

# Bogumił Czerwiński

---

## Zmiany w otoczeniu organizacji a intensywność stosowania innowacji przez instytucje finansowe

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 73, 301-310

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

dr BOGUMIŁ CZERWIŃSKI  
Politechnika Gdańska

## ZMIANY W OTOCZENIU ORGANIZACJI A INTENSYWNOŚĆ STOSOWANIA INNOWACJI PRZEZ INSTYTUCJE FINANSOWE

### Streszczenie

W artykule podjęto próbę przedstawienia roli, jaką odgrywają czynniki otoczenia instytucji finansowych w procesie kreowania innowacji przez te podmioty. W tym celu w odniesieniu do rynku usług finansowych przedstawiono uwarunkowania rozwoju innowacji w sektorze. Zdiagnozowano ponadto poziom innowacyjności polskich instytucji finansowych. W konsekwencji w intensywnie zmieniającym się otoczeniu zidentyfikowano podstawowe czynniki wpływające na potencjał innowacyjny usług finansowych.

### Usługi finansowe w krajach wysoko rozwiniętych

Usługi finansowe stanowią obszerną kategorię powszechnie dostępnych usług związanych z obrotem pieniędzy i kapitału. Najważniejszymi kategoriami usług finansowych są<sup>1</sup>:

- lokaty bankowe,
- kredyty,
- poręczenia,
- ubezpieczenia
- transfer kapitału,
- przechowywanie kosztowności,
- skup i sprzedaż walut obcych,
- usługi powiernicze i depozytowe,
- doradztwo inwestycyjne,
- zarządzanie portfelem inwestycyjnym,
- udzielanie gwarancji,

---

<sup>1</sup> R. Patterson, *Kompendium terminów bankowych po polsku i angielsku*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2002, s. 467.

– doradztwo finansowe.

Usługi finansowe są świadczone przez instytucje finansowe, takie jak banki, zakłady ubezpieczeń, fundusze emerytalne, towarzystwa leasingowe, towarzystwa funduszy inwestycyjnych, domy maklerskie i inne, od wielu lat są ważną częścią gospodarki światowej<sup>2</sup>. W większości krajów wysoko rozwiniętych wytwarzają ponad 5% wartości dodanej (tab. 1).

Tabela 1

Udział usług finansowych (finanse i ubezpieczenia) w wartości dodanej brutto gospodarek krajów OECD w 2007 roku (w %)

Lp.	Kraj	Udział usług finansowych w wartości dodanej
1	Luksemburg	27,3
2	Szwajcaria	12,5
3	Irlandia	10,6
4	Korea Południowa	8,9
5	Islandia	8,7
6	Australia	7,9
6	USA	7,9
...	...	...
...	mediana	5,4
...	...	...
22	Polska	4,1
...	...	...
24	Słowacja	3,8
25	Meksyk	3,6
26	Norwegia	3,6
26	Szwecja	3,6
28	Republika Czeska	3,3
28	Turcja	3,3
30	Finlandia	2,9

Źródło: opracowanie na podstawie: *OECD in Figures. 2009 Edition*, OECD Publications, Paris 2009, s. 18–19.

Największe znaczenie usług finansowych od wielu lat zauważalne jest w Luksemburgu i Szwajcarii, czyli w krajach, w których długoletnia tradycja oraz wyjątkowe podejście władz państwowych pozwoliły zbudować obecne znaczenie sektorów finansowych. Natomiast zdecydowanie mniejsze znaczenie spośród krajów OECD obserwowane jest w krajach Europy Wschodniej oraz w Skandynawii.

Usługi finansowe obejmują przede wszystkim „tradycyjne” rodzaje działalności gospodarczej (usługi bankowe, ubezpieczeniowe, usługi funduszy emerytalnych oraz instytucji związanych z funkcjonowaniem rynku kapitałowego). Stanowią one

<sup>2</sup> Zgodnie z konstytucją usług finansowych na rynku Unii Europejskiej instytucje świadczące usługi finansowe dzieli się na: instytucje kredytowe (w tym banki), instytucje ubezpieczeniowe, instytucje płatnicze oraz instytucje finansowe (w ujęciu wąskim, wśród których wyróżnia się m.in. instytucje inwestycyjne).

mimo to jedną z najbardziej innowacyjnych dziedzin gospodarki<sup>3</sup>. Zasadne więc jest, ze względu na znaczną innowacyjność sektora finansowego i duże znaczenie w gospodarce, zwrócenie uwagi na innowacje w usługach finansowych.

