



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W POZNANIU



Kształtowanie modelu otwartej innowacji na przykładzie indyjskiego banku ICICI

dr Paweł Mielcarek
Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania,
Wydział Zarządzania

Cel główny prezentacji:

Przedstawienie uwarunkowań rozwoju modelu **otwartej innowacji** na przykładzie kształtowania portfolio usług indyjskiego banku ICICI



Uzasadnienie wyboru tematu

- ❑ Model otwartej innowacji został opracowany na podstawie obserwacji podmiotów z branży IT, w przypadku których **wymiana wiedzy jest kluczowym czynnikiem sukcesu.**

- ❑ Ponadto **wsparcie** w obszarze **technologii** w kwestii wymiany wiedzy oraz zarządzania relacjami z podmiotami zewnętrznymi w ramach procesu innowacji wypisuje się w profil działalności podmiotów z rynku IT.

Uzasadnienie wyboru tematu

Dlatego też przykład implementacji modelu otwartej innowacji z innych branż np. bankowości, może być interesujący i poznawczo wartościowy, gdyż **rozszerza spektrum zastosowań tej koncepcji.**



Uzasadnienie wyboru tematu

- **Bank ICICI** w ciągu nieco ponad **20 lat** działalności odniósł sukces i zajął czołową pozycję, mimo niesprzyjających warunków takich jak:
 - Niska **siła nabywcza** i wysoki poziom analfabetyzmu mieszkańców Indii.
 - Zły **stan infrastruktury**, zwłaszcza na terenach mniej zurbanizowanych (1/3 mieszkańców żyje bez prądu).
 - Niesprzyjające **otoczenie konkurencyjne**. Presja ze strony **koncernów międzynarodowych** (Citibank, Grindlays, Bank of America) obsługujących zasobniejszych klientów oraz banków **dotowanych przez państwo** kierujących swe usługi do najbiedniejszej części społeczeństwa.

Wprowadzenie teoretyczne

zamknięta innowacja



a



otwarta innowacja



UNIwersytet
EKONOMICZNY
W POZNANIU

- ❑ Efektywność procesu badawczo-rozwojowego w oparciu o wykorzystanie własnych zasobów w celu tworzenia możliwie szerokiej bazy wiedzy.
- ❑ Zapewnienie właściwej ochrony wytworzonej własności intelektualnej.



Budowanie i utrzymanie **przewagi konkurencyjnej** wynika z **renty innowatora** (pierwszeństwa i wyłączności dysponowania innowacją).

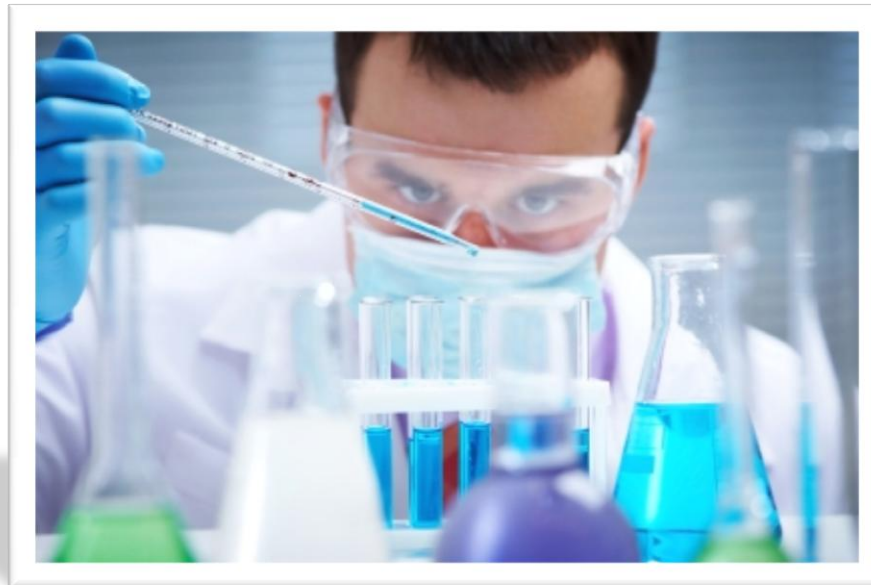
Ograniczona zdolność adaptacji do zmieniającego się otoczenia jest niwelowana poprzez realizację **alianсів strategicznych i akwizycje** mniejszych, wyspecjalizowanych podmiotów.



