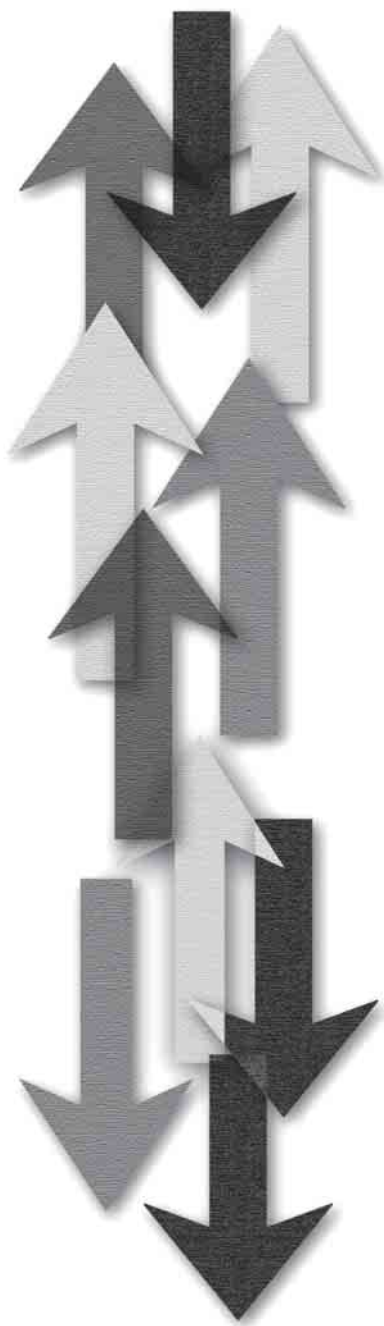


Zeszyty BRE Bank – CASE

**Czy
sektor bankowy
w Polsce jest
innowacyjny?**

**Nr79
2005**



BRE BANK SA



**Centrum Analiz
Społeczno-Ekonomicznych**

Publikacja jest kontynuacją serii wydawniczej Zeszyty PBR-CASE

CASE-Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Fundacja Naukowa
00-010 Warszawa, ul. Sienkiewicza 12

BRE Bank SA
00-950 Warszawa, ul. Senatorska 18

Copyright by: CASE-Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Fundacja Naukowa i BRE Bank SA

Redakcja naukowa
Ewa Balcerowicz
Sekretarz Zeszytów
Krystyna Olechowska

Autorzy
Sławomir Lachowski
Jan Szambelańczyk
Jan Woźniak

Projekt okładki
Jacek Bieńkowski

DTP
SK Studio

ISSN 1233-121X

Wydawca
CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych – Fundacja Naukowa, 00-010 Warszawa, ul. Sienkiewicza 12

Nakładca
BRE Bank SA, 00-950 Warszawa, ul. Senatorska 18
Oddano do druku we wrześniu 2005 r. Nakład 300 egz.

SPIS TREŚCI

LISTA UCZESTNIKÓW SEMINARIUM	4
WPROWADZENIE	5
INNOWACYJNOŚĆ W POLSKIM SEKTORZE BANKOWYM – PROBLEMY I DYLEMATY	
– Jan Szambelańczyk, Maciej Ławrynowicz	9
Wstęp	9
Innowacyjność w usługach bankowych	9
Funkcje i podmioty innowacji finansowych	11
Zapotrzebowanie na innowacje finansowe	11
Kompetencje pracowników w procesach innowacyjnych	14
Typologia innowacji finansowych i korzyści z nich płynących z przykładami	15
Czy polski sektor bankowy jest innowacyjny?	17
NOWE OBLICZA BANKOWOŚCI – Sławomir Lachowski	
Nowa gospodarka – mit czy rzeczywistość	19
Filozofia działania mBanku	21
Model biznesowy mBanku	21
INNOWACYJNOŚĆ W POLSKIEJ BANKOWOŚCI KORPORACYJNEJ – Jan Woźniak	
Jaka innowacyjność	25
Skala innowacyjności polskiej bankowości korporacyjnej	27
Przykłady innowacji	28
Wnioski	31

LISTA UCZESTNIKÓW SEMINARIUM

Robert Azembski	Miesięcznik BANK
Ewa Balcerowicz	CASE
Władysław Binkowski	Computerland
Zbigniew Bondarczuk	MGiP
Natalia Chodakowska	KP "L. Czarny, W. Budny"
Grzegorz Cydejko	ePress
Anna Chwiałkowska	BRE Bank
Marcin Czaplicki	XVIII LO w Warszawie
Marek Dąbrowski	CASE
Anna Maria Dukat	EBWB
Hanna Dziarska	Polskie Radio
Jarosław Godyń	Xelion. Doradcy Finansowi
Małgorzata Heleba	Dow Jones
Adrew Hope	Interfax
Joanna Izdebska	Deutsche Bank PBC
Krzysztof Jaczewski	Fundusz MIKRO Sp. z o.o.
Anna Jaros	Ambasada USA
Marta Jaśkiewicz	BZ WBK
Karol Kaluska	Reuters
Jan Kowalczyk	RCSS
Mateusz Kuzioła	XVIII LO w Warszawie
Sławomir Lachowski	BRE Bank
Włodzimierz Maciaszczyk	NBP
Urszula Marcinkiewicz	BRE Bank
Dariusz Marcjasz	Pekao
Róża Mili-Czernik	Pekao
Aleksandra Myczkowska	Rzeczpospolita
Krystyna Olechowska	CASE
Adam Oleksiuk	RCSS
Tadeusz Ołdakowski	KIR
Krzysztof Opolski	UW WNE
Małgorzata Pawłowska	NBP
Andrzej Reich	NBP
Oliwia Rołek	PAP
Jacek Strzelecki	KPP
Stanisław Sudak	RCSS
Jan Szambelańczyk	AE w Poznaniu
Marcin Szmarpeter	EBOiR
Andrzej Śniecikowski	ZMIANY Investment
Władysław Świtalski	WNE UW
Bogusław Tatarewicz	ZMIANY Investment
Jarosław Wieclaw	BRE Bank
Łukasz Wilkowicz	Parkiet
Ewa Wlazło	Rzeczpospolita
Jan Woźniak	HSBC
Barbara Woźniak	ISB Euromoney
Beata Zamieniecka	BGŻ
Jadwiga Zaręba	BPH

Wprowadzenie

W klasycznym znaczeniu innowacja to coś, czego dotychczas nie było, coś, co ma zupełnie nowego rodzaju technologię. Czy innowacje w sektorze bankowym są właśnie takimi innowacjami? Zdaniem części specjalistów, nie. W sektorze finansowym, bankowym, w ogóle w sferze usług innowacje mają raczej charakter innowacji, które za prof. K. Opolskim można zdefiniować jako pewne nowe, skuteczne połączenia występujących elementów w nowe konfiguracje. Owe nowe konfiguracje można podzielić bądź na innowacje imitacyjne (zwane przez bankowców wtórnymi), a innowacjami pierwotnymi byłyby innowacje o charakterze rozwojowym.

Wydaje się, że w sektorze bankowym problem innowacji nie polega na tym czy są one w klasycznym tego słowa znaczeniu innowacjami, ale na ich absorpcji, co dawno już ekonomiści odkryli, a prekursorem był Robert M. Solow. Wydaje się, że polski sektor bankowy, tak jak nasza gospodarka, wykazuje niską chłonność, niską absorpcyjność innowacji. Przy czym warto odnotować, że zgodnie z teorią rozwoju gospodarczego możemy mówić o absorpcji biernej i czynnej, klasycznym przykładem tej drugiej są poczynania Japonii, a przykładem biernej może być skopiowanie przez Rosjan fordą i wyprodukowanie pobiedy.

Można powiedzieć, że niska chłonność absorpcyjna polskiego sektora bankowego dotyczy trzech podmiotów: absorpcji innowacji przez klienta; absorpcji innowacji przez organizację (która też może odrzucić absorpcję) i wreszcie absorpcji innowacji przez pracowników. Polska gospodarka, w tym sektor bankowy, zdaniem prof. K. Opolskiego, wykazuje niską chłonność absorpcyjną, zwłaszcza gdy rzecz

dotyczy absorpcji czynnej. Jeśli decydujemy się na rozwiązania innowacyjne, to jedynie na adaptację sprawdzonych w rozwiniętych gospodarkach. Mamy natomiast pewien kłopot z przetworzeniem innowacji czynnej w coś nowego, co jest akceptowane i pobudzone przez rynek. Problemem nie są niskie nakłady w Polsce na naukę i badania, ale czy są one w odpowiedni sposób absorbowane. Sprawdzając się w ekonomii prawo Jeana B. Sasa, że podaż rodzi popyt nie rządzi innowacjami. Podaż innowacji wcale nie musi rodzić popytu. Innowacje wcale nie muszą być kopiowane i wchłaniane. Jeśli problem rozgrywa się po stronie absorpcji, a nie tworzenia innowacji, to polskiemu sektorowi bankowemu można bardzo wiele zarzucić, bo nie tworzy warunków sprzyjających odpowiedniej absorpcji innowacji. Jednak zdecydowana większość znawców przedmiotu twierdzi, że w usługach, tak jak w każdym innym dziale gospodarki można mówić o innowacjach. Pomiędzy innowacją a wynalazkiem nie można stawiać znaku równości. W sektorze bankowym innowacja o charakterze procesowym czy nawet produktowym, albo modelu biznesowego nie polega na nowym poukładaniu dotychczasowych elementów. Przykładem choćby *scoring* kredytowy, który według teorii innowacji destrukcyjnych jest jedną ze znakomitszych innowacji. Zastosowany w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw pozwala na szybką i scentralizowaną ocenę ryzyka, kontrolę i zarządzanie tym ryzykiem.

Przykładem stosowania innowacji w usługach jest także bankowość internetowa, która w coraz większym stopniu zastępuje lub uzupełnia tradycyjne metody prowadzenia działalności bankowej. Ten rodzaj usług polega na umożliwieniu klientowi dostępu do jego rachunku i dokonywaniu operacji za pomocą przeglądarek internetowych. Zakres tych usług, w zależności od wykorzystywanego oprogramowania i strategii banku może być bardzo szeroki. Polegać on może np. na zamieszczaniu na stronie internetowej banku jedynie ogólnych informacji o oferowanych produktach, bądź na pobieraniu formularzy czy dokonywaniu aktywnych operacji na rachunku. Strona WWW może służyć również do komunikacji klientów z bankiem (doradztwo, składanie wniosków kredytowych itp.).

Wraz z szybkim rozwojem Internetu od połowy lat 90. na całym świecie zaczęły się pojawiać oddzielne oddziały sieciowe, czy nawet w pełni „wirtualne banki” nie mające swych „realnych” oddziałów. Jednym z takich banków jest holenderski ING Direct, bank posiadający tylko i wyłącznie „wirtualną” siedzibę. Z punktu widzenia bankowości jest to bardzo „młody” bank, zaledwie z siedmioletnią tradycją, natomiast jako podmiot świadczący usługi w sieci jest już doświadczonym graczem na rynku elektronicznym. Liczba jego klientów jest już imponująca i w 2004 r. w ośmiu krajach na całym świecie wynosiła 7,5 miliona, w tym roku – 10 mln. Co drugi depozyt bankowy w Stanach Zjednoczonych jest składany w ING Direct.

W sieci istnieje wiele „wirtualnych” banków, natomiast ING jako jeden z nielicznych generuje zyski – w pierwszym kwartale 2004 r. 8,5 miliona dolarów. Tajemnica tak dobrych wyników, w ocenie ING Direct, tkwi przede wszystkim w bardzo dobrym marketingu i prostocie oferowanych produktów. Do-

datkowym atutem banku jest to, że oferuje on również swoim klientom usługę bankowości telefonicznej. Połączenie obsługi poprzez Internet z obsługą telefoniczną konta okazało się bardzo elastycznym i trafionym rozwiązaniem. ING Direct wdrożył rozwiązanie Sanchez Profile. Rozwiązanie to zapewnia bankowi możliwość elastycznego tworzenia i dystrybucji nowych produktów, dzięki czemu bank może przystosowywać się do szybko zmieniających się warunków i cen rynkowych jak np. stóp procentowych czy harmonogramów spłat kredytów. Sprawne zarządzanie bazą danych klientów i całą infrastrukturą przetwarzania transakcji pozwala na sprostanie wymaganiom szybkiego wzrostu.

