
A N N A L E S
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN – POLONIA

VOL. XLVII, 3

SECTIO H

2013

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Katedra Bankowości

ADAM NOSOWSKI

Kreowanie wartości dla klienta w innowacjach bankowych

Customer value creation in banking innovations

Słowa kluczowe: wartość dla klienta, *design thinking*, zarządzanie innowacjami

Key words: customer value, design thinking, innovation management

Wstęp

Innowacyjność to myśl przewodnia współczesności, katalizująca zmiany zachodzące w świecie, w jego postrzeganiu i stanowiąca podstawę dynamicznego rozwoju. Współczesny człowiek, szczególnie gdy występuje w roli klienta, jest otaczany coraz większą liczbą produktów i usług przedstawianych jako innowacyjne, zwłaszcza w przekazie marketingowym. Ten trend daje się zaobserwować również na rynku usług bankowych. Niniejszy artykuł jest próbą zidentyfikowania wyzwań, jakie stoją przed bankami w sytuacji wdrażania nowych (innowacyjnych lub mających za takowe uchodzić) produktów i usług bankowych, także w kontekście tworzenia wartości, przede wszystkim dla klientów.

1. Rola innowacji w biznesie bankowym

Bycie innowacyjnym to bardzo pożądana postawa i perspektywa postrzegania, niosąca w sobie zarówno zdolność do generowania bezpośredniej wartości, jak i potencjał wizerunkowy (co ostatecznie też przekłada się na wartość). Banki również wpisują się w ten innowacyjny trend, którego skutkiem jest m.in. możliwość,

choćby chwilowego¹, odróżnienia się konkurencji – szczególnie w kontekście tego, iż niewiele banków w relacjach z klientami konsekwentnie traktuje ceny jako czynnik różnicujący, a najczęściej ceny produktów i usług dopasowuje do tych ustalonych przez konkurentów. Wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań, przede wszystkim takich, które uwzględniają potrzeby klienta, ale też czynniki ryzyka, a także oferujące elastyczność i możliwość dopasowania (indywidualizację), daje bankom szansę na bardziej zróżnicowaną politykę cenową.

Innowacje bankowe mogą pojawić się na każdym poziomie funkcjonowania instytucji bankowej i mają różny zakres oddziaływania (innowacje modelu biznesowego, innowacje modelu operacyjnego)². Innowacje w sektorze bankowym wciąż zyskują na znaczeniu i nie można tu mówić jedynie o modzie czy chwilowym proinnowacyjnym przeorientowaniu. Jak pokazują badania prowadzone od kilku lat przez stowarzyszenie Efma oraz firmę Infosys, innowacje znajdują się wysoko na skali priorytetów w zakresie zarządzania bankami. W 2012 roku zarządzanie innowacjami zajęło piąte miejsce, zaraz po takich newralgicznych obszarach jak zarządzanie ryzykiem, zarządzanie relacjami z klientami czy zarządzanie kosztami [Pearson, 2012, s. 14]. Jeśli przyjrzymy się czynnikom motywującym banki detaliczne do podejmowania inicjatyw innowacyjnych, to jako główny powód zwykle wskazują one chęć przyciągnięcia nowych klientów (najczęściej wskazywany motyw), zwiększenie dochodowości oraz utrzymanie dotychczasowych klientów. Uwaga banków jest więc wciąż zogniskowana przede wszystkim na tworzeniu i podtrzymaniu relacji z klientami i dlatego będą one poszukiwać innowacyjnych rozwiązań głównie w obszarze kreowania doświadczenia klienta oraz rozwoju kanałów dystrybucji. Działania te będą miały charakter zarówno innowacji produktowo-usługowych, organizacyjno-infrastrukturalnych, jak i w pewnym zakresie społecznych. Te ostatnie kształtują przede wszystkim sposoby zachowania klientów i interakcje społeczne, stąd mogą wpisywać się w realizowaną przez określony bank politykę społecznej odpowiedzialności biznesu.

