

Grzegorz Kotliński

MODEL PROCESU INNOWACYJNEGO W BANKOWOŚCI

1. Wstęp

Współczesne banki to instytucje finansowe, które muszą dbać o zaufanie społeczne. Z natury rzeczy powinny zatem unikać udziału w przedsięwzięciach związanych z ryzykiem. Z drugiej jednak strony, to właśnie banki tworzą w Polsce awangardę przedsiębiorstw proinnowacyjnych. Świadczą o tym wyniki badań. Jest to dowód wypracowania w zarządzaniu nimi wyjątkowo sprawnego modelu procesu dyfuzji innowacji technologicznych. W opracowaniu przedstawiono wybrany dorobek teorii oraz poddano go weryfikacji na gruncie warunków polskiej praktyki. Celem prowadzonych rozważań jest propozycja zracjonalizowanego i zmodernizowanego modelu, odmiennie tłumaczącego zadania i funkcje poszczególnych elementów składających się na proces innowacyjny w bankowości.

2. Proces innowacyjny i jego model

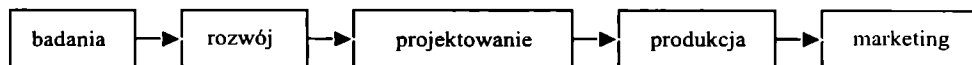
Innowacja jest pojęciem znanym i często się pojawiającym w teorii ekonomii. Jej twórczą istotę, utożsamianą z pojęciem postępu technicznego, dostrzegali już klasycy ekonomii. Później różne jej aspekty opisywali tacy ekonomiści, jak Marks, Veblen czy Schumpeter. Przedmiotem pogłębionych rozważań nad jej rolą w gospodarce rynkowej stała się jednak dopiero w czasach nam współczesnych. Dopiero teraz bowiem, ze względu na osiągnięte tempo wdrażania postępu technicznego, jest możliwe rzeczowe analizowanie procesów związanych z wdrażaniem jego efektów. Wielkie zasługi w tłumaczeniu proinnowacyjnego charakteru gospodarki rynkowej ma np. Drucker.

Z powodu ograniczonej objętości niniejszego artykułu oraz szczegółowości podjętego tematu, skierujemy uwagę nie na różnorodne klasyfikacje innowacji, ale bezpośrednio na zagadnienie modelu procesu innowacyjnego.

Proces innowacyjny to proces dokonywania zmian, który obejmuje: „generowanie idei innowacyjnej [...], a następnie tworzenie, projektowanie i pierwszą realizację” [Wiśniewska 2004, s. 33]. Spośród wielu definicji tego procesu, wybrano właśnie tę, która opisuje równocześnie jego zakres czasowy i przedmiotowy.

Z góry sugeruje ona podział całego procesu na etapy, wymusza więc budowę modelu, który pozwala zorientować się w zależnościach pomiędzy poszczególnymi składnikami opisywanego procesu.

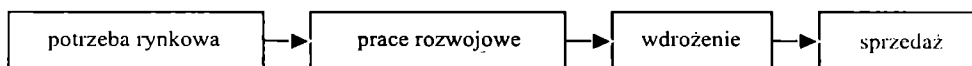
Wiśniewska, słusznie powołując się na licznych badaczy zachodnioeuropejskich, wyróżnia dwa podstawowe modele („pramodele”) procesu innowacyjnego: model „pchany przez naukę” i „ciągniony przez rynek” (rys. 1 i 2).



Rys. 1. Model liniowy procesu innowacyjnego „pchanego przez naukę”

Źródło: [Wiśniewska 2004, s. 36].

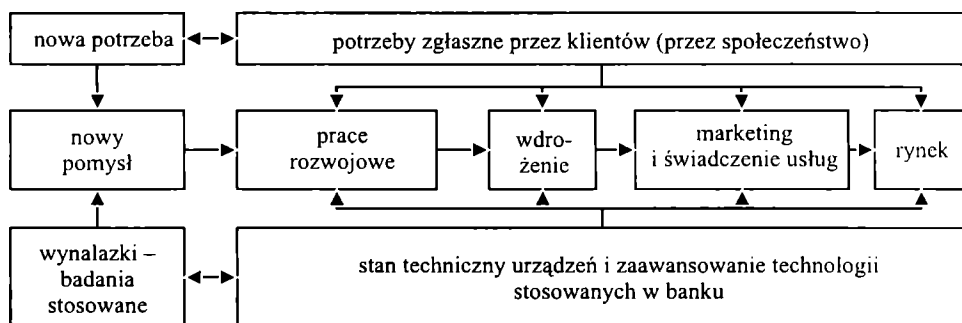
Modele te identyfikują podstawowe siły proinnowacyjne jako innowacje tworzone przez naukę w toku postępu technicznego (rys. 1) i innowacje wymuszane przez popyt występujący na rynku (rys. 2). Każdy z tych modeli skupia się na wybranym, abstrakcyjnym fragmencie rzeczywistości. I to jest ich wadą.



