

## Wprowadzanie nowych produktów do oferty banku skierowanej do klientów indywidualnych

*Janina Harasim*

Zaostrzająca się konkurencja na rynku usług finansowych, będąca m.in. efektem deregulacji, globalizacji i internacjonalizacji rynków finansowych, rozwoju nowoczesnych technologii oraz zniesienia podziałów kompetencyjnych między poszczególnymi rodzajami instytucji finansowych, jak również rosnące wymagania klientów doprowadziły, poczynając od lat 80. XX wieku m.in. do niespotykanego dotąd rozwoju oferty banków. Zjawisko to szczególnie wyraźnie zarysowało się w bankowości detalicznej. Oprócz całkowicie nowych produktów, takich jak np. *home banking*, pojawiło się wiele odmian już istniejących produktów, np. nowe rodzaje kart płatniczych, nowe typy kredytów czy lokat. Powstają również innowacje niepolegające na wprowadzaniu nowych produktów lub ich modyfikacji, ale związane raczej z procesem dostarczania usług klientowi, np. standaryzacja usług, „rekonstrukcja” części z nich czy wzrost funkcji samoobsługowych. Jed-

nocześnie, wskutek braku ochrony innowacji na rynku usług bankowych i – w efekcie tego – łatwości imitacji dokonań konkurentów, skracają się cykl rozwoju nowego produktu oraz okres czerpania ponadprzeciętnych zysków z tytułu wprowadzenia nowości<sup>1</sup>.

Mimo ciągłej presji na poszerzanie oferty, nieustanne powiększanie asortymentu proponowanych klientom usług nie jest celowe ani z punktu widzenia banku, ani jego klientów. Utrzymanie mocno rozbudowanej oferty jest dla banku bardzo kosztowne i utrudnia zarządzanie portfelem produktów i związanym z nim ryzykiem, nie gwarantując przy tym lepszego zaspokojenia potrzeb potencjalnych nabywców. Z kolei

<sup>1</sup> W połowie lat 90. w krajach rozwiniętych cykl rozwoju nowego produktu trwał dla produktów standardowych tylko od 2 tygodni do 2 miesięcy, a dla produktów skomplikowanych wydłużał się do kilkunastu miesięcy. Zob. J. Bernier: *Marketing particuliers: des créatifs pour produire*. „Banque” nr 11/1995, s. 70.

u klientów, którzy na ogół rzadko dostrzegają różnice między produktami należącymi do tej samej grupy, bardzo rozbudowany asortyment usług może spowodować wzrost poczucia „zagubienia w ofercie” i pogłębienie przeświadczenia, że „każdy bank oferuje to samo”.

Biorąc pod uwagę powyższe, należy stwierdzić, że duże znaczenie dla efektywności działań marketingowych banku oraz zapewnienia rentowności jego funkcjonowania przy jednoczesnym dążeniu do wzrostu satysfakcji klientów ma wyważone podejście do problemu uzupełniania oferty nowymi produktami.

W Polsce, podobnie jak w innych mniej rozwiniętych rynkach usług bankowych, wprowadzanie nowych produktów do oferty jest ciągle jeszcze koniecznością. Dlatego tym ważniejsze jest rozpoznanie przesłanek poszerzania oferty, ryzyka związanego z tym procesem oraz czynników warunkujących rynkowe powodzenie innowacji.

### Przesłanki rozwoju oferty i związane z tym ryzyko

Z marketingowego punktu widzenia nowe produkty powinny być przede wszystkim odpowiedzią na ujawnione bądź nie, niezaspokojone lub nie w pełni zaspokojone potrzeby klientów. W rzeczywistości jednak przyczyn wprowadzania nowych produktów do oferty banku jest znacznie więcej i mogą one być różnej natury, nie tylko marketingowej.

Do powodów rozszerzania oferty banku istotnych z marketingowego punktu widzenia można zaliczyć np.<sup>2</sup>:

- konieczność zastąpienia produktów wchodzących w fazę dojrzałości lub spadku innymi, nowymi produktami,
- chęć uaktywnienia i osiągnięcia korzyści w istniejącym, rentownym segmencie rynku wykazującym cechy stabilności,
- chęć odzyskania utraconych klientów lub zdobycia nowych rynków,
- chęć odbudowania utraconych zysków (np. wskutek obniżenia się marż, silnej konkurencji, utraty części rynku),
- chęć uzyskania korzyści z pierwszeństwa we wprowadzaniu innowacji (wyższe zyski, poprawa marki i wizerunku, wzrost zaufania do banku, wyższa ocena jakości jego usług itp.).

Z kolei najważniejsze przyczyny niemające charakteru marketingowego to:

- zmiany prawne umożliwiające bankom wprowadzanie do oferty dotąd niedostępnych dla nich produktów,

– rozwój technologii pozwalający na kreowanie całkowicie nowych produktów<sup>3</sup>.

Banki, aby sprostać rosnącej konkurencji i przetrwać na rynku, muszą więc być otwarte na innowacje. Jednocześnie jednak muszą pamiętać, że wprowadzanie nowych produktów jest przedsięwzięciem niezwykle ryzykownym, przede wszystkim z uwagi na bardzo wysokie prawdopodobieństwo jego niepowodzenia rynkowego. Badania poświęcone tej kwestii wykazały, że w latach 80. na osiemdziesiąt nowych idei produktu realizowana była tylko jedna, a spośród produktów wprowadzonych na rynek tylko jeden na cztery okazał się sukcesem. W efekcie prawie połowa środków wydatkowanych na finansowanie innowacji była przeznaczana na produkty, które poniosły klęskę na rynku<sup>4</sup>.

