

Uwarunkowania innowacyjności sektora bankowego w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem wybranych innowacji technologiczno-procesowych

*Janina Laudańska-Trynka**

*Urszula Wiśniewska***

We współczesnym świecie innowacyjność uważana jest często za podstawowy element konkurencyjności pomiędzy firmami zarówno na poziomie mikro, jak i makro. Nawet drobne pomysły i rozwiązania wykorzystywane w istniejących produktach mogą mieć duży wpływ na budowanie wizerunku firmy, jako przedsiębiorstwa nowoczesnego i spełniającego oczekiwania klientów. Współcześnie podmiotom gospodarczym myślącym o przyszłości bardziej niż kiedykolwiek zależy na innowacjach, wdrażaniu nowych pomysłów dotyczących tak technik i technologii, jak też i samych produktów.

Dzięki innowacjom firmy mogą kreować nowe potrzeby konsumentów. Jest wiele definicji i interpretacji zagadnienia innowacji. Joseph Schumpeter uważany za guru innowacji tłumaczy tę kategorię jako kombinację zjawisk zachodzących w obszarach: tworzenia nowych produktów, wprowadzania nowych metod produkcji, otwierania nowych rynków, pozyskiwania nowych źródeł surowców i półproduktów, wprowadzania nowej organizacji procesów gospodarczych w sferze produkcji i obiegu towarów [Schumpeter, 1960, s. 104].

Według Jerzego Baruka natomiast innowacją jest zmiana celowo zaprojektowana przez człowieka, odnosząca się do danego produktu/usługi, metod produkcji, pracy i organizacji produkcji oraz metod zarządzania, zastosowa-

* Dr – Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, Katedra Bankowości

** Dr – Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, Katedra Bankowości

na po raz pierwszy w danej społeczności w celu osiągnięcia określonych korzyści ekonomicznych i społecznych [Baruk, 2002, s. 55].

Pewne jest jedno – by wyróżnić się na tle konkurencji, konieczne jest wprowadzanie nowych rozwiązań. Dotyczy to również branży finansowej, w której same produkty finansowe różnych podmiotów są bardzo podobne do siebie, czasem różnią się między sobą tylko w szczegółach. Innowacje dotyczą jednak nie tylko produktów, ale również sfery technologiczno-procesowej czy organizacyjno-zarządczej. Mają wpływ na efektywność przedsiębiorstw poprzez usprawnianie ich funkcjonowania, obniżkę kosztów, poprawę komfortu obsługi klientów. Wdrażając innowacje instytucje finansowe mogą osiągnąć przewagę konkurencyjną w każdym obszarze swej działalności.

Celem opracowania jest ukazanie głównych korzyści z innowacji dla instytucji finansowych, nowoczesnych źródeł pomysłów innowacyjnych oraz głównych generatorów innowacyjności, a na tym tle – wybranych innowacji technologiczno-procesowych w sektorze bankowym w Polsce.

17.1. Korzyści z wdrażania innowacji dla instytucji finansowych

Innowacje są procesem interaktywnym realizowanym przy użyciu zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych źródeł, są one także wynikiem określonego stanu wiedzy i informacji, co wymusza na niej konieczność ciągłego uczenia się. Działalność innowacyjna jest zawsze kosztowna i wiąże się z ryzykiem, co wynika z samego sensu procesu innowacyjnego (niepowtarzalność, długi okres unieruchomienia kapitału, ryzyko nieprawidłowości). Firmy w obliczu rosnącej konkurencji są wręcz zobligowane do ciągłej adaptacji do zmian zachodzących w otoczeniu, jest to wręcz warunkiem przetrwania i rozwoju. Innowacyjność, jako twórczy proces zmian, to wyzwanie, które wymaga od firmy zaangażowania wkładu finansowego, odpowiedniego personelu, wiedzy i umiejętności oraz odpowiedniej kultury wspierającej kreatywność i otwartość na nowe pomysły. Coraz częściej innowacyjność jest wymuszana przez powstawanie nowych rozwiązań informatycznych na rynku, a efektem tego jest powstawanie nowych modeli biznesowych przedsiębiorstw lub nowych metod komunikacji [Dobiegała-Korona, Krzepicka, 2012].

Istnieją oczywiście innowacje, które są efektem geniuszu. Jednak większość innowacji to efekt udanego, świadomego, celowego wyszukiwania możliwości w zakresie innowacji.

Peter Drucker wymienia cztery obszary szans, w których można odnaleźć pomysł na innowację: nieoczekiwane sytuacje, niespójności, potrzeby zmian w procesie, zmiany na rynku. Trzy dodatkowe źródła szans można znaleźć poza

firmą w środowisku społecznym i intelektualnym i są to: zmiany demograficzne, zmiany w percepcji, nowa wiedza. To prawda, że źródła te zachodzą na siebie, ale różnią się naturą, poziomem ryzyka, trudności i złożoności, a potencjał dla innowacji znajduje się w więcej niż jednym obszarze. W ten sposób powstaje zdecydowana większość wszystkich innowacji [Drucker, 1998].

Aktywność w sferze innowacji w dłuższej perspektywie zapewnia wzrost i rozwój przedsiębiorstw, a nie tylko ich doraźne funkcjonowanie. W warunkach globalnej konkurencji szansę na utrzymanie się stwarza elastyczne funkcjonowanie przedsiębiorstw, uwzględniające potrzeby i wymagania rynku (klientów). Amerykański naukowiec, autorytet w dziedzinie zarządzania, Tom Peters zauważył, że sukces odnoszą ci, którzy akceptują turbulencje, zmiany, a nie ci, którzy je eliminują.