Rys. 2. Model liniowy procesu innowacyjnego „ciągnionego przez rynek”

Źródło: [Wiśniewska 2004, s. 36].

Próba eliminacji wspomnianej wady jest model uwzględniający „sprężenie zwrotne” w procesie innowacyjnym (rys. 3). Jego podstawową zaletą jest uwzględnianie związków pomiędzy możliwościami technologicznymi przedsiębiorstwa, a potrzebami rynkowymi zgłaszanymi przez klientów od początku procesu innowacyjnego. Model obejmujący w opisywanym procesie sprężenie zwrotne pozwala wyczerpująco przedstawić jego charakterystykę w przedsiębiorstwach sfery ma-



Rys. 3. Model sprężeniowy procesu innowacyjnego

Źródło: [Rotwell, Zegveld 1985], cyt. za [Wiśniewska 2004, s. 40].

terialnej. W przypadku jednak próby opisu tego procesu w działalności takich instytucji usługowych, jak banki, model ten nie uwzględnia swoistych cech ich działalności operacyjnej.

Innowacje na rynku usług bankowych mają przeważnie charakter procesowy, a ich efekty są ukryte przed oczami klientów. Innowacje produktowe natomiast dotyczą usług świadczonych przez banki i są widoczne dla klientów (dlatego są kopiowane przez konkurentów). Jest to efekt niewystępowania na rynku usług bankowych instytucji patentu. Co więcej, nawet innowacje produktowe powstają nie w wyniku doświadczeń czy też prac doświadczalnych w ośrodkach badawczo-rozwojowych, bo takowych banki nie posiadają, ale jako efekt zastosowania innowacji procesowych¹. Dla rynku jest to tendencja wyjątkowo korzystna, ponieważ banki rzadko kiedy poprzestają na prostym kopiowaniu, z reguły dokonują modyfikacji lub nawet modernizacji świadczonych usług². Jest to więc podstawą do ciągłego, choć ewolucyjnego rozwoju ich oferty rynkowej.

3. Innowacje a konkurencyjność na tle charakterystyki rynku usług bankowych w Polsce

Model procesu innowacyjnego nie może ignorować pytania o motyw podejmowania przez banki działań innowacyjnych. Teoria bankowości jest pod tym względem wyjątkowo zgodna. Motywem tym jest dążenie do zwiększenia konkurencyjności prowadzonej działalności [Janc, Kotliński 2002, s. 44]. Można ją rozumieć jako dążenie do zdobycia pozycji pioniera lub jako konieczność „pogoni” za bankami, które taką pozycję już zajęły. W obu wariantach nie można jednak abstrahować od charakterystyki rynku usług bankowych. W Polsce, w wyniku przemian rynkowych, przybrał on kształt wyjątkowo sprzyjający procesom innowacyjnym [Janc 2004, s. 8]. Wiele o nim mówi tab. 1.

Poszczególne segmenty polskiego rynku usług bankowych zawierają się w każdym ze czterech segmentów rynku wytyczonych w tab. 1. W odpowiadających im

¹ Banki należą do nielicznej grupy przedsiębiorstw, które nie biorą bezpośredniego udziału w procesie innowacyjnym, ale są, jako klasa instytucji, imitatorami, twórczo usprawniającymi i wykorzystującymi wynalazki powstałe w innych dziedzinach nauki, takich jak informatyka, elektronika, czy telekomunikacja. Rekapituluując, banki są instytucjami o nastawieniu proinnowacyjnym, ponieważ nie biorąc udziału w bezpośrednim tworzeniu innowacji, są pionierami w pośrednim wykorzystywaniu ich efektów powstałych w innych branżach.

