

**Stanisław Flejterski, Radosław
Korda, Agnieszka Stachurska**

**Innowacje w brytyjskiej bankowości
komercyjnej: lekcje z kryzysu
finansowego**

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 33, 21-36

2014

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

*STANISŁAW FLEJTERSKI*¹

*RADOSŁAW KORDA*²

*AGATA STACHURSKA*³

Uniwersytet Szczeciński

**INNOWACJE W BRYTYJSKIEJ BANKOWOŚCI
KOMERCYJNEJ.
LEKCJE Z KRYZYSU FINANSOWEGO**

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie innowacyjnych rozwiązań w bankowości komercyjnej Wielkiej Brytanii. Zaprezentowano nowe produkty bankowe stosowane w brytyjskiej praktyce finansowej, do których należą m.in.: bankowy szariat, oparty na modelu bankowości islamskiej, program „kup i najmu” oraz usługi bankowe oferowane przez okienko „drive-thru”. Opisano także zmiany prawne i systemowe w bankowości angielskiej. Zdefiniowano innowacje i sam proces innowacyjny, wyodrębniając innowacje stopniowe i radykalne. Przedstawiono kryzys finansowy, jego przyczyny, przebieg i skutki oraz sformułowano wnioski w postaci lekcji z kryzysu finansowego. Kryzys finansowy może przybierać różne kombinacje i formy, z czego najniebezpieczniejszy jest model *WW*, świadczący o dużej niestabilności gospodarki danego kraju. Wyodrębniono i opisano siedem etapów współczesnego kryzysu finansowego. Wnioski wyciągnięte z analizowanego problemu sugerują wyraźnie konieczność powrotu do konserwatyw-

¹ stanislaw.flejterski@wzieu.pl

² radek.korda@gmail.com

³ agatastach@gmail.com

nej polityki kredytowej. Wiele wskazuje również na to, że tradycyjna bankowość znowu będzie zyskiwać na znaczeniu. Mamy do czynienia z szeregiem wdrożonych i wdrażanych reguł ostrożnościowych, początkiem ery powrotu do regulacji i interwencji państwa.

Słowa kluczowe: innowacje w bankowości, brytyjska bankowość komercyjna, kryzys finansowy

Wprowadzenie

Współczesna bankowość na świecie, również w krajach Unii Europejskiej – w czasach niepewności, ryzyka i ekonomii wiedzy niedoskonałej – nieprzypadkowo określana bywa jako „nieustający plac budowy”. Stwierdzenie to stało się jeszcze bardziej aktualne w następstwie bezprecedensowych zdarzeń odnotowanych w światowej bankowości i finansach w latach 2007–2013. Bankowość (system bankowy, przemysł bankowy) spełnia szczególną rolę w gospodarkach poszczególnych krajów. Dotyczy to – przy zachowaniu odpowiednich proporcji – również poszczególnych banków z osobna. Sektor finansowy, z bankowym na czele, bez wątpienia może być potencjalnie potraktowany jako jedna z czołowych lokomotyw wzrostu gospodarczego (*the engine of economic growth*). W literaturze pojawiają się liczne opinie dotyczące specyficznej, nadzwyczajnej pozycji banków, bankowości i całej *banking community* w gospodarkach, społeczeństwach i społecznościach lokalnych poszczególnych krajów. I chociaż w ostatnich latach można było spotkać opinie głoszące, że „bankowość będzie zawsze, banki niekoniecznie”, a także tezy o schyłku bankowości i określenie tej branży mianem „postbankowości”, to przecież nadal – w drugiej dekadzie XXI wieku – trudno przecenić wyjątkową pozycję tych podmiotów we współczesnych gospodarkach europejskich.

Celem artykułu jest przybliżenie zagadnień związanych z kryzysem finansowym i jego konsekwencjami dla systemu bankowego w Wielkiej Brytanii. Opiszano kilka innowacji – zarówno systemowych, jak i produktowych – będących następstwem i koniecznością w dobie spektakularnych zmian i ewolucji systemu bankowego podczas światowego kryzysu ekonomicznego.

Wydarzenia na rynku bankowo-finansowym USA, a także na rynkach europejskich, które wydarzyły się głównie w drugiej połowie roku 2007 i w roku 2008, a także w latach następnych, bez wątpienia wpłynęły na erozję poziomu zaufania do szeroko rozumianego świata finansów, z instytucjami bankowymi i niektórymi

instrumentami finansowymi na czele. Sektor bankowy nieprzypadkowo został uznany przez wielu analityków za jednego z głównych – jeśli nie głównego – winowajców kryzysu (choć stał się też ofiarą kryzysu). Zarówno kredytodawców, jak i kredytobiorców niejednokrotnie oskarżano w ostatnich latach o chciwość, ignorancję, arogancję, krótkowzroczność i lekkomyślność w podejściu do ryzyka.

System bankowy Wielkiej Brytanii należy do najlepiej rozwiniętych na świecie⁴. Różni się od systemów bankowych innych państw europejskich ze względu na uwarunkowania historyczne. Brytyjski system ma charakter dwupoziomowy. Poziom pierwszy stanowi Bank Anglii, natomiast drugi – instytucje kredytowe, do których zaliczane są banki zróżnicowane pod względem przedmiotu i rodzajów działalności, charakteru obsługiwanego rynku, formy własności, struktury własności oraz struktury organizacyjnej. Występuje podział na bankowość uniwersalną i specjalistyczną oraz hurtową i detaliczną. Nie ulega wątpliwości, że system bankowy Wielkiej Brytanii jest interesującym studium przypadku – jako przykład systemu, który ewoluuje pod wpływem zmian spowodowanych w rezultacie kryzysu finansowego.

