Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
2017, t. 75, nr 4

Paweł Mielcarek

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Zarządzania
e-mail: pawel.mielcarek@ue.poznan.pl
tel. 508 074 538

Reorientacja z modelu zamkniętej do otwartej innowacji – studium przypadku Banku ICICI*

Streszczenie. *Artykuł ma na celu przedstawienie uwarunkowań przebiegu procesu transformacji indyjskiego Banku ICICI z modelu zamkniętej innowacji do otwartej innowacji. W tekście posłużono się metodą case study obejmującą okres od 2000 do 2016 r. W pierwszej kolejności ukazano specyfikę indyjskiego rynku bankowego oraz czynników, które wpłynęły na podjęcie decyzji o przeprowadzeniu odnowy strategicznej. Następnie omówiono praktyczne aspekty rozwoju usług w oparciu o model bazujący na wykorzystaniu i integracji zasobów własnych z zasobami podmiotów trzecich w ramach procesu innowacji. Osiągnięcie sukcesu w niesprzyjających dla firmy warunkach było możliwe dzięki koncentracji na tworzeniu indywidualnej wartości dla klienta, zastosowaniu nowoczesnych technologii ICT oraz wykorzystaniu zasobów podmiotów zewnętrznych. W tym celu konieczne było odpowiednie przygotowanie i przeprowadzenie procesu odnowy modelu biznesowego banku, który zapewnił adaptację do warunków zmiennego i nieciągłego otoczenia.*

Słowa kluczowe: *otwarte innowacje, innowacje, model biznesu, bank, analiza przypadku*

Wstęp

Celem artykułu jest przedstawienie uwarunkowań przebiegu procesu transformacji indyjskiego Banku ICICI z modelu zamkniętej do otwartej innowacji.

* Niniejszy tekst powstał przy wykorzystaniu środków pochodzących z grantu naukowego przyznanego przez Narodowe Centrum Nauki w ramach projektu nr UMO-2016/21/D/HS4/00696 pt. „Doskonalenie procesów otwartej innowacji i odnowy strategicznej przedsiębiorstwa". Kierownikiem projektu jest dr Paweł Mielcarek.

W tekście posłużono się metodą studium przypadku obejmującego okres od 2000 do 2016 r., opartą na analizie danych wtórnych. Na wybór tego podmiotu złozyły się trzy powody. Po pierwsze, bank ICICI odniósł sukces na bardzo wymagającym i relatywnie nieatrakcyjnym rynku indyjskim, cechującym się wysokim poziomem analfabetyzmu i niską siłą nabywczą klientów oraz wysokim poziomem konkurencji ze strony koncernów międzynarodowych. Ponadto musiał on przezwyciężyć wiele barier występujących w makrootoczeniu, takich jak zły stan infrastruktury i niesprzyjające przepisy prawne nakazujące rozwój sieci dystrybucji na terenach wiejskich, co obniża rentowność działalności.

Po drugie, model otwartej innowacji jako koncepcja został opracowany na podstawie obserwacji empirycznych podmiotów z branży IT. W założeniu jedną z głównych ról w tym modelu odgrywa technologia wspierająca budowę i zarządzanie relacjami z kooperantami, wymianę wiedzy i komunikację. W związku z tym wskazanie zastosowań w innych sektorach gospodarki, dla których IT nie stanowi podstawowej działalności, zwiększa wartość poznawczą i ukazuje kolejne obszary zastosowania tej koncepcji.

Po trzecie, ze względu na specyfikę mikro- i makrootoczenia bank zdecydował się na rozpoczęcie procesu odnowy strategicznej modelu biznesu i dostosowania sposobu prowadzenia działalności do lokalnych wymogów. Decyzja ta była podyktowana specyficznymi uwarunkowaniami, które uniemożliwiały powielanie modeli stosowanych na rynkach Europy Zachodniej czy Ameryki Północnej. Tym samym, chcąc konkurować z podmiotami dysponującymi istotną przewagą konkurencyjną (wynikającą z pozycji rynkowej i potencjału konkurencyjnego), bank był zmuszony do poszukiwania nisz oraz adaptacji modelu biznesu do warunków rynkowych, w tym wymagań i potrzeb klienta.

W dalszej części tekstu przedstawiono specyfikę indyjskiego rynku bankowego oraz czynników, które wpłynęły na podjęcie decyzji o przeprowadzeniu strategicznej odnowy modelu biznesowego. Scharakteryzowano również obszar działalności banku, w tym usługi z zakresu tradycyjnej bankowości, a ponadto uwarunkowania rozwoju usług, stosując model otwartej innowacji, bazujący na wykorzystaniu i integracji zasobów własnych z zasobami podmiotów trzecich w ramach procesu innowacji.

1. Modele otwartej i zamkniętej innowacji

Z badań prowadzonych przez GUS wynika, że w latach 2011-2012 ponad 66% polskich przedsiębiorstw przemysłowych oraz 72% przedsiębiorstw usługowych prowadzących działalność innowacyjną realizuje ją w oparciu o własne zasoby [GUS 2014: 86]. Wyniki te potwierdzają również badania o zasięgu międzynarodowym [OECD 2008: 14-15].

