *The Metamorphosis in Financial Services Delivery and Production*, [w:] J.F. Sinkey Jr., *Commercial Bank Financial Management in the Financial-Services Industry*, sixth edition, Prentice Hall, Upper Saddle River 2002, s. 33.

Poczyniona przez Kane'a analiza procesu dyfuzji innowacji wskazuje zatem kluczowe grupy determinant innowacji[9].

Definicja innowacji stosowana przez OECD określa innowację, wskazując jej typy[10] – innowacją jest bowiem „wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem"[11].

3. DEFINICJA INNOWACJI FINANSOWYCH

Pojęcie innowacji finansowych może być stosowane w dwóch znaczeniach: wąskim – odnosi się jedynie do instrumentów finansowych, w szerokim – dotyczy systemu finansowego. System finansowy tworzą: instytucje finansowe, rynki finansowe, instrumenty finansowe, infrastruktura (np. regulatorzy i nadzorcy, system ochrony uczestników systemu, system płatniczy itp.) oraz normy i zasady ich funkcjonowania[12].

Zatem innowacje finansowe[13]:

- w wąskim ujęciu – definiowane są jako nowe rozwiązania w zakresie instrumentów finansowych (całkowicie nowe instrumenty, kombinacje kilku tradycyjnych instrumentów, modyfikacje tradycyjnych instrumentów, nowe zastosowania istniejących instrumentów, nowe techniki finansowe, nowe usługi finansowe itp.),
- w szerokim ujęciu – obejmują nowe rozwiązania w którymkolwiek z elementów systemu finansowego (w obrębie rynków, instytucji, instrumentów, operacji i regulacji finansowych).

Najczęściej pojęcie innowacji finansowych stosuje się w wąskim ujęciu, utożsamiając je z nowymi instrumentami. J. Błach, przeprowadziwszy analizę stosowanych w literaturze definicji finansowych innowacji produktowych, scharakteryzowała je jako[14]:

- całkowicie nowe rozwiązania lub tradycyjne instrumenty, w których nowe elementy konstrukcyjne zostały wprowadzone w celu zwiększenia ich płynności oraz zakresu potencjalnych zastosowań ze względu na lepsze dostosowanie do warunków funkcjonowania,

---

[9] Zostaną one szerzej omówione w czwartym punkcie niniejszego artykułu.

[10] Typy innowacji zostaną szerzej omówione w piątym punkcie niniejszego artykułu.

[11] OECD, *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, wyd. 3, OECD, Eurostat, 2008, s. 48.

[12] Z. Bodie, R.C. Merton, *Finanse*, PWE, Warszawa 2003, s. 22; B. Pietrzak, Z. Polański, B. Woźniak, *System finansowy w Polsce*, t. 1, wyd. 2, PWN, Warszawa 2008, s. 20.

[13] J. Błach, *Innowacje finansowe i ich znaczenie we współczesnym systemie finansowym – identyfikacja i systematyzacja problemu*, „e-Finanse" 2011, vol. 7, nr 3.

[14] *Ibidem*.

• substytuty tradycyjnych instrumentów poprawiające sytuację podmiotów stosujących je,

• instrumenty, które nie mogą być jednoznacznie przypisane do jednego segmentu rynku finansowego,

• instrumenty, które mogą być stosowane jako zabezpieczenie przed zwiększoną zmiennością parametrów rynkowych,

• instrumenty złożone, składające się z kilku prostych, tradycyjnych instrumentów finansowych,

• instrumenty stosowane w ramach nowych procesów, technik lub strategii finansowych podmiotów stosujących je po raz pierwszy.

ELEMENTY SYSTEMU FINANSOWEGO	RODZAJE INNOWACJI FINANSOWYCH	PRZYKŁADY INNOWACJI FINANSOWYCH
Instytucje finansowe	Nowe formy i typy instytucji finansowych	Konglomeraty finansowe Zakłady emerytalne
Rynki finansowe	Nowe segmenty rynku finansowego	Rynek instrumentów pochodnych Rynek inwestycji alternatywnych
Instrumenty finansowe	**Nowe produkty i usługi finansowe***	CIRS CDS Sekurytyzacja (MBS, ABS) Odwrócony kredyt hipoteczny
Infrastruktura	Nowe rozwiązania infrastrukturalne	Systemy płatności (np. mobilnych – PayForIt, internetowych – PayByNet itp.) Międzyinstytucjonalne platformy obrotu (MTFs) (np. Turquoise, Chi-X)
Normy i regulacje	Nowe regulacje prawne i normy środowiskowe	Nowe regulacje rachunkowości (np. zasady wyceny instrumentów finansowych) Nowe regulacje dotyczące adekwatności kapitałowej (np. zasady szacowania ryzyka)

Schemat 1. Rodzaje innowacji finansowych

* Innowacje finansowe w wąskim ujęciu.

Źródło: oprac. własne.

4. DETERMINANTY INNOWACJI FINANSOWYCH

Systematyczna innowacja wiąże się z celowym i zorganizowanym poszukiwaniem zmiany oraz z ciągłą analizą możliwości, jakie owe zmiany mogą przynieść dla rozwoju ekonomicznego lub społecznego. P. Drucker wyróżnia dwie grupy źródeł możliwości innowacyjnych[15]:

1) źródła tkwiące wewnątrz przedsiębiorstwa – należą tu:
- nieoczekiwane zmiany (sukces, porażka, zdarzenie),
- niezgodność (pomiędzy rzeczywistością taką, jaka jest a rzeczywistością, jaka była zakładana lub powinna być),
- innowacje bazujące na potrzebach procesu;

2) źródła poza przedsiębiorstwem lub branżą – wymienia tu:
- nagłe zmiany w strukturze sektora lub strukturze rynku;
- zmiany demograficzne,
- zmiany w postrzeganiu, modzie, znaczeniu,
- nową wiedzę (naukową i nienaukową).

Analiza zewnętrznych przyczyn innowacji finansowych prowadzi do wyodrębnienia czterech głównych grup determinant – są nimi[16]:
- rynek – zmiany w środowisku finansowym,
- regulacje – deregulacja i re-regulacja,
- popyt – zmiany oczekiwań klientów,
- technologia – nowe rozwiązania technologiczne.

Determinanty **rynkowe** mają zasadnicze znaczenie dla powstawania innowacji finansowych. Często wskazuje się, że motywacją dla wdrażania nowych rozwiązań (w szczególności produktowych) są niedoskonałości rynku, a zwłaszcza: koszty transakcyjne, asymetria informacji, ograniczenia nakładane przez regulacje, niekompletność rynku. Istnienie owych niedoskonałości powoduje przede wszystkim trudności zabezpieczenia się przed ryzykiem lub podnosi jego koszty (frykcje zmniejszają możliwości rynku do alokacji ryzyka, zatem równowaga jest mniej efektywna niż Pareto)[17]. Komplementarność informacji i konkurencja rynkowa powodują dyfuzję innowacji[18].

W szerszym sensie wśród determinant rynkowych stymulujących rozwój

---

[15] P.F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship*, [w:] *The Executive in Action*, HarperBusiness, New York 1996, s. 285.

[16] J. Canals, *Strategie konkurencyjne*..., s. 65.

[17] Szerzej: F. Allen, D. Gale, *Financial Innovation and Risk Sharing*, MIT Press, Cambridge 1994; R.C. Merton, *Financial innovation and the management and regulation of financial institutions*, „Journal of Banking & Finance" 2005, 19, s. 461–481; N. Charupat, E.Z. Prisman, *Financial innovations and arbitrage pricing in economies with frictions: Revisited*, „Journal of Economic Theory" 1997, 74, s. 435–447.

[18] M.K. Fung, A.C.S. Cheng, *Diffusion of off-balance-sheet financial innovations: Information complementarity and market competition*, „Pacific-Basin Finance Journal" 2004, 12, s. 525–540.

innowacji można wskazać także na wszelkie czynniki dotyczące otoczenia, np.: wynikające ze współpracy z dostawcami i kooperantami, strukturę i poziom konkurencji w sektorze, kierunki rozwoju sektora i stosowane strategie konkurowania, klimat ekonomiczny i społeczny, politykę monetarną i fiskalną państwa, politykę innowacyjną państwa i stworzone warunki instytucjonalne itd.

Z czynnikami rynkowymi – zwłaszcza w przypadku innowacji finansowych – wiążą się czynniki **regulacyjne**. Wdrażane przez państwo przepisy nakładają określone ograniczenia na działalność instytucji finansowych (np. odnoszące się do zakazu wykonywania określonego typu działalności, nakładania limitów na skalę prowadzonych operacji, ograniczeń dotyczących charakteru niektórych transakcji – np. „krótkiej sprzedaży", wprowadzające wymogi dotyczące minimalnego poziomu płynności, wypłacalności, ustanawiające limit cen produktów bankowych itp.), wprowadzają podatki i opłaty parapodatkowe (np. rezerwa obowiązkowa, opłaty za gwarantowanie depozytów, podatki od transakcji finansowych lub działalności finansowej, podatki od dochodu z lokat kapitałowych itp.). Ograniczenia prawnoregulacyjne stają się tym samym kluczowym motywatorem dla wdrażania innowacji finansowych, banki starają się bowiem znaleźć sposób ich obejścia (przejścia do sfer nieregulowanych lub minimalizacji negatywnych efektów regulacji)[19].