Poniżej przedstawione są potencjalne korzyści, jakie mogą wyniknąć dla instytucji finansowej w wyniku zastosowania innowacyjnych rozwiązań w wybranych obszarach jej funkcjonowania [Harasimowicz, 2014]:

1. W sferze produktów:
 - poprawa jakości produktów,
 - rozszerzenie (zróżnicowanie) asortymentu produktów,
 - wyróżnienie oferty produktowej, a tym samym wizerunku instytucji na tle konkurencji,
 - wzrost zadowolenia klientów,
 - utrzymanie dotychczasowej pozycji firmy na rynku lub jej polepszenie w wyniku tworzenia nowych rynków zbytu, kształtowania nowych potrzeb klientów,
 - wzrost wartości firmy (uzależniony od efektywności działalności badawczo-rozwojowej).
2. W sferze organizacji i zarządzania:
 - wzrost wydajności wykorzystywanych środków, obniżenie poziomu kosztów własnych firmy,
 - poprawa jakości, wzrost znaczenia i skrócenie terminów realizacji zadań,
 - racjonalizacja zadań,
 - poprawa skuteczności i sprawności funkcjonowania instytucji,
 - wzrost inwencji i przedsiębiorczości pracowników, a w konsekwencji stworzenie dobrych warunków wyjściowych dla dalszej aktywności innowacyjnej,
 - szybkie reagowanie na dynamiczne zmiany otoczenia.
3. W sferze techniczno-technologicznej:
 - wzrost wydajności i jakości pracy,
 - podniesienie jakości i konkurencyjności oferowanych produktów/usług.

4. W sferze logistyki:

- wzrost sprawności funkcjonowania instytucji,
- poprawa bezpieczeństwa,
- zwiększenie efektywności sprzedaży,
- szybsze i tańsze dotarcie do klientów.

Korzyści mogą pojawić w każdym obszarze funkcjonowania przedsiębiorstwa, ostatecznie przyczyniają się do utrzymania konkurencyjnej pozycji na rynku.

Innowacje oczywiście nie funkcjonują w próżni rynkowej. Ostatecznym sprawdzianem powodzenia innowacji (po przejściu procesu komercjalizacji) jest zdobycie serc, umysłów i portfeli konsumentów. Innowacja musi wykreować dodatkową wartość dla konsumenta, zatem powinna trafić w jego istotne potrzeby. Jest to szczególnie ważne w branżach dojrzałych, ze względu na hiperkonkurencję, a także w branżach młodych, gdzie sukces produktu innowacyjnego może otworzyć wielkie szanse przed całą kategorią, a porażka szanse te zniweczyć. Przykładem branży dojrzałej jest właśnie rynek produktów i usług finansowych.

To klienci są też jednym z bardzo istotnych źródeł innowacji. W ostatnich latach, w związku z ekspansją Internetu i mediów społecznościowych, zmienia się relacja konsument – firma. Firmy mogą mieć dużo łatwiejszy (i tańszy) dostęp do konsumentów i wiedzy o nich niż w przypadku klasycznych badań rynku. Konsumentom natomiast zyskują narzędzie do wyrażania swoich potrzeb i przedstawiania pomysłów. Dzięki możliwości łatwiejszej organizacji i współdziałania, ich głos jest lepiej słyszalny. Firmy mogą w sposób bardziej systematyczny wykorzystywać podejście *User-Driven Innovation* (popytowego podejścia do innowacji). To wszystko wpływa na procesy innowacyjne w instytucjach finansowych.

User-Driven Innovation, zwane popytowym podejściem do innowacji, opiera się na lepszym zrozumieniu i poznaniu jawnych oraz ukrytych wymagań/potrzeb/oczekiwań konsumentów poprzez wykorzystanie informacji płynących od konsumentów, a także – bardzo często – przez posłużenie się ich pomysłami i gotowymi rozwiązaniami. *User-Driven Innovation* to proces posłużenia się wiedzą użytkowników w celu rozwijania nowych produktów, usług oraz koncepcji, który bazuje na prawdziwym zrozumieniu potrzeb użytkowników i systematycznie angażuje ich w proces rozwoju instytucji.

W instytucjach finansowych coraz częściej wykorzystuje się innowację otwartą. Jest to celowe wykorzystanie przepływu wiedzy (do firmy i z firmy) do przyspieszenia wewnętrznych procesów innowacyjnych i rozwijania rynków w celu wykorzystania tworzonych innowacji. Inna definicja podaje, że

innowacja otwarta polega na poszukiwaniu i wykorzystaniu pomysłów innowacji powstających zarówno wśród klientów (użytkowników), jak i w środowisku inżynierskim, formalnie niezwiązanych z przedsiębiorstwem. Innowacja otwarta pozwala instytucji na szeroką współpracę specjalistów z różnych środowisk zawodowych, daje więc szansę na wybór najnowszych i najbardziej efektywnych rozwiązań. Niezbędnym warunkiem wykorzystania strategii innowacji otwartej jest powszechna współpraca w sieci. W szerszym ujęciu pojęcie innowacji otwartej obejmuje też współpracę instytucji z gronem użytkowników produktów włączających się w projektowanie i ocenę innowacji.

We współczesnym świecie jesteśmy świadkami zmiany paradygmatu z innowacji „zamkniętej”, w której procesy innowacyjne toczą się wewnątrz firmy, na innowację „otwartą”, w której firma szerzej otwiera się na otaczający świat. Pozwala to na lepsze wykorzystywanie zewnętrznych zasobów, jednocześnie sprawiając, że trudniej o zachowanie poufności procesów (warto jednak zwrócić uwagę, że kwestie poufności czy własności intelektualnej w strategiach innowacyjnych „otwartych” odgrywają zdecydowanie mniejszą rolę niż w przypadku strategii „zamkniętych”).