W sferze usług dodatkowymi czynnikami, które utrudniają wprowadzanie nowych produktów na rynek, są m.in.:

- ich specyficzne cechy, w tym zwłaszcza niematerialność,
- fakt, że technologie stwarzające największe możliwości wprowadzenia z sukcesem nowych usług zaspokajających potrzeby klienta są niezwykle kosztowne, kompleksowe, a przy tym podlegają szybkim zmianom,
- niezwykle ostra konkurencja ze strony innych banków i pozostałych instytucji finansowych, zwiększająca ryzyko niepowodzenia rynkowego nawet całkowicie nowych, bardzo innowacyjnych usług.

### Czynniki warunkujące sukces rynkowy nowego produktu

Wobec wysokiego ryzyka związanego z wprowadzaniem nowych produktów podstawowe znaczenie dla jego ograniczenia ma znajomość czynników, od których zależy sukces tych produktów na rynku. W odniesieniu do produktów materialnych czynniki te zostały dobrze rozpoznane i zaliczono do nich przede wszystkim: najwyższą jakość produktu, jego atrakcyjność rynkową, synergię projektu oraz sprawność firmy w planowaniu

<sup>3</sup> L. Mazurkiewicz zauważa, że pojęcie nowego produktu bankowego nie jest jednorodne i obejmuje, obok produktów całkowicie nowych, prezentujących zupełnie nowy produkt właściwy oraz nową jakość merytoryczną i estetyczną, produkty częściowo nowe, będące odmianą istniejącego produktu właściwego, jednak reprezentujące wyższą jakość merytoryczną i (lub) estetyczną. Zob. Szerzej L. Mazurkiewicz: *Marketing bankowy*. Warszawa 2002 Difin, s. 86.

<sup>4</sup> Szerzej na ten temat zob. Booz, Allen and Hamilton: *New Product Management for the 1980s*. Booz, Allen and Hamilton Inc., New York 1982. Niektóre badania wykazują, że finansowe straty związane z wprowadzeniem nietrafionego produktu na rynek są niższe w sektorze usług finansowych. Zob. np. H. Davidson, T. Watkins, M. Wright: *Developing New Personal Financial Products – Some Evidence on the Role of Market Research*. „International Journal of Bank Marketing” nr 1/1989, s. 8-15. Autorzy zauważają jednak, że na tym rynku trzeba także uwzględnić poniesione koszty dodatkowe, trudne do zmierzenia. Należą do nich np. koszt zmarnowanego wysiłku kadry zarządzającej i pozostałego personelu, zmniejszona zdolność do wprowadzania innych nowych produktów oraz niekorzystny wpływ niepowodzenia rynkowego produktu na wizerunek banku.

<sup>2</sup> Zob. K. Andrews: *The Bank Marketing Handbook*. Cambridge 1987 Woodhead-Faulkner, s. 83-84.

i realizacji procesu wprowadzania nowego produktu, rozumianego jako przekształcenie go z niematerialnej koncepcji (idei) w całkowicie skomercjalizowany, przygotowany do wprowadzenia na rynek produkt końcowy<sup>5</sup>.

W sferze usług finansowych badania mające na celu identyfikację czynników warunkujących sukces we wprowadzaniu nowych produktów na rynek są prowadzone od stosunkowo niedawna, od połowy lat 80., przez dość wąskie grono specjalistów. Pozwoliły one na ustalenie, że głównymi czynnikami, od których zależy powodzenie nowej usługi finansowej na rynku, są<sup>6</sup>:

- szeroko rozumiana jakość, obejmująca nie tylko wysoką jakość produktu w porównaniu z produktami konkurencyjnymi, ale także jakość systemu dystrybucji, wysoką jakość usług posprzedażnych<sup>7</sup> oraz dobrą koordynację i dopasowanie między produktem, systemem jego dystrybucji i strukturą organizacyjną banku,

- wyróżniający się produkt, rozumiany jako produkt dostarczający unikatowych korzyści z punktu widzenia klienta, będący pierwszym na rynku oraz charakteryzujący się innowacyjnością,

- dopasowanie wprowadzanego na rynek produktu do istniejącej oferty banku, co daje większą gwarancję, że produkt będzie skutecznie sprzedawany przez istniejącą sieć dystrybucji i nie spotka się z oporami personelu,

- zastosowanie technologii, która może pełnić wiele funkcji: ułatwiać zarządzanie produktem (w tym kontrolę kosztów), stanowić wartość dodaną dla klienta, odróżniać bank od konkurencji, pomagać w rozwoju długoterminowej więzi z klientami,

- dobrze zdefiniowany segment klientów, do którego kieruje się nowy produkt,

- dobrze opracowana od strony organizacyjnej i sprawnie realizowana procedura wprowadzania nowej usługi, zapewniająca optymalną koordynację wszystkich działań.

O ile znaczenie pięciu pierwszych czynników warunkujących osiągnięcie sukcesu we wprowadzaniu nowej usługi na rynek jest dość oczywiste i nie wymaga dodatkowego komentarza, o tyle rola ostatniego powinna zostać szerzej omówiona. Przegląd literatury dotyczącej usług finansowych prowadzi bowiem do wniosku, że sam produkt i płynące zeń korzyści nie mają de-

cydującego wpływu na rynkowy sukces lub porażkę wprowadzanych innowacji<sup>8</sup>.