Geneza i modele kryzysów finansowych

Według słownika Collinsa⁵ „kryzys” to znaczący etap lub punkt zwrotny jakiegoś procesu, szczególnie w sekwencji zdarzeń, niestabilny okres, zwłaszcza w znaczeniu politycznym lub ekonomicznym, nagła zmiana na lepsze lub gorsze, na przykład w odniesieniu do zagadnień medycznych. „Recesja” z kolei, według tego samego źródła, to tymczasowa depresja aktywności ekonomicznej, zmiana kierunku.

Wyraźnie można zauważyć, że oba terminy dotyczą pewnego rodzaju znaczącego zakłócenia swobodnego toku zdarzeń i w literaturze przedmiotu są często stosowane zamiennie. W odniesieniu do zagadnień ekonomicznych można mówić o kryzysie kredytowym, finansowym lub też w większym wymiarze – gospodarczym. Początki obecnego kryzysu kredytowego w szerokim zakresie są ściśle związane z amerykańskim rynkiem kredytów dla osób z trudną historią

⁴ A. Borcuch, *System bankowy Wielkiej Brytanii*, w: *Systemy bankowe krajów G-20*, red. S. Flejterski, J.K. Solarz, Wydawnictwo Zapol, Szczecin 2012, s. 436 i dalsze.

⁵ *Collins English Dictionary: Complete and unabridged*, Sixth edition, Harper Collins, July 2003.

kredytową (*sub-prime lending*)⁶. Okoliczności spowodowane konsekwencjami nieodpowiedniego zabezpieczenia kredytów początkowo wyglądały jedynie na zaburzenia płynności rynków finansowych, z czasem jednak zaczęły wpływać na niektóre banki, takie jak np. Northern Rock Bank, i przeobraziły się w dużej skali w kryzys finansowy, a banki w konsekwencji zaczęły generować straty.

Najbardziej intensywna faza kryzysu finansowego nastąpiła we wrześniu 2008 roku, kiedy to zbankrutował jeden z większych banków inwestycyjnych Stanów Zjednoczonych – Lehman Brothers⁷. Kryzys nieuchronnie rozprzestrzenił się także na inne państwa, co spowodowało konieczność podejmowania dodatkowych działań interwencyjnych przez rządy krajów dotkniętych recesją.

Mimo że najgorsza faza kryzysu finansowego wydaje się być już za nami, wiele rynków finansowych nadal boryka się z wywołanymi przez niego ograniczeniami. Banki w dalszym ciągu są zmuszone do stosowania mechanizmów naprawczych. Istnieje bowiem uzasadniona obawa przeniesienia się efektów recesji na inne kraje, finansowo zależne od banków światowych.

Analizując funkcjonowanie systemów kredytowych poprzedzających kryzys finansowy, można wyraźnie zauważyć, iż banki udzieliły zbyt wielu kredytów osobom, które nie były w stanie ich spłacić. W wyniku tego doszło do gwałtownego wzrostu przejęć hipotecznych oraz spadku cen nieruchomości. Wiele banków zlekceważyło związane z tym zagrożenia, opierając się na niedoskonałych mechanizmach zabezpieczeń i kontroli ryzyka.

Według wielu ekonomistów obecna sytuacja jest dowodem na to, że współczesna ekonomia jako nauka poniosła pewnego rodzaju porażkę, polegającą na tym, że nie dostrzeżono w porę nadchodzącego zagrożenia oraz nie zaistniały odpowiednie środki zaradcze lub ich nie wykorzystano. Profesor Paul Krugman stwierdził, że nie sprawdziły się podstawowe założenia ekonomii neoklasycznej, oparte na idei racjonalnych zachowań inwestorów i konsumentów. Sytuacja, w jakiej znalazły się światowe rynki finansowe, nie ma także odzwierciedlenia

⁶ Przykłady istniejących praktyk *sub-prime lending*:

- kredyty typu *NINJA* (No Income, No Job or Assets), co oznacza brak przychodu, pracy i kapitału (aktywów) – są to kredyty udzielane osobom bez względu na ich możliwości finansowe tudzież z trudną historią kredytową;
- eksplodujący kredyt *ARM* (Adjustable Rate Mortgage), co oznacza kredyt z dostosowywalną stopą procentową, co w praktyce polega na tym, że oprocentowanie kredytu przez pierwszych kilka miesięcy jest bardzo niskie, jednakże po tym okresie gwałtownie wzrasta, powodując zagrożenie powstania dodatkowego zadłużenia.

⁷ H. Sender i in., *Broken brothers: How brinkmanship was not enough to save Lehman*, <http://www.ft.com/cms/s/0/d9792572-8358-11dd-907e-000077b07658.html#axzz3R18CMIax> (17.05.2013).

w założeniach teorii finansów, wykorzystującej hipotezę rynku efektywnego. Według tejże hipotezy rynek jest efektywny wtedy, gdy ceny odzwierciedlają w dokładny sposób wszystkie publicznie dostępne informacje wpływające na wartość papierów wartościowych. Natomiast uzyskane stopy zwrotu zależą od poziomu podejmowanego przez inwestorów ryzyka. Krugman upatruje winy również w doktrynie monetaryzmu, zakładającej, że aby zapobiec kryzysowi, wystarczy konsekwentna realizacja zasady opierającej się na minimalnym poziomie interwencji rządów w gospodarkach poszczególnych państw oraz dbałości banków centralnych o stałość wzrostu podaży pieniądza⁸.

