

Monika Klimontowicz

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

INNOWACJE PŁATNICZE A KONKURENCYJNOŚĆ BANKU

Streszczenie: Obecnie trwały rozwój banku oraz zwiększanie jego konkurencyjności są nierozzerwalnie związane z innowacjami. W usługach bankowych najistotniejsze innowacje pojawiły się w ostatnich latach w obszarze płatności detalicznych. Rosnąca mobilność ludności, wraz z dynamicznym rozwojem komunikacyjnych urządzeń przenośnych, takich jak telefony komórkowe czy notebooki, sprawia, iż popyt na usługi oferowane za ich pośrednictwem systematycznie wzrasta. Duży potencjał rynku płatności realizowanych przy ich wykorzystaniu dostrzegły nie tylko banki, ale także portale internetowe oraz operatorzy telefonii komórkowej. Celem artykułu jest przedstawienie innowacji płatniczych i ich znaczenia dla konkurencyjności banku, a także wskazanie możliwych strategii rynkowych prowadzących do zapewnienia bankowi odpowiedniej pozycji na rynku płatności detalicznych.

Słowa kluczowe: płatności mobilne, m-płatności, konkurencyjność banku.

1. Wstęp

Przemiany gospodarcze, jakie miały miejsce w ostatnich latach, w znaczący sposób wpłynęły na zachowania nabywców usług finansowych oraz zachowania rynkowe oferujących je instytucji. Zastępowanie tradycyjnych form płatności, opartych na gotówce i papierowych instrumentach obrotu bezgotówkowego, przez płatności elektroniczne stało się trendem na całym świecie. Nowoczesne technologie informatyczne i telekomunikacyjne umożliwiły pojawienie się w obrocie płatniczym wielu innowacji, a także przyczyniły się do podniesienia sprawności i bezpieczeństwa oraz obniżenia kosztów realizacji płatności. Zmiany te powodują, że rynek płatności detalicznych ulega głębokim przeobrażeniom. Jego atrakcyjność oraz duży potencjał dostrzegły nie tylko banki, ale i inne podmioty, szczególnie firmy i portale internetowe oraz operatorzy telefonii komórkowej.

W warunkach silnej konkurencji o pozycję banku na rynku decydują klienci zgłaszający zapotrzebowanie na usługi i dokonujący wyboru tej, a nie innej instytucji je oferującej. Umiejętność dopasowania oferty do potrzeb klientów jest warunkiem ich pozyskania i zatrzymania, co w dłuższej perspektywie przesądza o zdobyciu prze-

wagi konkurencyjnej. Znajomość wymagań użytkowników usług płatniczych oraz ich zwyczajów powinna stanowić podstawę strategii stosowanych przez banki na rynku detalicznych usług płatniczych.

Celem artykułu jest zaprezentowanie innowacji, które pojawiły się na rynku usług płatniczych w ostatnich latach, ocena znaczenia tych innowacji dla konkurencyjności banków oraz wskazanie działań umożliwiających bankom zajęcie silnej pozycji konkurencyjnej na rynku płatności detalicznych.

2. Innowacyjne usługi płatnicze

Usługi płatnicze należą do grupy usług finansowych o podstawowym znaczeniu dla gospodarki, przedsiębiorstw i konsumentów. Ich dynamiczny rozwój wywołał potrzebę ujednoczenia stosowanych definicji oraz podejścia do rynku usług płatniczych w poszczególnych krajach europejskich, zwłaszcza w przypadku usług świadczonych przez podmioty spoza sektora bankowego. Odpowiedzią na nią jest Dyrektywa 2007/64/EC Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej z dnia 13 listopada 2007 r. w sprawie usług płatniczych w ramach rynku wewnętrznego (*Payment Services Directive – PSD*).