Najsilniej obserwowane są skutki regulacji kapitałowych: nakładane wymogi powodują zwiększenie zapotrzebowania na kapitał, co – przy braku dostatecznej jego podaży na rynku lub wysokim jego koszcie – motywuje do innowacji produktowych[20] (takiego strukturyzowania transakcji, by wymogi kapitałowe z nimi związane były jak najniższe lub tworzenia takich instrumentów hybrydowych, które spełniałyby definicję kapitału regulacyjnego).

Znaczna część zmian wdrażanych przez banki wiąże się z potrzebami klientów – **popyt** zgłaszany na określone produkty i kierunek zmian w ofercie produktowej bezpośrednio motywują do wdrażania innowacji. Podstawowe znaczenie w rozwoju trendów innowacyjnych w bankowości ma fakt rosnących oczekiwań klientów i coraz większej siły przetargowej klientów[21]. W połączeniu z generalnie

---

[19] E.J. Kane, *The Metamorphosis in Financial Services Delivery and Production*, [w:] J.F. Sinkey Jr., *Commercial Bank Financial Management…*, s. 32.

[20] Por.: J. Benson, P. Irvine, J. Rosenfeld, J.F. Sinkey Jr., *Bank capital structure, regulatory capital, and securities innovations*, Federal Reserve Bank of Atlanta, Working Paper 2000-18, 2000 (October). Niektóre badania przeczą wszakże tej tezie, wskazując, że ani wymogi kapitałowe, ani poziom wskaźników kapitałowych banków nie wpływają na rozwój innowacji (w tym rozszerzenie skali stosowania innowacyjnych instrumentów pozabilansowych); wśród istotnych czynników wpływających na rozwój niektórych instrumentów zidentyfikowano natomiast te odnoszące się do zdolności kredytowej – szerzej: J. Jagtiani, A. Saunders, G. Dell, *The effect of bank capital requirements on bank off-balance sheet financial innovations*, „Journal of Banking & Finance" 1995, 19, s. 647–658. Należy zastrzec, że badania te były przeprowadzane na długo przed wdrożeniem surowszych regulacji kapitałowych Bazylei II (i tym ostrzejszych norm Bazylei III).

[21] M. Mulders, P. den Hertog, *Measuring innovative behaviour in Dutch financial services: a meso perspective*, Dialogic – Utrecht University, Utrecht 2003 (February).

niższym poziomem lojalności i łatwością zmiany dostawcy usług finansowych, wzmaga to konieczność ciągłego doskonalenia proaktywnej postawy banków. Zważywszy na ogólny trend dezintermediacji (odpośredniczenia), banki muszą stale poszerzać zakres oferty, ulepszać sposoby jej dostarczania i usprawniać obsługę klientów; innowacje są zatem koniecznością.

W tym obszarze należy podkreślić także ogólne kwestie odnoszące się do społeczeństwa (aktualnych i potencjalnych klientów) i klientów instytucjonalnych: poziom ich rozwoju ekonomicznego oraz poziom edukacji finansowej. Czynniki te determinują bowiem nie tylko świadomość potrzeb u klientów, ale i umiejętność sformułowania wymagań wobec instytucji finansowej i dokonywania racjonalnych wyborów. W szerszym wymiarze zagadnienia te wiążą się także z innymi czynnikami społecznymi i kulturowymi, sprzyjającymi powstawaniu określonych trendów w potrzebach, które mogą być zaspokojone działaniami instytucji finansowych. Bywa, że wymogi klientów dotyczą zarówno nowych produktów[22] (rozwoju instrumentów oferowanych przez bank), jak i sposobów ich dostarczania[23] (rozwoju form produktów i kanałów dystrybucji, zwiększania bezpieczeństwa) oraz sposobów kontaktowania się i budowania relacji banku z klientami[24].

Rozwój **technologii** jest najbardziej widoczną determinantą innowacji finansowych. Wraz z pojawieniem się i doskonaleniem nowych form komunikacji i przetwarzania informacji, instytucje finansowe zyskują nowe kanały dystrybucji swych produktów. Współpraca banków z firmami teleinformatycznymi jest współcześnie fundamentalnym elementem strategii konkurowania. Z jednej strony, rozwój technologii ułatwia dostarczanie starych produktów finansowych, z drugiej zaś strony, powoduje, że możliwe (i pożądane) stają się ich modyfikacje, a nawet wdrażanie zupełnie nowych usług. Relacje te są na tyle silne, że niekiedy to banki wymuszają rozwój określonych technologii i ściśle współpracują z ich dostawcami. Zmiany technologiczne umożliwiają także usprawnianie procesów wewnętrznych i mogą prowadzić do zmian w wewnętrznej organizacji instytucji finansowych oraz ich powiązań z otoczeniem.

Jak podkreśla BIS, „zwiększając dostępność i rozpowszechnienie informacji, technologia informacyjna ma potencjał, by stać się katalizatorem fundamentalnych przemian w procesach produkcji [i świadczenia usług – M.M.] i w środowisku konkurencyjnym”[25].

---

[22] Przykładem może być rozwój inwestycji społecznie odpowiedzialnych (etycznych), inwestycji z ochroną kapitału (niektóre formy funduszy inwestycyjnych i lokat strukturyzowanych) lub odwrócony kredyt hipoteczny.

[23] Przykładem może być rozwój bankowości internetowej (zwłaszcza Internetu mobilnego), technologii NFC (bezstykowej).

[24] Przykładem może być rozwój portali społecznościowych, rad klientów, forów na stronach internetowych banków.

[25] Committee on Global Financial System, *IT innovations and financial patterns: implications for the financial system*, BIS, Basel 2002 (February).

Wdrażając innowacje technologiczne, bank musi wszelako mieć na względzie dostępność nowych technologii (np. interfejsów) dla klientów i efektywność korzystania z nich (zarówno z własnego, jak i klientów punktu widzenia); w znacznej mierze wiąże się to zatem z czynnikami popytowymi.

Wśród determinant rozwoju innowacji należy oczywiście zaakcentować także **czynniki wewnętrzne** (autonomiczne). Wiążą się one przede wszystkim ze strategią i kulturą korporacyjną banku oraz jego organizacją, charakterem jego pracowników i klimatem pracy, stylem zarządzania oraz otwartością na zmiany i doświadczeniem w ich przeprowadzaniu.

5. TYPY INNOWACJI FINANSOWYCH

Klasyfikacja stosowana przez OECD wyróżnia cztery typy innowacji: produktowe, procesowe, marketingowe i organizacyjne. W przypadku innowacji finansowych niekiedy trudność nastręcza jednoznaczne określenie charakteru innowacji, gdyż niektóre z wprowadzanych nowości wymagają zmian w różnych obszarach jednocześnie.

5.1. INNOWACJE PRODUKTOWE

Innowacje produktowe są podstawową formą innowacji finansowych i wypełniają ich wąską definicję[26]. Innowacja produktowa[27] to „wprowadzenie wyrobu lub usługi, które są nowe lub znacząco udoskonalone w zakresie swoich cech lub zastosowań. Zalicza się tu znaczące udoskonalenia pod względem specyfikacji technicznych, komponentów i materiałów, wbudowanego oprogramowania, łatwości obsługi lub innych cech funkcjonalnych”[28]. Innowacje w obrębie produktów zwykle wykorzystują nową wiedzę lub technologie bądź też oparte są na nowych zastosowaniach lub kombinacjach już istniejącej wiedzy i technologii.

Innowacje produktowe w bankowości mogą polegać na dodaniu nowego produktu[29] do istniejącej oferty, ponownego zdefiniowania produktu lub stworzenia nowego pakietu produktów bądź zmodyfikowaniu lub rozszerzeniu zakresu danej

---

[26] Przykłady i opis nowych produktów i usług finansowych zawierają np. prace: E. Głogowski, M. Münch, *Nowe usługi finansowe*, PWN, Warszawa 1996; D. Korenik (red.), *Innowacyjne usługi banku…*; K. Gabryelczyk (red.), *Nowe usługi finansowe*, Cedewu, Warszawa 2006; S. Antkiewicz, M. Kalinowski, *Innowacje finansowe*, Cedewu, Warszawa 2008.

[27] Termin „produkt” jest stosowany na oznaczenie zarówno wyrobów, jak i usług.

[28] OECD, *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych…*, s. 50.

