



Funding information: Not applicable. **Conflicts of interests:** None. **Ethical considerations:** The Author assures of no violations of publication ethics and takes full responsibility for the content of the publication.

EWOLUCJA I ZNACZENIE BANKOWYCH KANAŁÓW DYSTRYBUCJI

Marcin Józwiak*

<https://doi.org/10.18778/2391-6478.1.45.03>

EVOLUTION AND SIGNIFICANCE OF BANKING DISTRIBUTION CHANNELS

ABSTRACT

The purpose of the article. The aim of this article is to present and evaluate the distribution channels used by retail banks, the determinants of banks' choice of these channels, and the directions of changes. The study will seek to answer the research question of what the evolution of distribution channels for banking products and services entails and what determines it.

Methodology. In analysing the banking distribution channels, the method of review and critical, descriptive and comparative analysis of the literature and reports of the banking sector was used.

Results of the research. Changes in distribution channels have been presented, from the basic model of distribution known for many years, which is the bank branch, to modern *multichannel* and *omnichannel* models. Using the example of changes in customer approach to the increasing use of the Internet and mobile applications in banking, the directions of changes in the banking sector's approach to the use of available distribution channels have been shown. The shift of customers from bank branches to the Internet and mobile applications, where customers have already learned to perform simple banking operations, has forced changes in the banking sector. Directions in the banking sector's move away from traditional brick-and-mortar branches towards combining them with other channels such as call centers, the Internet, or mobile applications to reduce costs and increase business efficiency have been indicated. Banks, by reducing costs and adapting to the observed trend of customers moving to remote channels, are beginning to reorganize their distribution network, including the bank branches themselves.

Keywords: banking, banks, distribution channels, *multichannel*, bank branches, cashless branches, *omnichannel*, bank transformation.

JEL Class: G20, G21, G29.

* Mgr, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki. Corresponding Author. E-mail: marcin.jozwiak@uni.lodz.pl

Ewolucja i znaczenie bankowych kanałów dystrybucji

Wszystko zaczęło się od włoskich handlarzy, zwłaszcza złotników, zajmujących się przekazywaniem monet kruszcowych od jednych klientów do drugih za pośrednictwem „ław” czy „kontuarów”. Tak wyglądała bankowość w początkach jej funkcjonowania. Wraz ze zmianą sposobów dokonywania płatności zmieniał się również podejście społeczeństw do pieniądza, bogactwa oraz źródeł jego pozyskania. W dzisiejszym świecie wyzwań, szybkości zmian w sposobie i stylu życia, a zwłaszcza oczekiwań klientów, bankowość wygląda zupełnie inaczej. Jeszcze na początku XX wieku to klienci dostosowywali się do kierunków dystrybucji wskazywanych przez banki. Kierunki zmian bankowych kanałów dystrybucji uległy znacznej ewolucji, odwracając zupełnie sposób dostosowywania się banków. Dziś to klient, jego potrzeby, miejsca, w którym przebywa czy forma w jakiej komunikuje się ze światem, dyktują sposoby dystrybucji produktów bankowych. Potrzeby dotyczące usług bankowych uległy zmianie. Rosnące tempo życia, dążenie społeczeństwa do szybkiej realizacji zadań i oczekiwania natychmiastowego efektu, znudzenie się oczekiwaniem, rosnąca potrzeba komfortu i wygody przy jednoczesnym dążeniu do maksymalizacji bezpieczeństwa, dokładając do tego szybko rosnącą konkurencyjność w sektorze bankowym, doprowadziły do przemiany tradycyjnego modelu banku kojarzonego z okienkiem i kolejkami (Witczak, 2024: 42). Szybkość rozwoju możliwości technologicznych oraz skutki pandemii Covid-19 doprowadziły do szybkiego wzrostu klientów korzystających z aplikacji mobilnych, kanałów internetowych, kosztem standardowych placówek bankowych. Właściwy wybór strategii dystrybucji produktów bankowych jest istotnym elementem budowania przewagi konkurencyjnej wśród sektora bankowego na całym świecie. Banki oferują klientom swoje produkty i usługi poprzez różne kanały dystrybucji (Goska, 2014). Dlatego właściwy dobór odpowiednich kanałów dystrybucji w zależności od segmentu, a właściwie od zachowań i oczekiwań tego segmentu, jest kluczowym czynnikiem sukcesu bankowości.

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja i ocena kanałów dystrybucji wykorzystywanych przez banki detaliczne, determinanty wyboru przez banki tychże kanałów oraz kierunki zmian. Dokonano oceny trendów dotyczących bankowych kanałów dystrybucji za pomocą metody przeglądu i analizy krytycznej i opisowej literatury przedmiotu oraz raportów związanych z rozwojem bankowości internetowej i tradycyjnej.

W opracowaniu będzie poszukiwana odpowiedź na pytanie badawcze na czym polega ewolucja kanałów dystrybucji produktów i usług bankowych i co ją determinuje.

Definicja i rodzaje kanałów dystrybucji

Produkty, niezależnie czy mowa o produktach bankowych czy też jakichkolwiek innych, muszą być dystrybuowane klientom zgodnie z ich potrzebami, czyli w odpowiedniej formie, miejscu i czasie. Realizacja tego celu oznacza podejmowanie określonych działań przy wykorzystaniu określonych instrumentów. To zaś określa się poprzez pojęcie polityki dystrybucji i stanowi kolejny, po produkcji

i cenie, element marketingu-mix. Podstawą realizacji polityki dystrybucji są zatem kanały dystrybucji. W literaturze marketingu można znaleźć wiele różnych definicji tego pojęcia. Przez kanał dystrybucji rozumiany jest zbiór elementów sieci, na którą składają się: źródła, elementy pośrednie i ujścia strumieni produktów i usług (Ambroziak & Lewczuk, 2009). Kanał dystrybucji oznaczać może również kombinację wszystkich podmiotów uczestniczących w procesie oferowania produktów i usług konsumentom lub drogę, którą pokonuje produkt od wytwórcy do ostatecznego nabywcy, zmieniając właściciela, zwiększając wartość użytkową, przechodząc przez różne, powiązane ze sobą ogniwa pośrednie (Trojanowski, 2011).