Zgodnie z nią usługa płatnicza jest definiowana jako wszelka działalność gospodarcza umożliwiająca [Dyrektywa 2007/64/EC..., art. 4, ust. 3]: złożenie gotówki na rachunku płatniczym oraz wszelkie działania niezbędne do prowadzenia rachunku płatniczego, wypłaty gotówkowe z rachunku płatniczego, wykonywanie transakcji płatniczych, w tym transfer środków na rachunek płatniczy w ramach usług polecenia zapłaty, przelewów bankowych i transakcji płatniczych przy użyciu karty płatniczej bądź podobnego instrumentu, wykonywanie transakcji płatniczych ze środków mających pokrycie w linii kredytowej, a także działalność polegająca na wydawaniu lub nabywaniu instrumentów płatniczych, świadczeniu usług przekazów pieniężnych oraz transakcji płatniczych za pośrednictwem operatorów systemów teleinformatycznych.

Usługi płatnicze są realizowane za pomocą instrumentów płatniczych rozumianych jako każde zindywidualizowane urządzenie lub uzgodniony przez użytkownika i dostawcę usług płatniczych zbiór procedur, z których korzysta użytkownik usług płatniczych w celu zainicjowania zlecenia płatniczego [Dyrektywa 2007/64/EC..., art. 4, ust. 23]. Definicja ta zawiera pojęcie elektronicznego instrumentu płatniczego w rozumieniu polskiej ustawy o elektronicznych instrumentach płatniczych¹. Dzięki zastosowaniu powyższych uniwersalnych definicji (usługi płatniczej, transakcji płatniczej, instrumentu płatniczego) możliwe będzie objęcie nimi nie tylko obecnie

¹ Elektroniczny instrument płatniczy – każdy instrument płatniczy, w tym z dostępem do środków pieniężnych na odległość, umożliwiający posiadaczowi dokonywanie operacji przy użyciu elektronicznych nośników informacji lub elektroniczną identyfikację posiadacza, niezbędną do dokonania operacji, w szczególności kartę płatniczą, lub instrument pieniądza elektronicznego, za: [Ustawa z dnia 19 sierpnia 2011 r. ...].

funkcjonujących instrumentów płatniczych, ale także wielu innowacji, które pojawią się w przyszłości.

Zgodnie z zawartą w dyrektywie definicją do instrumentów płatniczych zaliczamy: polecenie przelewu, przelew elektroniczny (e-przelew), polecenie zapłaty, karty debetowe, karty zbliżeniowe, karty kredytowe, płatności gotówkowe, płatności mobilne i płatności wirtualne. Nie wszystkie z nich mogą być uznane za innowacyjne. Innowacją nazywamy bowiem proces wiodący do wprowadzania na rynek nowych produktów i usług lub adaptowania nowych sposobów ich świadczenia². Opracowana przez Zarząd Rezerwy Federalnej definicja innowacji w sektorze bankowym zakłada, że innowacja finansowa to coś nowego, co zmniejsza koszty, ogranicza ryzyko lub dostarcza ulepszony produkt, usługę, instrument, który lepiej zaspokaja popyt uczestników rynku finansowego [Frame, White 2002]. Pojawiające się w obrocie płatniczym innowacje mają najczęściej charakter produktowy lub procesowy, tj. polegają odpowiednio na pojawieniu się nowego instrumentu płatniczego lub nowego sposobu dokonywania płatności³.

W tym kontekście płatności kartą debetową czy kredytową, podobnie jak płatności gotówkowych, nie można obecnie uznać za innowacyjne ze względu na ich duże rozpowszechnienie i wieloletni okres funkcjonowania. Natomiast płatność kartą zbliżeniową jest niewątpliwie innowacją. Jej stopień innowacyjności może być bardzo wysoki (jeśli instrument płatniczy przyjmuje zróżnicowane i nietypowe formy, jak np. brelok do kluczy czy zegarek) lub umiarkowany (w sytuacji, gdy przybiera formę tradycyjnej karty płatniczej). Za jeden z najbardziej innowacyjnych i perspektywicznych typów usług płatniczych, które mogą być wykorzystywane zarówno w fizycznych punktach sprzedaży, jak i w transakcjach internetowych, uznawane są z kolei płatności mobilne [Polasik, Maciejewski 2009, s. 23-25].

