

Monika Klimontowicz

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

ZNACZENIE INNOWACJI DLA KONKURENCYJNOŚCI BANKU – WYNIKI BADAŃ

Wprowadzenie

Trwały rozwój banku oraz zwiększanie jego konkurencyjności i zyskowności są nierozdzielnie związane z innowacjami. Banki muszą tworzyć systemy, które umożliwiają zastosowanie nowoczesnych technologii i aplikacji, optymalizują procesy dostarczania produktów/usług, infrastrukturę finansową oraz tworzą platformę wymiany informacji na temat klientów i procesu sprzedaży we wszystkich kanałach dystrybucji. Dla większości banków, szczególnie tych zarządzanych tradycyjnie, innowacje są wyzwaniem. Tradycyjne procedury, dobrze sprawdzające się w warunkach kryzysu, zapewniające bezpieczeństwo, bardzo często są bowiem hamulcem rozwoju innowacji¹.

Nie każda inwestycja w technologię może zostać uznana za innowację. Innowacją nazywamy proces wiodący do wprowadzania na rynek nowych produktów i usług lub adaptowania nowych sposobów ich świadczenia². Pojęcie to może odnosić się również do zmian w podejściu do sprzedaży, reklamy i pozycjonowania na rynku³. Opracowana przez Zarząd Rezerwy Federalnej definicja innowacji w sektorze bankowym zakłada, że innowacja finansowa to coś nowego, co

¹ M.B. Sullivan: Post Crisis. Innovation Will Rule. „ABA Banking Journal”, April 2009, s. 30-32.

² Literatura przedmiotu obfituje w wiele definicji innowacji. Ich przegląd znaleźć można m.in. w: W. Janasz, K. Kozioł: Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. PWE, Warszawa 2007, s. 11-19.

³ R. Zaborowska: Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie. Przedsiębiorstwo Wydawnicze Ars bonu et aequi, Poznań 2009, s. 64.

zmniejsza koszty, ogranicza ryzyko lub dostarcza ulepszony produkt, usługę, instrument, który lepiej zaspokaja popyt uczestników rynku finansowego⁴.

Niniejszy artykuł prezentuje rodzaje innowacji w sektorze bankowym oraz ocenę ich znaczenia dla konkurencyjności banku dokonaną przez menedżerów banków i klientów.

1. Innowacje w sektorze bankowym

W tradycyjnym ujęciu innowacje dzieli się na produktowe i procesowe. Obszary zmian i zbiorów typów innowacji są jednak o wiele bogatsze niż wynikałoby to z prostego przeciwstawienia produktu i procesu. Według *Podręcznika Oslo* w działalności firm można wyodrębnić cztery rodzaje innowacji: produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe⁵.

Innowacje produktowe to wprowadzenie wyrobu lub usługi, które są nowe lub znacząco udoskonalone w zakresie swoich cech lub zastosowań. W sektorze usług mogą one polegać również na wprowadzeniu znaczących udoskonalień w sposobie świadczenia usługi (np. na podniesieniu sprawności czy szybkości ich świadczenia)⁶. Do innowacji produktowych w obszarze bankowości detalicznej D. Korenik zaliczyła m.in.⁷:

- w zakresie rachunku bankowego: powiązanie go z innymi produktami, w tym usługę doradztwa, *personal banking* i *private banking*,
- w zakresie oszczędzania i inwestowania: certyfikaty depozytowe, lokaty dwuwalutowe, plany oszczędnościowe, lokaty i certyfikaty indeksowane, lokaty automatyczne oraz *asset management*,
- w obszarze kredytowym: kredyt konsolidacyjny i leasing konsumencki.