[29] Nowe produkty to wyroby lub usługi, które różnią się znacząco swoimi cechami lub przeznaczeniem od produktów dotychczas wytwarzanych przez podmiot.

usługi (cech funkcjonalnych lub użytkowych)[30]. Źródłem inspiracji dla innowacji produktowych mogą być pracownicy banku (zarówno departamentów marketingu lub departamentów produktowych, jak i pracownicy sprzedażowi – pracownicy oddziałów lub call center), jego klienci (zgłaszający określone sugestie), konkurenci wdrażający innowacje bądź badania akademickie lub badania prowadzone przez firmy konsultingowe. Warto zauważyć, że niekiedy innowacje produktowe stymulowane są przez rozwój technologii (innowacje procesowe).

Finansowe innowacje produktowe są wdrażane na rynek w relatywnie krótkim czasie, gdyż zwykle nie wymagają istotnych zmian w technologii (zazwyczaj dostosowanie systemów informacyjnych banku nie wymaga fundamentalnych, czasochłonnych zmian). Z jednej strony daje to możliwość relatywnie szybkiego zrealizowania zwrotu z inwestycji (faza ponoszenia wyłącznie kosztów jest zwykle krótka), jednak z drugiej strony powoduje to, że produkty finansowe są łatwe do kopiowania, a zatem korzyści pobierane przez pioniera (bank, który jako pierwszy wprowadza na rynek innowacje) zwykle także trwają krótko, gdyż inne banki potrafią szybko wprowadzić analogiczne lub nawet ulepszone produkty[31].

Marketing bankowy przyjmuje, że produkt finansowy ma trzy poziomy[32]:

- rdzeń produktu (obejmuje jego istotę – podstawowe funkcje i zasadnicze korzyści dla nabywcy),
- produkt rzeczywisty (obejmuje dodatkowe funkcje i korzyści oczekiwane przez nabywcę, np. warunki realizacji transakcji),
- produkt poszerzony (obejmuje dodatkowe korzyści, nieoczekiwane przez nabywcę, wiążące się np. z jakością i sprawnością obsługi, dostępnością, prestiżem i wizerunkiem itp.).

W konsekwencji, innowacyjny produkt bankowy to produkt[33]:

- nowy – pełniący nowe funkcje,
- zmieniony – o zwiększonej funkcjonalności,
- zmieniony – o zwiększonej użyteczności (subiektywnej).

Uwzględniając powyższe, charakter i zakres innowacji produktowych może implikować – poza wspomnianymi już innowacjami procesowymi – innowacje

---

[30] R F. Nicholas, *Promocja i sprzedaż usług bankowych*, CEiRB Olympus, Warszawa 1993, s. 31 oraz OECD, *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych…*

[31] Co więcej, koszty ponoszone przez naśladowców są niższe o 50–75% niż przez innowatorów. Prowadzone badania wskazują, że korzyści z tytułu wczesnego wprowadzenia innowacji na rynek są niskie i szybko przemijają (znacznie szybciej niż w przypadku wyrobów fizycznych); jedyną istotną korzyścią w przypadku wdrażania innowacji finansowych może być udział w rynku (po spełnieniu dodatkowych warunków). Szerzej: L.E. López, E.B. Roberts, *First-mover advantages in regimes of weak appropriability: the case of financial services innovations*, „Journal of Business Research" 2002, 55, s. 997–1005.

[32] M. Pluta-Olearnik, *Marketing usług bankowych*, PWE, Warszawa 1999, s. 63.

[33] Por.: D. Korenik (red.), *Innowacyjne usługi banku…*, s. 37.

marketingowe. W zależności bowiem od rodzaju zmian, bank powinien odpowiednio dostosowywać politykę i narzędzia komunikowania klientom owych zmian oraz zachęcania do nabycia innowacyjnych produktów.

Usługi bankowe są podatne na zmiany (co wynika z ich relatywnie prostej konstrukcji, braku ochrony patentowej i relatywnie niskich kosztów dokonywania zmian), zatem, uwzględniając postęp technologiczny, w bankowości należy się spodziewać ciągłego wprowadzania innowacji produktowych.

Innowacje produktowe mają głównie na celu przyciągnięcie nowych klientów oraz wzmocnienie relacji z aktualnymi klientami; często jednak przynoszą odwrotny skutek, co wynika z przytłaczającej konieczności dokonania trudnego wyboru zakresu oferty oraz agresywnej sprzedaży krzyżowej (*cross-selling*)[34]. Nie bez znaczenia jest także fakt, że często innowacje produktowe mają pozorny charakter (wprowadzają jedynie nieznaczne modyfikacje) lub są nadmiernie skomplikowane (trudne do zrozumienia i ocenienia przez klienta).

Należy ponadto mieć na względzie, że klienci instytucji finansowych nie są w znacznym stopniu zainteresowani nowymi produktami. Ich kluczowymi priorytetami są: odpowiednia obsługa, docenienie klienta oraz wygoda i łatwość użytkowania produktów[35].

5.2. INNOWACJE PROCESOWE

Innowacja procesowa „to innowacja w obrębie procesu, to wdrożenie nowej lub znacząco udoskonalonej metody produkcji lub dostawy. Do tej kategorii zalicza się znaczące zmiany w zakresie technologii, urządzeń oraz/lub oprogramowania"[36]. Celem wprowadzania innowacji w obrębie procesów może być obniżenie kosztów jednostkowych produkcji lub dostawy, podniesienie jakości bądź też produkcję lub dostarczanie nowych, lub znacząco udoskonalonych produktów.

Należy podkreślić, że w przypadku usług rozróżnienie między produktami i procesami jest niekiedy nieostre z uwagi na fakt, że wytwarzanie i konsumpcja odbywają się równocześnie[37]. Dotyczy to w szczególności usług bankowych, w przypadku których nie można oddzielić fazy „produkcji" usługi od fazy jej „konsumpcji", przy czym występuje nierozdzielność usługi z podmiotem (osobą) wykonawcy[38]; należy przy tym przyznać, że proces „konsumpcji" usług

---

[34] Deloitte, *Glittering Prize. How financial institutions can driver growth through process and service innovation*, 2005, s. 5.

[35] Deloitte Consulting, *Myth vs. reality in financial services: what your customers really want*, 2000 (January).

[36] OECD, *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych…*, s. 51.

[37] *Ibidem*, s. 40.

[38] J. Grzywacz, *Marketing w działalności banku*, Difin, Warszawa 2006, s. 24.

bankowych może trwać dłuższy czas (np. korzystanie z kredytu lub lokowanie depozytów) i niemożliwym jest świadczenie usług „na zapas" (magazynowanie ich)[39]. Ponadto, podobnie jak innowacje produktowe mogą być stymulowane przez rozwój technologii, tak niekiedy rozwój innowacji produktowych warunkowany jest rozwojem technologii (a zatem wymusza innowacje procesowe).

W literaturze wskazuje się cztery wymiary innowacji związanych z procesem obsługi klientów bankowych, tworzą je[40]:

- nowe formuły obsługi (np. nowe strategie dystrybucji, nowe formuły sklepów, produkty tworzone na podstawie nowej segmentacji),
- nowe interfejsy klienta-użytkownika (np. bankowość internetowa, bankowość mobilna, usługi sms-owe, chat-roomy itp.),
- nowe systemy dostarczania usług (np.: samoobsługa – bankowość zdalna; centralizacja – systemy zapleczowe, przetwarzanie danych; rozdzielenie funkcji sprzedażowych i zapleczowych – front office/back office, outsourcing usług),
- opcje technologiczne (np. systemy informacji o klientach, systemy zapleczowe – przetwarzania danych, technologia umożliwiająca tworzenie nowych kanałów dystrybucji).

Można zatem określić, że innowacje procesowe dotyczą[41]:

- procesów wewnętrznych – koncentrują się na tym, jak wykonywane są określone działania, jak można je usprawnić, skrócić czas ich wykonywania, obniżyć ich koszty (np. reengineering, systemy motywacyjnego wynagradzania, systemy oceny efektywności pracowników sprzedażowych)[42],
- procesów dostarczania usług – koncentrują się na oczekiwaniach i doświadczeniu klientów, lepszym zrozumieniu potrzeb klientów, nawiązaniu bliskich relacji z klientami, lepszej obsłudze klientów.

Innowacje procesowe w bankowości mogą zatem wiązać się z usprawnieniami w procesach dystrybucji usług finansowych (np. nowe kanały dystrybucji, nowa funkcjonalność kanałów – np. dokonywanie transakcji kartami płatniczymi zbliżeniowymi, przekazy pieniężne sms-owe przez bankomaty – HalCash, dostęp telefoniczny do serwisu z funkcją rozpoznawania mowy – VRO itp.), usprawnieniami rozliczeń transakcji, usprawnieniami (skróceniem czasu, zwiększeniem efektywności) procesów wewnętrznych (w tym komunikacji wewnętrznej, procesów zapleczowych) lub udoskonaleniem procesów finansowych (zarządzania ryzykiem, wyceny aktywów i zobowiązań, pomiaru efektów dokonań itp.).