### **Innowacyjność usług finansowych**

Innowacje, począwszy od klasycznego ujęcia ich istoty, koncentrowały się przede wszystkim na ich zastosowaniu w produkcji przemysłowej. Stąd też podstawowymi wyznacznikami innowacji w ujęciu Josepha Schumpetera są<sup>4</sup>:

- zastosowanie nowych kombinacji czynników produkcji,
- rozpoczęcie wytwarzania nowego produktu,
- zastosowanie nowej, dotąd niewykorzystywanej, metody wytwarzania produktów,
- rozpoczęcie wytwarzania produktów w nowych fabrykach,
- stworzenie nowego przedsiębiorstwa,
- wytwarzanie i sprzedaż produktów dotychczas wytwarzanych lub nowych na nowym rynku,
- sprowadzanie zaopatrzenia produkcyjnego surowców i materiałów lub maszyn i urządzeń od nowych dostawców.

Przyjęte przykłady innowacji koncentrują się przede wszystkim na produkcji przemysłowej, w mniejszym więc stopniu mogą dotyczyć innowacji w sferze usług. Najczęściej przyjmuje się, że innowacja odnosi się do jakiegokolwiek dobra, usługi lub pomysłu, który jest postrzegany przez kogoś jako nowy<sup>5</sup>. Należy mieć zatem świadomość, że produkt może mieć charakter innowacyjny również wtedy, gdy był obecny na rynku, lecz znajdował się w ofercie firm konkurencyjnych – stał się jedynie innowacyjnym z punktu widzenia oferującej go firmy. W takiej sytuacji pojawiają się innowacje imitujące, które polegają na odtwarzaniu oryginalnych zmian stosowanych w innych przedsiębiorstwach lub na innych rynkach<sup>6</sup>. Tego typu innowacje występują stosunkowo często na rynkach usług finansowych, gdzie bardzo łatwo może dojść do skopiowania nowego rozwiązania i zastosowania go w praktycznym użyciu w firmie konkurencyjnej. Należy mieć jednak świadomość, że znaczenie innowacji imitujących dla rozwoju sektora i całej gospodarki jest znacznie

---

<sup>3</sup> W 2009 r. poszczególne kategorie usług finansowych wraz z kategorią „Działalność usługowa w zakresie informacji” były najbardziej innowacyjnymi rodzajami działalności usługowej w Polsce. Za: *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009*, GUS, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa 2010, s. 271, 468.

<sup>4</sup> W. Świtalski, *Innowacje i konkurencyjność*, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005, s. 116.

<sup>5</sup> Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 322.

<sup>6</sup> B. Pietrzycka, *Klasyfikacja przedsięwzięć innowacyjnych w przedsiębiorstwie*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 1998, nr 9, s. 16.

mniejsze od innowacji kreatywnych, które polegają na pierwszym zastosowaniu konkretnego rozwiązania w danej gospodarce.

Zmieniające się oczekiwania konsumentów usług stały się w ostatnich latach jednymi z głównych czynników determinujących rozwój innowacji w sektorze usług finansowych. Specyfika działalności instytucji finansowych powoduje bowiem, że znaczna część działalności innowacyjnej w tym sektorze polega na przystosowywaniu istniejących usług do potrzeb konkretnych użytkowników (np. wprowadzenie nowych produktów finansowych czy kanałów dystrybucji usług bankowych i ubezpieczeniowych, poszerzenie oferty towarzystw funduszy inwestycyjnych o nowe rodzaje funduszy). Jest to istotna cecha w znacznym stopniu różniująca zachowania innowacyjne w tym sektorze od innowacji „technologicznych”, częściej obserwowanych w sektorze przemysłowym. Innymi ważnymi cechami wyróżniającymi zachowania innowacyjne w sektorze usług finansowych są<sup>7</sup>:

- mniejszy wpływ działań badawczo-rozwojowych,
- większa skłonność do naśladownictwa działań organizacyjnych,
- mniejsze nakłady niezbędne dla wprowadzenia innowacji,
- większa skłonność do naśladownictwa wcześniejszych inwestycji,
- większe znaczenie czynnika „ludzkiego”,
- ściśle wzajemne oddziaływanie, interakcja między produkcją i konsumpcją,
- duże znaczenie innowacji organizacyjnych i marketingowych,
- kierowanie innowacyjnych usług finansowych głównie do osób poniżej 55. roku życia<sup>8</sup>.