Innym przykładem innowacyjnej oferty bankowej jest propozycja połączenia konta internetowego z kontem na portalu społecznościowym Facebook (Alior

⁴ W.S. Frame, L.J. White: Empirical Studies of Financial Innovations: Lots of Talk, Little Action? „Federal Reserve Atlanta Working Paper” 2002, za: J. Szambelańczyk, M. Ławrynowicz: Innowacyjność w polskim sektorze bankowym – problem i dylematy. W: Czy sektor bankowy w Polsce jest innowacyjny? Red. E. Balcerowicz. Zeszyty BRE Bank – Case nr 79, Warszawa 2005, s. 10.

⁵ Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. 3rd edition. OECD, Statistical Office of the European Communities, Luxembourg 2005, s. 16-17.

⁶ Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Publikacja OECD i Eurostatu, <http://www.sourceoecd.org/scienceIT/9264013083>, dostęp: 1.08.2012, s. 50.

⁷ Innowacyjne usługi bankowe. Red. D. Korenik. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 44-89.

Sync). Najistotniejsze innowacje produktowe pojawiły się jednak w ostatnich latach w zakresie płatności detalicznych. Stopień innowacyjności instrumentów płatniczych przedstawia tabela 1.

Tabela 1

Stopień innowacyjności instrumentów płatniczych

Instrumenty płatnicze	Stopień innowacyjności		
	Nieinnowacyjne	Innowacyjne	
		Innowacje przyrostowe	Innowacje radykalne
Polecenie przelewu	X		
E-przelew*		X	
Polecenie zapłaty	X		
Karta z paskiem magnetycznym	X		
Karta z mikroprocesorem EMV		X	
Karta zbliżeniowa		X	
Płatności mobilne			X
Płatności on-line			X

* E-przelew realizowany przez banki drogą elektroniczną jest innowacją procesową.

Źródło: J. Harasim: Determinanty upowszechniania się innowacji płatniczych. W: *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska*. Red. J. Węclawski. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2012.

Drugą grupą innowacji są innowacje procesowe, rozumiane jako wdrożenie nowej lub znacząco udoskonalonej metody tworzenia i świadczenia usług. Innowacje w zakresie procesów mogą mieć za cel obniżenie kosztów i/lub podniesienie jakości⁸. Warto podkreślić, że ze względu na specyfikę sektora usług (wytwarzanie usług i ich konsumpcja odbywają się równocześnie) rozróżnienie między produktami i procesami jest często nieostre i może nastęrczać trudności⁹.

Powszechnym kierunkiem zmian w bankowości detalicznej jest podwyższenie standardu usług oferowanych za pośrednictwem urządzeń samoobsługowych, zwiększenie ich funkcjonalności oraz liczby tego typu transakcji przy jednoczesnym zapewnieniu bezpieczeństwa. Za przełom w wierzytelnianiu klientów banku należy uznać rozwiązania biometryczne umożliwiające dokonywanie identyfikacji na podstawie cech fizycznych lub behawioralnych. Banki w Polsce stosują zabezpieczenia biometryczne głównie przy wejściach do głównych skarbców.

⁸ Podręcznik Oslo..., op. cit., s. 51.

⁹ A. Iwańczuk: *Systemy płatnicze i rynek płatności w Unii Europejskiej*. CeDeWu, Warszawa 2011, s. 38.

Natomiast pierwszy bankomat wykorzystujący technologię biometryczną został zainstalowany w 2010 roku przez oddział Banku Polskiej Spółdzielczości w Warszawie oraz w Podkarpackim Banku Spółdzielczym w Sanoku¹⁰.