Teoria ekonomii określa także skalę i kierunki przebiegu kryzysów finansowych, co można zobrazować graficznie w postaci wykresów. Przybierają one łagodniejszą lub bardziej surową formę, a opisać je można jako kształt liter, których postać przyjmują. Najbardziej popularne z nich to *V*, *U*, *W* oraz *L*. Wyobrażając sobie graficzny przebieg spadku PKB i wzrostu w jednostce czasu, nietrudno zauważyć, że każdy z powyższych przykładów charakteryzuje się odmienną dynamiką i czasem trwania.

Kryzys w kształcie litery *V* oznacza, że gospodarka odczuwa nagły spadek, lecz po osiągnięciu najniższego pułapu następuje równie szybka poprawa sytuacji. Kryzys w kształcie litery *U* jest bardzo podobny do poprzedniego przykładu, jednakże cały proces nieco bardziej rozciąga się w czasie, a moment zwrotny nie jest aż tak gwałtowny. Kryzys w kształcie litery *W* to dwie następujące po sobie fale recesji, przyjmujące kształt *V*. Stan gospodarki, po powrocie do poziomu sprzed pierwszego kryzysu, ponownie się pogarsza, aby osiągnąć krótkotrwały stan krytyczny i stopniowo odbudowywać utraconą stabilizację. Najbardziej niekorzystnym z punktu widzenia gospodarki jest kryzys przybierający w swojej postaci graficznej kształt litery *L*. W tym przypadku sytuacja ekonomiczna gwałtownie się pogarsza i taki stan utrzymuje się przez dłuższy czas. Oczywiście istnieje niebezpieczeństwo wystąpienia różnych kombinacji i form kryzysów finansowych, np. kryzys o kształcie *WW*, który świadczyłby o dużej niestabilności gospodarki danego kraju.

⁸ *Globalizacja, europejska integracja a kryzys gospodarczy*, red. J. Kundera, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2011, s. 172.

Stadia kryzysu finansowego w Wielkiej Brytanii

Obecny kryzys finansowy rozpoczął się w sierpniu 2007 roku. Jego przebieg można podzielić na kilka etapów⁹.

Etap pierwszy (sierpień 2007 roku) to początki kryzysu płynności finansowych; brytyjski Northern Rock Bank, który był wysoce zależny od środków kapitałowych pochodzących z pożyczek krótkoterminowych, odczuł konsekwencje braku płynności finansowej i zmuszony był zwrócić się o pomoc do banku centralnego (Bank of England). W wyniku przedostania się powyższej informacji do mediów nastąpił paniczny wręcz proces wycofywania oszczędności przez klientów banku. Bank ogłosił bankructwo w ciągu jednego dnia.

Etap drugi (jesień 2007) – banki brytyjskie zaczęły ponosić rosnące straty wskutek udzielania kredytów bez odpowiednich mechanizmów kontrolnych, podobnie jak w przypadku banków amerykańskich. Banki na całym świecie zaczęły ponosić straty.

Etap trzeci (wiosna 2008) – rosnące problemy banku Bear Stearns, dużego amerykańskiego banku inwestycyjnego, spowodowały, że zażądał on pomocy od rządu ze środków federalnych. W tym samym czasie kilka banków brytyjskich skorzystało z prawa pomocy w poprawie ich sytuacji kapitałowej.

Etap czwarty (wrzesień 2008) stanowił kryzys wypłacalności, upadł bank Lehman Brothers. Jeden z większych amerykańskich banków inwestycyjnych ogłosił upadłość mimo prób udzielenia finansowej pomocy przez rząd amerykański.

Etap piąty (wrzesień 2008–grudzień 2008) to realizacja programów pomocowych, takich jak:

- rekapitalizacja banków przez rządy,
- kontrola i wsparcie płynności finansowej przez banki centralne,
- podniesienie minimalnych wartości obowiązkowych depozytów kredytowych,
- wprowadzenie zakazu odsprzedaży instytucji finansowych,
- wprowadzenie polityki monetarnej – koordynacja stawek procentowych przez banki centralne,
- wsparcie polityki podatkowej – obniżenie stawki podatku VAT z 17,5% do 15%.

⁹ T. Edmonds, T. Jarrett, J. Woodhouse, *The credit crisis: a timeline*, House of Commons, „Business and Transport Section” 2010, s. 5.

Etap szósty (styczeń 2009–marzec 2009) to ponowne pogorszenie się sytuacji makroekonomicznej – wiele państw wykazało ujemne wartości PKB.

Etap siódmy (kwiecień 2009 do chwili obecnej) charakteryzuje powolna poprawa, polegająca na tym, że banki zaczynają odbudowywać swój kapitał. Jednakże rządy i banki centralne są ciągle gotowe do uruchomienia programów pomocowych.