W podobnym tonie wypowiadają się C.K. Prahalad i M.S. Krishnan. Są oni zdania, że *współcześnie wartość jest współtworzona przez firmę i konsumenta, w odróżnieniu od wartości kreowanej wyłącznie w obrębie firmy. Wartość jest oparta na indywidualnym doświadczeniu konsumenta. Firmy muszą nauczyć się koncentrować na pojedynczym konsumencie w danym momencie, nawet jeśli obsługują 100 milionów konsumentów. Jednocześnie, żadna firma nie jest w stanie w pełni zaspokoić potrzeb konsumenta. Wszystkie firmy będą miały dostęp do zasobów innych dużych i małych firm – globalnego ekosystemu. To podejście koncentruje się na dostępie do zasobów, a nie na ich posiadaniu* [Prahalad, Krishnan, 2008].

Praktyka gospodarcza wskazuje, że firmy coraz chętniej otwierają się na konsumentów w procesach innowacyjnych. Wśród nich są największe banki w Polsce, np. BZWBK, mBank, ale istnieją także mniejsze przedsięwzięcia, takie jak np. serwis pożyczek społecznościowych (*social lending*) kokos.pl. Związane jest to z faktem, że tradycyjne (czyli wykorzystujące głównie zasoby wewnętrzne) podejście do tworzenia innowacji coraz częściej przynosi rozczarowanie: angażuje zbyt wiele czasu i środków oraz dostarcza wyników bazujących na nieaktualnych już danych. Szczególnie w przypadku przedsięwzięć o charakterze społecznościowym angażowanie konsumentów to naturalna, niskokosztowa droga do budowania przewagi konkurencyjnej. W ramach koncepcji popytowego podejścia do innowacji rola konsumenta może się bardzo różnić. Firma, biorąc pod uwagę specyfikę danego projektu innowacyjnego oraz swoje możliwości, musi wybrać metody pozyskiwania infor-

macji od konsumenta oraz podjąć decyzję, w jakim stopniu konsument może samodzielnie tworzyć innowacje (np. projektując produkt lub usługę).

W przypadku poszukiwania nowych pomysłów rozwiązaniem mogą być również specjalne programy badawcze poświęcone procesom innowacyjnym, podczas których starannie dobiera się próbę „konsultantów” nie pod kątem „typowości”, ale kreatywności i innowacyjności, a w miejsce tradycyjnej grupy fokusowej prowadzi się warsztat kreatywny. To jest oczywiście drogie, czasochłonne i obarczone dużą dozą niepewności odnośnie do ROI (*return-on-investment*) – czy pomysły stworzone przez konsumentów uzasadnią poniesiony koszt. Jednakże, w dobie nowych technologii telekomunikacyjnych i popularności mediów społecznościowych, z powodzeniem można pozyskiwać nowe pomysły od konsumentów przy zaangażowaniu stosunkowo niewielkich zasobów czasowych i finansowych.

Dążenie firm, w tym instytucji finansowych, do uzyskania jak najlepszych rozwiązań przy zachowaniu dyscypliny budżetowej i czasowej sprawia, że coraz popularniejsze są platformy, które umożliwiają konsumentom samodzielne projektowanie produktów. W przypadku rozwiązań o charakterze otwartej innowacji (np. banki pomysłów) firmy również stają przed wyzwaniami. Po pierwsze – jak zaangażować właściwych konsumentów (czyli takich, którzy są w stanie wnieść prawdziwą wartość dodaną), po drugie – jak zarządzać wiedzą zdobytą od klientów w przypadku dużych projektów.

Przedstawione powyżej praktyki to nie tylko poszukiwanie pomysłów na innowacje, to również sposób na poznanie motywów, którymi kierują się konsumenci – zmniejszenie niezadowolenia z produktu albo zwiększenie zadowolenia z produktu; to zależy od punktu widzenia danej osoby, czy „szklanka jest dla niej do połowy pełna czy do połowy pusta”. Koncentrowanie się na pytaniu o to, czy omawiane zjawisko jest czymś pozytywnym czy negatywnym dla obecnych na rynku instytucji, nie powinno być priorytetem. Ważniejsze jest włączenie klienta w proces kreowania wartości. Dla firm, które na siłę próbują chronić swój kapitał intelektualny i które zamierzają opierać się tylko na własnych innowacyjnych pomysłach, będzie to poważne zagrożenie, natomiast dla otwartych organizacji, które potraktują konsumentów partnersko i wyjdą im naprzeciw, będzie to szansa nie tylko na dogonienie liderów rynkowych, ale również ich prześcignięcie. To szansa na ciągle kreowanie innowacyjnych pomysłów i osiąganie większych zysków. To również szansa na większe powodzenie innowacji, ponieważ to bezpośrednio klienci, a nie pracownicy definiują potrzeby [Gajewski, 2014].

17.2. Innowacje w sektorze bankowym w Polsce w ostatnich latach

W ostatnich kilku latach oferta produktowa banków funkcjonujących w Polsce, tak w zakresie produktów depozytowych, jak i kredytowych, w znacznym stopniu upodobniła się i trudno zauważyć na tym polu istotne wyróżnianie się poszczególnych banków i zdobywanie tą drogą przewagi konkurencyjnej jednych banków nad innymi. Pozyskiwanie krótkotrwałych przewag, pozwalających na pozyskiwanie nowych klientów czy też zwiększanie sprzedaży drogą *cross-sellingu* wynika z wprowadzania korzystniejszych dla klientów parametrów kosztowo-cenowych w dotychczasowych produktach, ewentualnie – z dołączania do podstawowych produktów dodatkowych usług (np. ubezpieczeniowych, *assistance*) mających podnieść atrakcyjność oferty danego podmiotu finansowego.