Banki chcące skutecznie realizować strategię innowacji coraz częściej powołują specjalne jednostki mające tworzyć i rozwijać produkty bankowe oraz używać specjalizowanych metodyk. Szczególnie w przypadku tworzenia produktów wykorzystujących kanały elektroniczne stosuje się metody bazujące na projektowaniu i badaniu doświadczenia użytkowników oraz dostarczanej użyteczności (więcej na ten temat w dalszej części niniejszego artykułu), co znacząco rozszerza obszar klasycznie pojmowanej ergonomii. Przykładem takiej inicjatywy jest chociażby Biuro Innowacji PKO Banku Polskiego czy Centrum Doświadczenia Klienta ING (ING Customer Experience Centre). Podobne rozwiązanie stanowi również Centrum Badań i Rozwoju Produktów Bankowych Citi Handlowy, identyfikowane jako bankowy

¹ Powszechnie występujący w bankowości syndrom kopiowania produktów i usług bankowych przez konkurencję.

² Więcej na temat różnych rodzajów innowacji bankowych w [Łosiewicz-Dniestrzańska i inni, 2010, s. 11–18].

ośrodek badawczo-rozwojowy, będący samodzielną jednostką organizacyjną. Pozwala to jednocześnie na koncentrację wiedzy i jej współdzielenie z różnymi obszarami biznesowymi, a także dostarczanie im specyficznego know-how na temat kreowania innowacji i zarządzania nimi. Pozostawanie jednostką niezależną daje też szansę na skrócenie czasu wdrożenia innowacji (co wynika z ukierunkowania), a także na opracowywanie rozwiązań we współpracy z kontrahentami zewnętrznymi (np. miejskie karty płatnicze)³.

Tego typu inicjatywy wpisują się w trend systemowego podejścia do innowacji (instytucjonalizacji procesów innowacyjnych), dzięki czemu możliwe jest zapewnienie w banku warunków nie tylko sprzyjających kreatywności (systemy motywacyjne, mechanizmy nagradzania), ale wręcz metodycznie ją wspierających (np. metodyki zarządzania projektami, myślenie projektowe). Ma to istotne znaczenie także dlatego, iż to kadra pracownicza jest głównym inspiratorem i źródłem pomysłów projektowanych innowacji.

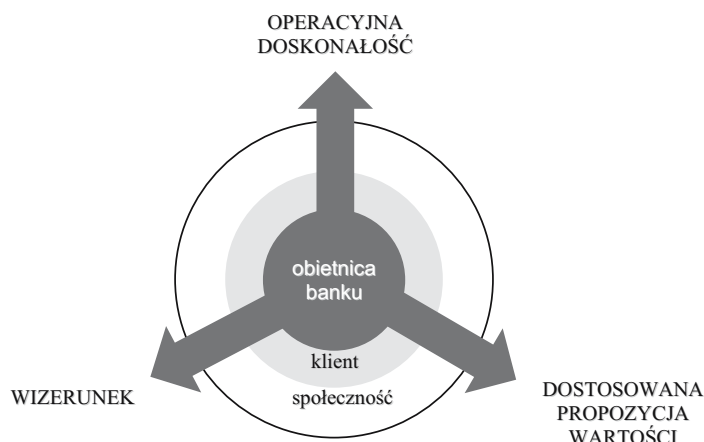
2. Innowacja a kreowanie wartości

Każda innowacja powinna kreować wartość dla określonych grup interesariuszy, aby finalnie i tak – pośrednio lub bezpośrednio – przekładało się to na wartość dla właścicieli (akcjonariuszy). Kluczową rolę w tworzeniu wartości banku dla właścicieli odgrywa oczywiście wartość dla klienta i to ona jest głównym obszarem wdrażania innowacyjnych inicjatyw. Coraz częściej znacząco wykracza ona poza funkcjonalność i jakość oferowanych produktów oraz usług. Wartość dla klienta to nie tylko podstawowy przedmiot działań marketingowych, ale też zarządzania relacjami z klientami czy coraz powszechniej stosowanego podejścia zorientowanego na całościowe zarządzanie doświadczeniem klienta. Zwiększenie wartości dla klientów wymaga ze strony banku nie tylko stymulowania, ale również ciągłego monitorowania. Podnosi jakość relacji z klientami i przyczynia się do wzrostu wartości klientów dla banku, a to stanowi czynnik podnoszenia wartości samego banku [Capiga, 2004, s. 23].