Wydarzenia ostatnich lat stanowią ewidentne potwierdzenie teorii realnego cyklu koniunkturalnego¹⁰, polegającego na tym, że uczestnicy rynku nie mają pełnych informacji na temat sytuacji ekonomicznej gospodarki. W sytuacji spowolnienia gospodarczego powoduje to, że zaczynają popełniać błędy przy podejmowaniu decyzji¹¹. Dynamika zmian wymusza konieczność ciągłego dostosowywania istniejących mechanizmów i modeli ekonomicznych. W niektórych przypadkach należy posunąć się nieco dalej i opracować całkowicie innowacyjne narzędzia, które mogłyby pomóc w zapobieganiu powtarzalności niekorzystnych sytuacji ekonomicznych o zasięgu globalnym. Takie innowacyjne narzędzia i techniki wprowadzane są już m.in. w brytyjskich bankach i innych instytucjach finansowych.

Innowacje i proces innowacji – podejście teoretyczne

W anglojęzycznej literaturze przedmiotu znana jest definicja określająca innowacyjny produkt jako nowy wyrób lub nową usługę, które są wprowadzane na rynek w celu spełnienia potrzeb użytkownika lub zaspokojenia potrzeb samego rynku. Proces innowacyjny definiowany jest jako nowy element, wprowadzony do działalności świadczenia usług przez organizację, w domyśle – przedsiębiorstwo¹². W najprostszym podziale można wyróżnić innowacje produktowe i procesowe. Innowacje produktowe skupiają się na rynku i są przede wszystkim ukierunkowane na klienta. Innowacje procesowe mają charakter wewnętrzny,

¹⁰ A. Malinowski, *Kryzys finansowy – przypadek czy konieczność? – wyjaśnienie teoretyczne genezy kryzysu*, Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej nr 85, Wydawnictwo Naukowe Akademii Podlaskiej, Siedlce 2010, s. 153.

¹¹ Twórcami tej teorii są Finn Erling Kydland oraz Edward Christian Prescott, którzy za wkład w rozwój makroekonomii i badania nad czynnikami determinującymi współczesne cykle koniunkturalne otrzymali w 2004 roku Nagrodę Nobla.

¹² J. Utterback, W. Abernathy, *A Dynamic Model of Process and Product Innovation*, „Omega” 1975, nr 3/6, s. 639–656, J. Ettl, E. Reza, *Organizational Integration and Process Innovation*, „Academy of Management Journal” 1992, nr 35, s. 795–827.

ukierunkowany na rozwój, nowe możliwości i są niejako napędzane przez generowaną wydajność¹³.

Innowacja może być albo radykalna, albo stopniowa; jej rodzaj jest determinowany przez stopień zmiany towarzyszący innowacji¹⁴. Radykalne innowacje powodują zasadnicze zmiany w działalności organizacji, całych gałęzi gospodarki czy nawet w społeczeństwie. Obecnie stanowią wyjątek; w dotychczasowych praktykach widać wyraźne odejście od ekstremalnych zmian. Bardzo radykalne innowacje znacznie zwiększają niepewność na rynku w aspekcie transformacji zarówno przedsiębiorstw, jak i gałęzi gospodarki¹⁵.

Z drugiej strony, mamy do czynienia z innowacjami stopniowymi (stanowiącymi doskonałą alternatywę wobec innowacji radykalnych), które wzmacniają istniejące możliwości organizacji¹⁶. Innowacje stopniowe podkreślają znaczenie ekonomii skali i ekonomii produkcji oraz rozwoju rynków masowych. Stopniowe ulepszenia istniejących produktów, usług i procedur organizacyjnych zwiększają wydajność, jakość i użyteczność oraz są niezbędne do kreowania konkurencyjności produktów¹⁷.

„Jednym z czterech filarów Strategii Lizbońskiej – oprócz liberalizacji, przedsiębiorczości i spójności społecznej – jest właśnie innowacyjność, prowadząca (razem z rozwojem społeczeństwa informacyjnego) do powstania gospodarki opartej na wiedzy”¹⁸. Strategia dotyczy wszystkich państw członkowskich Unii Europejskiej.

W odniesieniu do rynku finansowego, a przede wszystkim samych banków, można zauważyć głębokie zmiany – zarówno w aspektach wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Istnieją dowody, że banki były i są bardziej skłonne do przyjmowania innowacji w odpowiedzi na wyzwania konkurencji niż inne gałęzie

¹³ B. Batiz-Lazo, D. Wood, *An Historical Appraisal of Information Technology in Commercial Banking*, „Electronic Markets” 2002, nr 12/3, s. 192–205.

¹⁴ J. Ettl, W. Bridges, R. O’Keefe, *Organization Strategy and Structural Differences for Radical versus Incremental Innovation*, „Management Science” 1984, nr 30, s. 682–695.

¹⁵ A. Meyer, G. Brooks, J. Goes, *Environmental Jolts and Industry Revolutions: Organizational Responses to Discontinuous Change*, „Strategic Management Journal” 1990, nr 11, s. 93–110.

¹⁶ R. Dewar, J. Dutton, *The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis*, „Management Science” 1986, nr 32, s. 1422–1433, R. Henderson, K. Clark, *Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms*, „Administrative Science Quarterly” 1990, nr 35, s. 9–30.

¹⁷ L. Sciuili, *Innovations in the Retail Banking Industry: The Impact of Organizational Structure and Environment on the Adoption Process*, NY: Garland, New York 1998, *passim*.

