

ADAM NOSOWSKI

*Bankowe modele biznesowe – ewolucja czy innowacja*

Banking business models – evolution or innovation

**Abstrakt:** Artykuł dotyczy tworzenia i transformacji bankowych modeli biznesowych i wyzwań, jakim muszą one sprostać, szczególnie w obliczu zmian wywołanych kryzysem finansowym. Popularność i wieloznaczność pojęcia „model biznesowy” wymusiła konieczność dookreślenia definicyjnego i strukturalnego tego terminu. W kontekście sektora bankowego zidentyfikowano te czynniki, które szczególnie mocno odcisnęły swoje piętno na modelach biznesowych współczesnych banków. Przedstawiono przykłady inicjatyw podejmowanych przez banki w ramach transformacji ich modeli biznesowych. Zmiany te mogą mieć mniej lub bardziej zachowawczy charakter, a innowacyjność proponowanych rozwiązań może dotyczyć różnych aspektów modelu biznesowego, operacyjnego czy też oferty produktowo-usługowej.

WSTĘP

Introduction

Czy bankowość końca pierwszego dziesięciolecia XXI wieku to sektor biznesowy inny niż ten z końca XX wieku? Jeśli spojrzeć na to z perspektywy zdobytych doświadczeń, to bezsprzecznie tak. Z jednej strony okrzepnięcie rozwiązań technologicznych i pełna asymilacja elektronicznych kanałów dostępu, które jednak nie wyparły rozwiązań tradycyjnych, łącząc się z nimi w synergiczny układ. Z drugiej strony rozwój nowoczesnych produktów finansowych, używanych czasami w dość dyskusyjnych kontekstach, skutkujących zawirowaniami na rynkach i wśród podmiotów na nich operujących. To także próby okiełznania różnych rodzajów ryzyka, zarówno na poziomie regulacyjnym, jak i organizacyjnym czy też etycznym. Interesujące jest spojrzenie na to, jak w tym

wszystkim odnajdują się banki, ze swym mniej lub bardziej innowacyjnym/tradycyjnym modelem biznesowym. Niniejszy artykuł jest próbą takiego spojrzenia na to co i jak robią banki, aby w turbulentnych czasach wciąż dostarczać klientom satysfakcjonującą dla nich wartość.

### MODEL BIZNESOWY – ZRÓŻNICOWANIE DEFINICYJNE

Business model – different definitions

Modelem biznesowy (czy też model biznesu) to termin, który zdobył niezaprzeczną popularność, której rozkwit nastąpił w czasach boomu internetowego i był związany z tworzeniem firm e-biznesowych (samo pojęcie pojawiało się wcześniej, ale nie zdobyło większej popularności). Stopniowo koncepcja modelu biznesowego znalazła swoje miejsce przede wszystkim w ramach zarządzania strategicznego i stopniowo została doprecyzowywana definicyjnie i metodycznie<sup>1</sup>. W uproszczonym rozumieniu model biznesowy to sposób, w jaki działa dana firma, co jak można zauważyć jest zbyt ogólne, aby mogło stanowić bazę szczegółowych analizy. Mimo zróżnicowania definicyjnego, jakie na przestrzeni ostatnich 10 lat się pojawiło, zasadnicze elementy pozostają wspólne i odnoszą się przede wszystkim do sposobów kreowania wartości i mechanizmów, które na to pozwalają, czyli model biznesowy (biznesu) opisuje podstawy tego, w jaki sposób dana organizacja tworzy, dostarcza, ale też przechwytuje wartość. Doprecyzowując to jeszcze bardziej można powiedzieć, że model biznesowy jest koncepcyjnym narzędziem zawierającym zestaw elementów oraz relacji między nimi, pozwalający wyrazić biznesową logikę określonej firmy. Jest to przedstawienie wartości oferowanej różnym segmentom klientów oraz architektury firmy i jej związków z innymi partnerami pozwalających na tworzenie, sprzedawanie i dostarczanie tej wartości<sup>2</sup>. Kluczowym wyzwaniem jest więc określenie co jest kreowaną wartością i w jaki sposób ją dostarczyć. Wymaga to stworzenia lub dopasowania odpowiedniego zaplecza realizacyjnego, jakie zapewnia przede wszystkim model operacyjny oraz system dystrybucji. Relacje między modelem biznesowym a operacyjnym na przykładzie banku, w ujęciu firmy PWC, przedstawiono na rys. 1.