Doświadczenie klienta to skumulowany, ale zmienny w czasie wewnętrzny zbiór odczuć i subiektywnych sądów wynikający z wszelkich interakcji z bankiem, odnoszący się przede wszystkim do oczekiwań klienta i stopnia ich zaspokojenia. Uwzględnianie w bankowych innowacjach perspektywy doświadczenia klienta staje się coraz powszechniejsze. Wynika to przede wszystkim z faktu, iż takie podejście daje szansę na bardziej kompleksowe oddziaływanie (nie tylko poprzez kontekst wartości finansowej), ale też i powiększenie obszaru dyferencjacji. Jest to też próba poszukiwania nowego lub odświeżonego spojrzenia na relacje z klientem (i tworzenie wartości), dla których zarówno klasyczne podejście marketingowe, jak i relacyjne,

³ Więcej na temat tej inicjatywy na stronie: www.citihandlowy.pl/RnD.

ukierunkowane na satysfakcję i lojalność, może być niewystarczające. Uproszczony schemat trzech wymiarów doświadczenia klienta przedstawiono na rysunku 1.



Rysunek 1. Wymiary doświadczenia klienta

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Lacki, 2010, s. 5].

Zasadnicza wartość dla klienta jest tworzona w ramach pierwszego wymiaru doświadczenia klienta – dostosowanej oferty odpowiadającej potrzebom i oczekiwaniom. Dwa później omówione obszary doświadczenia i związane z nimi obszary działalności bankowej również dostarczają wartości, ale jest to wartość uzupełniająca (rozszerzona) względem tej zasadniczej. Wartość zasadnicza wiąże się z określonym produktem czy usługą i oczywiście jest wskazane, aby była postrzegana jako zindywidualizowana, przede wszystkim poprzez jej dostosowanie do konkretnych potrzeb czy oczekiwań klienta (np. zindywidualizowana polityka cenowa). Tu przydatne okazują się metody segmentacyjne, wspierane mechanizmami wypracowanymi w ramach systemów CRM (w tym również metody mikrosegmentacyjne). Dodatkowo wiąże się to z monitorowaniem cyklu życia klienta i identyfikowaniem zdarzeń mogących wywoływać efekty w kontekście jego relacji z bankiem, a także przewidywaniem zmian w potrzebach i zachowaniach.

Z punktu widzenia klienta i jego doświadczenia operacyjna doskonałość to coś, co go spotyka w interakcji z bankiem podczas korzystania z udostępnianych kanałów dystrybucji. Ma to kontekst zarówno transakcyjny (np. szybkość wykonywania operacji zautomatyzowanych), jak i interpersonalny (np. kontakt z opiekunem klienta). Operacyjna doskonałość wymaga zapewnienia bezproblemowej obsługi i spójności kanałów dostępu, i to zarówno w sytuacjach typowych, jak i wyjątkowych. Jest to możliwe dzięki ciągłemu monitorowaniu procesów i ich doskonaleniu, funkcjonowaniu planów obsługi sytuacji wyjątkowych (np. chwilowa niedostępność określonego rodzaju usług), a także istnieniu pętli sprzężenia zwrotnego (np. zbieranie opinii o usłudze), pozwalającego zweryfikować, czy poziom satysfakcji klienta został poprawiony. Jak

łatwo zauważyć, dziedzina ta odnosi się zwłaszcza do systemowego zarządzania jakością, a wdrażane innowacje mają głównie charakter procesowy. W tym obszarze, w kategoriach generowanych wartości dla klienta, przede wszystkim wspierana jest sprawność realizacyjna i wygoda użytkownika. Przykładem tego typu innowacji stanowi chociażby wprowadzenie kart zbliżeniowych. Warto zwrócić też uwagę na to, że wartości generowane w tym obszarze mają zwykle status wymaganego minimum, czyli są oczekiwane przez klientów jako standardowe.

