

Marcin Jakubiec

Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej
e-mail: m.jakubiec@ath.bielsko.pl

DZIAŁANIA INNOWACYJNE CZYNNIKIEM ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA

INNOVATION ACTIONS AS A FACTOR OF COMPANY'S DEVELOPMENT

DOI: 10.15611/noz.2016.1.05

JEL Classification: 0320

Streszczenie: W artykule podjęto tematykę dotyczącą działań innowacyjnych, które – realizowane w przedsiębiorstwie w sposób efektywny, przyczyniają się do jego rozwoju. W artykule można wyodrębnić dwie części: teoretyczną i poznawczą. W części teoretycznej dokonano charakterystyki kategorii innowacji, rodzajów innowacji, zagadnienia budowania potencjału innowacyjnego przez przedsiębiorstwo, zarządzania innowacją oraz sposobów i mierników pomiaru realizowanych innowacji. Celem niniejszego artykułu było dokonanie analizy literatury w zakresie podjętego tematu, jak również przedstawienie działań innowacyjnych, podjętych przez jeden z banków w Polsce, które przyczyniły się do jego rozwoju. W prezentacji tej posłużono się metodą *case study*. Analiza przypadku wypełniła część poznawczą. Efektywna realizacja działań innowacyjnych, szczególnie tych w obrębie innowacji produktowych i procesowych, pozwala na szeroko pojęty rozwój przedsiębiorstwa, tj. zapewnienie klientom oczekiwanych produktów, dobrą współpracę z kooperantami, nadążanie za zmianami na rynku i działaniami przedsiębiorstw konkurencyjnych.

Słowa kluczowe: innowacja, potencjał innowacyjny, zarządzanie innowacją.

Summary: In the article a topic concerning innovative actions which realized in a company in an effective way cause its development was taken into consideration. In the article two parts of it could be showed: theoretical and cognitive ones. The theoretical part of the article separates described innovation, types of innovation, building innovative potential by the company, innovation management, as well as methods and measures of innovation assessment. The goal of the following paper was the analysis of the literature in the framework of the article topic, as well as presentation of innovative actions taken by one of banks functioning in Poland, which caused its development. In the presentation case study method was used. Case analysis filled the cognitive part of the article. Effective realization of innovative actions, especially in the area of products and processes, leads to widely understood of company's development, i.e. meeting customers' requirements, good cooperation with partners, keeping up with market changes and actions of competitors.

Keywords: innovation, innovative potential, innovation management.

*Zadaniem biznesu jest przekształcenie zmian
w innowacje, a więc w nowy biznes*

Peter Drucker

1. Wstęp

Innowacyjność powinna się dzisiaj stać główną siłą kreatywną każdego przedsiębiorstwa, na trwale wpisaną w jego system zarządzania i kulturę. Takie podejście stanowi wymóg efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej. Doświadczenia krajów wysoko rozwiniętych gospodarczo potwierdzają założenie, że innowacyjność jest źródłem sukcesu wielu firm działających na rynku. Istnieje wiele koncepcji i projektów rozwoju przedsiębiorstw i innowacji, jednak trzy czynniki wskazywane są jako najważniejsze dla stymulowania rozwoju przedsiębiorstwa w XXI wieku, są to: szybkość (rozumiana jako stały wzrost tempa dokonujących się zmian), zmiany w odniesieniu do zasobów przedsiębiorstwa (większego znaczenia nabierają zasoby niematerialne, wiedza, informacja, kapitał intelektualny) oraz technologia (rozwój technologii informacyjnej). W ostatnich latach zaszły zmiany widoczne w gospodarce, w biznesie i metodach prowadzenia biznesu, będące skutkiem tego, że Europa musi działać wspólnie, aby udało się zrealizować założenia strategii „Europa 2020”. Strategia ta obejmuje trzy powiązane ze sobą priorytety, a mianowicie: rozwój inteligentny, tj. rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacji; rozwój zrównoważony, tj. wspieranie gospodarki efektywnej, korzystającej z zasobów, bardziej przyjaznej środowisku i bardziej konkurencyjnej, oraz rozwój sprzyjający społecznemu włączeniu się, tj. wspieranie gospodarki o wysokim poziomie zatrudnienia, zapewniającej spójność społeczną i terytorialną. Rozwój oparty na wiedzy i innowacji wymaga zwiększonego jej zaangażowania w systemie zarządzania przedsiębiorstwem oraz podniesienia jakości edukacji, w tym również prac badawczo-rozwojowych. Zrównoważony rozwój oznacza system wartości, który jest nowy dla wielu przedsiębiorstw, i nowe wyzwania w procesie kształtowania potencjału rozwoju przedsiębiorstwa [Pomykański 2013; Komunikat Europa 2020...].

Innowacyjność w prowadzonych rozważaniach jest ujmowana jako zdolność przedsiębiorstwa do stałego poszukiwania, wdrażania i upowszechniania innowacji. Stanowi ona obecnie podstawowe wyzwanie w zarządzaniu gospodarką dla przedsiębiorstwa, regionu, państwa i Unii Europejskiej¹. Wynika to przede wszystkim

¹ W Unii Europejskiej innowacyjność uznawana jest za najważniejszy czynnik determinujący konkurencyjność gospodarki. Rozumiana jest jako skłonność i motywacja przedsiębiorców do permanentnego poszukiwania i wykorzystania rezultatów prac naukowo-badawczych i rozwojowych, nowych idei, koncepcji oraz wynalazków. Innowacyjność obejmuje również doskonalenie oraz rozwój występujących technologii produkcyjnych, eksploatacyjnych, które dotyczą sfery usług, wykorzystania nowych rozwiązań w organizacji i zarządzaniu, postępu w rozwoju infrastruktury, przede wszystkim odnoszącej się do gromadzenia, przetwarzania i udostępniania informacji. W Unii Europejskiej funkcjonuje nowy termin – „polityka innowacyjna”, będąca połączeniem polityki przemysłowej z polityką naukowo-techniczną. Za: [Bitner 2013].

z konkurencyjności rynkowej, w której szansę rozwoju będą miały te przedsiębiorstwa, które będą wprowadzały nowe produkty, procesy oraz zmiany w zarządzaniu [Pomykański 2013].

