

Karolina Patora

Uniwersytet Łódzki

POPYTOWE PODEJŚCIE DO INNOWACJI – MOŻLIWOŚĆ ZASTOSOWANIA KONCEPCJI W POLSKIM SEKTORZE BANKOWYM

Wprowadzenie

W efekcie zwiększonej presji konkurencyjnej, a także w związku z perspektywą pełnego wdrożenia pokryzysowych regulacji ostrożnościowych (Bazylea III, CRDIV/CRR), konieczne stało się zabieganie banków o poprawę jakości świadczonych usług oraz zwiększanie dostępności i atrakcyjności oferowanych produktów. Banki mogłyby zwiększyć satysfakcję i lojalność klientów wskutek zaangażowania ich w proces innowacyjny¹. Same innowacje finansowe wiążą się z korzyściami rozpatrywanymi zarówno w skali makro-, jak i mikroekonomicznej². Niewłaściwe rozpoznanie potrzeb klientów może jednak wywołać niepożądane konsekwencje.

Zgodnie z podejściem popytowym użytkownicy mają szczególne znaczenie dla powstawania innowacji, uczestnicząc w ich tworzeniu. Koncepcja może przyczynić się do wzmocnienia pozycji konkurencyjnej i zwiększenia efektywności działania, jednak wymaga nie tylko przygotowania ze strony organizacji oraz zasadniczych zmian w jej funkcjonowaniu, ale przede wszystkim jej zasadność uzależniona jest od nastawienia konsumentów do nowego modelu współpra-

¹ Dlaczego warto wykorzystywać popytowe podejście do tworzenia innowacji? Wnioski ze spotkań Klubu Innowacyjnych Przedsiębiorstw. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s. 6.

² Szerzej na temat specyfiki innowacji finansowych: M. Marcinkowska: Innowacje finansowe w bankach. Acta Universitatis Lodziensis, „Folia Oeconomica” 2012, nr 266.

cy. Innowacje odnoszą bowiem skutek tylko wówczas, gdy następuje ich dyfuzja. Zasadnicze znaczenie ma wobec tego kontekst społeczny³.

Celem artykułu jest weryfikacja przydatności koncepcji podejścia popytowego w kontekście tworzenia innowacji w sektorze bankowym z punktu widzenia uwarunkowań społecznych tego potencjalnego modelu współpracy klientów z bankami.

1. Popytowe podejście do innowacji

Ogólna teoria innowacji wzięła swój początek u Schumpetera, który w osobie przedsiębiorcy upatrywał innowatora. Następne były teorie oparte na technologiach (od lat 30. do lat 60. XX wieku) i podaźowym podejściu do innowacji, które jednak rodziły ryzyko tzw. krótkowzroczności marketingowej, związanej z niedostrzeganiem prawdziwych potrzeb konsumentów. W dalszym etapie rozwoju teorii innowacji można wskazać na występowanie paradygmatu strategicznego, w którego centrum znalazły się potrzeby klientów oraz budowanie długoterminowych relacji, opartych na wartości i satysfakcji. Innowacje w tej koncepcji stanowiły główny czynnik rozwoju organizacji, pozwalający na umacnianie pozycji konkurencyjnej⁴.

Nie można zaprzeczyć wpływu każdego z omawianych czynników na rozwój innowacji. Nie jest również wykluczone, że występują pomiędzy nimi sprzężenia zwrotne, dlatego pojawiły się koncepcje integrujące wcześniej wspomniane. W związku z powyższym można wskazać na kilka modeli innowacji⁵:

- liniowy model podaźowy (*technology-push model*),
- liniowy model popytowy (*market-pull model*),
- łączony model popytowo-podaźowy (*coupling model*),
- nieliniowy model zintegrowany (*integrated model*), opierający się na funkcjonalnej integracji, możliwej dzięki dzieleniu się wiedzą w organizacji,

³ Kontekst społeczny, chociaż niejednoznacznie określony, jest ważny z punktu widzenia rozprzestrzeniania się innowacji. Znaczenie ma również indywidualny stosunek do innowacji, zdeterminowany cechami osobowościowymi, ale także samym otoczeniem społecznym. Por. E.M. Rogers: *Diffusion of innovations* – 5th edition. Free Press, New York 2003, s. 24-26.

⁴ E. Wojnacka: *Popytowe podejście do innowacji – charakterystyka koncepcji*. Prezentacja wygłoszona na spotkaniu Klubu Innowacyjnych Przedsiębiorstw, marzec 2011.

⁵ A. Neely, J. Hii: *Innovation and business performance: a literature review*. The Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge 1998, s. 12-15.

- nieliniowy model zintegrowanych systemów i sieciowania (*systems integration and networking*), uwzględniający rosnące znaczenie różnych form współpracy w zakresie badań i rozwoju pomiędzy przedsiębiorstwami i sferą nauki, a także możliwości szybszego i łatwiejszego dostępu do klientów wskutek wykorzystania Internetu i elektronicznych form kontaktu (otwarte innowacje).

Dzielenie się wiedzą wewnątrz organizacji, czerpanie informacji z jej otoczenia i dostosowywanie się do potrzeb indywidualnych konsumentów, a także włączanie ich w proces tworzenia innowacji we wszystkich obszarach jest przesłanką podejścia popytowego (*user-driven innovation*, UDI)⁶, wywodzącego się z koncepcji otwartych innowacji⁷.

Stosowanie koncepcji UDI wymaga umiejętnego rozpoznania potrzeb konsumentów, którego warunkiem jest rozwijanie zewnętrznych źródeł informacji. Konieczne staje się włączenie konsumentów w proces innowacyjny, wymagające zmian organizacyjno-marketingowych⁸. Niezbędne jest posiadanie odpowiedniego potencjału technologicznego i zestawu kluczowych umiejętności pracowniczych w zakresie wykorzystania technologii, dzielenia się wiedzą oraz kreatywności⁹. Należy również mieć na uwadze, że oczekiwane korzyści powinny przekraczać koszty wprowadzenia innowacji (koszty szkoleń pracowników, wynagrodzeń, nakłady na technologie, marketing, dostosowania organizacyjne), zaś wdrożone innowacje muszą podlegać ciągłemu monitoringowi i kontroli pod kątem efektywności¹⁰.

⁶ Koncepcja ta różni się od tradycyjnego podejścia marketingowego, opartego na segmentacji klientów i dostosowywaniu do nich narzędzi marketingu mix tym, że na podstawie posiadanych zasobów wykorzystuje potrzeby indywidualnych klientów do udoskonalania istniejących procesów, produktów i rozwiązań organizacyjnych, a także angażuje klientów w tworzenie innowacji od podstaw. Szerzej: Dlaczego warto wykorzystywać popytowe podejście..., op. cit., s. 16; E. Wise, C. Høgenhaven i in.: User-driven innovation – Context and Cases in the Nordic Region. Nordic Innovation Centre, June 2008, s. 21; F. Piller, C. Ihl: Open Innovation with Customers – Foundations, Competences and International Trends. Technology and Innovation Management Group, Germany 2009, s. 7.

⁷ Więcej na temat otwartych innowacji: K. Han, W. Oh, K.S. Im, R.M. Chang i in.: Value Cocreation and Wealth Spillover in Open Innovation Alliances. „MIS Quarterly”, March 2012, Vol. 36, No. 1, s. 292; H. Chesbrough: Open Innovation – Where We’ve Been and Where We’re Going. „Research Technology Management”, July/August 2012, Vol. 55, Iss. 4.

⁸ Tradycyjne funkcje marketingu, sprzedaży i obsługi klienta powinny zostać zintegrowane w jedną, zorientowaną na klienta. Oznacza to odstępianie od postrzegania marketingu przez pryzmat kreowania i stabilizowania popytu na rzecz dostosowywania zasobów organizacji do potrzeb indywidualnego klienta. F. Piller, C. Ihl: Open Innovation..., op. cit., s. 8.

⁹ J. Rosted: User-driven innovation. Results and recommendations. FORA, København 2005, s. 48.

¹⁰ Dlaczego warto wykorzystywać popytowe podejście..., op. cit., s. 18.

Wskazuje się, że zastosowanie omawianego podejścia może dać organizacji wielu korzyści. Do takich zalicza się m.in. wzrost konkurencyjności, wzrost przychodów ze sprzedaży, obniżenie kosztów wprowadzania na rynek innowacyjnych produktów i usług, lepszą komunikację z konsumentem oraz zrozumienie jego wartości i potrzeb, identyfikowanie się klienta z produktem lub usługą wskutek uczestniczenia w jego tworzeniu, systematyczne podejście do wykorzystania wiedzy i doświadczeń wewnątrz organizacji. Klienci osiągają korzyść ze zindywidualizowanego i kompleksowego procesu obsługi, otrzymują produkty lub usługi niedostępne na rynku, odczuwają satysfakcję z uczenia się, a także zwiększają swój prestiż¹¹.

Koncepcja wydaje się szczególnie użyteczna w warunkach zmiennego otoczenia, w jakich bez wątpienia funkcjonują banki, umożliwiając elastyczne i szybkie dostosowywanie się do coraz bardziej zindywidualizowanych oczekiwań ze strony klientów. W polskich bankach tego rodzaju usługi „szyte na miarę” oferowane są w ramach pakietu dla klientów zamożnych. W odniesieniu do pozostałych segmentów klientów należy wskazać na wzrastające zainteresowanie obecnością w mediach społecznościowych¹², za pośrednictwem których banki uzyskują informację zwrotną od konsumentów, a także mogą reagować na ich bieżące potrzeby¹³. Trudno jednak o stwierdzenie, że koncepcja została przez banki w pełni wprowadzona, ponieważ wymagałoby to zasadniczej reorganizacji. Można zatem mówić jedynie o pewnych przejawach jej wdrażania. Dobre praktyki w tym zakresie, które wpisują się w nurt tzw. crowdsourcingu, stosowane są w szerszym zakresie przez banki zagraniczne, m.in.:

- Commonwealth Bank (Australia) uruchomił platformę internetową IdeaBank, która umożliwi klientom publikowanie innowacyjnych pomysłów i głosowanie na najlepsze z nich;
- Deutsche Bank (Niemcy) poprzez obecność w mediach społecznościowych umożliwił klientom korporacyjnym w 2011 roku publikowanie innowacyjnych pomysłów i głosowanie na najlepsze z nich, które zostaną wprowadzone;

¹¹ Por. Piller, C. Ihl: *Open Innovation...*, op. cit., s. 5; *Open Innovation in Global Networks*. OECD Publishing 2008, s. 22.

¹² Komunikacja z klientem może również przebiegać za pośrednictwem forów internetowych, blogów, konferencji konsumenckich czy pogłębionych wywiadów. K. Blackwell, D. Fazzina: *Open innovation: facts, fiction and future*, s. 10, www.innovationtools.com/PDF/open-innovation-nerac.pdf, dostęp: 2.11.2012.

¹³ I. Kuchciak: *Social media jako element strategii marketingowej banków*. „Zarządzanie i Finanse” 2012, vol. 10, nr 4, cz. 1, s. 352.

- Sberbank (Rosja) uruchomił w 2011 roku projekt angażujący klientów w tworzenie innowacyjnych rozwiązań poprzez zgłaszanie projektów w formie konkursu;
- DBS Bank (Singapur) za pośrednictwem portalu Facebook zgromadził propozycje wyglądu placówki banku dostosowanej do tzw. generacji Y.

2. Zaufanie do banków

Zaufanie jest ważnym czynnikiem, który determinuje rozwój innowacji finansowych. Konsumenci, którzy nie są skłonni korzystać z usług bankowych, nie będą również chętni korzystać z innowacyjnych rozwiązań, a tym bardziej uczestniczyć w ich tworzeniu.

Pomimo że polski sektor bankowy w ostatnich latach charakteryzował się relatywną stabilnością¹⁴, kryzys finansowy nie pozostał bez wpływu na jego funkcjonowanie. W rezultacie ograniczenia aktywności kredytowej i spadku dochodów banki zaczęły poszukiwać nowych sposobów na podniesienie zyskowności. Działania w postaci nakładania dodatkowych opłat i prowizji bankowych czy zawyżania spreadu walutowego znalazły niekorzystne odzwierciedlenie w postrzeganiu banków i mogły przyczynić się do obniżenia poziomu zaufania konsumentów¹⁵.

Z raportu portalu Bankier.pl i „Wprost” z 2012 roku wynika, że 73% spośród ponad 2000 przebadanych respondentów miało ograniczone zaufanie do instytucji finansowych (w tym banków), 14% w ogóle im nie ufało, a tylko 13% miało do nich pełne zaufanie¹⁶. W nieco bardziej korzystnym świetle stawia ban-

¹⁴ Por. K. Patora: Foreign capital in the Polish banking sector and its impact on financial stability. W: The Subprime Crisis and Its Impact on Financial and Managerial Environments. An Unequal Repercussion at European Level. Red. E. Paulet. Cambridge Scholars Publishing, Newcastle 2012.

¹⁵ Przykładów nieuczciwych praktyk banków wobec konsumentów można wymienić więcej, np. nieuczciwy przekaz reklamowy, wprowadzające w błąd wzory umów, regulaminy promocji. Por.: Kazusy dotyczące wprowadzających w błąd przekazów reklamowych. Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2008; Rejestr klauzul niedozwolonych, www.uokik.gov.pl/rejestr_klauzul_niedozwolonych2.php, dostęp: 2.11.2012.

¹⁶ Rynek doradztwa finansowego w Polsce 2012. Raport Bankier.pl i „Wprost”, s. 21, www.bankier.pl/static/att/90000/2492942_RaportRynekDoradztwaFinansowegowPolsce2012BANKIERPL.pdf, dostęp: 18.10.2012.

ki badanie ankietowe przeprowadzone przez TNS Pentor¹⁷, na podstawie którego stwierdzono, że 76% klientów banków pokładało w nich zaufanie. Wyniki badania CBOS¹⁸ z 2012 roku wskazują z kolei, że ok. 65% respondentów miało zaufanie do banków, a 16% wykazywało nieufność. W 2012 roku odnotowano globalny spadek zaufania do banków o 40% w porównaniu do 2011 roku, podczas gdy w tym samym czasie jedynie 22% konsumentów powtórnie zyskało wiarę w ich działalność¹⁹.

3. Oczekiwania klientów banków

Dostarczanie satysfakcji²⁰ klientom daje szansę na zwiększenie ich lojalności²¹, która wiąże się z wymiernymi korzyściami w postaci ograniczenia ryzyka kredytowego, zwiększenia rentowności (sprzedaż wiązana, większa elastyczność cenowa), bądź zmniejszenia nakładów związanych z pozyskiwaniem nowych klientów²². Kolejnym powodem, dla którego banki powinny wykazywać dba-

¹⁷ Por. Zaufanie do wybranych instytucji sektora finansowego. Wyniki badań indywidualnych klientów posiadających zdeponowane środki pieniężne w instytucjach finansowych. Raport TNS Pentor na zlecenie Komisji Nadzoru Finansowego. Warszawa, marzec 2012, s. 3.

¹⁸ Zaufanie do banków. Komunikat z badań. Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa, październik 2012, s. 1.

¹⁹ We Włoszech i Hiszpanii wskaźnik utraty zaufania był jeszcze wyższy i wyniósł odpowiednio 72% i 76%. Por. The customer takes control. Global Consumer Banking Survey 2012, Ernst & Young 2012, s. 3.

²⁰ Satysfakcja konsumenta jest szerokim pojęciem, rozumianym jako zadowolenie z otrzymanego produktu lub usługi, wynikające ze spełnienia określonych oczekiwań. Na satysfakcję klienta składa się wiele czynników o charakterze obiektywnym (np. cechy oferty, komunikacja firmy z otoczeniem), jak i subiektywnym (dotychczasowe doświadczenia ze współpracy, poziom i zakres wymagań klienta). Por.: Ł. Skowron: Satysfakcja i lojalność klienta – kwestie definicyjne i metody pomiaru. W: Marketing. Ujęcie relacyjne. Red. M. Brzozowska-Woś. Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2010, s. 76-77; K. Zięba: Nowoczesne trendy w marketingu. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2005, nr 414, s. 168.

²¹ Bywa również tak, że niezadowolony klient pozostaje lojalny. Może to mieć związek z monopolistyczną pozycją dostawcy, wysokimi kosztami zmiany dostawcy, przyzwyczajeniem czy oferowanymi programami lojalnościowymi. Por. T. Demski: Lojalność, satysfakcja – ich znaczenie i pomiar. StatSoft Polska 2003, s. 23-24, www.statsoft.pl/czytelnia/marketing/znac.pdf, dostęp: 18.10.2012.

²² Szerzej: Ł. Skowron: Wpływ satysfakcji i lojalności klienta na wyniki finansowe przedsiębiorstw. W: Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Red. G. Rosa, A. Smalec. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2010, nr 594, s. 379-380; A. Kilon, J. Kilon: Budowanie relacji z klientami jako wyzwanie dla współczesnego marketingu bankowego. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2005, nr 414, s. 216.

łość o zaspokajanie potrzeb klientów jest, jak wynika z raportu Deloitte²³, szacowana na poziomie ok. 7 mld zł skumulowana wartość przychodów możliwych do wypracowania w perspektywie 2025 roku, pod warunkiem umocnienia relacji z klientami, którzy obecnie nie deklarują lojalności wobec banków (ok. 31%).

Klienci stają się coraz mniej lojalni, m.in. ze względu na łatwość, z jaką mogą nawiązywać kontakty z różnymi bankami. Odsetek osób na świecie, które zmieniły bank, wyniósł 34% w 2012 roku, w Europie 37%, zaś w Polsce 41%²⁴ (według innego badania²⁵ 12%). Jednocześnie odsetek osób, które dotychczas nie zmieniły banku, ale zamierzają to wkrótce zrobić, wyniósł w 2012 roku 12% w skali świata (wzrost o ok. 70% w porównaniu do 2011 roku), 9% w Europie (wzrost o ok. 29% w porównaniu do 2011 roku) oraz 12% w Polsce²⁶. Za główną przyczynę chęci zmiany banku podawano przy tym najczęściej wysokie opłaty.

Tendencja do spadku lojalności będzie się nasilać w nadchodzących latach w związku z wkraczającym na rynek pokoleniem osób młodych, poszukujących najlepszych okazji, bez trudu korzystających z nowoczesnych technologii. Z jednej strony oczekuje się, że klienci będą wymagali niskich cen za podstawowe produkty lub usługi, z drugiej zaś będą skłonni zapłacić więcej za spersonalizowaną ofertę i proces obsługi²⁷. Zależność tę potwierdza rys. 1, wskazujący na trzy istotne przemiany, które mają szansę zdeterminować zachowania klientów banków w ciągu nadchodzących lat.

Oczekiwania klientów stają się coraz bardziej złożone i zindywidualizowane. Tradycyjna segmentacja demograficzna traci wobec tego na skuteczności. Zmiana modelu działania banków, stawiająca w centrum zainteresowania klientów i wykorzystująca ich zaangażowanie w proces tworzenia innowacji (UDI), może przyczynić się do odbudowania utraconego zaufania²⁸. Warto jednak zastanowić się, czy klienci banków rzeczywiście oczekują takiego modelu współpracy, szczególnie że 93% z nich jest bardzo lub raczej zadowolonych z usług banków²⁹.

²³ Doświadczenie klienta w relacjach z bankami w Polsce. Śniadanie prasowe. Deloitte, Warszawa, maj 2012, s. 8.

²⁴ The customer takes control, op. cit., s. 10.

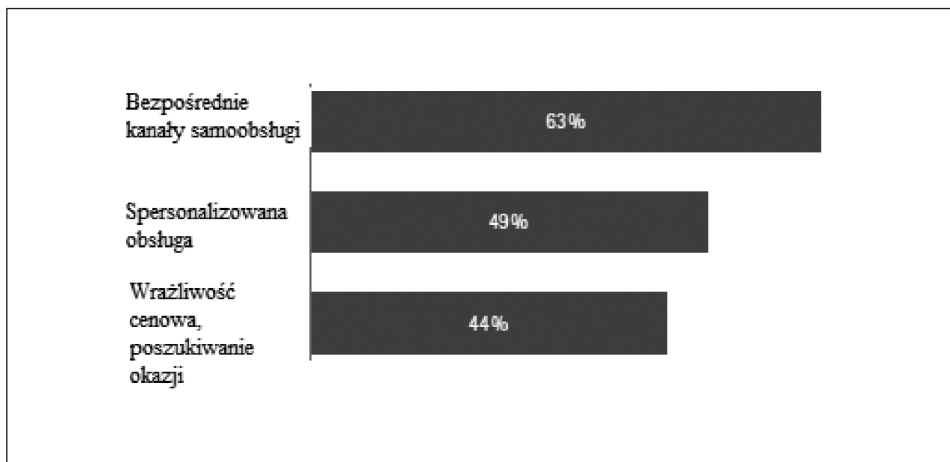
²⁵ Kurs na zmiany: Doświadczenie klienta w relacji z bankami w Polsce. Deloitte, Warszawa 2012, s. 10.

²⁶ The customer takes control, op. cit., s. 52.

²⁷ The paradox of banking 2015: Achieving more by doing less. IBM Business Consulting Services 2005, s. 2.

²⁸ Enhancing the banking customer value proposition through technology-led innovation. Accenture, Zurich, June 2011, s. 6.

²⁹ Korzystanie i zadowolenie z usług bankowych. Komunikat z badań. Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa, październik 2012, s. 11.



Rys. 1. Przewidywane czynniki zmian w zachowaniach klientów banków

Źródło: Enhancing the banking customer value proposition through technology-led innovation. Accenture, Zurich, June 2011, s. 6.

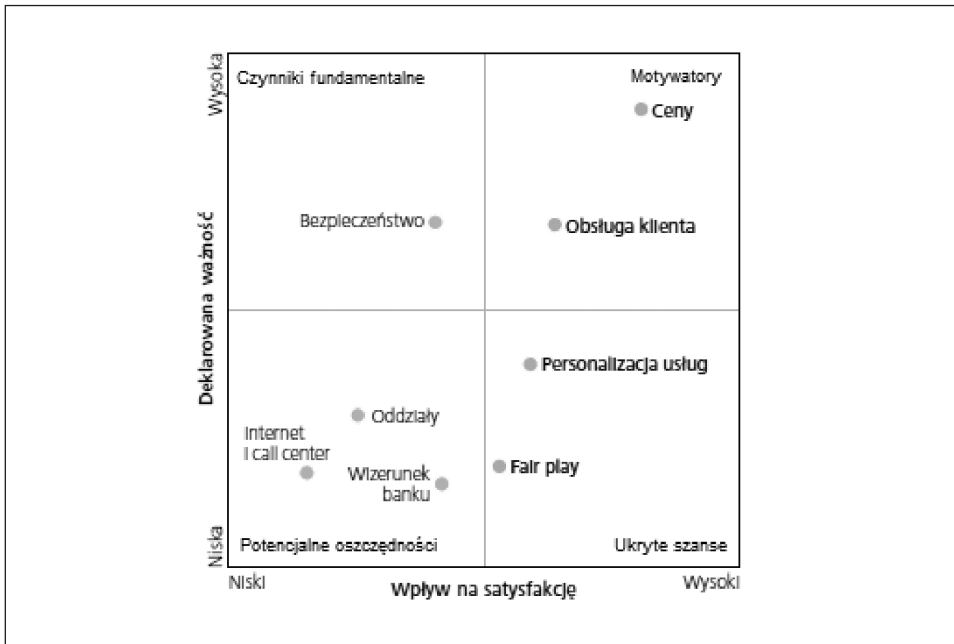
Z badań firmy Deloitte³⁰ wynika, że do czynników silnie wpływających na satysfakcję klientów banków można zaliczyć ceny, obsługę klienta, personalizację usług oraz szczerłość i uczciwość (*fair play*) (rys. 2). Dwa ostatnie czynniki nie są deklarowanymi przez respondentów atrybutami satysfakcji, co świadczy o ich ukrytym (nieuświadomionym) charakterze. Co może być zaskoczeniem, klienci deklarowali bezpieczeństwo³¹ jako drugi pod względem ważności czynnik wpływający na poziom ich zadowolenia.

Bezpieczeństwo znajduje się niemal u podstaw hierarchii potrzeb zaproponowanej przez Masłowa. Niezaspokojenie potrzeby niższego rzędu utrudnia realizację potrzeb wyższego rzędu. Może to stanowić barierę dla rozwoju koncepcji popytowego podejścia do innowacji, która wymaga dążenia ze strony klientów do osiągnięcia potrzeb najwyższego rzędu, a więc samorealizacji³².

³⁰ Kurs na zmiany..., op. cit.

³¹ Zwiększa się liczba inicjatyw podejmowanych na rzecz zwiększania bezpieczeństwa konsumentów usług bankowych. Szerzej: M. Marcinkowska: Ochrona klientów banków poprzez informację. *Acta Universitatis Lodzianis, „Folia Oeconomica”* 2011, nr 247.

³² Open Innovation 2012. European Commission, European Union 2012, s. 14-15.



Rys. 2. Czynniki satysfakcji klientów banków

Źródło: Kurs na zmiany. Doświadczenie klienta w relacji z bankami w Polsce. Deloitte, Warszawa 2012, s. 18.

Należy zwrócić uwagę na obszary, których jakość w opinii klientów wymaga poprawy, a które dostarczają im w wysokim stopniu satysfakcji. Do takich zaliczono opłaty i prowizje, personalizację oferty, szczerą i uczciwą przekaz reklamowy, negocjowalność warunków i społeczną odpowiedzialność³³. Stanowi to przesłankę dla banków do zwiększania personalizacji obsługi klientów, gotowych zapłacić więcej za wysoką jakość. Jednocześnie poprawy wymaga kwestia szczerości i uczciwości banków wobec klientów³⁴, stanowiąca element niezbędny do budowania klimatu trwałego zaufania, który mógłby uczynić łatwiejszym wdrożenie koncepcji popytowego podejścia do innowacji w sektorze bankowym.

³³ Kurs na zmiany..., op. cit., s. 21.

³⁴ Ocena uczciwości banków wypadła słabo również w badaniu CBOS – 75% respondentów stwierdziło, że banki stosowały zbyt wysokie marże i lichwiarski procent. Zaufanie do banków. Komunikat z badań, op. cit., s. 2.

Podsumowanie

Popytowe podejście do innowacji jest koncepcją, która ma szansę rozwinąć się w sektorze bankowym w przyszłości. Przemawiają za tym oczekiwania klientów związane ze zwiększoną personalizacją obsługi, tendencja do wzrostu poziomu ubankowienia społeczeństwa i zmiana zwyczajów konsumentów wkraczających na rynek (tzw. generacja Y).

Sektor usług finansowych, a w szczególności sektor bankowy, który funkcjonuje w niezwykle zmiennym otoczeniu, mógłby skorzystać na włączeniu konsumentów w proces innowacyjny. Wymaga to jednak wprowadzenia zmian nie tylko wewnątrz organizacji, ale i zbudowania otwartych relacji z konsumentami, opartych na zaufaniu, które w ostatnich latach zostało zachwiane. W pierwszej kolejności banki powinny zatem zadbać o poprawę w zakresie uczciwości i szczerości wobec klientów, by móc wdrażać popytowe podejście do innowacji.

Literatura

- Blackwell K., Fazzina D.: Open innovation: facts, fiction and future, www.innovation-tools.com/PDF/open-innovation-nerac.pdf.
- Chesbrough H.: Open Innovation – Where We've Been and Where We're Going. „Research Technology Management” July/August 2012, Vol. 55, Iss. 4.
- Demski T.: Lojalność, satysfakcja – ich znaczenie i pomiar. StatSoft Polska 2003, www.statsoft.pl/czytelnia/marketing/znac.pdf.
- Dlaczego warto wykorzystywać popytowe podejście do tworzenia innowacji? Wnioski ze spotkań Klubu Innowacyjnych Przedsiębiorstw. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.
- Doświadczenie klienta w relacjach z bankami w Polsce. Śniadanie prasowe. Deloitte, Warszawa, maj 2012.
- Enhancing the banking customer value proposition through technology-led innovation. Accenture, Zurich, June 2011.
- Han K., Oh W., Im K.S., Chang R.M. i in.: Value Cocreation and Wealth Spillover in Open Innovation Alliances. „MIS Quarterly” March 2012, Vol. 36, No. 1.
- Kazusy dotyczące wprowadzających w błąd przekazów reklamowych. Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2008.
- Kilon A., Kilon J.: Budowanie relacji z klientami jako wyzwanie dla współczesnego marketingu bankowego. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2005, nr 414.

- Korzystanie i zadowolenie z usług bankowych. Komunikat z badań. Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa, październik 2012.
- Kuchciak I.: Social media jako element strategii marketingowej banków. „Zarządzanie i Finanse” 2012, vol. 10, nr 4, cz. 1.
- Kurs na zmiany: Doświadczenie klienta w relacji z bankami w Polsce. Deloitte, Warszawa 2012.
- Marcinkowska M.: Innowacje finansowe w bankach. Acta Universitatis Lodzensis, „Folia Oeconomica” 2012, nr 266.
- Marcinkowska M.: Ochrona klientów banków poprzez informację. Acta Universitatis Lodzensis, „Folia Oeconomica” 2011, nr 247.
- Neely A., Hii J.: Innovation and business performance: a literature review. The Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge 1998.
- Open Innovation 2012. European Commission, European Union 2012.
- Open Innovation in Global Networks. OECD Publishing 2008.
- Patora K.: Foreign capital in the Polish banking sector and its impact on financial stability. W: The Subprime Crisis and Its Impact on Financial and Managerial Environments. An Unequal Repercussion at European Level. Ed. E. Paulet. Cambridge Scholars Publishing, Newcastle 2012.
- Piller F., Ihl C.: Open Innovation with Customers – Foundations, Competences and International Trends. Technology and Innovation Management Group, Germany 2009.
- Rejestr klauzul niedozwolonych, www.uokik.gov.pl/rejestr_klauzul_niedozwolonych2.php.
- Rogers E.M.: Diffusion of innovations – 5th edition. Free Press, New York 2003.
- Rosted J.: User-driven innovation. Results and recommendations. FORA, København 2005.
- Rynek doradztwa finansowego w Polsce 2012.
Raport Bankier.pl i „Wprost”, www.bankier.pl/static/att/90000/2492942_RaportRynekDoradztwaFinansowegoPolsce2012BANKIERPL.pdf.
- Skowron Ł.: Wpływ satysfakcji i lojalności klienta na wyniki finansowe przedsiębiorstw. W: Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Red. G. Rosa, A. Smalec. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2010, nr 594.
- Skowron Ł.: Satysfakcja i lojalność klienta – kwestie definicyjne i metody pomiaru. W: Marketing. Ujęcie relacyjne. Red. M. Brzozowska-Woś. Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2010.
- The customer takes control. Global Consumer Banking Survey 2012, Ernst & Young 2012.
- The paradox of banking 2015: Achieving more by doing less. IBM Business Consulting Services 2005.
- Wise E., Høgenhaven C. i in.: User-driven innovation – Context and Cases in the Nordic Region. Nordic Innovation Centre, June 2008.

- Wojnacka E.: Popytowe podejście do innowacji – charakterystyka koncepcji. Prezentacja wygłoszona na spotkaniu Klubu Innowacyjnych Przedsiębiorstw, marzec 2011.
- Zaufanie do banków. Komunikat z badań. Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa, październik 2012.
- Zaufanie do wybranych instytucji sektora finansowego. Wyniki badań indywidualnych klientów posiadających zdeponowane środki pieniężne w instytucjach finansowych. Raport TNS Pentor na zlecenie Komisji Nadzoru Finansowego. Warszawa, marzec 2012.
- Zięba K.: Nowoczesne trendy w marketingu. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2005, nr 414.

USER-DRIVEN INNOVATION CONCEPT AND ITS APPLICATION IN THE POLISH BANKING SECTOR IN A SOCIAL CONTEXT

Summary

The author presents the concept of user-driven innovation and discusses its possible application in banking. The aim of the paper is to assess the potential introduction of a new model of cooperation between banks and their clients in Poland. Social issues provide a background for this study.