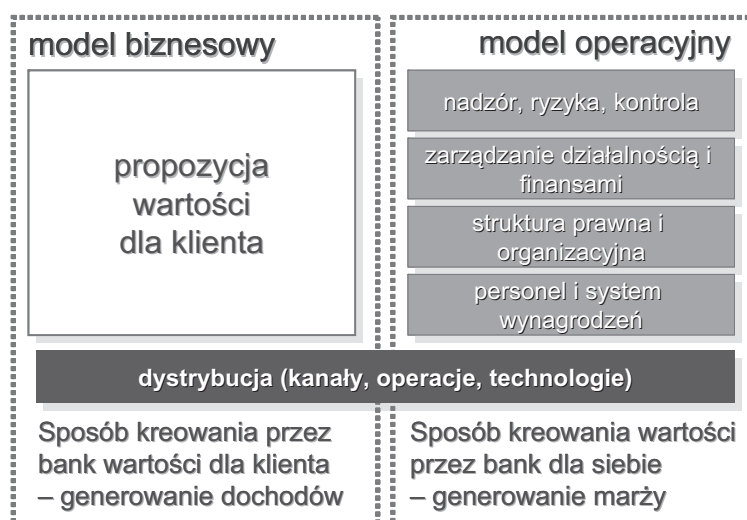
Oprócz kwestii różnorodności definicyjnej krytycznym aspektem koncepcji modelu biznesowego pozostawała jego strukturyzacja, czyli zestaw komponentów, które wchodzi w jego skład lub są z nim związane. W literaturze stosuje się również określenia takie jak wymiary czy parametry modelu. Jakkolwiek autorzy metodyk projektowania modeli

<sup>1</sup> Na poziomie semantycznym z terminem „model biznesowy” wiążą się te same problemy, co w przypadku równie popularnego „procesu biznesowego”. W przypadku tych związków frazeologicznych użyto słów popularnych, o wieloznacznej interpretacji. Zarówno słowo „model”, jak i „biznes” czy „proces” nie mają zbyt precyzyjnego znaczenia, a raczej szerokie i swoiście potoczne.

<sup>2</sup> Zob.: Seppänen M., *Business Model Concept: Building on Resource Components*, Tampere University of Technology, Publication 745, Tampere 2008, s. 6.

biznesowych w różny sposób definiowali ich komponenty, to zwykle dają się one wpisać w 4 podstawowe obszary<sup>3</sup>:

- obszar kreowania wartości, czyli przede wszystkim obszar oferty produktowo-usługowej generującej wartość istotną dla klienta;
- obszar budowania relacji z klientami, czyli obszar odnoszący się do interakcji z klientami, ich intensywność oraz trwałości, pozwalający wpływać na satysfakcję klientów i zapewniać możliwość stałych przychodów;
- obszar infrastruktury i sieci partnerskiej, czyli zaplecze niezbędne do kreowania i dostarczania wartości;
- obszar finansowy, czyli odnoszący się do wymiaru finansowego trzech wcześniejszych obszarów, przede wszystkim z uwzględnieniem struktury kosztów oraz przychodów.



Rys. 1. Model biznesowy a operacyjny w banku  
Business model and operational model in a bank

Źródło: Opracowanie własne na podst. Gray A., Newberry P. (red.), *The future of banking. Returning stability to the banks and the banking system*, Pricewaterhouse Coopers, July 2009, s. 15.