Innowacje najbardziej znaczące, faktycznie zmieniające standard, jakość usług w polskim sektorze bankowym w ostatnich kilku latach to innowacje technologiczno-procesowe. Te najbardziej zauważalne dla klientów bankowych dotyczą:

- sfery rozliczeń międzybankowych, bezpośrednio przekładających się na możliwość znacznego przyspieszenia przepływu środków w rozliczeniach między klientami bankowymi oraz
- rozwoju bankowości mobilnej.

Podstawowym generatorem innowacji jest rywalizacja między podmiotami gospodarczymi o uzyskanie przewagi konkurencyjnej pozwalającej czy to na zwiększenie udziału w rynku, czy – przynajmniej – zachowanie udziału dotychczasowego. W sektorze usług finansowych tym generatorem jest nie tylko rywalizacja między samymi bankami, ale także konkurencja ze strony innych podmiotów tego sektora. Na wagę czynnika konkurencji wskazują wyniki wielu badań opisanych w literaturze. Badania przeprowadzone w grupie pracowników kadry kierowniczej najwyższego szczebla polskich banków przez Joannę Wiśniewską pokazały, że 95% ankietowanej kadry widziało właśnie w walce o rynek, o udział w nim, czyli – w konkurencji, główny powód zainteresowania innowacjami [Wiśniewska, 2004, s. 224].

Za wręcz klasyczną ilustrację tej prawidłowości można uznać proces zmian zachodzących w sferze rozliczeń międzybankowych w naszej bankowości. Do 2008 r. monopol na zdecydowaną większość rozliczeń międzybankowych w Polsce miała Krajowa Izba Rozliczeniowa. Jedynie przelewy wielokwotowe, na kwoty od 1 mln zł w górę, przeprowadzane były bezpośrednio przez NBP w trybie rozliczeń brutto. Niektóre banki wprawdzie udostępniały i nadal udostępniają rozliczenia w systemie Sorbnet również dla przelewów

niższych kwot, ale dzieje się to za co najmniej kilkudziesięciozłotową prowizją, a poza tym – do takich praktyk zgłasza zastrzeżenie sam NBP obawiając się nadmiernego obciążenia systemu Sorbnet, obciążenia zagrażającego przepustowości tego systemu rozliczeń.

Ostatecznie zatem, z wyjątkiem przelewów wielkokwotowych, prawie wszystkie pozostałe nie miały alternatywy – objęte były systemem tzw. rozliczeń netto przeprowadzanych wyłącznie w dni robocze na 3 sesjach rozliczeniowych, przy czym niektóre banki ograniczały jeszcze swój udział do dwóch tylko sesji dziennie. Dla klientów bankowych oznaczało to co najmniej kilugodzinne, a czasem i znacznie dłuższe, bo nawet kilkudniowe (obejmujące np. dni wolne od pracy) okresy rozliczeniowe. Mimo często zgłaszanych zastrzeżeń przez klientów sektora bankowego, dla których taki tryb rozliczeń jest barierą, a czasem wręcz czynnikiem uniemożliwiającym efektywne zarządzanie płynnością, KIR nie przejawiała zainteresowania wprowadzeniem możliwości szybszych rozliczeń. Było to szczególnie dotkliwie odczuwane przez sektor mikro- i małych przedsiębiorstw.

17.2.1. Przelewy ekspresowe

Monopol Krajowej Izby rozliczeniowej został przełamany w 2008 r, gdy na rynku rozliczeń międzybankowych pojawiła się ze swą, początkowo – bardzo skromną, ofertą sopocka spółka informatyczna Blue Media [bluecash.pl, 12.09.2008]. Otwartą współpracę z Blue Media jako pierwszy nawiązał w grudniu 2010 r. mBank, który zaoferował swym klientom dostęp do usługi przelewu ekspresowego bezpośrednio z poziomu systemu transakcyjnego [bluecash.pl, 6.12.2010]. Szybki przekaz można było zlecić zarówno drogą internetową, jak i telefonicznie – za pośrednictwem mLinii. Klientom mBanku, a wkrótce później również MultiBanku została zaoferowana możliwość dokonywania przelewów ekspresowych w systemie BlueCash przez 7 dni w tygodniu, 365/366 dni w roku. Pieniądze mogły trafiać na konta beneficjentów przelewów w ciągu kilku minut. Stopniowo kolejne banki zaczęły oferować swym klientom możliwość korzystania z szybkich przelewów. Funkcjonowanie systemu BlueCash sprowadzało się do tego, że pośrednicząca w rozliczeniach spółka Blue Media miała otwarte swoje konta z własnymi środkami na nich w kilkunastu bankach (obecnie – w 30) i dzięki temu mogła oferować dokonywanie w ciągu kilku minut przelewów wewnętrznych między swoim kontem a kontem beneficjenta w tych bankach jako sposób realizacji polecenia przelewu ekspresowego. A więc w realizacji przelewu ekspresowego z pośrednictwem Blue Media wykonywane są dwa przelewy wewnątrzbankowe zamiast jednego międzybankowego odbywającego się na sesjach rozli-

zeniowych KIR. W ślad za tymi dwiema operacjami wewnątrzbankowymi, by pokryć powstały debet na rachunku Blue Media w banku beneficjenta przelewu, środki pieniężne przelewane są już tradycyjnie – za pośrednictwem KIR – między dwoma rachunkami operacyjnymi spółki Blue Media (z rachunku w banku przyjmującym polecenie przelewu ekspresowego na rachunek w banku beneficjenta przelewu). Ze względu na ograniczone możliwości płynnościowe spółki Blue Media, początkowo jednorazowe przelewy ekspresowe nie mogły przekraczać kwoty 5 tys. zł, od października 2011 r. limit ten został podniesiony do 20 tys. zł.