¹⁸ *Regionalna Strategia Innowacyjności w Województwie Zachodniopomorskim*, ZARR S.A., Szczecin 2004, s. 5.

gospodarki. Instytucjonalne innowacje są traktowane przez banki jako nowe możliwości biznesowe. Charakterystyka sektora bankowego w kontekście zmian ma swoją historię. Szczególne cechy sektora bankowego to m.in.¹⁹:

- rozwój technologii informacyjnych i komunikacyjnych (IT), który zdecydowanie obniżył bariery dostępu do rynków bankowych i pomógł osiągnąć większą skalę i zakres działania banków oraz zaowocował wdrożeniem bardziej zaawansowanych i złożonych form oceny i zarządzania ryzykiem,
- nieustanna ewolucja potrzeb klienta, co powoduje natężenie konkurencji,
- zmiany w teorii finansów, które pomogły wyeliminować pośrednictwo, tj. liczbę pośredników w przepływie funduszy, tzw. plasowanie bezpośrednie,
- działania w celu obejścia kontroli nałożonej przez bariery regulacyjne, skierowane na rentowną działalność banków przez władze monetarne.

Banki wchodzą w interakcje z:

- rządem, który stwarza presję w celu poprawy stanu sektora bankowego,
- akcjonariuszami, którzy szukają stałego zysku,
- klientami, którzy ciągle chcą więcej i lepiej w zakresie oferowanych im produktów bankowych.

Na skutek tych relacji banki są pod zewnętrznym naciskiem otoczenia; wewnątrz natomiast – w samym sektorze bankowym – presja wytwarzana jest samoistnie i dotyczy konkurowania między bankami. Wprowadzanie innowacji stanowi zatem podstawę działania banków. Głównym motorem procesu innowacji jest redukcja kosztów, co nie musi być wcale aż tak trudne, ponieważ banki

¹⁹ A. Mullineux, *Financial Innovation, Banking and Monetary Aggregates in the UK*, University of Birmingham, Birmingham 1993, *passim*; A. Berger, *The Economic Effects of Technological Progress: Evidence from the Banking Industry*, „Journal of Money, Credit & Banking” 2003, nr 35, s. 141; B. Batiz-Lazo, D. Wood, *Management of Core Capabilities in Mexican and European Banks*, „International Journal of Service Industry Management” 1999, nr 10, s. 430–448; B. Batiz-Lazo, D. Wood, *Strategy, Competition and Diversification in European and Mexican Banking*, „International Journal of Bank Marketing” 2003, nr 21, s. 2002–2016; H. Scarbrough, R. Lannon, *The Successful Exploitation of New Technology in Banking*, „Journal of General Management” 1988, nr 13, s. 38; R. Fincham, J. Fleck, R. Procter, H. Scarbrough, M. Tierney, R. Williams, *Expertise and Innovation: Information Technology Strategies in the Financial Services Sector*, Oxford University Press, Oxford 1994, *passim*; L. Lopez, E. Roberts, *First – Mover Advantages in Regimes of Weak Appropriability: The Case of Financial Services innovations*, „Journal of Business Research” 2002, nr 55, s. 997–1005; P. Molyneux, N. Shamroukh, *Diffusion of Financial Innovations: The case of Junk Bonds and Note Issuance Facilities*, „Journal of Money, Credit & Banking” 1996, nr 28, s. 502.

nie zawsze muszą zmieniać całe procesy/techniki działania w celu wspierania i wdrażania nowych produktów²⁰.

Innowacje w praktyce – przykłady

W ciągu ostatnich kilku lat regulacje na rynku finansowym wywarły dużą presję na banki brytyjskie. Zmiany regulujące działalność banków doprowadziły do²¹:

- ogromnego spadku liczby udzielanych kredytów hipotecznych w 2012 roku,
- wysokiego stosunku kosztu kredytu do jego wartości (*high loan-to-value mortgage*),
- wzrostu kosztów finansowania zewnętrznego; międzybankowe zakontraktowane aktywa bilansowe stały się odnawialne,
- wzrostu kosztów operacyjnych banków.

Na działalność banków w Wielkiej Brytanii od 2012 roku wpłynęły dwie główne zmiany legislacyjne:

- wprowadzenie Financial Conduct Authority (FCA), organu kontroli i ograniczeń ds. kredytów hipotecznych, charakteryzującego się bardziej interwencyjnym podejściem – regulującym udzielanie kredytów hipotecznych – niż funkcjonujący dotychczas nadzór finansowy, tzw. FSA (*Financial Services Authority*),
- zalecenie rządowe funkcjonujące pod nazwą ICB (*Independent Commission on Banking*), aby promować stabilność i konkurencję w sektorze bankowym.

Banki brytyjskie musiały dostosować się do nowej ery rygorystycznych regulacji prawnych znacznie szerzej i szybciej niż banki w innych krajach europejskich. Adaptacja do zmieniających się potrzeb i możliwości konsumentów w osłabionej przez kryzys gospodarcze była i dalej jest niewątpliwie trudnym wyzwaniem. Perspektywy gospodarcze w Wielkiej Brytanii pogorszyły się w ciągu ostatnich kilku lat, przez co zaufanie konsumentów do banków zmalało. Wynikiem jest m.in. obserwowany spadek liczby udzielanych pożyczek i kredytów.

Dobór innowacji poprzez wprowadzanie nowych produktów bankowych na rynek był niezbędny, aby przetrwać kryzys oraz spełnić oczekiwania tak klientów,

²⁰ B. Batiz-Lazo, K. Woldesenbet, *The Dynamics of Product and Process Innovation in UK Banking*, London South Bank University, London 2004, passim.