---

[39] W. Grzegorczyk, *Marketing bankowy. Podręcznik*, Biblioteka Menadżera i Bankowca, Warszawa 1999, s. 11.

[40] M. Mulders, P. den Hertog, *Measuring innovative behaviour in Dutch financial services…*

[41] Deloitte, *Glittering Prize…*, s. 7.

[42] Innowacje dotyczące procesów wewnętrznych często związane są z innowacjami organizacyjnymi.

Innowacje procesowe dają bankowi dłuższy okres przewagi konkurencyjnej niż innowacje produktowe. Wynika to między innymi z konieczności wdrażania lub dostosowywania technologii, a także indywidualnego charakteru rozwiązań procesowych w poszczególnych instytucjach (co do pewnego stopnia wiąże się z organizacją i kulturą korporacyjną)[43].

5.3. INNOWACJE MARKETINGOWE

Innowacja marketingowa to „wdrożenie nowej metody marketingowej wiążącej się ze znaczącymi zmianami w projekcie/konstrukcji produktu lub w opakowaniu, dystrybucji, promocji lub strategii cenowej"[44]. Innowacje tego typu są wdrażane w celu lepszego zaspokojenia potrzeb klientów, otwarcia nowych rynków zbytu lub nowego pozycjonowania produktu danego podmiotu na rynku dla zwiększenia sprzedaży.

Zmiany w zakresie instrumentarium marketingowego firmy mogą zostać uznane za innowacje, jeśli polegają na wdrożeniu metody marketingowej, niestosowanej dotychczas przez nią[45], przy czym zmiana taka musi być elementem nowej koncepcji lub strategii marketingowej, stanowiącej znaczące odejście od metod marketingowych, stosowanych dotychczas. Nowe metody marketingowe mogą być wdrażane zarówno na potrzeby nowych, jak i już istniejących produktów.

Do innowacji marketingowych zalicza się znaczące zmiany w kluczowych obszarach marketingu-mix, a zatem zmiany:

- w projekcie/konstrukcji produktów (np. nowy wizerunek karty płatniczej, możliwość zaprojektowania wyglądu karty przez klienta, karty płatnicze w formie breloka lub naklejki itp.),
- w zakresie dystrybucji produktów (np. nowe kanały dystrybucji, wspólna sprzedaż produktów z partnerem strategicznym – np. karty co-brandowe, karty lojalnościowe itp.),
- w zakresie promocji produktów (np. wprowadzenie nowego znaku towarowego/marki banku lub produktu, wprowadzenie pozycjonowania produktu w filmach, wprowadzenie nowej formuły promocji sprzedaży – np. zwrot kosztów, wypłata premii dla klienta polecającego usługę banku itp.),
- w zakresie kształtowania cen (np. wprowadzenie nowej formuły ustalania cen – np. w zależności od segmentu klienta, zakresu lub sposobu korzystania z oferty, wielkości transakcji, czasu trwania umowy itp.).

---

[43] Np. J. Bond, szef HSBC, stwierdził, że innowacje produktowe dają przewagę konkurencyjną na okres nie dłuższy niż rok, podczas gdy innowacje procesowe – co najmniej rok, [w:] Deloitte, *Glittering Prize*...

[44] OECD, *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych*..., s. 52.

[45] Niezależnie od tego czy nowa metoda została opracowana przez innowacyjną firmę we własnym zakresie, czy przyswojona od innych podmiotów.

Tym samym innowacje marketingowe są ściśle powiązane z innowacjami produktowymi i procesowymi.

5.4. INNOWACJE ORGANIZACYJNE

Innowacja organizacyjna to „wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem"[46]. Innowacje organizacyjne są wdrażane w celu osiągnięcia lepszych wyników finansowych (poprzez redukcję kosztów administracyjnych lub kosztów transakcyjnych, a także obniżenie kosztów dostaw), podniesienia poziomu satysfakcji pracowników (a w konsekwencji – podniesienia wydajności pracy), uzyskania dostępu do aktywów niebędących przedmiotem wymiany handlowej (np. nieskodyfikowanej wiedzy zewnętrznej).

Innowacje organizacyjne wyróżnia, spośród zwykłych zmian organizacyjnych, zastosowanie takiej metody organizacyjnej (w przyjętych zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem), która nie była dotychczas stosowana w danej firmie i która wynika ze strategicznych decyzji podjętych przez jej kierownictwo. Innowacje takie mogą dotyczyć[47]:

- przyjętych przez podmiot zasad działania (praktyk biznesowych),
- organizacji miejsca pracy,
- stosunków z otoczeniem.

Do szczególnie ważnych innowacji organizacyjnych, odnoszących się do praktyk biznesowych, należą te, które wiążą się z nowymi sposobami pozyskiwania informacji i zarządzania wiedzą (tworzeniem banków danych, baz wiedzy itp.), uczenia się organizacji, rozwoju pracowników (np. nowy model szkolenia pracowników). W tej grupie można także wskazać wdrożenie nowego systemu zarządzania jakością.

Zmiany organizacji miejsca pracy mogą polegać na wprowadzeniu nowych metod podziału odpowiedzialności (zadań) i uprawnień decyzyjnych pracowników. Szczególną formą innowacji w tym obszarze jest wdrożenie nowego modelu organizacyjnego[48].

Innowacje w zakresie relacji z otoczeniem mogą dotyczyć nowego modelu współpracy z kooperantami, nowych zasad oceny jakości pracy wykonawców usług outsourcowanych przez bank, nowych zasad przyjmowania reklamacji i sugestii klientów itp.

---

[46] OECD, *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych…*, s. 53.

[47] *Ibidem*, s. 54.

[48] Przykładami struktur bankowych są: struktury funkcjonalne, struktury klientowskie, struktury funkcjonalno-klientowskie, struktury federacyjne, struktury macierzowe. Szerzej: J. Kudła, *Struktury organizacyjne banków komercyjnych*, Twigger, Warszawa 2001.

Tabela 1. Związki zachodzące między strukturą organizacyjną banku a typami innowacji

Typ innowacji / Cechy struktury organizacyjnej	Banki wdrażające innowacje							Banki niewdrażające innowacji
	niewielkie	produktowe	procesowe	radykalne	tylko produktowe	tylko procesowe	produktowe lub procesowe	
Centralizacja Stopień hierarchizacji władzy i udział pracowników w procesie podejmowania decyzji		⬇	⬇	⬇	⬇	⇧	⬇	⇧
Formalizacja Podział kompetencji i odpowiedzialność za wykonanie określonych zadań	⬇		⇧		⬇	⇧	⇧	⬇
Kompleksowość Funkcja rozległości organizacji i jej skłonności do powiększania się		⇧			⇧	⬇	⇧	⬇
Wielkość Mierzona m.in. wartością aktywów, liczbą zatrudnionych i wielkością sprzedaży	⬇	⇧		⇧	⇧	⬇		
Stopień integracji Siła wzajemnych powiązań między różnymi pionami organizacyjnymi		⇧		⇧	⇧	⬇	⇧	⬇

Źródło: oprac. własne na podstawie. L.M. Sciulli, *How organizational Structure Influences Success*..., [w:] J. Harasim, *Strategie marketingowe w osiąganiu przewagi konkurencyjnej*..., s. 149.

Na podstawie badań przeprowadzonych w amerykańskich bankach detalicznych ustalono zależności między typami wdrażanych innowacji a strukturą organizacyjną banku[49] (patrz: tabela 1):

- banki wdrażające innowacje produktowe, procesowe i innowacje radykalne mają dużo niższy stopień centralizacji niż banki niewdrażające innowacji,
- banki wdrażające innowacje procesowe mają wyższy stopień formalizacji niż banki wrażające innowacje produktowe; jednocześnie zwykle charakteryzują się wyższym stopniem centralizacji niż banki wdrażające niewielkie innowacje oraz innowacje produktowe,

[49] L.M. Sciulli, *How organizational Structure Influences Success in Various Types of Innovation*, [w:] J. Harasim, *Strategie marketingowe w osiąganiu przewagi konkurencyjnej w bankowości detalicznej*, wyd. 2, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2004, s. 148.

• bardziej kompleksowa struktura organizacyjna cechuje banki wdrażające innowacje produktowe niż banki niewdrażające innowacji (oraz wdrażające wyłącznie innowacje procesowe); jednocześnie te grupy banków cechuje wyższy stopień integracji struktury,

• duże banki wdrażają głównie innowacje produktowe i innowacje radykalne; mniejsze banki wdrażają raczej niewielkie innowacje i zwykle tylko procesowe,

• banki koncentrujące się wyłącznie na innowacjach produktowych mają strukturę organizacyjną o niższej formalizacji i centralizacji oraz bardziej kompleksową niż banki wdrażające innowacje dotyczące jedynie procesów,

• banki, które wdrażają zarówno innowacje dotyczące produktów, jak i procesów mają mniej scentralizowaną strukturę, ale cechuje się ona dużym stopniem formalizacji, kompleksowości i integracji,

• banki, które nie wdrażają innowacji cechuje struktura organizacyjna o wysokim stopniu centralizacji i niskim: kompleksowości, integracji i formalizacji.