² Przykład: wprowadzenie przez jeden z banków tzw. okresu bezodsetkowego dla kredytów udzielanych za pośrednictwem wydawanych przez niego kart kredytowych spowodowało swoistą rywalizację na długość owego okresu. Obecnie licytacja zatrzymała się na 53 dniach. Jest to przykład modyfikowania oferty przez konkurentów kopiujących dane rozwiązanie. Można co prawda zapytać (a odpowiedź na to pytanie jest bardzo znamienita), dlaczego banki tak chętnie konkurują w modyfikowaniu, a nie we wprowadzaniu okresu bezodsetkowego.

Tabela 1. Typy konkurencji na rynku usług bankowych w Polsce z zależności od stopnia zróżnicowania usług i wielkości konkurujących instytucji

Stopień zróżnicowania produktów (usług)	Skala	Wielkość przedsiębiorstw	
		„wiele małych”*	konkurencja oligopolistyczna**
	niski stopień zróżnicowania usług	konkurencja cenowa	konkurencja oparta na poziomie nasycenia rynku i wykorzystaniu efektów skali
	wysoki stopień zróżnicowania usług	konkurencja cenowa połączona z eksploatacją nisz rynkowych	konkurencja za pomocą poziomu jakości (użytkowej i technicznej, a więc jakości usług i jakości obsługi) oraz postrzegania marki

Legenda:

* „Wiele małych” oznacza, że mamy do czynienia z sytuacją przynajmniej bliską konkurencji doskonałej, na rynku nie wykazującym cech koncentracji.

** Konkurencja oligopolistyczna oznacza sytuację rynku wykazującego cechy koncentracji, gdzie dają się określić rynkowi przywódcy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Świtalski 2005, s. 157].

typach konkurencji innowacje mają do odegrania znaczące role. Raz ich celem jest uzyskanie przywództwa kosztowego, innym razem – podniesienie jakości obsługi klientów, uzyskanie efektów skali czy też stworzenie nowej niszy na rynku.

4. Miejsce innowacji w bankach prowadzących działalność w Polsce

Działalność banków funkcjonujących na terenie naszego kraju, poddawana ostatnio tak intensywnym obserwacjom, cechują własnościowe powiązania międzynarodowe. Działalność innowacyjna banków także powinna w jakiś sposób z nich korzystać. Jak teoria ekonomii postrzega i nazywa podobne przypadki?

Ciekawą kategoryzację powiązań przedsiębiorstw w skali międzynarodowej przedstawił A. Nowak-Far (z uwzględnieniem charakterystyki polskich banków; tab. 2). Wyodrębnia on trzy kategorie:

- przedsiębiorstwa o orientacji globalnej,
- przedsiębiorstwa o orientacji międzynarodowej,
- przedsiębiorstwa o orientacji wielonarodowej [Nowak-Far 2000, s. 129].

Orientacja globalna opiera się na scentralizowanym i globalnym układzie zasobów oraz na zdolności poszczególnych filii, centralizacji procesów opracowywania strategii rozwoju oraz niechęci przedsiębiorstwa macierzystego do oddawania kontroli nad kluczowymi zdolnościami zagranicznym filiom. Odpowiada stereotypowej wizji przedsiębiorstwa globalnego.

Orientację wielonarodową cechuje decentralizacja planowania, organizowania oraz kontroli filii. Są one samowystarczalne w zakresie strategii alokacji zasobów, polityki marketingowej oraz opracowywania i eksploatacji innowacji.

Orientacja międzynarodowa oznacza rozwiązanie pośrednie w stosunku do dwóch poprzednich. Z jednej strony w takich przedsiębiorstwach centralizuje się zasoby i umiejętności kluczowe, z drugiej natomiast zagraniczne filie zachowują znaczną niezależność w adaptowaniu scentralizowanych innowacji i zasobów oraz korzystaniu z nich.

Użyty w tab. 2 kolor szary natężeniem oddaje intensywność zbieżności cech wytyczonych rodzajów przedsiębiorstw z cechami znanych nam banków. W tej subiektywnej prezentacji wyraźnie widoczna jest dominacja cech zbieżnych po stronie charakterystyki przedsiębiorstwa wielonarodowego. Ta sytuacja nie może jednak uspokajać, ponieważ większość cech opisujących ten rodzaj przedsiębiorstwa jest wymuszona treścią obowiązujących w naszym kraju przepisów prawnych. Banki prowadzące działalność na terenie naszego kraju są instytucjami o charakterze wielonarodowym, ale pod wpływem zmian w prawie łatwo mogą stać się integralnymi elementami struktur globalnych.