Koncentracja na opracowywaniu innowacji bazuje głównie na własnych zasobach, a w szczególności na wewnętrznej działalności badawczo-rozwojowej przedsiębiorstwa, wpisując się w model zamkniętej innowacji. Takie podejście jest bardzo powszechne we współczesnej gospodarce, gdyż jedną z osiąganych korzyści jest koncentracja na podnoszeniu efektywności realizowanych działań innowacyjnych. W przypadku eliminacji współpracy z podmiotami zewnętrznymi przedsiębiorstwo nie ponosi kosztów związanych z zarządzaniem relacjami (wynikających z wydłużenia i zniekształcania przekazu informacji w procesie komunikacji, zagrożeń zachowań oportunistycznych, wydłużenia czasu realizacji działań wykonywanych w ramach kooperacji). Dlatego też w modelu zamkniętej innowacji przyjmuje się, że poprzez konsekwentne dążenie do rozwoju zasobów własnych przedsiębiorstwo może budować i powiększać przewagę konkurencyjną, redukować ryzyka oraz tworzyć bariery wejścia do branży dla potencjalnych konkurentów [Chesbrough 2004: 23].

W konsekwencji przyjmuje się założenie o dążeniu organizacji do osiągnięcia efektu synergicznego w oparciu o własne zasoby i działalność B+R. Warunkiem powodzenia w tym podejściu są:

– koncentracja na ochronie wiedzy i własności intelektualnej wytworzonej w przedsiębiorstwie przed dostępem ze strony konkurentów,

– ciągłe zarządzanie wiedzą oraz rozbudowywanie bazy wiedzy, gdyż stanowi ona podstawę większości działań innowacyjnych organizacji,

– pozyskiwanie najlepszych dostępnych w branży specjalistów,

– osiąganie przewagi konkurencyjnej poprzez dążenie do wytworzenia jak największej liczby innowacji,

– zapewnienie dostatecznie długiego czasu komercjalizacji opartego na wyłączności w dysponowaniu daną innowacją, co pozwala na osiągnięcie zwrotu z poniesionych inwestycji [Chesbrough 2003a: XXVI] (tab. 1).

Zastosowanie modelu zamkniętej innowacji wymaga posiadania odpowiedniego potencjału konkurencyjnego, w tym zasobów finansowych i ludzkich, technologii oraz pozycji rynkowej. Stąd jako strategia działania model ten sprawdza się w przypadku dużych i bardzo dużych przedsiębiorstw. Jednakże nawet te organizacje muszą sobie radzić z wyzwaniami wynikającymi z rosnącego tempa rozwoju technologii i specjalizacji działań, narastającej presji konkurencyjnej oraz zmian oczekiwań klientów. Uwzględniając specyfikę innowacji, w tym wysoki poziom ryzyka i długi okres zwrotu poniesionych nakładów, prowadzenie działalności według modelu zamkniętej innowacji staje się coraz mniej efektywne. Dodatkową barierą w osiąganiu korzyści z komercjalizacji innowacji w ramach tego modelu jest ocena wykonalności poszczególnych projektów innowacyjnych na podstawie przyjętej w organizacji strategii konkurencyjnej oraz modelu biznesowego (w tym kluczowych technologii, kanałów dystrybucji, kapitału intelektualnego, zasobów ludzkich, relacji z klientami itp.). W wyniku takiego

podejścia znaczna część wypracowanych i zgłoszonych koncepcji nie zostaje przekształcona i zdyskontowana w postaci innowacji. Dodatkowo zamiast zastosować jakąkolwiek formę komercjalizacji (licencjonowanie, sprzedaż patentów), wytworzoną własność intelektualną zatrzymuje się w organizacji z obawy przed wykorzystaniem jej przez konkurentów [Chesbrough 2003a: XXII-XXVI], co dodatkowo obniża efektywność działalności innowacyjnej w modelu zamkniętej innowacji.