Dynamika wzrostu płatności z wykorzystaniem pośrednictwa spółki Blue Media szybko rośnie. Do września 2012 r. BlueCash obsługiwał ponad 2 miliony szybkich przelewów. Na pierwszy milion trzeba było poczekać 3,5 roku, na drugi już tylko 9 miesięcy. Z szybkich przelewów można korzystać w bankach, poprzez stronę internetową BlueCash.pl, a także – przez aplikację mobilną na Androida i iPhona [bluecash.pl, 27.09.2012].

25 listopada 2011 r. decyzją Prezesa Narodowego Banku Polskiego Blue Media uzyskała zgodę na prowadzenie systemu płatności BlueCash, co oznacza możliwość prowadzenia przez spółkę działalności rozliczeniowej i rozrachunkowej dla banków w systemie nadzorowanym przez NBP. Nowa ustawa o usługach płatniczych [Ustawa 2011, poz. 1175], na podstawie której Blue Media uzyskała 1.10.2013 r. również zezwolenie KNF na funkcjonowanie jako instytucji płatniczej, umożliwiła spółce prowadzenie rachunków płatniczych oraz udzielanie tzw. kredytu płatniczego, co znacząco rozszerzyło możliwość realizowania przelewów międzybankowych w czasie rzeczywistym [bluecash.pl, 9.12.2011; bluecash.pl 2.10.2013].

W tym nowym systemie transakcje między uczestnikami systemu nie są już realizowane przez konta pośrednie Blue Media, lecz przez bankowe konta rozliczeniowe, dzięki czemu środki klientów mogą docierać do ostatecznego odbiorcy szybciej. Rozrachunek między bankami jest dokonywany na koniec dnia, z użyciem rachunku rozliczeniowego w banku komercyjnym lub rachunku prowadzonego w NBP. Blue Media pełni rolę izby rozliczeniowej i odpowiada za transfer komunikatów pomiędzy uczestnikami, wyliczanie salda netto ich zobowiązań i inicjowanie rozrachunku [Kisiel, 05.12.2011]. Ten nowy system płatności BlueCash wystartował oficjalnie w styczniu 2013 r., chociaż w pierwszych bankach działał już pod koniec 2012 r. w ramach otwartych testów. Dostępny jest obecnie w 16 bankach, a wkrótce mają dołączyć kolejne; wymaga on właściwej adaptacji systemów rozliczeniowych banków.

BlueCash działa 24 godziny/dobę przez wszystkie dni tygodnia. Średnio dziennie BlueCash obsługiwał w 2013 r. 2628 transakcji. Z przelewów BlueCash w największej skali korzystają drobni przedsiębiorcy oraz klienci

indywidualni. Średni przelew w systemie płatności Blue-Cash wynosi 750 zł [Kochalska, 2014].

Do końca 2013 r. przez BlueCash dokonano ponad 4,6 mln płatności natychmiastowych, w tym ponad 1 mln – w nowym systemie płatności; ponad 97,8% płatności dokonywanych było średnio w 21 sekund. Dzięki połączeniu systemu płatności BlueCash z systemem przelewów wewnętrznych, *Blue Media umożliwia obecnie wykonywanie szybkich przelewów między 55 bankami*. Wraz z upowszechnianiem umów z bankami na przelewy natychmiastowe dokonywane poprzez nowy system rozliczeniowy BlueCash, rola rachunków spółki, jako pośrednika w przekazywaniu pieniędzy, będzie malała [bluecash.pl, 20.01.2014; Kochalska, 2014-09-03].

Jaka jest odpowiedź Krajowej Izby Rozliczeniowej na rosnącą liczbę przelewów dokonywanych bez jej udziału?

Otóż okazało się, że – wobec powstałego zagrożenia dla udziału w rynku – stało się jednak możliwe wprowadzenie korzystnych dla klientów banków zmian w rozwiązaniach stosowanych również przez Krajową Izbę Rozliczeniową.

Już po decyzji NBP przyznającej spółce Blue Media status izby rozliczeniowej, bo w czerwcu 2012 r., KIR wprowadziła system przelewów Express ELIKSIR, bez sesji rozliczeniowych; uznanie rachunku odbiorcy odbywa się w ciągu kilkunastu sekund od obciążenia rachunku nadawcy. Mogą z niego korzystać zarówno klienci indywidualni, jak i przedsiębiorcy. Limit przelewu natychmiastowego jest znacznie wyższy niż w systemie BlueCash, bo wynosi 100 tys. zł. Średnia dotychczasowa wartość przelewu wynosi ok. 4,3 tys. zł [Kochalska, 2014-09-03].

Korzysta z tego nowego systemu rozliczeniowego KIR na razie 6 banków. Umowy wdrożeniowe podpisało natomiast w sumie już 21 banków; kwestią czasu jest właściwe przystosowanie bankowych systemów informatycznych. W nowym systemie KIR ze względu na ograniczenia prawne nie będzie można realizować przelewów do ZUS oraz do urzędów skarbowych [Krześniak, 20.05.2012].

O godzinach, w których mogą być zlecane i odbierane przelewy w bankach, decydują jednak – i w przypadku systemu BlueCash i Express Eliksir – godziny funkcjonowania współpracujących bankowych systemów informatycznych. Na razie tylko kilka banków oferuje systemy informatyczne funkcjonujące nieprzerwanie we współpracy z BlueCash (mBank, Alior, BOŚ, Credit Agricole) czy też Express Eliksir (ING Bank Śląski, BZ WBK, Meritum Bank). Większość naszych banków niestety w dalszym ciągu czasowo unieruchamia swe systemy informatyczne, stąd też nie ma możliwości ani nadawania, ani odbierania przelewów, np. w weekendy, a w dni robocze po 18.00, czy nawet po 17.00 [Przelewy 17.05.2013].

17.2.2. Bankowość mobilna

Wszystko wskazuje, że jednym z kluczowych elementów budowania przewagi konkurencyjnej na rynku bankowym staje się stopniowo bankowość mobilna, jej funkcjonalność, parametry, prostota obsługi. W historii rozwoju bankowości mobilnej mówi się o 4 generacjach jej rozwoju: po bankowości opartej na wap (*wireless application protocol*) – z przełomu XX i XXI w. (1G), lekkim serwisie www. (2G) oraz aplikacji instalowanej na telefonie (3G), ostatnio pojawiła się bankowość mobilna 4G – łącząca w jednym rozwiązaniu różne funkcje bankowe, tj. sprawdzanie salda i historii rachunku, przelewy z funkcjami płatniczymi, czyli płaceniem za zakupy w sklepach tradycyjnych i online, wypłaty z bankomatów i – coraz częściej – różne dodatkowe funkcje, pomysły które niejednokrotnie są wynikiem otwartego (z udziałem użytkowników) procesu innowacyjnego.

Dynamika rozwoju bankowości mobilnej do czasu wprowadzenia i ekspansji smartfonów była niewielka: instalacja specjalnego oprogramowania lub karty SIM, problemy z konfiguracją, problemy przy wymianie aparatu telefonicznego, bariery psychiczne związane z bezpieczeństwem danych w momencie utraty aparatu, to wszystko powodowało, że bankowość mobilna przy wcześniejszych technologiach telefonii komórkowej nie weszła do powszechnego użycia [Macierzyński, Radomski, 18.06.2008]. Sytuacja diametralnie zmieniła się i na świecie, i w Polsce wraz z nastaniem ery telefonów inteligentnych, będących praktycznie minikomputerami z dostępem do usług internetowych. One właśnie (wraz z operatorami telefonii komórkowej) w największym stopniu przyczyniły się do szybkiego rozwoju płatności zbliżeniowych oraz rozwoju mobilnych aplikacji płatniczych. Wielu dostawców usług finansowych oferuje teraz swym klientom możliwość korzystania z telefonu zamiast z karty kredytowej, płatniczej czy płacenia gotówką. Coraz więcej klientów korzysta z bankowości mobilnej jako głównego sposobu obsługi konta, a nie tylko jako z dodatkowego kanału.

W 2009 r. wartość płatności mobilnych na świecie wynosiła 26 mld USD, ale wystarczyły zaledwie trzy lata, aby ta kwota wzrosła blisko 7-krotnie. W 2012 r. na świecie już 212 mln osób płaciło za pośrednictwem urządzeń mobilnych. Według prognoz autorów raportu „Digital Trends 2013”, przygotowanego przez firmę doradczą Deloitte, w 2015 r. wartość płatności mobilnych ma sięgnąć 472 mld USD. Wg tych prognoz do 2020 r. częściej będą dokonywane przelewy smartfonami, niż poprzez wykorzystanie systemów stacjonarnej bankowości internetowej [Deloitte, 2013, s. 31].

W Polsce w 2013 r. 6% wszystkich internautów logowało się do banku za pośrednictwem smartfona lub tabletu; na początku 2014 r. korzystający z ban-

kowości mobilnej stanowili już 14% internautów [Sajewicz, 19.02.2014]. W sierpniu 2014 r. liczbę Polaków korzystających z banku poprzez telefon komórkowy szacowano już na znacznie ponad 3 mln [Uryniuk, 20.08.2014]. Szybciej przybywa osób posługujących się aplikacjami mobilnymi niż użytkowników stacjonarnej bankowości elektronicznej.

Będzie rosła liczba smartfonów, a wraz z nią liczba osób, które będą korzystały z bankowości mobilnej, zwłaszcza jeśli rozwój technologii będzie oznaczał też poprawę komfortu użytkowania tych minikomputerów w ich zastosowaniu również w bankowości mobilnej. Jest duża szansa, że nastąpi wtedy także rozszerzenie przedziałów wiekowych użytkowników tego rodzaju bankowości; wg raportu Deloitte, wśród użytkowników bankowości mobilnej na świecie dotychczas zdecydowanie przeważają osoby w wieku 27-39 lat, natomiast osoby pomiędzy 51 a 61 rokiem życia to zaledwie 9%, a powyżej 62 lat – jedynie 3% użytkowników bankowości mobilnej [gkmp, 13.02.2014].

Czołówkę banków w Polsce pod względem oferty bankowości mobilnej stanowią PKO BP, mBank, Alior Bank, BZWBK, Millennium, ING Bank, Pekao. Wszystkie banki pracują nad rozwojem kolejnych, nowych funkcjonalności bankowości mobilnej, nimi właśnie uzyskując przewagi konkurencyjne.

Z m-bankowości mogą korzystać nie tylko posiadacze wysoko zaawansowanych technologicznie smartfonów; aplikacja płatności mobilnych IKO w PKO BP może działać na telefonach z różnymi systemami operacyjnymi (Android, iOS, BlackBerry, Symbian, Java i Windows Phone).

Dostępne dla klientów podstawowe funkcje aplikacji IKO PKO Banku Polskiego, to przykładowo:

- płatność telefonem za zakupy w sklepie – kod wygenerowany w aplikacji IKO (kod IKO) wpisuje się na terminalu płatniczym, a następnie jednym kliknięciem potwierdza się transakcję w aplikacji na telefonie;
- wypłata gotówki z bankomatu za pomocą telefonu, bez karty płatniczej – wystarczy wpisać w bankomacie kod IKO i odebrać pieniądze;
- przelew na numer telefonu – klienci mogą dokonywać przelewów znając jedynie numer telefonu odbiorcy; odbiorca otrzymuje pieniądze na swój rachunek bankowy natychmiast po podaniu go w przekazanej mu aplikacji;
- zakupy w Internecie – bez potrzeby logowania się do serwisu transakcyjnego, bez wpisywania danych z karty płatniczej, klient wybiera w sklepie internetowym opcję „płać z IKO” i wpisuje kod IKO;
- tworzenie czeków, które umożliwiają płacenie w sklepach lub wypłatę pieniędzy z bankomatu nawet bez posiadania przy sobie telefonu – transakcję potwierdza się dziewięciocyfrowym numerem czeku;

- sprawdzanie salda rachunku bankowego i historii transakcji oraz wyszukiwanie w najbliższej okolicy bankomatu i punktów handlowo-usługowych, w których można płacić telefonem [*Mobilna rewolucja...*, 07.03.2013].

W mBanku zainstalowana w telefonie aplikacja może pełnić również funkcję:

- osobistego asystenta finansowego przedstawiającego ofertę banku, pozwalającego na geolokalizację najbliższego bankomatu, oddziału, placówki handlowo-usługowej z przysługującymi rabatami (mOkazje);
- umożliwiającą wykonywanie płatności P2P przez SMS w oparciu o książkę adresatów w telefonie,
- dostępu do mobilnego kredytu w 30 sekund [Sajewicz, 20.02.2014].

Klienci BZ WBK mogą już z poziomu aplikacji mobilnej również zakupić bilety komunikacji miejskiej. Rozwiązanie opiera się o system płatności SkyCash, a realizowane transakcje rozliczane są z konta osobistego. W ten sposób BZ WBK swoją bankowością mobilną wszedł w niszę, w której do tej pory nie były obecne inne banki [Boczoń, 25.02.2014].

Niezależnie od rywalizacji banków między sobą w obszarze jakości i funkcjonalności oferowanej bankowości mobilnej, zarządy banków są świadome możliwości osiągnięcia efektów skali przy wspólnym podejmowaniu pewnych inicjatyw wymagających znaczących nakładów. Przykładem takiego wspólnego działania mającego w zamyśle przyniesienie wymiernych efektów jest porozumienie dotyczące współpracy w realizacji lokalnego, jednolitego standardu płatności mobilnych, zawarte w lipcu 2013 r. przez Krajową Izbę Rozliczeniową (KIR) z 6 bankami. Banki te, tj. PKO Bank Polski, Alior Bank, Bank Millennium, Bank Zachodni WBK, mBank, ING Bank Śląski, ogłosiły, że stworzą spółkę joint venture, która pod nadzorem krajowych regulatorów będzie zarządzała całym systemem. Spółka będzie docelowo zarządzała standardem płatności mobilnych w zakresie m.in. zasad uczestnictwa w systemie, marki, specyfikacji technicznych określających zasady działania systemu dla płatności mobilnych, certyfikacji aplikacji mobilnych, a także zasad bezpieczeństwa. KIR S.A. będzie natomiast realizowała pełną obsługę operacyjną systemu płatności mobilnych, a także zapewni infrastrukturę teleinformatyczną niezbędną do realizacji przedsięwzięcia [KIR, 18.10.2013].

* * *

Współcześnie warunkiem utrzymania się podmiotu gospodarczego na rynku, również na rynku usług finansowych, jest zagwarantowanie sobie pozycji rynkowej umożliwiającej funkcjonowanie rentowne, czyli – wypracowywanie nadwyżki finansowej pozwalającej na rozwój w dłuższym horyzoncie czasowym.

Sektor bankowy w Polsce jest sektorem wielopodmiotowym. Jego trzon stanowią banki bardzo silnie konkurujące ze sobą o udział w rynku – o klientów i portfel sprzedawanych im produktów, przekładający się w ostatecznym rachunku na przychody banków, mające z nadwyżką pokryć koszty działalności bankowej.

Na zadowolenie klientów z usług im świadczonych mają wpływ nie tylko same banki, ale również instytucje je wspomagające, stanowiące niejako infrastrukturę sektora bankowego. W ostatnich latach coraz większą rolę zaczynają też odgrywać nowe, pozabankowe podmioty wychodzące z ofertą konkurencyjną bądź wspierającą ofertę bankową, a źródłami różnorodnych, często bardzo cennych podpowiedzi kierunków zmian innowacyjnych bywają sami klienci bankowi. Stąd też – w coraz wyższym stopniu – można zauważać „otwieranie się” procesów innowacyjnych zachodzących w sektorze bankowym.

Przedstawione w opracowaniu innowacje technologiczno-procesowe są przykładem i innowacji otwartych, i jednocześnie takich, do których by nie doszło bez ostrej konkurencji i to w obrębie nie tylko – sektora bankowego, ale – całego sektora finansowego.

Streszczenie

We współczesnym świecie innowacyjność jest jednym z podstawowych czynników konkurencyjności podmiotów gospodarczych. Dotyczy to również branży finansowej, w tym – sektora bankowego.

Opracowanie omawia korzyści instytucji finansowych płynące z wprowadzanych innowacji, podstawowe źródła i generatory wprowadzania nowych rozwiązań, podkreślając wśród tych ostatnich rolę rywalizacji banków o własną silną pozycję rynkową.

Opracowanie koncentruje się na innowacjach najbardziej znaczących dla podnoszenia standardu usług sektora bankowego w ostatnich latach w Polsce. Są nimi innowacje technologiczno-procesowe i to te – z kategorii innowacji otwartych, pomysłodawcą i generatorem, których bywają podmioty pozabankowe. Najbardziej zauważalne zmiany dla polskich klientów bankowych dotyczą – po pierwsze – sfery rozliczeń, gdyż wprowadzają one możliwość znacznego przyspieszenia przepływu środków między klientami, po drugie – rozwoju bankowości mobilnej. Te właśnie dwie innowacje, determinanty ich wprowadzania, stanowią kluczowy przedmiot zainteresowania autorek w niniejszym opracowaniu.

Summary

The Conditions of the Innovation in the Banking Sector in Poland with the Particular Inclusion of Selected Technological-Process Innovations

In the modern world, innovations are one of the key factors of competitiveness of the business entities. That statement also applies to the financial industry, including – banking sector.

The paper discusses the advantages of the financial institutions coming from the innovations, as well as the primary sources and generators of the new solutions. The role of the competition of banks for their own strong market position is emphasised.

The article focuses on the innovations that are the most significant for the improvement of the banking sector's services standard in the recent years in Poland. These are the technological-process innovations, belonging to the category of the open innovations, where the originator and the generator tend to be the non-bank entities. The most noticeable changes for the Polish banking customers are those of the sphere of the settlements, as they have enabled the significant acceleration of the funds flow between the customers, and – secondly – the development of the mobile banking. Just these two innovations, the determinants of their introduction, are the key subject of the interests for the authors in this elaboration.

Bibliografia

- Baruk J. (2002), *Dylematy rozwoju średnich i małych przedsiębiorstw*, Gospodarka Narodowa, nr 3.
- bluecash.pl, 12.09. 2008.
- bluecash.pl, (6.12.2010) mBank jako pierwszy w Polsce przyspieszył przelewy.
- bluecash.pl, (9.12.2011) Blue Media uzyskuje zgodę NBP na prowadzenie działalności rozliczeniowej dla banków.
- bluecash.pl (27.09.2012) Drugi milion przelewów. BlueCash ponad 4 razy szybciej.
- bluecash.pl (2.10.2013) Blue Media krajową instytucją płatniczą.
- bluecash.pl (20.01.2014) Milion przelewów ekspresowych BlueCash.
- Boczoń W. (25.02.2014) SkyCash w aplikacji mobilnej BZ WBK., PRNews.
- Deloitte (2013), *A Wave of Digital Change: Trends in Digital E-nnovation 2013*.
- Dobiegala-Korona B., Krzepicka A. (2012), *Knowledge and Innovations in Creating Company Value*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas nr 1.
- Drucker P. (1998), *The Discipline of Innovation*, Harvard Business Review nr 11-12.
- Gajewski Ł. (15.02.2014), *Prosumcja – praktyki konsumenckiej innowacyjności*, www.e-mentor.pl
- Harasimowicz B. (18.02.2014), *Innowacyjność – jak wpływa na rozwój przedsiębiorstwa*, http://www.alnair.pl/oferta.php?d=art_7.
- Kisiel M. (05.12.2011), *Blue Media przełamuje monopol KIR*, PRNews.

- KIR (18.10.2013) stworzy wraz z 6 bankami jednolity standard płatności mobilnych, gazetaprawna.pl
- Kochalska H. (03.09.2014), *Tylko Polska i 15 innych krajów mają przelewy natychmiastowe*, www.bankier.pl
- Krześniak M. (20.05.2012) *Już wkrótce błyskawiczne płatności*, rp.pl
- Kuderska A. (2013), *Uczestnictwo konsumentów w tworzeniu innowacji*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt 124.
- Macierzyński M., Radomski Ł. (18.06.200), *Startuje bankowość mobilna w Inteligo*, PRNews.
- Mobilna rewolucja PKO Banku Polskiego (07.03.2013) <http://media.pkobp.pl/komunikaty-prasowe/produktowe/mobilna-rewolucja-pko-banku-polskiego/>
- Prahalad C.K., M.S.Krishnam (2008), *The new age of innovation. Driving Cocreated Value Through Global Networks*, McGraw Hill.
- Przelewy (17.05.2013) błyskawiczne – czy jest szansa, żeby było taniej? gazetaprawna.pl
- Sajewicz M. (19.02.2014), *Bankowość w tablecie i smartfonie na fali*, rp.pl
- Sajewicz M. (20.02.2014) *Mobilna batalia o bankowych klientów*, rp.pl
- Schumpeter J.A. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN Warszawa 1960.
- Uryniuk Jacek (20.08.2014) Polacy pokochali bankowość mobilną. Korzysta z niej już ponad 3 mln klientów, gazetaprawna.pl
- Ustawa z dnia 19 sierpnia 2011 r. o usługach płatniczych, Dz.U. nr 199/2011, poz. 1175.
- Wiśniewska J., (2004) *Ekonomiczne determinanty dyfuzji innowacji produktowych i technologicznych w banku komercyjnym*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.