Kolejną grupą innowacji są innowacje organizacyjne, czyli wdrożenia nowych metod organizacyjnych w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem. Celem innowacji organizacyjnych może być osiągnięcie lepszych wyników poprzez redukcję kosztów administracyjnych lub kosztów transakcyjnych, podniesienie poziomu zadowolenia z pracy (a tym samym wydajności pracy), uzyskanie dostępu do aktywów niebędących przedmiotem wymiany handlowej (takich jak nieskodyfikowana wiedza zewnętrzna) czy obniżenie kosztów dostaw¹¹. W przypadku banków niewątpliwie innowacyjne było wykorzystanie sprawdzonych w innych branżach technik zarządzania, w tym m.in.: outsourcingu, lean manufacturingu, reengineeringu, zarządzania przez jakość (*Total Quality Management – TQM*) czy zarządzania przez cele. Zmiany organizacyjne związane są również z rozwojem bankowości internetowej, która w odbiorze społecznym nadal stanowi nowość. Zmiany w preferencjach dotyczących sposobu kontaktu klientów z bankiem zachodzą co prawda stosunkowo powoli, jednakże ich kierunek powinien być istotną wskazówką dla banków¹². Silna konkurencja na rynku usług bankowych powoduje, że banki chcące zachować bądź poprawić swoją pozycję konkurencyjną wykorzystują funkcje nowoczesnych technologii w wielu obszarach bankowości detalicznej (zob. tabela 2)¹³. Innowacji organizacyjnych, zarówno wewnątrz struktur bankowych, jak i w zakresie współpracy z partnerami zewnętrznymi banku, wymagał będzie również rozwój bankowości mobilnej.

¹⁰ Charakterystykę biometrycznych systemów uwierzytelniania znaleźć można w: I. Kuchciak: Bankowość biometryczna – nowe wyzwania dla polskiego sektora bankowego. W: *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H Oeconomia*, Vol. XLV.2. Red. J. Węclawski. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2011, s. 225-230.

¹¹ Podręcznik Oslo..., op. cit., s. 54.

¹² M. Kisiel: Internet a konkurencyjność banków w Polsce. CeDeWu.pl, Warszawa 2007, s. 215; B. Świecka: Bankowość internetowa. Cedewu.pl, Warszawa 2009, s. 37-42; J. Proenca, M.M. Silva, T. Fernandes: The Impact of the Internet Upon Bank Marketing. „*Journal of Financial Bank Marketing*” Vol. 15, No. 2, s. 160-175.

¹³ T. Guimaraes, B. Brandon, E.R. Guimaraes: Empirically Testing Some Major Factors for Bank Innovation Success. „*Journal of Performance Management*” November 2009, s. 20-34; B. Curry, L. Moutinho: Using Advanced Computing Techniques in Banking. „*International Journal of Bank Marketing*” 1993, Vol. 11, No. 6, s. 39-40, za: J. Harasim: Bankowość..., op. cit., s. 149.

Tabela 2

Funkcje nowoczesnej technologii i obszary jej wykorzystania w bankowości detalicznej

Obszar	Funkcje IT	Przykłady wykorzystania technologii	Główne korzyści dla klienta	Znaczenie dla banku	
				operacyjne	systemowe
I	Zastąpienie personelu	Rozwój nowych kanałów dystrybucji	Wzrost dostępności usług bankowych Wyższy komfort i niższy koszt korzystania z tych usług	++	++
II	Ułatwienie pracy personelu	Automatyzacja <i>back office</i> , a następnie <i>front office</i>	Usprawnienie obsługi i skrócenie jej czasu	++	-
III	Narzędzie analizy postaw i zachowań klientów	System Informacji Marketingowej Hurtownie danych Systemy CRM	Lepsze zaspokojenie potrzeb klienta Podniesienie jakości jego obsługi	+	++
IV	Narzędzie wspomagające zarządzanie bankiem	Centralizacja wybranych funkcji Systemy Zakupów Centralnych (ERP) <i>Balanced Score Card</i> (Zrównoważona Karta Wyników) Systemy zarządzania personelem	Pośrednie	++	+

Źródło: J. Harasim: Bankowość detaliczna w Polsce. CeDeWu, Warszawa 2009, s. 150.

Ostatnią grupą innowacji są innowacje marketingowe, związane z wykorzystaniem nowych technik i narzędzi marketingowych, co skutkuje zazwyczaj znaczącymi zmianami w projekcie/konstrukcji produktu lub opakowaniu (*product design*), dystrybucji, promocji lub strategii cenowej. Celem takiej innowacji jest lepsze zaspokojenie potrzeb klientów, otwarcie nowych rynków zbytu lub nowe pozycjonowanie produktu/firmy¹⁴.