Sukces jest tym większy, że międzynarodowy detaliczny bank internetowy powstał w ostatnich latach, które raczej nie sprzyjały rozwojowi handlu w sieci (wielki kryzys branży IT i spółek internetowych). Dzięki wirtualnemu wejściu na rynek międzynarodowy, bank uniknął kosztów związanych z otwieraniem nowych oddziałów oraz zatrudnianiem personelu. Wirtualizacja oferowanych usług pozwoliła również na dotarcie do nowego segmentu rynku – klientów bogatszych oraz znających tajniki technik informatycznych. Do głównych rynków międzynarodowych należą: rynek niemiecki, hiszpański, australijski oraz amerykański. Atutem godnym uwagi jest oprocentowanie, jakie oferuje ING Direct na rynku amerykańskim wynoszące 2,2%. Za kilka lat bank zamierza przyciągnąć w USA 3,5 mln klientów, czyli tyle samo co na rynku niemieckim. Nie jest to zadanie łatwe, zważając na fakt, iż rynek za oceanem jest bardzo wymagający i trudno osiągnąć na nim sukces nie oferując czegoś zupełnie nowego. Zadanie, choć trudne, nie jest niemożliwe do zrealizowania, mając na uwadze to, że ING Direct może liczyć na niemałe wsparcie finansowe ze strony spółki-matki ING Group. Ekspansja na rynki międzynarodowe banku trwa nadal, czego przykładem może być ostatni zakup ING Direct. Dokonał on transakcji przejęcia za 350 mln dolarów drugiego, co do wielkości usług bezpośrednich w Niemczech – banku Entrium.

ING Direct jest podawany w różnych opracowaniach jako doskonały przykład na odniesienie sukcesu w sieci. W Polsce takim przykładem jest bank elektroniczny mBank, który ma blisko milion klientów i należy do pierwszej dziesiątki największych banków elektronicznych na świecie. A jest przedsiębiorstwem stworzonym od podstaw. Sukces mBanku, jak podkreśla S. Lachowski, prezes BRE Banku, wcale nie polega na tym, że jest bankiem elektronicznym. Punktem odniesienia twórców modelu biznesowego mBanku były trzy firmy: amerykańska wielka sieć handlowa WalMart, amerykańskie tanie linie lotnicze Souches AirLines i holenderski ING Direct, nie funkcjonujący wówczas jeszcze w Stanach Zjednoczonych, a jedynie w Kanadzie.

Czy opisanym przedsięwzięciom można odmówić miana innowacji? Raczej, nie. Innowacje szczególnie w usługach, ale nie tylko, mogą mieć inny charakter niż wynalazek. O ile te ostatnie często muszą czekać bardzo długo, aby znalazły swoje zastosowanie, to efekt innowacji jest widoczny prawie natychmiast, jeżeli są one umiejętnie realizowane.

Polska bankowość nawet w skali globalnej jest innowacyjna. Jeden ze współwłaścicieli słynnej firmy KMV, która opracowała model pomiaru ryzyka związanego z kredytowymi transakcjami pochodnymi, model, który jest standardem, stosują go wszystkie światowe agencje ratingowe, jest Polakiem. Wielu Polaków pracuje w światowych bankach inwestycyjnych i agencjach ratingowych opracowując nowe modele powszechnie stosowane w bankowości.

Nie można się też zgodzić, że polski sektor bankowy jest restrykcyjny, czyli mało innowacyjny. Wszystko zależy od punktu odniesienia. Jeśli sektor bankowy porównamy z sektorem telefonii komórkowej, który szczyci się sukcesem, penetracją rynku, nowymi usługami, to oczywiście wynik dla banków będzie negatywny. Jeśli polski system bankowy porównamy z Poczta Polska, to przy całym szacunku dla przedsiębiorstwa użyteczności publicznej efekt będzie zgoła odmienny.

Konkurencja jest na pewno motorem napędzającym innowacyjność. W momencie, kiedy polska gospodarka stanie się w pełni otwarta, sektor bankowy pokaże jak bardzo jest innowacyjny.

Innowacyjność polskiego sektora bankowego była tematem 79. seminarium BRE-CASE. Seminarium zorganizowała Fundacja CASE we współpracy z BRE Bankiem SA w ramach stałego cyklu spotkań panelowych. Seminarium odbyło się w Warszawie, w czerwcu 2005 r.

Organizatorzy zaprosili do wygłoszenia referatów: Jana Szambelańczyka, profesora Akademii Ekonomicznej i Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Sławomira Lachowskiego, prezesa BRE Banku SA oraz Jana Woźniaka, dyrektora zarządzającego Pionu Skarbu, członka Zarządu HSBC Bank Polska SA.

Innowacyjność w polskim sektorze bankowym – problemy i dylematy

„Everybody talks about financial innovation, but (almost) nobody empirically tests hypotheses about it.”

Frame and White

Wstęp

W literaturze przedmiotu, głównie zagranicznej, badania nad innowacjami finansowymi mają przede wszystkim charakter modelowy. Istotne rozróżnienie dotyczy podziału instytucjonalnego na innowacje w bankowości i na giełdzie. Ograniczony dostęp do odpowiednio szczegółowych informacji lub ich brak w pożądanym przekrojach sprawia, że rzadko pojawiają się pogłębione studia nad innowacyjnością w szerszym kontekście ekonomiczno-społecznym.

Przedmiotem rozważań w niniejszym opracowaniu przygotowanym na seminarium CASE są problemy i dylematy związane z odpowiedzią na pytanie czy polski sektor bankowy jest innowacyjny.

Innowacyjność w usługach bankowych

Źródłostów pojęcia innowacyjności wywodzi się z łaciny i oznacza (*Innovatio* – (późno łac.) odnowienie lub (*Innovare* – od łac.) odnawiać. Często pojęcie innowacyjności odnoszone jest również do łacińskiego *novus*, czyli nowość. Natomiast w słowniku wyrazów obcych przy pojęciu innowacji znaleźć można następującą definicję – wprowadzenie czegoś nowego, rzecz nowo wprowadzona, nowość, reforma.

Wśród ekonomistów oraz praktyków pojęcie innowacyjności pojmowane jest różnorako. Najczęściej popełnianym błędem jest utożsamianie pojęcia innowacja z nowym produktem, nie uświadamiając sobie, że przedmiotowa kategoria jest pojęciem szerszym obejmują-

cym nie tylko produkt, lecz także ideę, usługę, technologię o cechach nowości. W witrynie internetowej Centrum Analiz Społeczno Ekonomicznych znaleźć można następujące określenie innowacji:

Innowacja – działanie nowatorskie w przemyśle lub usługach zarówno w stosunku do produktów (poprzez tworzenie nowych lub znaczne modyfikowanie istniejących) jak i w stosunku do procesów [...] poprzez ich ulepszanie.

Inną definicję odnoszącą się *stricte* do innowacji w sektorze bankowym, a precyzyjniej w sektorze finansowym, znaleźć można w publikacji Zarządu Rezerwy Federalnej w Atlancie¹:

Innowacja finansowa – coś nowego, co zmniejsza koszty, ogranicza ryzyko lub dostarcza ulepszony produkt, usługę, instrument, który lepiej zaspokaja popyt uczestników rynku finansowego

Kolejna, przytoczona poniżej, a zarazem najogólniejsza definicja innowacji finansowej podkreśla aspekt kreacji i dyfuzji innowacji wśród uczestników rynku finansowego²:

„Ogólnie rzecz ujmując innowacja finansowa jest aktem tworzenia i popularyzacji nowego instrumentu finansowego jak również nowej technologii, instytucji czy rynku.”

Ostatnia z zaprezentowanych definicji skupia się na pozytywnych efektach innowacji w funkcji pośrednictwa finansowego oraz funkcjonowaniu rynku nie identyfikując wprost beneficjentów tych zmian.

„Innowacja finansowa może być określona jako pozytywna zmiana w pośrednictwie finansowym lub systemie finansowym: w instytucji finansowej (bankach komercyjnych, firmach ubezpieczeniowych, funduszach emerytalnych lub inwestycyjnych) inwestycyjnych rynkach finansowych (rynku akcji, rynku instrumentów dłużnych, rynku instrumentów pochodnych)”³.

Rynkowa innowacja finansowa może mieć różne cele (np. uczynienie usługi finansowej oferowanej na rynku finansowym tańszą w użyciu, bardziej dostępną, bądź świadczenie jej z wyższą jakością, może też mieć na względzie większą rentowność dla oferenta), ale z założenia dostarczać ma korzyści ekonomicznych przynajmniej jednemu z uczestników transakcji, w której występuje.

Podsumowując przegląd definicji innowacji finansowych można wyspecyfikować następujące elementy charakterystyczne:

- ewolucyjny charakter innowacji w sektorze bankowym,
- pozytywny wpływ na:
 - ograniczanie ryzyka, obniżkę kosztów, lepsze zaspokajanie potrzeb z punktu widzenia przynajmniej jednego z podmiotów rynku bankowego,
 - efektywniejszą realizację podstawowych funkcji systemu finansowego jako całości,
 - dwuetapowy proces: tworzenia i popularyzacji innowacji.

Funkcje i podmioty innowacji finansowych

Podobnie jak w przypadku rozważań definicyjnych niemożliwe okazuje się jednolite klasyfikowanie funkcji innowacji na rynku usług finansowych. Zdecydowanie łatwiejsze jest identyfikowanie bodźców innowacji działających po stronie uczestników rynku. W tabeli 1 zaprezentowano dwa zestawienia funkcji rynków bankowych, na które to funkcje wpływają innowacje finansowe. W większości przypadków innowacja finansowa powoduje wzrost efektywności więcej niż jednej funkcji. Dla przykładu sekurytyzacja aktywów powoduje przemieszczenie zobowiązań pomiędzy podmiotami, modyfikuje ponoszone ryzyko przez dywersyfikację oraz wpływa na przyszłe decyzje inwestorów.

Rozważając innowacje finansowe w polskim sektorze bankowym pomocna jest identyfikacja podmiotów uczestniczących w kreacji, wdrażaniu oraz wykorzystywaniu tych innowacji. W prostym modelowym układzie wśród głównych grup inte-

resariuszy innowacji finansowych wyróżnić można: instytucję finansową, klientów, instytucje regulacyjne, społeczeństwo jako całość, a wewnątrz banku przynajmniej trzy grupy interesu: właścicieli, pracowników oraz menedżerów. W bardziej skomplikowanym układzie należałoby uwzględnić również dostawców technologii, gdyż jak wynika z badań empirycznych, często z innowacji pochodzących z innych dziedzin gospodarki płyną impulsy kreujące innowacje w sektorze bankowym lub też są ich podstawą technologiczną. Każda z wymienionych grup interesariuszy opisana być może zespołem celów, postaw i zachowań dotyczących innowacji.