Ciekawym przykładem strukturyzacji modelu biznesowego jest propozycja powstała w ramach inicjatywy, w której zaangażowanych było 470 praktyków biznesowych (kierowali nimi: dr A. Osterwalder i prof. Yves Pigneur), którzy stworzyli spójną metodykę

<sup>3</sup> Ciekawa dyskusja na temat ontologii modeli biznesowych, [w:] Ballon Peter, *Business modelling revisited: the configuration of control and value*, The Journal of Policy, Regulation and Strategy for Telecommunications, Information and Media, 9, 5 (2007), s. 6–19.

analizowania, projektowania i implementowania modeli biznesowych – *Business Model Generation*. W ramach tej metodyki wyodrębniono dziewięć bloków konstrukcyjnych<sup>4</sup>:

- *segmenty klientowskie* – zidentyfikowanie grup klientów, które dana firma zamierza zdobyć i obsłużyć, ze szczególnym uwzględnieniem ich specyficznych potrzeb;
- *proponowana wartość* – opisanie pakietów produktów i usług oraz generowanych przez nich korzyści, tworzących wartość dla poszczególnych segmentów klientów i które przynajmniej częściowo mogą mieć charakter innowacyjny;
- *kanały dystrybucji* – opisanie sposobów i mechanizmów komunikacji oraz dostarczania proponowanych wartości poszczególnym segmentom klientów, które to mechanizmy dodatkowo pełnią istotną rolę w tworzeniu doświadczenia klientów;
- *relacje z klientami* – opisanie wszystkich rodzajów relacji pomiędzy firmą a poszczególnymi segmentami klientów, z uwzględnieniem szerokiego zakresu tych interakcji – od osobistych po zautomatyzowane;
- *strumienie dochodów* – reprezentacja strumieni pieniężnych generowanych przez poszczególne segmenty klientów, gdzie z każdym strumieniem może być związana inna polityka cenowa;
- *kluczowe zasoby* – opisanie najważniejszych aktywów, które są niezbędne do tego, aby dany model biznesowy mógł funkcjonować;
- *kluczowe działania* – opisanie najważniejszych aktywności, które dana firma musi realizować aby dany model biznesowy działał w rzeczywistości (podstawowe formy działalności, które muszą być w danej organizacji realizowane);
- *kluczowi partnerzy* – zidentyfikowanie i opisanie sieci powiązań z partnerami biznesowymi, bez których realizacja określonego modelu biznesowego nie jest możliwa;
- *struktura kosztów* – opisanie wszystkich rodzajów kosztów, jakie będą ponoszone podczas funkcjonowania danego modelu biznesowego, element zwykle realizowany po zidentyfikowaniu i scharakteryzowaniu pozostałych komponentów modelu biznesowego.

Tak szerokie ujęcie zakresu modelu biznesowego jest jak najbardziej zasadne, bo stara się uwzględnić szereg interdyscyplinarnych zależności, których podstawą pozostaje pomysł i pewna wizja tego jak określony „biznes” ma funkcjonować. Każdy rodzaj działalności biznesowej ma swoją specyfikę, która do pewnego stopnia warunkuje kształt i ukierunkowanie modelu biznesowego oraz funkcjonalność wspierających go rozwiązań operacyjnych. Tak też dzieje się z modelami biznesowymi podmiotów sektora bankowego.

<sup>4</sup> Opracowanie własne na podst. Osterwalder A., Pigneur Y., *Business Model Generation*, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur 2009, s. 16–41.

## BANKOWE MODELE BIZNESOWE

## Banking business models

Na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci bankowe modele biznesowe ulegały zmianom, dość znacząco odchodząc od klasycznego modelu depozytowo-kredytowego. Część z modeli biznesowych miała charakter ukierunkowany, czy to domenowo (np. banki inwestycyjne) czy też sektorowo (np. banki detaliczne czy prywatne), a część zmierzała w kierunku uniwersalizacji, dodatkowo wzbogaconej o rozszerzanie zakresu działalności (np. *bancassurance*). Dodatkowe piętno odcisnęła rewolucja technologiczna pozwalająca na tworzenie i realizowanie bankowych modeli e-biznesowych (np. banki internetowe). W sektorze usług bankowych pojawiły się też modele wykorzystujące rozwiązania franchisingowe czy też partnerskie. Gertrude Tumpel-Gugerel, członkini zarządu ECB (European Central Bank) zidentyfikowała dwa główne czynniki zmian bankowych modeli biznesowych<sup>5</sup>:

- *dywersyfikacja źródeł przychodów* – zjawisko deregulacji sektora finansowego (w tym uchylene Glass-Steagall Act) spowodowało znaczne różnicowanie źródeł przychodów banków, w tym tendencje do poszukiwania przychodów pozaodsetkowych, które mogą mieć bardziej zmienną naturę niż klasyczne przychody odsetkowe;
- *dywersyfikacja źródeł finansowania* – praktycznie w tym samym czasie, gdy zmieniała się struktura źródeł przychodów, pojawiła się możliwość wyjścia poza tradycyjne źródła finansowania biznesu bankowego (np. depozyty), w kierunku rozwiązań rynków kapitałowych (np. sekurytyzacja), a tym samym większą podatność banków na dynamikę i zawirowania tych rynków.