W przypadku usług bankowych, ze względu na ich niematerialny charakter, trudno jest mówić o innowacjach polegających na zmianie formy i wyglądu

¹⁴ Podręcznik Oslo..., op. cit., s. 52.

produktu. W zakresie graficznym największe zmiany dokonały się w projektach znaków firmowych i projektach graficznych materiałów informacyjno-promocyjnych.

W zakresie dystrybucji produktów warto zauważyć zmiany odnoszące się do placówek bankowych, które dotyczą ich lokalizacji, rozmiaru, wyglądu i funkcji oraz efektywności działania¹⁵. Zasadniczo zmienił się rozmiar oraz wygląd zewnętrzny i wewnętrzny placówek. Nowo otwierane placówki, zwane McBankami lub *bank shops*, są na ogół znacznie mniejsze niż tradycyjne oddziały, zatrudniają zwykle kilka osób i wyróżniają się charakterystyczną kolorystyką. Ich wnętrze jest często podzielone na strefy o odrębnych funkcjach: regułą jest istnienie rozbudowanej strefy samoobsługowej, wyposażonej często już nie tylko w bankomat, ale i wplatomat, telefon, terminal internetowy czy wrzutnię nocną. Szczególnie ważnym, przede wszystkim z perspektywy klienta, przejawem zmian w zakresie wykorzystywanych przez banki kanałów dystrybucji jest bankowość internetowa, czyli forma dostarczania i realizacji usług bankowych (obsługi produktów bankowych) przy wykorzystaniu Internetu jako medium komunikacyjnego¹⁶.

Poza sferą dystrybucji istotne zmiany zaistniały także w komunikacji marketingowej. Zasadniczo zmieniły się scenariusze i realizacja kampanii reklamowych. Wprowadzono do nich nietypowy dla branży finansowej język i formę. Cechą charakterystyczną przekazu jest lekkość, unikanie specjalistycznych sformułowań i potoczne słownictwo¹⁷. Do innych ważnych zmian w komunikacji marketingowej należy zaliczyć fakt, że jej integralną częścią stały się multimedia. Według raportu *Banki w sieci*¹⁸ w 2011 roku zdecydowanymi liderami popularności i aktywności w Internecie były BZ WBK, PKO Bank Polski i Pekao SA. Natomiast w mediach społecznościowych, ze szczególnym uwzględnieniem Facebooka, prym wiodły PKO Bank Polski, BPH, mBank i Citi Bank.

Poszukując źródeł innowacyjności, niektóre banki koncentrują się na wysokiej jakości produktów, inne na doskonałości operacyjnej, a jeszcze inne na lep-

¹⁵ Szerzej w: J. Harasim: Rola franchisingu w systemach dystrybucji detalicznych usług bankowych. W: Bankowość detaliczna – idee, modele, procesy. Red. A. Gospodarowicz. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 54, Wrocław 2009, s. 70-81.

¹⁶ M. Solarz: Wielokanałowość w bankowej obsłudze klienta. W: Bankowość. Red. M. Zaleska. Monografie i Opracowania Naukowe Szkoła Głównej Handlowej w Warszawie. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2005, s. 257-264; D. Wawrzyniak: Technologie informatyczne w instytucjach kredytowych. W: Zarządzanie instytucjami kredytowymi. Red. A. Gospodarowicz, A. Nosowski. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 415.

¹⁷ E. Rozpara: Marketingowy kryzys czy dojrzałość komunikacji z klientem? „Bank”, maj 2010, s. 42.

¹⁸ Raport powstał na podstawie zebranych w listopadzie i grudniu 2011 r. ponad 52 tys. publicznych wzmianek dotyczących banków. Rezultaty badań zostały uzyskane za pomocą Brand24 – narzędzia do monitoringu Internetu. Wyniki pochodzą z okresu od 1 listopada do 31 grudnia 2011 r. i obejmują całość polskojęzycznego Internetu; więcej na stronie www.brand24.pl.

szej wiedzy o klientach. Znaczenie dla konkurencyjności banku mają jednak jedynie te aspekty jego innowacyjności, które są brane pod uwagę przez klientów przy jego ocenie.