Usługi finansowe charakteryzują się niewątpliwie wysokim stopniem innowacyjności. W porównaniu do innych rodzajów działalności usługowej, jak również do przemysłu, wyróżniają się zwłaszcza w aspekcie zapotrzebowania na innowacje<sup>9</sup>. Wynika to w dużym stopniu z chęci korzystania przez klientów z innowacyjnych produktów oraz ze względów bezpieczeństwa. Usługi finansowe są bowiem szczególnie narażone na nieuprawnione korzystanie przez usługobiorców. Determinuje to konieczność wprowadzania np. nowych form korzystania z produktów finansowych. Przykładem takich innowacji jest ewolucja elektronicznych produktów bankowych, w których transakcje były zabezpieczane przez tokeny, drukowane hasła jednorazowe, hasła wysyłane SMS-em. Najnowsze koncepcje dla tych pro-

---

<sup>7</sup> E.J. Nijssen, B. Hillebrand, P. Vermeulen, R. Kemp, *Exploring product and service innovation similarities and differences*, „International Journal of Research in Marketing” 2006, September, s. 241–251.

<sup>8</sup> W Polsce ponad 90% korzystających z usług finansowych za pomocą Internetu stanowią osoby poniżej 55. roku życia. Podobna prawidłowość jest obserwowana również w odniesieniu do innych innowacji w usługach finansowych.

<sup>9</sup> Więcej na temat poziomu innowacyjności usług: B. Czerwiński, *Determinanty wzrostu innowacji przedsiębiorstw na rynku usług finansowych*, „Handel Wewnętrzny” 2009, nr 5, s. 67–69.

duktów obejmują zabezpieczenia z wykorzystaniem głosu klienta lub danych biometrycznych.

W usługach finansowych – w przeciwieństwie do innych rodzajów działalności usługowej – często występują zatem innowacje technologiczne, co jest dodatkowym czynnikiem różnicującym w stosunku np. do mniej innowacyjnych rodzajów działalności usługowej jakimi są transport oraz handel, koncentrujących się w większym stopniu na innowacjach nietechnologicznych. Należy jednak zwrócić uwagę, że również w obszarze usług finansowych jest zauważalny duży nacisk położony na innowacje nietechnologiczne skoncentrowane na zmianach organizacyjnych dotyczących strategii i zarządzania. W tym obszarze badawczym w usługach finansowych obserwuje się wyższy poziom innowacyjności niż w pozostałych rodzajach działalności gospodarczej.

Najbardziej zauważalnym przejawem innowacji w usługach finansowych w ostatnich latach stało się świadczenie usług finansowych z wykorzystaniem Internetu (tab. 2). Szczególnym obszarem, w którym tego typu innowacje rozprószyły się w największym stopniu stał się e-banking. W krajach skandynawskich i w Holandii z e-bankingu i innych usług finansowych świadczonych drogą elektroniczną korzysta już ponad 70% obywateli tych państw.

Tabela 2

Korzystanie z usług bankowych za pomocą Internetu przez obywateli krajów europejskich w 2009 roku (w % populacji)

Lp.	Kraj	Powszechność korzystania z usług bankowych za pomocą Internetu
1	Norwegia	77
2	Holandia	73
3	Finlandia	72
4	Islandia	72
5	Szwecja	71
...	...	...
	UE 27	32
...	...	...
21	Polska	21
...	...	...
26	Cypr	15
27	Grecja	5
28	Macedonia	4
29	Bułgaria	2
30	Rumunia	2

Źródło: opracowanie na podstawie: *Spoleczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2006–2010*, GUS, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa 2010, s. 96.

W tym kontekście wyjątkowo nieinnowacyjnie prezentuje się sektor usług finansowych w Polsce. Według badania GUS w 2009 r. z usług bankowych za pomo-

ca Internetu korzystało 21% Polaków w wieku 16–74 lat<sup>10</sup>, aczkolwiek należy zwrócić uwagę na systematyczny wzrost liczby osób korzystających z usług finansowych świadczonych za pomocą Internetu z poziomu 9,6% populacji w 2006 r. do 25,3% w 2010 r.