Trzeci wymiar, który można analizować z punktu widzenia doświadczenia klienta, to wizerunek banku, a przede wszystkim jego główna składowa, czyli reputacja. Relacja między doświadczeniem klientów a reputacją jest dwustronna. Doświadczenia klientów w znaczącym stopniu kształtują reputację banku, ale też reputacja banku oddziałuje na klientów, szczególnie tych potencjalnych. Podstawowe medium oddziaływań w zakresie reputacji stanowi komunikacja, zarówno klientów między sobą (obecnie w znacznej mierze realizowana w sposób pośredni, z wykorzystaniem technik i mediów społecznościowych), jak i klientów z bankiem, także dwustronna. Media społecznościowe (portale, blogi, fora) są pełnowymiarowym kanałem komunikacji, a ich skuteczność jest tak duża, że na ich ignorowanie nie może sobie już pozwolić żaden bank. Stąd coraz częściej powoływane są specjalne bankowe jednostki organizacyjne (komórki, zespoły) monitorujące społecznościowy przepływ informacji i opinii, organizujące dwustronny dialog z klientem i szybko reagujące na pojawiające się sygnały. Dystans pomiędzy bankiem a klientem został drastycznie skrócony, relacja komunikacyjna uległa symetryzacji, a umiejętność kreowania dialogu i wykorzystania jego potencjału (np. konstruktywna krytyka ze strony użytkowników jako inspiracja zmiany) staje się istotną kompetencją banków. Responsywność banku stanowi więc już element wizerunkowy, ale też łączy się z oczekiwaniem klienta, które winno być zaspakajane.

Kluczową wartością w obszarze reputacji jest przede wszystkim zaufanie i elementy na nie oddziałujące, takie jak czytelność motywacji i przejrzystość oraz etyczność podejmowanych przez bank działań. Klienci oczekują, że bank, jako instytucja zaufania publicznego, pokaże im, jak funkcjonować w świecie finansów, tak aby podejmowali w sposób przemyślany bardziej świadome decyzje. Jak pokazują badania przeprowadzone w Polsce na przełomie 2011 i 2012 roku przez firmę konsultingową Deloitte, ten element działalności banków jest wciąż nisko oceniany przez klientów⁴. Innowacji w tym zakresie będą dostarczać między innymi inicjatywy z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, w tym również edukacyjne.

Istotną rzeczą dla kształtowania pozytywnych doświadczeń klienta jest również spójność wizerunkowa, czyli zgodność między deklarowanymi wartościami i zamierzeniami a tym, co bank faktycznie realizuje. Tu również istnieje miejsce dla innowacyjności jako cechy wizerunkowej. Dla pewnej grupy odbiorców usług bankowych bycie klientem banku innowacyjnego albo korzystanie z innowacyjnego

⁴ Więcej na temat tego badania w [Raport: Kurs na zmiany..., 2012].

produktu może mieć wartość psychologiczną (np. przynależność do grupy ludzi postrzeganych jako idący z duchem czasu lub będący technologicznymi pionierami).