2. Znaczenie innowacji dla banków i ich klientów

Przeprowadzone przez autorkę badania empiryczne miały na celu ustalenie czynników przewagi konkurencyjnej wykorzystywanej przez banki, ocenę znaczenia tych czynników i skuteczności ich wykorzystania oraz określenie, jak ważne są poszczególne czynniki przy wyborze banku przez klientów. Badania empiryczne zostały przeprowadzone w pierwszej połowie 2012 roku i objęły swoim zasięgiem zarówno banki detaliczne, jak i klientów indywidualnych korzystających z ich usług¹⁹.

Wśród ocenianych przez respondentów czynników konkurencyjności banku znalazły się elementy składające się na jego innowacyjność. Menedżerowie banków oceniali:

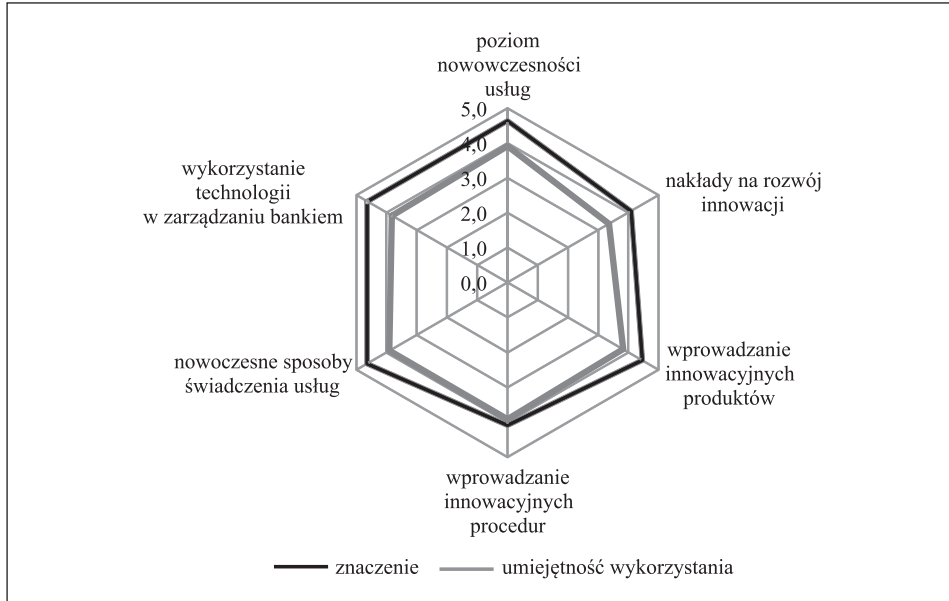
- poziom nowoczesności usług,
- nakłady na rozwój innowacji,
- wprowadzanie innowacyjnych produktów,
- wprowadzanie innowacyjnych procedur,
- nowoczesność w zakresie sposobów świadczenia usług,
- wykorzystanie nowoczesnych technologii w zarządzaniu bankiem.

Znaczenie tych elementów oceniono jako duże (średnia ocen – 4,4). Bardzo duże znaczenie respondenci przypisali nowoczesności usług, nowoczesnym sposobom ich świadczenia oraz wykorzystaniu technologii w zarządzaniu. Czynniki te otrzymały dokładnie takie same średnie oceny w wysokości 4,6. Natomiast mniej ważne są zdaniem menedżerów nakłady na rozwój innowacji i wprowadzanie innowacyjnych procedur, przy czym najniższa ocena wynosi w tym przypadku 4,1, co również oznacza duże znaczenie.