²¹ *Trends to Watch in UK Retail Banking*, http://www.datamonitor.com/store/Product/2012_trends_to_watch_in_uk_retail_banking?productid=CM00212-001 (11.05.2013).

jak i wymagających akcjonariuszy banków. Tym bardziej że pojawiły się tzw. nowe spółdzielnie finansowe (*financial cooperatives*) – regulowane jednostki finansowe, oferujące niskie koszty pożyczek i kredytów oraz nowa legalna forma kredytowania, tzw. P2P (osoba osobie – *person to person*), która charakteryzuje się niskim kosztem i lepszymi warunkami kredytowania, niż oferują konwencjonalne banki.

Dostosowanie nowej polityki banków, polegającej na gromadzeniu kapitału przy niskich kosztach, przyciągnęło zagraniczny kapitał islamski²², tj. głównie z krajów islamskich Azji Południowej, Azji Środkowej i Bliskiego Wschodu, oraz kapitał lokalny, pochodzący z powiększającej się społeczności azjatyckiej w Wielkiej Brytanii. Napływ obu kapitałów stworzył nowy produkt, tzw. bankowy szariat, który opiera się na bankowości etycznej (moralnej) i corocznie oscyluje w granicach 330 miliardów funtów brytyjskich. Bankowy szariat wprowadziły i stosują takie banki, jak: Lloyds, HSBC, Halifax, RBS, Islamic Bank of Britain²³.

Bank of America i inne banki zagraniczne działające na rynku kart kredytowych w Wielkiej Brytanii zdecydowały się z niego wycofać, co dało możliwość swobodnego przenoszenia kredytów na kartach kredytowych i nieoprocentowane (bezodsetkowe) transfery kapitału.

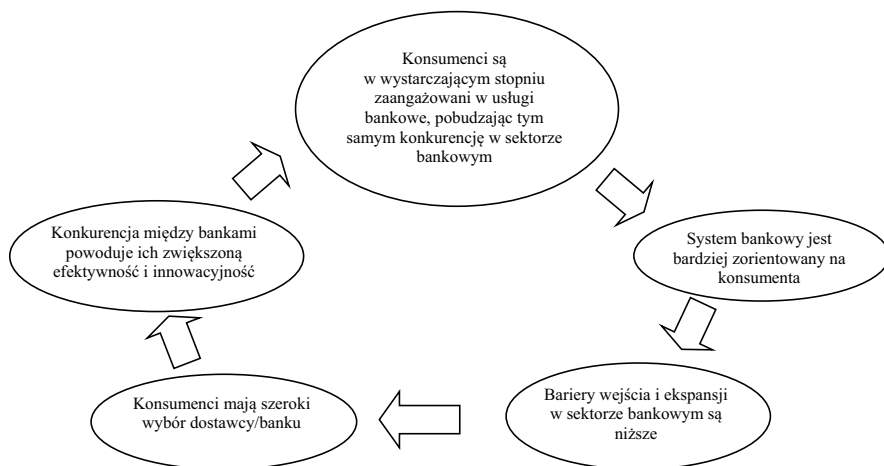
Ponadto rząd brytyjski wprowadził nowe środki mające na celu zmniejszenie kosztów mieszkań/domów, opracowując program „kup i najmuj” (tzw. *part buy part rent scheme*). Program skierowany jest tylko i wyłącznie do nabywców pierwszej nieruchomości mieszkalnej. Maksymalny wkład własny kupującego może stanowić do 60% wartości nieruchomości; rząd kupuje pozostałe X% nieruchomości. Następnie kupujący najmuje nabyte lokum od rządu po niskiej stawce czynszu najmu, przez okres minimum pięciu lat, liczony od daty zakupu. Otrzymany w tym programie rządowym kredyt hipoteczny na sfinansowanie nieruchomości jest dostępny, tani i dość łatwy proceduralnie, ryzyko kredytowania bowiem przejmuje częściowo na siebie rząd Wielkiej Brytanii²⁴.

Zmiany w systemie bankowości detalicznej w Wielkiej Brytanii, zgodnie z OFT (*Office of Fair Trading* – odpowiednik polskiego Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów), zostały przedstawione na rysunku 1.

²² Więcej informacji o kapitale islamskim – I. Ahmed, *Islamic Banking System*, University of Atlanta, Atlanta 2011, <http://ssrn.com/abstract=1759273> (20.12.2013).

²³ S. Volk, M. Pudelko, *Challenges and opportunities for Islamic retail banking in the European context: Lessons to be learnt from a British – German comparison*, „Journal of Financial Services Marketing” 2010, nr 15, s. 191–202.

²⁴ *RBC Royal Borough of Chelsea and Kensington housing publications*, <http://www.rbkc.gov.uk/housing.aspx> (13.05.2013).



Rys.1. Zmiany w bankowości detalicznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie, *Retail banking in the UK objectives of the innovation working plan in retail banking*, <http://www.ofc.gov.uk/OFTwork/financial-and-professional/retail-banking/#.Uv5dYbSHaFA> (12.05.2013).

Konsumenci są w wystarczającym stopniu zaangażowani w usługi bankowe, pobudzając tym samym konkurencję w sektorze bankowym, co przejawia się tym, że banki informują swoich klientów, których produktów używać i jak z nich najefektywniej korzystać. Konsumenci podejmują przez to lepsze decyzje finansowe, co pobudza konkurencję między bankami.

System bankowy jest bardziej zorientowany na konsumenta, co w praktyce oznacza, że produkty banków są dostosowane do potrzeb klientów w sposób ułatwiający im dokonywanie świadomych decyzji finansowych.