Jak wskazuje Grzywacz, dystrybucja oznacza działalność zorientowaną na osiągnięcie zysku, obejmującą planowanie, organizowanie i kontrolowanie sposobu przemieszczania gotowych produktów bankowych z miejsc ich wytwarzania (centrale banku) do miejsc sprzedaży nabywcom ostatecznym (placówki bankowe i Internet). „Zadaniem dystrybucji jest dostarczanie klientom końcowym produktów przez nich pożądaných do miejsc, w których chcą je nabyć, w odpowiadającym im czasie, na uzgodnionych warunkach i po akceptowalnej przez nich cenie” (Grzywacz, 2006: 55). Oznacza to dokonanie wyboru przez bank odpowiednich kanałów dystrybucji produktów i świadczonych usług.

Kanał dystrybucji to – w dużym uproszczeniu – forma, za pomocą której odbywa się składanie zamówień oraz proces dostarczania produktu i usługi do nabywcy. Zamiennie stosuje się też określenia takie jak kanał sprzedaży czy komunikacji (BaseLinker, 2022). Jest to istotne zwłaszcza w kontekście zdobywania uwagi odbiorców, doprowadzania ich do zakupu oraz zadowolenia z poziomu obsługi klienta. We współczesnym świecie to szersza definicja kanałów dystrybucji. Do tej pory definicje kanałów dystrybucji opierały się o samo pojęcie dystrybucji, czyli dostarczania produktu do nabywcy. Szersze pojęcie kanałów dystrybucji dodaje aspekt zwracania uwagi i wzbudzania potrzeb zakupowych potencjalnych nabywców, dodając element zadowolenia klientów z całego serwisu towarzyszącego procesowi zakupu. Pamiętać należy, że banki to usługodawcy, a więc wytwarzane przez nich produkty są zdematerializowanymi usługami, co ma znaczący wpływ na wybór kanałów dystrybucji.

Idąc za Szelągowską (Iwanowicz-Drozdowska et al., 2017), możemy wyróżnić kanały dystrybucji w zależności od przyjętego kryterium. Z punktu widzenia liczby szczebli uczestniczących w dystrybucji od wytworzenia do klienta możemy wyróżnić:

- **Kanały bezpośrednie** – charakteryzują się uczestnictwem dwóch ogniw w dystrybucji – bank i klient, nie ma tu żadnych dodatkowych uczestników dystrybucji. Przykładem będą tutaj placówki bankowe (o ile jest to sieć własna, placówki typu franchisingu będą już przykładem kanału pośredniego), Internet, aplikacja mobilna, sprzedaż telefoniczna realizowana przez pracowników banku;
- **Kanały pośrednie** – tu mamy do czynienia z więcej niż dwoma ogniwami. Prócz banku i klienta pojawiają się pomiędzy nimi dodatkowe ogniwa dystrybucji – pośrednicy. Przykładem będą tutaj pośrednicy kredytowi lub finansowi, firmy leasingowe, towarzystwa

ubezpieczeniowe, agencje ratalne, sieci sprzedaży np. samochodów, sklepy internetowe, platformy zakupowe itp.

Innym podziałem prezentowanym przez Szelągowską (Iwanowicz-Drozdowska et al., 2017) jest kryterium znaczenia danego rodzaju kanału w polityce dystrybucyjnej banku. Według tego kryterium można wyróżnić:

- **Kanały podstawowe** – to główne kanały dystrybucji i z tego względu będą one najbardziej dochodowym źródłem dystrybucji i komunikacji z klientem.
- **Kanały pomocnicze** – są dodatkowymi kanałami w polityce dystrybucji i mają za zadanie wspieranie i uzupełnianie kanałów głównych (podstawowych).

Analizując literaturę można wyróżnić jeszcze kilka innych podziałów kanałów dystrybucji. Z punktu widzenia liczby ogniw (szczebli) uczestniczących w dystrybucji (tzw. przekrój pionowy) wyróżnia się **kanały krótkie**, czyli takie z małą liczbą uczestników i **kanały długie**, czyli kanały pośrednie z udziałem dużej liczby ogniw, czyli uczestników. Długość kanału określana jest tu przez liczbę ogniw (szczebli-pośredników).

Innym kryterium będzie przekrój poziomy, w którym szerokość kanału określa liczbę pośredników tego samego rodzaju na każdym szczeblu dystrybucji, co pozwala z kolei na wyróżnienie **kanałów wąskich** – niewielka liczba pośredników na poszczególnych szczeblach kanału, oraz **kanałów szerokich** – produkty oferowane są do sprzedaży przez dużą liczbę pośredników działających na tym samym szczeblu (Kuczamer-Kłopotowska, 2005: 184–185).