Przedstawione czynniki korespondują z kryzysem finansowym 2007–09, do którego w znaczący sposób się przyczyniły, ale też i sam kryzys stał się swoistym weryfikatorem przyjętych modeli biznesowych i katalizatorem zmian w ich założeniach. W efekcie banki i ich modele biznesowe stanęły w obliczu np. zwiększonego nadzoru regulacyjnego w zakresie praktyk kredytowych czy też nie do końca etycznej ich natury, a także konieczności rozdzielenia działalności inwestycyjnej i depozytowej. W konsekwencji część z banków zmieniła swoje modele biznesowe w stronę bardziej tradycyjną, ukierunkowując swoje działania na klasycznie bankowy zestaw produktów, usług i klientów. Ten swoisty powrót do źródeł oczywiście nie oznacza rezygnacji z produktów ustrukturyzowanych czy instrumentów pochodnych, ale ich użycie będzie bardziej kontrolowane i związane z zarządzaniem ryzykiem. Część z banków zmieniając swój model biznesowy decyduje się na ograniczenie zakresu działalności i skupienie czy to na określonych segmentach rynku czy też na obszarach geograficznych. Tym samym zrewidowane lub nowe bankowe modele biznesowe rozwijane będą w kierunku: mniejszy, prostszy, zorientowany na

<sup>5</sup> Tumpel-Gugerel G., speech, CAREFIN Conference on „Business Models in Banking: Is There a Best Practice” at Bocconi University Milan, 21 September 2009.

klienta oraz bardziej transparentny<sup>6</sup>. Przykładem takiej redukcji była chociażby decyzja dywestycji obszaru ubezpieczeniowego w grupie finansowej ING, która była swoistą ikoną modelu biznesowego typu *bancassurance*. Mimo, iż – jak zapewniał prezes ING Jan Hommen – ten model pozwalał na przewagę w zakresie skali, efektywności kapitałowej i stabilności dochodów, to jednak w obliczu kryzysu i konieczności uproszczenia skali działania, jak i zapewnienia większej transparentności zasadny okazał się rozdział działalności bankowej i ubezpieczeniowej<sup>7</sup>. Grupa zamierza też pozbyć się do 2013 roku swojego amerykańskiego banku internetowego ING Direct USA.

Również w Polsce, na fali zawirowań okołokryzysowych, banki musiały zrewidować swoje strategie, modele biznesowe i rozwiązania organizacyjne. Ciekawym przykładem może być inicjatywa podjęta przez BRE Bank i realizowana od 2008 roku jako program BREnova, którego głównym priorytetem było zapewnienie efektywności działania w dobie spowolnienia gospodarczego<sup>8</sup>. Program BREnova to zestaw inicjatyw po stronie dochodowej i kosztowej, skutkujących zbudowaniem zrównoważonego modelu biznesowego. Jak bank sam deklaruje program miał na celu zrewidowanie istniejącego modelu biznesowego i operacyjnego zarówno w obszarze bankowości korporacyjnej jak i detalicznej. Zmiana miała być szczególnie widoczna w modelu biznesowym bankowości detalicznej skutkującej dywersyfikacją źródeł przychodów i większe uniezależnienie ich od kredytowania hipotecznego. Program opierał się na dwóch zasadniczych filarach:

- *optymalizacji strony przychodowej banku* – skupienie uwagi przede wszystkim na zwiększeniu dochodowości i efektywności kapitałowej, zmianie struktury dochodów, rozwoju i udoskonalaniu oferty produktowej. Zrealizowane działania w tym obszarze (do połowy 2009 roku), to m.in.: precyzyjne zdefiniowanie i realizacja polityki cenowej, koncentracja na intensywnym *cross-sellingu*, wdrożenie systemu CRM i uruchomienie z nim monitoringu biznesowego pozwalającego na weryfikację oceny klienta i wcześniejszą reakcję banku na niepożądane zjawiska, innowacje produktowe w zakresie *cash management* i bankowości elektronicznej;
- *optymalizacji strony kosztowej banku* – efektywne wykorzystanie zasobów, monitorowanie kosztów i udoskonalenie zarządzania nimi, w krótkiej i długiej perspektywie. Zrealizowane działania w tym obszarze (do połowy 2009 roku), to m.in.: redukcja kosztów w zaplanowanej wysokości, redukcja zatrudnienia w planowanym wymiarze, optymalizacja budżetu marketingowego, zakończony sukcesem proces optymalizacji czynszów w wybranych oddziałach.

W obliczu przyczyn i skutków kryzysu przyjmowanie bardziej ostrożnych, czy nawet zachowawczych modeli biznesowych jest racjonalne, ale nie oznacza kompletnej

<sup>6</sup> Zob.: Gobbo F., de Vit P., *Back to basics. Re-evaluating business models in retail banking*, „Frontiers in finance”, September 2009, s. 9–10.

<sup>7</sup> Za: Conz N., *What ING's Insurance Divestment Means to the Bancassurance Model*, grudzień 2009, [www.banktech.com](http://www.banktech.com) (dostęp kwiecień 2010).

<sup>8</sup> Opracowanie własne na podstawie informacji prasowych i materiałów inwestorskich udostępnianych przez BRE Bank.

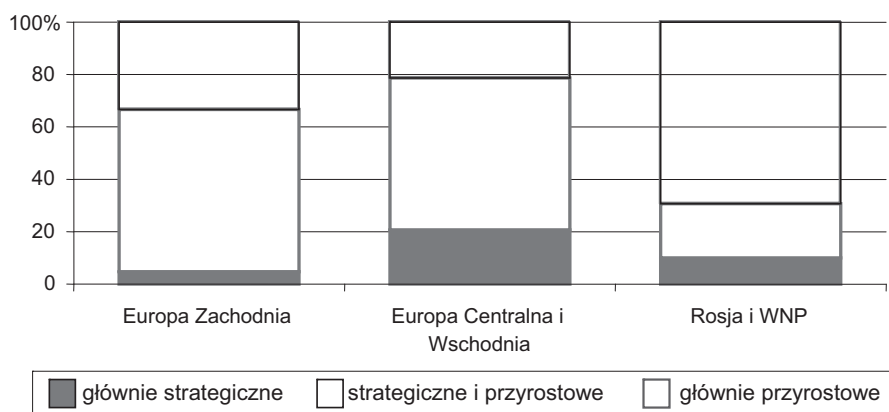
rezygnacji z poszukiwania rozwiązań innowacyjnych. Można nawet oczekiwać, że wyciążenie wniosków z zaistniałych sytuacji kryzysowych może być do pewnego stopnia stymulujące. Oczywiście innowacje bankowe mogą pojawić się na różnym poziomie. Innowacja produktowa dotyczyć będzie kreowania nowych produktów bankowych lub zmieniania w znaczący sposób rozwiązań dotychczasowych. Innowacja usługowa zorientowana będzie na poszukiwanie nowych sposobów obsługi produktów bankowych i łączyć się będzie z innowacjami w zakresie kanałów dostępu. Te ostatnie łączą się natomiast w naturalny sposób z innowacjami organizacyjno-infrastrukturalnymi (modelu operacyjnego), gdzie znajdziemy wszelkie elementy (architektura biznesowa i rozwiązania strukturalne, procesy wspierające, technologie, personel) pozwalające realizować założenia przyjętego modelu biznesowego, który sam w sobie również i coraz częściej staje się obszarem innowacji<sup>9</sup>. Można zidentyfikować trzy podstawowe strategie innowacji w zakresie modeli biznesowych<sup>10</sup>:

- *innowacja sektorowa* – to inicjatywa, w której następuje innowacyjna zmiana miejsca danej firmy w łańcuchu wartości danego sektora rynkowego czy też wręcz zmiana sektora działania lub rozszerzenie o nowych obszar. Zwykle wiąże się ze zredefiniowaniem dotychczasowego modelu funkcjonowania i/lub stworzenie nowego. W przypadku sektora finansowego tego typu innowacjami były np. inicjatywy w zakresie *bancassurance*, czy wyjście poza stricte finansowy obszar działalności (np. Rabo Mobil – wirtualny operator telefoniczny, uruchomiony przez Rabobank w 2006 roku);
- *innowacja strumienia dochodów* – to inicjatywa, w której dana firma w innowacyjny sposób podchodzi do sposobu generowania strumienia dochodów, przede wszystkim poprzez zrozumienie potrzeb i oczekiwań klientów oraz tego, za co są skory płacić, rekonfigurację oferty (produktowej/usługowej/pakietowej), a także wprowadzanie nowego sposobu ich wyceny (polityka cenowa). W przypadku sektora finansowego tego typu innowacjami było np. tworzenie pakietów produktów bankowych klasy premium, zmiany w polityce cenowej względem kont osobistych czy też specyficzna oferta cenowa dla produktów dostępnych poprzez kanał internetowy;
- *innowacja strukturalna* – to inicjatywa, w której innowacyjne zmiany i projekty dotyczą struktury organizacyjnej, sieci powiązań z partnerami oraz infrastruktury i tego, jaką rolę te elementy pełnią w dostarczaniu wartości. Są to zmiany ukierunkowane przede wszystkim na przekraczanie barier organizacyjnych oraz poprawę sprawności działania. Tutaj mieszczą się też inicjatywy zmierzające do skupienia uwagi na podstawowym obszarze działalności czy też specjalizacji (wspierane różnymi odmianami *sourcingu*). Innowacje tego typu mogą generować istotną wartość dla klienta, np. optymalizacja procesów obsługi klientów, skutkująca znaczącą redukcją czasu i uproszczeniem procedur, przekładająca się na sprawność działania i łatwość korzystania.

<sup>9</sup> W niniejszym artykule uwagę skupiono przede wszystkim na innowacjach modelu biznesowego.

<sup>10</sup> Zob.: Bell R., Berman S.J., Blitz A., Giesen E., *Paths to success. Three ways to innovate your business model*, IBM Global Business Services, IBM Corporation 2007, s. 5–6.

W sytuacjach rzeczywistych innowacji tego typu klasyfikacja jest oczywiście płynna, a poszczególne rodzaje innowacji łączą się ze sobą. Różny jest też zakres i skala oddziaływania tych innowacji na model biznesowy. Część z nich będzie miała kluczowy wpływ na model biznesowy, budujący nową przewagę konkurencyjną i ich charakter będzie strategiczny. Innowacje sektorowe mają bezsprzecznie taką strategiczną naturę. Większość zmian będzie jednak miała charakter przyrostowy (stopniowy) wynikający z rewizji dotychczasowych rozwiązań i realizacji postulatu ciągłego doskonalenia. Innowacje strategiczne na poziomie modelu biznesowego pojawiają się stosunkowo rzadko. Jeśli się pojawiają to zwykle nie dotyczą samego rdzenia działalności bankowej i podmioty sektora mają tendencje do ich, przynajmniej częściowego, adaptowania. Ciekawych sugestii w temacie innowacji bankowych, w tym dotyczących modeli biznesowych dostarcza badanie przeprowadzone przez EFMA (European Financial Management & Marketing Association) i firmę Infosys w 2009 roku<sup>11</sup>. Biorąc pod uwagę skalę i kierunki projektów innowacyjnych zdecydowana większość banków europejskich skupia się na tych mających naturę innowacji stopniowych (ewolucyjnych, przyrostowych) lub mieszanych (strategicznymi i stopniowymi). Przy czym dostrzegalne jest zróżnicowanie regionalne podejścia do innowacji, co przedstawiono na rysunku nr 2.



Rys. 2. Rodzaje innowacji realizowanych w bankach europejskich  
Types of innovations made in European banks

Źródło: Innovation in Retail Banking – Report, Finacle from Infosys and EFMA, September 2009, s. 35.