Tematyka niniejszego artykułu koncentruje się na charakterystyce i analizie działań innowacyjnych, przyczyniających się do rozwoju przedsiębiorstwa. W części teoretycznej tekstu podjęto dwa główne zagadnienia, tj. budowanie potencjału innowacyjnego przez przedsiębiorstwo, jak również zarządzanie innowacją w przedsiębiorstwie. Część poznawcza opracowania koncentruje się na przedstawieniu działań podjętych przez jeden z banków funkcjonujących w Polsce, które mając na celu działania innowacyjnych, przyczyniły i przyczyniają się do stałego rozwoju tego banku. W prezentacji tych działań wykorzystano metodę *case study*.

2. Potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa

Innowacja jest podstawą rozwoju społecznego i gospodarczego. Łaciński termin *innovare* oznacza odnowę, celowo wprowadzoną zmianę w technice, organizacji czy działalności gospodarczej. Zatem zjawisko innowacji jest niewątpliwie mocno związane z pojęciem nowości, zmiany, reformy czy nowej idei. Innowacjami mogą być więc różne fakty, procesy, praktyki i zjawiska o charakterze zarówno technicznym, organizacyjnym, jak i społecznym.

Pojęcie innowacji do nauk ekonomicznych wprowadził J.A. Schumpeter, określając je jako [Schumpeter 1960]:

- wprowadzenie do produkcji nowych lub udoskonalenie dotychczas istniejących wyrobów,
- wprowadzenie nowej lub udoskonalonej metody wytwarzania,
- stworzenie nowego rynku,
- zastosowanie nowej formy sprzedaży lub zakupów istniejących wyrobów,
- zastosowanie nowych surowców lub półfabrykatów,
- wprowadzenie nowej organizacji procesów.

Współcześnie innowacja jest definiowana na wiele sposobów. Jedną z popularnych definicji jest definicja według Podręcznika Oslo, wydanego przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD). Wyróżnia się w nim innowacje: produktowe, procesowe, marketingowe oraz organizacyjne [Podręcznik Oslo... 2005]. Przegląd innych, wybranych definicji przedstawia tab. 1 (zob. [Porter 1990; Kotler 1994; Drucker 1960; Griffin 1996; Pomykański 1997; Penc 1999]).

Jako wspólny element większości definicji innowacji można wskazać nowość wypracowanych rozwiązań, ich udane wdrożenie oraz ukierunkowanie na rozwój. Można z nich również wywnioskować, że innowacja to wprowadzenie nowych, ulepszonych przedmiotów lub działań w celu doskonalenia funkcjonowania przedsiębiorstwa jako systemu.

Tabela 1. Wybrane definicje innowacji

Autor	Opis
M. Porter	Innowacja to pomyślna eksploatacja nowego pomysłu.
P. Drucker	Innowacja jest szczególnym narzędziem przedsiębiorstw, za pomocą którego wprowadza się zmiany umożliwiające podjęcie nowej działalności gospodarczej lub świadczenie nowych usług.
R. Griffin	Innowacja jest kierowanym wysiłkiem organizacji na rzecz opanowania nowych produktów i usług bądź też nowych zastosowań istniejących produktów lub usług. Innowacja jest również formą kontroli w tym sensie, że pomaga organizacji dotrzymać kroku konkurencji.
A. Pomykalski	Innowacje to wszelkie procesy badań i rozwoju zmierzające do zastosowania i użytkowania ulepszonych rozwiązań do techniki, technologii i organizacji.
J. Penc	Tworzenie lub modyfikowanie procesów, wyrobów, technik i działań, które są postrzegane przez daną organizację jako nowe oraz postępowe w danej dziedzinie i prowadzą do zwiększenia efektywności wykorzystania zasobów będących w jej dyspozycji.

Źródło: [Brzozowski 2010].

Tabela 2. Kryteria klasyfikacji innowacji

Kryterium	Rodzaje innowacji
Przedmiot innowacji	<ul style="list-style-type: none"> funkcjonalne – zaspokajające nowe, dotychczas nieujawnione potrzeby społeczne, oferujące nową użyteczność, przedmiotowe – polegające na wprowadzeniu nowych przedmiotów w miejsce dotychczasowych, technologiczne – polegające na wprowadzeniu nowych, sprawniejszych metod wytwarzania, organizacyjne – polepszające organizację i warunki pracy, ekologiczne – zmniejszające lub eliminujące negatywne skutki oddziaływania przedsiębiorstwa na środowisko naturalne
Skala i znaczenie dla przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> strategiczne – złożone zmiany, które dotyczą przedsięwzięć długofalowych i w znaczący sposób wpływają na rozwój przedsiębiorstwa, operacyjne – proste, bieżące zmiany, których celem jest podniesienie sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa i jego poszczególnych jednostek organizacyjnych
Oryginalność	<ul style="list-style-type: none"> oryginalne – samodzielne wytwory, wynalazki i odkrycia, stosowane po raz pierwszy w gospodarce, imitujące – polegające na odtworzeniu innowacji oryginalnych na gruncie konkretnego przedsiębiorstwa
Zakres oddziaływania i uzyskane efekty	<ul style="list-style-type: none"> produktowe – tworzenie nowych wyrobów i usług lub zmiany ich parametrów, procesowe – wprowadzenie nowego sposobu działania, np. nowej metody wytwarzania produktów
Sposób wdrażania	<ul style="list-style-type: none"> ewolucyjne – wdrażane stopniowo, powoli i łagodnie, rewolucyjne – radykalne, wdrażane skokowo

Źródło: [Brzozowski 2010], zob. też [Penc 1999; Majchrzak 2001; Poznańska 2009].