Tabela 1

Podział kanałów dystrybucji według kryteriów i przykłady z sektora bankowego

Kryteria podziału		
Rodzaj uczestników	Liczba szczebli pośrednich	Liczba pośredników w danym szczeblu
BEZPOŚREDNIE	KRÓTKIE	WĄSKIE
Placówki bankowe	Placówki bankowe	Placówki bankowe
Internet	Internet	Internet
Aplikacje mobilne	Aplikacje mobilne	Aplikacje mobilne
Contact Center	Contact Center	Contact Center
	Oddziały innych banków	Oddziały innych banków
POŚREDNIE	Pośrednicy finansowi	Pośrednicy finansowi
Oddziały innych banków	Oddziały franczyzowe	Oddziały franczyzowe
Pośrednicy finansowi	Firmy ubezpieczeniowe	Firmy ubezpieczeniowe
Oddziały franczyzowe	Platformy zakupowe	Platformy zakupowe
Firmy ubezpieczeniowe		
Platformy zakupowe	DŁUGIE	SZEROKIE
Agencje ratalne	nie występują w sektorze bankowym	nie występują w sektorze bankowym
Firmy leasingowe		

Źródło: opracowanie własne na podstawie Goska (2014: 23–37).

Z punktu sektora bankowego ważny będzie jeszcze jeden podział kanałów dystrybucji. Biorąc pod uwagę powiązania własnościowe między bankiem a pośrednikami uczestniczącymi w kanale,

wyodrębnić można jeszcze kanały własne, częściowo własne i obce. Przykładem kanałów własnych będą np. placówki, kanałami częściowo własnymi np. placówki franchisingowe, a kanały obce to pośrednicy kredytowi lub finansowi, firmy leasingowe, towarzystwa ubezpieczeniowe, agencje ratalne itp. Podział kanałów dystrybucji wykorzystywanych w sektorze bankowym z punktu widzenia różnych kryteriów podziału przedstawia szczegółowo tabela 1.

Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto, że do bankowych kanałów dystrybucji zaliczać można oddziały bankowe, *Contact Center*, dostęp do bankowości Internetowej i poprzez aplikacje mobilne. Autor w niniejszym artykule nie będzie zajmował się kanałami pośrednimi. Można zatem przyjąć zgodnie z powyższą klasyfikacją, że tematem artykułu będą kanały wąskie, krótkie i bezpośrednie.

Charakterystyka kanałów dystrybucji sektora bankowego w Polsce

Polityka w zakresie dystrybucji obejmuje organizację i regulację wszystkich działań banku, celem których jest dostarczenie usługi do klienta z punktu jej wytworzenia. Rola dystrybucji usług bankowych ulega ciągłym zmianom. Trudnością sektora bankowego jest obecnie trudność w znalezieniu przewagi konkurencyjnej. Banki oferują podobny zakres usług o zbliżonej cenie, dlatego muszą stosować takie strategie dystrybucji usług, aby pozyskać jak największą liczbę klientów po jak najniższym koszcie (Iwanowicz-Drozdowska et al., 2017: 197). Idąc za tym stwierdzeniem sektor bankowy nieustannie poszukuje takich rozwiązań technologicznych i możliwości, aby z jednej strony szerzej dotrzeć do klientów w miejscu i czasie odpowiednim dla tychże, przy jednoczesnym ograniczaniu kosztów tych kanałów dystrybucji. Po drugiej stronie banki muszą brać pod uwagę oczekiwania klientów, które wraz ze zmianami w nawykach, rosnącym wykorzystywaniem przez ludność nowych technologii, brakiem czasu, zmianami stylu życia, szybko się zmieniają.

Według autora opracowania kształtowanie bankowych kanałów dystrybucji uzależnione jest od wielu różnych czynników:

- Pierwszym z nich jest sam **produkt** oferowany klientom i jego cechy. Proste produkty bankowe nie będą wymagały wyspecjalizowanych kanałów dystrybucji, natomiast produkty złożone lub skomplikowane z punktu widzenia klienta takie jak np. kredyty hipoteczne, będą wymagały wyboru innych kanałów dystrybucji. Na przykład skomplikowane inwestycje, finansowanie złożonych transakcji będzie wymagało zaangażowania wyspecjalizowanego doradcy, podczas gdy założenie prostej lokaty może być oferowane w kanałach zdalnych, gdyż nie wymaga udziału personelu.
- **Cena** produktu będzie miała duże znaczenie przy wyborze kanału dystrybucji. Drogie produkty będą oferowane przez kanały krótkie, tak by droga do klienta była najkrótsza. Oznacza to najczęściej kanał bezpośredni bank-klient, gdzie obsługa jest bardzo mocno

spersonalizowana. Natomiast produkty tanie mogą być oferowane masowo przez kanały dłuższe.