Większość innowacji płatniczych ma przy tym charakter przyrostowy (*incremental*), co w przypadku innowacji produktowych oznacza zwykle modyfikację już istniejącego instrumentu płatniczego, w przypadku innowacji procesowych zaś usprawnienie procesu płatności. Przykładem innowacyjnego rozwiązania internetowego opartego na tradycyjnym i powszechnie wykorzystywanym instrumencie, jakim są przelewy bankowe, jest płatność e-przelewem. Do innowacji produktowych o charakterze przyrostowym zaliczyć można również karty zbliżeniowe. Z kolei płatność kartą zabezpieczoną technologią 3-D Secure opiera się na ogólnie stosowanej w handlu internetowym płatności kartowej. Jej innowacyjność polega na zastosowaniu rozwiązania zapewniającego wysoki poziom bezpieczeństwa oraz umożliwieniu dokonywania płatności w Internecie za pomocą milionów kart debetowych będących już w posiadaniu klientów.

² Literatura przedmiotu obfituje w wiele definicji innowacji. Ich przegląd znaleźć można m.in. w: [Janasz, Kozioł 2007, s. 11-19].

³ Według podręcznika Oslo w działalności firm można wyróżnić cztery rodzaje innowacji: produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe, jednak na rynku płatności dwa ostatnie typy innowacji występują stosunkowo rzadko – szerzej w: [Oslo Manual... 2005, s. 16-17, za: Harasim 2012, s. 244].

Zdecydowanie rzadziej wśród innowacji płatniczych pojawiają się innowacje radykalne (*radical*), których przykładem mogą być płatności mobilne i płatności wirtualne [Harasim 2012, s. 244].

W tabeli 1 zestawiono wybrane usługi płatnicze w podziale na stopień ich innowacyjności oraz możliwy obszar ich zastosowania (w punktach handlowo-usługowych i/lub w handlu internetowym).

Tabela 1. Stopień innowacyjności i obszar zastosowania wybranych instrumentów płatniczych

Instrumenty płatnicze	Obszar zastosowania		Stopień innowacyjności		
	PHU	Internet	nieinnowacyjne	innowacyjne	
				innowacje przyrostowe	innowacje radykalne
Płatność gotówkowa przy odbiorze towaru	x	x	x		
E-przelew*		x		x	
Polecenie zapłaty			x		
Karta z paskiem magnetycznym	x	x	x		
Karta z mikroprocesorem EMV	x	x		x	
Karta zbliżeniowa	x			x	
Karta płatnicza z zabezpieczeniem 3-D Secure	x	x		x	
Płatności mobilne	x	x			x
Płatności <i>on-line</i>		x			x

* E-przelew realizowany przez banki drogą elektroniczną jest innowacją procesową.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Polasik, Maciejewski 2009, s. 24; Harasim 2012, s. 244].

Głównymi stymulantami rozwoju innowacji płatniczych w ostatnich latach są: dynamiczny rozwój nowoczesnych technologii, handlu elektronicznego oraz rosnące wymagania klientów dotyczące wygody i kosztu dokonywania płatności. Odniesienie sukcesu rynkowego będzie jednak wymagało od banku potraktowania innowacji płatniczych nie jako sposobu na zwiększenie wydajności i efektywności, ale jako jednego z nośników wartości dla klienta.

3. Innowacje płatnicze jako czynnik konkurencyjności banku

Zaostrzanie się konkurencji na rynku usług płatniczych powoduje wzrost zainteresowania kwestią umiejętności konkurowania przez banki z instytucjami spoza sektora bankowego. W tym celu banki muszą się charakteryzować wysoką konkurencyjnością. Konkurencyjność bywa rozmaicie definiowana przez różnych autorów (zob. tab. 2).