Bariery wejścia i ekspansji w sektorze bankowym są niższe, przez co wiarygodni nowi potencjalni uczestnicy są w stanie przyłączyć się do rynku finansowego i mają realne szanse na osiągnięcie korzyści skali, niezbędnej do skutecznego działania i zdobywania klientów.

Konsumenci mają szeroki wybór dostawcy/banku dzięki nasilonej konkurencji spoza tradycyjnego modelu bankowego, co sprawia, że sektor bankowy jest mniej skoncentrowany. Konkurencja między bankami powoduje ich zwiększoną efektywność i innowacyjność, co paradoksalnie przekłada się na niższe koszty

funkcjonowania banków, ponieważ koszty te są przenoszone na konsumentów i przedsiębiorców, korzystających z innowacyjnych produktów²⁵.

Podsumowując rozważania na temat innowacji w bankowości brytyjskiej, nie sposób nie wspomnieć o jeszcze jednej nowości, dostępnej od 3 maja 2013 roku: „bank drive-thru” (w dosłownym tłumaczeniu z języka angielskiego: „przejeżdż przez”). Okazuje się, że z okna samochodu można już kupić nie tylko frytki i hamburgera. Metro Bank otworzył bowiem pierwszy punkt obsługi drive-thru w hrabstwie Berkshire²⁶, niedaleko Londynu, w południowo-wschodniej części Wielkiej Brytanii. Bankowe okienko znajduje się w miejscowości Slough; Craig Donaldson – dyrektor wykonawczy Metro Banku, wypowiada się o nowym pomysłe z entuzjazmem i nadzieją. Dla jego firmy nie jest to pierwszy innowacyjny projekt; w niektórych oddziałach banku znajdują się toalety dla klientów czy miski z wodą dla psów²⁷.

Macdonaldyzacja bankowości – potrzeba, fanaberia czy nieuchronna przyszłość? Na to i na wiele jeszcze innych pytań odpowiedzą kolejne publikacje o bankach, bankowości, bankowych produktach, nowych pomysłach rządów oraz prezesów i dyrektorów banków.

Podsumowanie

Kryzys zmienił i zmienia nadal oblicze systemu bankowego. Dylemat polega na tym, jak nie dopuścić w przyszłości do prywatyzacji zysków i nacjonalizacji strat czy też nacjonalizacji zysków i internacjonalizacji strat. Bankowość musi wrócić do źródeł, przykładowo do konserwatywnej polityki kredytowej. Wiele wskazuje, że tradycyjna bankowość znowu będzie zyskiwać na znaczeniu.

Współczesny kryzys pokazuje, że największym błędem było pozwolenie systemowi bankowo-finansowemu na własne życie. System finansowy ma służyć obywatelom, tak jak instytucje sektora publicznego, i nie powinien być dla nich niezrozumiały. A już na pewno – nie dla tych, którzy mają go regulować w imieniu obywateli. Wszystko musi być prostsze, przy czym banki nie powinny spekulować. Może to oznaczać w przyszłości mniejszą liczbę kredytów, a także prawdopodobnie niższą stopę wzrostu, ale za to większość ludzi będzie się czuła bezpieczniej. Stanie się mniej zestresowana i zacznie mieć lepszą kontrolę nad maszyną, która decyduje o ich przyszłości.

²⁵ *RBC Royal Borough of Chelsea and Kensington...*

²⁶ *Bank drive thru*, „Express Polish” 2013, nr 430, s. 8.

²⁷ *Ibidem*, s. 8.

Sporo wskazuje na to, że wchodzimy w epokę respektowania reguł ostrożnościowych, początek ery powrotu do regulacji i interwencji państwa. Finanse zostaną poddane silniejszej kontroli: konieczna jest regulacja systemu bankowego, większa przejrzystość jego funkcjonowania, rozbijanie wielkich banków na sieci mniejszych. Rządy muszą wpłynąć na uproszczenie instrumentów finansowych, gdyż chodzi o powstrzymanie banków przed obracaniem niektórymi rodzajami aktywów. W ostatnich latach wiele solidnych banków przekształciło się w banki spekulacyjne: ich głównym celem stało się wypracowywanie krótkoterminowych zysków dla udziałowców, a interes deponentów zszedł na dalszy plan.

Często twierdzi się, że kryzysy bywają szansą, a także – że grzechem byłoby ich zmarnowanie. Jednym z kluczy do rozwiązania problemu współczesnego sektora bankowo-finansowego jest próba stworzenia tzw. nowego ładu finansowego, co w gruncie rzeczy sprowadza się głównie do nowego kształtu nadzoru i regulacji. Po czasach niedostatecznej regulacji (deregulacji) nadeszło stadium reregulacji, „trzymania na krótszej smyczy” czy „przykręcania śruby” bankom. Dotyczy to również analizowanych w tej pracy banków brytyjskich.