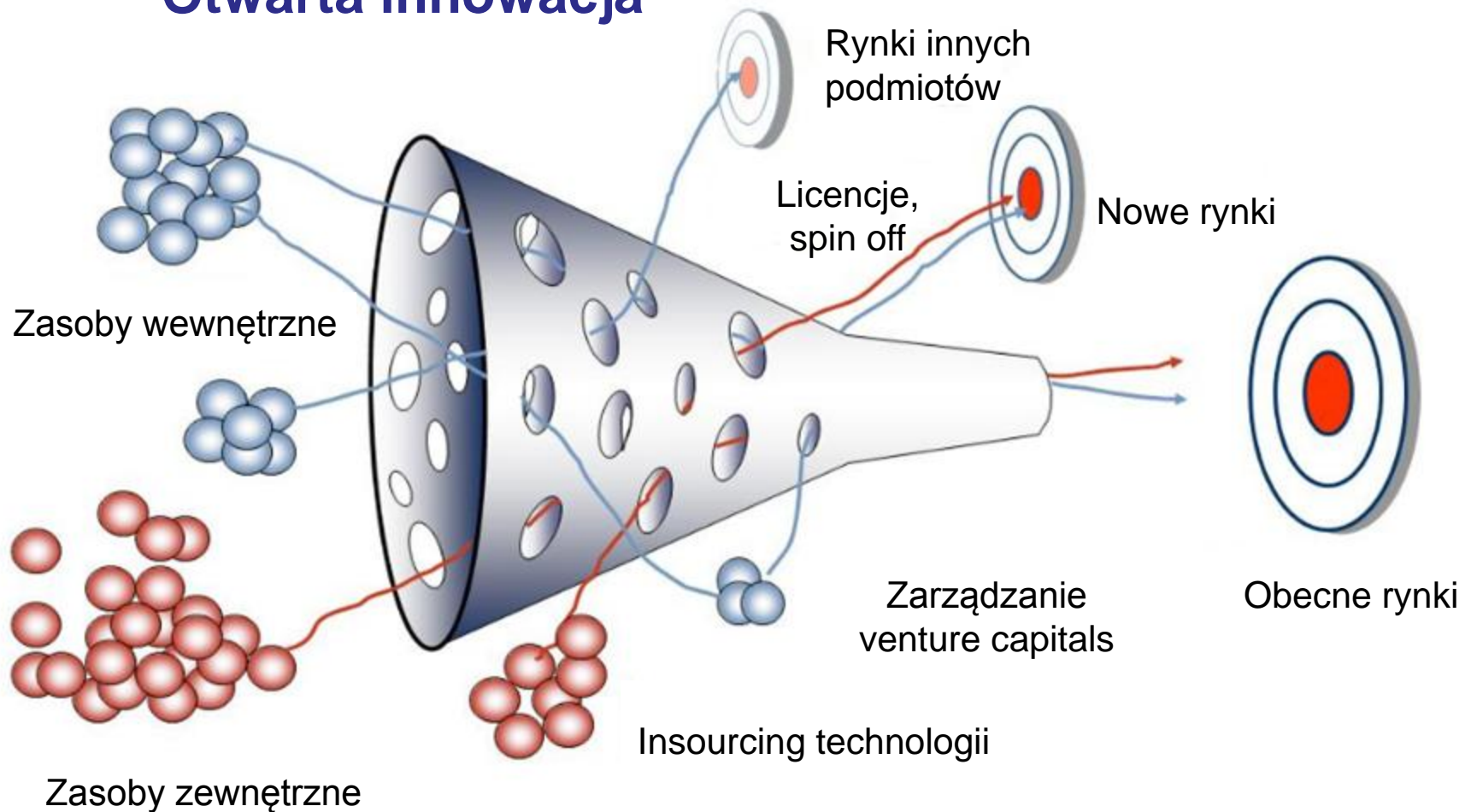
- ❑ Model otwartej innowacji, w ramach którego wiedza jest **pozyskiwana z otoczenia i adaptowana** w organizacji w celu **podnoszenia efektywności tworzenia, implementacji i komercjalizacji** innowacji [Chesbrough red. 2006].