5.5. INNOWACJE ŁĄCZONE (MIESZANE)

Z uwagi na specyfikę operacji finansowych i zasad funkcjonowania banków, innowacje rzadko przybierają formę „czystych" innowacji produktowych, procesowych, marketingowych lub organizacyjnych. W istocie są to zwykle innowacje łączone: produktowo-procesowe, produktowo-marketingowe, marketingowo-procesowe, produktowo-procesowo-organizacyjne. Jak już zaakcentowano, wdrażanie innowacji produktowych zwykle będzie ściśle związane z modyfikacją procesów, innowacje procesowe (w szczególności technologiczne) mogą inicjować zmiany w zakresie produktów. Przełomowe innowacje produktowe i procesowe mogą być przyczyną innowacji organizacyjnych. Występuje tu efekt sprzężenia zwrotnego, a zatem zmiany mogą mieć charakter ciągły: każda lojalna innowacja w jakimś obszarze wymusza zmianę w innym.

Jednym z przykładów łącznej (całościowej) innowacji jest agregator finansowy[50]: po pierwsze wiąże się on ze świadczeniem nowej usługi finansowej (łączenia i ewentualnie analizowania danych finansowych klienta), po drugie wymaga wdrożenia nowych procesów (rozwiązań technologicznych), po trzecie może wymagać wprowadzenia zmian organizacyjnych, zazwyczaj będzie także wymuszać konieczność zastosowania nowych instrumentów marketingowych.

---

[50] Szerzej na temat agregatorów: M. Marcinkowska, *Internetowe innowacje finansowe: agregatory i aukcje finansowe*, Acta Universitatis Lodziensis „Folia Oeconomica" 2010, nr 233 oraz M. Marcinkowska, *Kompleksowa obsługa finansów osobistych – czyli o agregatorach usług finansowych*, [w:] P. Karpuś, J. Węcławski (red.), *Rynek finansowy – szanse i zagrożenia rozwoju*, t. I, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2005.

6. KONSEKWENCJE INNOWACJI FINANSOWYCH

Innowacje finansowe powinny być analizowane z punktu widzenia ich zakładanych celów i postrzeganych efektów. Tabela 2. zestawia czynniki dotyczące celów i efektów różnych typów innowacji w poszczególnych obszarach oddziaływania.

Tabela 2. Cele i efekty innowacji

Obszar oddziaływania	Innowacje produktowe	Innowacje procesowe	Innowacje organizacyjne	Innowacje marketingowe
1	2	3	4	5
Konkurencja, popyt i rynki				
Zastąpienie produktów wycofywanych z rynku	+			
Poszerzenie oferty wyrobów i usług	+			
Stworzenie produktów przyjaznych dla środowiska naturalnego	+			
Zwiększenie lub zachowanie udziału w rynku	+			+
Wejście na nowe rynki zbytu	+			+
Zwiększenie widoczności lub ekspozycji produktów				+
Skrócenie czasu reakcji na potrzeby klientów		+	+	
Produkcja i dostawa				
Podniesienie jakości wyrobów i usług	+	+	+	
Zwiększenie elastyczności produkcji lub świadczenia usług		+	+	
Zwiększenie mocy produkcyjnych lub usługowych		+	+	
Obniżenie jednostkowych kosztów pracy		+	+	
Obniżenie zużycia materiałów i energii	+	+	+	
Obniżenie kosztów projektowania produktów		+	+	
Skrócenie cyklu produkcyjnego		+	+	
Osiągnięcie sektorowych standardów technicznych	+	+	+	
Obniżenie kosztów operacyjnych, związanych ze świadczeniem usług		+	+	
Zwiększenie efektywności lub szybkości zapewniania lub dostarczania wyrobów i usług		+	+	
Poprawa potencjału informatycznego		+	+	
Organizacja miejsca pracy				
Poprawa komunikacji i interakcji między różnymi pionami w firmie			+	
Zwiększenie zakresu udostępniania lub transferu wiedzy w kontaktach z innymi podmiotami			+	

Tabela 2 (cd.)

1	2	3	4	5
Zwiększenie zdolności dostosowywania się do różnych wymogów klientów			+	+
Wzmocnienie relacji z klientami			+	+
Poprawa warunków pracy		+	+	
Inne				
Ograniczenie skutków dla środowiska naturalnego lub poprawa zdrowotności i bezpieczeństwa	+	+	+	
Wypełnienie wymogów regulacyjnych	+	+	+	

Źródło: OECD, *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych…*, s. 112.

Innowacje finansowe, podobnie jak wszelkiego rodzaju innowacje, mogą rodzić znaczne korzyści, wśród których należy w szczególności wymienić: wzrost liczby klientów, zwiększenie satysfakcji klientów, poprawę relacji z kooperantami, zdobycie przewagi konkurencyjnej, umocnienie pozycji rynkowej, poprawę wizerunku, a także bezpośrednie lub pośrednie korzyści finansowe (zwiększenie przychodów, zmniejszenie kosztów).

Oceniając efektywność działalności innowacyjnej, należy brać pod uwagę także związane z nią koszty i ryzyko. W szczególności należy wymienić ponoszone koszty działania banku (osobowe i pozostałe), nakłady na dostosowanie technologii. Należy tu uwzględnić koszty wynagrodzeń pracowników, koszty doradztwa (prawnego i regulacyjnego, podatkowego, księgowego, technologicznego itp.), dostosowania systemów informatycznych, szkolenia pracowników, informowania i edukacji klientów. Ponadto, niektóre innowacje mogą rodzić zapotrzebowanie na dodatkowy kapitał zarówno w aspekcie możliwości sfinansowania rozwoju innowacji, jak i w kontekście konieczności pokrycia ryzyka z nich wynikającego[51].

Podstawowe ryzyko wiąże się z tym, czy klienci zaakceptują innowacje (będą zainteresowani korzystaniem z nich), czy zmiany będą dobrze zintegrowane ze strategią banku oraz już istniejącymi elementami jego działalności (oferty produktowej, procesami i procedurami, systemem organizacji). Wdrażanie nowych rozwiązań zawsze generuje ryzyko; w przypadku innowacji finansowych będzie to zarówno ryzyko operacyjne, jak i finansowe. W konsekwencji bank wdrażający innowacje staje w obliczu zagrożenia pogorszenia wyników finansowych (spadku przychodów, wzrostu kosztów) i obniżenia reputacji. Należy tu również wymienić wzmiankowane już zagrożenie związane z łatwością kopiowania (imitowania)

[51] Szerzej o kapitale na pokrycie ryzyka i wymogach kapitałowych: M. Marcinkowska, *Standardy kapitałowe banków. Bazylejska Nowa Umowa Kapitałowa w polskich regulacjach nadzorczych*, Regan Press, Gdańsk 2009.

nowych rozwiązań przez konkurentów, wynikające z braku ochrony patentowej większości innowacji finansowych (w szczególności produktowych), zazwyczaj prostej konstrukcji produktów finansowych oraz relatywnie niskich, koniecznych nakładów na dostosowanie technologii do wprowadzanych zmian[52].

W zależności od strategii banku i specyfiki rynku (profilu klientów i potencjalnych klientów – w szczególności ich nastawienia do nowości), analiza potencjalnych korzyści oraz kosztów i ryzyka może powodować celowe zwlekanie z wprowadzeniem innowacji na rynek. W szczególności, jeśli postrzegane ryzyko biznesowe jest wysokie, bank może wstrzymać się z wdrożeniem nowości jako pierwszy podmiot. Pozwala to na lepsze oszacowanie możliwości rynkowych nowych rozwiązań (szans na akceptację rynkową), a także ewentualne dostosowanie produktów, procedur, organizacji i polityki marketingowej oraz szybkie wprowadzenie na rynek ulepszonej wersji innowacji. Tym samym możliwe staje się wyeliminowanie lub ograniczenie potencjalnych wad nowych rozwiązań, co zmniejsza ryzyko biznesowe, finansowe i operacyjne.

Niejednoznaczny jest wpływ innowacji na ryzyko ponoszone przez banki. Z jednej strony należy podkreślić, że wiele innowacji produktowych pozwoliło bankom na zdezagregowanie różnych typów ryzyka oraz ułatwiło jego kwantyfikację i wymusiło zmiany w systemach zarządzania ryzykiem. Z drugiej wszakże strony, innowacje te stworzyły nowe typy ryzyka i zwiększyły jego skalę, powodując trudności w zarządzaniu nim (a nawet rodząc zagrożenie dla wypłacalności banku)[53].