Zdecydowana większość banków z Europy Zachodniej i Centralnej skupia się na innowacjach mieszanych, co jest dość oczywiste biorąc pod uwagę to, iż zwykle mają już swoje modele biznesowe i raczej zorientowane są na ich ewolucyjne doskonalenie i/lub częściową zmianę. Skupienie się głównie na strategicznych innowacjach modelu bizne-

<sup>11</sup> W badaniu brało blisko 90 banków z 26 krajów europejskich.



sowego występuje rzadko i dotyczy krajów, w których poziom rozwoju bankowości jest względnie niski (np. Rumunia) lub sytuacji, w której znajdują się nowe, relatywnie małe banki, które niedawno rozpoczęły swoją działalność (tzw. start-up bank, de novo bank). Do takich bankowych start-upów zaliczyć można Alior Bank czy znacznie wcześniej Eurobank. W przypadku Alior Banku kreatywność jego twórców została ukierunkowana na atrakcyjny, bliski klientowi wizerunek banku i konkurencyjną ofertę pozwalającą na przejęcie klientów innych banków oraz pozyskanie nowych. Takie podejście jest zresztą charakterystyczne dla nowopowstałych banków, które zwykle stawiają na obsługę i budowanie bliskich relacji z klientami. Jako start-up bank ten mógł zaadaptować w swoim modelu operacyjnym najnowsze rozwiązania organizacyjne i infrastrukturalne, gdyż nie musiano brać pod uwagę stanu dotychczasowego i konieczności jego zmian.

Coraz częściej w bankowych modelach biznesowych swoje miejsce odnajdują aspekty społeczne i środowiskowe. W jakiejś części jest to efekt postkryzysowych refleksji bankowców i reakcji na zarzuty o nieetyczności podejmowanych działań. Swoje piętno również odcisnęła idea społecznej odpowiedzialności biznesu, którą większość banków, przynajmniej deklaracyjnie, stara się respektować. Oczywiście nie bez znaczenia są również sukcesy banków, które funkcjonują w oparciu o zrównoważone modele biznesowe. Przykładem takiego banku jest chociażby holenderski Triodos Bank, który w 2009 roku zdobył nagrodę dziennika Financial Times „Sustainable Bank of the Year”<sup>12</sup>. Podejście tego banku do biznesu dobrze oddaje jego misja, w której deklaruje, iż finansuje firmy, instytucje i projekty generujące wartości kulturowe i korzyści dla społeczeństwa oraz środowiska, a także wspiera depozytariuszy i inwestorów, którzy chcą wzmacniać społeczną odpowiedzialność biznesu oraz społeczeństwo zrównoważone. Tym samym „zrównoważenie” i „społeczna odpowiedzialność” stają się dodatkowymi wartościami, jakie dostarcza taka instytucja finansowa. W nurcie społecznie wrażliwych modeli biznesowych można także ulokować te realizowane przez banki spółdzielcze (bankowe grupy spółdzielcze). Wynika to zarówno z możliwości specyficznego kształtowania długookresowych relacji z klientami-spółdzielcami, jak i naturalnej predyspozycji do wspierania lokalnych inicjatyw gospodarczych i społecznych. Pewna zachowawczość w podejściu do biznesu bankowego reprezentowana przez banki spółdzielcze, szczególnie w czasach kryzysowych, okazała się nośnikiem stabilności i zaufania klientów, których inne podmioty sektora bankowego przynajmniej częściowo nadużyły. Spółdzielcze biznesowe modele bankowe hybrydowo łączone z rozwiązaniami banków komercyjnych potrafią być efektywne i skuteczne<sup>13</sup>.

Od kilku lat pojawiają się też inne pomysły na innowacyjne podejście do tworzenia i zmian modeli biznesowych instytucji finansowych, np. oparte na idei otwartej architektury (*open architecture* lub *open product architecture*) czy otwartych innowacji (*open innovation*). Otwarta architektura to ramy modelu biznesowego, w którym klientowi

<sup>12</sup> Zob.: <http://www.ftconferences.com/sustainablebanking2009> (dostęp kwiecień 2010).