Tabela 1. Model zamkniętej i otwartej innowacji

Wyszczególnienie	Zamknięta innowacja	Otwarta innowacja
Sposób tworzenia wartości dodanej	Sukces jest mierzony jako uzyskanie przewagi nad konkurentami w zakresie liczby i znaczenia opracowanych innowacji wprowadzonych przez organizację.	Synergia wynika z dopasowania zewnętrznych i wewnętrznych zasobów wiedzy w celu dostarczenia wartości akceptowanej przez rynek. Zewnętrzne zasoby stanowią istotną wartość, a wewnętrzne zasoby B+R odpowiadają za właściwe wykorzystanie tej wartości.
Znaczenie kapitału intelektualnego i zasobów ludzkich	Powinno się zatrudniać pracowników o najlepszych kwalifikacjach w branży.	Z powodu braku możliwości pozyskania najlepszych specjalistów w branży powstałe luki należy uzupełniać poprzez absorbcję wiedzy z zewnętrznych źródeł.
Znaczenie procesu B+R	Działalność B+R to jeden z głównych procesów tworzących przewagę konkurencyjną i tym samym nie może być realizowana przez podmioty zewnętrzne.	Zewnętrzne źródła działalności B+R wytwarzają znaczącą wartość, natomiast wewnętrzna działalność B+R powinna koncentrować się na akumulacji, adaptacji i zdyskontowaniu tej wartości.
Osiąganie zwrotu z działalności B+R	W wyniku koncentracji na własnej działalności B+R organizacja czerpie korzyści z renty innowatora (korzyści wynikające z wyłączności i pierwszeństwa dysponowania innowacją na rynku).	Organizacja powinna dążyć do osiągania zwrotu z prac B+R (licencjonowanie, sprzedaż patentów, joint venture), aby maksymalizować korzyści z własnych innowacji i/lub tych wytworzonych przez inne podmioty.
Ochrona i znaczenie własności intelektualnej	Własność intelektualna jest traktowana jako źródło kształtowania przewagi konkurencyjnej, a zatem powinna być chroniona przed rozpowszechnianiem i wykorzystaniem jej przez podmioty konkurencyjne (patenty, wzory przemysłowe).	Własność intelektualna, która nie może zostać wykorzystana w organizacji, powinna zostać skomercjalizowana, przy równoczesnej akumulacji własności intelektualnej z otoczenia niezbędnej do dalszego rozwoju modelu biznesowego.

Źródło: opracowanie na podstawie Chesbrough 2003a: XXVI.

Wprowadzenie modelu otwartej innowacji oznacza przesunięcie koncentracji osób zrządzających z osiągania synergii opartej na specjalizacji zasobów kontrolowanych przez organizację w kierunku efektu synergii powstającego na bazie kooperacji podmiotów i uzyskania właściwej konfiguracji rzadkich zasobów i umiejętności w ramach procesu innowacji [Mielcarek 2015]. Koncepcję modelu otwartej innowacji opracował Henry Chesbrough [2003a; 2003b], przedstawiając nowe podejście do zagadnienia wytwarzania i komercjalizacji innowacji i własności intelektualnej. Podstawowymi założeniami modelu otwartej innowacji są:

– dostosowywanie modelu biznesowego oraz procesu innowacji zapewniające wzrost skuteczności tworzenia innowacji,

– pozyskiwanie i adaptowanie wiedzy ze źródeł zewnętrznych oraz jej integracja z wiedzą wytworzoną w organizacji,

– nastawienie na efektywne tworzenie, implementację i komercjalizację innowacji na dotychczasowych i nowych rynkach [Chesbrough 2006: 1].

Osiąganie komplementarności zewnętrznych zasobów wiedzy z zasobami organizacji pozwala na wzrost efektywności tworzenia własności intelektualnej, jak również na redukcję kosztów i osiąganie wyższych przychodów z komercjalizacji innowacji poprzez dostęp do szerszej bazy technologicznej [Bae i Chang 2013: 968]. Wśród korzyści wynikających ze współpracy z podmiotami trzecimi w ramach prowadzonej działalności B+R w polskich przedsiębiorstwach *high-tech* wskazano m.in.: obniżenie kosztów (29,9%), wzrost innowacyjności (29,5%), pozyskanie unikalnej wiedzy (28,7%), korzyści specjalizacji (synergia) (22,2%), wzrost wartości przedsiębiorstwa (21,4%), dostęp do zasobów (21,3%) oraz pełniejsze wykorzystanie okazji rynkowych (19,7%) [Cygler i Machel 2014: 215]. Kolejnym warunkiem uzyskania korzyści w oparciu o model otwartej innowacji jest ustanowienie sieci biznesowej przez organizację oraz budowanie i koordynacja relacji z różnymi partnerami [Simard i West 2006].

2. Analiza przypadku Banku ICICI

2.1. Profil działalności Banku

Bank ICICI powstał w 1994 r. i jest obecnie drugim największym bankiem Indii pod względem aktywów oraz trzecim pod względem kapitalizacji. W 2000 r. kapitalizacja banku wynosiła 2 mld dolarów, w 2012 r. już ponad 40 mld dolarów a w marcu 2016 r. – 109 mld dolarów[1]. W marcu 2015 r. przychody banku wyniosły 9495,3 mln dolarów i osiągnęły wzrost 16,1 p.p. r/r. Natomiast zysk operacyjny wniósł 3751,6 mln dolarów i osiągnął wzrost na poziomie 19,2 p.p. r/r [MarketLine 2016: 3]. W marcu 2015 r. bank zatrudniał 65 875 pracowników. Spółka notowana jest na giełdzie w Bombaju oraz Nowym Jorku.

[1] www.icicibank.com/aboutus/about-us.page [dostęp: 9.01.2017].

Oferta firmy obejmuje różne produkty bankowe, począwszy od usług finansowych dla klientów instytucjonalnych i detalicznych, a skończywszy na wyspecjalizowanych usługach inwestycyjnych. Ponadto firma oferuje ubezpieczenia na życie oraz inne ubezpieczenia, *venture capitals*, a także świadczy usługi w zakresie zarządzania aktywami.

ICICI posiada obecnie 4501 oddziałów i ponad 14 146 bankomatów. Poza rynkiem indyjskim firma obecna jest poprzez spółki zależne w Europie, Ameryce Północnej, Afryce i innych krajach Azji.