W procesie budowy konkurencyjności banki najlepiej radzą sobie z wykorzystaniem nowoczesnych usług, nowoczesnych procedur i nowoczesnych sposobów świadczenia usług. Najslabiej w ich odczuciu wyglądają nakłady na rozwój innowacji. Uzyskana przez nie średnia ocena na poziomie 3,4 jest jedną z najniższych ocen wśród wszystkich elementów konkurencyjności banku. Na rys. 1

¹⁹ Obie próby były próbami reprezentatywnymi, a wykorzystywane w kwestionariuszach ankietowych siedmiostopniowe skale ocen (od 0 do 6) charakteryzowały się wysoką rzetelnością mierzoną współczynnikiem α -Cronbacha.

przedstawiono ocenę znaczenia elementów innowacyjności i umiejętności ich wykorzystania przez bank.



Rys. 1. Znaczenie i umiejętność wykorzystania elementów innowacyjności banku

Menedżerowie banków o zasięgu międzynarodowym nieco inaczej niż menedżerowie banków krajowych oceniają znaczenie nakładów na rozwój innowacji i wprowadzanie innowacyjnych procedur. Menedżerowie banków zagranicznych są zgodni co do tego, że czynniki te mają bardzo duże znaczenie (dla obu czynników średnia wyniosła 5,0). Natomiast wśród menedżerów banków krajowych nie ma zgody co do ich oceny. Wśród ich opinii można znaleźć zarówno takie, które nadają tym zasobom małe znaczenie, jak i takie, według których znaczenie to jest bardzo duże. Średnia dla obu czynników wyniosła 3,9. Pozostałe cechy banków nie miały istotnego wpływu na ocenę znaczenia poszczególnych elementów innowacyjności²⁰.

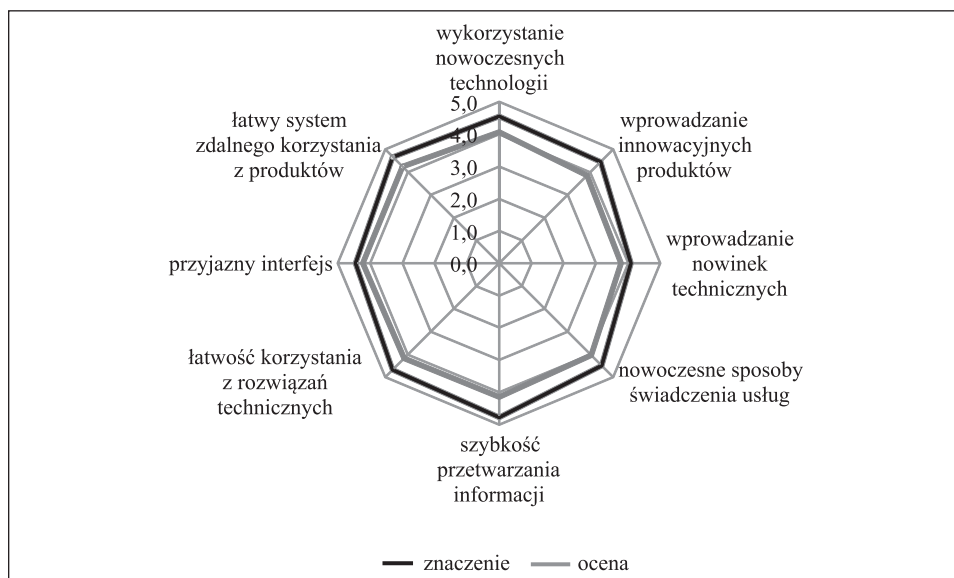
W zakresie oceny umiejętności wykorzystania innowacji występuje korelacja pomiędzy umiejętnością wprowadzania innowacyjnych procedur a czasem działania banku oraz liczbą zatrudnionych pracowników i liczbą placówek. Umiejętność wprowadzania innowacyjnych procedur jest tym lepiej oceniana przez jego menedżerów, im dłużej działa bank. Menedżerowie banków, które rozpo-

