



## ZARZĄDZANIE INNOWACJAMI W SEKTORZE USŁUG BANKOWYCH

**Paweł Trzepizur**

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Banki, wdrażając innowacje, poszerzają swoją ofertę o nowe produkty lub usługi, co wpływa na ich konkurencyjność. Dlatego należy efektywnie zarządzać procesem innowacji. Banki wprowadziły innowacje organizacyjne, które przybrały formę bankowości elektronicznej. Celem publikacji jest prezentacja zarządzania procesem wdrażania innowacji w bankach. Przybliżono rodzaje bankowości elektronicznej, jak również sposób zarządzania innowacjami i jego etapy oraz rodzaje innowacji bankowych. Przedstawiono wyniki badań na temat posiadania kont internetowych oraz dane na temat liczby klientów bankowości internetowej w Polsce.

**Słowa kluczowe:** bankowość elektroniczna, innowacje bankowe, innowacje, zarządzanie innowacjami, zarządzanie bankiem

**DOI:** 10.17512/znpcz.2016.3.2.17

### Wprowadzenie

Konkurencyjność, zyskowość oraz rozwój banku uzależniony jest od innowacji. Banki, aby pozyskiwać nowych klientów, powinny wykorzystywać nowoczesne technologie w swoich ofertach usługowych, jak i produktowych. W sytuacjach kryzysowych należycie sprawdzają się tradycyjne procedury bankowe – zapewniają bezpieczeństwo, często jednak hamują rozwój innowacji. (Sullivan 2009, s. 32). Dynamiczny rozwój bankowości elektronicznej zaczął się w Polsce po 2000 roku, natomiast system bankowości internetowej został usprawniony na przełomie 2009 roku. Bankowość elektroniczna stała się nowym kanałem dystrybucji usług i traktowana jest jako jeden z najważniejszych czynników zdobywania pozycji na rynku. Zarządzanie innowacjami jest procesem, w którym występują etapy, począwszy od generowania idei innowacyjnej, poprzez rozwijanie jej w projekt, aż do wdrożenia

### Innowacje bankowe

Za innowację uważa się wdrożenie nowego albo znacznie udoskonalonego produktu, wyrobu, a także usługi lub procesu czy nowej metody marketingowej bądź organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem (OECD-Eurostat 2008, s. 48).

Innowacja według Schumpetera rozumiana jest jako (Kalinowski 2010, s. 13):

- wprowadzenie nowych lub udoskonalenie istniejących wyrobów,
- wprowadzenie nowych lub ulepszonych metod wytwarzania,
- stworzenie nowego rynku,
- zastosowanie nowej formy sprzedaży czy zakupów istniejących wyrobów,
- stosowanie nowych surowców lub półfabrykatów,
- wprowadzanie nowej organizacji procesów.

Można wyróżnić cztery główne rodzaje innowacji (OECD-Eurostat 2008, s. 49):

- produktowe,
- procesowe,
- marketingowe,
- organizacyjne.

Innowacje produktowe mają miejsce, gdy na rynek wprowadzany jest nowy produkt w celu zaspokojenia nowych potrzeb lub ulepszany jest produkt już istniejący. Innowacja procesowa polega na nowej albo udoskonalonej metodzie produkcji dostaw, natomiast innowacja organizacyjna to zmiany w funkcjonowaniu organizacji, wprowadzone dla podniesienia sprawności działania (Janasz, Koziół 2007, s. 19). Innowacja marketingowa polega na wdrożeniu nowej metody, która związana jest ze znacznymi zmianami w projektach czy konstrukcjach produktu albo opakowania, dystrybucji, promocji lub strategii cenowej (OECD-Eurostat 2008, s. 52).

Inną definicją innowacji, która odnosi się typowo do sektora bankowego, jest innowacja finansowa, która oznacza coś nowego zmniejszającego koszty i ograniczającego ryzyko albo dostarczającego ulepszony produkt, usługę czy instrument, który lepiej zaspokoi popyt uczestników rynku finansowego (Frame, White 2002, s. 1).

Podkreślając aspekt kreacji oraz dyfuzji innowacji, można wyodrębnić taką definicję, która ujmuje innowacje finansową jako akt tworzenia oraz popularyzacji nowych instrumentów finansowych, a także nowych technologii instytucji albo rynku (Tufano 2003, s. 307).