Tabela 2. Wybrane definicje pojęcia konkrecyjność

Autor	Definicja pojęcia „Kokurencyjność”
M. Lubiński	zdolność przedsiębiorstwa do zrównoważonego wzrostu w długim okresie oraz dążenie do utrzymania i powiększania udziałów rynkowych
M.E. Porter	znalezienie w branży uprzywilejowanej pozycji, która byłaby korzystna względem innych sił konkurencyjnych w tej branży
G. Hamel, C.K. Prahalad	zdolność do zbudowania niższym kosztem i szybciej niż konkurenci głównych umiejętności, które pozwalają generować nowe produkty, lepsze od konkurentów
D. Korenik	zdolność do projektowania, wytwarzania i sprzedawania towarów, których ceny, jakość i inne walory są bardziej atrakcyjne niż odpowiednie cechy towarów oferowanych przez konkurentów
M.J. Stankiewicz	zdolność do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji
R. Śliwiński	osiągnięcie przez przedsiębiorstwo takiej przewagi konkurencyjnej, w porównaniu z innymi przedsiębiorstwami na rynku, która umożliwia jego wzrost i długoterminowe funkcjonowanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Lubiński 1995, s. 10; Porter 2006, s. 27; Hamel, Prahalad 1999, s. 86; Korenik 2002, s. 12; Flejterski 1984; Stankiewicz 2005, s. 36; Śliwiński 2011, s. 20].

Żadna z tych definicji nie uzyskała, jak dotąd, powszechnej akceptacji naukowców zajmujących się tym problemem. Pomimo tego ich analiza wskazuje na pewną zgodność co do zestawu cech przypisywanych temu pojęciu. Najczęściej akcentuje się w nich zdolność danego podmiotu do przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu, co wymaga od banku (a ściślej od zarządzających nim) umiejętności konkurowania, ekspansywności, zdolności do utrzymania się i powiększania udziału w rynku. Procesy do tego prowadzące nie mogą przebiegać spontanicznie i/lub przypadkowo, ale muszą być systematycznie planowane, wdrażane i kontrolowane [Stankiewicz 2005, s. 86].

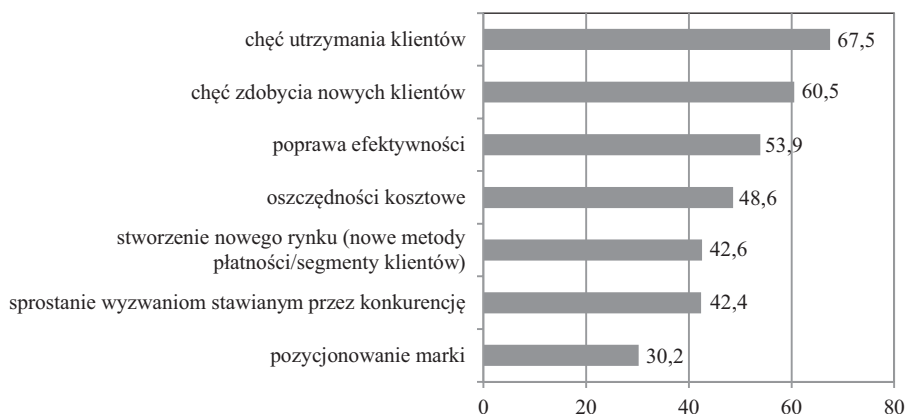
Dążenie do konkurencyjności jest więc efektem strategicznego podejścia do konkurencji, której celem jest zdobycie przewagi konkurencyjnej nad innymi uczestnikami rynku, czyli budowa pozycji konkurencyjnej. Budowie konkurencyjności banku na rynku płatności detalicznych sprzyja znajomość czynników stanowiących szanse dla banku i tych, które mogą stanowić dla banku zagrożenie.

Silnej pozycji konkurencyjnej banków na rynku płatności detalicznych sprzyjają [Harasim 2012, s. 246-250]:

- dotychczasowa struktura płatności, charakteryzująca się dominacją banków,
- dotychczasowe preferencje i przyzwyczajenia klientów,
- efektywność tradycyjnych instrumentów płatniczych, jakimi są polecenie przelewu (w tym zlecenie stałe) i polecenie zapłaty, zwłaszcza w przypadku stałych, regularnych płatności, oraz brak bezpośredniej konkurencji dla nich.