Innowacje wymagają zaplecza informacyjnego, zarówno na etapie tworzenia, jak i monitorowania efektów. Część z innowacji jest odpowiedzią na zidentyfikowane potrzeby klientów i łączy się ze wspomnianymi mechanizmami monitorowania relacji z klientami i zastosowaniem odkrytych wzorców zachowań do segmentacji psychograficznej. W innych próbuje się wykorzystać trendy technologiczne, ale też i kulturowo-społeczne. Umiejętność zbierania zróżnicowanych informacji i sygnałów oraz sprawne ich użycie w analizie pozwalającej wygenerować użyteczną wiedzę na temat klientów stanowi kluczowy element w tworzeniu propozycji wartości. Banki wciąż dostrzegają potencjał mechanizmów (metod i technologii) analitycznych, szczególnie w obszarze innowacyjności, co pokazują badania przeprowadzone wśród 200 największych instytucji bankowych przez IBM Institute for Business Value. Inwestycje w rozwiązania analityczne sprzyjające innowacyjności są według banków najbardziej perspektywiczne (61% banków stosujących je obecnie i 81% banków uznających, iż będą ich używać w przyszłości). Banki (ponad 40% ankietowanych) widzą również problemy związane z nadmiarem informacji o klientach i brakiem narzędzi oraz możliwości ich ukierunkowanego przetwarzania tak, aby mogły z nich sensownie korzystać [Gridhar i inni, 2011, s. 6].

Tworzenie innowacji w bankowości, w tym kreowanie propozycji wartości, wymaga podejścia systemowego, odnoszącego się m.in. do procesu projektowania zorientowanego na ludzi (*human centered design*) czy coraz częściej do myślenia projektowego (*design thinking*). To ostatnie stanowi dyscyplinę, która korzysta ze zdrowego rozsądku i metod projektowych (w tym wizualizacyjnych), aby zaspokoić potrzeby ludzi za pomocą tego, co jest technologicznie i infrastrukturalnie możliwe i co rozsądna strategia biznesowa może zmienić w wartość dla klienta i szansę rynkową [Serafiński, 2009, s. 41]. Odwołuje się do empatii względem klientów, obserwowania ich i badania ich doświadczeń oraz traktuje zebrane spostrzeżenia jako inspiracje. Metodyka ta daje możliwość eksperymentowania, budowania prototypów, testowania rozwiązań i wdrażania tylko tych propozycji, które faktycznie rozwiązują problem i/lub dostarczają określonych korzyści/wartości. Jest to więc metodyka tworzenia innowacji w sposób etapowy i iteracyjny. W takiej formule powstawały m.in. innowacyjne rozwiązania wprowadzane przez mBank czy Deutsche Bank⁵.

Ciekawym przykładem inicjatywy, w ramach której korzystano z podejścia odwołującego się do projektowania i doświadczenia klienta (użytkownika), był projekt rewitalizacji programu szkolnych kas oszczędności, w ramach którego zaprojektowano serwis bankowości elektronicznej wdrożony w ramach Inteligo Financial Services. Specyfika projektu, a przez to zestaw wartości dla klienta, jakie miał on generować, wynikała przede wszystkim z grupy docelowej. Najważniejsze założenie polegało na

⁵ Elementarne wprowadzenie do zastosowania myślenia projektowego w bankowości można znaleźć w [Zwicky, 2012, s. 12–14].

przygotowaniu takiego rozwiązania, które pomoże dzieciom stawiać pierwsze kroki w świecie gospodarowania własnymi pieniędzmi, a to oznaczało budowanie kontekstów i relacji w bardziej czytelny i zrozumiały sposób. Walor edukacyjny był w zasadzie ważniejszy niż kwestie finansowe (tym samym można dostrzec tu ewidentne cechy innowacji społecznej). Serwis umożliwia sprawdzanie stanu konta, zarządzanie oszczędnościami, zapoznanie się z historią oszczędzania, zbieranie specjalnych odznak i korzystanie z wielu innych przydatnych narzędzi. W pracach nad koncepcją serwisu użyto mechanizmu prototypowania graficznego umożliwiającego przeprowadzenie badań i testów z udziałem dzieci. Prototyp, wsparty indywidualnymi wywiadami pogłębionymi, pozwalał na przeprowadzenie testów zadaniowych, obserwacje zachowań oraz wykrycie błędów i niedociągnięć w projektowanym rozwiązaniu⁶.