Kolejną definicję innowacji można przedstawić z perspektywy pozytywnych efektów innowacji z funkcji pośrednictwa finansowego i funkcjonowania rynku. Pod tym kątem innowacja finansowa może być postrzegana jako pozytywna zmiana w pośrednictwie albo systemie finansowym, w instytucjach finansowych czy inwestycyjnych rynkach finansowych (Juhkam 2003, s. 3). Innowacje finansowe to np. nowe narzędzia lub mechanizmy finansowe (Romanowska 1997, s. 69). Do innowacji produktowych w bankowości można zaliczyć (Korenik 2006, s. 44):

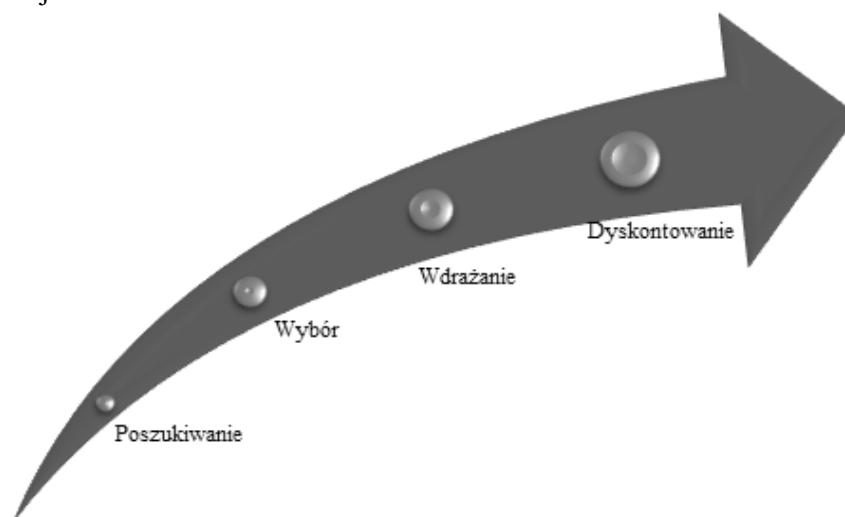
- dotyczące rachunku bankowego: powiązanie go z innymi produktami, w tym usługę doradztwa, personal banking oraz private banking;
- dotyczące sposobu oszczędzania i inwestowania, są to certyfikaty depozytowe oraz indeksowane, lokaty dwuwalutowe, indeksowane i automatyczne, a także asset management;
- dotyczące obszaru kredytowego: kredyt konsolidacyjny oraz leasing konsumencki.

Innowacja to wynik zachowań przedsiębiorczych oraz strategii przedsiębiorczych (Bratnicki, Strużyna 2001, s. 12).

Innowacja jest także elementem niezbędnym do zwiększenia konkurencyjności, co prowadzi do utrzymania dobrej pozycji na rynku (Trzepizur, Wielgórka 2015, s. 40).

### Etapy procesu zarządzania innowacjami

Innowacyjność jest procesem, w którym możliwa jest ingerencja w czynniki kształtujące proces innowacyjny, co w efekcie daje możliwość zarządzania nim (Gródek-Szostak 2011, s. 5). Można wyróżnić cztery etapy procesu w zarządzaniu innowacjami.



Rysunek 1. Etapy procesu zarządzania innowacjami

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Tidd, Bessant 2011, s. 137)

Pierwszy etap związany jest z penetracją otoczenia zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego, w celu znalezienia zagrożeń oraz okazji do zmian, i właściwe przetwarzanie docierających sygnałów, zachowania konkurencji i wykorzystanie nowych technologii na potrzeby klientów (Bojewska 2009, s. 200).

W etapie drugim dokonywany jest właściwy wybór spośród licznych okazji technologicznych oraz rynkowych. Celem tego etapu jest złożenie z otrzymanych danych koncepcji innowacji, która będzie przedmiotem dalszej obróbki na poszczególnych etapach oraz szczeblach innowacyjnego przedsiębiorstwa (Francis 2001, s. 16).

Kolejnym etapem w procesie jest wdrażanie, które polega na wprowadzaniu pomysłów w życie, czyli stworzenie nowego produktu czy usługi lub zmiana procesu technologicznego albo modelu prowadzenia biznesu. Wykonanie analizy technologicznej, jak i również rynkowej pozwala na stwierdzenie, czy innowacja jest możliwa i czy wzbudzi zainteresowanie klientów, po czym następuje wprowadzenie produktu na rynek (Cooper 2005, s. 11).