Najistotniejszym czynnikiem, od którego zależy rynkowe powodzenie nowego produktu, są kompleksowe przygotowanie i perfekcyjna realizacja procedury wprowadzenia innowacji do oferty, a następnie stałe monitorowanie poziomu jego sprzedaży, rejestracja uwag zgłaszanych przez klientów i pracowników sprzedających produkt oraz doskonalenie go. Jak bowiem pokazują doświadczenia wielu instytucji finansowych<sup>9</sup>, niedostateczne przygotowanie procesu wprowadzania nowego produktu do oferty od strony „technicznej” (brak sformalizowanych procedur, nieprowadzenie badań rynkowych, niedostateczne przygotowanie personelu itp.) są częstymi przyczynami niepowodzenia rynkowego nowej usługi.

### Modele rozwoju nowego produktu na rynku usług finansowych

Procedura wprowadzania nowego produktu na rynek, opracowana bardzo szczegółowo w odniesieniu do dóbr materialnych, obejmuje zazwyczaj sześć do siedmiu faz<sup>10</sup>. Są to:

- poszukiwanie i gromadzenie idei produktu,
- wstępna selekcja idei,
- rozwój i testowanie koncepcji produktu,
- analiza ekonomiczno-finansowa,
- rozwój techniczny produktu,
- test rynkowy,
- wprowadzenie produktu na rynek (komercjalizacja).

W sektorze usług procedurę tę można podzielić na podobne etapy. Badania prowadzone na tym obszarze zaowocowały także opracowaniem odrębnych modeli wprowadzania nowych produktów na rynek usług, w tym rynek usług finansowych, obejmujących nawet kilkanaście etapów. Przykład takiego modelu przedstawia schemat 1.

Modele te charakteryzują jednak proces rozwoju nowego produktu dość ogólnie, nie opisując szczegółowo konkretnych działań, które zarządzający nowymi produktami muszą podejmować w ramach każdego etapu, od powstania idei nowego produktu do jego pełnej komercjalizacji.

<sup>5</sup> H. Davidson, T. Watkins, M. Wright: *Developing ...*, op.cit., s. 11. Zob. także R.G. Cooper: *The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure*. „Journal of Marketing” nr 2/1979, s. 93-103.

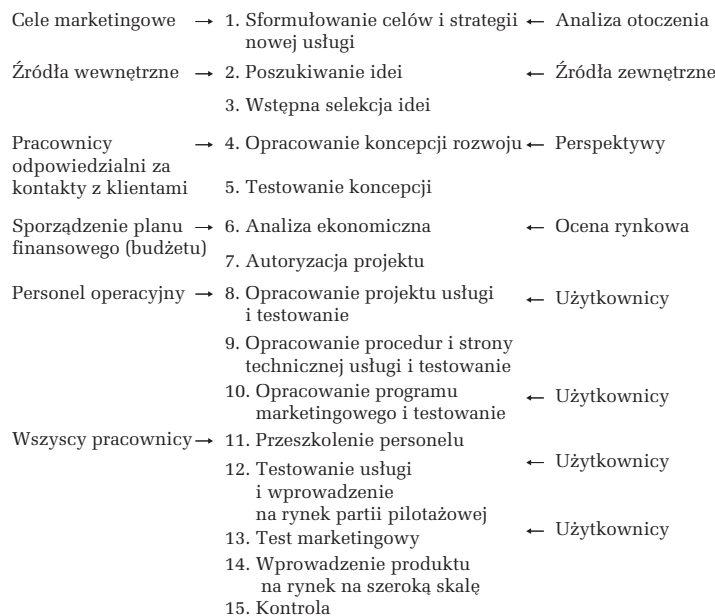
<sup>6</sup> Zob. Ch.J. Easingwood, Ch. Storey: *Success Factors for New Consumer Financial Services*. „International Journal of Bank Marketing” nr 1/1991, s. 3-10. Zob. także R.G. Cooper, U. de Brentani: *New Industrial Financial Services: What Distinguishes the Winners*. „Journal of Product Innovation Management” nr 2/1991, s. 75-90 oraz U. de Brentani: *Success and Failure in New Industrial Services*. „Journal of Product Innovation Management” Vol. 6, 1989, s. 239-258.

<sup>7</sup> Wysoki poziom usług świadczonych po sprzedaży wpływa dodatnio na długoterminową reputację (*goodwill*) banku, zwiększając możliwości i skuteczność strategii sprzedaży wiązanej (*cross-selling*).

<sup>8</sup> Zob. A. John, C. Storey: *New Service Development: a Review of the Literature and Annotated Bibliography*. „European Journal of Marketing” nr 3-4/1998, s. 184-251.

<sup>9</sup> Wyniki takich badań przedstawia np. U. de Brentani: *The New Product Process in Financial Services: Strategy for Success*. „International Journal of Bank Marketing” nr 3/1993, s. 15.

<sup>10</sup> W literaturze dotyczącej rozwoju nowego produktu rozpatruje się czasem odmienny układ faz, zmniejszając ich liczbę poprzez łączenie niektórych faz, bądź częściej – wyszczególniając większą ich liczbę np. osiem. Zob. m.in. L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek: *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*. PWE, Warszawa 1996, PWE, s. 283; Y. Chirouze: *Le marketing*. Paris 1986, s. 128; B. Żurawik, W. Żurawik: *Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie*. Warszawa 1996, PWE, s. 277.

Schemat I *Model rozwoju nowego produktu w sektorze usług*

Źródło: E.E. Scheuing, E.M. Johnson: *New Product Development and Management in Financial Institutions*. „International Journal of Bank Marketing” nr 2, s. 19.

### Doświadczenia banków w rozwoju oferty

W praktyce banki oraz inne instytucje finansowe w latach 80. i 90. rzadko wykorzystywały sformalizowane procedury wprowadzania nowych produktów, gdyż najczęściej ich nie miały<sup>11</sup>. Nowe produkty były więc wprowadzane w sposób dość żywiołowy, oparty na improwizacji, a przebieg poszczególnych faz pozostawiał wiele do życzenia.