- Kolejnym istotnym czynnikiem są **zasoby finansowe** banku. Chodzi tu o to, jak kosztowny jest dany kanał dystrybucji, jego zbudowanie, utrzymanie. Czy dystrybucja danym kanałem będzie opłacalna. Chodzi tu oczywiście o prosty rachunek ekonomiczny, czy bank stać na dystrybucję poprzez dany kanał.
- Następnym elementem wyboru kanału dystrybucji będą **zasoby ludzkie**. To, jaką bank ma kadrę, jak wysoce wyspecjalizowaną i wyszkoloną, czy poziom tej kadry jest adekwatny do oferowanych w tym kanale produktów. Mowa tu na przykład o sytuacji, w której bank decyduje się na sprzedaż kredytów hipotecznych w sieci placówek. Decydując się na taką formę musi mieć w tych placówkach odpowiednią kadrę doradców.
- **Zaawansowanie technologiczne** danego banku będzie następnym kryterium przy wyborze kanałów dystrybucji. To, jak dalece ma rozwiniętą technologię, będzie decydowało na to jak dalece może sobie pozwolić na sprzedaż w kanałach zdalnych i jak skomplikowane produkty może w tych kanałach oferować.
- Kolejnym kryterium będą zastosowane przez bank **segmenty klientów**. Ma to znaczenie zwłaszcza w sposobie dotarcia do danego segmentu, jego preferencji, stylu funkcjonowania, skłonności zakupowych, cech jakim dany segment się charakteryzuje. Dla przykładu, jeśli bank określił sobie segment docelowy jako „segment senior” i zdefiniował go jako klienci z przedziału wiekowego 60+ a jednocześnie chce do tych klientów docierać wybierając jedynie kanał internetowy, musiałby dokonać analizy czy segment ten jest na tyle zaawansowany technologicznie, aby móc obsługiwać się poprzez ten kanał dystrybucji.
- Bardzo istotnym czynnikiem, nie tylko przy wyborze kanałów dystrybucji, jest **konkurencja**. Działania innych banków mają duży wpływ na wybory dokonywane przez banki. Jeśli dany bank znajdzie np. niszę w dystrybucji, nowy kanał lub możliwości dotarcia do klientów może to doprowadzić do przewagi konkurencyjnej nad pozostałymi bankami. Przeoczenie takiej sytuacji może doprowadzić nawet do znacznego oddalenia się danego banku od pozostałych graczy, a ich dogonienie może być trudne, czasochłonne i skutkować poniesieniem znacznych nakładów finansowych. Przykładem mogą być tu nowe technologie, które do tej pory nie były wykorzystywane w sektorze bankowym a ich wprowadzanie przez poszczególnych uczestników rynku bankowego powodowało, że konkurenci musieli się dostosowywać nie chcąc stracić klientów (np. rozwój bankowych aplikacji mobilnych).
- **Cechy pośredników** – ten czynnik będzie miał znaczenie, jeśli bank wybierze prócz kanałów bezpośrednich kanały pośrednie. Ma to znaczenie z wielu punktów. Po pierwsze należy pamiętać, że bank jest instytucją zaufania publicznego i dobór partnerów ma tu ogromne znaczenie w budowaniu tego zaufania. Wybór niewłaściwych partnerów może mieć wpływ

na reputację banku. Po drugie należy brać pod uwagę zasięg pośredników, ich formy działania i kanały dotarcia do klientów. Po trzecie ich infrastrukturę, choćby technologiczną czy będzie ona kompatybilna z bankową. Po czwarte dobór partnerów może mieć wpływ na budowanie poufności i bezpieczeństwa danych klientów. I po piąte struktura pośredników. Im jest bardziej rozbudowana i wielostopniowa tym większe są koszty które ponosi klient.

Na podstawie informacji przedstawionych powyżej można wyciągnąć wniosek, że występuje wiele czynników wpływających na wybór kanałów dystrybucji. Nie należy jednak rozpatrywać ich odrębnie. Tylko jednoczesna analiza wszystkich elementów daje możliwość wyboru odpowiedniej strategii dystrybucji. Idąc za Szelągowską, tworząc strategię dystrybucji usług bankowych określa się, jakie kanały dystrybucji będą wykorzystywane, jaką rolę będą odgrywać w systemie dystrybucji, jak duża będzie sieć dystrybucji, jaka będzie struktura tej sieci, w jakich miejscach będą zlokalizowane oddziały i inne punkty dystrybucji, jakie pole wyboru odnośnie do wykorzystywanych kanałów zostawi się klientowi oraz jaką rolę w procesie dystrybucji odgrywać będą partnerzy handlowi i pośrednicy (Szczepaniec, 2004, s.196).

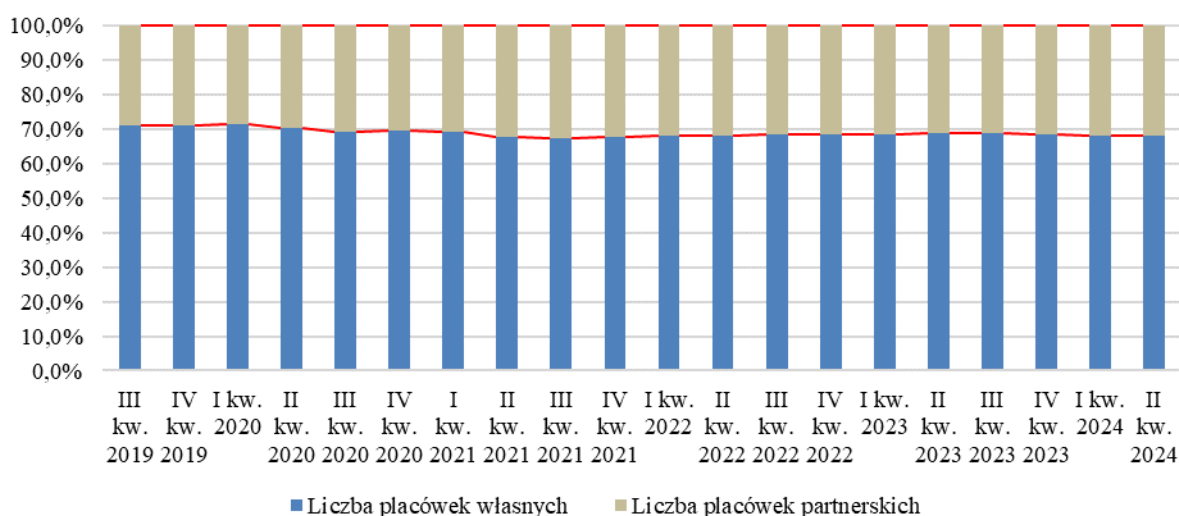
Dystrybucja produktów bankowych opiera się na kanałach głównie bezpośrednich. Banki wykorzystują też kanały pośrednie, ale w przeważającej mierze są to kanały krótkie ograniczające się do maksymalnie jednego pośrednika w układzie pionowym. Oznacza to, że na drodze dystrybucji od banku do klienta pośredniczy maksymalnie jeden szczebel (ogniwo) – pośrednik. Przykładowi pośrednicy w dystrybucji produktów bankowych to biura maklerskie, firmy leasingowe, firmy ubezpieczeniowe, agencje sprzedaży ratalnej, pośredników kredytowych, placówki pocztowe, przedsiębiorstwa handlowe czy też sieci hipermarketów, platformy zakupowe, sieci komórkowe, salony samochodowe itp.