Nie brak opinii, że wdrażanie innowacji finansowych wpływa pozytywnie na ryzyko. Niektóre badania prowadzą do wniosków, że to właśnie innowacje finansowe (głównie w zakresie praktyk kredytowych i rynku kredytów) wpłynęły pozytywnie na stabilizację ekonomiczną[54]. Wnioski te wzmacnia argumentacja, że innowacyjne instrumenty finansowe (np. kredytowe instrumenty pochodne)

---

[52] Powyższy wniosek jest zależny od zakresu wprowadzanych innowacji. Jeśli zmiany mają charakter fundamentalny, mogą wymagać znacznego dostosowania technologii, procesów, organizacji, co będzie wymagało znacznego czasu. U. Swoboda argumentuje, że „nie jest możliwa szybka imitacja procesu wytwarzania produktu, konkurenci nie mają bowiem dostępu do procedur w zakresie technicznym i organizacyjnym, które odgrywają ważną rolę w wytwarzaniu produktów standardowych" (U.C. Swoboda, *Bankowość detaliczna*, Cedewu, Warszawa 2004, s. 152). Obecny stan postępu technologicznego i dalszy rozwój technologii powodują, że zmiany mogą być wprowadzane bardzo szybko. Kluczowym ograniczeniem mogą być zatem koszty i nakłady związane z pozyskaniem i wdrożeniem nowych rozwiązań. Te wszelako należałoby analizować w kontekście kosztów krańcowych – poziom wymaganych nakładów na dostosowanie technologii banku, wynikających z wdrażanych innowacji, jest zależny od aktualnie stosowanej technologii (pośrednio – już poniesionych nakładów na jej rozwój): im wyższy poziom zaawansowania technologicznego banku, tym mniejsze nakłady będą konieczne dla wdrożenia kolejnych zmian.

[53] Por.: Sh. Heffernan, *Nowoczesna bankowość*, PWN, Warszawa 2007, s. 201.

[54] K.E. Dynan, D.W. Elmendorf, D.E. Michel, *Can financial innovation help to explain the reduced volatility of economic activity?*, „Journal of Monetary Economics" 2006, 53, s. 123–150.

umożliwiają rozproszenie ryzyka, a tym samym zwiększają stabilność systemu[55].

Obecnie przeważają jednak opinie, że innowacje finansowe wpływają negatywnie na ryzyko. Po pierwsze, niektóre nowe produkty finansowe sprawiają wrażenie bezpiecznych, jednak w istocie narażają ich nabywców na niedostrzegane lub pomijane (lekceważone) ryzyko. Co więcej, nierzadkim zjawiskiem jest ukrywanie przez instytucje finansowe niektórych aspektów innowacyjnych produktów (poprzez wprowadzanie skomplikowanych ich konstrukcji), aby wykorzystać słabo poinformowanych klientów – owa asymetria informacji (niepewność co do faktycznego poziomu ryzyka) pozwala na zawyżanie ceny niektórych produktów. Tym samym ryzyko nie jest adekwatnie wycenione, a kapitał efektywnie alokowany. W skrajnych przypadkach może to prowadzić do kryzysów finansowych[56]. Jeden z wniosków analiz wskazuje natomiast, że prawdopodobieństwo pojawiania się kryzysów zmniejszyło się (dzięki innowacjom finansowym), jednak ich skutki stały się bardziej dotkliwe[57].

Racje obu stron godzi teza, że innowacje finansowe nie są z zasady ani zawsze dobre, ani zawsze złe – one mają potencjał by umożliwić bardziej efektywną alokację zasobów, a tym samym lepszą produktywność kapitału i wzrost ekonomiczny. Innowacje winny być zatem postrzegane jako naturalny aspekt funkcjonowania instytucji finansowych w konkurencyjnym środowisku. Nadzorcy powinni zatem odnaleźć balans między zapewnieniem ochrony bezpieczeństwa i stabilności systemu a zezwoleniem instytucjom i rynkom finansowym na wykonywanie ich zakładanych funkcji (wymaga to – rzecz jasna – zapewnienia, że należycie funkcjonują zasady kształtujące i doskonalące rynek)[58].

---

[55] D. Duffie, *Innovations in credit risk transfer: implications for financial stability*, BIS Working Papers No. 255, BIS, Base, 2008 (July).

[56] N. Gennaoioli, A. Shleifer, R. Vishny, *Neglected risks, financial innovation, and financial fragility*, „Journal of Financial Economics" 2012, w druku (doi:10.1016/j.jfineco.2011.05.005); J.R. Mason, *Regulating for financial system development, financial institutions stability, and financial innovation*, 2009 (April), SSRN: http://ssrn.com/abstract=1393409; B.J. Henderson, N.D. Pearson, *The dark side of financial innovation: A case study of the pricing of a retail financial product*, „Journal of Financial Economics" 2011, 100, s. 227–247; E. Boz, E.G. Mendoza, *Financial innovation, the discovery of risk and the US credit crisis*, IMF Working Paper WP/10/164, 2010 (May). Niektórzy autorzy – przyznając, że konstrukcja różnych innowacyjnych instrumentów finansowych była skomplikowana, co istotnie powodowało brak możliwości oszacowania ryzyka z nimi związanego – argumentują wszelako, że instrumenty te nie stanowiły źródła kryzysu, a jedynie kanał jego transmisji, co – zważywszy na globalizację rynków finansowych – zwiększyło jego skalę (A. Gemzik-Salwach, *Innowacje finansowe jako przyczyna kryzysu na rynkach międzynarodowych*, „eFinanse", nr 3/2009).

[57] P. Gai, S. Kapadia, S. Millard, A. Perez, *Financial innovation, macroeconomic stability and systemic crises*, Bank of England, Working Paper, 2008 (February), No. 340.

[58] S.A. Lumpkin, *Regulatory issues related to financial regulation*, „OECD Journal: Financial Market Trends", Vol. 2009, Issue 2.

7. BARIERY TWORZENIA I WDRAŻANIA INNOWACJI FINANSOWYCH

Działalność innowacyjna może zostać zakłócona przez szereg czynników, wśród których należy wymienić: aspekty finansowe (np. wysokie koszty działalności innowacyjnej, brak środków na sfinansowanie innowacji), ekonomiczne i rynkowe (np. brak popytu, nasycenie rynku, silna przewaga konkurentów), biznesowe i operacyjne (np. brak określonej wiedzy lub pracowników o określonych kwalifikacjach) oraz prawne (np. regulacje podatkowe lub normy ostrożnościowe).

Warto też zwrócić uwagę na: nieadekwatność wewnętrznych systemów i organizacji, nadmierne zbiurokratyzowanie, nieadekwatną kulturę korporacyjną, opór przeciwko zmianom, powolne podejmowanie decyzji, brak pracowników o odpowiednich kwalifikacjach i wysoką rotację pracowników, brak wsparcia technologicznego. Ta grupa czynników jest w pełni zależna od instytucji, jest zatem możliwe przeciwdziałanie im (m.in. poprzez odpowiednie dostosowania wewnętrzne, re-engineering, dokonanie radykalnych zmian w strategii i organizacji podmiotu, uproszczenie procedur i procesów, zastosowanie zewnętrznych zasobów, outsourcing, szersze zastosowanie technologii IT, szkolenia i rozwój pracowników)[59].

Niektóre bariery odnoszą się do każdego typu innowacji, inne są charakterystyczne tylko dla określonych z nich. Najwięcej barier występuje w przypadku innowacji produktowych i marketingowych. Szczegóły przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Czynniki utrudniające działalność innowacyjną

Obszar oddziaływania	Innowacje produktowe	Innowacje procesowe	Innowacje organizacyjne	Innowacje marketingowe
1	2	3	4	5
Czynniki kosztowe:				
Postrzegane ryzyko jest zbyt wysokie	+	+	+	+
Zbyt wysokie koszty	+	+	+	+
Brak środków finansowych w przedsiębiorstwie	+	+	+	+
Brak zewnętrznych środków finansowych:				
kapitał wysokiego ryzyka (*venture capital*)	+	+	+	+
publiczne źródła finansowania	+	+	+	+

[59] S.A.W. Drew, *Accelerating innovation in financial services*, „Long Range Planning" 1995, Vol. 28, No. 4, s. 1–10; P. Vermeulen, *Managing product innovation in financial services firms*, „European Management Journal" 2004 (February), Vol. 22, No. 1, s. 43–50.

Tabela 3 (cd.)