Mechanizmów prototypowania innowacji używa się również we wspomnianym Centrum Doświadczenia Klienta ING. Tu również punktem wyjścia jest zrozumienie potrzeb, oczekiwań i zachowań klienta. Nowe pomysły są wdrażane jako prototypy czy też rozwiązania pilotażowe, poza infrastrukturą organizacyjno-technologiczną banku (w środowisku testowym). Pozwala to na przyspieszenie procesu tworzenia innowacji, a także umożliwia natychmiastową reakcję na błędy i niepowodzenia pojawiające się w trakcie prac rozwojowych. Oprócz prototypowania innowacji centrum zajmuje się organizowaniem imprez wspierających innowacyjność, np. dotyczących analizy, często w czasie rzeczywistym, dużych, różnorodnych i dynamicznych zbiorów danych (tzw. *big data*) [Pearson, 2012, s. 57].

Interesującym pomysłem łączącym testowanie innowacji (można to też traktować w kategoriach tworzenia działających prototypów) oraz kreowanie doświadczenia klienta jest tworzenie przez banki oddziałów rozwojowych czy też pokazowych. Są to laboratoria testowe umożliwiające sprawdzenie pewnych koncepcji w bezpośredniej relacji z klientami banku, dające szanse na zweryfikowanie tego, czy postrzegają oni proponowane wartości w oczekiwany sposób. Stanowi to również dobry sposób, aby kreować wizerunek instytucji nowoczesnej i wizjonerskiej, nastawionej na przyszłość (oczywiście jeśli jest to spójne z przyjętą wizją i strategią banku). Przykład takiej inicjatywy to chociażby projekt Q110 – bank przyszłości, czyli funkcjonujący od kilku lat w Berlinie prototypowy oddział Deutsche Banku⁷.

Warto też wspomnieć o idei otwartych innowacji (*open innovation*), czyli o podejściu, w którym bank korzysta zarówno z wewnętrznych, jak i zewnętrznych źródeł pomysłów i idei, pozyskując pomysły i od pracowników, i klientów (w tym w ramach tzw. *crowdsourcingu*) oraz innych partnerów biznesowych. Jest tu miejsce na korzystanie z zewnętrznych ośrodków badawczo-rozwojowych, zakupionych patentów czy wyników badań. Daje to szanse na szybsze generowanie użytecznych rozwiązań i zabezpieczenie, do pewnego stopnia, przed niepowodzeniami i błędami⁸.

⁶ http://www.k2.pl/inwestorzy/prezentacje/aktualnosci_1717.html.

⁷ Strona poświęcona tej inicjatywie znajduje się pod adresem: <https://www.q110.de>.

⁸ Więcej na temat tego podejścia można znaleźć w [Fasnacht, 2009].

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 jej wprowadzania [Harasim, 2004, s. 55]. Wymyślona i zaprojektowana innowacja musi zostać wdrożona tak, aby w pełni wykorzystać jej potencjał i nie zgubić generowanych wartości. W ramach wprowadzania innowacji wypracowano szereg metod i praktyk biznesowych, które pozwalają zrobić to w sposób sprawny (np. metodyki zarządzania projektami, zarządzanie zmianami). Z punktu widzenia tworzonej wartości dla klienta kluczowa jest odpowiednia polityka informacyjna, osławiająca ze zmianami, ale przede wszystkim dająca szansę na zrozumienia przez klientów tego, co otrzymują i jakie są tego konsekwencje, szczególnie jeśli są to zmiany w zakresie ich zachowań (np. przyzwyczajień czy działań rutynowych) lub rozbudzenia/zmiany świadomości. Jak już wspomniano, tego typu działania powinny również wpisywać się w kontekst wizerunkowo-komunikacyjny.