Wśród kanałów pośrednich dużą rolę odgrywają placówki partnerskie na zasadach franczyzy. Franczyza bankowa to system sprzedaży usług i produktów bankowych przed odrębny i niezależny podmiot - przedsiębiorcę, oparty na ścisłej i ciągłej współpracy pomiędzy prawnie i finansowo odrębnymi i niezależnymi przedsiębiorstwami w którym jedno z nich to bank. Przedsiębiorstwo działa pod szyldem i marką banku oraz na ściśle określonych zasadach i procedurach. Rozwój sieci franczyzowej jest dla banku sposobem na efektywne pod względem kosztowym poszerzenie zasięgu. Daje bankowi możliwość zaoferowania swoich produktów większej liczbie klientów, poprzez poszerzenie swojej sieci placówek. To z kolei daje mu możliwość szybszego i szerszego dotarcia do klientów. Banki decydują się głównie na ten rodzaj kanału dystrybucji na mniejszych rynkach, w mniejszych miejscowościach. Wynika to głównie z rachunku ekonomicznego, gdzie otwieranie placówek własnych może być ekonomicznie nieuzasadnione, wobec czego nie angażuje własnego kapitału, a korzysta z kapitału zewnętrznego partnera, w tym przypadku franczyzobiorcy. Dla banków forma placówki partnerskiej daje możliwość szybkiego rozwoju sieci dystrybucji przy jednoczesnym obniżeniu kosztów funkcjonowania sieci i mniejszym zaangażowaniu kapitałów własnych w jej rozbudowę. Szacuje się, że koszty stałe związane z utrzymywaniem własnej sieci dystrybucji w formie

placówek stacjonarnych są nawet 10-krotnie większe niż sieci opartej na franczyzie (Węclawski, 2009). Wybór przez banki tej formy dystrybucji niesie jednak sporo ryzyk. Franczyzobiorca działający w imieniu banku pozostaje jednak pozostaje samodzielnym przedsiębiorcą działającym na własny rachunek. Choć obowiązują konkretne zapisy umowy, to pozostaje on nadal przedsiębiorcą działającym na własny rachunek. Może tu dochodzić do rozbieżności celów, strategii, co wiąże się ze sporym ryzykiem operacyjnym po stronie banku. Wynikać to może również z obaw o przestrzeganie regulacji i przepisów prawa bankowego. Należy pamiętać, że sektor bankowy jest jednym z najbardziej sformalizowanych i uregulowanych sektorów działalności, podlegającym dużej liczbie regulatorów i kontroli. To banki sprzedając swoje produkty i usługi poprzez placówki partnerskie ponoszą odpowiedzialność wobec klientów w zakresie bezpieczeństwa powierzonych przez nich środków pieniężnych oraz terminowości realizacji zobowiązań. Klienci nie odczuwają, że kupując dany produkt czy usługę dokonują zakupu w placówce partnerskiej. Placówki te z punktu widzenia klienta są tak samo obrendowane, tak samo wyglądające jak placówki własne banku. Klient dokonując zakupu w takiej placówce ma przeświadczenie, że kupuje bezpośrednio w danym banku, a nie przez pośrednika. Bank tworząc taki system dystrybucji ryzykuje własną reputację. Zaznaczyć tu trzeba, że cały sektor bankowy jest sektorem zaufania publicznego i to na tym zaufaniu opiera się cały mechanizm funkcjonowania sektora. To kluczowy czynnik ryzyka operacyjnego i reputacyjnego przy wyborze tej formy kanału dystrybucji. Między innymi z tych względów udział placówek partnerskich w wszystkich kanałach dystrybucji nie jest znaczący (Węclawski, 2009). Jak pokazują dane z rysunku 1 placówki partnerskie stanowią około 30% sieci oddziałów bankowych i mimo trwającego spadku ogólnej liczby oddziałów, udział ten na przestrzeni lat się utrzymuje.

Rysunek 1

Zmiany w strukturze placówek własnych i partnerskich w Polsce w latach 2019–2024



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z: Boczoń (2020).

Z innego punktu podziału bankowych kanałów dystrybucji mamy do czynienia z grupą kanałów krótkich i wąskich. Oznacza to, że w ścieżce dystrybucji mamy tu głównie bank i klienta. Wynika to głównie ze specyfiki produktów bankowych, którymi są usługi głównie transakcyjne. Produkty bankowe są zdematerializowane, dlatego nie ma tu fizycznego przepływu produktów, co znacznie upraszcza rodzaje wykorzystywanych kanałów dystrybucji do wyżej wymienionych. Nie istnieje także przenoszenie prawa własności, ponieważ w przypadku kredytów środki stawiane są do dyspozycji klientowi, a w przypadku lokat bankowi przez określony czas i za ustalone wynagrodzenie (Chwirot-Zakrzewska, 2004: 2).

W teorii marketingu bankowego do tej pory mówiło się o trzech podstawowych modelach dystrybucyjnych (Pietrzak, 2002: 36):

- model dystrybucji wyłącznie stacjonarnej (*bricks and mortar*),
- model dystrybucji wyłącznie elektronicznej (*clicks only*),
- model dystrybucji wielokanałowej (*bricks and clicks*).