- ❑ Konieczne jest odejście od osiągnięcia synergii bazującej na specjalizacji własnych zasobów, w stronę tworzenia warunków dla **współpracy z podmiotami otoczenia**.

- ❑ Dążenia do **maksymalizacji zwrotu z wypracowanej własności intelektualnej** (przez implementację innowacji ale również licencjonowanie, joint venture, spin off) [H. Chesbrough red. 2006].



Otwarta innowacja



Bank ICICI – charakterystyka działalności



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W POZNANIU

al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań
tel. +48 61 856 90 00
fax +48 61 852 57 22

Bank ICICI – charakterystyka działalności

- ❑ **Rok założenia:** 1994 r.
- ❑ **Zatrudnienie:** 65 875 pracowników (marzec 2015 r.)
- ❑ **Udział w rynku:** drugi największy bank Indii pod względem aktywów, trzeci pod względem kapitalizacji
- ❑ **Kapitalizacja:** 109 mld dolarów dolarów (marzec 2016 r.)
- ❑ **Przychody:** 9,495.3 mln dolarów, wzrost 16,1% r/r. (marzec 2015 r.)
- ❑ **Zysk operacyjny:** 3,751.6 mln dolarów, wzrost 19,2% r/r
- ❑ **Placówki:** 4501 oddziałów, ponad 14146 bankomatów



Bank ICICI – charakterystyka działalności

Oferta banku obejmuje:

- usługi finansowe dla B2B i B2C
- obsługę kart debetowych i kredytowych
- zarządzania aktywami
- sekurytyzację portfeli finansowych
- usługi inwestycyjne i maklerskie
- ubezpieczenia, w tym na życie
- venture capitals*
- mikropożyczki dla mieszkańców z terenów wiejskich
- e-broking*, prowadzenie bankowości *online*
- mikropłatności przez telefony komórkowe



Bank ICICI – charakterystyka działalności

Strategię rozwoju banku oparto na:

- ❑ wzroście organicznym oraz minimalizacji liczby przejęć,
- ❑ tworzeniu wartości dla klientów przy jednoczesnym ograniczaniu kosztów,
- ❑ koncentracji na rynku masowym i obsłudze korporacji indyjskich,
- ❑ wykorzystaniu technologii IT i innowacji jako narzędzi realizacji powyższych postulatów.

W kierunku otwartej innowacji w banku ICICI

- ❑ Utrzymanie tempa rozwoju oferty i poprawy funkcjonalności wymagało dostępu do **informacji** o zmieniających się **potrzebach klientów**.
- ❑ Opracowano system **CRM**, który pozwolił na wyodrębnienie subsegmentów klientów.
- ❑ Opracowano dla nich:
 - strategię działania,
 - modele do rozwiązywania problemów,
 - zoptymalizowano koszty i zarządzanie ryzykiem kredytowym,
 - uproszczono i przyspieszono procedurę oceny opłacalności klientów.