1	2	3	4	5
Czynniki dotyczące wiedzy:				
Niedostateczny potencjał innowacyjny (B+R, prace projektowe itp.)	+	+		+
Brak wykwalifikowanej kadry:				
w ramach przedsiębiorstwa	+	+		+
na rynku pracy	+	+		+
Brak technologii informatycznych	+	+		
Brak informacji o rynkach	+			+
Problemy z dostępnością usług zewnętrznych	+	+	+	+
Trudności w znalezieniu partnerów do współpracy w zakresie:				
rozwoju produktów lub procesów	+	+		
partnerstw marketingowych				+
Skostniałość organizacyjna wewnątrz przedsiębiorstwa:				
nastawienie personelu do zmian	+	+	+	+
nastawienie kadry kierowniczej do zmian	+	+	+	+
struktura kierownicza przedsiębiorstwa	+	+	+	+
Niemożność oddelegowania pracowników do prowadzenia działalności innowacyjnej ze względu na wymogi produkcyjne	+	+		
Czynniki rynkowe:				
Niepewny popyt na innowacyjne produkty lub usługi	+			+
Zdominowanie potencjalnego rynku przez istniejące przedsiębiorstwa	+			+
Czynniki instytucjonalne:				
Brak infrastruktury	+	+		+
Słabość praw własności	+			+
Ustawodawstwo, uregulowania prawne, normy, opodatkowanie	+	+		+
Inne powody nieprowadzenia działalności innowacyjnej:				
Brak potrzeby prowadzenia działalności innowacyjnej ze względu na wcześniejsze innowacje	+	+	+	+
Brak potrzeby ze względu na brak popytu na innowacje	+			+

Źródło: OECD, *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych...*, s. 118.

8. MODEL INNOWACJI FINANSOWYCH

J.F. Sinkey Jr. proponuje model TRICK, umożliwiający zrozumienie procesu zmian i dyfuzji innowacji finansowych[60]:

- *Transparency* – przejrzystość – oznacza, że produkty, procesy i polityka są zrozumiałe, jasne, łatwe do opisania i wyjaśnienia. Należy podkreślić, że przejrzystość produktów finansowych warunkuje możliwość ich wyceny, w tym osza-

[60] F. Sinkey Jr., *Commercial Bank Financial Management in the Financial-Services Industry*, 6th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River 2002, s. 26 i n.

cowania ryzyka z nimi związanego; należy podkreślić, że przejrzystość produktów finansowych warunkuje możliwość ich wyceny, w tym oszacowania ryzyka z nimi związanego;

• *Risk exposure* – narażenie na ryzyko – innowacje finansowe mogą rodzić dodatkowe ryzyko, mogą też być związane z ulepszaniem systemu zarządzania ryzykiem;

• *Information technology* – technologia informatyczna – umożliwia i warunkuje wdrażanie innowacji; odnosi się zarówno do możliwości tworzenia i dostarczania produktów, jak i gromadzenia i przetwarzania danych oraz generowania informacji umożliwiających zarządzanie procesami (w tym zarządzanie ryzykiem);

• *Competition for customers* – konkurencyjność – innowacje finansowe umożliwiają zdobycie przewagi konkurencyjnej, pozyskiwanie i utrzymanie klientów; konkurencja w bankowości przejawia się w 3 sferach: ceny, wygody dla konkurenta i pewności (bezpieczeństwa) – innowacje mogą odnosić się do nich wszystkich;

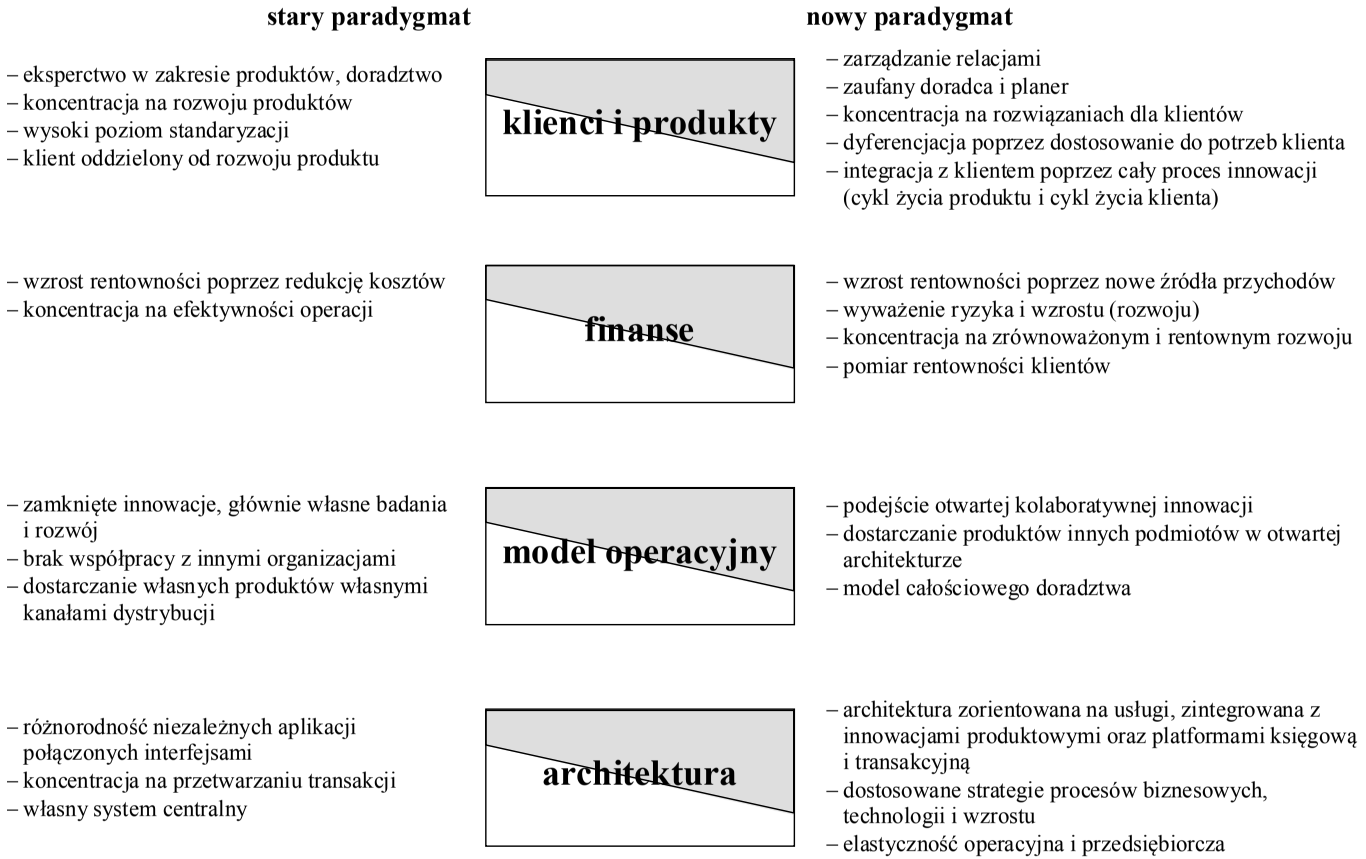
• *Kapital adequacy* – adekwatność kapitałowa – kapitał jest kluczowym aspektem umożliwiającym zachowanie bezpieczeństwa finansowego banku; innowacje finansowe z jednej strony mogą podwyższać wymogi kapitałowe (w kontekście zwiększonego ryzyka), a drugiej zaś mogą stanowić sposób na ich obniżenie (niektóre innowacje finansowe powstają w efekcie nieszczelności regulacji ustanawiających wymogi kapitałowe).

Wprowadzanie innowacji finansowych przebiega w analogicznym procesie zarządzania, jak w przypadku innych rodzajów innowacji i obejmuje następujące fazy[61]:

• genezę innowacji,
• generowanie pomysłów,
• wzbogacanie i ocenę pomysłów,
• rozwój produktu, procesu lub organizacji,
• zastrzeżenie innowacji (tylko w odniesieniu do niektórych typów innowacji),
• wdrożenie innowacji (wprowadzenie na rynek lub w działalności wewnętrznej),
• rozpowszechnienie i utrwalenie innowacji,
• ewentualnie także tworzenie i wsparcie powiązań kooperacyjnych (dla utrwalenia pozycji konkurencyjnej).

Analiza propozycji innowacji powinna uwzględniać: stopień ich dopasowania do ogólnej strategii banku, ocenę możliwych do uzyskania przewag konkurencyjnych, potencjalną rynkową atrakcyjność nowego rozwiązania, wystarczalność posiadanych przez bank zasobów i kluczowych umiejętności (lub możliwość pozyskania nowych, adekwatnych), wykonalność nowych rozwiązań, spodziewane

[61] Por.: J. Duraj, M. Papiernik-Wojdera, *Przedsiębiorczość i innowacyjność…*, s. 73 oraz A. Widmem, *Innovationsmanagement in Banken*, Bamberg 1986, [w:] U.C. Swoboda, *Bankowość detaliczna…*, s. 152.



Schemat 2. Stary i nowy paradygmat innowacji w sektorze usług finansowych

Źródło: D. Fasnacht, *Open innovation in the financial services…*, s. 161.

efekty finansowe[62]. W przypadku instytucji finansowych, dokonując tej oceny, należy mieć na względzie nie tylko efekty wewnętrzne (wpływ na sam podmiot wdrażający innowacje), ale także na cały system finansowy (w szczególności wpływ na generowane ryzyko systemowe).