Dyskontowanie to ostatni etap, będący celem innowacyjności; realizować się może w postaci sukcesu rynkowego, zwiększając udział w rynku lub obniżaniu kosztów. Dyskontowanie korzyści może następować przez patenty albo mniej formalnie – za pomocą wiedzy ukrytej (Hippel von 2005, s. 12).

W skutecznym zarządzaniu innowacjami bardzo istotnym elementem jest wykorzystanie zarówno dorobku nauki, jak i doświadczeń. W zwiększeniu skuteczności podejmowanych przedsięwzięć innowacyjnych stosowane są działania w korzystnych warunkach technicznych, finansowych i organizacyjnych, czy też stwarzające właściwy klimat innowacyjny (Trzepizur, Wielgórka 2014, s. 63). Ważnym elementem jest strategia rozwoju innowacyjnego przedsiębiorstwa. Aby wybrać odpowiednią strategię, należy określić poziom technologiczny firmy. Ustala się, czy dane przedsiębiorstwo jest wystarczająco duże oraz czy będzie w stanie finansować przeprowadzenie badań badawczo-rozwojowych. Dlatego tak ważna jest ocena kondycji finansowej, której dokonuje się za pomocą sprawozdań finansowych – zarówno bilans, który jest podstawowym elementem sprawozdania, jak i rachunek zysków i strat (Trzepizur, Wielgórka 2013, s. 148).

Istotna jest nie tylko zdolność przygotowania i wprowadzenia innowacji na rynek, ale także umiejętność korzystania z innowacji i zdobywanie klientów na skalę masową (Nogalski, Karpacz 2012, s. 334).

### **Bankowość elektroniczna jako innowacja**

W wyniku postępu technologicznego od wielu lat można zauważyć zmianę w tradycyjnej bankowości. Dla społeczeństwa ważną rolę odgrywa zarówno Internet, jak i telefonia komórkowa. Szybki rozwój tych nowych technologii spowodował zmianę wymagań oraz oczekiwań klientów, a ponieważ Internet cieszy się bardzo dużą popularnością, stał się powszechnym środkiem używanym w komunikacji. Banki wykorzystywały Internet jako nową formę świadczonych usług w swojej ofercie produktów i usług bankowych.

Bankowość elektroniczna jest przejawem powszechności takich nowych technologii i oczekiwań klientów, jest innowacją w stosunku do tradycyjnej bankowości i przez cały czas się rozwija.

Świadczenie usługi drogą elektroniczną reguluje Ustawa z dnia 18 lipca 2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną i jest to wykonanie usługi świadczonej bez jednoczesnej obecności stron (na odległość), poprzez przekaz danych na indywidualne żądanie usługobiorcy, przesyłanej i otrzymywanej za pomocą urządzeń do elektronicznego przetwarzania, włącznie z kompresją cyfrową, i przechowywania danych, która jest w całości nadawana, odbierana lub transmitowana za pomocą sieci telekomunikacyjnej (Ustawa z dnia 18 lipca 2002 r., s. 2). Bankowość elektroniczna jest zestawem środków teleinformatycznych, umożliwia zdalny dostęp do rachunku bankowego za pomocą takich urządzeń jak komputer czy telefon komórkowy, jest zbiorem elektronicznych kanałów dystrybucji usług bankowych (Świecka 2010, s. 8).

W skład bankowości elektronicznej wchodzi (Ślązak, Guzek 2012, s. 19):

- bankowość internetowa,

- bankowość mobilna,
- bankowość telefoniczna,
- bankowość terminalowa,
- bankowość telewizyjna,
- bankowość modemowa.

Bankowość internetowa jest stosowaną przez banki innowacją, która w coraz większym stopniu zastępuje lub jest uzupełnieniem tradycyjnej działalności bankowej. Umożliwia dostęp do rachunku bankowego poprzez przeglądarkę internetową w urządzeniach mobilnych i komputerach. To instrument bankowości elektronicznej, alternatywny w stosunku do tradycyjnych oddziałów bankowych kanał dystrybucji, który wykorzystuje Internet w świadczeniu usług bankowych (Świecka 2010, s. 17). Bankowość internetowa to (Borowiecki, Kwieciński 2004, s. 449):

- e-mail, strony WWW,
- e-konto i inne usługi świadczone przez Internet.