Funkcję bezpiecznika w procesie „globalizacji” działalności polskich banków spełnia postrzeganie roli naszego rynku usług bankowych. Świadczy o tym interpretacja tab. 3. Przedstawia ona macierz ról, jakie przypadać mogą przedsiębiorstwom podejmującym wyzwania narzucane postępowaniem technicznym i związanym z

Tabela 2. Generalizacja cech banków prowadzących działalność w Polsce na tle głównych cech przedsiębiorstw wielonarodowych, globalnych i międzynarodowych

Cecha	Rodzaj przedsiębiorstwa		
	globalne	międzynarodowe	wielonarodowe
Niezależność narodowych filii	mała	średnia	duża
Centralizacja w podejmowaniu decyzji dotyczących narodowych filii	duża	duża	brak
Tendencja do tworzenia strategii globalnych i strategii integracyjnych	silna	silna	słaba
Wrażliwość na cechy charakterystyczne rynku lokalnego	mała	duża	duża
Rozproszenie B+R oraz wiedzy techniczno-organizacyjnej	scentralizowana strategia B+R oraz centralizacja wiedzy	centralizacja B+R, silna dyfuzja innowacji i wiedzy	niezależność filii w B+R oraz we wdrażaniu ich wyników

Uwaga. Odcienie szarości oznaczają przystawanie określonej charakterystyki do cech banków prowadzących działalność w Polsce; przy założeniu, że dotyczy to dziesięciu największych banków komercyjnych (charakterystyki te nie dotyczą tzw. banków zagranicznych ani tym bardziej oddziałów banków zagranicznych).

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Bartletta, Ghoshala 1991], cyt. za [Nowak-Far 2000, s. 129].

nim innowacjom. Z uwagi na postrzeganie polskiego rynku usług bankowych jako (bądźmy szczerzy!) niezbyt znaczącego na tle rynku usług finansowych np. obszaru euro, znanym nam bankom przypada najczęściej rola kontrybutora. Jest to więc rola pośrednia pomiędzy liderem strategicznym (dysponującym dużym potencjałem technologiczno – organizacyjnym) oraz prostym wykonawcą. Rola kontrybutora jest niewdzięczna, ponieważ spycha nasze banki do roli swoistych liderów technologii na rynku postrzeganym jako mało istotny. Takie perspektywy nie wróżą szczególnie atrakcyjnej przyszłości. W żadnym razie nie jest to jednak wina samych banków. Wiele zależy w tym zakresie od postrzegania wagi danego rynku usług bankowych. Lata 2004 i 2005 wiele polskich banków, szczególnie tych, które uważane są za pionierów wykorzystywania technologii informacyjnej, zakończyło wyjątkowo wysokimi zyskami, którymi podzieliło się ze swoimi właścicielami.

Tabela 3. Strategiczne role filii zagranicznych z uwzględnieniem swoistych cech największych banków prowadzących działalność w Polsce

Potencjał technologiczno-organizacyjny	Skala	Strategiczne znaczenie rynku lokalnego	
		duże	małe
	duży	lider strategiczny	kontrybutor
	mały	„czarna dziura”	wykonawca

Uwaga. Odcienie szarości oznaczają przystawanie określonej charakterystyki do cech banków prowadzących działalność w Polsce; przy założeniu, że dotyczy to dziesięciu największych banków komercyjnych (charakterystyki te nie dotyczą tzw. banków zagranicznych ani tym bardziej oddziałów banków zagranicznych).

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Bertletta, Ghoshala 1991], cyt. za [Nowak-Far 2000, s. 129].

Z innego punktu widzenia, bardziej pragmatycznego, należy stwierdzić, że wielkim sukcesem banków funkcjonujących w Polsce było rozbudowanie ich potencjału technologicznego do tak wysokiego poziomu. Oddalanie się perspektywy wejścia do obszaru euro oddala niebezpieczeństwa, ale też skazuje polskie banki na przejście do kategorii wykonawców.

5. Model procesu innowacyjnego uwzględniający cechy działalności bankowej

Uwzględnienie opisanych w opracowaniu cech swoistych polskiego rynku usług bankowych skłania do prób modyfikowania modelu procesu innowacyjnego. Taką próbę, wprost wywodzącą się z modelu sprzężeniowego, przedstawia rys. 4.