Bibliografia

- Ahmed I., *Islamic Banking System*, University of Atlanta, Atlanta 2011, <http://ssrn.com/abstract=1759273>.
- Bank drive thru*, „Express Polish” 2013, nr 430.
- Batiz-Lazo B., Woldesenbet K., *The Dynamics of Product and Process Innovation in UK Banking*, London South Bank University, London 2004.
- Batiz-Lazo B., Wood D., *An Historical Appraisal of Information Technology in Commercial Banking*, „Electronic Markets” 2002, nr 12/3.
- Batiz-Lazo B., Wood D., *Management of Core Capabilities in Mexican and European Banks*, „International Journal of Service Industry Management” 1999, nr 10.
- Batiz-Lazo B., Wood D., *Strategy, Competition and Diversification in European and Mexican Banking*, „International Journal of Bank Marketing” 2003, nr 21.
- Berger A., *The Economic Effects of Technological Progress: Evidence from the Banking Industry*, „Journal of Money, Credit & Banking” 2003, nr 35.
- Borcuch A., *System bankowy Wielkiej Brytanii*, w: *Systemy bankowe krajów G-20*, red. S. Flejterski, J.K. Solarz, Wydawnictwo Zapol, Szczecin 2012.
- Collins English Dictionary: Complete and unabridged*, Sixth edition, Harper Collins. July 2003.

- Dewar R., Dutton J., *The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis*, „Management Science” 1986, nr 32.
- Edmonds T., Jarrett T., Woodhouse J., *The credit crisis: a timeline*, House of Commons, „Business and Transport Section” 2010.
- Ettlie J., Bridges W., O’Keefe R., *Organization Strategy and Structural Differences for Radical versus Incremental Innovation*, „Management Science” 1984, nr 30.
- Ettlie J., Reza E., *Organizational Integration and Process Innovation*, „Academy of Management Journal” 1992, nr 35.
- Fincham R., Fleck J., Procter R., Scarbrough H., Tierney M., Williams R., *Expertise and Innovation: Information Technology Strategies in the Financial Services Sector*, Oxford University Press, Oxford 1994.
- Globalizacja, europejska integracja a kryzys gospodarczy*, red. J. Kundera, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2011.
- Henderson R., Clark K., *Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms*, „Administrative Science Quarterly” 1990, nr 35.
- Lopez L., Roberts E., *First – Mover Advantages in Regimes of Weak Appropriability: The Case of Financial Services innovations*, „Journal of Business Research” 2002, nr 55.
- Malinowski A., *Kryzys finansowy – przypadek czy konieczność? – wyjaśnienie teoretyczne genezy kryzysu*, Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej nr 85, Wydawnictwo Naukowe Akademii Podlaskiej, Siedlce 2010.
- Meyer A., Brooks G., Goes J., *Environmental Jolts and Industry Revolutions: Organizational Responses to Discontinuous Change*, „Strategic Management Journal” 1990, nr 11.
- Molyneux P., Shamroukh N., *Diffusion of Financial Innovations: The case of Junk Bonds and Note Issuance Facilities*, „Journal of Money, Credit & Banking” 1996, nr 28.
- Mullineux A., *Financial Innovation, Banking and Monetary Aggregates in the UK*, University of Birmingham, Birmingham 1993.
- RBC Royal Borough of Chelsea and Kensington housing publications*, <http://www.rbkc.gov.uk/housing.aspx> (13/05/2013).
- Regionalna Strategia Innowacyjności w Województwie Zachodniopomorskim, ZARR S.A., Szczecin 2004.
- Retail banking in the UK objectives of the innovation working plan in retail banking*, <http://www.oft.gov.uk/OFTwork/financial-and-professional/retail-banking/#.Uv5dYbSHaFA> (12/05/2013).
- Scarbrough H., Lannon R., *The Successful Exploitation of New Technology in Banking*, „Journal of General Management” 1988, nr 13.
- Sciulli L., *Innovations in the Retail Banking Industry: The Impact of Organizational Structure and Environment on the Adoption Process*, NY: Garland, New York 1998.

- H. Sender i in., *Broken brothers: How brinkmanship was not enough to save Lehman*, <http://www.ft.com/cms/s/0/d9792572-8358-11dd-907e-000077b07658.html#axzz-3Rl8CMIax> (17.05.2013).
- Trends to Watch in UK Retail Banking*, http://www.datamonitor.com/store/Product/2012_trends_to_watch_in_uk_retail_banking?productid=CM00212-001 (11.05.2013).
- Utterback J., Abernathy W., *A Dynamic Model of Process and Product Innovation*, „Omega” 1975, nr 3/6.
- Volk S., Pudelko M., *Challenges and opportunities for Islamic retail banking in the European context: Lessons to be learnt from a British – German comparison*, „Journal of Financial Services Marketing” 2010, nr 15.

INNOVATIONS IN THE BRITISH COMMERCIAL BANKING LESSONS FROM THE FINANCIAL CRISIS

Summary

The purpose of this article is to present innovative solutions in commercial banking in the UK. Some of the new banking products used in the British financial practice were shown, eg.: sharia banking, based on the concept of Islamic banking, the „buy to rent” program and services “drive-thru”. Changes both in the English legislative and banking system were described. Innovations and the innovation process itself were identified, dividing innovations between progressive and radical ones. The article defines the financial crisis, its causes, course and consequences. The conclusions drawn are nothing but the financial crisis lessons. The financial crisis comes in different variations and forms, of which the most dangerous one is the model *WW*, indicating a high economical instability of a country. Seven stages of the current financial crisis were listed. The conclusions drawn from the analysis of the problem strongly suggest the need to return to a conservative lending policy. It also indicates that traditional banking is again gaining its great importance. We are dealing with a number of already introduced and being currently implemented prudential rules, the beginning of the regulation era and State intervention.

Keywords: innovations in banking, British commercial banking, financial crisis

Translated by Agata Stachurska