Model dystrybucji stacjonarnej polega na budowaniu sieci placówek bankowych z obsługą bezpośrednią, choć powstają już placówki bezosobowe. Jest to bardzo tradycyjny model dystrybucji i podstawowy. Mimo to może on bardzo różnie wyglądać z punktu widzenia swojej struktury, wielkości poszczególnych oddziałów, lokalizacji, zakresu dostępnych dla klientów czynności i produktów dostępnych w danej placówce. Wszystko zależy od wybranej przez bank strategii i segmentów klientów do jakich bank chce dotrzeć. Należy brać pod uwagę, że ten model może być dość kosztowny. Wynika to bowiem z nakładów ponoszonych na budowę i utrzymanie fizycznych placówek oraz koszty personelu, które ogólnie w kalkulacji ekonomicznej są jednym z wyższych.

Model dystrybucji elektronicznej polega na oferowaniu produktów i usług wyłącznie poprzez Internet, czyli tzw. bankowość elektroniczną za pomocą stron bankowych lub aplikacji mobilnych. Przykładem takiej formy dystrybucji i jednocześnie prekursorem na rynku Polskim był mBank. W momencie powstania w 2000 roku oferował swoje produkty tylko poprzez Internet i nie posiadał żadnych oddziałów. Główna zaleta tego rozwiązania tkwi w pokonaniu bariery przestrzennej i czasowej w procesie dostarczania produktów i usług, gdyż w przypadku bankowości elektronicznej ograniczenia te praktycznie nie występują (Pietrzak, 2002: 38).

Model dystrybucji wielokanałowej (*multichannel*) jest połączeniem dwóch poprzednich modeli. Polega na jednoczesnym tworzeniu kanałów dystrybucji stacjonarnej z wykorzystaniem kanałów Internetu i *Contact Center*. Model wielokanałowy powstał w odpowiedzi na pojawiające się nowe możliwości technologiczne i oczekiwania klientów. Klienci nie chcieli korzystać tylko z placówek bankowych. Szybki rozwój Internetu i wykorzystanie nowych technologii wykorzystały także banki. Klient może jedną operację realizować używając kilku kanałów lub wybierając kanał, w którym chce dokonać transakcji. Możliwa jest także taka opcja, w której wybrane produkty są dostępne przez kanał stacjonarny a inne przez kanał internetowy. Nie oznacza to, że banki oferują produkty bankowe poprzez różne kanały. W modelu tym ważnym elementem jest funkcjonowanie tych kanałów we wzajemnym

powiązaniu informacyjnym i technicznym. Należy zwrócić tu uwagę, że banki budując wielokanałowy model dystrybucji tak projektują kanały, aby podnosić ich możliwości oraz ich komplementarność z innymi już funkcjonującymi kanałami z uwzględnieniem potrzeb i oczekiwań swoich klientów. Od strony klienta taki model dystrybucji oznacza wykorzystanie więcej niż jednego kanału, gdyż żaden z kanałów nie spełnia jego wszystkich oczekiwań. Tak na przykład placówka bankowa ma ograniczenia miejsca i czasu podczas gdy Internet tych ograniczeń nie posiada. Internet z kolei nie będzie mógł klientowi doradzić czy pomóc w obsłudze bardziej skomplikowanych produktów, z czym świetnie poradzą sobie doradcy w placówce. Zatem każdy z kanałów ma dla klientów zarówno pewne zalety, jak i określone wady. Klienci używają różnych dostępnych kanałów w sposób komplementarny. Od strony zarządzania przez bank model ten opiera się na oddzielnym zarządzaniu poszczególnymi kanałami dystrybucji. Może to prowadzić do sytuacji różnych cen produktów w zależności od kanału, w którym jest oferowany, różnych cech tego samego produktu, różnic w sposobie promocji, kontaktu z klientem. Wynika to z różnic w zarządzaniu poszczególnymi kanałami i przyjętej przez zarządzających nimi strategii. Poszczególne kanały, tak jak już wspomniano, uzupełniają się, co nie oznacza ich spójności w dotarciu do klienta, czy też współpracy pomiędzy kanałami. Z czasem banki zauważyły, że taki model jest mniej efektywny. W poszukiwaniu przewagi konkurencji, ale także, a może przede wszystkim w lepszym dotarciu do klienta i w zwiększeniu jego zadowolenia, banki zaczęły zastanawiać się jak lepiej wykorzystać synergii poszczególnych kanałów. Zaczęła powstawać nowa koncepcja zwana modelem dystrybucji **wszechkanałowej** – *omnichannel*.

W dalszej części artykułu autor przedstawi, że dotychczasowy podział na powyższe modele ewoluował w odpowiedzi na zmieniającą się szybko rzeczywistość, zarówno wynikającą z wewnątrz samych banków, ale przede wszystkim otoczenia i zachowań samych klientów.

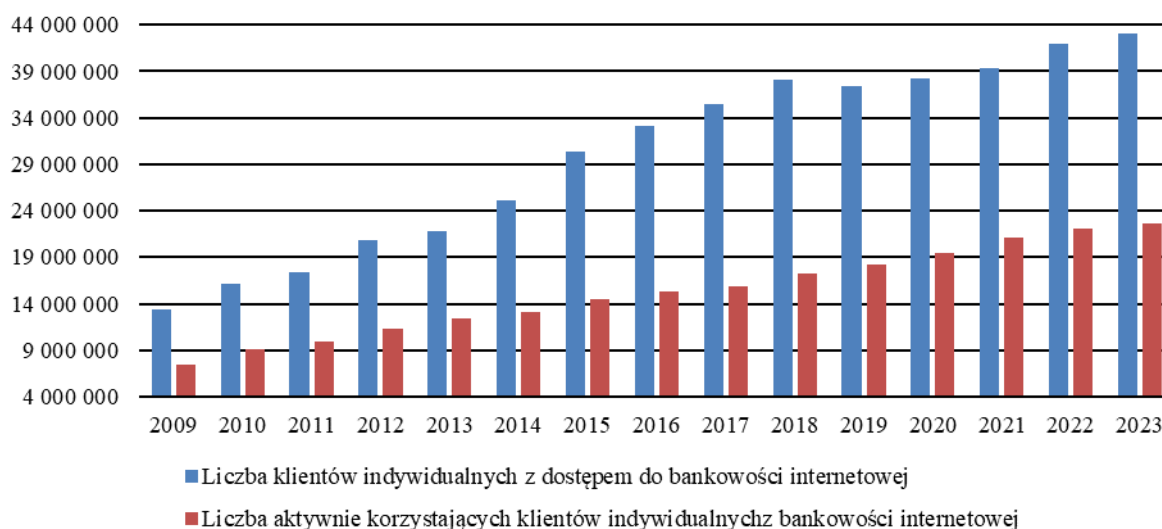
Uwarunkowania zmian w podejściu do bankowych kanałów dystrybucji