Bankowość mobilna to bezprzewodowy system komunikacji z użyciem WAP 2.0, stron internetowych, SMS-ów czy aplikacji dedykowanych, używany w telefonach komórkowych oraz innych urządzeniach przenośnych, np. tablet, smartfon (Ślązak, Guzek 2012, s. 19).

Bankowość telefoniczna to usługa, która przez telefon stacjonarny lub komórkowy umożliwia dostęp do prowadzonych przez bank rachunków oraz daje możliwość dokonywania operacji bankowych (Świecka 2010, s. 18).

Bankowość terminalowa umożliwia dostęp do konta za pomocą elektronicznych elementów płatniczych w terminalach POS oraz wielofunkcyjnych bankomatach.

Bankowość telewizyjna umożliwia dostęp do rachunku bankowego przez cyfrową i satelitarną platformę telewizji interaktywnej z użyciem modemu, telewizora czy konsoli do gier, wykorzystując łącza kablowe i telefoniczne. Bankowość modemowa to komunikacja za pomocą łącza telefonicznego oraz internetowego przy użyciu modemu i dedykowanego oprogramowania na komputerze (Ślązak, Guzek 2012, s. 19).

Dla klientów banków wirtualnych takie usługi dają korzyści w postaci (Kiełtyka 2002, s. 365):

- szybszego dostępu do informacji,
- ograniczenia czasochłonnych wizyt w oddziale,
- przyspieszenia transakcji płatniczych.

Istotne jest, żeby innowacja wносиła coś nowego na rynek; można tu nawiązać do dwóch podstawowych typów innowacji, zarówno produktowych, jak i usługowych (Truman, Smith 2008, s. 3).

Innowacje stosowane w usługach i produktach bankowych dotyczą budowania długotrwałych relacji klientów z bankiem.

Bankowość elektroniczna korzysta z nowych rozwiązań, jest innowacją technologiczną, z której korzystają banki. Za pomocą urządzeń technicznych możliwe jest dokonanie transakcji, dane przekazywane są kanałami elektronicznymi, przy jednoczesnym zintegrowaniu takiego kanału wymiany usług oraz informacji w strukturze organizacyjnej oraz technologicznej banku (Jurkowski 2001, s. 8). Bankowość internetowa jest takim przykładem innowacji technologicznej, która

zmieniła w zasadniczy sposób funkcjonowanie banków. Jest to nowy sposób dystrybucji usług bankowych do komunikacji z klientami.

Zwiększyła się szybkość realizacji transakcji, a także zredukowane zostały koszty ponoszone przez klientów, dlatego bankowość elektroniczna jest również przykładem innowacji organizacyjnej. Klienci przestali być uzależnieni od odległości do placówek bankowych. Takie rozwiązanie organizacyjne to wygoda i oszczędność czasu, możliwość omijania kolejki, przy jednoczesnej atrakcyjności finansowej w porównaniu z tradycyjną bankowością, możliwość jednoczesnej oraz automatycznej obsługi dużej liczby klientów w rzeczywistym czasie. Ograniczony został do minimum obieg dokumentów papierowych, nie ma ograniczeń terytorialnych, dostęp do rachunku bankowego można uzyskać z każdego miejsca na świecie, niższe są koszty realizacji transakcji w porównaniu z obsługą klientów w oddziałach banku, a co za tym idzie – obniżają się koszty obsługi dla banku.

Bankowość elektroniczna jest również przykładem innowacji procesowej, ponieważ jest to nowy sposób dystrybucji usług, zastosowanie nowej komunikacji z klientem. Ze względu na specyfikę operacji finansowych w sektorze usług bankowych, innowacje w bankach występują często łącznie. Bankowość elektroniczna jest kombinacją innowacji technologicznej oraz organizacyjnej; można tu także mówić o innowacji procesowej i marketingowej czy produktowej (Marcinkowska 2012, s. 78-85).