Najbardziej niedopracowane były wczesne fazy, w trakcie których następują gromadzenie idei produktu oraz ich wstępna selekcja. Idee gromadzono i definiowano w nieformalny i dość przypadkowy sposób, a ich podstawowym źródłem były dyskusje grupowe. Pomysły czerpano najczęściej ze źródeł wewnętrznych, ale zbyt rzadko pomysłodawcami byli pracownicy bezpośrednio obsługujący klientów. Jeśli chodzi o źródła zewnętrzne, to najczęściej korzystano z pomysłów konkurencji (kopiowanie) oraz pomocy ekspertów. Bardzo rzadko sięgano do źródła, którego użyteczność wydaje się największa – do opinii i propozycji klientów. Do selekcji idei wykorzystywano głównie techniki we-

wnętrne bądź też dokonywano przeglądu produktów konkurencji, analizy informacji pochodzących ze źródeł wtórnych czy prowadzono dyskusje grupowe. O wiele rzadziej korzystano z opinii pracowników mających kontakt z klientami, a jeszcze rzadziej – z opinii samych klientów<sup>12</sup>.

Efektom takiego przebiegu fazy gromadzenia i wstępnej selekcji idei były często nietrafione pomysły, które po przejściu kolejnych faz odrzucano lub – jeśli dotarły do fazy komercjalizacji – ponosiły klęskę rynkową. Tymczasem jakość pomysłów oraz ich bezlitosna selekcja – eliminowanie tych, które budzą jakiegokolwiek wątpliwości – mają podstawowe znaczenie dla ograniczenia wydatków związanych z lansowaniem nietrafionego produktu. W początkowych fazach są one jeszcze relatywnie niewielkie, natomiast począwszy od fazy testowania gwałtownie rosną – zob. wykres 1.

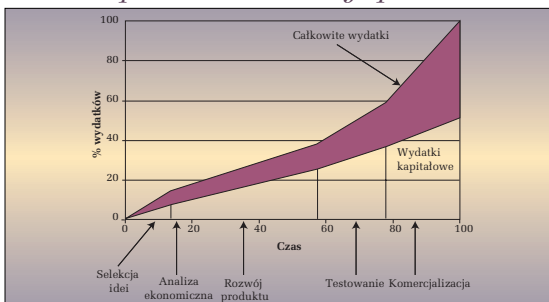
Przebieg kolejnych faz również budził wiele zastrzeżeń. Opracowanie koncepcji rozwoju rzadko było oparte na badaniach pierwotnych prowadzonych wśród klientów, w tym zwłaszcza przyszłych użytkowników produktu. Koncepcjom często brakowało kreatywności, były niedopracowane, zarówno jeśli chodzi o istotne dla klienta atrybuty produktu<sup>13</sup>, jak i technologię konieczną do ich funkcjonowania<sup>14</sup>. Bardzo rzadko opracowane koncepcje poddawano testom rynku-

<sup>11</sup> Szerzej zob. S. Edgett: *Developing New Financial Services with UK Building Societies*. „International Journal of Bank Marketing” nr 3/1993, s. 42. Podobnie jest w bankach amerykańskich. Badania przeprowadzone na początku lat 90. wykazały, że prawie połowa banków poddanych tym badaniom nie stosowała konkretnej sformalizowanej procedury rozwoju nowych produktów, a większość z nich nawet nie miała w swojej strukturze pionu wyspecjalizowanego w tym zakresie i powierzała tę działalność pionowi marketingowemu. Zob. E.E. Scheuing, E.M. Johnson: *New Product Development and Management in Financial Institutions*. „International Journal of Bank Marketing” nr 2/1989, s. 219.

<sup>12</sup> S. Edgett: *Developing ...*, op.cit., s. 39-42.

<sup>13</sup> Koncepcje często kładą nacisk na te cechy produktu, które nie są dla klienta wyznacznikami jego wysokiej jakości, pomijając atrybuty o podstawowym znaczeniu dla klienta.

Wykres 1 Rozkład skumulowanych wydatków na wprowadzenie nowego produktu



Źródło: D.F. Channon: *Bank Strategic Management and Marketing*. Chichester 1993, John Wiley and Sons, s. 138.

wym, które pozwoliłyby uniknąć późniejszych niepowodzeń w sprzedaży nowego produktu. Wprawdzie można spotkać się z poglądami podważającymi konieczność testowania produktów bankowych na rynkach próbnych, jednak trudno przyznać im rację. Potrzeba przeprowadzania testów przed wprowadzeniem nowej usługi na rynek została bowiem potwierdzona licznymi badaniami<sup>15</sup> i jest uzasadniona szczególnie wysokimi kosztami ponoszonymi w fazie komercjalizacji produktu.

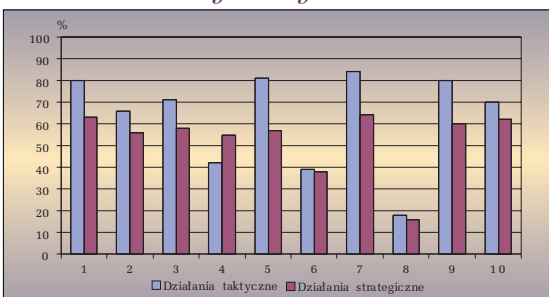
Badania empiryczne dowodzą jednak, że testowanie jest najrzadziej występującą w praktyce fazą wprowadzania nowej usługi na rynek<sup>16</sup> – zob. wykres 2. Wykres ten na przykładzie podzielonego na 10 faz

<sup>14</sup> Szerzej zob. U. de Brentani: *The New...*, s. 16.