W ich rezultacie banki przodują we wprowadzaniu innowacji przyrostowych (o charakterze ulepszeń), natomiast innowacje radykalne zazwyczaj pojawiają się poza sektorem bankowym. Pomimo wciąż silnej pozycji banki dostrzegają potrzebę

wprowadzania innowacji płatniczych [Capgemini Analysis 2012, za: *World Payment Report 2012*, s. 40]. Główne czynniki, które je do tego motywują, przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Główne siły napędowe rozwoju innowacji płatniczych

Źródło: opracowanie własne na podstawie [*World Payment Report 2012*, s. 40].



Rys. 2. Główne bariery rozwoju innowacji płatniczych

Źródło: opracowanie własne na podstawie [*World Payment Report 2012*, s. 40].

Zagrożeniem dla banku są natomiast:

- niska skłonność do innowacji wynikająca z dominacji banków na rynku,

- inercja wynikająca z konieczności ingerencji w większość funkcjonujących obecnie w bankach systemów i ponoszenia znacznych nakładów finansowych przy wdrażaniu innowacji,
- konkurencja ze strony niebankowych dostawców usług płatniczych.

Czynniki te znajdują odzwierciedlenie w dostrzeganych przez menedżerów banków barierach upowszechniania innowacji płatniczych [*Capgemini Analysis 2012*, s. 40] (zob. rys. 2).

Wykorzystanie innowacji płatniczych jako źródła przewagi konkurencyjnej nie jest możliwe bez ich akceptacji przez konsumentów. To właśnie oni będą katalizatorem zmian na rynku usług płatniczych. Ich oczekiwania odzwierciedlają zarówno dotychczasowe, jak i rozwijające się obecnie potrzeby. Wśród dotychczasowych oczekiwań klientów dotyczących płatności detalicznych znajdują się: dokonywanie płatności w czasie rzeczywistym oraz wygoda i łatwość dokonywania płatności za pośrednictwem Internetu i urządzeń mobilnych.

W najbliższym czasie najistotniejsze dla klientów staną się umiejętności [*World Payment Report 2012*, s. 39]:

- precyzyjnego spersonalizowania oferty płatności detalicznych, czyli dopasowania jej do potrzeb i oczekiwań konkretnego klienta,
- oferowania płatności przy użyciu urządzeń mobilnych i zintegrowania ich z mediami społecznościowym w celu ułatwienia zakupów produktów cyfrowych, takich jak gry *on-line*, aplikacje, muzyka czy filmy,
- oferowania płatności kontekstowych wykorzystujących bieżącą lokalizację klienta, jak np. Starbucks POS m-payment.

Dotychczasowe potrzeby klientów są dość dobrze zaspokajane przez banki, dlatego w tym zakresie trudno jest wyróżnić się na tle konkurencji. Zaspokajanie obecnych potrzeb klientów stanowi zatem warunek konieczny, ale niewystarczający do osiągnięcia długofalowej przewagi konkurencyjnej. Z tego powodu banki powinny skoncentrować swoje działania na pojawiających i rozwijających się obecnie potrzebach.

4. Strategie konkurencyjne banków w obszarze płatności detalicznych

Nasilająca się konkurencja wymusza redefinicję strategii banku dotyczącej usług płatniczych. Do zdobycia pozycji lidera nie wystarczy już tylko orientacja na klienta, nieodzowne jest dostarczanie klientom wartości większej niż konkurenci⁴⁴. Wartość dla klienta jest złożoną wiązką korzyści i kosztów postrzeganych przez klienta w procesie nabywania i użytkowania produktów i/lub usług. Poziomy wartości dla klienta, na których rozgrywa się współczesna konkurencja między firmami, tworzą pewien strukturalny model wartości dla klienta [Szymura-Tyc 2006, s. 79-83]. Model ten został zaprezentowany na rys. 3.