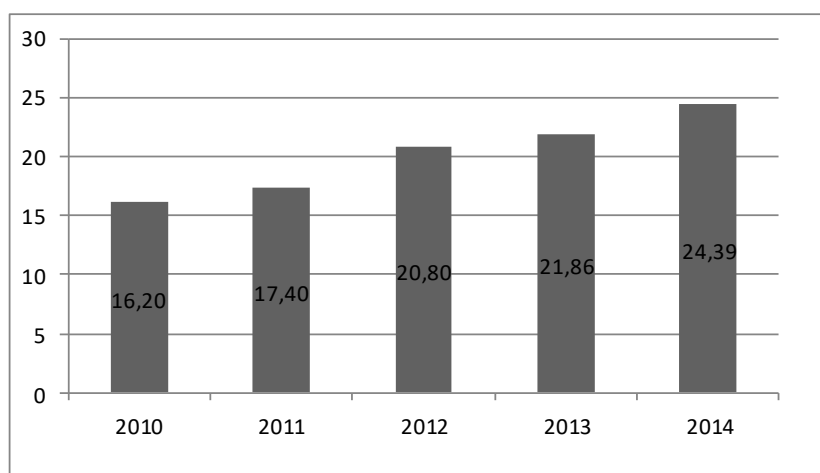
Obecnie na miano innowacji zasługuje bankowość mobilna oraz ciągle udoskonalane różnego rodzaju aplikacje do jej obsługi. Bankowość mobilna umożliwia obsługę rachunków przez telefon – smartfon albo tablet, wykorzystując Internet i aplikację konkretnego banku. Najnowszym innowacyjnym rozwiązaniem płatności dla klientów jest mobilna technologia NFC. Technologia NFC w telefonie to integracja karty płatniczej z kartą SIM komórki, z zainstalowanym modułem NFC. Jest to bezpieczny, szybki i łatwy oraz wygodny sposób na płatności mobilne z technologią NFC, to innowacyjny produkt bankowy w obszarze płatności bezgotówkowych, dzięki temu można zrealizować płatności za pomocą telefonu, identycznie jak za pomocą karty zbliżeniowej.

### **Bankowość internetowa w Polsce**

Bankowość elektroniczna stworzyła nowy rynek finansowy i uznawana jest za innowację finansową, dlatego że traktowana jest jako część rynku elektronicznego, czyli systemu informatyczno-telekomunikacyjnego, który realizuje transakcje w sposób automatyczny kupna-sprzedaży, otwartego dla podmiotów, które mają dostęp do sieci komputerowych oraz teleinformatycznych (Kwaśniecki 2004, s. 5).

Bankowość internetowa wyznacza nowy kierunek rozwoju w sektorze usług bankowych. W ostatnich latach w bardzo wyraźny sposób rozwinęła się bankowość mobilna.

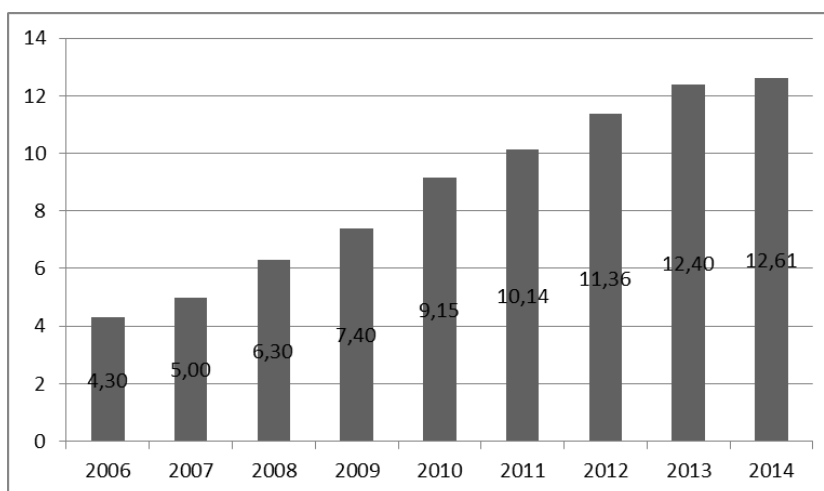
W latach 2010-2014 wzrastała liczba osób korzystających z bankowości internetowej, co widać na poniższym wykresie:



**Rysunek 2. Liczba klientów indywidualnych mających podpisaną umowę dotyczącą usług bankowości internetowej (w mln)**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (NETB@NK 2010-2014, s. 3)