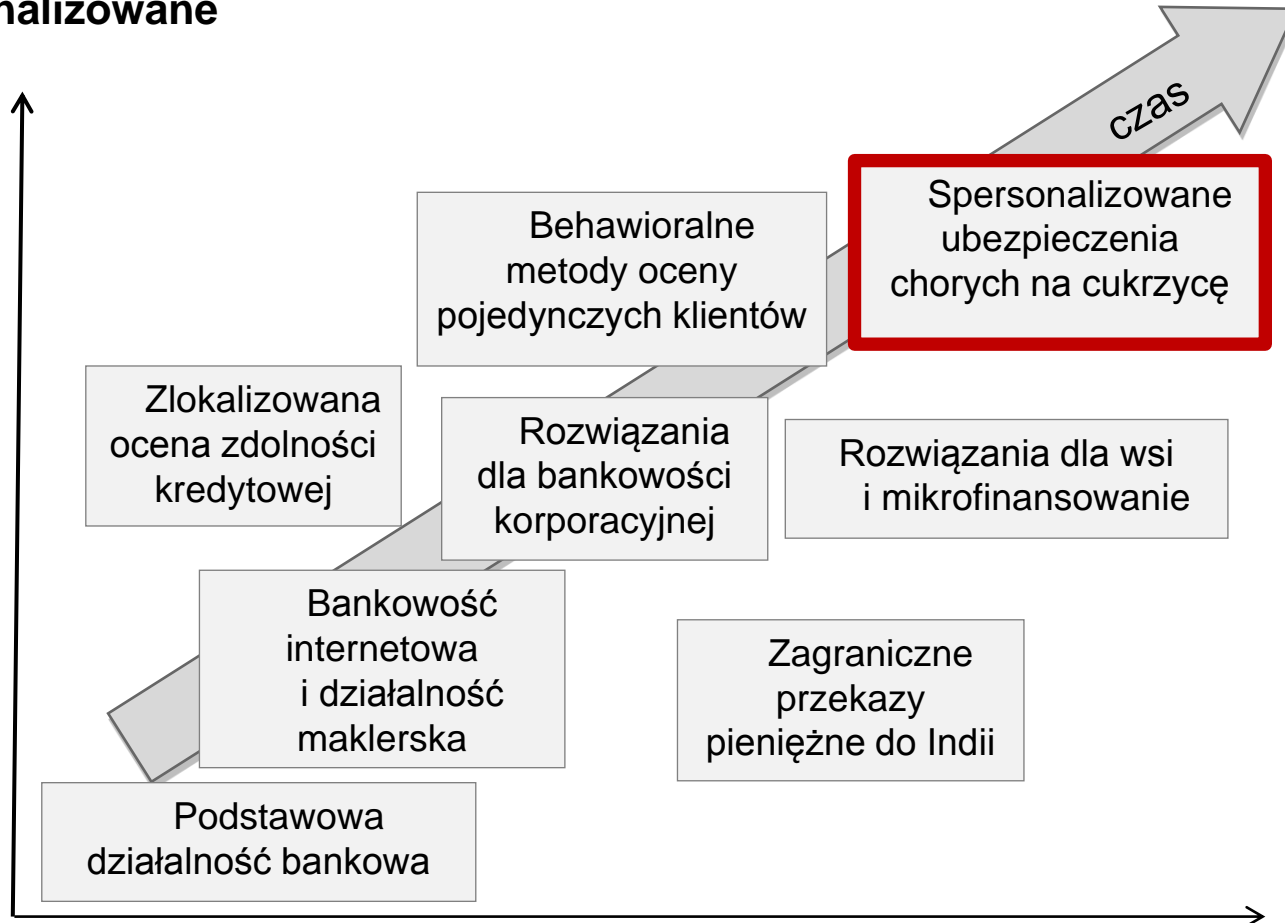


W kierunku otwartej innowacji w banku ICICI

- ❑ Zebranie informacji o potrzebach klientów pozwoliło na wytyczenie dalszych działań.
- ❑ Kolejnym istotnym krokiem w rozwoju oferty ICICI było przygotowanie usług **bankowości internetowej i działalności maklerskiej**.
- ❑ W tym celu postawiono na wybór **platformy technologicznej** o otwartej architekturze, którą dostarczyła firma Infosys. W 2016 r. na platformie zawierano 10 mln transakcji dziennie. Jest ona trzecim na świecie pod względem wielkości rozwiązaniem tego typu [Parameswar, Dhir, Dhir 2016].