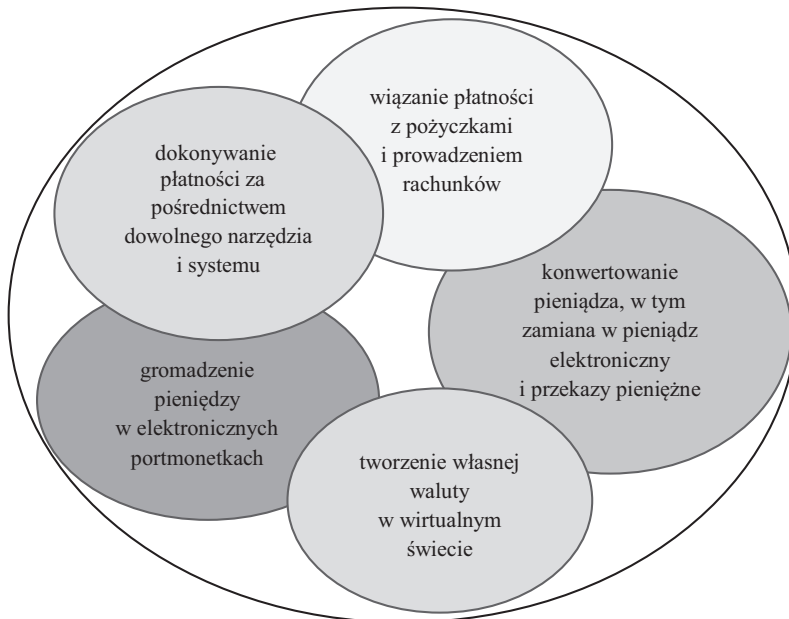
⁴⁴ Era nakierowania na wartość nazywana jest Marketingiem 3.0, orientacja na klienta – Marketingiem 2.0, a orientacja na sprzedaż – Marketingiem 1.0, zob. [Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010, s. 18].



Rys. 3. Poziomy wartości dla klienta

Źródło: [Szymura-Tyc 2006, s. 79].

Strategia banku jest tu definiowana jako dążenie do dostarczania klientom większej wartości. Przykładowe źródła wartości dla klienta płynące z wykorzystania instrumentów płatniczych przedstawia rys. 4.



Rys. 4. Wiązka wartości dla klienta

Źródło: opracowanie własne.

Odniesienie sukcesu rynkowego wymaga od banków zrozumienia, że konsumenci coraz bardziej cenią współtworzenie, społeczność i bohaterów społecznych, którymi mogą się stać marki z wyraźną osobowością.

Pierwszym z fundamentów nowych strategii jest współtworzenie w poziomych społecznościach konsumenckich. Pojęcie współtworzenia odnosi się do nowego podejścia do tworzenia produktów i generowania przeżyć z nim związanych opartego na współpracy firm, konsumentów, dostawców i partnerów z kanałów dystrybucji. Istnieją trzy kluczowe procesy współtworzenia:

- stworzenie „platformy” – produktu, który następnie może być dopasowywany do potrzeb klientów,
- zaoferowanie konsumentom działającym w sieci swobody dopasowania platformy do ich własnych niepowtarzalnych osobowości,
- poproszenie konsumentów o informacje zwrotne i wzbogacenie platformy o wszystkie propozycje, które wyszły od sieci konsumenckiej.

Kolejnym fundamentem jest budowanie społeczności. Technologia integruje i napędza konsumentów w drodze do łączenia się w społeczności. Chcą oni być połączeni z innymi konsumentami, a nie z firmami. Banki, które chcą odnaleźć się w nowym trendzie, powinny zaakceptować tę potrzebę i pomóc konsumentom w budowaniu społeczności.

Ostatnim z fundamentów jest budowanie osobowości marki. W tym celu marka powinna wytworzyć autentyczne DNA (które jest skrótem od angielskich terminów *distinctiveness*, czyli unikatowość, *novelty*, czyli nowatorstwo i *attributes*, czyli właściwości, cechy szczególne) [Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010, s. 49-52].

Stworzenie nowego modelu biznesowego dotyczącego płatności detalicznych wymaga od każdego banku zdiagnozowania zasobów, które mogłyby być podstawą do tworzenia głównych czynników sukcesu oraz oceny wewnętrznej gotowości do rozwoju innowacji. Potencjał innowacyjny banku powinien odzwierciedlać zarówno potrzeby klientów, jak i możliwości banku. Ciekawe podejście do budowy modelu rozwoju innowacji opartego na wartościach dla klienta zaproponowali specjaliści Capgemini [*Capgemini Analysis 2012*, s. 42]. W koncepcji nazwanej Domem Innowacji cztery główne obszary (komnaty) podlegające analizie to: obszar finansowy, obszar organizacyjny obejmujący kulturę organizacyjną i zarządzanie, obszar wewnętrznych procesów i technologii oraz zaangażowanie klientów i pozostałych akcjonariuszy. Konstrukcję Domu Innowacji i „cegieł”, z których zbudowano poszczególne komnaty, przedstawia rys. 5.

Analiza banku pod kątem opisanych czterech obszarów umożliwi oszacowanie szans na odniesienie sukcesu przy wprowadzaniu innowacji płatniczych na rynek oraz zdiagnozowanie obszarów wymagających doskonalenia.

Opisane powyżej fundamenty strategii konkurencyjnej powstały w wyniku analizy trzech podstawowych trendów, które kształtują obecny krajobraz biznesowy i silnie wpływają na zachowania konsumentów – współuczestnictwa⁵, globalizacji

⁵ Pojęcie *współuczestnictwa* pojawiło się wraz z *technologią nowej fali*, dzięki której konsumenci mogą wyrażać siebie i współpracować z innymi, nie tylko konsumując wiadomości, idee i rozrywkę,

i ery społeczeństwa twórczego. Zrozumienie dokonującej się transformacji klientów powinno stać się podstawą do redefinicji strategii konkurencyjnych banków dotyczących nie tylko rynku płatności detalicznych, ale i pozostałych obszarów działalności, co wydaje się wielkim wyzwaniem dla współczesnych banków detalicznych.

KOMNATA FINANSOWA		KOMNATA ORGANIZACYJNA (KULTURA ORGANIZACYJNA/ ZARZĄDZANIE)	
CEGLY	<ul style="list-style-type: none"> – wydawanie określonego odsetka dochodów na innowacje płatnicze w nowych obszarach – przeznaczenie określonego odsetka inwestycji IT na nowe technologie płatnicze – zdefiniowanie poziomu przychodów finansowych uzyskiwanych z nowych produktów/usług 	CEGLY	<ul style="list-style-type: none"> – przywództwo na rzecz innowacyjności (np. powołanie menedżera odpowiadającego za innowacje płatnicze) – zaangażowanie kierownictwa wysokiego szczebla – niezakłócona współpraca pomiędzy zespołami projektowymi – parametry oceny pracowników premiuje innowacyjność – przejrzysta strategia innowacji
ZAANGAŻOWANIE KLIENTÓW I AKCJONARIUSZY		KOMNATA PROCESÓW I TECHNOLOGII	
CEGLY	<ul style="list-style-type: none"> – funkcjonujący w czasie rzeczywistym mechanizm uzyskiwania informacji zwrotnej od klientów wykorzystujący systemy <i>customer intelligence</i> – strategia rozwoju innowacji płatniczych oparta na potrzebach i oczekiwaniach klientów – zdefiniowane cele współpracy z klientami w zakresie projektowania nowych produktów – procedury pilotażowych wdrożeń z udziałem klientów – dialog z regulatorami rynku płatności detalicznych – dialog z dostawcami towarów i usług – dialog z konkurentami 	CEGLY	<ul style="list-style-type: none"> – dojrzałość procesów mających na celu generowanie nowych pomysłów i idei – dojrzały proces komercjalizacji innowacji – profesjonalne szkolenia z zakresu kreatywności i innowacyjności – elastyczność procesowa – integracja systemów dla wszystkich produktów (np. poprzez skoncentrowanie się na płatnościach – <i>Payments Hub</i>) – skracanie czasu potrzebnego na wprowadzenie nowych produktów/usług na rynek

Rys. 5. Konstrukcja Domu Innowacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [*Capgemini Analysis 2012*, s. 42-43].

ale też je tworząc. Jednym z czynników przyczyniających się do jej rozwoju są narodziny mediów społecznościowych.