Bezpośrednio przyczyną niskiego poziomu wykorzystania usług bankowych świadczonych elektronicznie jest z pewnością niska powszechność korzystania z Internetu w Polsce. W 2009 r. prawie 40% Polaków nigdy nie korzystało z sieci, a pozycja Polski w rankingach dostępności Internetu była zbliżona do pozycji w rankingach powszechności bankowości internetowej. Można więc przyjąć, że wraz z upowszechnieniem nowoczesnych technologii w Polsce zwiększy się powszechność wykorzystywania e-bankowości. Prawdopodobnie dla upowszechnienia Internetu w świadczeniu usług finansowych będzie ważne również zwiększenie zaangażowania samych przedsiębiorstw usługowych, zwłaszcza że zaobserwowano związek pomiędzy intensywnością wykorzystywania sprzedaży wielokanałowej (przez placówki usługowe, Internet i telefon) a poziomem uzyskiwanej rentowności przez instytucje finansowe<sup>11</sup>.

### Rozwój innowacji w sektorze usług finansowych

Na podstawie dotychczasowego rozwoju innowacji w sektorze możliwe jest dokonanie próby przedstawienia podstawowych grup czynników dotyczących otoczenia instytucji, które powinny w najbliższym czasie w największym stopniu stwarzać nowe możliwości dla rozwoju usług finansowych. Wśród tych grup należy zwrócić uwagę przede wszystkim na zmiany technologiczne dotyczące wszystkich obszarów funkcjonowania przedsiębiorstw (nie tylko w sektorze finansowym)<sup>12</sup> (tab. 3).

Rozwój technologii wpłynął w znaczącym stopniu na nowe możliwości funkcjonowania firm w obszarach rynkowych dynamicznie rozwijających się (np. Internet). Zwiększenie dostępności do usług finansowych z wykorzystaniem globalnej sieci musi wiązać się również z nowymi standardami bezpieczeństwa oraz udoskonalonymi systemami ustalenia tożsamości – z wykorzystaniem np. nanotechnologii.

Z kolei druga grupa czynników dotyczących makrootoczenia koncentruje się na procesach globalizacji, zwiększeniu poziomu dochodów społeczeństw w krajach

<sup>10</sup> *Spoleczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2006–2010*, GUS, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa 2010, s. 95.

<sup>11</sup> I. Hernando, M.J. Nieto, *Is the Internet delivery channel changing banks' performance? The case of Spanish banks*, „Journal of Banking & Finance” 2007, No. 31, s. 1097–1099; K. Furst, W. Lang, D. Nolle, *Internet banking: Development and prospects*, „Economic and Policy Analysis Working Paper”, Office of the Controller of the Currency 2000, s. 2000–2009.

<sup>12</sup> *Technology and Innovation in Financial Services: Scenarios to 2020*, World Economic Forum 2007, s. 77.

rozwinętych oraz niebezpieczeństwach, które wiążą się ze procesami dotyczącymi zmian w makrootoczeniu, takich jak terroryzm czy „pranie brudnych pieniędzy”.

Tabela 3

Nowe trendy i zjawiska w otoczeniu wpływające na innowacje usług finansowych

Technologia	Makrootoczenie	Zmiany w sektorze usług finansowych	Klienci indywidualni	Klienci instytucjonalni
Dostępność technologii	Migracje między krajami	Odejście od rozliczeń gotówkowych	Długowieczność	Migracja ośrodków odpowiedzialności w korporacjach
Ochrona danych a prywatność, możliwość ustalenia tożsamości	Międzynarodowe programy przeciwdziałania praniu „brudnych pieniędzy” i terroryzmowi	Nowe podmioty niefinansowe, „niszowe”, wkraczające do sektora usług finansowych	Zmiana społecznego paradygmatu w zakresie pleci i wieku	Rządy, JST – jako klienci
Udogodnienia wynikające z cyfryzacji	Bogacenie się społeczeństw	Pionowa dezintegracja wewnątrz sektora	Wzrost wymagań	Polityka redukcji kosztów
„Wirtualne życie”	Globalizacja	Współpraca z przemysłem	Rozwój samoobsługi	Wzrastające koszty zastosowań
Zwrócenie uwagi na komfort i bezpieczeństwo	Koncentracja przemysłu	Zmiana paradygmatu produktu finansowego	Edukacja konsumentów w zakresie zasad bezpieczeństwa	Zmiany systemów zarządzania
Standardy i regulacje w branży informatycznej i Internecie	Dyfuzja innowacji	Obligatoryjne świadczenia	Zaufanie konsumentów	Dynamika rozwoju
Infrastruktura bezpieczeństwa	Integracja rynków lokalnych	Wspólne standardy w sektorze usług finansowych	Umiejętności	Ograniczenia organizacyjne
Dostępność baz danych	Urbanizacja			Reakcja na nowe modele biznesu
Rozwój nowych technologii i „cyfryzacji”	Inwestycje w fizycznej infrastrukturze			