<sup>13</sup> Więcej na temat znaczenia spółdzielczych grup bankowych, ich strategii i rozwiązań organizacyjnych, [w:] Gospodarowicz A. (red.), *Funkcjonowanie spółdzielczych grup bankowych w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.

banku oferowany jest pełny zakres produktów finansowych, niezależnie od ich faktycznego dostawcy. Tego typu podejście jest w kręgu zainteresowań podmiotów zorientowanych na bankowość prywatną czy *wealth management*, ale może też być inspirujące dla innych<sup>14</sup>. Interesującym pomysłem wpisującym się w ten nurt jest utworzenie przez BRE Bank spółki celowej Aspiro, która pełni funkcje swoistego pośrednika finansowego – otwartej platformy sprzedaży produktów finansowych mającej w swojej ofercie produkty innych banków (według stanu z kwietnia 2010 współpraca z 13 bankami)<sup>15</sup>. Spółka powstała z połączenia całej sieci sprzedaży mBanku (Centra Finansowe, mKioski oraz mKioski partnerskie) oraz części sieci MultiBanku. Oznacza to, że klienci w placówkach tych sieci będą mogli nabywać dodatkowe produkty finansowe wyselekcjonowane przez BRE Bank, które w danych kategoriach produktowych uzupełniają oferty mBanku i MultiBanku.

Wariantem pomysłu sprzedaży produktów niewłasnych jest sprzedaż przez bank pod swoją marką produktów pochodzących od innych dostawców (*white labelling*). Jednym z produktów tego typu na polskim rynku był Fundusz Stabilnego Wzrostu fio będący pierwszym funduszem typu „*white label*”, co oznaczało, że LUKAS Bank zamiast zakładać własne towarzystwo funduszy westycyjnych, przygotował fundusz według własnych wytycznych i pod własną marką z innym TFI. Fundusz był oferowany od 2004 roku w placówkach LUKAS Banku pod marką jego marką, natomiast zarządzany był przez BZ WBK AIB Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych<sup>16</sup>. Na podobnej zasadzie powstał fundusz ALIOR SFIO (Specjalistyczny Fundusz Inwestycyjny Otwarty), który oferowany jest w oddziałach banku ALIOR od połowy 2009 roku, a utworzony i zarządzany jest przez IPOPEMA Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych.

## PODSUMOWANIE

### Summary

Zakres i natura podejmowanych inicjatyw zmieniających bankowe modele biznesowe jest zróżnicowana i przyjmuje różne postaci. Wynika to zarówno ze specyfiki podmiotów sektora bankowego, jak i złożoności samych modeli. Niezbędne jest zachowanie równowagi pomiędzy poszczególnymi komponentami i wykorzystanie możliwości, jakie można zidentyfikować zarówno po stronie dochodowej, jak i kosztowej. Nie oznacza to jednak prostego cięcia kosztów czy generowania szybkich zysków. Jest to bardziej poszukiwanie w modelach biznesowych tym elementów, których zmiana czy dofinansowanie może przynieść wzrost dochodów, przy jednoczesnym ciągłym doskonaleniu efektywności

<sup>14</sup> Więcej na temat tej koncepcji, [w:] Dziawgo L., *Open-product architecture. Inspirująca koncepcja oferowania produktów i usług finansowych*, Kwartalnik „e-Finanse”, numer 1/2005, [www.e-finanse.com](http://www.e-finanse.com).

<sup>15</sup> Opracowanie własne na podstawie informacji prasowych udostępnionych przez BRE Bank i Aspiro na ich stronach internetowych.

<sup>16</sup> Opracowanie własne na podstawie informacji prasowych udostępnionych przez LUKAS Bank na jego stronie internetowej.

i sprawności operacyjnej. Przedstawiona w tytule artykułu alternatywa – ewolucja czy innowacja jest pozorna, a zasadne jest zarówno stosowanie ciągłego, przyrostowego doskonalenia, jak i szukania nowych, czasami przełomowych rozwiązań w zakresie bankowych modeli biznesowych. Ostatecznym weryfikatorem każdego modelu i tak pozostaje rynek i klienci.

dr Adam Nosowski, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu