



Adam Nosowski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów
Katedra Bankowości
adam.nosowski@ue.wroc.pl

INNOWACYJNY BANK – ANALIZA PRZYPADKU BANKU BBVA

Streszczenie: Zmiany zachodzące w obszarze bankowości detalicznej dotyczą przede wszystkim modeli biznesowych i ich komponentów, ale są też reakcją na postkryzysową sytuację sektora (w tym kryzys zaufania). Banki szukają zarówno nowych sposobów działania, jak i starają się optymalizować rozwiązania dotychczasowe. Artykuł został poświęcony analizie rozwiązań proinnowacyjnych stosowanych przez hiszpański bank BBVA (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria). Zakres tego typu inicjatyw pokazuje, iż bank traktuje takie kwestie w sposób priorytetowy. W ramach przeprowadzonej analizy przypadku zidentyfikowano cechy specyficzne warunkujące sukces przyjętej przez bank strategii zarządzania innowacjami, w tym konsekwencję i spójność działania, traktowanie technologii jako czynnika proinnowacyjnego czy przyjęcie doświadczenia klienta jako podstawowej perspektywy projektowej.

Słowa kluczowe: zarządzanie innowacjami, bankowe modele biznesowe, projektowanie usług bankowych, doświadczenie klienta.

Wprowadzenie

Zmiany w obszarze bankowości detalicznej zachodzące w ostatnich latach dotyczyły przede wszystkim modeli biznesowych i ich komponentów (w tym modeli dystrybucji, sposobów tworzenia wartości dostarczanej klientom i kreowania ich doświadczenia), ale także reakcji na postkryzysową sytuację sektora (w tym kryzys zaufania). Banki szukają nowych sposobów działania, a także starają się optymalizować rozwiązania dotychczasowe. Przy czym wciąż nie do końca spełniają swoje obietnice względem klientów i nie pozostają zgodne ze swoimi deklaracjami (wyrażanymi również jako misja/wizja, kodeks wartości

czy obietnice marki). Jeśli odwołamy się do wyznaczanego przez firmę konsultingową Forrester indeksu doświadczenia klienta (*Customer Experience Index – CXi*)¹, to okaże się, że dla banków ten wskaźnik jest najbardziej zróżnicowany. Trafiają się zarówno liderzy, dla których ów indeks przyjmuje poziom doskonały (*excellent*), jak i takie, w których lokuje się on na poziomie zły (*poor*) lub bardzo zły [Bodine i Manning, 2012, s. 27]. Szukając odpowiedzi na pytanie: „jaki powinien być współczesny bank?”, warto przyjrzeć się praktykom biznesowym stosowanym przez sektorowych liderów. Interesujące jest również to, w jaki sposób i z wykorzystaniem jakich metod bank może, w wymiarze operacyjno-organizacyjnym, faktycznie realizować proklientowskie strategie. Postawiona zostaje więc teza, iż współczesny bank, który faktycznie chce zrealizować swoje deklaracje w zakresie innowacyjności czy obsługi klienta, musi dysponować odpowiednim przygotowaniem metodyczno-projektowym i wspierającą go infrastrukturą organizacyjną.

Niniejszy artykuł został poświęcony analizie rozwiązań proinnowacyjnych stosowanych przez hiszpański bank BBVA (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria)². Wybór do analizy przypadku tego banku podyktowany został przede wszystkim:

- dynamiczną historią rozwoju, szczególnie na przestrzeni ostatnich 15 lat (od momentu faktycznego pojawienia się jednolitej marki banku – BBVA – w 2000 r.),
- pozycją banku w europejskim i światowym sektorze bankowym (czołowa pozycja w hiszpańskim i meksykańskim sektorze bankowym, silna pozycja w USA),
- proinnowacyjną strategią rozwoju, wspartą szeregiem inicjatyw skutkujących uzyskaniem unikalnych/referencyjnych rozwiązań docenianych przez gremia sektorowe (np. nagroda Euromoney Awards for Excellence 2014 przyznana w kategorii „Best transformation” za osiągnięcia w zakresie budowania bankowości cyfrowej [www 4]) i pozasektorowe,
- wykorzystywanie proinnowacyjnej postawy banku w kreowaniu jego wizerunku oraz w przekazach medialnych.

Cechą charakterystyczną banku BBVA jest jego międzynarodowy i multi-kulturowy obszar działania (Europa, USA, Meksyk, Afryka Północna i Środkowa, Azja), co stawia przed nim zarówno wyzwania (np. wydajny i efektywny kosztowo model operacyjny), jak i szanse (np. możliwość dywersyfikacji obszarów działalności, możliwość śledzenia technologicznych i społecznych tendencji rozwojowych oraz wychwytywanie czynników generujących zmiany). Skutki

¹ Indeks odwołujący się do idei piramidy doświadczenia klienta i zdefiniowanych w niej obszarów dla niego istotnych: zaspokajania potrzeb, łatwości użycia oraz uzyskiwanej przyjemności.

² Bardziej zasadne byłoby używanie określenia grupa bankowa lub grupa finansowa, ale dla potrzeb niniejszego artykułu zastosowano uproszczenie i określenie bank BBVA.

tych uwarunkowań można odnaleźć w modelu działania wykorzystywanym przez BBVA opierającym się na deklarowanych czterech filarach, takich jak:

- zróżnicowany i zrównoważony model portfolio, zarówno pod względem regionów geograficznych, jak i grup klientów,
- model biznesowy zorientowany na klienta, ze szczególnym uwzględnieniem wydajnych modeli dystrybucji, wspieranych przez innowacje i technologie,
- model zarządzania odwołujący się do zasad rozwagi i dalekowzroczności,
- model nadzoru właścicielskiego oparty na uczciwości i przejrzystości, która ma sprzyjać generowaniu maksymalnej wartości dla akcjonariuszy.

Bank BBVA w swoich deklaracjach odwołuje się zarówno do doświadczenia klienta, ze szczególnym uwzględnieniem kategorii prostoty i czytelności, jak i do kultury innowacji. Siedem głównych zasad (wartości) korporacyjnych, na których oparta jest działalność banku (grupy) BBVA to [www 3]:

- klient jako centrum prowadzonego biznesu,
- prowadzona działalność tworzy wartości dla akcjonariuszy,
- praca zespołowa jako główny czynnik tworzenia wartości,
- styl zarządzania sprzyjający generowaniu entuzjazmu i zaangażowania,
- etyczne zachowanie oraz uczciwość osobista i zawodowa jako sposób rozumienia i rozwoju działalności,
- innowacje jako dźwignia postępu,
- społeczna odpowiedzialność biznesu jako zobowiązanie do rozwoju.

W dalszej części artykułu zostanie podjęta próba wskazania działań banku wpisujących się w jego proinnowacyjne podejście, ale także w powyższe deklaracje i identyfikacja dobrych praktyk biznesowych stosowanych przed tę instytucję w tym obszarze³.

1. Proinnowacyjne podejście banku BBVA

BBVA to bank, który z podejścia proinnowacyjnego uczynił swój znak rozpoznawczy. Gustavo Vinacua, szef centrum innowacji banku BBVA, określił podstawowe zasady owego podejścia, wśród których wyróżnił [www 1]:

- stosowanie filozofii „otwartej innowacji” (*open innovation*⁴) – bank BBVA zbudował międzynarodową sieć kreowania innowacji łączącą środowiska

³ Z racji ograniczonej objętości niniejszego artykułu dokonano wyboru najciekawszych inicjatyw podejmowanych przez bank.

⁴ Idea otwartych innowacji (w tym implementowanych w sektorze usług finansowych) została szczegółowo przedstawiona w wielu publikacjach, np.: [Fasnacht, 2009].

- akademickie oraz firmy projektowe, konsultingowe czy technologiczne, umożliwiającą współpracę między nimi, wzajemną inspirację i przyjmowanie zróżnicowanych punktów widzenia. Przy czym zgodnie z założeniami takiego podejścia współpraca może się odbywać podmiotami o różnej wielkości i potencjale,
- zdefiniowanie miar sukcesu – jednoznaczne określenie tego, co zamierza się zrobić i w jaki sposób będzie to zweryfikowane,
 - testowanie i prototypowanie – stworzenie rozwiązań testowych pozwalających na pokazanie sposobu działania (użytkownikom wewnętrznym, klientom) i dostosowywanie tych rozwiązań do zbieranych opinii i uwag,
 - używanie środowisk laboratoryjnych do testowania idei i rozwiązań – BBVA ma własne centrum innowacji, gdzie możliwe jest rozwijanie pomysłów, projektów i sprawdzanie ich w środowiskach testowych,
 - testowanie rozwiązań na grupach klientów pionierskich (*early adopters*) – klienci tego typu są bardziej otwarci na innowacje, nie czują przed nimi oporu, są skory do dzielenia się doświadczeniami i potrafią wnieść więcej własnej inwencji niż klienci typowi.

Kluczową inicjatywą w zakresie wspierania innowacji było stworzenie w banku BBVA dedykowanej jednostki rozwojowo-badawczej – Centrum Innowacji. Jednostka ta pełni dwie zasadnicze funkcje: wewnętrzną i zewnętrzną. Rola wewnętrzna to przede wszystkim odpowiedzialność za transfer innowacji do innych jednostek grupy oraz identyfikacja najciekawszych inicjatyw i ich replikacja w innych obszarach geograficznych. Na centrum⁵ spoczywa też odpowiedzialność za rozprzestrzenianie metodyk i technik, które pomagają w inny sposób spojrzeć na problemy biznesowe i skutecznie je rozwiązać. Funkcją zewnętrzną Centrum Innowacji jest identyfikacja i zrozumienie tego, co dzieje się poza bankiem BBVA. Sprzyja temu współpraca w otwartym modelu innowacji i wspomniana międzynarodowa sieć kreowania innowacji. Bank czyni duże wysiłki, aby pozostać w kontakcie z różnymi firmami, szczególnie tymi z sektora technologii, ponieważ uznaje tę grupę za generator bardzo trafnych pomysłów i interakcji⁶.

Jednym z podejść wykorzystywanych w centrum jest tzw. żywe laboratorium (*living lab*). To koncepcja stworzenia swoistego ekosystemu (środowiska) zorientowanego na użytkownika/klienta, odwołującego się równocześnie do idei otwartej innowacji. Tworzenie interdyscyplinarnych zespołów projektowych, w których

⁵ W zasadzie są to centra, ponieważ bank BBVA dysponuje trzema ośrodkami tego typu, z których ten zlokalizowany w Hiszpanii pełni funkcję lidera (kwatery głównej). Pozostałe znajdują się w Kolumbii i Meksyku.

⁶ Rozmowa z prezesem banku BBVA: Breakfast with... Gustavo Vinacua, Director of the BBVA Innovation Center, [www 6].

zaangażowani są również użytkownicy/klienci, pozwala w bardziej kompleksowy i spójny sposób podejść do kwestii tworzenia innowacji, a w szczególności [Macełko i Mendel, 2011, s. 116-118]:

- współtworzenie – zaangażowanie użytkowników/klientów w projektowanie i doskonalenie usług, także w modelu *crowdsourcingu*,
- eksplorację – odkrywanie na wczesnych etapach procesu projektowania zmian zachowań klientów, pojawiających się scenariuszy zastosowań i potencjalnych szans rynkowych,
- eksperymentowanie – testowe wdrażanie rozwiązań prototypowych i sprawdzanie ich skuteczności w warunkach pracy zbliżonych do rzeczywistych lub rzeczywistych,
- ewaluację – czyli oceny koncepcji rozwiązań i usług według kryteriów użyteczności, ergonomii, oddziaływań społecznych, a także skutków ekonomicznych.

Prace badawczo-projektowe przeprowadzane w ramach *living labs* obejmują m.in.: uświadomienie i odkrywanie potrzeb użytkowników, prototypowanie, testowanie produktów/usług oraz dopracowanie ostatecznych cech danego produktu czy usługi. Pozwala to opracowywać (projektować) innowacyjne produkty i usługi, a następnie weryfikować i udoskonalać je w warunkach rzeczywistych [www 11]. Oczywiście *living lab* to nie tylko podejście, ale też samo środowisko, w którym nowe rozwiązania będą projektowane i testowane. W przypadku implementacji koncepcji *living lab* w banku BBVA na laboratorium przeznaczono przestrzeń w budynku, gdzie mieści się centrum innowacji. Daje to możliwość testowania prototypowych rozwiązań zarówno przez wybranych klientów, jak i pracowników banku, a także obserwowanie, w jaki sposób wchodzić oni w interakcje z usługami czy produktami bankowymi.

Praktycznie każda innowacja to pewien oryginalny pomysł wsparty odpowiednią wiedzą. Niebagatelną rolę pełni też inspiracja. Bank BBVA również w obszarze wymiany wiedzy stymulującej rozwój, w tym rozwój innowacji, zaproponował ciekawe inicjatywy w postaci regularnie wydawanego periodyku – „Innovation Edge” oraz stworzenia portalu stymulującego rozwój społeczności opartej na wiedzy – OpenMind.

OpenMind (www.bbvaopenmind.com) jest portalem wspierającym wymianę wiedzy z różnych dziedzin (pięć głównych kategorii: nauka, nauki humanistyczne, ekonomia, technologia i środowisko), nie tylko z zakresu finansów/bankowości. Powstał w 2011 r. jako mechanizm medialnego wsparcia dla serii książek wydawanych przez bank BBVA (w serii ukazały się m.in. *Values and Ethics for the 21st Century*, *There's a Future: Visions for a Better World*, *Ch@nge: 19 Key Essays on How the Internet Is Changing Our Lives*). Dodat-

kowo w ramach portalu swoje artykuły publikują autorytety naukowe i biznesowe (np. Nayef R.F. Al-Rodhan – neurolog, filozof i geostrateg; Richard T. De George – etyk biznesu). W zaproponowanej przez bank BBVA postaci portal jest forum wymiany myśli i idei mogących mieć wpływ na to, jak będzie wyglądała przyszłość.

2. Rola projektowania w innowacyjnym banku

Odpowiednie zaplecze organizacyjno-infrastrukturalne, adekwatna kultura organizacyjna oraz stosowne nastawienie (świadomość) to elementy wymagane do tego, aby podejście proinnowacyjne faktycznie przynosiło oczekiwane rezultaty. Niezbędna jest też metodyka projektowania odwołująca się do podobnych idei i zasad. Większość współczesnych metodyk projektowania usług/produktów/systemów w jakimś stopniu odnosi się do idei myślenia projektowego. Myślenie projektowe (*design thinking*) to specyficzny sposób postrzegania procesu projektowania, który Tim Brown, prezes czołowej firmy projektowej IDEO, skomentował, że jest to „podejście do projektowania zorientowanego na człowieka, które wykorzystując narzędzia projektowe, stara się integrować potrzeby ludzkie, możliwości technologiczne i wymagania biznesowe” [www 5]. Myślenie projektowe to w zasadzie rozszerzenie perspektywy projektowej, uczynienie jej bardziej kompleksowej. Uwzględnienie w niej przede wszystkim pracy analitycznej, która ma na celu zrozumienie problemu projektowego, zdiagnozowanie kontekstu społecznego, ekonomicznego, kulturowego i dostarczenie satysfakcjonującego rozwiązania. Takie holistyczne i integracyjne podejście projektowe dobrze pasuje do natury współczesnych usług bankowych i dlatego przydatne jest również w sektorze bankowym [Nosowski, 2014, s. 168].

W podejściu do innowacji stosowanym przez BBVA, które wpisuje się w nurt popytowego podejścia do innowacji (*user-driven innovation*), odnaleźć można ewidentne przejawy koncepcji projektowania zorientowanego na użytkownika (*user-centered design*). Podstawowe zasady takiego podejścia to⁷:

- projektowanie oparte jest na zrozumieniu oczekiwań i zachowań użytkowników/klientów, realizowanych przez nich zadań oraz warunków, w jakich się znajdują,
- użytkownicy/klienci biorą udział w całym procesie projektowania i rozwoju danego obiektu (produktu, usługi, systemu),

⁷ Przedstawiona lista jest adaptacją listy zadań zawartej w normie ISO 9241-210:2010, dotyczącej projektowania zorientowanego na człowieka w systemach interaktywnych. Zasady te mają jednak charakter uniwersalny i znajdują zastosowanie również w projektowaniu usług.

- projektowanie jest prowadzone i doskonalone przez ocenę zorientowaną na użytkownika/klienta,
- proces projektowania jest iteracyjny,
- projektowanie uwzględnia pełen zakres doświadczenia użytkownika/klienta,
- zespół projektowy posiada interdyscyplinarne umiejętności i potrafi przyjąć zróżnicowane punkty widzenia.

Jednym z najbardziej spektakularnych przykładów użycia metodyki projektowej była inicjatywa związana ze stworzeniem nowego rodzaju bankomatów (prototypu nowego bankomatu). Począwszy od 2006 r. bank BBVA we współpracy z firmą projektową IDEO oraz dostawcami technologii, firmami NCR i Fujitsu, rozpoczął pracę nad zmianą funkcjonalności typowego bankomatu. W efekcie prac projektowych, w tym badań zachowań i oczekiwań klientów (analizowano doświadczenia i zachowania klientów w zakresie obsługi bankomatowej z Hiszpanii, USA i Meksyku), powstało urządzenie – ABIL, w którym z jednej strony przeprojektowano dotychczasowy sposób korzystania, a z drugiej wprowadzono niestosowane do tej pory rozwiązania. Na uwagę zasługują przede wszystkim takie pomysły jak [www 7]:

- wysunięcie terminala ze ściany i odwrócenie go o 90 stopni (klient stoi bokiem do ściany budynku, w którym zamontowany jest bankomat), co w połączeniu z osłoną ze szkła mlecznego pozwala na zachowanie większej prywatności podczas korzystania, a zawieszenie urządzenia (brak podparcia) dodatkowo ułatwia dostęp przez klientów niepełnosprawnych (jeżdżących na wózkach),
- wszystkie fizyczne obiekty, które mogą brać udział w realizacji transakcji (banknoty, dokumenty, potwierdzenia) przyjmowane i wydawane są przez uniwersalną, pojedynczą szczelinę,
- obsługę urządzenia (sterowanego ekranem dotykowym) ułatwia wirtualny asystent – Hero, który komentarzem głosowym wspiera realizację wykonywanych operacji.

Nad projektem pracowali specjaliści z 30 różnych obszarów, wśród nich byli projektanci interakcji, fachowcy od wzornictwa przemysłowego, a także eksperci analizujący zachowania klientów. IDEO skupiło się na wypracowaniu koncepcji nowego urządzenia, określeniu jego cech i funkcjonalności. NCR miał za zadanie stworzenie na tej podstawie koncepcji działającego urządzenia. Fujitsu natomiast skupiło się na opracowaniu dotykowego interfejsu użytkownika oraz aplikacji obsługującej współpracę urządzenia z systemami transakcyjnymi. We współpracy brały też udział inne firmy, takie jak Intel czy Microsoft, a sposób pracy nad projektem i połączenie wysiłków sprzyjały zapewnieniu spójności i wykonalności tego pomysłu.

Bankomat ABIL zdobył uznanie zarówno jako innowacja bankowa (nagroda przyznana w 2010 r. przez magazyn *The Banker* w kategorii „Innowacja w kanałach dostępu”), jak i projekt (srebrna nagroda przyznana w 2011 r. w ramach prestiżowego konkursu *International Design Excellence Awards, IDEA*). Prototyp bankomatu został także zaprezentowany w 2011 r. na wystawie *Talk to Me: Projektowanie a komunikacja między ludźmi i przedmiotami* odbywającej się w Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Nowym Jorku (MoMA). Zaproponowane rozwiązanie wdrożono pilotażowo w kilkunastu oddziałach banku BBVA w Hiszpanii.

Interesującym przedsięwzięciem realizowanym przez bank BBVA oraz firmę projektową *Continuum* i instytut badawczy *SRI International* był wirtualny asystent bankowy – *Lola*⁸. Zadaniem tego prototypowego projektu było zbudowanie wsparcia klientów banku podczas korzystania z bankowości elektronicznej. Podstawowym wyzwaniem było to, aby wirtualny asystent był w stanie zbierać informacje na temat potrzeb klienta w ramach naturalnej rozmowy⁹. Środowiskiem testowym dla wersji rozwojowych tego projektu był bank BBVA *Compass* i jego pracownicy wraz z rodzinami.

Tego typu inicjatywy są możliwe wtedy, kiedy instytucja uznała innowacyjność za stan pożądaną i była w stanie stworzyć faktyczne środowisko kreowania innowacji, wsparte odpowiednią kulturą organizacyjną, a dodatkowo zachować otwartość w relacjach z innymi podmiotami. Istotne jest też to, aby pozyskiwać innowacje w zaangażowany, proaktywny sposób, o czym w dalszej części artykułu.

3. Inwestowanie w innowacje

Bank BBVA strategicznie traktuje kwestie wykorzystania nowoczesnych technologii i szans, jakie one ze sobą niosą¹⁰. Łączy się to przede wszystkim z rozwojem bankowości elektronicznej, płatności oraz technologii mobilnych. Takie ukierunkowanie znalazło odzwierciedlenie w powołaniu przez bank BBVA globalnego, strategicznego obszaru biznesowego, funkcjonującego pod nazwą Bankowości Cyfrowej (*Digital Banking – DB*) i dedykowanej mu jednostki organizacyjnej. Ma

⁸ Nazwa projektu wzięła się od imienia pracownicy banku BBVA (asystentki sprzedaży), znanej z wyjątkowo pomocnej natury.

⁹ Prezentację demonstracyjną możliwości asystenta *Lola* można zobaczyć w: <http://vimeo.com/94018417>. Rozwiązanie nie zostało wdrożone w środowisku rzeczywistym (dostęp: sierpień 2014).

¹⁰ Symptomatyczne jest to, że prezesem banku BBVA jest *Francisco Gonzalez*, który karierę zawodową rozpoczął jako programista w firmie IT. Zajmując stanowisko prezesa, pozostał zaangażowanym orędownikiem stosowania nowoczesnych technologii i wykorzystywania ich do uzyskania przewagi konkurencyjnej.

ona pomóc całej grupie BBVA w transformacji i przyspieszeniu rozwoju w kierunku rozwiązań cyfrowych.

Cyfrowa transformacja ma być przeprowadzona we wszystkich jednostkach i regionach geograficznych, w których działa grupa bankowa BBVA. Jednostka DB nadzoruje tworzenie ofert handlowych, wielokanałowych strategii dystrybucji oraz projektowania procesów handlowych i operacyjnych. Drugim priorytetem Bankowości Cyfrowej jest rozwój nowych linii biznesowych. Realizowane to jest poprzez połączenie inicjatyw wewnętrznych podejmowanych przez jednostki banku (takie jak opisane wcześniej), z inwestowaniem w przedsięwzięcia typu *start-up* (bank ma powołaną specjalną jednostkę BBVA Ventures, która zajmuje się tego typu inicjatywami), aż po przejmowanie innowacyjnych firm (np. przejęcie firmy Simple).

Krokiem podjętym przez bank BBVA (sfinalizowanym w 2014 r.), który całkowicie wpisal się w założenia Bankowości Cyfrowej, było przejęcie dostawcy usług bankowych – Simple. Simple to powstały w 2009 r. amerykański *start-up* w obszarze usług finansowych, który zaoferował klientom prosty, zorientowany na ich doświadczenie zestaw usług bankowych oparty na koncie bankowym i zarządzaniu finansami osobistymi (wsparcie operacyjno-transakcyjne zapewnia bank partnerski – The Bancorp Bank, w przyszłości prawdopodobnie zajmie się tym amerykańska spółka grupy BBVA – bank BBVA Compass). Jest to właściwie wirtualna platforma bankowa prowadzona przez firmę niebędącą bankiem, której usługi dostępne są z poziomu strony internetowej oraz aplikacji mobilnych, a dostęp do środków zapewnia m.in. karta debetowa systemu Visa. Obsługa usług Simple została od początku zaprojektowana jako nieskomplikowana, a dodatkowo wsparto je skutecznymi metodami śledzenia i analizowania wydatków. Jednym z rozwiązań, jakie zaproponowano, były mechanizmy wspierania oszczędzania Safe-to-spend czy Goals. Pierwszy z mechanizmów to swiste zabezpieczenie przed wydatkami, które mogą spowodować problemy z regulowaniem cyklicznych czy planowanych zobowiązań lub nieosiągnięcie zakładanych oszczędności. Jest to funkcjonalność rozszerzająca tradycyjne postrzeganie salda na koncie bankowym. Urealnia poziom zasobów pieniężnych, korygując saldo konta o przyszłe, zaplanowane wydatki. Innymi słowy daje odpowiedź na pytanie, ile pieniędzy można wydać, nie popadając z problemy z płynnością w przyszłości. Drugie z rozwiązań, współpracujące z pierwszym, daje możliwość zarządzania celami oszczędzania i definiowania sposobów, w jaki będzie ono przebiegać (jakie kwoty, jak długo, w powiązaniu z którymi transakcjami)¹¹.

¹¹ Opis doświadczeń związanych z korzystaniem z usług Simple można znaleźć w: [www 10].

Najciekawszą kwestią jest to, w jaki sposób bank BBVA postrzega przejęcie firmy Simple oraz jaką rolę dla niej przewidział. Przejęcie Simple to dla banku BBVA przede wszystkim rozszerzenie perspektywy i poznanie innego sposobu myślenia o usługach bankowych i metodach kreowania doświadczenia klienta. Sukces Simple pokazał, że podmiot spoza sektora bankowego może skutecznie wejść w obszar jego działalności i zaproponować rozwiązania interesujące dla klientów. Szczególnie, że te rozwiązania są postrzegane jako dające nietypową użyteczność przy zachowaniu prostoty.

Wartościowe jest również pozyskanie przez BBVA funkcjonujących i wciąż rozwijanych aplikacji oraz doświadczenia związanego z ich tworzeniem i ewentualne wykorzystanie tego potencjału w przyszłości lub w innych jednostkach biznesowych. Istotna jest również dotychczasowa baza klientowska (około 100 tys.), jaką zdołał pozyskać Simple i potencjał w zdobywaniu następnych klientów (w 2013 r. Simple zanotował 330% wzrost), ze szczególnie pożądaną grupą (młodzi, aktywni, mobilni). Pozyskanie Simple dopełnia również wizerunkowo dotychczasowe poczynania BBVA jako promotora innowacji.

Bank BBVA zamierza zachować pełną samodzielność Simple jako jednostki biznesowej oraz jej dotychczasowy model biznesowy i związane z nim rozwiązania (łącznie z dotychczasową lokalizacją siedziby głównej). Treściwie ujął to jeden z twórców Simple, Josh Reich: „Największą zmianą jest to, iż obecnie otrzymaliśmy wsparcie globalnej grupy bankowej, która dysponuje aktywami na poziomie 820 mld dolarów i która podziela naszą pasję do innowacyjnych technologii i kreowania doświadczenia klienta” [www 8].

BBVA ma w palcu swoich proinnowacyjnych inicjatyw również konkursy wspierające rozwój projektów odwołujących się do nowych technologii. Jednym z nich jest konkurs BBVA Open Talent, skierowany do firm, w tym przede wszystkim tych w fazie rozwojowej (*start-up*). W konkursie wyodrębniono dwie kategorie: Nowa Bankowość (New Banking) i Cyfrowe Życie (Digital Life), rozpatrywanych w trzech regionach geograficznych: Europa, Ameryka Północna i Afryka Północno-Środkowa. Pula nagród to ponad 180 tys. euro. Inną inicjatywą jest konkurs Innova Big Data Challenge (wpisująca się w koncepcję otwartych innowacji), którego idea jest tworzenie przez konkursowiczów aplikacji i usług wykorzystujących dane transakcyjne dotyczące płatności kartowych. Udostępnione przez bank BBVA dane pochodzą z rzeczywistych transakcji (30 mln) dokonywanych kartami (2 mln) w sklepach w Madrycie i Barcelonie. Dane udostępnione zawodnikom były zweryfikowane statystycznie, odpowiednio zagregowane i nieodwracalnie zanonimizowane, przez co uniemożliwiono zidentyfikowanie osób czy sklepów, które wygenerowały te informacje. Przygo-

towujący aplikacje mogli łączyć te udostępnione dane z informacjami i danymi pochodzącymi z innych źródeł (demograficznych, społecznościowych i innych) i tworzyć nowe podejścia do ich analizowania i wykorzystania [www 9].

Tego typu konkursy pozwalają na aktywne monitorowanie rodzących się trendów i idei, jakie mogą zmieniać w przyszłości same usługi bankowe, jak i sposób korzystania z nich. Bank BBVA, partycypując w takich projektach, staje się do pewnego stopnia współtwórcą, a nie tylko biernym obserwatorem. Podejście i postawę banku BBVA można uznać za referencyjną i będącą egzemplifikacją postawionej na początku artykułu tezy.

Podsumowanie

Przedstawiony w artykule zakres inicjatyw proinnowacyjnych podejmowanych przez bank BBVA pokazuje, iż bank traktuje tego typu kwestie w sposób priorytetowy (proaktywna postawa względem innowacji). To co szczególnie jest widoczne w podejmowanych działaniach, to ich spójność oraz konsekwencja w realizacji. Mnogość podejmowanych inicjatyw nie sprawia wrażenia przypadkowego zbioru, a bliższa jest próbie budowania pewnego kontinuum, gdzie każdy element łączy się z innymi, ale też wnosi pewne nowe wartości. Dodatkowo taka różnorodność inicjatyw i tym samym potencjalnych skutków daje szansę na faktycznie elastyczne podejście do innowacji. Bank zarówno podejmuje inicjatywy własnych jednostek organizacyjnych, jak i wspiera rozwój podmiotów zewnętrznych. W ten sposób dysponuje własnym *know-how* i odpowiednim zapleczem, a jednocześnie monitoruje to, co się dzieje w interesujących go obszarach. Bank bardzo mocno dywersyfikuje źródła samych innowacji oraz ich inspiracji (dywersyfikacja bazy badawczo-rozwojowej). Korzysta także z usług różnych, utytułowanych firm projektowych, co pozwala na dostęp do zweryfikowanego *know-how* i korzystanie ze sprawdzonych podejść metodycznych, przy jednoczesnym zachowaniu świeżej perspektywy projektowej. Ponadto w analizowanym przypadku warto zwrócić uwagę na pewne specyficzne cechy, które wspólnie tworzą unikatową kombinację i dają bankowi BBVA szansę na uzyskanie przewagi, a przynajmniej wyróżnienie się na tle konkurencji. Są to m.in.:

- traktowanie technologii jako czynnika proinnowacyjnego – większość podejmowanych przez bank inicjatyw jest osadzona w technologii, która traktowana jest jako czynnik umożliwiający, a nie ograniczający. Bank korzysta z elastycznej platformy technologicznej, która umożliwia w zasadzie dowolne kształtowanie funkcjonalności oferowanych klientom, niezależnie od ka-

- nałów dystrybucji czy urządzeń dostępowych. Takie środowisko realizacyjne daje szanse na szybkie wprowadzanie nowych pomysłów,
- doświadczenia klienta jako podstawowa perspektywa projektowa – bank konsekwentnie stosuje takie podejście, jak i wspierające go rozwiązania metodyczne. W zbudowaniu nowego klientocentrycznego modelu świadczenia usług bankowych – Bank of the Future, bankowi BBVA pomagała firma projektowa Continuum, dla której doświadczenia klienta są punktem wyjścia dla procesu projektowego [www 2],
 - świadomość i zaangażowanie – w działaniach podejmowanych przez BBVA zwraca uwagę dążenie do identyfikacji czynników zmian warunkujących innowacje, ich natury oraz potencjalnych kierunków rozwoju (świadomość) oraz wysoki poziom zaangażowania w podejście proinnowacyjne, zarówno na warstwie światopoglądowej (kultura organizacyjna, zaangażowanie kadry kierowniczej), jak i realizacyjnej (zasoby organizacyjne i finansowe).

Na koniec warto zwrócić uwagę na konsekwentne i bardzo aktywne kreowanie przez bank BBVA wizerunku instytucji innowacyjnej. Bank wyjątkowo skutecznie wykorzystuje medialnie przejętą proinnowacyjną postawę i wynikające z niej działania. Nie tylko podejmuje inicjatywy, ale też potrafi w odpowiedni sposób o nich mówić, tworząc wizerunek organizacji zaangażowanej, kreującej pewne idee i potrafiącej przekuć je w rzeczywistość.

Literatura

- Bodine K., Manning H. (2012), *Outside in. The power of putting customers at the center of your business*, New Harvest Houghton Mifflin Harcourt, Boston, New York.
- Fasnacht D. (2009), *Open Innovation in the Financial Services: Growing Through Openness, Flexibility and Customer Integration*, Springer Science & Business Media, Berlin Heidelberg.
- Macełko M., Mendel I. (2011), *Living Lab – koncepcja popytowego podejścia do innowacji*, „Organizacja i Zarządzanie”, Kwartalnik Naukowy, nr 2(14).
- Nosowski A. (2014), *Rola projektowania w tworzeniu usług finansowych*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H, vol. XLVIII, 4, 2014.
- Norma PN-EN ISO 9241-210:2011, Ergonomia interakcji człowieka i systemu – Część 210: Projektowanie ukierunkowane na człowieka w przypadku systemów interaktywnych
- [www 1] Ensor B.: Innovation Lessons From BBVA, http://blogs.forrester.com/benjamin_ensor/12-11-09-innovation_lessons_from_bbva (dostęp: lipiec 2014).
- [www 2] <http://continuuminnovation.com/work/bbva> (dostęp: sierpień 2014).

- [www 3] <http://www.bbva.com/TLBB/tlbb/ing/informacion-corporativa/conozcanos/comosomos/index.jsp> (dostęp: lipiec 2014).
- [www 4] <http://www.euromoney.com/Article/3359239/UBS-Bank-of-America-Merrill-Lynch-and-Ken-Moelis-take-top-honours-in-Euromoneys-Awards-for-Excellence.html> (dostęp: lipiec 2014).
- [www 5] <http://www.ideo.com> (dostęp: wrzesień 2014).
- [www 6] <https://www.centrodeinnovacionbbva.com/en/blogs/entrepreneurs/post/break-fast-gustavo-vinacua-director-bbva-innovation-center> (dostęp: lipiec 2014).
- [www 7] <https://www.centrodeinnovacionbbva.com/proyectos/abil-el-futuro-de-la-banca-de-autoservicio> (dostęp: lipiec 2014).
- [www 8] <https://www.simple.com/blog/the-next-chapter> (dostęp: sierpień 2014).
- [www 9] Innova Challenge drives the development of hundreds of apps with BBVA data, http://press.bbva.com/latest-contents/press-releases/n-a__9882-22-c-106697__.html (dostęp: sierpień 2014).
- [www 10] Love D.: I Stopped Using Regular Banks For Two Weeks — And I'm Never Going Back, 19 January 2014, <http://www.businessinsider.com/simple-banking-2014-1> (dostęp: lipiec 2014).
- [www 11] Wojnicka E.: Europejska Sieć Żywych Laboratoriów zaprasza do członkostwa, www.pi.gov.pl, 30.07.2011 (dostęp: lipiec 2014).

INNOVATIVE BANK – CASE STUDY OF THE BBVA

Summary: Changes in the retail banking area mainly concern business models and their components, but there are also a response to the post-crisis situation of the sector (including the crisis of confidence). Banks are looking for new ways of activity and trying to optimize existing solutions as well. The article is dedicated to the analysis of pro-innovation solutions applied by the Spanish bank BBVA (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria). The range of initiatives of this kind shows that the bank treats such a questions as a priority. In the analysis mentioned above the specific features of the case were identified, the features that determined the success of innovation management strategy adopted by the bank, including the consistency and coherence of activities, technology treatment as a pro-innovative factor or adoption of the customer experience as a primary design perspective.

Keywords: innovation management, banking business models, design of banking services, customer experience.