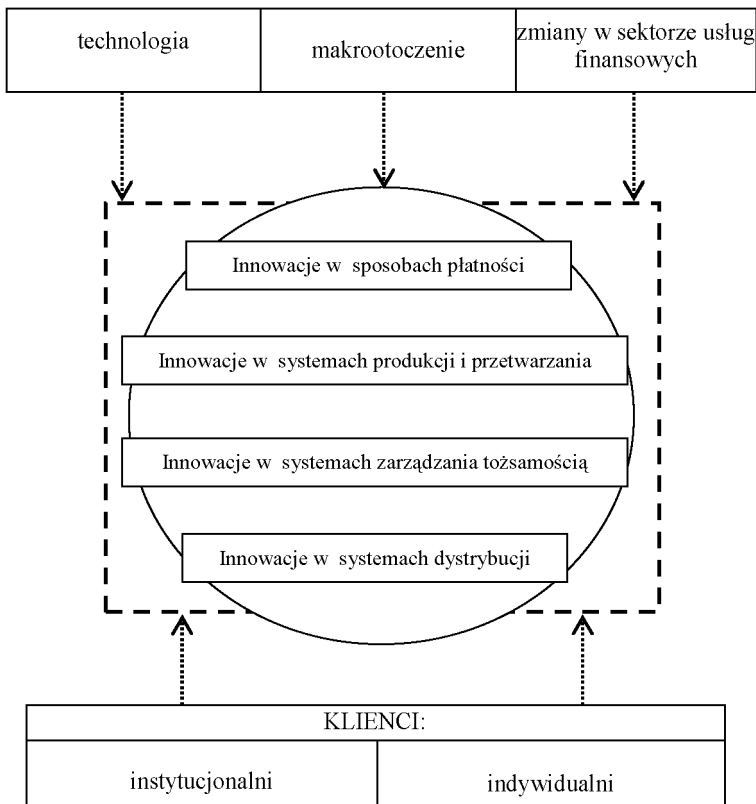
Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Technology and Innovation in Financial Services: Scenarios to 2020*, World Economic Forum 2007, s. 77 .

Czynnikami wpływającymi na możliwość zastosowania innowacji w sektorze usług finansowych są również zmiany w samym sektorze. Odejście od rozliczeń gotówkowych, pojawienie się nowych podmiotów, które wcześniej nie były utożsamiane z usługami finansowymi (jak np. instytucje pocztowe lub firmy telekomunikacyjne) zmieniło charakter wielu produktów finansowych. Usługi finansowe w większym stopniu zaczęły czerpać ze współpracy z przemysłem i innymi przedsiębiorstwami oraz instytucjami.

Ostatnią grupą czynników wpływających na innowacje w usługach finansowych są klienci banków, zakładów ubezpieczeń, funduszy inwestycyjnych itp. Należy zwrócić uwagę na podstawową różnicę w uwarunkowaniach decyzji konsu-



menckich klientów indywidualnych oraz instytucjonalnych. Pierwsza grupa w coraz większym stopniu określa swoje pragnienie lepszego dopasowania produktów finansowych do indywidualnych oczekiwań. Jednocześnie klienci indywidualni, mając coraz większą wiedzę na temat usług finansowych, w dużym stopniu są gotowi wykorzystywać samoobsługę jako sposób korzystania z produktów. Ważnym wyzwaniem, zwłaszcza w obszarze produktów emerytalnych, staje się zauważalne zwiększenie szacowanej średniej długości życia w krajach wysokorozwiniętych. Natomiast klienci instytucjonalni w coraz większym stopniu zwracają uwagę na konieczność racjonalizowania kosztów również w obszarze usług finansowych oraz podlegają ograniczeniom organizacyjnym specyficznym dla każdego rodzaju działalności. Wzrastające oczekiwania klientów zarówno instytucjonalnych, jak i indywidualnych obligują instytucje finansowe do modyfikowania oferty produktowej. Na rysunku 1 przedstawiono kluczowe czynniki rozwoju innowacji.