<sup>15</sup> Zob. np. G.L. Shostack: *Designing Services that Deliver*. „Harvard Business Review” nr 1/1984, s. 139, M.R. Bowers: *The New Product Development Process: A Suggested Model for Banks*. „Journal of Retail Banking” Spring/Summer vol. 8, 1986, s. 19-24 oraz U. de Brentani: *Success Factors in Developing New Business Services*. „European Journal of Marketing” nr 2/1991, s. 3-59.

<sup>16</sup> E.E. Scheuing, E.M. Jonhson: *New Product ...*, op.cit., s. 221, a także A. Mohammed-Salleh, Ch. Easingwood: *Why European Financial Institutions Do Not Test-market New Consumer Products*. „International Journal of Bank Marketing” 1993, nr 3, s. 24, H. Davidson, T. Watkins, M. Wright: *Developing New ...*, op.cit., s. 8-15.

Wykres 2 Częstotliwość występowania poszczególnych faz wprowadzania nowego produktu finansowego na rynek



Źródło: A. Mohammed-Salleh, Ch. Easingwood: *Why European Financial Institutions Do Not Test-market New Consumer Products*. „International Journal of Bank Marketing” nr 3/1993, s. 24.

(w tych badaniach<sup>17</sup>) procesu wprowadzania nowego produktu finansowego na rynek pokazuje dodatkowo, że uzupełnianie oferty nowymi usługami częściej bywa podyktowane względami taktycznymi, rzadziej natomiast wynika ze strategii rozwoju banku, co także przyczynia się do wzrostu ryzyka niepowodzenia rynkowego produktu.

Głównymi przyczynami rzadkiego testowania usług finansowych przed ich wprowadzeniem na rynek są<sup>18</sup>:

- bardzo wysokie koszty testowania (koszty oprogramowania, wprowadzenia procedur obsługi, przeszkolenia personelu itp.),

- wprowadzanie produktu będącego kopią produktu konkurencji (a więc już sprawdzonego na rynku),
- potwierdzenie wartości produktu i związanych z nim korzyści w trakcie wcześniejszych badań rynkowych,

- trudności w wyborze rynku testowego (część klientów może poczuć się niezadowolona z pominięcia ich w fazie testów, przeszkodą może być także mobilność klientów, np. przy testowaniu produktów rozliczeniowych),

- obawa przed skopiowaniem pomysłu przez konkurencję,

- obawa, że przeprowadzenie testu opóźni wprowadzenie produktu na rynek, narażając bank na wyprzedzenie przez konkurencję, co oznacza utratę pozycji banku-innowatora i zwykle odbija się negatywnie na jego późniejszym udziale w rynku.

Niezwykle duże znaczenie dla końcowego sukcesu rynkowego ma właściwe przygotowanie fazy wprowadzenia na rynek (komercjalizacji)<sup>19</sup>, które często w latach 80. i 90. odbywało się metodą prób i błędów. Tymczasem faza ta powinna być starannie przygotowana, precyzyjnie realizowana i obejmować przygotowanie programu promocyjnego nakierowanego zarówno na klientów, jak i na personel (marketing wewnętrzny) oraz staranne przeszkolenie i przygotowanie personelu do sprzedaży nowej usługi<sup>20</sup>. Liczne opracowania podkreślają także konieczność ciągłego monitorowania

<sup>17</sup> Omawiane badania były dwufazowe. W pierwszej fazie wykorzystano metodę wywiadu osobistego. Wzięli w niej udział menedżerowie odpowiedzialni za marketing lub politykę produktu w 18 instytucjach finansowych (banki, towarzystwa ubezpieczeniowe i towarzystwa budowlane) w Wielkiej Brytanii. W drugiej fazie wykorzystywano metodę ankiety pocztowej. Badaniami objęto 46 spośród 145 instytucji finansowych, które zadeklarowały chęć udziału w badaniach – Zob. szerzej A. Mohammed-Salleh, Ch. Easingwood: *Why European Financial Institutions Do Not Test-market New Consumer Products*. „International Journal of Bank Marketing” nr 3/1993, s. 22.

<sup>18</sup> A. Mohammed-Salleh, Ch. Easingwood: *Why European...*, op.cit., s. 25-27.

<sup>19</sup> Istotną rolę fazy komercjalizacji produktu podkreślało wielu badaczy, m.in. S. Sarin, G. M. Kapur: *Lessons from New Products Failures: Five Case Studies*. „Industrial Marketing Management Vol. 19 1990, s. 310-313; K. Atuahene-Gima: *Differential Potency of Factors Affecting Innovation Performance in Manufacturing and Services Firms in Australia*. „Journal of Product Innovation Management” Vol. 13 1996, s. 35-50 oraz G.J. Avonitis, P. Papastathopoulou: *Marketing Communications and Product Performance: Innovative vs Non-innovative New Retail Financial Products*. „International Journal of Bank Marketing” nr 1/2000, s. 28.

<sup>20</sup> U. de Brentani: *The New...*, op.cit., s. 17.



przebiegu procesu sprzedaży nowej usługi. Tylko wówczas można bowiem odpowiednio wcześniej stwierdzić, czy sprawdza się ona na rynku, czy wymaga jakichś modyfikacji<sup>21</sup>.

Doświadczenia ostatnich lat dowodzą, że procedury wprowadzania nowych produktów do oferty banku są coraz lepiej przygotowywane i realizowane. Wprawdzie badania przeprowadzone w 2000 r. przez Stowarzyszenie Bankierów ABA oraz „ABA Banking Journal” na grupie 1.104 banków o zasięgu ogólnokrajowym potwierdzają, że banki rozszerzając ofertę nadal często wykorzystują „metodę prób i błędów”, jednak najważniejszym źródłem nowych idei są klienci – ich życzenia i zgłaszane przez nich propozycje – zob. tabela 1.