Jak ważna jest kwestia pełnego i odpowiedzialnego zarządzania wdrażaniem innowacji, nie tylko w kontekście informacyjnym, pokazało zamieszanie z wprowadzeniem możliwości płacenia kartą płatniczą w trybie zbliżeniowym. Płatności zbliżeniowe można uznać za podręcznikowy przykład innowacji w ramach kanału dostępu, która zmieniła, przynajmniej częściowo, dotychczasowy sposób realizacji tego typu transakcji. Specyfika tej innowacji polegała na tym, że w zasadzie miała status ponadsektorowy (dotyczyła banków, ale i podmiotów zaangażowanych w detaliczny obrót handlowy), a jej inicjatorem były instytucje niebankowe (organizacje systemów kartowych). Bezspornie innowacja ta wygenerowała faktyczną wartość w postaci poprawienia wygody użytkownika oraz dała impuls do zmiany zachowań klientów. Jednak sposób wprowadzenia i korzystania z tej innowacji budził pewne kontrowersje. Wynikały one z wymuszania na klientach używania tego typu kart przez część banków, przy jednoczesnym braku możliwości zrezygnowania z funkcjonalności zbliżeniowej. Dodatkowo stosowane praktyki autoryzacyjne i konfiguracyjne (np. transakcje w trybie *offline*) sprzyjały sytuacjom cokolwiek niepożądanym i wzbudzającym obawy użytkowników (np. masowe transakcje zbliżeniowe wykonywane po utracie karty). W efekcie w internetowych kanałach informacyjnych i społecznościowych pojawiły się kuriozalne wskazówki, jak unieszkodliwić zbliżeniową funkcjonalność karty (moduł odpowiadający za łączność radiową). Innowację, której użytkownicy się obawiają, unikają, a nawet niszczą, trudno uznać za w pełni satysfakcjonującą.

Zakończenie

Analiza praktyk biznesowych stosowanych w bankowości jednoznacznie potwierdza, że innowacyjność znalazła w niej swoje miejsce, często w postaci zinstytucjonalizowanych rozwiązań systemowych wspartych odpowiednim zapleczem metodycznym.

Należy jednak pamiętać, że o sukcesie niekoniecznie decyduje koncepcyjny potencjał samej innowacji, ale również to, w jakim stopniu trafia ona w potrzeby klientów oraz czy jest w stanie zmienić ich świadomość albo nastawienie. Nie może też naruszać fundamentalnych zasad biznesu bankowego, jakimi są zaufanie i bezpieczeństwo.

Bibliografia

1. Capiga M., *Kapitał klienta – przedmiot kompleksowej oceny działalności banku*, „Bank i Kredyt” 2004, nr 9.
2. Fasnacht D., *Open Innovation in the Financial Services*, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg 2009.
3. Giridhar S., Notestein D., Ramamurthy S., Wagle L., *Od złożoności do orientacji na klienta*, Executive report, IBM Global Business Services, 2011.
4. Harasim J., *Wprowadzanie nowych produktów do oferty banku skierowanej do klientów indywidualnych*, „Bank i Kredyt” 2004, nr 7.
5. http://www.k2.pl/inwestorzy/prezentacje/aktualnosci_1717.html.
6. Lacki T., *Customer Experience in Retail Banking. Understanding the Drivers of Growth*, Efma and Peppers & Rogers Group, 2010.
7. Łosiewicz-Dniestrzańska E., Nosowski A., *Produkty i procesy – innowacyjność współczesnej bankowości*, [w:] *Banki na rynku finansowym – dziś i w przyszłości*, M. Dębniewska (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2010.
8. Pearson M., *Innovation in Retail Banking. Growth of channel innovation*, Efma and Infosys Limited, September 2012.
9. *Raport: Kurs na zmiany. Doświadczenie klienta w relacji z bankami w Polsce*, Deloitte Polska, maj 2012.
10. Serafiński B., *Design thinking – myśl rozwiązaniami*, „Thinktank Magazine” 2009, nr 2.
11. Zwicky J., *Design thinking*, „Efma Journal” 2012, nr 233.

Customer value creation in banking innovations

Being seen as innovative is always nice to have for the business. It may deal with real customer value creation potential as well as reputational potential that may also result with added customer value. Banks aim at implementing innovations as they know it allows for being differ and competitive. The banking business practices show that innovation often deal with institutional and organizational solutions. The article focuses on the approaches and challenges that should be taken in order to implement new banking products and services in the context of customer value creation.