5. Podsumowanie

Tempo i różnorodność zmian zachodzących na rynku płatności detalicznych wymuszają na bankach konieczność redefinicji strategii dotyczącej ich konkurencyjności na rynku płatności detalicznych.

Budowanie rynkowego wzrostu i tworzenie przewagi konkurencyjnej w oparciu o innowacje płatnicze nie jest możliwe bez ich akceptacji przez klientów. Do zdobycia pozycji lidera nie wystarczy już zaspokajanie dotychczasowych, znanych potrzeb klientów. Niezbędne jest skoncentrowanie działań banku na pojawiających i rozwijających się obecnie potrzebach i trendach wpływających na zachowania klientów. Budowa nowego modelu biznesowego dotyczącego płatności detalicznych powinna również uwzględniać będące w posiadaniu banku zasoby jako potencjalne czynniki sukcesu oraz ocenę wewnętrznej gotowości do rozwoju innowacji.

Znajomość źródeł wartości dla klientów oraz diagnoza własnego potencjału innowacyjnego powinny zatem stanowić podstawę strategii konkurencyjnej banku.

Literatura

Capgemini Analysis 2012, WPR 2012 Executive Survey.

Dyrektywa 2007/64/EC Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej w sprawie usług płatniczych w ramach rynku wewnętrznego z dnia 13 listopada 2007 r. (*Payment Services Directive – PSD*), Dz.Urz. UE I. 319/1 z dnia 5 grudnia 2007 r.

Flejterski S., *Istota i mierzenie konkurencyjności międzynarodowej*, „Gospodarka Planowa” 1984, nr 9.
Frame W.S., White L.J., *Empirical Studies of Financial Innovations: Lots of Talk, Little Action?*, “Federal Reserve Atlanta Working Paper”, 2002.

Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutro. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999.

Harasim J., *Determinanty upowszechniania się innowacji płatniczych*, [w:] *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska*, red. J. Węclawski, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2012.

Janasz W., Kozioł K., *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.

Korenik D., *Konkurencyjność i konkurencja banków polskich od lat dziewięćdziesiątych XX wieku*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2002.

Kotler P.H., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 3.0*, MT Biznes, Warszawa 2010.

Lubiński M., *Konkurencyjność gospodarki czy przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” 1995, nr 6.
Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition. OECD, Statistical Office of the European Communities, Luxembourg 2005.

Polasik M., Maciejewski K., *Innowacyjne usługi płatnicze w Polsce i na świecie*, Materiały i studia NBP, z. 241, Warszawa 2009.

Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna*, Helion, Gliwice 2006.

Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2005.

Szymura-Tyc M., *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006.

Śliwiński R., *Kluczowe czynniki międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.

Ustawa z dnia 19 sierpnia 2011 r. o usługach płatniczych (DzU 2011, nr 199, poz. 1175; nr 291, poz. 1707; 2012, poz. 1166; 2013, poz. 1036, 1271).

World Payment Report 2012, Capgemini, RBS, EFMA.

PAYMENT INNOVATIONS AND BANK'S COMPETITIVENESS

Summary: In recent years the retail payment market has changed remarkably. Nowadays the bank's sustainable development and the increase of its competitiveness are indissolubly connected with payment innovations. Using them in the process of gaining competitive advantage is impossible without customers' acceptance. The consumers' satisfaction, including the fulfillment of their current and future needs, has become the key factor of bank's market success. A new business model also requires the identification of bank's strategic resources and its innovative potential. The paper presents payments' innovations, their role in the process of gaining bank's competitive advantage and some bank's market strategies strengthening their position on the payment market.

Keywords: mobile payment, m-payments, bank's competitiveness.