2.2. Charakterystyka sektora bankowego w Indiach

Istotne są uwarunkowania rozwoju sektora bankowego w Indiach. W połowie lat 90. XX w. sektor ten składał się z dwóch grup podmiotów oferujących swoje usługi różnym segmentom rynku pod względem wielkości i wymagań w zakresie poziomu obsługi [Prahalad i Krishanan 2010: 50]. Pierwszy segment obejmował zamożnych klientów detalicznych i korporacyjnych, dla których usługi świadczyły banki o zasięgu międzynarodowym (Citibank, Grindlays, Bank of America), uzyskując przy tym wysokie marże z prowadzonej działalności. Natomiast potrzeby pozostałych, mniej zamożnych klientów obsługiwały podmioty kontrolowane przez sektor publiczny. Brak specjalizacji skutkował obniżeniem rentowności ich działalności. Jednak ze względu na ich znaczenie dla rozwoju kraju, banki te były dotowane przez państwo.

Mimo dynamicznych zmian poziomu siły nabywczej klientów oraz wzrostu liczby konsumentów należących do klasy średniej ich potrzeby nie były w pełni zaspokajane. Wynikało to z niskiej atrakcyjności tych segmentów rynku w ocenie banków ponadnarodowych. Przeciętny wkład klienta należącego do klasy średniej wynosił ok. 10% wkładu klientów banków międzynarodowych. Ze względu na niską rentowność obsługi tych klientów banki zagraniczne nie uznawały tego segmentu za atrakcyjny [Prahalad i Krishanan 2010: 50-53].

Zagospodarowanie istniejącej niszy przez nowe podmioty było jednak ograniczane przez bariery wejścia do branży, takie jak: dostęp do kapitału, konieczność zapewnienia rozbudowanej sieci dystrybucji (ze względu na wielkość rynku), zły stan infrastruktury oraz nadmiernie rozbudowana sfera administracyjno-prawna.

3. Model zamkniętej innowacji – rozwój podstawowej działalności bankowej

Zaczynając działalność w latach 90., zarząd ICICI wyznaczył dwa najważniejsze obszary, w których bank miał osiągnąć przewagę nad konkurencją: obsługa bankowa rosnącej klasy średniej oraz profesjonalne usługi dla firm indyjskich

niezadowolonych z dotychczasowego poziomu świadczonych usług. Powołano dwie odrębne jednostki biznesowe i sformułowano zasady kształtujące strategię rozwoju banku:

– rozwój oparty na wzroście organicznym oraz minimalizacja liczby przejęć,
– tworzenie wartości dla klientów przy jednoczesnym ograniczaniu kosztów,
– koncentracja na rynku masowym i obsłudze korporacji indyjskich,
– wykorzystanie technologii IT i innowacji jako narzędzi realizacji powyższych postulatów.

W wyniku wdrożenia tych zasad Bank ICICI stał się liderem w dziedzinie stosowania nowoczesnych technologii i innowacji w indyjskim sektorze bankowym. Jako pierwszy indyjski bank wprowadził bankowość internetową, a jako pierwszy na świecie – sekurytyzację portfeli mikrofinansowych. Do innych nowoczesnych usług proponowanych przez ICICI należą świadczenie bezpośredniej akwizycji pożyczek na budowę domów oraz prowadzenie aukcji nierentownych aktywów. Innowacyjne rozwiązania dotyczyły również bankomatów – Bank ICICI jako pierwszy w Indiach umożliwił regulowanie rachunków w bankomatach oraz wpłacanie gotówki. Ponadto ze względu na braki w infrastrukturze (zwłaszcza na terenach mniej zurbanizowanych) bankomaty zostały podłączone do sieci bezprzewodowej i są zasilane energią słoneczną. W odpowiedzi na problem analfabetyzmu mieszkańców Indii interfejs bankomatów przedstawiono za pomocą piktogramów, jak również przetłumaczono na języki regionalne oraz umożliwiono obsługę głosową dla osób niepełnosprawnych.

Utrzymanie wysokiego tempa rozwoju oferty oraz poprawy funkcjonalności i dostępu do usług wymagało ciągłego pozyskiwania informacji o zmieniających się potrzebach klientów. Istotnym elementem całego rozwiązania było zaprojektowanie systemu zarządzania relacjami z klientami (CRM). W efekcie podjętych działań Bankowi ICICI udało się:

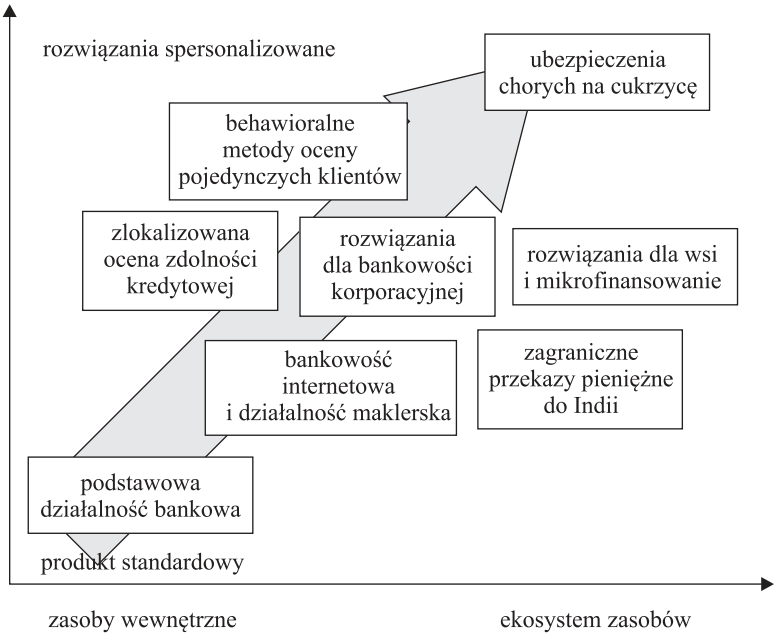
– wyodrębnić subsegmenty konsumentów, dla których można było opracować konkretne strategie działania,
– usprawnić procesy biznesowe, w tym proces obsługi klienta,
– stworzyć gotowe modele rozwiązywania problemów strategicznych i taktycznych przy wykorzystaniu informacji dotyczących kontaktów bank – klient,
– opracować strategię obsługi grup konsumentów w celu optymalizacji kosztów i efektywnego zarządzania ryzykiem kredytowym,
– uprościć i przyspieszyć procedurę oceny opłacalności klientów [Bojanowska 2012: 112-113].

Gromadzone informacje pozwoliły na pozyskanie wiedzy na temat preferencji i potrzeb poszczególnych grup klientów. Z analiz wynikało, że odbiorcy banku oczekują coraz bardziej zróżnicowanych i spersonalizowanych produktów. W odniesieniu do obecnej oferty dostępnej na rynku było to nowe podejście do kwestii obsługi klienta, które powinno wpłynąć na uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

Jednocześnie sprostanie tym celom wymagało zmian w dotychczasowym modelu biznesowym, w tym uzyskania dostępu do unikatowych zasobów czy zbudowania relacji z podmiotami zewnętrznymi w celu realizacji działalności innowacyjnej. W dalszej fazie rozwoju przyjęto dwa założenia. Po pierwsze, nastawienie na tworzenie indywidualnych doznań klienta adekwatnych do zgłaszanych przez niego potrzeb. Po drugie, jednoczesne pozyskiwanie dostępu do zewnętrznych unikatowych zasobów, w tym podmiotów spoza Indii czy wąsko rozumianego sektora bankowego.

Ilustracją tendencji zachodzących w rozwoju oferty Banku ICICI, uwzględniających te dwa kierunki, są rysunki 1 i 2. Na pierwszym z nich przedstawiono proces rozwoju usług świadczonych przez bank w odniesieniu do poziomu personalizacji usług oraz zakresu wykorzystania zasobów wewnętrznych i zewnętrznych. Dodatkowo na osi x wyrażony został upływ czasu. Na drugim wykresie przedstawiono zaś główne elementy docelowego modelu biznesu banku (po zakończeniu procesu odnowy). Wydzielono następujące grupy usług: tradycyjne usługi bankowe, usługi oparte na wykorzystaniu ICT oraz usługi pozabankowe. Dla każdej usługi wskazano kluczowe zasoby, dostawców i kooperantów.

Jednym z pierwszych produktów poszerzających portfel usług Banku ICICI była bankowość internetowa i działalność maklerska. Od tej pory otwarcie no-



Rysunek 1. Rozwój oferty Banku ICICI

Źródło: Prahalad i Krishanan 2010: 53.

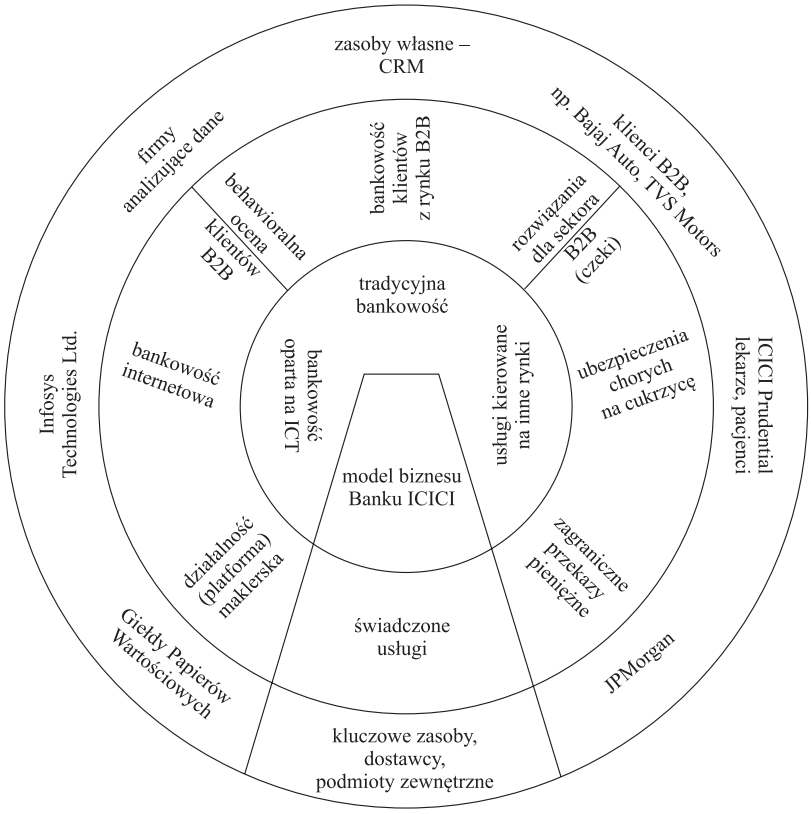
wego rachunku było możliwe zdalnie, w placówce lub podczas wizyty przedstawiciela banku w domu lub w miejscu pracy klienta. Platforma technologiczna cechująca się niskim całkowitym kosztem zakupu i utrzymania (*total ownership cost*) oraz otwartą architekturą systemu została dostarczona przez firmę Infosys [Infosys Technologies 2009]. Pozwoliła ona na realizację usług w zakresie *e-brokingu* oraz *call center*, prowadzenie bankowości online dla segmentów B2B i B2C, obsługę kart debetowych i kredytowych, realizację mikropłatności przez telefony komórkowe oraz komunikację z klientami poprzez wiadomości SMS [Parameswar, Dhir i Dhir 2016].

Następnie uzupełniono zakres usług o internetową platformę maklerską, a także integrację usług: zarządzania gotówką oraz zleceń bankowych i maklerskich. W ramach rachunku internetowego dostępne są narzędzia do szacowania portfela usług czy bieżącego śledzenia realizowanych transakcji. W początkowym okresie funkcjonowania tego rozwiązania (w 2000 r.) z usług korzystało 5 tys. klientów, a w 2006 r. liczba ta wzrosła do blisko miliona użytkowników (co stanowiło 10% klientów detalicznych banku). Na tej platformie w 2000 r. zawierano średnio 400 tys. transakcji dziennie, w 2005 r. blisko 2,1 mln, a w 2016 r. 10 mln [Parameswar i in. 2016]. Platformę opracował w ciągu jednego roku wewnętrzny zespół specjalistów, a na co dzień jest ona obsługiwana przez zaledwie pięcioosobowy zespół pracowników. Uruchomienie jej wymagało podjęcia współpracy z giełdami elektronicznymi, w związku z tym usługa ta znajduje się bliżej środka wykresu [Prahalad i Krishanan 2010: 51-53]. Platforma internetowa ICICI jest trzecim na świecie pod względem wielkości rozwiązaniem tego typu.

4. Budowanie modelu otwartej innowacji

W ramach działań związanych z poszerzaniem oferty Bank ICICI wprowadził również system oceny wypłacalności klientów. Potrzeba ta wynikała z rozpowszechnienia bankowości detalicznej i systemu kart kredytowych. Ponieważ w Indiach nie było scentralizowanego systemu kontroli kredytowej, usługę tę oferowały jedynie banki ponadnarodowe dla zamożnych klientów. Pozwalało to im zminimalizować ryzyko niewypłacalności. Z punktu widzenia ICICI, działającego w segmencie klasy średniej, wprowadzenie tej usługi wymagało rozwiązania problemów szacowania ryzyka i zdolności kredytowej. W ciągu sześciu miesięcy zbudowano platformę oceny wiarygodności kredytowej, którą następnie uzupełniono parametrami zadeklarowanego dochodu, stylu życia i konsumpcji. Narzędzie to musiało być na bieżąco aktualizowane, gdyż w gospodarce rozwijającej się w tempie przekraczającym 5% w skali roku standardy oceny ulegały nieustannym zmianom. W okresie początkowym system obejmował milion klientów, a w 2006 r. już 5,6 mln [Prahalad i Krishanan 2010: 52-53].

Na podstawie gromadzonych informacji na temat poziomu dochodów i sposobów ich wydatkowania przez poszczególnych klientów możliwe stało się indywidualne kształtowanie oferty zgodnie z fazą cyklu życia. W tym celu Bank ICICI podjął współpracę z wyspecjalizowanymi podmiotami zajmującymi się analizą danych, co pozwoliło na stworzenie pakietu usług pod nazwą „behawioralne metody oceny pojedynczych klientów" (rys. 1).



Rysunek 2. Model biznesu Banku ICICI

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym rozwiązaniem, które wdrożył Bank ICICI, były zagraniczne przesyły pieniężne. Emigranci indyjscy wysyłający pieniądze ze Stanów Zjednoczonych, Europy i Bliskiego Wschodu często korzystali z niezorganizowanych kanałów, a banki, które zajmowały się tymi zleceniami (np. Bank of India), korzystały z tradycyjnych rozwiązań wymagających przeprowadzenia licznych procedur. Średni czas realizacji wynosił 10 dni, a w przypadku oddalonych terenów wiejskich mógł się wydłużać nawet do miesiąca. ICICI w porozumieniu z amery-

kańskim bankiem JPMorgan zaoferował 48-godzinne przesyły, które można było zrealizować w jednym z ponad 10 tys. bankomatów w Indiach. Obecnie ICICI ma prawie 1/3 udziałów w rynku przesyłów pieniężnych do Indii wycenianych na 25 mld dolarów [Prahalad i Krishanan 2010: 56].

Również w przypadku klienta instytucjonalnego bank dążył do tworzenia wartości poprzez personalizację świadczonych usług. Ponieważ czeki są popularnym środkiem płatniczym w Indiach, ICICI jako pierwszy bank w kraju zastosował usługę skanowania czeków w swoich bankomatach. Wszystkie potwierdzenia odbioru dotyczące regularnych transakcji są wyposażane w zeskanowany obraz czeku ułatwiający śledzenie ich przebiegu. Ponadto dla najważniejszych klientów banku wprowadzono aplikacje z bezpośrednimi połączeniami z systemami ich kontrahentów. Przykładem takich usług jest branża motoryzacyjna. Klientami banku są najwięksi producenci pojazdów dwukołowych w Indiach, sprzedający ponad milion sztuk rocznie (Bajaj Auto, TVS Motors). Firmy te posiadają rozbudowaną sieć dystrybucji na terenie całego kraju. Dotychczasowy system płatności oparty na czekach był mało wydajny. Bank ICICI przygotował narzędzie do zarządzania gotówką dla dealerów i biur korporacji, w którym informacja o czeku dealera jest traktowana jako potwierdzenie jego realizacji i zostaje zaksięgowana w systemach finansowych producenta. Skróciło to okres realizacji czeków z kilku tygodni do kilku godzin.

Innym przykładem budowy modelu otwartej innowacji są ubezpieczenia dla osób chorych na cukrzycę. Na podstawie prowadzonego trybu życia pacjenta i przestrzegania zasad leczenia ustala się stopień ryzyka i wysokość składki ubezpieczenia. Informacje te pochodzą z trzech źródeł: od firmy ubezpieczeniowej, lekarza i pacjenta (są one wprowadzane samodzielnie przez pacjenta na specjalnej stronie www – ICICI Prudential)[2]. Informacje są przekazywane dobrowolnie, gdyż stanowią równocześnie podstawę indywidualnej terapii każdego klienta. Jeśli pacjent przestrzega zaleceń lekarza, to z punktu widzenia ubezpieczyciela zmniejsza się ryzyko wystąpienia negatywnych skutków choroby, co wpływa na obniżenie stawki ubezpieczenia. W związku z tym wszystkie zaangażowane podmioty są zainteresowane systematycznym dostarczaniem i uzupełnianiem informacji. Ponadto w ramach świadczonych usług klienci ICICI Prudential mogą korzystać z oferty wyspecjalizowanych firm farmaceutycznych produkujących leki na cukrzycę, stacji diagnostycznych, klubów gimnastycznych i ośrodków odnowy biologicznej. W celu realizacji tej innowacji firma musiała przygotować odpowiedni system przesyłania informacji oraz nawiązać współpracę z wyspecjalizowanymi podmiotami zajmującymi się analizą danych dotyczących pacjentów, firmą ubezpieczeniową oraz dodatkowymi podmiotami zaangażowanymi w leczenie pacjentów.

[2] www.iciciprulife.com/public/default.htm [dostęp: 9.01.2017].

Podsumowanie

Głównym celem artykułu było przedstawienie uwarunkowań przebiegu procesu transformacji indyjskiego Banku ICICI z modelu zamkniętej innowacji do otwartej innowacji. Rozpoczynając działalność w sektorze o wysokich barierach wejścia oraz znaczącym poziomie presji konkurencyjnej, ICICI wybrał jako grupę docelową dynamicznie rozwijający się segment klientów o średnich dochodach. Oznaczało to funkcjonowanie w oparciu o usługi cechujące się niższą marżą i rentownością. Konieczne stało się więc opracowanie takiego modelu biznesowego, który pozwoliłby dostarczać wartość dla klientów przy jednoczesnym ograniczaniu kosztów. Zarząd ICICI zdecydował się przyjąć w strategii działania wyznacznik tworzenia indywidualnych korzyści i zaspokajania potrzeb pojedynczego klienta. Konsekwencją tej decyzji jest stałe, systematyczne rozszerzanie oferty banku o nowe usługi oraz dążenie do zagospodarowywania powstających nisz rynkowych. Realizacja procesu odnowy strategicznej nakierowanej na wprowadzenie i dyskontowanie modelu otwartej innowacji zapewniła Bankowi ICICI osiągnięcie pozycji lidera na rynku indyjskim w ciągu dwóch dekad działalności.

Na podstawie analizy przypadku indyjskiego banku ICICI można sformułować wiele zaleceń dla praktyki w zakresie zarządzania innowacjami w postaci etapów rozwoju modelu biznesowego.

1. Zastosowanie nowoczesnej technologii ICT umożliwia zredukowanie kosztów działalności przy jednoczesnym gromadzeniu informacji o preferencjach i potrzebach klientów, a w dalszej kolejności – tworzenie i świadczenie usług z wykorzystaniem platformy internetowej.