Na koniec 2014 roku liczba klientów indywidualnych posiadających umowy umożliwiające dostęp do usług bankowości internetowej wyniosła ponad 24 mln. W stosunku do 2010 roku odnotowano wzrost o ponad 8 mln (50,55%). Największy przyrost klientów indywidualnych w tych latach odnotowano w roku 2012 – w stosunku do roku 2011 wzrost wyniósł 3,4 mln (19,54%). Można zauważyć rosnące zainteresowanie klientów bankowością internetową. W danym okresie rosła nie tylko liczba osób z dostępem do bankowości internetowej, ale również aktywnych klientów bankowości internetowej, co widać na kolejnym wykresie:



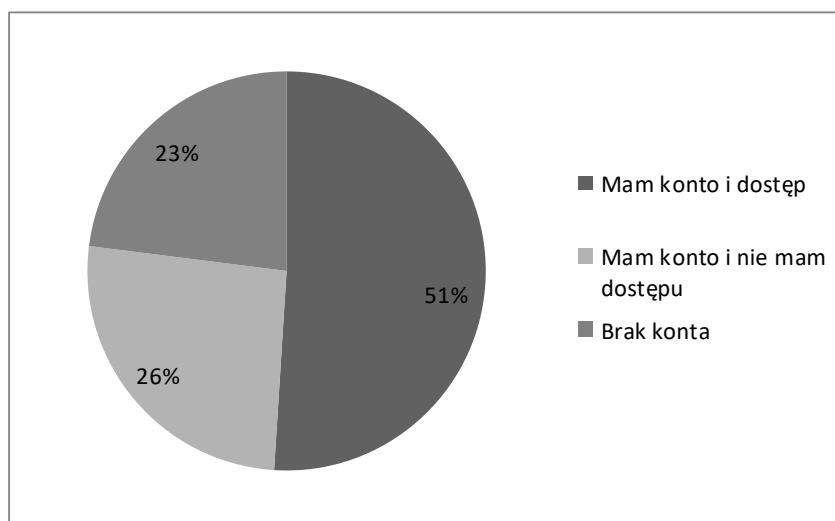
**Rysunek 3. Liczba aktywnych klientów indywidualnych (w mln)**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (NETB@NK 2006-2014, s. 3)

Na koniec 2014 roku liczba aktywnych klientów indywidualnych bankowości internetowej wyniosła ponad 12 mln. W stosunku do 2006 roku odnotowano wzrost o ponad 8 mln (193,25%). Największy wzrost w tych latach odnotowano w 2010 roku w stosunku do roku 2009 i wyniósł on 23,64%, tj. o 1,75 mln klientów aktywnych więcej. Liczba aktywnych klientów indywidualnych bankowości internetowej w badanych latach bardzo dynamicznie wzrastała. Można stwierdzić, że klienci z biegiem czasu oswajają się z nowym rozwiązaniem, a potem zaczynają coraz częściej korzystać z bankowości internetowej. W 2014 roku klienci aktywni stanowili 51,7% udziału ogólnej liczby klientów z dostępem do bankowości internetowej.

### Posiadanie oraz korzystanie z bankowości internetowej w Polsce

Zostało przeprowadzone ogólnopolskie badanie sondażowe na reprezentatywnej próbie 1000 osób, diagnozujące posiadanie i korzystanie z kont bankowości internetowej. Badanie dotyczyło dostępu do bankowości internetowej wśród pełnoletnich osób na terenie Polski, w okresie: październik i listopad 2011 roku oraz styczeń roku 2012. Poniżej przedstawiono wyniki badania na temat posiadania konta i jego dostępności:



**Rysunek 4. Posiadanie i dostęp do konta bankowości internetowej**

Źródło: (Kościński 2013, s. 94)