Od lat zaobserwować można nieustanny trend w przechodzenia klientów od stacjonarnych zakupów, początkowo w kierunku zakupów internetowych za pomocą komputera, aż po coraz większy wzrost udziału aplikacji mobilnych. Od 2007 roku, kiedy to iPhone wprowadził nowy model telefonów komórkowych rozszerzając funkcje tego urządzenia poza samą komunikację z drugą osobą, minęło 17 lat. Miało to ogromne znaczenie na zmianę sposobu wykorzystania telefonu. Szybki rozwój technologii rozszerzającej funkcje telefonu o różnego rodzaju aplikacje, dzięki którym klienci mogli robić zakupy, miał swoje przełożenie również w bankowości. Na koniec 2023 r. praktycznie cały obszar kraju 99% był objęty zasięgiem Internetu mobilnego o maksymalnej prędkości co najmniej 100 Mb/s. W 2023 r. liczba klientów mobilnego dostępu do Internetu, świadczonego za pomocą kart SIM wykorzystywanych w dedykowanych urządzeniach, wzrosła o 1,6% wobec poprzedniego roku i wyniosła 8,9 mln (UKE, 2024). Jak wynika z analiz rynkowych obecnie 79% Polaków posiada smartfon, a 2/3 Polaków korzysta z aplikacji mobilnych przynajmniej raz w roku. Według danych

Sidusis na koniec listopada 2024 r. 7,7 mln gospodarstw domowych znajdowało się w zasięgu Internetu szerokopasmowego co oznacza, że ich liczba dynamicznie zwiększyła się w porównaniu z rokiem 2023 (Bankier.pl, 2025). Operatorzy telekomunikacyjni nie tylko poszerzają zasięg, ale także koncentrują się na stałej migracji abonentów na łącza gwarantujące wysokie przepustowości. W naturalny więc sposób trend ten wypiera stacjonarne lokalizacje. Rozwój technologii mobilnych, rozwój Internetu, jego większa dostępność i coraz większa szybkość przetwarzania danych wpływa na zachowania klientów, ich przyzwyczajenia i uniezależnia ich od miejsca, w którym przebywają. Internet zrewolucjonizował wiele dziedzin życia od sfer społecznych po sfery zakupowe. Sektor bankowy nie mógł pozwolić sobie na zignorowanie tej formy dotarcia do klienta. W obecnych czasach to klient jest punktem wyjścia w oferowaniu produktów także bankowych. W porównaniu do działalności tradycyjnych kanałów dystrybucji jakim są placówki stacjonarne, rozwój Internetu stworzył możliwość szybkiego i mniej kosztownego dotarcia do klientów i zaspokojenia ich potrzeb w oderwaniu od tradycyjnej placówki bankowej. Widać to w zachowaniach klientów. Na koniec 2023 roku liczba klientów indywidualnych z dostępem do bankowości internetowej według raportu NetB@nk wynosiła 49,05mln, co stanowi ponad dwukrotny wzrost w ciągu 10 lat (Raporty NetB@nk, n.d.). Szczegółowy wykaz wzrostu bankowości internetowej na przestrzeni 2009–2023 przedstawia rysunek 2.

Rysunek 2

Liczba klientów detalicznych sektora bankowego z dostępem do bankowości internetowej w Polsce w latach 2009–2023



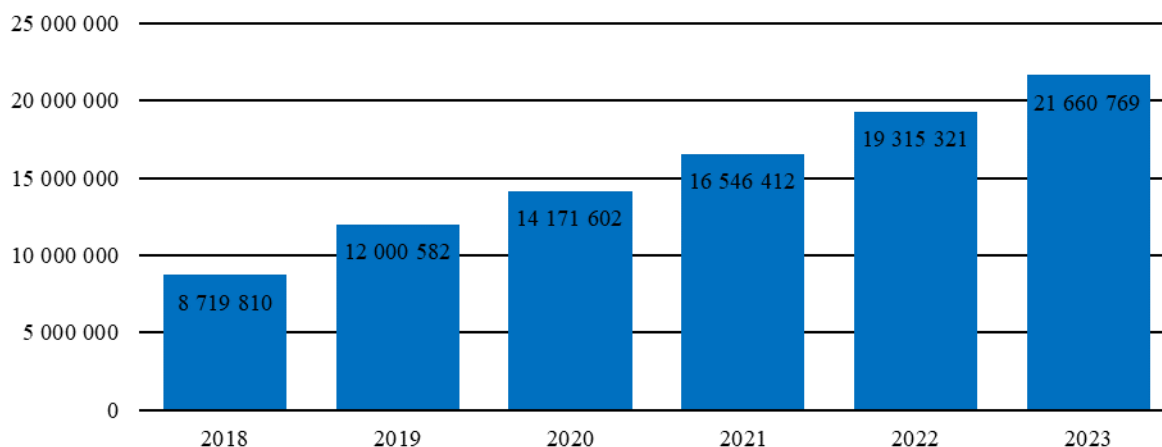
Źródło: opracowanie własne na podstawie Raportów NetB@nk (n.d.).