W kierunku otwartej innowacji w banku ICICI

Rozwiązanie
spersonalizowane



Zasoby
wewnętrzne

Rozwój oferty BANKU ICICI

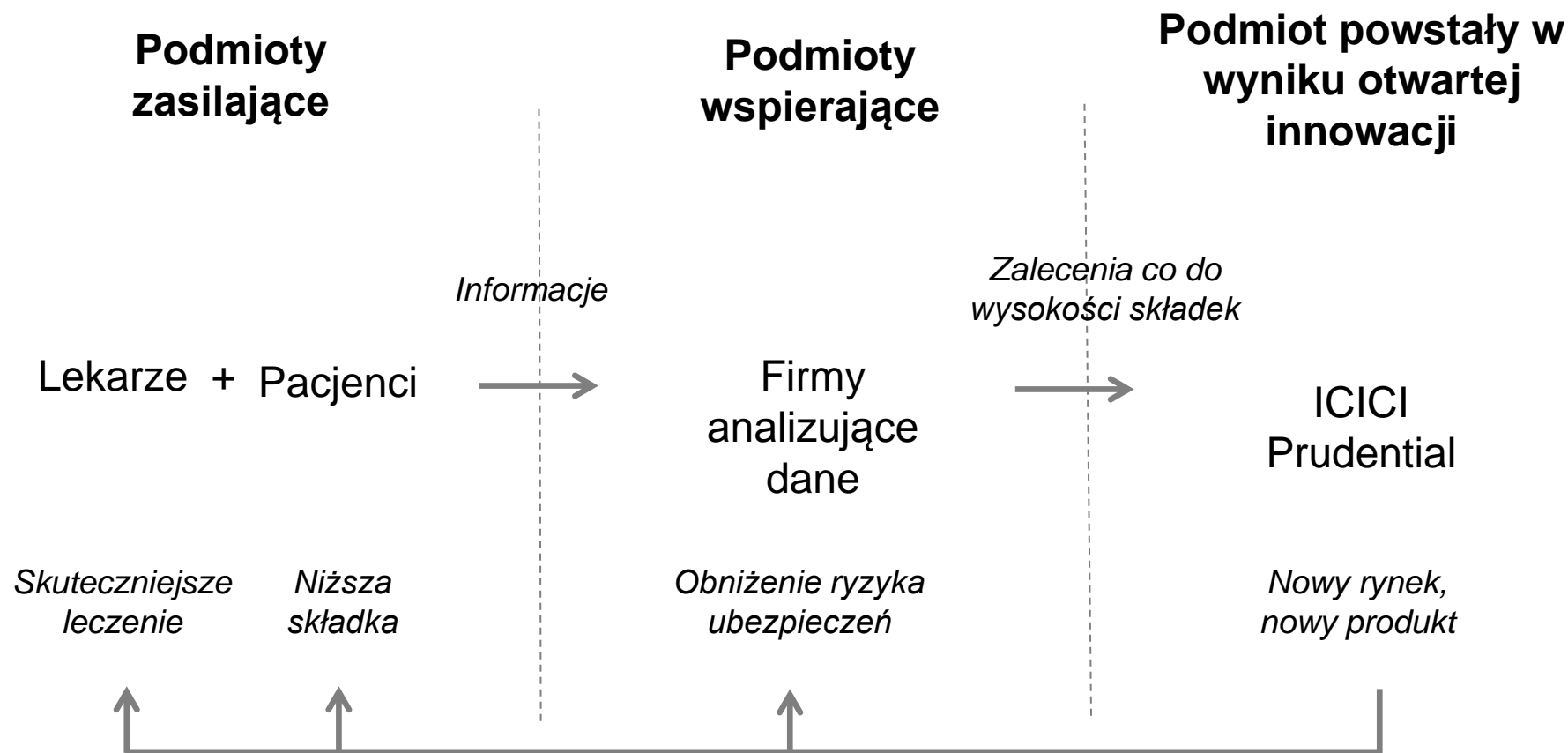
Źródło: [Prahalad i Krishanan 2010, s. 53].

Zasoby
zewnętrzne

Otwarta innowacja banku ICICI – ubezpieczenia dla chorych na cukrzycę

- ❑ ICICI musiała zapewnić odpowiedni **system przesyłu informacji** oraz skorzystać z wyspecjalizowanych podmiotów zajmujących się analizą danych dotyczących pacjentów.
- ❑ Na podstawie trybu życia pacjenta i zaleceń leczenia ustala się **stopień ryzyka i wysokość składki** ubezpieczenia. Informacje te pochodzą od firmy ubezpieczeniowej, lekarza i pacjenta.