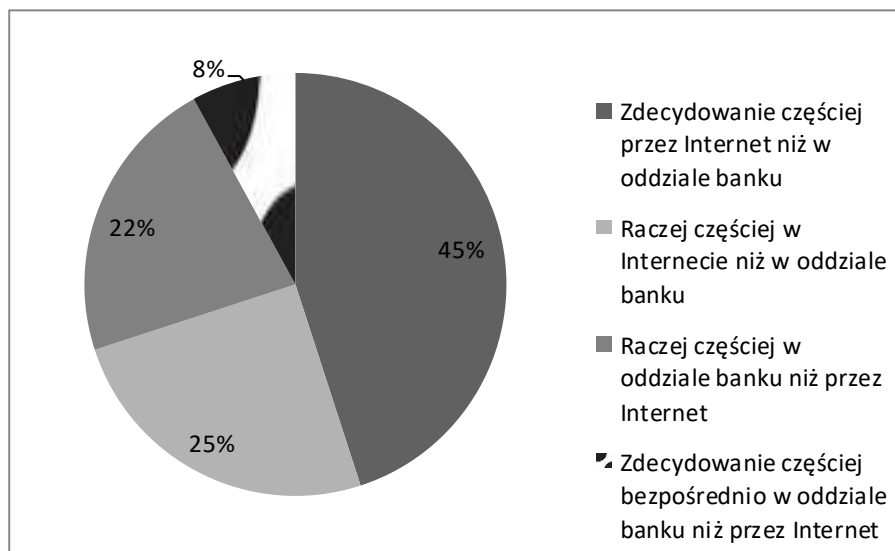
Konto bankowości internetowej posiada 77% ankietowanych, a 23% nie ma konta bankowości internetowej wcale. Ponad połowa ankietowanych posiada konto internetowe i ma do niego dostęp, natomiast 26% badanych osób posiada konto, ale nie posiada dostępu do bankowości internetowej (Kościński 2013, s. 94). Wynika z tego, że na 1000 badanych osób, aż 770 ma konto w ramach bankowości internetowej. Na podstawie powyższych badań stwierdzić można, że znaczna



większość społeczeństwa posiada już w bankach konta osobiste w ramach bankowości internetowej i jest to bardzo dobry wynik.

W ankiecie zadano pytanie o wszystkie czynności, jakie są wykonywane na koncie, np. przelewy czy sprawdzanie stanu konta, oraz z jakiej formy ich realizacji – w oddziale banku czy przez Internet – korzysta Pani/Pan najczęściej?

Badanie przeprowadzono na próbie 365 osób, na koniec listopada i początek grudnia 2009 roku.



**Rysunek 5. Sposób korzystania z czynności operacyjnych na koncie**

Źródło: (Maison 2010, s. 36)

Prawie połowa osób, bo aż 45%, częściej wybiera korzystanie z Internetu niż wizytę w oddziale banku, a 25% Polaków, jeśli ma wybór, to raczej korzysta częściej z Internetu niż korzysta z usług w oddziale. Można stwierdzić, że prawie wszystkie osoby posiadające konto w ramach bankowości internetowej zdecydowanie częściej korzystają z operacji bankowych za pomocą Internetu niż w oddziale.

Aż 70% klientów wybiera częściej usługi internetowe jako drogę do załatwiania spraw związanych z obsługą konta osobistego niż oddział banku, a tylko 30% osób wskazuje na częstsze korzystanie z usług w oddziale niż przez Internet.

## Podsumowanie

Zarządzanie innowacjami jest ważnym elementem w sektorze usług bankowych, a sprawne funkcjonowanie tych procesów powinno zapewnić w długookresowej strategii rozwoju banku przewagę konkurencyjną i pozyskiwanie nowych klientów. W polskim sektorze bankowym bankowość elektroniczna stała się usługą powszechnie dostępną i została poszerzona o nowe usługi, takie jak bankowość internetowa czy mobilna. Sektor ten w latach 2006-2014 charaktery-

zował się intensywnym wzrostem skali wykorzystującej Internet w procesie świadczenia usług bankowych. Świadczy o tym m.in. wzrost liczby klientów posiadających dostęp do bankowości internetowej. Dostęp do bankowości internetowej posiada 51% dorosłych Polaków i większość osób dysponujących kontem internetowym wybiera częściej korzystanie z niego niż z oddziału w banku. Bankowość internetowa stanowi obecnie ekwiwalentną formę świadczenia usług w porównaniu z tradycyjnymi usługami prowadzonymi przez banki. Na szczególną uwagę zasługuje innowacja w postaci bankowości mobilnej oraz ciągłe udoskonalanie aplikacji do jej obsługi. Innowacja ta stała się istotnym trendem na polskim rynku usług bankowych.