²⁰ Do zbadania korelacji między elementami innowacyjności banku i jego cechami wykorzystano współczynnik korelacji *tau*-Kendalla jako nieparametryczną miarę uwzględniającą powiązania rang.

częły działalność przed 1989 rokiem, ocenili ją na 5,0. Ocena tej umiejętności w bankach, które powstały w latach 90., wyniosła 3,7, a w bankach utworzonych po 2000 roku – 3,0. Wraz ze wzrostem liczby zatrudnionych w banku pracowników rośnie przekonanie jego menedżerów o umiejętności wykorzystania innowacyjnych procedur oraz nowoczesnych sposobów świadczenia usług do stworzenia przewagi konkurencyjnej.

W ramach oceny innowacyjności banku klienci zostali poproszeni o opinie na temat znaczenia i poziomu:

- wykorzystania nowoczesnych technologii,
- wprowadzania innowacyjnych produktów,
- wprowadzania nowinek technicznych,
- nowoczesnych sposobów świadczenia usług,
- szybkości przetwarzania informacji,
- łatwości korzystania z rozwiązań technicznych,
- przyjaznego interfejsu,
- systemu zdalnego korzystania z produktów (zob. rys. 2).



Rys. 2. Znaczenie i ocena innowacyjności banku w opinii klientów

Znaczenie innowacyjności banku oceniono wysoko (średnia ocen – 4,5). Żaden z elementów innowacyjności nie otrzymał średniej oceny poniżej 4 punktów. Za najważniejsze klienci uznali: szybkość przetwarzania informacji (średnia ocen – 4,8), łatwość korzystania z rozwiązań technicznych (średnia ocen – 4,7)

i łatwy system zdalnego korzystania z produktów (średnia ocen – 4,7), a za najmniej ważne – wprowadzanie nowinek technicznych (średnia ocen – 4,1).

Innowacyjność banków, z usług których obecnie korzystają klienci, została oceniona dobrze (średnia ocen – 4,1). Najlepiej oceniono przyjazny interfejs oraz łatwy system zdalnego korzystania z produktów i rozwiązań technicznych. Czynniki te otrzymały średnio ocenę 4,2. Najgorzej oceniono wprowadzanie nowinek technicznych (średnia ocen – 3,8). Jak widać rozpiętość pomiędzy najgorszą i najlepszą oceną w tej grupie jest niewielka.

Wyniki badań dotyczących źródeł przewagi konkurencyjnej banku przeprowadzone przez autorkę potwierdzają, że zarówno menedżerowie banków, jak i klienci dostrzegają duże znaczenie innowacji dla konkurencyjności banku. Ocena umiejętności ich wykorzystania przez banki jest jednak niższa od oceny ich znaczenia. Biorąc pod uwagę współczesne tendencje, poprawa tej umiejętności stanie się w najbliższym czasie jednym z najistotniejszych czynników przewagi konkurencyjnej na rynku usług bankowych.

Podsumowanie

Budowa przewagi konkurencyjnej na współczesnym rynku usług bankowych będzie możliwa jedynie przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii i procesów. Zaprezentowane w artykule innowacje uzasadniają tezę, że banki wykorzystują rozmaite ich funkcje w wielu obszarach swojego działania.

Znaczenie elementów wpływających na innowacyjność dla konkurencyjności banku zostało dostrzeżone zarówno przez jego menedżerów, jak i klientów. W przypadku tych elementów rozbieżności w ocenie dokonanej przez klientów i menedżerów banku są najmniejsze spośród wszystkich czynników konkurencyjności. Zarówno oczekiwania klientów, jak i ocena skuteczności wykorzystania innowacji są dość wysokie, co może oznaczać, że banki podejmują w tym zakresie trafne decyzje.

W najbliższym czasie umiejętność wykorzystania innowacji wciąż będzie jednym z najistotniejszych czynników przewagi konkurencyjnej na rynku usług bankowych.