Otwarta innowacja banku ICICI – ubezpieczenia dla chorych na cukrzycę



Otwarta innowacja banku ICICI – ubezpieczenia dla chorych na cukrzycę

W ramach usług ubezpieczenia **klienci** mogą **korzystać**:

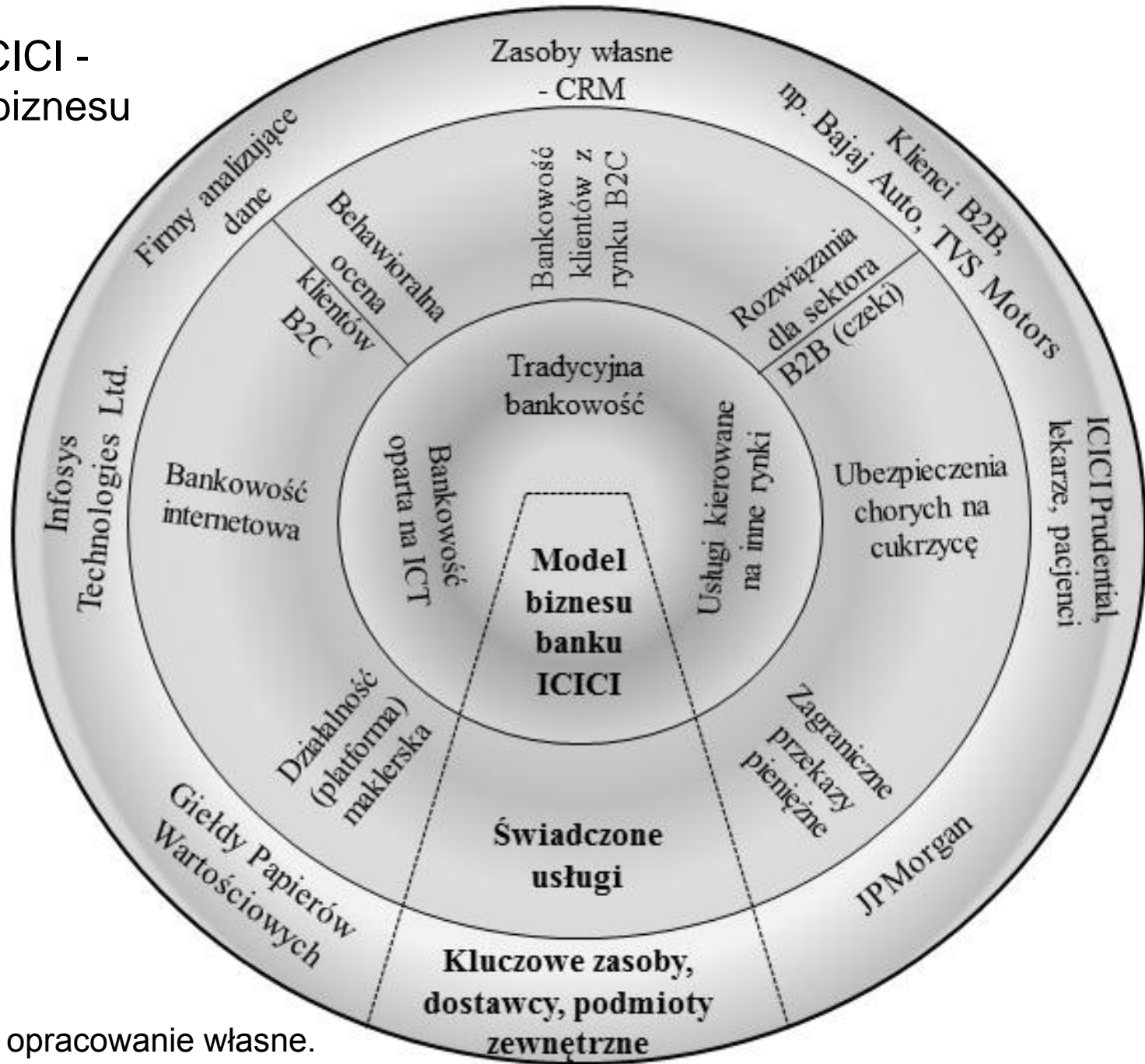
- z oferty wyspecjalizowanych firm farmaceutycznych produkujących leki przeciwko cukrzycy
- stacji diagnostycznych
- klubów gimnastycznych
- klubów odnowy biologicznej



- ❑ Realizację przyjętych celów ICICI **ograniczana była przez bazę zasobową** banku oraz **koszty rozwoju** i dalszej specjalizacji działalności.