Wyniki innych badań dowodzą, że proces wprowadzania nowego produktu musi być kompleksowo przygotowany i nie można koncentrować się tylko na stronie finansowej tego przedsięwzięcia. Podkreśla się przy tym, że współcześnie większą wagę należy przywiązywać do dysponowania nowoczesną technologią i właściwego jej wykorzystania niż do kwestii dystrybucji<sup>22</sup>. Z uwagi na niematerialność produktów bankowych istotną rolę we wprowadzaniu nowych produktów na rynek odgrywa promocja<sup>23</sup>. Nowe produkty powinny być zgodne z wizerunkiem oferującej je instytucji, a korzystanie z nich nie powinno być skomplikowane i wymagać od klienta zbytniego poszerzenia wiedzy finansowej.

Właściwe przygotowanie i realizacja procesu wprowadzania nowego produktu do oferty wiążą się z efektywnością działania banku. Badania potwierdzają, że najbardziej efektywne banki mają zarazem bardziej sformalizowane i lepiej opracowane od strony strukturalnej programy wprowadzania nowych produktów na rynek i ich rozwoju, niż banki cechujące się niższą efektywnością<sup>24</sup>.

## Struktura organizacyjna banku i wsparcie kadry kierowniczej a sukces rynkowy innowacji

Przedstawione do tej pory czynniki determinujące sukces we wprowadzaniu nowych usług finansowych na rynek pomijają dwa dodatkowe, istotne warunki, których spełnienie podwyższa prawdopodobieństwo rynkowego powodzenia innowacji. Są nimi zgodność struktury organizacyjnej banku z typem wprowadzanej innowacji oraz wsparcie kadry kierowniczej.

Przed oceną roli obydwu wymienionych czynników w procesie wprowadzania nowej usługi finansowej do oferty należałoby sprecyzować zasygnalizowaną już na wstępie różnicę między pojęciami: nowy produkt i innowacja. Terminy te są często używane zamiennie. Tymczasem innowacja jest pojęciem szerszym, gdyż może nią być idea, produkt, usługa lub nawet technologia, postrzegana jako nowa<sup>25</sup>. W tym ujęciu innowacje produktowe są więc tylko jednym z rodzajów innowacji.

Na rynku usług bankowych, a szczególnie w sferze bankowości detalicznej, bardziej uzasadnione jest używanie pojęcia innowacji niż nowych produktów na określenie zmian w ofercie. Wiele wprowadzanych zmian nie ma bowiem charakteru czysto produktowego, lecz wiąże się ze standaryzacją pewnych operacji oraz wprowadzaniem nowych technologii. Dotyczy więc nie tylko produktów, ale także procesów i należy do szerszej definiowanych innowacji.

Zależność między strukturą organizacyjną firmy a sukcesem rynkowym wprowadzanych przez nią innowacji potwierdzają wyniki wielu badań<sup>26</sup>. W sferze usług bankowych problem ten został interesująco przedstawiony w badaniach przeprowadzonych przez L.M. Sciulli<sup>27</sup>, na próbie kilkudziesięciu amerykańskich banków zajmujących się bankowością detaliczną.

<sup>25</sup> Podobne rozumienie tego pojęcia proponuje P. Kotler: *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa 1994 Wydawnictwo Gebethner i S-ka, s. 322. Warto jednak zauważyć, że w literaturze istnieją różne podejścia do definiowania innowacji, stąd brak jednej, ogólnie przyjętej definicji. Szerzej na ten temat zob. np. K. Karcz: *Proces dyfuzji informacji. Podejście marketingowe*. Katowice 1997, Akademia Ekonomiczna s. 11 i nast.

<sup>26</sup> Zob. m.in. Booz, Allen, Hamilton: *New...*, op.cit., oraz A. Johnne, P. Snelson: *Succes Factors in Product Innovation: A Selective Review of the Literature*. „Journal of Product Innovation Management” nr 2/1988, s. 114-128.

<sup>27</sup> Wyniki tych badań zostały zaprezentowane w: L.M. Sciulli: *How Organizational Structure Influences Succes in Various Types of Innovation*. „Journal of Retail Banking Services”, nr 1/1998 Spring, s. 13-18.

<sup>21</sup> Zob. np. E.E. Scheuing, E.M. Jonhson: *New Product...*, op.cit., s. 221.

<sup>22</sup> N. Oldenboom, R. Abratt: *Succes and Failure Factors in Developing New Banking and Insurance Services in South Africa*. „International Journal of Bank Marketing” nr 5/2000, s. 233.

<sup>23</sup> Na rolę promocji we wprowadzaniu nowych produktów do oferty banku zwracają uwagę m.in. G.J. Avonitis, P. Papastathopoulou: *Marketing Communications...*, op.cit., s. 27-39.

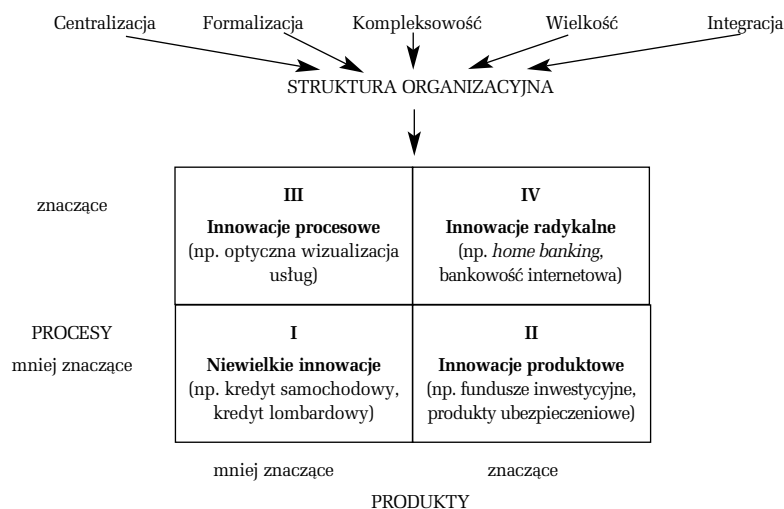
<sup>24</sup> A. Johnne, C. Storey: *New service...*, op.cit., s. 232.