2. Gromadzone informacje przetwarzane przez system CRM odgrywają kluczową rolę w zasilaniu procesu innowacji.

3. Mając niezbędne informacje, można przystąpić do tworzenia innowacji przy wykorzystaniu strategii opartej na dostępie do zasobów podmiotów zewnętrznych. Pozwala to na rozwój produktów i usług przy ograniczonej bazie zasobowej oraz na uniknięcie ponoszenia kosztów i ryzyka specjalizacji działalności.

4. Warunkiem sukcesu w długim okresie, zwłaszcza w niesprzyjającym otoczeniu, jest zaprojektowanie i systematyczne realizowanie procesu odnowy modelu biznesowego. Proces ten powinien być nakierowany na rekonfigurację zasobów w celu dopasowania oferty do istniejących potrzeb klientów. Natomiast pożądanym rezultatem tych działań jest ustanawianie nowych strumieni przychodów z nieobsługiwanych dotąd segmentów rynku.

Tak gruntowna odnowa modelu biznesu oraz reorientacji w stronę modelu otwartej innowacji może powodować pewne negatywne skutki. Konsekwentny rozwój oferty nakierowany na realizację indywidualnych potrzeb klienta może doprowadzić do zbyt dużej dywersyfikacji modelu biznesu, a w ostateczności

do utraty jego spójności. Może się to przejawiać m.in. spadkiem efektywności funkcjonowania, koordynowania i komunikowania się zbyt wielu jednostek biznesowych, utratą korzyści skali oraz rozmyciem wizerunku marki. Innym zagrożeniem jest uzależnienie od przetrwania relacji z podmiotami zewnętrznymi.

Niniejszy artykuł i zaprezentowane wyniki mają pewne ograniczenia. Pierwszym z nich jest wykorzystanie danych wtórnych. Uniemożliwia to doprecyzowanie informacji na podstawie bezpośrednich wywiadów z pracownikami i klientami banku. Drugie ograniczenie wynika z przyjętego długiego okresu analizy, co spowodowało dość duży stopień generalizacji przedstawianych informacji.

Interesującym kierunkiem dalszych badań byłaby analiza poszczególnych usług w kontekście zmian elementów modelu biznesu, np. według koncepcji Alexa Osterwaldera, oraz odniesienie tych wyników do głównych konkurentów. Drugi obszar badań może dotyczyć szczegółowej oceny efektów wprowadzonych innowacji.

Literatura

Bae Y., Chang H., 2012, Efficiency and effectiveness between open and closed innovation: Empirical evidence in South Korean manufacturers, *Technology Analysis & Strategic Management*, 24 (10), 967-980.

Bojanowska A., 2012, *Zarządzanie relacjami z klientami w bankach udzielających kredytów hipotecznych*, Lublin: Politechnika Lubelska.

Chesbrough H.W., 2003a, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston: Harvard Business School Press.

Chesbrough H.W., 2003b, The era of open innovation, *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 1-9.

Chesbrough H.W., 2004, Managing open innovation, *Research Technology Management*, 47(1), 1-36.

Chesbrough H.W., 2006, *Open Business Model. How to Thrive in the New Innovation Landscape*, Boston: Harvard Business School Press.

Cygler J., Machel W., 2014, *Obszary działań kooperacyjnych przedsiębiorstw high-tech*, w: *Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Warszawa: Placet.

GUS, 2014, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2011-2012*, Warszawa.

Infosys Technologies, 2009, *Technology-led transformation: ICICI Bank*. Bangalore, Karnataka, India: Infosys Technologies.

MarketLine, 2016, *ICICI Bank Limited Company Overview*, ICICI Bank SWOT Analysis.

Mielcarek P., 2015, Developing of innovation process in open innovation model – an IT case study, *Przegląd Organizacji*, 2, 33-41.

OECD, 2008, *Open Innovation in Global Networks*, Paris: OECD Publishing.

Parameswar N., Dhir S., Dhir S., 2016, Banking on Innovation, Innovation in Banking at ICICI Bank, *Global Business and Organizational Excellence*, 36(2), 6-16.

Prahalad C.K., Krishanan M.S., 2010, *Nowa era innowacji*, Warszawa: WN PWN.

Simard C., West J., 2006, *Knowledge networks and the geographic locus of innovation*, w: *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, red. H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. West, Oxford: Oxford University Press.

www.icicibank.com/aboutus/about-us.html [dostęp: 9.01.2017].

www.iciciprulife.com/public/default.htm [dostęp: 9.01.2017].

A Shift from a Closed to an Open Innovation Model: A Case Study of ICICI Bank

Abstract. *The aim of this article is to present factors affecting the transformation from a closed to an open innovation model undertaken by the Indian Bank ICICI. The case study covers the period from 2000 to 2016. The first part is devoted to describing the Indian bank sector and the reasons why the ICICI Bank decided to undertake this strategic shift. The second part presents practical aspects of developing service innovations by means of accessing third party resources. The bank managed to achieve success in an unfavourable environment by focusing on creating added value for customers, implementing up-to-date ICT and tapping resources of other entities. The strategic shift to an open innovation was possible by renewing the bank's business model in order to adapt it to the changing and discontinuous environment.*

Keywords: *open innovation, innovation, business model, bank, case study*