Rys. 1. Kluczowe determinanty rozwoju innowacji w sektorze usług finansowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Technology and Innovation...*, s. 77.

Należy również stwierdzić, że obecnie obserwowane innowacje w sektorze finansowym są wstępem do zmian, których powinniśmy spodziewać się w najbliższym czasie. Można spodziewać się bowiem koncentrowania działań innowacyjnych w usługach finansowych na kilku obszarach:

- w sposobach płatności (np. elektroniczna portmonetka, elektroniczne płatności za pomocą telefonów komórkowych);
- w systemach dystrybucji i dostępie do urządzeń (np. upowszechnienie wielokanałowej dystrybucji i wielofunkcyjnych bankomatów – wpłatomatów);
- w systemach zarządzania tożsamością (np. wykorzystanie nanotechnologii – rozpoznawanie na podstawie danych biometrycznych);
- w systemach produkcji i przetwarzania (automatyczne systemy underwritingu w ubezpieczeniach, narzędzia dynamicznego ustalania cen).

Rozważając rozwój innowacyjności sektora usług finansowych oprócz wyraźnego zintensyfikowania innowacji technologicznych, przejawiających się przede wszystkim częstszym stosowaniem Internetu i call center, należy ponadto zwrócić uwagę na konieczność szerszego zastosowania innowacji nietechnologicznych, które niekiedy są postrzegane jedynie jako uzupełnienie do innowacji technologicznych, a bez których wprowadzenie zmian w funkcjonowaniu instytucji finansowych będzie niemożliwe. Specyficznym obszarem, z którym część podmiotów finansowych w USA i Europie Zachodniej już się uporała, jest również zaproponowanie innowacyjnych produktów finansowych starszym klientom.

Rozszerzenie grupy klientów do których adresowane są innowacyjne produkty finansowe powinno zdecydowanie zwiększyć zainteresowanie usługami finansowymi. Zrealizowanie wskazanych celów będzie służyć lepszemu zaspokojeniu potrzeb większej grupy klientów, co w efekcie pozwoli zwiększyć konkurencyjność oraz rentowność instytucji finansowych.

## **Podsumowanie**

Usługi finansowe będące coraz ważniejszą częścią gospodarki w krajach rozwiniętych stały się w ostatnich latach jednymi z najbardziej innowacyjnych obszarów gospodarki w tych krajach. Instytucje finansowe, takie jak banki, zakłady ubezpieczeń czy towarzystwa funduszy inwestycyjnych, w dużym stopniu absorbują innowacje, zwłaszcza technologiczne, pojawiające w innych obszarach działalności, stając się jednocześnie bardzo ważnymi podmiotami tworzącymi innowacje w obszarze zmian marketingowych i organizacyjnych.

Biorąc pod uwagę perspektywy rozwoju poziomu innowacyjności sektora usług finansowych, w artykule zwrócono szczególną uwagę na znaczenie zmian zachodzących w otoczeniu instytucji finansowych. Jako najważniejsze obszary otoczenia wpływające na potencjał innowacyjny sektora zidentyfikowano makrootoczenie, ze

szczególnym znaczeniem czynników technologicznych, klientów indywidualnych i instytucjonalnych oraz konkurencję w sektorze usług finansowych.

**THE CHANGES IN THE ENVIRONMENT OF THE ORGANIZATION  
AND THE INTENSITY OF APPLYING THE INNOVATION  
BY THE FINANCIAL INSTITUTIONS**

**Summary**

The paper presents the factors of the environment of the financial institutions in the process of creating the innovation by these entities. The determinants of the development of the innovation are introduced in this aim in reference to the market of financial services. The level of the innovation of Polish financial institutions is evaluated moreover. Basic factors influencing the innovative potential of financial services are identified in the consequence of changing intensely environment.