Zapotrzebowanie na innowacje finansowe

Można wyróżnić dwie grupy czynników zapotrzebowania na innowacje. W pierwszej, zgodnie z zasadą racjonalności zachowań przedsiębiorstw lub gospodarstw domowych oczekiwać należy, że oferenci i klienci poszukiwać będą

Tabela 1. Funkcje usprawniane dzięki innowacjom finansowym na rynku bankowym

R.C. Merton	Bank for International Settlements
Przemieszczenie funduszy w czasie i przestrzeni	Transfer ryzyka (cenowego oraz kredytowego)
Gromadzenie funduszy	Zwiększenie płynności
Zarządzanie ryzykiem	Gromadzenie kapitału we wspomaganiu działalności przedsiębiorstw
Pozyskiwanie informacji niezbędnych do podejmowania decyzji	-----
Ukierunkowywanie problemu hazardu moralnego oraz asymetrii informacji	-----
Usprawnianie transakcji kupna sprzedaży	-----

Źródło: Opracowanie własne na podstawie R. C. Merton, *Financial innovation and economic performance*, Journal of Applied Corporate Finance 4 (4)/1992 oraz Bank for International Settlements, *Recent innovations in international banking*, Bank for International Settlements Report, April 1986.

ulepszonych produktów, procesów czy struktur organizacyjnych – innowacji, które prowadzą do redukcji kosztów produkcji lub usług bądź w większym stopniu zaspokoją potrzeby, przyniosą większe dochody lub zyski. W tym ujęciu nakłady na badania i rozwój powinny przynosić efekty w postaci efektywniejszej alokacji kapitału czy większe dochody z pośredniczenia w transakcjach finansowych. Drugą grupą czynników kreujących potrzebę innowacji jest niepewność przyszłych stanów otoczenia oraz jego burzliwość, które w konsekwencji generują ryzyko. Awersja do ryzyka charakterystyczna dla przedsiębiorstw i jednostek powoduje, że ryzyko odbierane jest jako koszt, co z kolei rodzi potrzebę innowacji. Jednocześnie niepewność otoczenia skutkuje tym, że nie wszystkie nakłady na badania i rozwój przynoszą oczekiwane rezultaty w postaci przychodowych innowacji.

Zarysowane motywy działań instytucji sektora bankowego oraz ich klientów, w połączeniu z siłą w stosunkach wzajemnych mogą powodować, że obszary poszukiwań banków nie będą zbieżne z oczekiwaniami klientów, personelu, bądź też koszty społeczne przekroczą przychody sektora. Jako przykład służyć może informatyzacja funkcji *back-office*. Z jednej strony zastosowanie informatyki obniża koszty stałe banków, dzięki ograniczeniu nakładów na zatrudnienie i wpływających na wzrost zysków, pozytywnie odbierany przez akcjonariuszy. Z drugiej strony skutkiem informatyzacji jest zmniejszenie zatrudnienia, bądź jego restrukturyzacja na skutek centralizacji i/lub outsourcingu funkcji *back-office*, negatywnie odbierane przez pracowników oraz mogące tworzyć społeczne koszty bezrobocia.

Czynnikiem ograniczającym innowacyjność może być struktura akcjonariatu (polityczne ograniczenia w racjonalizacji zatrudnienia w bankach będących własnością państwa).

W analizie kosztów i korzyści wynikających z innowacji podkreślić należy, że proces tworzenia innowacji wynikać może z celowych i formalnych działań lub przedsięwzięć komórek badań i rozwoju, w procesie modyfikowania produktów, jak również z nieformalnej metody prób i błędów. Wprowadzanie innowacji jest zwykle działaniem wysoce ryzykownym, szczególnie w sektorze usług finansowych na skutek możliwości łatwej imitacji. Wiąże się to z niematerialnym charakterem usług, bardzo wysokimi kosztami wprowadzania nowych technologii, rosnącą szybkością jej zmian oraz zapewnieniem bezpieczeństwa, bardzo silną konkurencją, w tym również wywieraną przez instytucje niebankowe lub parabankowe. Szczególnie istotny jest tu proces dyfuzji innowacji, ochrony know-how, znaków towarowych czy patentów. Wspomniane czynniki pociągają za sobą stosunkowo wysokie koszty niepowodzenia rynkowego, potwierdzone badaniami rynkowymi wskazującymi na wdrażanie tylko jednej na osiemdziesiąt idei nowego produktu i tylko jednym sukcesie rynkowym na cztery wdrażane⁴.

Istotnym czynnikiem w procesie konceptualizacji innowacji powinny być potrzeby klientów. Społeczne uwarunkowania zachowań jednostki związane ze zrozumieniem i akceptacją grupy odniesienia silnie wpływają na jej zachowania rynkowe. Konsumpcja produktów bankowych wśród innych osób, używanie ich na forum pu-

blicznym w sposób zauważalny werbalnie lub wizualnie daje możliwość kreowania innowacji nie tylko usług niezbędnych z punktu widzenia klienta, lecz także wpływ na tworzenie i uświadamianie kolejnych. Kwesta ta jest szczególnie istotna w Polsce, w której tempo zmian przynależności do klasy społecznej w porównaniu ze społeczeństwami zachodnimi jest bardzo wysokie. Badania empiryczne prowadzone wśród użytkowników bankowości elektronicznej w Polsce ujawniają, że większość informacji czerpanych przez klientów pochodzi z ich najbliższego otoczenia, rodziny, przyjaciół. Wnioski z badań rozciągnąć można również na tworzenie i akceptację innowacji produktowych przez klientów. Percepcja produktów bankowych, a w szczególności innowacji nie jest jedynie zaspokajaniem potrzeb finansowych, lecz wykracza poza instrumentalny charakter, produkty bankowe stają się symbolami wzorców konsumpcji. Wraz z wzrostem zamożności i rozszerzaniem hierarchii społecznej z większą intensywnością obserwowane są efekty wyróżniania się oraz naśladownictwa w ramach grup odniesienia. Efekt wyróżniania objawia się dążeniem do osiągnięcia poziomu konsumpcji charakterystycznego dla wyższych szczebli hierarchii społecznej oraz wyróżniania się na tle grupy, do której się należy. Naśladownictwo wewnątrzgrupowe polega zaś na upodabnianiu się do wzorca konsumpcji charakterystycznego w grupie, do której należymy⁵.

W polskiej szybko zmieniającej się strukturze społecznej ważną rolę odgrywa konsumpcja demonstracyjna. Potrzeba identyfikacji poprzez efekt demonstracji ma szczególne znaczenie w pierwszych fazach życia produktów bankowych. Jed-

nakże demonstracyjna rola konsumowanych dóbr wpływa na upowszechnianie się innowacji, by po pewnym czasie stać się produktem akceptowanym przez większość konsumentów.

Cechą charakterystyczną polskiego rynku bankowego jest w porównaniu ze społeczeństwami zachodnimi niski stopień wykorzystywania usług bankowych przez gospodarstwa domowe⁶. T. Harrison, wyróżnia pięcioelementową piramidę potrzeb na usługi finansowe, która może pomóc w wyjaśnianiu akceptowalności i dyfuzji innowacji. Składa się ona z kolejno zaspokajanych (dopiero po zaspokojeniu potrzeb niższego rzędu pojawiają się i są możliwe do zaspokojenia potrzeby wyższego rzędu) poniższych potrzeb:

- potrzeby związane z dostępnością gotówki,
- potrzeby związane z zabezpieczeniem posiadanego majątku,
- potrzeby związane z przesyłaniem pieniędzy,
- potrzeby związane z opóźnieniem zapłaty,
- potrzeby związane z doradztwem finansowym⁷

Zestawiając wyniki badań z powyższą piramidą potrzeb stwierdzić należy, że innowacyjność banków w Polsce nie powinna być ukierunkowana na przenoszenie lub tworzenie nowych produktów i usług bankowych, lecz na wprowadzanie jak najszerszego zakresu usług do minimum usługowego⁸. Kolejną obserwacją jest wykluczenie z obszaru usług finansowych znacznej części społeczeństwa oraz znalezienie innowacyjnych

produktów mogących przynosić korzyści zarówno bankom jak i klientom. Zauważona prawidłowość powinna skłonić banki do zainteresowania nie tylko kreowaniem innowacji, lecz także działalnością edukacyjną. Przykładem może być kanadyjski sektor bankowy (uważany za jeden z bardziej innowacyjnych na świecie), w którym za inicjatywą odpowiednika Związku Banków Polskich organizuje się seminaria dla małych i średnich przedsiębiorstw przybliżając nowe technologie oraz e-business⁹. Inną działalnością podnoszącą społeczną zdolności do tworzenia i akceptacji innowacji są szkolenia prowadzone na uniwersytetach, a dotyczące zarządzania finansami ułatwiają w ten sposób przejście od roli ucznia do pracownika. Ostatni przykład to badania naukowe finansowane na wielu uczelniach wspomagające procesy innowacyjne tak w bankach jak i w skali całego sektora bankowego.

Kompetencje pracowników w procesach innowacyjnych

Niematerialność usług finansowych powoduje, że jakość usług łączona jest z reguły z wizerunkiem banku, dostępem do rzetelnych informacji oraz kwalifikacjami, postawami i zachowaniami personelu. Mimo dynamicznego rozwoju nowych kanałów dystrybucji, najważniejsze decyzje wymagają kontaktu interpersonalnego. Punkt ciężkości komunikacji między pracownikiem a klientem – w procesie świadczenia usług – przesuwają się w kierunku doradztwa finansowego, a zmniejsza się znaczenie wykonywania prostych, powtarzalnych czynności. Ciągłość świadczenia usług wiąże się z problematyką monitorowania pozio-

mu świadczonych usług i poziomem satysfakcji z wielokrotnych kontaktów. Podobieństwo usług bankowych rodzi konieczność budowania przewag konkurencyjnych, w inny sposób niż przez wprowadzanie nowych łatwo kopiowanych usług. Szczególnie przydatne może być tworzenie efektów synergii przez łączenie innowacji technologicznych z wyjątkowymi kompetencjami personelu, obejmującymi obok kwalifikacji także elementy motywacji i postaw. Specyfika dwóch ostatnich cech jest charakterystyczna dla Polski, gdzie poziom nasycenia usługami bankowymi jest znacząco niższy niż w krajach wysoko rozwiniętych, ale następuje szybki rozwój samych banków, jak i zakresu oferowanych usług. Tempo i zakres wdrażenia nowoczesnych rozwiązań informatycznych stanowić może fundament tworzenia przewagi konkurencyjnej, pod warunkiem równoległych zmian w kompetencjach personelu.

Jakość świadczonych usług może być rozpatrywana na poziomie pojedynczego pracownika, zespołu, placówki lub placówek banku oraz całego banku, czy nawet uniwersalnego pośrednika finansowego. Koncepcja uniwersalnego pośrednika finansowego działającego na wielu rynkach, świadczącego usługi o charakterze kompleksowym, również tych, które nie są uważane za typowo bankowe, zakłada supremację zespołu sprzedażowego nad finansowym. Wyzwania stawiane przed personelem dotyczą pełnienia nowej roli konsultanta – doradcy klienta, i bazują na innych kompetencjach. Obejmują one wszechstronną wiedzę na temat wszystkich produktów, procedur, umiejętności pozwalających na jednoosobową obsługę, otwartości na potrzeby klientów, eksplorowania obsługiwanego seg-

mentu rynku oraz szeroką wiedzę i umiejętności wykorzystania systemu komputerowego¹⁰.

Typologia innowacji finansowych i korzyści z nich płynących z przykładami

Innowacje finansowe z reguły dzielone są na cztery grupy:

- produktowe – oferowanie wcześniej nieistniejących produktów,
- usługowe – nowe sposoby lub kanały dystrybucji,
- procesowe – nowego rodzaju procesy produkcyjne lub usługowe,
- organizacyjne – nowe formy organizacyjne.

Powyższy podział nie jest swoisty jedynie dla innowacji finansowych. Podział bardziej użyteczny

w analizie innowacyjności polskiego sektora bankowego dzieli dychotomicznie innowacje według czterech kryteriów na:

- innowacje pierwotne/wtórne,
- innowacje koncepcyjne/technologiczne,
- innowacje efektywne/nieefektywne,
- innowacje zaspokajające nowe/stare potrzeby (taniej, szybciej, wygodniej).

Z punktu widzenia sektora finansowego – jako systemu – korzyści generowane przez innowacje podzielić można m.in. na następujące grupy¹¹:

- unikanie lub ograniczanie podatków bądź regulacji ostrożnościowych,
- redukcja kosztów transakcyjnych oraz zwiększanie płynności,

Tabela 2. Kategorie i analogie innowacji finansowych vs niefinansowych

Kategorie innowacji	Przykłady innowacji	
	Finansowych	Niefinansowych
Nowe produkty	Agregator PIK M-payment	Tranzystor jednoelektronowy; Apple Computer's i-Pod* Pen-drive*
Nowe usługi	Euro-elixir; Internet-kredyt; Elektroniczna portmonetka	Apple Computer's i-Pod* Pen-drive* Sklep internetowy
Nowe procesy	Credit-scoring; Credit-rating	Procesy produkcyjne oparte na nanotechnologiach
Nowe formy organizacyjne	Bankowy kiosk elektroniczny; Bank wirtualny	„M-form” zdecentralizowana struktura korporacyjna

* – mają formę nowego produktu lub nowej usługi

- zmniejszanie kosztów agencji (między zarządzającymi a akcjonariuszami oraz między akcjonariuszami i kredytodawcami),
- redukcja asymetrii informacyjnej między grupami wewnątrz organizacji (udziałowcy większościowi a zarządzający) oraz na zewnątrz (kredytobiorcy a mniejszościowi udziałowcy),
- rosnąca dywersyfikacja ryzyka (derywaty, fundusze inwestycyjne)
- innowacyjne banki uzyskiwały średnio 15% bieżącego dochodu rocznego z nowych produktów wdrożonych w poprzednich dwóch latach i planowały uzyskanie 30% w okresie 5 lat,
- wydatki i budżety na rozwój nowych produktów/ R&D oraz innowacje są dodatnio powiązane z wynikami banków,
- krótsze okresy rozwoju produktu współwystępują z osiąganiem większych dochodów z tych produktów,

W świetle studiów literatury i doświadczeń praktycznych można stwierdzić, że niekorzystne dla banków regulacje prawne czy ograniczenia regulacyjne same z siebie indukują innowacje finansowe. Ilustrują to chociażby następujące przykłady:

1. Stwierdzono, że wprowadzenie pułapów procentowych na usługi depozytowe w USA (tzw. Regulacja Q) było powiązane z głównymi innowacjami lat 60., w tym z wdrożeniem negocjowalnych certyfikatów depozytowych.
 2. Opatentowywanie innowacji finansowych zostało zintensyfikowane po wprowadzeniu odpowiednich regulacji umożliwiających prawną ochronę metod biznesowych.
 3. Liczba patentów na innowacje finansowe banków inwestycyjnych jest pozytywnie skorelowana z wielkością banku i zależy od jego pośrednich związków ze środowiskiem akademickim.
- strategia ZZL (HRM) ma duże znaczenie dla procesów innowacyjnych. Kluczowe jest nagradzanie za innowacyjne sukcesy, praktyki rekrutacyjne i unikanie nadmiernej płynności zatrudnienia,
 - banki osiągające sukcesy innowacyjne stosują bardziej formalne i proaktywne podejście do innowacji niż te, które tych sukcesów nie osiągają,
 - najważniejszym czynnikiem sprawczym sukcesów innowacyjnych w bankach okazywali się kierownicy liniowi, szczególnie w bankowości detalicznej,
 - czynnikiem różnicującym banki odnoszące sukcesy w innowacjach finansowych, od tych co osiągają mniejsze powodzenie, jest dedykowana strategia planowania i rozwoju nowych produktów,
 - banki powinny być ostrożne, aby nie zwiększyć biurokratyzowania procesów innowacyjnych, gdyż jest to już barierą ich rozwoju,
- Nieliczne analizy empiryczne w nad innowacyjnością w bankach wskazują że:

– średnie tempo wdrożeń innowacji różni się pomiędzy krajami (Z przeglądu jakości praktyk zarządzania Ernst & Young z połowy lat 90 wynika, że średni okres wdrażania innowacji w bankach wynosił w Kanadzie 57 tygodni, w USA 27 tygodni, w Japonii 23 tygodnie).

Na podstawie doświadczeń praktycznych formułowane są w literaturze dwie zasady dyfuzji innowacji.

Pierwsza próba komercjalizacji wynalazku prawie nigdy nie przynosi sukcesu, bo wynalazca zwykle wyprzedza powstanie odpowiednio dużego popytu na jego pomysł i nie wie jak spieniężyć wynalazek (model biznesu wspierającego wynalazek nie jest dostatecznie uświadomiony).

Zasada *second-mover advantage* – jeżeli wynalazca nie wie jak lub nie potrafi spieniężyć innowacji, zwykle inna organizacja odnosi sukces tam, gdzie wynalazca poniósł porażkę (np. APPLE wynalazł Newton'a ale sukces w jego komercjalizacji odniósł PALM wykorzystując go w cyfrowym asystencie osobistym).

Czy polski sektor bankowy jest innowacyjny?

Przedstawione powyżej rozważania mają ułatwić odpowiedź na pytanie czy polski sektor bankowy jest innowacyjny. Bez pogłębionych studiów empirycznych trudno sformułować jednoznaczną odpowiedź o charakterze rozstrzygnięcia. Warto jednak zwrócić uwagę, że w pytaniu mowa o sektorze bankowym, a nie pojedynczych bankach. Gdyby

przyjąć takie ścisłe rozgraniczenie sektora i banku oraz zastosować szeroką definicję innowacji finansowej, można postawić uprawdopodobnioną hipotezę, że polski sektor bankowy jako system jest bardziej innowacyjny niż poszczególne banki.

Innowacyjność polskiego sektora bankowego oceniana z perspektywy historycznej, obejmującej okres transformacji systemowej od końca lat 80 XX wieku do chwili obecnej, musi uwzględniać przede wszystkim stanowiące normy prawa i działalność regulatora, dynamiczne zmiany potrzeby interesariuszy systemu, strukturę organizacyjną i procedury realizacyjne.

Jako uprawdopodobnienie powyższej hipotezy można przytoczyć następujące, łatwo obserwowalne elementy uzasadnienia:

- entropia monobanku w dwuszczeblowy system bankowy, z wydzieleniem 9 banków komercyjnych ma unikalny charakter w bankowości,
- utworzenie telBanku i jego innowacyjność technologiczna wyprzedzała wiele rozwiązań w rozwiniętych systemach bankowych,
- restrukturyzacja finansowa przedsiębiorstw i banków w warunkach transformacji systemowej,
- system działalności pomocowej dla banków w stanie zagrożenia niewypłacalnością i kapitalizacji Bankowego Funduszu Gwarancyjnego nosi wyraźne znamiona innowacyjności,
- sanacja banku drogą „wygaszania” działalności z udziałem 12 największych banków w Polsce,

korzystających z pomocy finansowej BFG ma unikalny charakter.

W odróżnieniu od innowacji sektora banki komercyjne i spółdzielcze w Polsce w większym stopniu transferują lub kopiują innowacje i wdrażają je na krajowym rynku usług finansowych, niż generują innowacje pierwotne (przynajmniej w ścisłym tego słowa znaczeniu). Wpływa na to m.in. dominacja zagranicznych akcjonariuszy w bankach „córkach” w Polsce i polityka ujednolicanie ich działalności według standardów banków „matek”. Co prawda można znaleźć nieliczne przykłady eksperymentowania na polskim rynku bankowym przez banki „matki”, będące inwestorami strategicznymi w polskich bankach „córkach” a nie są to przypadki powszechne.

*

Uwzględniając rozwój rynku finansowego oraz kształtowanie świadomości informatycznej kolejnych pokoleń klientów, bankowość staje przed wyzwaniem opracowania koncepcji usług wykraczających poza zaspokajanie potrzeb finansowych. Chodzi zwłaszcza o produkty i usługi integrujące różne sfery aktywności klientów, z uwzględnieniem kultury cyfrowej, zwłaszcza młodej generacji.

Przypisy

¹ W. S. Frame, L. J. White: *Empirical Studies of Financial Innovation: Lots of Talk, Little Action?*, Federal Reserve of Atlanta, Working Paper 2002-12, 06/2002

² P. Tufano: *Financial Innovation*, w: *The Handbook of the Economics of Finance*, edit. G. Constantinides, M. Harris and R. Stulz (Elsevier Amsterdam 2003).

³ A. Juhkam: *Financial Innovation in Estonia*, PRAXIS Center for Policy Studies, 2003, s. 3

⁴ H. Davidson, T. Watkins, M. Wright: *Developing New Personal Financial Products – Some Evidence on the Role of Market Research*. International Journal of Bank Marketing nr 1/1989, s. 8-15

⁵ A. K opocka: *Psychospołeczne uwarunkowania rozwoju bankowości detalicznej w Polsce*, Bank i Kredyt 05/2004

⁶ Zgodnie z badaniami prowadzonymi przez Pentor w 2003 roku jedynie 50% ankietowanych posiadało ROR, a 37% posługiwało się kartami płatniczymi.

⁷ T. Harrison: *Financial services marketing*. London 2000 Pearson Education, s. 55-57.

⁸ Minimum usługowe w teorii konsumpcji to usługi niezbędne do prawidłowego funkcjonowania gospodarstwa domowego.

⁹ *Banking and Innovation: A Canadian Success Story, The Canadian Association's Submission on Innovation Strategy*, Canadian Bankers Association, September 2002

¹⁰ A. Janc, G. Kotliński: *Polityka zatrudnienia a informatyzacja i konkurencyjność banku*, Bank 10/2002, s. 42-45

¹¹ W. S. Frame, L. J. White: *Empirical Studies of Financial Innovation: Lots of Talk, Little Action?*, Federal Reserve of Atlanta, Working Paper 2002-12, 06/2002

Nowe oblicza bankowości

Postronny obserwator rzadko kiedy postrzega bankowość jako branżę innowacyjną. Nie tylko dlatego, że przyzwyczailiśmy się patrzeć na sektor usług bankowych poprzez pryzmat tradycji wyrażanej najczęściej pod postacią ekskluzywnych i najbardziej reprezentacyjnych budynków w miastach całego świata ale również, a może przede wszystkim na fakt samego charakteru branży – oferującej w głównej mierze usługi. Proces powstawania innowacji wciąż kojarzony jest z produktami, podczas gdy dominująca część współczesnej gospodarki opiera się na usługach.

Nowa gospodarka – mit czy rzeczywistość

Zmiana paradygmatu funkcjonowania gospodarki pod wpływem rozwoju technologii teleinformatycznych znacząco wpłynęła na zatarcie się różnic

między produktami, usługami czy nawet całymi branżami. Tania i powszechnie dostępna informacja oraz niespotykana wcześniej przejrzystość rynku coraz bardziej zbliżają nas do modelu konkurencji doskonałej. Nieograniczony niemalże wybór i stale rosnące wymagania klientów, którzy znaleźli się obecnie w centrum działania wszystkich podmiotów rynkowych, zmieniają codzienną obecność gospodarczą w walkę o uwagę i utrzymanie odbiorców. Logika nowej gospodarki, w której wiedza staje się nie tylko nowym, ale i kluczowym czynnikiem produkcji, wymusza na podmiotach rynkowych traktowanie innowacji jako podstawowej broni w budowaniu modeli biznesu.

Nowe warunki otoczenia, kształtowane zarówno stale rosnącym znaczeniem technologii jak i trendami globalizacyjnymi, wymagają od podmiotów gospodarczych niekiedy radykalnych zmian w dotychczasowych sposobach funkcjonowania. Każdy

element działalności przedsiębiorstwa ma swój istotny wkład w pozycję firmy na rynku a osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w warunkach nowej gospodarki musi być wypadkową efektywności poszczególnych procesów biznesowych. Dlatego też duże przedsiębiorstwa, niezależnie od branży, na co dzień posługują się innowacją o charakterze inkrementalnym (*incremental innovation*), zakładającą stopniowe ulepszanie procesów czy produktów, co pozwala im na utrzymanie konkurencyjnej pozycji na rynku. Również *benchmarking* stosowany obecnie niemal powszechnie ułatwia zapewnienie najwyższego poziomu jakości danej oferty czy produktu. Jednakże dla przedsięwzięć, które od podstaw wchodzi na rynek innowacja, a zwłaszcza określony jej rodzaj – innowacja o charakterze przełomowym (*disruptive innovation*) jest jedynym narzędziem i niekiedy jedyną szansą na osiągnięcie sukcesu w warunkach Nowej Gospodarki. Zmiany w sposobie użytkowania komputerów, nowe zastosowania informatyki, rozwój telekomunikacji i Internetu, łączność sieciowa oraz niespotykana wcześniej suwerenność konsumentów zmieniły radykalnie oblicze gospodarki tworząc nie tylko nowe zasady, ale przede wszystkim nowe szanse, zagrożenia i wyzwania.

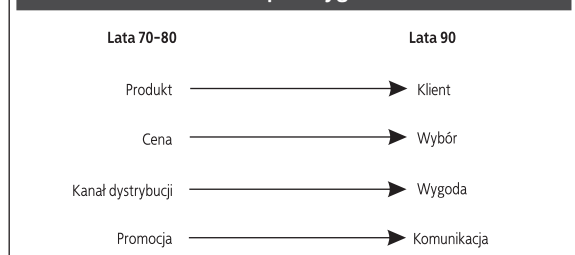
I rzeczywiście, kilkanaście ostatnich lat, to zmiana naszego sposobu życia, pracy, wypoczynku, to również zmiana sposobu nauczania; z czego, być może, nie zdajemy sobie sprawy. Zmiany te, w odniesieniu do nas samych, jak również do tworzenia nowych wartości w gospodarce nazywam nową gospodarką.

Zmienił się paradygmat funkcjonowania gospodarki. W latach 70. i 80. produkt był efektem

prac inżynierów na podstawie wynalazków a jego cenę określano na podstawie poniesionych kosztów z uwzględnieniem marży zysku. Trafiał on następnie do działu marketingu, którego głównym zadaniem było pozyskanie odbiorców poprzez zastosowanie odpowiedniej promocji. Model ten zupełnie dobrze funkcjonował aż do początku lat 90., kiedy to w centrum uwagi zamiast produktu znalazł się klient i jego potrzeby, co zdecydowanie zmieniło nie tylko kolejność, ale i filozofię postępowania. Punktem wyjścia stało się badanie potrzeb klientów i na tej podstawie określenie pożądanых cech produktu, a dopiero później trafiał on do działu projektowania i wreszcie do produkcji. Promocja została zastąpiona komunikacją z klientem posiadającym dziś niemal nieograniczony wybór w każdej dziedzinie, dysponującym informacjami ułatwiającymi jego dokonanie w prosty i szybki sposób. Jeszcze kilka czy kilkanaście lat temu porównanie ofert bankowych wymagało osobistego odwiedzenia placówek, co pochłaniało znaczną ilość czasu. Dodatkowo, banki starały się prezentować tylko wybrane informacje dotyczące swoich ofert, co istotnie utrudniało ich porównanie. Dzisiaj wystarczy usiąść do komputera. I nie ma tu znaczenia, czy bank posiada swój serwis internetowy czy też nie, ponieważ klient ma nieograniczony dostęp do internetowych agregatorów grupujących i porównujących oferty większości banków działających na rynku.

Tak więc wybór i wygoda z jednej strony, innowacje i wsłuchiwanie się w potrzeby klientów z drugiej – stały się tymi elementami paradygmatu współczesnej gospodarki, które decydują o sukcesie w biznesie.

**Wykres 1. Nowa gospodarka – mit czy rzeczywistość?
Zmiana paradygmatu**



Z punktu widzenia praktyka gospodarczego największy wpływ na praktykę biznesową mają trzy rodzaje innowacji: procesowe, produktowe i technologiczne, z których ostatnie są raczej tymi, z których korzystamy niż tymi, które tworzymy. Niezwykle istotny w tym ujęciu jest również czas potrzebny na wdrożenie innowacji. Przykładowo w Kanadzie zajmuje to średnio 47 dni, Japonii – 27 a Stanach Zjednoczonych – 23. Uruchomienie banku wirtualnego – mBanku – który uważam za przedsięwzięcie innowacyjne, trwało trzy miesiące od momentu podjęcia decyzji do dnia pozyskania pierwszego klienta. To niezwykle krótki czas w naszych warunkach gospodarczych.

Jak widać w bankowości również można tworzyć innowacje. Poszukiwanie przykładów i czerpanie inspiracji z różnych, niekiedy bardzo odległych branż, może być źródłem niezwykle ciekawych rozwiązań, bo jak twierdzą, to nie wynalazki zmieniają świat, ale ich zastosowanie. Ważne jest również, aby innowacji nie mylić z technologią. Często spotykam się z negatywną oceną niskich wydatków na naukę i badania w Polsce, jakkolwiek jest to stan, który powinien ulec zmianie, nie oznacza jednak, że blokuje naszą innowacyjność. We współczesnym świecie to umiejętność korzystania z wynalazków czy inaczej zastosowania nowych

technologii decyduje o wprowadzeniu innowacji technologicznych a zwłaszcza procesowych.

Filozofia działania mBanku

Wydawałoby się, że o sukcesie mBanku zadecydował Internet. Nie jest to jednak prawda. mBank był dopiero siódmym bankiem w Polsce, który zastosował Internet w dostępie do banku. Nie był więc prekursorem tego rodzaju bankowości. A mimo to, pod względem liczby klientów, liczby rachunków, ilości zgromadzonych depozytów i dynamiki ich wzrostu mBank jest liderem bankowości internetowej w Polsce.

Na czym więc polega sukces mBanku? Klientów potraktowaliśmy poważnie. Rygorystycznie przestrzegaliśmy zasady, że finanse osobiste wymagają prostych rozwiązań w zasięgu ręki. Misję mBanku sformułowaliśmy w hasło: dostarczamy klientom maksimum korzyści i wygodę w finansach osobistych.

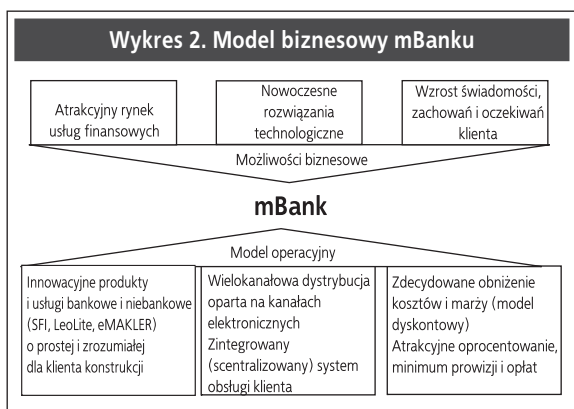
Bank, którego nie ma w świecie rzeczywistym może wydawać się bezosobowym. Stąd na stronie internetowej mBanku pojawiły się zdjęcia naszych pracowników a następnie zdjęcia klientów. W ciągu tygodnia otrzymaliśmy kilkadziesiąt tysięcy zdjęć przesłanych elektronicznie.

Model biznesowy mBanku

Według profesora Gary'ego Hamela z Harvard Business School konkurencyjność we współczesnym świecie nie zależy od produktów, ale

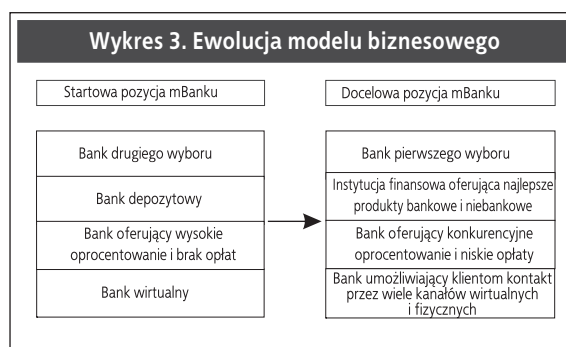
od modeli biznesowych¹. Lekceważenie tej zasady niesie ze sobą większe ryzyko niż brak skuteczności. Dlatego tak wiele uwagi przywiązujemy do modelu biznesowego mBanku.

Na czym polega model biznesowy mBanku? Po pierwsze – najważniejszy jest klient, czyli wiem, komu sprzedaję. Po drugie – wiem, co sprzedaję, czyli znam potrzeby klienta. Po trzecie – wiem, jak, czyli używam tych kanałów komunikacji i dystrybucji, które odpowiadają klientowi a nie bankowi. Używam takiej technologii, która jest efektywna kosztowo dla banku oraz atrakcyjna dla klienta.



Na początku mBank był bankiem dwóch produktów i niewiele wróżyło mu sukces. Bank proponował klientom konto transakcyjne (oszczędnościowo-rozliczeniowe) oraz wysokooprocentowany rachunek depozytowy, którego oprocentowanie było wyższe niż rachunków terminowych. Rozwiązanie wydawało się niezgodne z logiką biznesową, bowiem za dostępność środków klient raczej powinien zrezygnować z części swojego zysku, a bank oferował wyższe oprocentowanie. mBank dążył do tego, aby stać się bankiem

pierwszego wyboru. Dodatkowo, złamał tradycyjne kanony bankowości detalicznej, gdzie wyższa jakość usługi dostępna była za wyższą cenę.



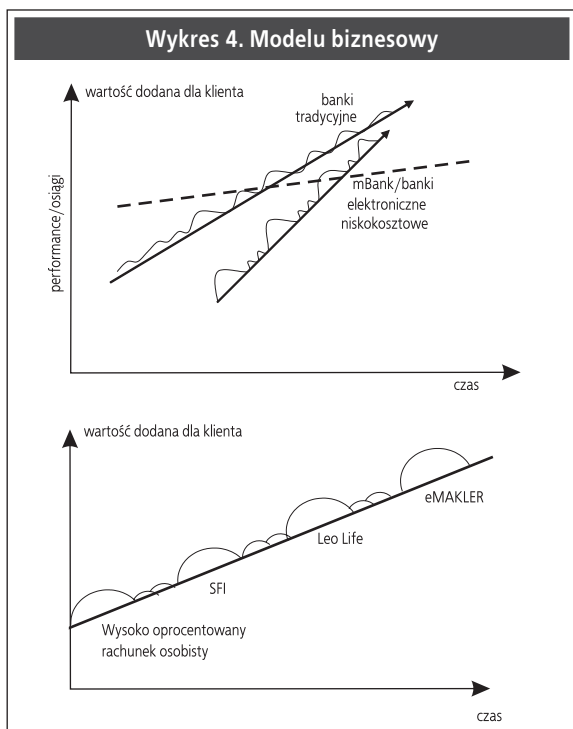
Jeszcze dziesięć lat temu pewnie nikt nie odważyłby się postawić tezy, że poczta w swojej tradycyjnej formie nie ma przyszłości. Dzisiaj wysyłkę listów zdominowała poczta elektroniczna. W niektórych krajach już nawet urzędy skarbowe nie kontaktują się inaczej z podatnikami jak za pośrednictwem Internetu. Wniosek? Nowe technologie i Internet jako kanał komunikacji zmieni bankowość w takim stopniu, albo podobnym jak Internet zmienił pocztę.

W ciągu ostatnich czterech lat mBank wprowadził tyle produktów, że dzisiaj można stwierdzić, iż oferta usług i produktów banku, który nie ma oddziałów jest porównywalna, jeśli nie lepsza, z najlepszą oferowaną przez tradycyjny bank działający w Polsce. W ubiegłorocznej analizie szerokości oferty produktowej miesięcznika „Profit” mBank zajął drugie miejsce, dodam, że tuż za MultiBankiem – drugim projektem detalicznym BRE Banku.

Filozofia mBanku polega na tym, aby być o krok przed konkurencją pod względem innowacji,

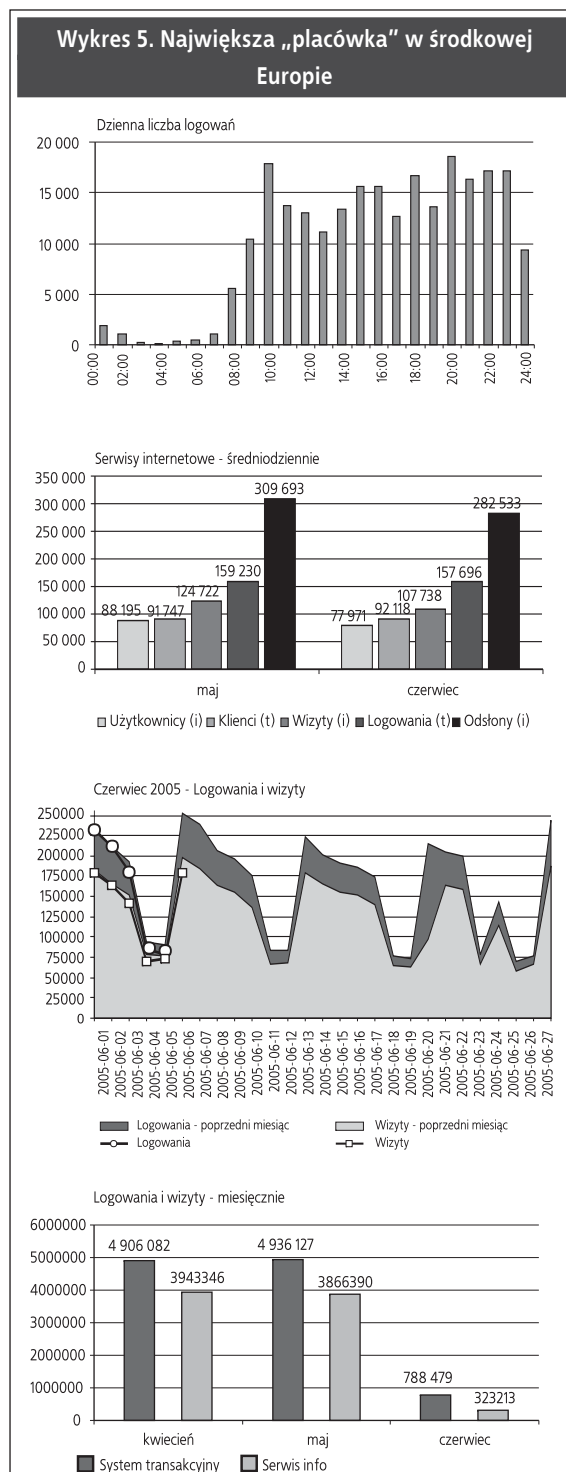
¹ THE E-CORPORATION, By: Hamel, Gary, Sampler, Jeff, Fortune, 00158259, 12/07/98, Vol. 138, Issue 11.

Wykres 4. Modelu biznesowy



które stanowią wartość dodaną dla klienta. mBank zaczynał od oferowania dwóch produktów, potem były dwa lata małych kroczków. Następnym przełomem innowacyjnym w ofercie banku stał się Supermarket Funduszy Inwestycyjnych. Nadal mBank jako jedyny oferuje swoim klientom kilkadziesiąt różnych funduszy kilkunastu towarzystw inwestycyjnych bez opłat. W dniu startu mBanku w Polsce było 50 tys. bankowych kont internetowych. Liczbę tę mBank osiągnął w ciągu 3 – 4 miesięcy działalności. Tak samo było z liczbą kont inwestycyjnych dla zakupu funduszy inwestycyjnych. Trzecie przełomowe innowacyjne rozszerzenie oferty produktowej polegało na wprowadzeniu ubezpieczenia na życie z funduszem inwestycyjnym Leo Life. W połowie czerwca br. mBank uzyskał zgodę Komisji Papierów Wartościowych na uruchomienie działalności biura maklerskiego.

Wykres 5. Największa „placówka” w środkowej Europie



Klienci z rachunku osobistego będą mogli kupować w czasie rzeczywistym akcje na warszaw-

skiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Klient mBanku będzie więc miał możliwość pełnej kontroli wszystkich wymiarów swoich finansów, a mianowicie transakcji, depozytów, kredytów, inwestycji w fundusze inwestycyjne, inwestycji w akcje. Niemożliwe stało się możliwe – wszystkie finanse w jednym miejscu, dostępne o każdej porze i z każdego niemalże zakątka świata.

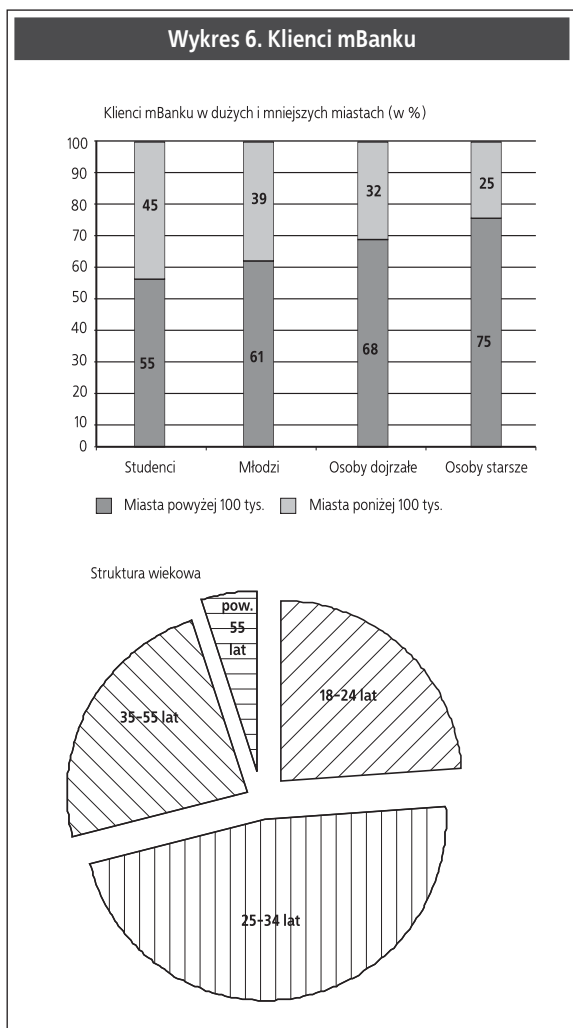
dycyjnego oddziału przychodzi raz na dwa miesiące. Niepomiarnie więc wzrasta intensywność kontaktu klienta z bankiem internetowym nie powodując jednocześnie kolejek a co za tym idzie nie wpływając na obniżenie komfortu dla klienta.

Model biznesowy mBanku odpowiada potrzebom nowej generacji. Charakteryzuje ją styl życia. Ta generacja to nie tylko ludzie młodzi, ale i ludzie starsi, którzy bardzo szybko zaadaptowali nowoczesne technologie w swoim codziennym życiu, aczkolwiek ponad 50% klientów mBanku nie ukończyło jeszcze 35 lat.

Od momentu wejścia mBanku na rynek liczba klientów banków internetowych wzrosła prawie 60-krotnie. Do mBanku należy 24% tego rynku.

Dyskutując przyszłość bankowości detalicznej w Polsce trzeba pamiętać, że cechą tego rynku jest wysoka koncentracja. W ciągu ostatnich pięciu lat prawie podwoiła się liczba rachunków bieżących w bankach i liczba bankomatów, maleje natomiast liczba oddziałów bankowych.

Cały czas należy jednak pamiętać, jak powiedział Nigel Piercy, że czasy stabilności i przejrzystości w świecie dającym się w znacznej mierze przewidzieć to już przeszłość.



W jaki sposób mBank radzi sobie z obsługą prawie miliona klientów? Klient loguje się do serwisu transakcyjnego średnio 11 razy w miesiącu. Do tra-

Innowacyjność w polskiej bankowości korporacyjnej

FED definiuje innowacyjność finansową jako coś nowego, co zmniejsza koszty, ogranicza ryzyko lub dostarcza ulepszony produkt, usługę, instrument, który lepiej zaspokaja popyt uczestników rynku finansowego. I taką definicję przyjmijmy na użytek tego opracowania.

Jaka innowacyjność

Punktem wyjścia analizy innowacyjności jest dosyć prosty schemat, który zakłada spojrzenie na przedmiot analizy z punktu widzenia potrzeby klienta, a następnie na metodzie jej rozwiązania. Potrzeby klienta mogą być uświadomione lub nie. Czasami uświadomienie potrzeby jest już innowacją samą w sobie. Przykładem uświadomionej potrzeby jest chęć inwestorów do maksymalizacji zysku, czyli poszukiwanie nowych produktów inwestycyjnych, które tę potrzebę pozwolą zaspokoić.

Potrzeba nieuświadomiona to choćby sam fakt pokazywania przedsiębiorcom-klientom potrzeby zarządzania ryzykiem finansowym przedsiębiorstw, jakie korzyści ono daje, jaki wpływ ma zarządzanie ryzykiem na pozycję konkurencyjną, na wycenę przedsiębiorstwa, na dalsze możliwości rozwoju. Innowacją może być również sposób zastosowanej analizy – w przypadku banków czy instytucji finansowych mówimy o analizach typu V@R (*Value At Risk*), w przypadku przedsiębiorstw dosyć często mówi się także o analizach typu E@R (*Earnings At Risk*) dla banków. Dosyć często więc sam sposób analizy jest innowacją samą w sobie.

Innowacyjność możemy rozpatrywać też z innego punktu widzenia. Czy wychodzi ona od klienta i stosuje się ją w relacjach między klientem a bankiem, czy też dotyczy banku z racji jego wewnętrznych procesów, jego wewnętrznego funkcjonowania, czy wręcz dotyczy działalności *stricto* bankowej.

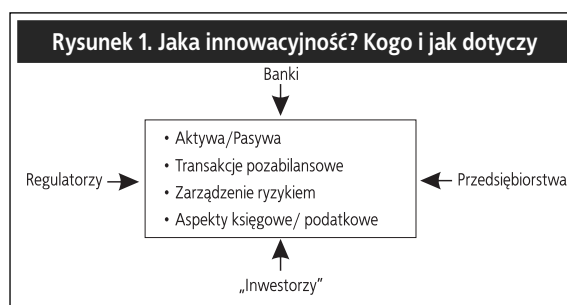
Przykładem potrzeby wychodzącej wprost od klienta jest potrzeba zarządzania ryzykiem walutowym, gdzie klient w sposób oczywisty sygnalizuje potrzebę, a bank szuka innowacyjnych sposobów jej zaspokojenia. Przykładem innowacyjności *stricte* bankowej jest system zarządzania ryzykiem – zarówno finansowym jak i kredytowym – lub nowoczesne systemy zarządzania kapitałami banku, które w dużej mierze były potężnym motorem rozwinięcia się instrumentów kredytowych, czyli zwiększenia kapitałów banków, co wynikało z wewnętrznych potrzeb instytucji bankowych.

Rozpatrując innowacyjność z punktu widzenia przyjętego rozwiązania, bardzo ważne jest rozróżnienie między innowacjami pierwotnymi i wtórnymi.

Na polskim rynku, w zakresie analizowanym w opracowaniu, zazwyczaj mamy do czynienia z tzw. innowacjami wtórnymi. Źródłem ich pochodzenia są potężnie rozwinięte rynki finansowe, które oferują wiele sprawdzonych rozwiązań. Innowacje te dotyczą przenoszenia, czyli kopiowania bądź transferu innowacji czy produktów istniejących na rynkach rozwiniętych. Natomiast stosowane w Polsce innowacje pierwotne dotyczą głównie ulepszania pewnych już istniejących na rozwiniętych rynkach instrumentów w celu ich dostosowania do konkretnych rozwiązań np. regulacyjnych obowiązujących w naszym kraju. Przykładem jest stosowanie transakcji typu *Buy-Sell-Back* zamiast tradycyjnych depozytów w celu zmniejszenia kosztu rezerwy obowiązkowej. Kiedyś stosowaną ją powszechnie, dzisiaj rzadziej (ze względu na spadek kosztów polskiej rezerwy

obowiązkowej), chociaż nadal polskie transakcje BSB kilkunastokrotnie przekraczają obroty transakcji *repo*, które są powszechna na rynkach rozwiniętych.

Przenoszenie na polski grunt rozwiązań istniejących na rynkach rozwiniętych zdefiniujemy jako rozwiązanie wtórne innowacji. W zależności od źródła zastosowanego rozwiązania (na zewnątrz lub wewnątrz banku) podzielimy je na zewnętrzne i wewnętrzne. Nowoczesne metody sprzedaży produktów bankowych: wychodzenie do klienta, niekoncentrowanie się na produkcji, czy samą organizację procesu sprzedaży, organizację procesu *cross selling*, systemów i procesów motywacyjnych wewnątrz banku na pewno można uznać za wewnętrzne rozwiązania innowacyjne



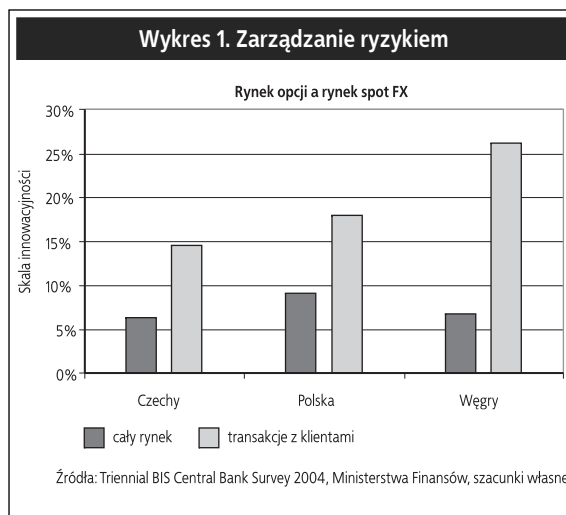
Dosyć często innowacje dotyczą jednego podmiotu, np. banków, jeśli mamy do czynienia z innowacjami wewnętrznymi. Jednak zazwyczaj dotyczą banków i przedsiębiorstw. Czasem zdarzają się innowacje, które łączą wszystkich uczestników procesu. Łącznikiem stają się parametry, czyli aktywa lub pasywa, transakcje pozabilansowe, zarządzanie ryzykiem oraz aspekty księgowo i podatkowe. Elementy te, w różnych konfiguracjach tworzą innowację.

Skala innowacyjności polskiej bankowości korporacyjnej

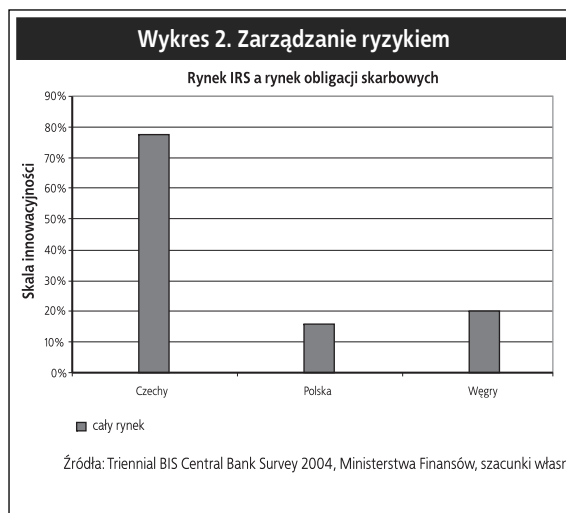
Poszukując odpowiedzi porównajmy polski rynek z czeskim i węgierskim. Kraje te mają podobną do naszej historię rozwoju rynków finansowych a systemy finansowe, prawne, podatkowe i księgowo, mimo pewnych różnic, są w zasadzie podobne.

Analiza porównawcza obejmuje banki działające w Polsce, które polskim klientom udostępniają zagraniczne rynki finansowe lub bezpośrednio sprzedają naszym klientom rozwiązania tam już dostępne. Na potrzeby analizy przyjęto definicję innowacji sformułowaną przez FED. Przy czym pod uwagę wzięto innowacje noszące znamiona innowacji pierwotnej, czyli dostosowanej do specyficznych uwarunkowań lokalnych (prawne, podatkowe, księgowo) albo uwzględniającej uwarunkowania w funkcjonowaniu lokalnego rynku. Przykładem uwarunkowania jest sposób określania *fixingu walutowego* w naszym kraju. Wiele lat temu był to *fixing* transakcyjny, czyli banki zawierały faktycznie transakcję z bankiem centralnym. Od kilku lat jest to niemożliwe, bo *fixing* ma tylko wartość punktu referencyjnego. Nowe pozycjonowanie *fixingu* doprowadziło do ewolucji instrumentów typu Non-Delivery Forward, rozliczanych na *fixingu* NBP.

Pierwszym miernikiem innowacyjności sektorów bankowych Polski, Czech i Węgier na użytek niniejszego opracowania stało się zarządzanie ryzykiem, czyli transakcje pochodne. Badanie dotyczyło stosunku obrotów na rynku opcji walutowych do obrotów na rynku najbardziej podstawowych transakcji, czyli na rynku *spot FX*.



Największą penetrację rynku klientowskiego widać na Węgrzech, bo obroty na opcjach walutowych stanowią ponad 25% obrotów na rynku transakcji *spot*, które są najbardziej powszechne w transakcjach między bankami a klientami. Liderem natomiast całego rynku, czyli zarówno rynku transakcji między bankami oraz pomiędzy bankami i ich klientami, jest Polska. Generalizując można stwierdzić, że Polska nie jest ani większym, ani mniejszym innowatorem w porównaniu z południowymi sąsiadami.



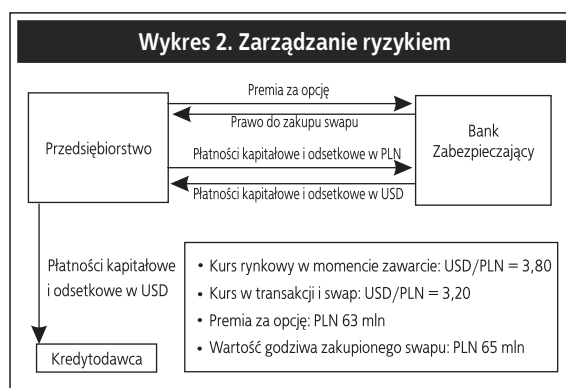
Mniej optymistycznie wygląda pozycja polskiego rynku transakcji na stopach procentowych. Zastosowano podobną metodę badawczą jak przy porównywaniu transakcji pochodnych, czyli porównano obroty na rynku transakcji *interest rate swap*, w walucie lokalnej i zagranicznej z obrotami na rynku podstawowym, czyli z obrotami na rynku obligacji skarbowych danego kraju. Polska, niestety, zajmuje ostatnie miejsce w tym rankingu. Imponującymi wynikami mogą się natomiast pochwalić Czechy, co wynika z lokalnej specyfiki, z racji pełnego dostosowania rynku czeskiego do rynku Eurolandu. Czeski rynek obligacji jest wręcz w zaniku. Nawet po uwzględnieniu różnic w wielkości polskiego i czeskiego PKB oraz wielkości zadłużenia obu rządów, płynność na czeskim rynku obligacji jest 10-krotnie mniejsza niż w Polsce.

Przykłady innowacji

Pierwszy z przykładów dotyczy zarządzania ryzykiem, a innowacją jest zastosowanie efektywnej podatkowo opcji na *swapa* dwuwalutowego.

Podmiotem zabezpieczającym był bank. Zabezpieczane było przedsiębiorstwo, które miało konkretną potrzebę. Celem klienta było efektywne zabezpieczenie przyszłych zobowiązań w USD z tytułu spłaty kredytu oraz zabezpieczenie się przed deprecjacją złotego w stosunku do USD, a także minimalizacja kosztów. Bankowi zależało na uzyskaniu przewagi konkurencyjnej (wiele banków przedstawiło propozycje rozwiązania problemu przedsiębiorstwa i kwotowało ceny) oraz, oczywiście, maksymalizacja marży.

Transakcja, która została faktycznie wykonana, według opinii znawców była transakcją innowacyjną. Klient zakupił krótkoterminową opcję na zakup *swapu* dwuwalutowego o istotnej, dodanej wartości godziwej. *Swap* dwuwalutowy zabezpieczał podstawową potrzebę klienta, czyli w pełni eliminował ryzyko kursowe. Transakcja, którą można uznać za innowację pierwotną, była realizowana w szczególnym czasie, bo w roku 2003. Stawka podatku CIT dla przedsiębiorstw wynosiła wówczas 27%, w następnym roku została obniżona do 19%. Można więc było tak skonstruować transakcję, aby klient uzyskiwał dodatkowe korzyści z tytułu takiego, a nie innego ułożenia transakcji. Korzystne rozliczenia transakcji *swap* realizowane po roku 2003 stanowią przychody opodatkowane 19-proc. stawką CIT.



W momencie zawierania transakcji kurs USD/PLN wynosił 3,8. Klient nabywał przyszłe płatności od banku w USD, później przekazywał je swojemu kredytodawcy po bardzo atrakcyjnym kursie 3,2. Oczywiście konieczna była rekompensata, więc premia za opcję wynosiła 65 mln zł, tymczasem wartość zakupionego *swapu* wynosiła 63 mln zł. Premia za opcję była uiszczana w ro-

ku 2003, tzn. stanowiła koszt uzyskania przychodu przy 27-proc. stopie podatkowej. Natomiast wartość godziwa *swapu* była realizowana przez klienta w latach następnych. Korzyści w kwocie 63 mln zł były rozłożone w przyszłych latach i realizowane przy opodatkowaniu przychodów 19-proc. stawką podatkową. Dodatkowym efektem klienta była więc różnica stawek podatkowych. W opisanym przypadku, przy odpowiednim ukształtowaniu przepisów, znaleziono sposób, aby polepszyć sytuację klienta, czyli w pełniejszy sposób zabezpieczyć jego potrzebę. W przypadku opisanej transakcji klient w pełni zrealizował swoją potrzebę, czyli całkowicie wyeliminował ryzyko kursowe, a dzięki efektowi podatkowemu uzyskał zabezpieczenie po niższym koszcie. Bank natomiast zdobył transakcję w konkursie ofert oraz uzyskał wyższą marżę, bo dostarczył wyższą wartość klientowi.

Innowacyjność transakcji polegała na wykorzystaniu zmiany polskich przepisów podatkowych, a sama innowacja jest przykładem innowacji wtórnej, bo polega na skopiowaniu rozwiązania z rynków rozwiniętych.

Drugą grupę innowacji w sektorze bankowym stanowią produkty inwestycyjne. W porównaniu z Czechami i Węgrami oferta banków działających w Polsce, również produktowa, jest skoncentrowana na bardzo tradycyjnych instrumentach. Co jest przyczyną? Czy potrzeby inwestorów są takie a nie inne? Czy banki nie oferują odpowiednio wielu, ciekawych rozwiązań? Faktem jest, że 95% aktywów polskich funduszy jest lokowane w bardzo podstawowych instrumentach, czyli w złotych papierach skarbowe, akcje polskich przedsiębiorstw i depozyty.

W Polsce mamy stosunkowo niewielką aktywność w zakresie bardziej rozwiniętych produktów inwestycyjnych, a więc:

- mało jest aktywów zagranicznych,
- w praktyce nie ma w obrocie długoterminowych obligacji przedsiębiorstw,
- nie ma transakcji BBS (*Basset Backed Securities*), przeprowadzono jedynie kilka sekurytyzacji, przy czym największa to sekurytyzacja przychodów z najmu powierzchni komercyjnych dla DTC Real Esteta S.A. w kwocie 74 mln euro we wrześniu 2004, która jest klasycznym przykładem przeniesienia transakcji z rynku zagranicznego opartej, w tym przypadku, na prawie angielskim,
- mało mamy produktów, gdzie w obligacje „zaszywa się” wszelkiego rodzaju pomysły inwestycyjne dotyczące powiązania zwrotu z inwestycji z kursami walutowymi, ze stopami procentowymi, z indeksami giełdowymi,
- w praktyce nie ma obligacji z pochodnymi kapitałowymi,
- bardzo niewiele jest obligacji z pochodnymi kredytowymi, czyli transakcji CDO (*Collateralized Debt Obligations*), CLO (*Collateralized Loan Obligations*)
- dopiero zaczynamy rozmawiać o inwestowaniu w fundusze funduszy (*fund of funds, fund of hedge funds*).

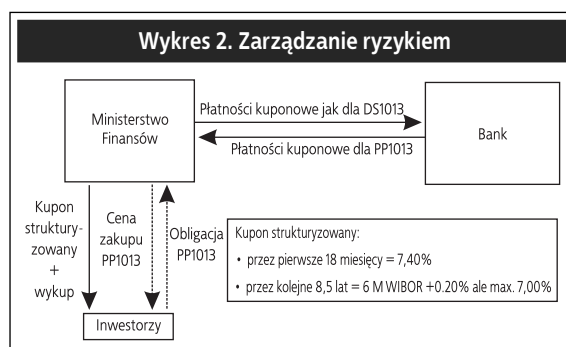
Odnotujmy jednak i przykład pozytywny. W marcu 2004 r. została wykonana transakcja innowa-

cyjna – obligacja o kuponie strukturyzowanym PP1013, którą wyemitował Minister Finansów, czyli stroną transakcji, co ciekawe, był regulator. Inwestorami były polskie towarzystwa ubezpieczeniowe (FI, OFE i TU) – 60%, inwestorzy zagraniczni – 33% oraz polskie banki – 7%.

Jaki był cel transakcji? Inwestorzy mieli określony punkt widzenia na przyszłość rynków stóp procentowych w Polsce. Ten punkt widzenia chcieli zmonetyzować w przypadku wyższego zwrotu, zakładając, że ich punkt widzenia jest właściwy. Chcieli wykorzystać wysoką implikowaną wahliwość polskich stóp procentowych, która wówczas była bardzo wysoka – na poziomie ok. 30%, podczas gdy na rynkach rozwiniętych mieściła się w przedziale od 13 do 20%. Polscy inwestorzy chcieli więc ją sprzedać. Inwestorzy chcieli też zminimalizować ograniczenie limitów inwestycyjnych, zwłaszcza dotyczyło to OFE. Chcieli też maksymalizować bezpieczeństwo kredytowe transakcji, które ponosi każdy emitent – ryzyko niewywiązania się ze swoich zobowiązań. Emitentowi obligacji natomiast chodziło o minimalizację kosztów odsetkowych obsługi długu, a także, jak się wydaje, Ministerstwu Finansów zależało także na rozwoju rynku, czyli zrobieniu czegoś, czego wcześniej nie było.

Realizacja transakcji polegała na wyemitowaniu przez Ministerstwo Finansów obligacji PP1013 o kuponie strukturyzowanym, odpowiadającym oczekiwaniom inwestorów. Polscy inwestorzy nie mieli żadnych ograniczeń w nabyciu tej obligacji. Ministerstwo Finansów zawarło z bankiem transakcję *swap*, która ten strukturyzowany szczegól-

ny kupon zamieniła na strumień płatności od zwykłej obligacji DS1013. Dla Ministerstwa Finansów pakiet transakcji, czyli obligacja strukturyzowana + specyficzny *swap* tworzył syntetyczną obligację DS1013. Dawała wymierną korzyść w postaci niższego oprocentowania lub, inaczej, wyższej ceny sprzedaży oferowanej inwestorom.



Przez pierwsze 18 miesięcy oprocentowanie obligacji wynosiło 7,4%, przy czym oprocentowanie dziesięcioletnich obligacji wynosiło wówczas 6,8%. Następnie, przez kolejne osiem i pół roku otrzymywali kupon zmienny – WIBOR+0,20%, ale nie więcej niż 7%. Na tym właśnie polegała sprzedaż wahliwości.

Inwestorzy otrzymali pożądany instrument z określonym przez nich profilem ryzyka. Ministerstwo Finansów było idealnym emitentem, gwarantowało równy dostęp wszystkim zainteresowanym do zakupu obligacji. Minister finansów w wyniku emisji obligacji wymiernie obniżył koszty obsługi długu publicznego. Warto również odnotować, że żadne Ministerstwo Finansów z naszego regionu, a także niewiele europejskich, może się pochwalić uruchomieniem procedury *private placement* obligacji strukturyzowanych, ponieważ stosują ją instytucje międzynarodowe

np. Europejski Bank Inwestycyjny, EBOiR. Można więc uznać, że jest to pionierska działalność polskiego Ministerstwa Finansów. Bank realizujący transakcję, dzięki zaofiarowaniu procedury *private placement* wygrał przetargowy konkurs ofert. Była to pierwsza tego typu transakcja w Europie Środkowej.

Transakcja ma cechy innowacji pierwotnej, ponieważ wykorzystano mechanizmy funkcjonujące na rynkach rozwiniętych, ale przygotowano ją zgodnie z polskimi uwarunkowaniami prawnymi i ściśle z punktem widzenia zainteresowanych inwestorów.

Wnioski

Wydaje się, że polska bankowość korporacyjna jest innowacyjna w porównaniu z naszymi południowymi sąsiadami. Znakomita większość innowacji to innowacje wtórne. Sądzę, że za miernik innowacji można uznać szybkość wprowadzania (czyli kopiowanie/transferowanie) innowacji z rynków rozwiniętych do powszechnego użytku w naszej bankowości korporacyjnej.

Innowacje pierwotne, poza nielicznymi przykładami, *de facto* są drobnymi adaptacjami do lokalnych uwarunkowań rozwiązań powtarzalnych, transakcji wykorzystywanych na bieżąco. Wysoce innowacyjne rozwiązania występują rzadko, są to tzw. transakcje szyte na miarę pod potrzeby konkretnego klienta.

W widoczny sposób postępuje integracja polskiej gospodarki z rynkami rozwiniętymi. Mamy prawie

w pełni otwarty polski rynek finansowy. Zapewne będziemy więc mieli do czynienia z przyspieszeniem procesu wprowadzania innowacji z rynków rozwiniętych. Wydaje się, że dla polskich instytucji bardzo istotne będzie stworzenie odpowiednich procesów i mechanizmów, które pozwolą w krótkim czasie wprowadzać nowe produkty i transakcje. Innowacje pierwotne nadal będą niszowe. Planowane przystąpienie Polski do strefy euro powoduje bowiem przyspieszenie konwergencji z rozwiniętymi rynkami finansowymi oraz dostosowywanie uwarunkowań prawnych, podatkowych, księgowych do obowiązujących w Europie. Sektor bankowy będzie więc raczej skupiony na implementacji konkretnych rozwiązań dla klientów.

n o t a t k i

n o t a t k i

n o t a t k i

Z e s z y t y B R E - C A S E

- 1 Absorpcja kredytów i pomocy zagranicznej w Polsce w latach 1989-1992
- 2 Absorpcja zagranicznych kredytów inwestycyjnych w Polsce z perspektywy pożyczkodawców i pożyczkobiorców
- 3 Rozliczenia dewizowe z Rosją i innymi republikami b. ZSRR. Stan obecny i perspektywy
- 4 Rynkowe mechanizmy racjonalizacji użytkowania energii
- 5 Restrukturyzacja finansowa polskich przedsiębiorstw i banków
- 6 Sposoby finansowania inwestycji w telekomunikacji
- 7 Informacje o bankach. Możliwości zastosowania ratingu
- 8 Gospodarka Polski w latach 1990 – 92. Pomiary a rzeczywistość
- 9 Restrukturyzacja finansowa przedsiębiorstw i banków
- 10 Wycena ryzyka finansowego
- 11 Majątek trwały jako zabezpieczenie kredytowe
- 12 Polska droga restrukturyzacji złych kredytów
- 13 Prywatyzacja sektora bankowego w Polsce - stan obecny i perspektywy
- 14 Etyka biznesu
- 15 Perspektywy bankowości inwestycyjnej w Polsce
- 16 Restrukturyzacja finansowa przedsiębiorstw i portfeli trudnych kredytów banków komercyjnych (podsumowanie skutków ustawy o restrukturyzacji)
- 17 Fundusze inwestycyjne jako instrument kreowania rynku finansowego w Polsce
- 18 Dług publiczny
- 19 Papiery wartościowe i derywaty. Procesy sekurytyzacji
- 20 Obrót wierzytelnościami
- 21 Rynek finansowy i kapitałowy w Polsce a regulacje Unii Europejskiej
- 22 Nadzór właścicielski i nadzór bankowy
- 23 Sanacja banków
- 24 Banki zagraniczne w Polsce a konkurencja w sektorze finansowym
- 25 Finansowanie projektów ekologicznych
- 26 Instrumenty dłużne na polskim rynku
- 27 Obligacje gmin
- 28 Sposoby zabezpieczania się przed ryzykiem niewypłacalności kontrahentów
Wydanie specjalne Jak dokończyć prywatyzację banków w Polsce
- 29 Jak rozwiązać problem finansowania budownictwa mieszkaniowego
- 30 Scenariusze rozwoju sektora bankowego w Polsce
- 31 Mieszkalnictwo jako problem lokalny
- 32 Doświadczenia w restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstw w krajach Europy Środkowej
- 33 (nie ukazał się)
- 34 Rynek inwestycji energooszczędnych
- 35 Globalizacja rynków finansowych
- 36 Kryzysy na rynkach finansowych – skutki dla gospodarki polskiej
- 37 Przygotowanie polskiego systemu bankowego do liberalizacji rynków kapitałowych
- 38 Docelowy model bankowości spółdzielczej
- 39 Czy komercyjna instytucja finansowa może skutecznie realizować politykę gospodarczą państwa?
- 40 Perspektywy gospodarki światowej i polskiej po kryzysie rosyjskim
- 41 Jaka reforma podatkowa jest potrzebna dla szybkiego wzrostu gospodarczego?

Z e s z y t y B R E - C A S E

- 42 Fundusze inwestycyjne na polskim rynku – znaczenie i tendencje rozwoju
- 43 Strategia walki z korupcją – teoria i praktyka
- 44 Kiedy koniec złotego?
- 45 Fuzje i przejęcia bankowe
- 46 Budżet 2000
- 47 Perspektywy gospodarki rosyjskiej po kryzysie i wyborach
- 48 Znaczenie kapitału zagranicznego dla polskiej gospodarki
- 49 Pierwszy rok sfery euro – doświadczenia i perspektywy
- 50 Finansowanie dużych przedsięwzięć o strategicznym znaczeniu dla polskiej gospodarki
- 51 Finansowanie budownictwa mieszkaniowego
- 52 Rozwój i restrukturyzacja sektora bankowego w Polsce – doświadczenia 11 lat
- 53 Dlaczego Niemcy boją się rozszerzenia strefy euro?
- 54 Doświadczenia i perspektywy rozwoju sektora finansowego w Europie Środkowo-Wschodniej
- 55 Portugalskie doświadczenia w restrukturyzacji i prywatyzacji banków
- 56 Czy warto liczyć inflację bazową?
- 57 Nowy system emerytalny w Polsce – wpływ na krótko- i długoterminowe perspektywy gospodarki i rynków finansowych
- 58 Wpływ światowej recesji na polską gospodarkę
- 59 Strategia bezpośrednich celów inflacyjnych w Ameryce Łacińskiej
- 59/a Reformy gospodarcze w Ameryce Łacińskiej
- 60 (nie ukazał się)
- 61 Stan sektora bankowego w gospodarkach wschodzących – znaczenie prywatyzacji
- 62 Rola inwestycji zagranicznych w gospodarce
- 63 Rola sektora nieruchomości w wydajnej realokacji zasobów przestrzennych
- 64 Przyszłość warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych
- 65 Stan finansów publicznych w Polsce – konieczność reformy
- 66 Polska w Unii Europejskiej. Jaki wzrost gospodarczy?
- 67 Wpływ sytuacji gospodarczej Niemiec na polską gospodarkę
- 68 Konkurencyjność reform podatkowych – Polska na tle innych krajów
- 69 Konsekwencje przystąpienia Chin do WTO dla krajów sąsiednich
- 70 Koszty spowolnienia prywatyzacji w Polsce
- 71 Polski sektor bankowy po wejściu Polski do Unii Europejskiej
- 72 Reforma procesu stanowienia prawa
- 73 Elastyczny rynek pracy w Polsce. Jak sprostać temu wyzwaniu?
- 74 Problem inwestycji zagranicznych funduszu emerytalnym
- 75 Funkcjonowanie Unii Gospodarczej i Walutowej
- 76 Konkurencyjność sektora bankowego po wejściu Polski do Unii Europejskiej
- 77 Zmiany w systemie polityki monetarnej na drodze do euro
- 78 Elastyczność krajowego sektora bankowego w finansowaniu MSP
- 79 Czy sektor bankowy w Polsce jest innowacyjny?