Tabela 1

| Czynniki decydujące o wyborze idei nowego produktu                             | Odsetek wskazań |
|--|-----------------|
| Życzenia i propozycje zgłaszane przez klientów                                 | 72              |
| Metoda „prób i błędów”   | 49              |
| Korzystanie z rad doradców   | 18              |
| Wyniki badań prowadzonych drogą pocztową ( <i>direct-mail</i> ) i telefoniczną | 13              |
| Focus groups   | 12              |

Źródło: W. Albro: *Developing New Products*. „Bank Marketing” nr 5/2000, s. 21.

Schemat 2 Cechy struktury organizacyjnej banku i rodzaje wprowadzanych innowacji



Źródło: L.M. Sciulli: *How Organizational Structure Influences Success in Various Types of Innovation*, „Journal of Retail Banking Services” 1998, nr 1, Spring, s. 14.

Innowacje podzielono na niewielkie lub zasadnicze, a ponadto ustalono, że mogą one polegać na wprowadzaniu nowych produktów i (lub) procesów. W sumie wyodrębniono cztery typy innowacji i pięć cech charakteryzujących strukturę organizacyjną banku (zob. schemat 2):

- centralizację (stopień hierarchizacji władzy oraz udział pracowników w procesie podejmowania decyzji),
- stopień sformalizowania (podział kompetencji między pracowników oraz zakresu ich odpowiedzialności za wykonanie określonych zadań),
- kompleksowość (funkcja rozległości organizacji i jej skłonności do powiększania się),
- wielkość banku (mierzona m.in. sumą jego aktywów, liczbą zatrudnionych oraz wielkością przychodów),
- stopień integracji (siła wzajemnych powiązań między różnymi pionami organizacyjnymi).

Badania wykazały, że w bankowości detalicznej przeważają innowacje o mniejszym znaczeniu (niewielkie) oraz innowacje produktowe. Rzadziej natomiast spotykane są innowacje dotyczące procesów<sup>28</sup>, a najrzadziej innowacje radykalne. Określono również zależności między rodzajem wprowadzanych innowacji a typem struktury organizacyjnej, które przedstawia schemat 3.

W szczególności ustalono, że<sup>29</sup>:

– banki wprowadzające innowacje produktowe, dotyczące procesów oraz innowacje radykalne mają dużo niższy stopień centralizacji niż te, które ich nie wprowadzają,

– banki wprowadzające innowacje dotyczące procesów mają wyższy stopień formalizacji niż banki wdrażające innowacje produktowe; często charakteryzują się przy tym wyższym stopniem centralizacji w porównaniu z bankami wprowadzającymi niewielkie innowacje oraz innowacje produktowe,

– banki wprowadzające innowacje produktowe cechują się bardziej kompleksową strukturą organizacyjną niż te, które ich nie wdrażają;

– innowacje produktowe i radykalne są wprowadzane przez duże banki, podczas gdy niewielkie innowacje przeważają w mniejszych bankach;

– banki wprowadzające innowacje radykalne i produktowe mają bardziej zintegrowaną strukturę organizacyjną niż te, które ich nie wprowadzają;

– banki adaptujące tylko innowacje produktowe mają strukturę organizacyjną o mniejszym stopniu formalizacji i centralizacji oraz większym stopniem kompleksowości niż banki wprowadzające tylko innowacje dotyczące procesów,

– banki wprowadzające zarówno innowacje produktowe, jak i dotyczące procesów mają mniej scentralizowaną strukturę organizacyjną, za to cechuje się ona dużym stopniem formalizacji, kompleksowości i integracji;

<sup>28</sup> Rozwój nowoczesnych technologii, obserwowany w ostatnich latach, który umożliwił m.in. zaoferowanie klientom nowych kanałów dostępu do usług bankowych (bankowość telefoniczna, internetowa itp.) wpłynął zapewne na zmianę tych relacji na korzyść innowacji procesowych.

<sup>29</sup> L. M. Sciulli: *How...*, op.cit., s. 17-18.

Schemat 3 Zależności zachodzące między strukturą organizacyjną a poszczególnymi typami innowacji

| Typ innowacji \ Cele struktury organizacyjnej | Cele struktury organizacyjnej |              |               |          |                    |
|---|-------------------------------|--------------|---------------|----------|--------------------|
|   | Centralizacja                 | Formalizacja | Kompleksowość | Wielkość | Stopień integracji |
| Wprowadzający innowacje                       |                               |              |               |          |                    |
| Niewielkie                                    |                               | ↓            |               | ↓        |                    |
| Produktowe                                    | ↓                             |              | ↑             | ↑        | ↑                  |
| Procesowe                                     | ↓                             | ↑            |               |          |                    |
| Radykalne                                     | ↓                             |              |               | ↑        | ↑                  |
| Tylko produktowi                              | ↓                             | ↓            | ↑             | ↑        | ↑                  |
| Tylko procesowe                               | ↑                             | ↑            | ↓             | ↓        | ↓                  |
| Produktowe lub procesowe                      | ↓                             | ↑            | ↑             |          | ↑                  |
| Niewprowadzający innowacji                    | ↑                             | ↓            | ↓             |          | ↓                  |

Źródło: L.M. Sciuilli: *How Organizational Structure Influences Success in Various Types of Innovation*. „Journal of Retail Banking Services” nr 1/1998, Spring, s. 16.