## Literatura

1. Bojewska B. (2009), *Zarządzanie innowacjami jako źródło przedsiębiorczości małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
2. Borowiecki R., Kwieciński M. (2004), *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków.
3. Bratnicki M., Strużyna J. (2001), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
4. Cooper R. (2005), *Product Leadership*, Perseus Press, New York.
5. Frame W.S., White L.J. (2002), *Empirical Studies of Financial Innovation: Lots of Talk, Little Action?*, "Federal Reserve of Atlanta. Working Paper 2002-12", July.
6. Francis D. (2001), *Developing Innovative Capability*, University of Brighton, Brighton.
7. Gródek-Szostak Z. (2011), *Zarządzanie innowacjami – wyzwanie współczesnych przedsiębiorstw*, Regionalny Punkt Konsultacyjny KSU w Małopolsce.
8. Hippel von E. (2005), *The Democratization of Innovation*, MIT Press, Cambridge.
9. Janasz W., Koziół K. (2007), *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
10. Juhkam A. (2003), *Financial Innovation in Estonia*, "PRAXIS Working Paper", No. 6.
11. Jurkowski A. (2001), *Bankowość elektroniczna*, „Materiały i Studia”, z. 125.
12. Kalinowski T.B. (2010), *Innowacyjność przedsiębiorstw a systemy zarządzania jakością*, Wolters Kluwer, Warszawa.
13. Kiełtyka L. (2002), *Komunikacja w zarządzaniu. Techniki, narzędzia i formy przekazu informacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
14. Korenik D. (2006), *Innowacyjne usługi bankowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
15. Koziński T. (2013), *Zwyczaje płatnicze Polaków*, NBP, Warszawa.
16. Kwaśniecki W. (2004), *Ekonomiczne problemy bankowości elektronicznej*, „e-BIULETYN”, nr 3.
17. Maison D. (2010), *Postawy Polaków wobec obrotu bezgotówkowego*, NBP, Warszawa.
18. Marcinkowska M. (2012), *Innowacje finansowe w bankach*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, nr 266.
19. NETB@NK (2006-2014), *Raport. Bankowość internetowa i płatności bezgotówkowe*, Związek Banków Polskich, Warszawa.
20. Nogalski B., Karpacz J. (2012), *Orientacja na klienta a innowacyjność przedsiębiorstwa produkcyjnego*, [w:] Kaleta A., Moszkowicz K. (red.), *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
21. OECD-Eurostat (2008), *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa.

22. Romanowska M. (1997), *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
23. Sullivan M.B. (2009), *Post Crisis. Innovation Will Rule.* „ABA Banking Journal”, “Banking Journal”, April.
24. Ślązak E., Guzek E. (2012), *Innowacyjna bankowość internetowa. Bank Web 2.0*, Wolters Kluwer, Warszawa.
25. Świecka B. (2010), *Bankowość elektroniczna*, CeDeWu, Warszawa.
26. Tidd J., Bessant J. (2011), *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Wolters Kluwer, Warszawa.
27. Truman R., Smith I. (2008), *Banking on Innovation, Growth Strategies for an Industry in Subprime Times*, PRTM Insight, First Quarter.
28. Trzepizur P., Wielgórka D. (2013), *Ocena kondycji finansowej w zarządzaniu bankiem*, [w:] Wielgórka D. (red.), *Wybrane procesy zarządzania w przedsiębiorstwach i instytucjach publicznych*, Sekcja Wydawnictw Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
29. Trzepizur P., Wielgórka D. (2014), *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach*, [w:] Wielgórka D. (red.), *Współczesne problemy zarządzania w podmiotach gospodarczych i publicznych*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
30. Trzepizur P., Wielgórka D. (2015), *Innovation as a Source of Competitive Advantage in Management Companies*, [w:] Wielgórka D., Stępień M. (eds.), *Chosen Problems of Management in Present-Day Institutions*, Since and Education, Sheffield.
31. Tufano P. (2003), *Financial Innovation*, [w:] Constantinides G., Harris M., Stulz R. (eds.), *The Handbook of the Economics of Finance*, Elsevier, North Holland.
32. Ustawa z dnia 18 lipca 2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną (Dz.U. 2002 nr 144 poz. 1204).

## MANAGEMENT OF INNOVATIONS IN THE BANKING SERVICES

**Abstract:** Banks implementing innovations broaden its range of new products or services, which affects their competitiveness. Therefore, you must effectively manage the innovation process . Banks have introduced organizational innovations , which took the form of electronic banking . The aim of the publication is to present the management of the process of implementing innovations in banks. Presented types of electronic banking and the management of innovation and its stages and distributes banking innovation . The results of studies on the topic have online accounts and data on the number of online banking customers in Poland.

**Keywords:** banking, banking innovation, innovation, innovation management, bank management