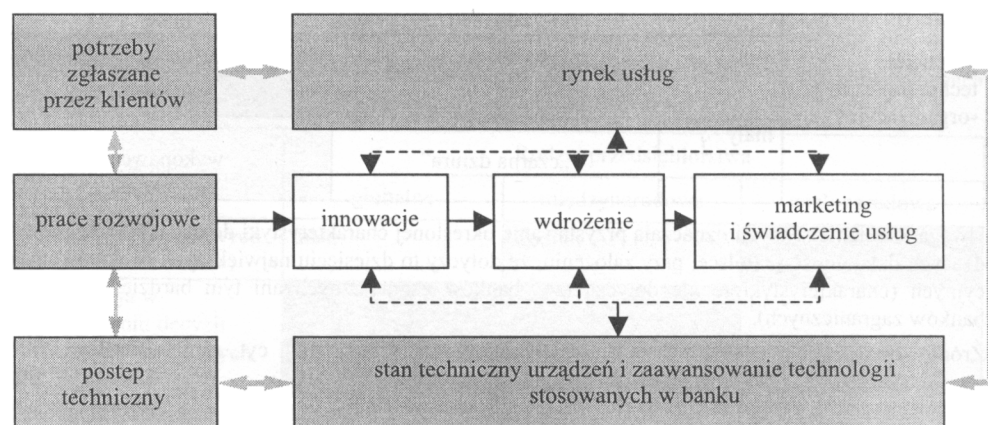
Modyfikacja modelu polega na uwzględnieniu równoległego w czasie przebiegu wielu składających się na niego procesów. Składa się on jakby z dwóch części:

a) zewnętrznego pierścienia spajającego w nierozzerwalną całość (ze względów czysto ekonomicznych):

- rynek usług, potrzeby zgłaszane przez klientów,
- prace rozwojowe (inicjowane potrzebami klientów),
- postęp techniczny (tak naprawdę jest to strumień wynalazków technicznych i pojawiających się nowych technologii),
- stan techniczny urządzeń oraz zaawansowanie technologii stosowanych w banku,

b) wewnętrznego układu „ciągnięcia” innowacji przez rynek, na który składa się:

- tworzenie w wyniku prac rozwojowych innowacji,
- ich wdrażanie,
- wszelkie twórcze procesy przystosowujące stosowane narzędzia marketingu i wsparcia sprzedaży.



Legenda:

- ◄—► — oddziaływania zwrotne pomiędzy składnikami sprzężenia zwrotnego
- ◄---► — korygujące oddziaływania na składniki sprzężenia zwrotnego
- — „ciągnięcie” innowacji przez rynek

Rys. 4. Modyfikacja sprzężeniowego modelu procesu innowacyjnego we współczesnym banku

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Rotwell, Zegveld 1985], cyt. za [Wiśniewska 2004. s. 40].

Model ten daleko bardziej przejrzysto przedstawia skomplikowany zestaw oddziaływań o charakterze korygującym, zachodzących w toku procesu innowacyjnego pomiędzy składnikami „pierścienia” zewnętrznego a elementami wewnętrznego układu „ciągniętego przez rynek”. Ów model, choć przedstawiony na

płaszczyźnie, uwzględnia dynamikę przebiegu opisywanego procesu. Poszczególne elementy układu i składniki sprzężenia zwrotnego oddziałują na siebie w trakcie zmian. Aby uniknąć ponoszenia nadmiernych kosztów, korekta musi przebiegać niejako równolegle, z pominięciem ścieżki poprzez rynek. Opisywane oddziaływania mogą mieć dwojaki charakter:

a) „od wewnątrz” – kiedy zachodzą pomiędzy elementami układu „ciągniętego przez rynek” a składnikami pierścienia zewnętrznego, tworzącego sprzężenie zwrotne (np. sytuacje, w których informacje o tworzonej innowacji potrafią już zmieniać oczekiwania rynkowe klientów),

b) „od zewnątrz” – kiedy mają miejsce pomiędzy składnikami pierścienia zewnętrznego a elementami układu wewnętrznego (np. stan techniczny urządzeń oraz możliwości wynikające z zaawansowania technologii stosowanych przez bank determinują stosowane instrumenty wspierania sprzedaży, przynajmniej w krótkim horyzoncie czasu, bo w ujęciu długookresowym poprzez obieg pierścienia sprzężenia zwrotnego dojdzie do zmiany potencjału technicznego banku).

Prezentowany model pozwala także we właściwym kontekście widzieć rolę rynku usług. Otóż to, że powszechnie w naszej bankowości akceptuje się jego rolę jako podstawowego weryfikatora atrakcyjności oferty usług banku, wymusza także racjonalne spojrzenie na proces odwrotny. Do banku informacje o rynku docierają w sposób beznakładowy, tylko poprzez prawidłową interpretację reakcji klientów. Jest to słuszne o tyle, o ile reakcje klientów banku są zbieżne ze zmianami zachodzącymi na rynku. Jeżeli jednak dzieje się inaczej, to często dochodzi do powstania wewnątrz banku „fałszywego” oglądu sytuacji rynkowej. Aby temu zapobiec banki powinny okresowo, ale systematycznie weryfikować wiedzę na temat potrzeb deklarowanych przez swoich klientów z trendami zmian na rynku. Takie utrudnienie wynika z faktu, że wiedza pozyskiwana z rynku zawsze lepiej oddaje tendencje długookresowe, natomiast wiedza pozyskiwana od klientów pozwala na lepsze rozpoznanie ich potrzeb w krótkim horyzoncie czasu.

Interpretacja graficznego obrazu prezentowanego modelu pozwala jeszcze zauważyć istotny szczegół. Otóż trzy składniki zewnętrznego pierścienia sprzężenia zwrotnego mogą mieć rzeczywiście „luźny” związek z realizacją procesu innowacyjnego wewnątrz banku. Ujmując rzecz krócej: owe trzy składniki mogą być realizowane na zewnątrz banku. W najbardziej radykalnym wariancie mogą być nawet realizowane przez podmioty zewnętrzne. W praktyce zarządzania bankami często okazuje się, że pojedyncze, wybrane czynności powiązane ze wskazanymi składnikami są zlecane do wykonywania firmom zewnętrznym w ramach szeroko rozumianego *outsourcingu* informacyjnego [Kotliński 2005, str. 73-81].

6. Zakończenie

Na skutek niezwykłego wysiłku pracowników banków w polskich instytucjach pośrednictwa finansowego udało się w minionej dekadzie stworzyć wyjątkowo skuteczny model procesów innowacyjnych. Świadczą o tym sukcesy rodzimych

banków we wdrażaniu najnowocześniejszych rozwiązań z zakresu technologii informacyjnej. Ów model uwzględnia model sprzężeniowy procesu innowacyjnego, wiążąc silnie efekty postępu technicznego z potrzebami zgłaszanymi przez rynek, i umożliwia wykorzystywanie *outsourcingu*. Obserwacje jednoznacznie wskazują na brak logicznych związków pomiędzy faktem uwielonarodowienia zarządzania polskimi bankami a sukcesami we wdrażaniu nowych technologii. Stwarza to przesłanki optymistycznych prognoz dla przyszłości innowacji IT w polskim sektorze finansowym.

Literatura

- Bartletta Ch.A., Ghoshala S., Cross Borden: *The Transnational Solution*, Boston 1991.
- Janc A., *Bank i jego miejsce w pośrednictwie finansowym okresu transformacji*, Twigger, Warszawa 2004.
- Janc A., Kotliński G., *Wybrane dylematy polityki zatrudnienia w nowoczesnej instytucji kredytowej na tle zależności między informatyzacją i konkurencyjnością banku*, [w:] *Zastosowania rozwiązań informatycznych w instytucjach finansowych*, red. A. Gospodarowicz, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 954, AE, Wrocław 2002, s. 37-52.
- Kotliński G., *Outsourcing usług informacyjnych w bankowości*, [w:] *Kapitał, informacja, jakość*, red. J. Stankiewicz, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2005, s. 73-81.
- Nowak-Far A., *Globalna konkurencja. Strategiczne zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach wielonarodowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Rotwell P., Zegveld W., *Reinchrustalization and Technology*, Longan, London 1985.
- Świtalski W., *Innowacje i konkurencyjność*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2005.
- Wiśniewska J., *Ekonomiczne determinanty dyfuzji innowacji produktowych i technologicznych w banku komercyjnym*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2004.

MODEL OF INNOVATION PROCESS IN BANKING

Summary

Contemporary banks are the financial institutions of public trust which have to take care to maintain this image. Therefore, they should avoid risk related undertakings. On the other hand, however, these are the banks which establish pro – innovation enterprises forefront in Poland. This can be proved by the results of research. It is a proof of creating extremely efficient process of technological innovation diffusion as part of management. In this paper a selected set of theories has been chosen and verified in Polish environment. The purpose of this discussion is making a proposal of a rational and modernized model that explains the tasks and functions of particular elements that build the innovation diffusion process in banking.