– banki niewprowadzające żadnych innowacji to te, których struktura organizacyjna cechuje się wysokim stopniem centralizacji, a niskim stopniem kompleksowości, integracji i formalizacji.

Uwzględniając powyższe zależności zachodzące między strukturą organizacyjną a poszczególnymi typami innowacji, można łatwiej ustalić prawdopodobieństwo powodzenia wdrożenia określonego typu innowacji w banku o danej strukturze organizacyjnej. Zależności te mogą być też wskazówką co do rodzaju zmian, jakich należy dokonać w istniejącej strukturze organizacyjnej, chcąc wprowadzić określony typ innowacji<sup>30</sup>.

Warto jednak podkreślić, że niezależnie od typu struktury organizacyjnej i rodzaju wdrażanej innowacji prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu rynkowego wzrasta, gdy w proces jej wprowadzania jest zaangażowana kadra kierownicza banku, rozumiejąca istotę i znaczenie danej innowacji i udzielająca jej wsparcia. Zdaniem A. Johne'a i L. Vermaaka, kadra zarządzająca powinna spełniać funkcje koordynacyjne i czuwać nad powodzeniem wprowadzania nowoczesnych rozwiązań w długim okresie, czyli udzielać wsparcia strategicznego, pozostawiając niższemu szczeblom autonomię

w podejmowaniu krótkoterminowych decyzji o charakterze taktycznym<sup>31</sup>.

## Wnioski

Kończąc rozważania dotyczące wprowadzania nowych produktów do oferty banku warto zauważyć, że:

1. Większość nowych usług finansowych nie ma charakteru ewidentnych nowości, lecz:

- stanowi kolejną generację usługi, jest nowością z punktu widzenia dotychczasowego profilu działalności banku, ale nie jest nowością na rynku;
- jest modyfikacją usługi już istniejącej w ofercie, zaadaptowaną do potrzeb nowego segmentu rynku.

Jednocześnie skraca się zarówno cykl rozwoju nowych produktów, jak i czas, gdy produkt przynosią one zyski, które można nazwać „rentą nowości”, tj. zanim zostaną skopiowane przez konkurencję.

2. Wprowadzanie radykalnych innowacji na rynku usług bankowych, szczególnie w bankowości detalicznej, jest domeną bardzo małej grupy pionierów, którymi są zazwyczaj duże banki, mające *know-how* w tym zakresie, personel o bardzo wysokich kwalifikacjach oraz odpowiednio duży kapitał niezbędny do sfinansowania

<sup>30</sup> Przy okazji należy zauważyć, że struktura organizacyjna banku i wynikający z niej sposób obsługi klientów są silnie uzależnione od istniejącego w banku systemu informatycznego (który z kolei implikuje możliwość wprowadzania określonych rozwiązań technologicznych). Szerzej zob. J. Harasim: *Strategie marketingowe w procesie osiągania przewagi konkurencyjnej w bankowości detalicznej*. Katowice 2003 Akademia Ekonomiczna, s. 150-151.

<sup>31</sup> Szerzej problem ten omawiają A. Johne, L. Vermaak: *Head Office Involvement in Financial Product Development*. „International Journal of Bank Marketing” nr 3/1993, s. 28-34. Zob. także E.J. Kleinschmidt: *A Comparative Analysis of New Product Programmes: European versus North American Companies*. „European Journal of Marketing” nr 7/1994, s. 5-29.



wania badań i rozwoju nowych idei<sup>32</sup>. Pozostałym bankom pozostaje zatem bądź kopiowanie produktów wprowadzonych przez pionierów<sup>33</sup> (tzw. wcześnie imitatorzy) bądź ograniczanie się do modyfikacji istniejących usług i (lub) adaptowanie ich do potrzeb nowych segmentów, bądź wprowadzanie kolejnych generacji usług.

3. Podstawowym warunkiem rynkowego powodzenia innowacji – oprócz posiadania wyróżniającego

się produktu, cechującego się wysoką jakością, będącego nowością na rynku, dopasowanego do istniejącej oferty banku i skierowanego do precyzyjnie zdefiniowanego segmentu klientów – jest dopracowana i sprawnie realizowana procedura wprowadzania nowej usługi. Szczególne znaczenie mają w niej: wczesne fazy rozwoju produktu, w które powinni zostać szerzej włączeni klienci i personel „pierwszego kontaktu”, faza testowania produktu na rynkach próbnych, dająca możliwość wycofania produktu z oferty, jeśli jego sukces rynkowy jest wątpliwy, oraz faza komercjalizacji produktu. Duże znaczenie dla rynkowego powodzenia innowacji ma także jej zgodność ze strukturą organizacyjną banku oraz wsparcie strategiczne udzielane przez kadrę kierowniczą w trakcie wprowadzania innowacji.

---

<sup>32</sup> Zob. L.M. Sciulli: *How Organizational...*, op.cit., s. 16 oraz J. Harasim: *Nowe produkty na rynku usług bankowych*. W: *Problemy marketingowe usług finansowych w Polsce*. Materiały konferencyjne pod red. naukową J. Karwowskiego, Uniwersytet Szczeciński 1996, s. 102.

<sup>33</sup> Ograniczenie się do kopiowania produktów konkurencji w dłuższym czasie prowadzi jednak nieuchronnie do utraty klientów oraz utraty tożsamości banku.