- ❑ Dlatego warunkiem osiągnięcia sukcesu, w niesprzyjających dla firmy warunkach, było zastosowanie **nowoczesnych technologii ICT** oraz wykorzystanie **zasobów podmiotów zewnętrznych**.

Bank ICICI - model biznesu



Źródło: opracowanie własne.

- ❑ W rezultacie opracowano i zaczęto świadczyć usługi **wykraczające** nie tylko poza dotychczasowy model biznesowy firmy, ale również **poza typową ofertę innych banków** (ubezpieczenia dla chorych na cukrzycę, integracja systemów finansowych z podmiotami instytucjonalnymi – realizacja czeków).
- ❑ Stworzyło to warunki dla **ustanowienia nowych strumieni przychodów** z nieobsługiwanych dotąd segmentów rynku oraz doprowadziło do **zmiany profilu działalności ICICI**.

- ❑ Przy kontynuacji tej ścieżki rozwoju istnieje zagrożenie **zbyt dużej dywersyfikacji modelu biznesu** a w ostateczności utraty jego spójności.
- ❑ **Spadek efektywności funkcjonowania** wynikający z koordynowania zbyt wielu jednostek biznesowych, utrata korzyści skali oraz rozmycie wizerunku marki.
- ❑ Zagrożeniami w otoczeniu jest wzrost **uzależnienia ICICI** od przetrwania **relacji z podmiotami zewnętrznymi** (np. JPMorgan, Infosys Technologies, Prudential).

Dziękuję za uwagę.
Zapraszam do dyskusji...

Bibliografia

- Bae Y., Chang H., 2012, *Efficiency and effectiveness between open and closed innovation: empirical evidence in South Korean manufacturers*, *Technology Analysis & Strategic Management*, 24 (10): 967-980.
- Bojanowska A., 2012, *Zarządzanie relacjami z klientami w bankach udzielających kredytów hipotecznych*, Politechnika Lubelska, Lublin.
- Chesbrough H.W., 2003a, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston.
- Chesbrough H.W., 2003b, *The era of open innovation*, *MIT Sloan Management Review*, 44 (3): 1-9.
- Chesbrough H.W., 2004, *Managing open innovation*, *Research Technology Management*, 47 (1): 1-36.
- Chesbrough H.W., 2006, *Open Business Model. How to Thrive in the New Innovation Landscape*, Harvard Business School Press, Boston.
- Chesbrough H.W., Crowther A.K., 2006, *Beyond high-tech: early adopters of Open Innovation in other industries*, *R&D Management*, 36 (3): 229–236.
- Cygler J., Machel W., 2014, *Obszary działań kooperacyjnych przedsiębiorstw high-tech*, w: A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech*, Placet Warszawa.

Bibliografia

- GUS, 2014, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2011-2012*, Informacje i Opracowania Statystyczne, Warszawa.
- Infosys Technologies Ltd., 2009, *Technology-led transformation: ICICI Bank*. Bangalore, Karnataka, India: Infosys Technologies Ltd.
- MarketLine, 2016, *ICICI Bank Limited Company Overview*, ICICI Bank Limited SWOT Analysis.
- Mielcarek P., 2015, *Developing of innovation process in open innovation model - an IT case study*, Przegląd Organizacji, TNOiK, Warszawa.
- OECD, 2008, *Open Innovation in Global Networks*, OECD Publishing, Paris.
- Parameswar N., Dhir S., Dhir S., 2016, *Banking on Innovation, Innovation in Banking at ICICI Bank*, Global Business and Organizational Excellence, 36 (2): 6-16.
- Prahalad C.K., Krishanan M.S., 2010, *Nowa era innowacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Simard C., West J., 2006, *Knowledge networks and the geographic locus of innovation*, w: H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. West (red.), *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford: Oxford University Press.
- www.icicibank.com/aboutus/about-us.html [dostęp: 09.01.2017].
- www.iciciprulife.com/public/default.htm [dostęp: 09.01.2017].