Podobnie sytuacja wygląda w przypadku klasyfikacji innowacji. Występuje mnogość kryteriów jej podziału. W artykule zwrócono uwagę na te rodzaje innowacji, które są realizowane w praktyce działania przedsiębiorstw (tab. 2).

Powyższe charakterystyki definicji oraz klasyfikacji innowacji pozwalają wyłonić obraz przedsiębiorstwa innowacyjnego. Do cech takiego przedsiębiorstwa zaliczyć można m.in. [Jakubiec, Kurowska-Pysz 2013]:

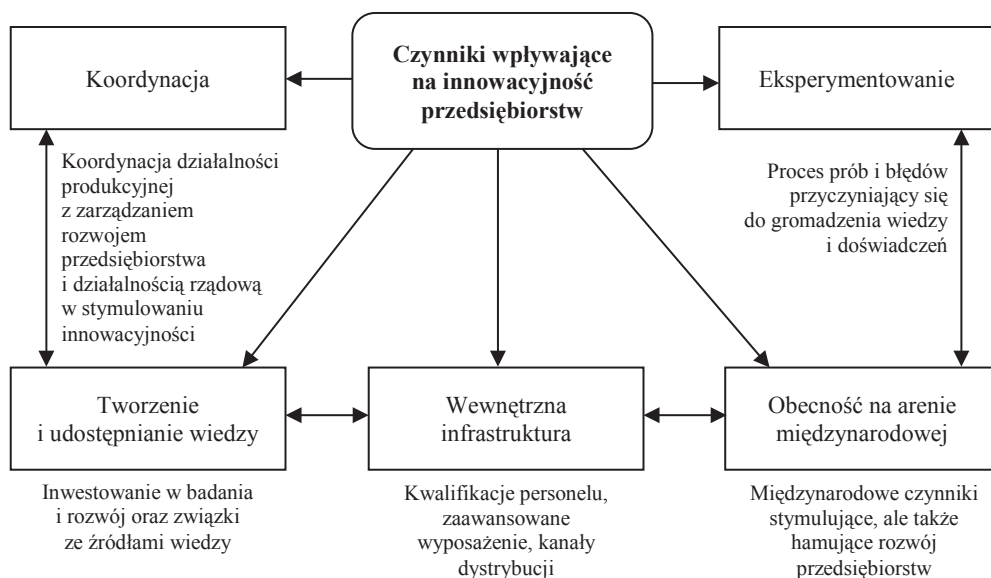
- uczestnictwo w rynku innowacji poprzez zgłaszanie zapotrzebowania na nowe idee, koncepcje i rozwiązania,
- traktowanie wiedzy i umiejętnego zarządzania jako czynników wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa, jak również wykorzystanie posiadanej wiedzy o firmie i jej otoczeniu jako strategicznego zasobu (wiedza o pracownikach, klientach, konkurentach itp.),
- stałą troskę o rozwój kapitału intelektualnego, przede wszystkim zasobów ludzkich o wartościowych dla firmy kwalifikacjach i umiejętnościach,
- permanentne podnoszenie standardów działalności w odniesieniu do wnętrza firmy, jak i relacji z rynkiem, tj. klientami, kooperantami, dostawcami i konkurentami,
- dbałość o rozwój świadomości innowacyjnej.

Przedstawione cechy opisują przedsiębiorstwo wyróżniające się aktywnością innowacyjną, którą określa się jako zbiór postaw i działań prowadzących do tworzenia i rozwoju potencjału innowacyjnego², dynamizowania procesów innowacyjnych, jak również poprawy efektywności wykorzystania zasobów i lepszych relacji z klientami [Białoń 2008].

Jednym z wyróżników potencjału innowacyjnego jest jego podział na cztery składowe; są nimi: potencjał finansowy, ludzki, rzeczowy oraz wiedza. Potencjał finansowy to wszystkie środki finansujące działalność innowacyjną, mające charakter środków własnych, np. zysk z działalności, pochodzące z przekształcenia struktury aktywów, jak i środków obcych, np. kredyt, dotacja. Potencjał ludzki obejmuje kwalifikacje i umiejętności pracowników, poziom ich wykształcenia, doświadczenia, ale także zdolności do kreowania i wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie. Potencjał ludzki w kontekście potencjału innowacyjnego obejmuje również osoby współpracujące z przedsiębiorstwem, np. pracowników naukowych, specjalistów, ekspertów. Ten potencjał jest kluczowym elementem w potencjale innowacyjnym przedsiębiorstwa, ponieważ to ludzie są motorem nowych pomysłów, idei, koncepcji, które zmierzają do unowocześnienia przedsiębiorstwa. Do potencjału rzeczowego zalicza się strukturę aparatu produkcyjnego wraz z jego elastycznością, rozumianą jako zdolność do reagowania i dostosowania produkcji do zmieniających się potrzeb rynku, przy uwzględnieniu wieku i poziomu mechanizacji oraz automatyzacji parku

² Potencjał innowacyjny określany jest jako zdolność przedsiębiorstwa do efektywnego wprowadzania innowacji w zakresie nowych produktów, technologii, metod organizacyjnych czy rozwiązań marketingowych [Poznańska 1998].

maszynowego. Składowe potencjału innowacyjnego dopełnia wiedza. W strukturze zasobów przedsiębiorstwa znaczenie wiedzy nieustannie rośnie. Warto zaznaczyć, że w dążeniu przez przedsiębiorstwo do zdobycia oczekiwanej pozycji konkurencyjnej, dzięki efektywnej działalności innowacyjnej, liczy się nie tyle sama wiedza, ile umiejętność jej właściwego zastosowania³ [Jakubiec 2014]. Próbę przedstawienia czynników kształtujących potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa podjęto na rys. 1.



Rys. 1. Czynniki kształtujące potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa

Źródło: [Zawiślak i in. 2008].

Synchronizacja składowych potencjału innowacyjnego w ramach nowoczesnego systemu zarządzania przedsiębiorstwem to szansa na wykształcenie istotnej przewagi konkurencyjnej na bazie aktywności innowacyjnej przedsiębiorstwa [Kurowska-Pysz 2012].

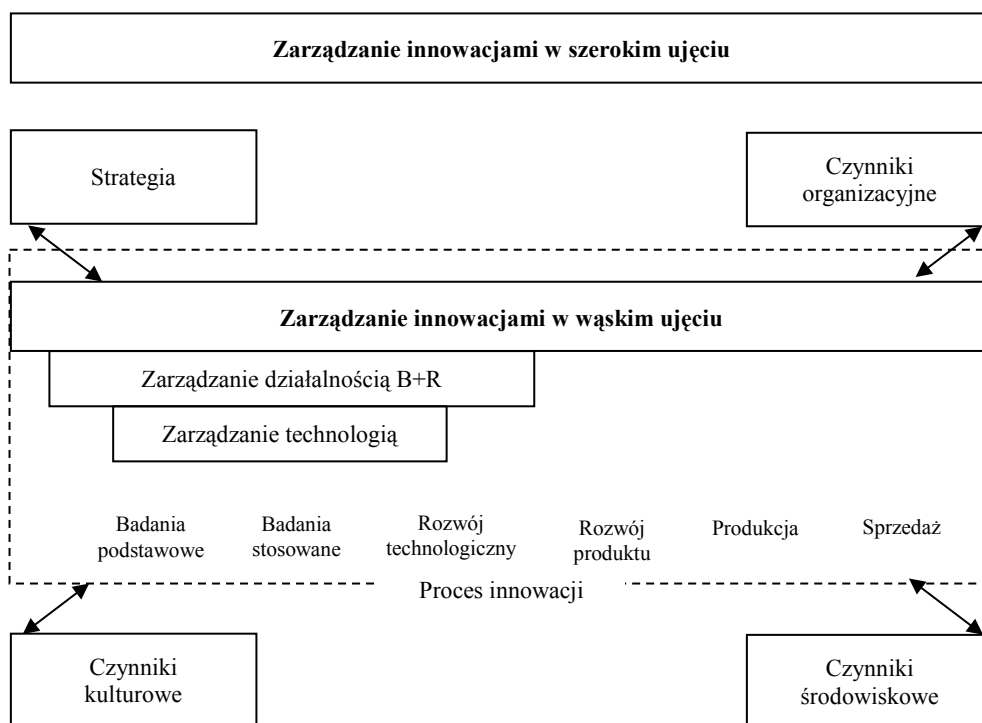
3. Zarządzanie innowacją w przedsiębiorstwie

Zarządzanie innowacjami jest powszechnie uznane za jedną z najważniejszych zdolności przedsiębiorstwa z powodzeniem funkcjonującego na współczesnym rynku. Obecnie w zarządzaniu innowacjami dominują trzy główne trendy, tj. orientacja rynkowa, tworzenie sieci relacji z otoczeniem oraz zarządzanie wiedzą. Zarządzanie

³ Można mówić o wiedzy własnej przedsiębiorstwa jak o wiedzy jawnej i ukrytej, ale także wiedzy, która tkwi poza przedsiębiorstwem, np. analizy i badania rynku, wyniki działalności B+R, targi, konferencje itp.

innowacjami, oparte na dostępnych przedsiębiorstwu zasobach, jest poszukiwaniem takich rodzajów innowacji, które powodują, że proces innowacji staje się bardziej efektywny w konfrontacji z wyzwaniami, jakie stawiane są przed przedsiębiorstwem przez rynek, konkurencję i klientów. Obejmuje ono wybór techniki, technologii, organizacji pracy, kwestie pozyskania nowych rozwiązań, różne sposoby ich wykorzystania, z uwzględnieniem kwestii prawnych, ekonomiczno-finansowych, administracyjnych, społecznych, strukturalno-procesowych, środowiskowych i strategicznych. Złożoność procesów innowacyjnych wymaga systemowego podejścia do zarządzania tą sferą działalności [Knosala i in. 2014].

Zarządzanie innowacjami można przedstawić w sposób wąski i szeroki. Obrazuje to rys. 2.



Rys. 2. Podejścia do zarządzania innowacją

Źródło: [Knosala i in. 2014].

Wąskie zarządzanie innowacjami odnosi się do zarządzania przebiegiem procesu, którego efektem jest innowacja. Szerokie zarządzanie innowacjami oznacza zarządzanie systemem, w którym realizowane są procesy innowacji.

Wymieniając podstawowe zadania zarządzania innowacjami, należy pamiętać o [Knosala i in. 2014]:

- formułowaniu i wdrażaniu strategii oraz celów innowacji,
- podejmowaniu decyzji związanych z uruchamianiem i realizacją procesów innowacji,
- planowaniu, monitorowaniu i kontroli przebiegu procesów innowacyjnych,
- tworzeniu organizacji ukierunkowanej na innowacyjność, czyli przede wszystkim kultury proinnowacyjnej i systemu motywacyjnego,
- tworzeniu systemu informacji, w którym osadzony jest cały proces innowacji,
- promocji wewnętrznych i zewnętrznych sieci stymulujących współpracę.

Przy tworzeniu systemu zarządzania innowacjami należy przyjąć jego zależność wobec strategii przedsiębiorstwa. Innowacyjność może wynikać z założeń przyjętych w ramach poszczególnych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Przykładowo w zakresie finansów może przyczynić się do obniżenia kosztów działalności. W odniesieniu do zasobów ludzkich celem strategicznym przedsiębiorstwa może być pozyskanie pracowników o odpowiednich predyspozycjach i kwalifikacjach zawodowych. W obszarze obsługi klienta przewaga wynikać może ze sposobów ustalania cen, metod dystrybucji oraz komunikacji firmy z klientami. Tym samym innowacje wprowadzane w poszczególnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa mają zapewnić osiągnięcie zamierzonych celów strategicznych, a jednocześnie zaspokoić potrzeby i oczekiwania klientów. Wypracowanie systematycznego i kompleksowego podejścia w zakresie innowacji wymaga uwzględnienia odpowiednich elementów w strategii przedsiębiorstwa [Kalinowski 2010].

Jednym z podstawowych problemów, przed którym stają zarządzający innowacjami w przedsiębiorstwie, jest wybór odpowiednich mierników i wskaźników opisujących to zjawisko. Metodologią stanowiącą powszechnie przyjęty międzynarodowy standard w zakresie badań statystycznych innowacji w przemyśle i w tzw. sektorze usług rynkowych jest Podręcznik Oslo. Według niego powinno stosować się tzw. podejście podmiotowe, w którym przedmiotem badań jest działalność innowacyjna i zachowania innowacyjne przedsiębiorstwa jako całości. Możliwe obszary badań to [Pomykański 2013; Podręcznik Oslo... 2005]:

- zakres działalności innowacyjnej – udział przedsiębiorstw, które w analizowanym okresie wprowadziły przynajmniej jedną innowację techniczną (nowy lub ulepszony produkt, proces),
- nakłady na działalność innowacyjną – wszelkie wydatki bieżące i inwestycyjne, poniesione w badanym roku na wszystkie rodzaje działalności innowacyjnej,
- efekty działalności innowacyjnej – mogą dotyczyć produktów (np. zwiększenie asortymentu, otwarcie nowych rynków lub zwiększenie udziału na dotychczasowych, poprawa jakości produktów) lub procesów (np. zwiększenie elastyczności produkcji, zdolności produkcyjnych, obniżka kosztów pracy na jednostkę produktu) lub innych ulepszeń związanych z prowadzoną działalnością innowacyjną,
- źródła informacji dla innowacji – mierzy się jakość i dostępność źródeł niezbędnych do wdrażania innowacji, zarówno o charakterze wewnętrznym, jak i zewnętrznym,

- współpraca w zakresie działalności innowacyjnej – polegająca na aktywnym udziale badanych przedsiębiorstw we wspólnych z innymi jednostkami projektach z zakresu działalności B+R i innych rodzajów działalności innowacyjnej,
 - przeszkody zarządzania innowacjami – wynikające z uwarunkowań wewnętrznych lub zewnętrznych czynników ekonomicznych.
- Zdolność przedsiębiorstw do kreowania i realizowania przedsięwzięć innowacyjnych jest obecnie uznawana za kluczową przesłankę ich sukcesu ekonomicznego.

4. Działania innowacyjne w praktyce – *case study*: mBank⁴

mBank powstał w 2000 r. Wówczas jego twórcy wykorzystali przełomową innowację, jaką był Internet. Ten nowatorski model biznesowy doprowadził do rewolucji w polskim sektorze bankowym. Obecnie, po 15 latach dynamicznego rozwoju, mBank jest jednym z czołowych banków na polskim rynku. Walka o utrzymanie mocnej pozycji wymaga jednak nieustannego podnoszenia konkurencyjności. Najlepszym sposobem jest droga innowacji.

W 2013 r. oblicze mBanku zmieniła nie jedna przełomowa innowacja, ale ponad 200 nowych funkcjonalności i udoskonaleń, które zostały wprowadzone w serwisie transakcyjnym banku. Był to projekt nazwany „Nowym mBankiem”, realizowany przez 14 miesięcy przez 200-osobowy zespół. Wiele spośród wprowadzonych funkcjonalności nie było wcześniej wykorzystywanych w bankowości. Niniejsza analiza przypadku opisuje realizację tego projektu, poczynając od poszukiwania innowacyjnych pomysłów, na ich wdrożeniu skończywszy. Studium koncentruje się na wyzwaniach, problemach, ograniczeniach i barierach związanych z innowacyjnością, jak również na źródłach pomysłów na nowe produkty, etapach ich tworzenia oraz metodach odkrywania innowacyjnych rozwiązań.

Analizowany bank przeszedł do historii nie tylko jako pierwszy całkowicie wirtualny bank, ale też jako projekt, który został przygotowany i uruchomiony w 100 dni. Rok przed startem nie było go nawet w planach. W styczniu 2000 r. zarząd banku powierzył zadanie rozwoju bankowości detalicznej nowemu dyrektorowi. W krótkim czasie stworzył on zespół kilkudziesięciu osób, których połączyła wizja zbudowania najnowocześniejszego projektu bankowości detalicznej w Polsce. Nie myślano jednak wówczas o stworzeniu banku, który byłby całkowicie wirtualny. W polskiej bankowości oznaczało to wprowadzenie zupełnie nowego modelu biznesowego. Niosło to ze sobą określone ryzyko i było eksperymentem, ale miało swoje uzasadnienie, ponieważ w pierwszych latach XXI w. największe znaczenie dla klientów miała cena. Brak możliwości fizycznego kontaktu z oddziałem banku był wówczas rewolucyjnym pomysłem, ale też koncepcją, która otwierała nowe szanse

⁴ Opracowano na podstawie portalu internetowego questus *The Chartered Institute of Marketing* (Akredytowane Centrum Szkoleniowo-Egzaminacyjne), questus.pl (20.07.2015) oraz materiałów analizowanej organizacji.

w zakresie konkurowania ceną. Wirtualny bank nie ponosił kosztów związanych z utrzymaniem tradycyjnych placówek⁵. Na początku działalności mBank wprowadził dwa podstawowe produkty depozytowe z bardzo atrakcyjnym oprocentowaniem (konto osobiste oraz rachunek). Pomędzy ofertami mBanku i jego konkurentów pojawiła się przepaść (inni oferowali oprocentowanie lokat na poziomie poniżej 10 proc., marża mBanku wynosiła 4 proc., przy średniej marży w sektorze bankowym na poziomie 12 proc.). Nie umknęło to uwadze klientów. Wielu z nich szybko przekonało się do Internetu. Tylko do końca 2000 r., a więc w ciągu niewiele ponad miesiąca, mBank zdobył 30 tys. klientów. Pociągnęło to za sobą kolejne sukcesy i już pod koniec 2001 r. suma depozytów w mBanku sięgnęła miliarda złotych, a liczba rachunków – ponad 170 tysięcy. W 2005 r. do grona klientów mBanku dołączył milionowy klient.

Dzisiaj mBank to nie tylko bank wirtualny. Po roku od uruchomienia, w odpowiedzi na zapotrzebowanie ze strony swoich klientów, bank zaczął wprowadzać nowe produkty i usługi⁶. W 2003 r. bank otworzył fizyczne placówki, tzw. mKioski, aby umożliwić bezpośredni kontakt tym klientom, którzy tego oczekiwali. Kilka lat później sieć placówek przekształcono w centra usług finansowych z szerszą ofertą. W 2007 r. bank rozpoczął działalność w Czechach i na Słowacji. Nie porzucono też ambicji, aby wciąż pretendować do tytułu najnowocześniejszego banku na rynku – w 2009 r. stworzono serwis internetowy pod telefony komórkowe, rok później – pierwszą wersję aplikacji na iPhone'a⁷.

Otoczający nas dzisiaj świat, warunki prowadzenia biznesu i wiodące trendy są, oczywiście, odmienne od tych panujących dekadę temu, a presja konkurencyjna jest coraz większa. Klienci dostosowują się do otaczającej rzeczywistości i nowych możliwości, zmienia się ich styl życia, a przez to zmieniają się ich oczekiwania. Zrozumienie nowych potrzeb konsumentów jest największym wyzwaniem dla wszystkich przedsiębiorstw na rynku, zwłaszcza na rynku bankowości.

Obserwując posunięcia graczy na polskim rynku bankowości, można wskazać trzy główne strategie walki o rynek i utrzymanie dotychczasowej pozycji. Pierwsza z nich to aliance i przejęcia, którym sprzyja relatywnie niska koncentracja polskiego sektora bankowego w porównaniu z innymi krajami Europy Środkowo-Wschodniej. Jako druga ze strategii wymieniana jest strategia poszukiwania niezagospodarowanych nisz rynkowych⁸. Trzecia strategia wiąże się z innowacyjnością produktową,

⁵ Projekt ten wzorowany był na amerykańskiej sieci sklepów Wal-Mart, a jego podstawę stanowiły dwa kluczowe założenia: ograniczenie liczby produktów i maksymalne obniżenie marży.

⁶ Np.: kredyty odnawialne, kredyty hipoteczne i gotówkowe, konta dla firm, produkty inwestycyjne, ubezpieczeniowe, inne.

⁷ W ciągu ponad 14 lat mBank przeszedł drogę od niszowego projektu do jednego z największych banków w Polsce. Dziś jest w czołówce polskich banków detalicznych, ustępując miejsca jedynie takim gigantom, jak PKO BP oraz Pekao SA.

⁸ Taki kierunek działania prezentuje przykładowo Bank Poczty. Konsekwentnie od wielu lat bank ten koncentruje się na poszukiwaniu osób nieubankowionych, których najwięcej jest wśród osób starszych, emerytów oraz mieszkańców mniejszych miejscowości.

procesową, organizacyjną i rynkową. Jest ona stosowana przez te banki, które poszukują nowych pomysłów na produkty, wartość oferowaną klientowi, a czasem nawet przekraczają granice biznesu i wychodzą poza tradycyjnie rozumiany sposób konkurowania.

O ile trzynaście lat temu głównym czynnikiem decydującym o wyborze banku przez klienta detalicznego była cena, o tyle dziś jego potrzeby są znacznie większe. Koszty nadal odgrywają ważną rolę, ale wzrastają również inne oczekiwania. Liczy się personalizacja oferty oraz dostosowanie do indywidualnych potrzeb. Klienci oczekują od swojego banku elastyczności, lepszego serwisu i łatwego dostępu bez ograniczeń. Dlatego, o ile dotychczas wyniki banku oceniano się głównie przez kryteria, takie jak zysk, wielkość depozytów czy ogólna liczba klientów, dziś, w sytuacji odchodzących klientów, większe znaczenie mają lojalność i satysfakcja.

W niniejszej analizie wróćmy jednak do innowacyjnego projektu z 2013 r. Wyzwaniem dla zespołu tworzącego nowy mBank było zaprojektowanie nowoczesnego serwisu, który wykorzystuje technologie nie stosowane dotychczas w bankowości internetowej i który, poza użytecznością, będzie charakteryzował się przyjaznym wyglądem, intuicyjną nawigacją i niespotykaną w finansach estetyką. W praktyce oznaczało to zaprojektowanie wszystkiego od nowa. Zespół inspirację czerpał z wielu różnych źródeł. Analizowano wewnętrzne bazy danych, liczne badania rynku i badania konsumenckie, śledzono najnowsze trendy rynkowe i technologiczne, nie tylko te występujące w bankowości, ale również w innych dziedzinach, mających znaczenie dla stylu życia klientów. Obserwowano również działania głównych konkurentów i ich strategie. Ważnym źródłem pomysłów byli sami klienci banku. Jako inspiracje zespołowi posłużyły także przykłady wykorzystania innowacji w finansach na całym świecie. Przeanalizowano tysiące dużych instytucji i nowatorskich start-upów. Obserwowano również, z jakich innych serwisów internetowych i mobilnych, niekoniecznie związanych z bankowością, chętnie korzystają klienci.

Faza wstępna realizacji projektu polegała na zgromadzeniu jak największej liczby pomysłów. W zorganizowanych w tym celu warsztatach wzięło udział kilkudziesięciu przedstawicieli różnych departamentów banku. W sumie wygenerowano 140 pomysłów, z których wybrano kilkadziesiąt propozycji, ocenionych jako mające największe szanse na rynkowy sukces. Następnie przeprowadzono studia ich wykonalności i opłacalności. Tak stworzona strategia musiała zostać zaakceptowana przez zarząd. Po tej decyzji rozpoczęto realizację fazy drugiej. Przez 14 miesięcy projekt nowego mBanku tworzył ponad 200-osobowy zespół. Jego członkowie pracowali w teamach, które łączyły specjalistów z trzech światów: biznesu, IT oraz *User Experience*. Celem była jak największa integracja i znalezienie wspólnego języka między pracownikami.

Kluczową rolę w sferze zarówno funkcjonalności, jak i wyglądu odgrywał *design*. Projekt, nad którym pracowano, miał być przeciwieństwem tzw. bankowości tabelkowej. *Design* w tym przypadku oznaczał coś więcej niż tylko zmianę wyglądu, to była zmiana sposobu myślenia i przyjęcia filozofii *User Experience*. W takim

duchu opracowano wstępne koncepcje, które następnie były analizowane pod kątem opłacalności biznesowej, jak również możliwości zaprogramowania przez informatyków.

Prace nad nowym serwisem transakcyjnym składały się z trzech etapów. W fazie planowania określono zakres projektu, dookreślając, czym dokładnie mają być i jak mają wyglądać poszczególne usługi. Faza wdrażania polegała na kodowaniu nowego serwisu przez informatyków. W fazie testowania nowe funkcjonalności poddano ocenie klientów. W trakcie prac stworzono ponad 1700 roboczych makiet i przeprowadzono 1050 godzin testów z klientami i potencjalnymi użytkownikami nowego serwisu. „Nowy mBank” to w ostatecznym kształcie ponad 200 nowych funkcji i usprawnień, czyli tzw. inkrementalnych innowacji.

Uruchomienie projektu oznaczało podjęcie intensywnych działań promocyjnych, mających na celu dotarcie do obecnych klientów i pozyskanie nowych. mBank wykorzystał promocję w telewizji, *outdoor*, bannery w Internecie, jak również marketing wirusowy. Zdecydowano, że w pierwszej kolejności uruchomionych i promowanych będzie 6 nowych funkcjonalności: mOkazje (program rabatowy z ofertą zniżek w sklepach najczęściej odwiedzanych przez klientów), przelewy przez SMS i Facebooka, nawigacja finansowa w serwisie transakcyjnym, mądra wyszukiwarka transakcji, ekspert *on-line* oraz mGra (pomysł na nauczanie klientów korzystania z nowego serwisu). Oprócz tego zmiany i udoskonalenia wprowadzono między innymi w takich obszarach, jak: pulpit po zalogowaniu, przelewy krajowe, operacje zaplanowane, lista rachunków, książka adresowa, prezentacja lokat, kalendarz płatności, prezentacja wyciągów z kart kredytowych, logowanie do serwisu, historia transakcji, kategoryzacja transakcji, prezentacja trendów, prezentacja limitów i wiele innych. Uruchamiając nowy serwis transakcyjny, zadbano zarówno o fanów nowości, jak i o tych, którzy potrzebują więcej czasu, aby się do nich przyzwyczaić.

W roku 2000 twórcy mBanku dostrzegli głęboką zmianę w życiu klientów. Mimo że w Polsce Internet nie był jeszcze szeroko wykorzystywany, udało im się trafić na doskonały moment – pierwszy całkowicie wirtualny bank uruchomiony w przeddzień masowego upowszechnienia Internetu. Opisany projekt nowego mBanku powstał w odpowiedzi na kolejną poważną zmianę, jaka zaszła w życiu klientów. Z perspektywy czasu można dziś ocenić, że w ciągu pierwszej dekady XXI w. rozwój nowych technologii przyspieszył i pogłębił się. Zmiany, jakie zachodzą na świecie, nie pozostają bez wpływu na firmy, sektory, rynki i całe gospodarki. Rodzą się kolejne zagrożenia, ale tworzą się także nowe możliwości biznesowe. Dzieje się to na poziomie ekonomicznym, technologicznym i społecznym.

5. Zakończenie

W gospodarce opartej na wiedzy o konkurencyjności przedsiębiorstw świadczą wdrażane przez nie innowacje, będące efektem rozwoju nauki, realizacji prac B+R, zastosowania nowych technik i technologii, wprowadzania nowych produktów, jak

również restrukturyzacji i doskonalenia procesów w sferze produkcji i zarządzania. Innowacyjność nie powinna być postrzegana jako cel sam w sobie, ale jako rozległy i wewnętrznie złożony zestaw środków do podnoszenia sprawności gospodarowania, budowania silnych pozycji konkurencyjnych i uzyskiwania korzyści ekonomicznych przez przedsiębiorstwo. Rozwój innowacyjności uwarunkowany jest skłonnością i zdolnością do tworzenia nowych oraz doskonalenia istniejących produktów i procesów technologicznych oraz nowych systemów organizacji i zarządzania, a także innych, twórczych i imitacyjnych zmian, prowadzących do powstania nowych wartości w różnych podsystemach przedsiębiorstwa. Płynna i efektywna realizacja procesów innowacyjnych warunkowana jest dostępem do wartościowych zasobów wiedzy, które powinny być nieustannie rozwijane i umiejętnie wykorzystywane. Ponadto przedsiębiorstwo innowacyjne wyróżniają intensywne interakcje między rynkiem a oferowanymi produktami czy stosowanymi technologiami, integrowanie różnych funkcji w ramach tzw. łańcucha wartości oraz systematyczne realizowane strategii uczenia się [Jakubiec, Kurowska-Pysz 2013].

Niniejszy artykuł przedstawił wpływ działań innowacyjnych na rozwój przedsiębiorstwa. Za pomocą metody *case study* dokonano analizy innowacji zrealizowanych przez jeden z banków, które zapewniły mu wiodące miejsce na rynku. W podsumowaniu niniejszego artykułu, jako przykłady tych działań, można wskazać:

- rozpoznanie potrzeb rynku, oczekiwań klientów w celu stworzenia oferty produktowej jak najlepiej dopasowanej do wymagań stron zainteresowanych,
- włączenie potencjalnych klientów (użytkowników) w proces tworzenia innowacji produktowej; możliwość testowania i oceniania przez klientów przyszłych usług,
- szeroką analizę różnych rozwiązań na etapie projektowania usług, obejmującą informacje rynkowe, wymagania klientów, ofertę konkurencji, inne istotne trendy wpływające na ostateczny kształt tworzonych produktów,
- oparcie działalności na przełomowej technologii, jaką był i jest Internet,
- pracę zespołową na rzecz osiągnięcia oczekiwanych rezultatów ekonomicznych,
- przyjęcie modelu biznesu, który ma doprowadzić do wzrostu atrakcyjności oferty produktowej i konkurencyjności przedsiębiorstwa (innowacja produktowa i organizacyjna).

Literatura

- Barcik A., Jakubiec M., 2014, *Wybrane problemy zarządzania – ujęcie jakościowe, innowacyjne i konkurencyjne*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała.
- Białoń L., 2008, *Aktywność innowacyjna organizacji*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa.
- Bitner E., 2013, *Zmiana istotą przedsiębiorczości i innowacyjności przedsiębiorstwa*, [w:] Dudzik-Lewicka I., Howaniec H., Waszkielewicz W. (red.), *Przedsiębiorczość, innowacje i wiedza w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała.

- Brzozowski M., 2010, *Zarządzanie innowacją w przedsiębiorstwie przez wzornictwo*, [w:] Falencikowski T. (red.), *Zarządzanie współczesnymi przedsiębiorstwami. Uwarunkowania strategiczne, innowacyjne i kulturowe*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, tom 7, Gdańsk.
- Czernyszewicz W., 2014, *Innowacyjność jako czynnik zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] Skrzypek E. (red.), *Innowacje i ryzyko w nowej gospodarce*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
- Drucker P., 1960, *Innowacja i przedsiębiorczość, praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
- Griffin R., 1996, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Jakubiec M., 2014, *Kapitał intelektualny a potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa*, [w:] Dudzik-Lewicka I., Howaniec H., Klisiński J., Waszkielewicz W., *Potencjał intelektualny i innowacyjny w zarządzaniu organizacją*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała.
- Jakubiec M., Kurowska-Pysz J., 2013, *Jakość kształcenia zawodowego na pograniczu polsko-czeskim jako determinanta konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała.
- Kalinowski T., 2010, *Innowacyjność przedsiębiorstw a systemy zarządzania jakością*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Knosala R., Boratyńska-Sala A., Jurczyk-Bunkowska M., Moczala A., 2014, *Zarządzanie innowacjami*, PWE, Warszawa.
- Komunikat Komisji Europa 2020, 2010, *Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Bruksela, 3.3.2010, KOM (2010) 2020.
- Kotler P., 1994, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa.
- Kurowska-Pysz J., 2012, *Innowacyjna firma w konkurencyjnym otoczeniu rynkowym*, w: Dźwigoł H., Kurowska-Pysz J., Owsiak D., *Nowe koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała.
- Majchrzak J., 2001, *Przekształcenia przedsiębiorstw w świetle teorii zmian*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.
- Penc J., 1999, *Innowacje i zmiany w firmie*, Placet, Warszawa.
- Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, 2005, OECD, Wspólnoty Europejskie, Paryż.
- Pomykański A., 1997, *Innowacje*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Pomykański A., 2013, *Innowacyjność w rozwoju organizacji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej Organizacja i Zarządzanie, nr 53, Łódź.
- Portal internetowy questus, *The Chartered Institute of Marketing* (Akredytowane Centrum Szkoleniowo-Egzaminacyjne), questus.pl.
- Porter M., 1990, *The Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press, London.
- Poznańska K., 1998, *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Poznańska K., 2009, *Innowacyjność przedsiębiorstw*, [w:] Lichniak I. (red.), *Nauka o przedsiębiorstwie. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo SGH, Warszawa.
- Schumpeter J., 1960, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.
- Zawiślak P., Borges M., Wegner D., Santos A., Castro-Lucas C., 2008, *Towards the innovation function*, Journal of Technology Management Innovation, 3/4.