Nawiązując do strategii otwartej architektury stosowanej współcześnie w wielu obszarach IT, proponuje się nowy paradygmat finansowy dla instytucji finansowych – otwarte innowacje[63]. Podejście to opiera się na założeniu otwartej architektury technologicznej, centralnym znaczeniu potrzeb klientów, elastycznej obsłudze klientów, elastycznej i uczącej się organizacji, głębokiej integracji procesów, braku barier mentalnych, przedsiębiorczym podejściu i holistycznym, systemowym spojrzeniu oraz na wykorzystaniu kapitału społecznego. Cechy starego i nowego podejścia do innowacji podsumowuje schemat 2.

Zdaniem propagatorów tej koncepcji stosowanie podejścia otwartej architektury pozwala na najpełniejsze spełnienie potrzeb klientów, co wpływa na zapewnienie silnej pozycji konkurencyjnej, a przy tym stymuluje rozwój sektora finansowego i pozwala eksploatować dobre cechy innowacji.

9. ZAKOŃCZENIE

Współczesny świat charakteryzuje ciągłość zmian. Warunki otoczenia i duża konkurencja wymuszają konieczność stałego dostosowywania się do nowych warunków i wyprzedzania poczynań konkurentów. Innowacje stają się zatem warunkiem koniecznym funkcjonowania na otwartym rynku.

Innowacje finansowe mogą mieć zarówno pozytywne, jak i negatywne konsekwencje. Jest to zależne od ich istoty, intencji i sposobu ich wdrażania oraz dopasowania do warunków otoczenia. Z pewnością wszakże brak uwzględnienia innowacji w działalności banku spowoduje marginalizację jego znaczenia i zniknięcie z rynku.

LITERATURA

Allen F., Gale D., *Financial Innovation and Risk Sharing*, MIT Press, Cambridge 1994.

Antkiewicz S., Kalinowski M., *Innowacje finansowe*, Cedewu, Warszawa 2008.

Benson J., Irvine P., Rosenfeld J., Sinkey Jr. J.F., *Bank capital structure, regulatory capital, and securities innovations*, Federal Reserve Bank of Atlanta, Working Paper 2000-18, October 2000.

Błach J., *Innowacje finansowe i ich znaczenie we współczesnym systemie finansowym – identyfikacja i systematyzacja problemu*, „e-Finanse" 2011, vol. 7, nr 3.

[62] J.A. Gardner, *Innovation and the future proof bank. A practical guide to doing different business-as-usual*, John Wiley & Sons, Chichester 2009, s. 144–146.

[63] D. Fasnacht, *Open innovation in the financial services. Growing through openness, flexibility, and customer integration*, Springer-Verlag, Berlin 2009.

Bodie Z., Merton R.C., *Finanse*, PWE, Warszawa 2003.
Boz E., Mendoza E.G., *Financial innovation, the discovery of risk and the US credit crisis*, IMF Working Paper WP/10/164, 2010 (May).
Canals J., *Strategie konkurencyjne w europejskiej bankowości*, PWN, Warszawa 1997.
Charupat N., Prisman E.Z., *Financial innovations and arbitrage pricing in economies with frictions: Revisited*, „Journal of Economic Theory" 1997, 74, s. 435–447.
Committee on Global Financial System, *IT innovations and financial patterns: implications for the financial system*, BIS, Basel, 2002 (February).
Deloitte Consulting, *Myth vs. reality in financial services: what your customers really want*, 2000 (January).
Deloitte, *Glittering Prize. How financial institutions can driver growth through process and service innovation*, 2005.
Drew S.A.W., *Accelerating innovation in financial services*, „Long Range Planning"1995, Vol. 28, No. 4, s. 1–10;
Drucker P.F., *Innovation and Entrepreneurship*, [w:] *The Executive in Action*, Harper Business, New York 1996.
Duffie D., *Innovations in credit risk transfer: implications for financial stability*, BIS Working Papers No 255, BIS, Basel, 2008 (July).
Duraj J., Papiernik-Wojdera M., *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Difin, Warszawa 2010.
Dynan K.E., Elmendorf D.W., Michel D.E., *Can financial innovation help to explain the reduced volatility of economic activity?*, „Journal of Monetary Economics" 2006, 53, s. 123–150.
Fasnacht D., *Open innovation in the financial services. Growing through openness, flexibility, and customer integration*, Springer-Verlag, Berlin 2009.
Fung M.K., Cheng A.C.S., *Diffusion of off-balance-sheet financial innovations: Information complementarity and market competition*, „Pacific-Basin Finance Journal" 2004,12, s. 525–540.
Gabryelczyk K. (red.), *Nowe usługi finansowe*, Cedewu, Warszawa 2006.
Gai P., Kapadia S., Millard S., Perez A., *Financial innovation, macroeconomic stability and systemic crises*, Bank of England, Working Paper No. 340, 2008 (February).
Gardner J.A., *Innovation and the future proof bank. A practical guide to doing different business-as-usual*, John Wiley & Sons, Chichester 2009, s. 144–146.
Gemzik-Salwach A., *Innowacje finansowe jako przyczyna kryzysu na rynkach międzynarodowych*, „eFinanse", nr 3/2009.
Gennaoioli N., Shleifer A., Vishny R., *Neglected risks, financial innovation, and financial fragility*, „Journal of Financial Economics", 2012, w druku (doi:10.1016/j.jfineco.2011.05.005).
Głogowski E., Münch M., *Nowe usługi finansowe*, PWN, Warszawa 1996.
Grzegorczyk W., *Marketing bankowy. Podręcznik*, Biblioteka Menadżera i Bankowca, Warszawa 1999.
Grzywacz J., *Marketing w działalności banku*, Difin, Warszawa 2006.
Harasim J., *Strategie marketingowe w osiąganiu przewagi konkurencyjnej w bankowości detalicznej*, wyd. 2, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2004.
Heffernan Sh., *Nowoczesna bankowość*, PWN, Warszawa 2007, s. 201.
Henderson B.J., Pearson N.D., *The dark side of financial innovation: A case study of the pricing of a retail financial product*, „Journal of Financial Economics" 2011,100, s. 227–247.
Jagtiani J., Saunders A., Dell G., *The effect of bank capital requirements on bank off-balance sheet financial innovations*, „Journal of Banking & Finance"1995, 19, s. 647–658.
Korenik D. (red.), *Innowacyjne usługi banku*, PWN, Warszawa 2006.
Kudła J., *Struktury organizacyjne banków komercyjnych*, Twigger, Warszawa 2001.
López L.E., Roberts E.B., *First-mover advantages in regimes of weak appropriability: the case of financial services innovations*, „Journal of Business Research", 55 (2002), s. 997–1005.

Lumpkin S.A., *Regulatory issues related to financial regulation*, „OECD Journal: Financial Market Trends", Vol. 2009, Issue 2.
Marcinkowska M., *Internetowe innowacje finansowe: agregatory i aukcje finansowe*, Acta Universitatis Lodziensis „Folia Oeconomica" 2010, nr 233.
Marcinkowska M., *Kompleksowa obsługa finansów osobistych – czyli o agregatorach usług finansowych*, [w:] P. Karpuś, J. Węcławski (red.), *Rynek finansowy – szanse i zagrożenia rozwoju*, t. I, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2005.
Marcinkowska M., *Standardy kapitałowe banków. Bazylejska Nowa Umowa Kapitałowa w polskich regulacjach nadzorczych*, Regan Press, Gdańsk 2009.
Mason J.R., *Regulating for financial system development, financial institutions stability, and financial innovation*, 2009 (April), SSRN: http://ssrn.com/abstract=1393409
Merton R.C., *Financial innovation and the management and regulation of financial institutions*, „Journal of Banking & Finance" 2005, 19, s. 461–481.
Mulders M., den Hertog P., *Measuring innovative behaviour in Dutch financial services: a meso perspective*, Dialogic – Utrecht University, Utrecht, 2003 (February).
Nicholas R.F., *Promocja i sprzedaż usług bankowych*, CEiRB Olympus, Warszawa 1993.
OECD, *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, wyd. 3, OECD, Eurostat, 2008.
Pietrzak B., Polański Z., Woźniak B., *System finansowy w Polsce*, t. 1, wyd. 2, PWN, Warszawa 2008.
Pluta-Olearnik M., *Marketing usług bankowych*, PWE, Warszawa 1999.
Schumpeter J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
Sinkey Jr. J.F., *Commercial Bank Financial Management in the Financial-Services Industry*, 6th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River 2002.
Sobol E. (red.), *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1999.
Swoboda U.C., *Bankowość detaliczna*, Cedewu, Warszawa 2004.
Vermeulen P., *Managing product innovation in financial services firms*, „European Management Journal" 2004 (February), Vol. 22, No. 1, s. 43–50.

Monika Marcinkowska

FINANCIAL INNOVATIONS IN THE BANKS

The paper presents the issue of broadly defined financial innovations. They include 4 kinds of innovations – connected with products, processes, organization and marketing. The motivations for innovative activities may be external (mainly: market, regulations, demand and technology) or internal. The paper discusses those types of innovations and their determinants. The potential outcomes of introducing innovations and barriers are also pointed out. The paper also presents the proposed model of financial innovations management.