Literatura

- Carneiro A.: What is required for growth? „Business Strategy Series” 2007, Vol. 8, No. 1.
- Guimaraes T., Brandon B., Guimaraes E.R.: Empirically Testing Some Major Factors for Bank Innovation Success. „Journal of Performance Management”, November 2009.
- Harasim J.: Bankowość detaliczna w Polsce. CeDeWu, Warszawa 2009.
- Harasim J.: Determinanty upowszechniania się innowacji płatniczych. W: *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Red. J. Węclawski. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2012.*
- Harasim J.: Rola franchisingu w systemach dystrybucji detalicznych usług bankowych. W: *Bankowość detaliczna – idee, modele, procesy. Red. A. Gospodarowicz. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 54, Wrocław 2009.*
- Innowacyjne usługi bankowe. Red. D. Korenik. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Iwańczuk A.: Systemy płatnicze i rynek płatności w Unii Europejskiej. CeDeWu, Warszawa 2011.
- Janasz W., Kozioł K.: Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. PWE, Warszawa 2007.
- Kisiel M.: Internet a konkurencyjność banków w Polsce. CeDeWu.pl, Warszawa 2007.
- Kuchciak I.: Bankowość biometryczna – nowe wyzwania dla polskiego sektora bankowego. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H Oeconomia, Vol. XLV.2. Red. J. Węclawski. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2011.*
- Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. 3rd edition. OECD, Statistical Office of the European Communities, Luxembourg 2005.
- Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Publikacja OECD i Eurostatu, <http://www.sourceoecd.org/scienceIT/9264013083>.
- Proenca J., Silva M.M., Fernandes T.: The Impact of the Internet Upon Bank Marketing. „Journal of Financial Bank Marketing” Vol. 15, No. 2.
- Ptak L.: Measuring Client Value. „CMA Management” 2001, Vol. 75, Iss. 4.
- Rozpara E.: Marketingowy kryzys czy dojrzałość komunikacji z klientem? „Bank”, maj 2010.
- Schienstock G., Hämäläinen T.: Transformation of Finnish Innovation System: A Network Approach. SITRA 2001, <http://www.sitra.fi/julkaisut/raportti7.pdf>.
- Solarz M.: Wielokanałowość w bankowej obsłudze klienta. W: *Bankowość. Red. M. Zaleska. Monografie i Opracowania Naukowe Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2005.*
- Sullivan M.B.: Post Crisis, Innovation Will Rule. „ABA Banking Journal”, April 2009.

- Szambelańczyk J., Ławrynowicz M.: Innowacyjność w polskim sektorze bankowym – problem i dylematy. W: Czy sektor bankowy w Polsce jest innowacyjny? Red. E. Balcerowicz. Zeszyty BRE Bank – Case nr 79, Warszawa 2005.
- Świecka B.: Bankowość internetowa. Cedewu.pl, Warszawa 2009.
- Wawrzyniak D.: Technologie informatyczne w instytucjach kredytowych. W: Zarządzanie instytucjami kredytowymi. Red. A. Gospodarowicz, A. Nosowski. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012.
- Zaborowska R.: Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie. Przedsiębiorstwo Wydawnicze Ars bonu et aequi, Poznań 2009.

THE INNOVATIONS' IMPORTANCE FOR BANK'S COMPETITIVENESS – SURVEY RESULTS

Summary

Nowadays the bank's sustainable development and the increase of its competitiveness and profitability are indissolubly connected with innovations. It is necessary to create systems enabling banks to implement new technology and applications, optimise the process of providing services, finance infrastructure and create the platform of information exchange. Innovations are a challenge for most banks in Poland, especially for traditionally managed ones. The traditional procedures, good working and efficient during the crisis, are quite often the barrier of innovations' development.

The results of author's survey focused on bank's competitive advantage confirm that both the banks' managers and customers agree on the innovations' importance for bank's competitiveness. However their opinion of banks' ability to use them in the process of creating competitive advantage is worse. Taking into account the latest trends improving that ability will be the crucial factor of competitiveness on banking market in the nearest future.