Rośnie także udział bankowych aplikacji mobilnych. Według danych raportu Netb@nk od 2018 roku, kiedy to zaczęto analizować trend w aplikacjach bankowych, liczba użytkowników aplikacji

bankowych wynosiła 8,7mln, gdy w 2023 już 21,6mln. W ciągu 6 lat to jest prawie 2,5 krotny wzrost (Raporty NetB@nk, n.d.). Zmianę w latach 2018–2023 pokazuje rysunek 3.

Rysunek 3

Liczba użytkowników bankowych aplikacji mobilnych klientów detalicznych sektora bankowego w Polsce w latach 2018–2023



Źródło: opracowanie własne na podstawie Raportów NetB@nk (n.d.).

W dużej mierze do tej tendencji przyczyniła się pandemia Covid-19, gdzie w dobie zamknięcia obsługi stacjonarnej klienci musieli szybko przenieść się w strefę internetową i mobilną. Nie dotyczyło to tylko bankowości, ale to właśnie ten sektor zmuszony był zareagować najszybciej i w szybkim tempie rozbudować funkcjonalność posiadanych aplikacji by dostarczyć klientom potrzebne produkty i usługi, które do tej pory klienci przyzwyczajeni byli dokonywać w placówkach stacjonarnych. Zamknięcie przestrzeni publicznej i ograniczenia w przemieszczaniu spowodowały naturalną alokację się klientów do kanałów internetowych i mobilnych, ograniczając do minimum obsługę stacjonarną.

W opublikowanych badaniach Rybacka (2023) wskazuje, że koronawirus i związana z nim sytuacja wpłynęły na wzrost zainteresowania klientów banków wykorzystaniem aplikacji mobilnej, powodując tym samym mniejsze zainteresowanie bankowością internetową. Podkreśla, że w okresie pandemii o 72% wzrosły płatności telefonem i o 44% więcej ankietowanych korzystało z usługi BLIK. To pokazuje skalę zmian w bankowych kanałach dystrybucji.

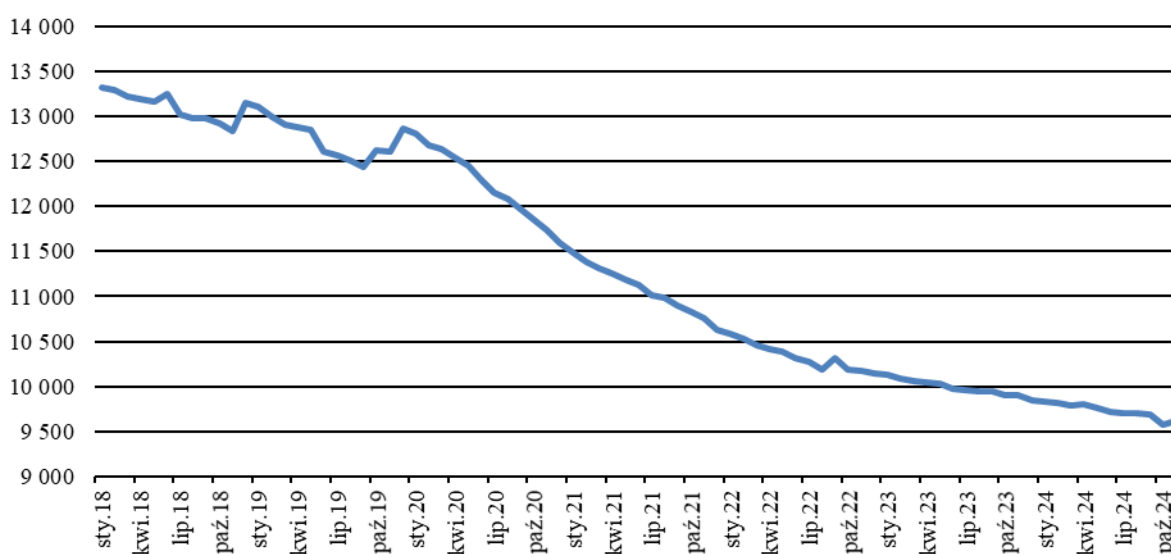
Wzrostowi kanału internetowego w systemie dystrybucji sektora bankowego towarzyszą niskie koszty operacyjne. Wynika to z dwóch podstawowych źródeł. Po pierwsze nie wymaga to budowania kosztownej sieci oddziałów. Po drugie prowadzi to do redukcji kosztów pracowniczych na skutek szybkiego procesu automatyzacji wielu zadań i operacji. W efekcie średni koszt transakcji dokonanej przez Internet jest kilkakrotnie niższy od kosztu tej samej transakcji wykonanej w tradycyjny sposób. Niskie koszty operacyjne przekładają się na możliwość oferowania klientom korzystnych warunków

oprocentowania, opłat i prowizji. Powoduje to wzrost konkurencyjności cenowej bankowości elektronicznej wobec bankowości tradycyjnej.

Kolejnym czynnikiem zmian w podejściu do bankowych kanałów dystrybucji są zmiany w kanale stacjonarnym – czyli sieci naziemnej. Przeniesienie się klientów w stronę kanałów internetowych i *mobile*, przy rosnących kosztach utrzymania kanałów naziemnych jakimi są placówki bankowe powoduje, że banki z dużą siecią naziemną mocno ograniczają tę sieć, a pozostali próbują efektywniej wykorzystać i dostosować sieć placówek do nowych oczekiwań klientów.

Rysunek 4

Liczba oddziałów banków w Polsce w latach 2018–2024



Źródło: opracowanie własne na podstawie KNF (n.d.).

Z raportu opublikowanego przez KNF (KNF, n.d.; Boczoń, 2023a) wynika, że placówek bankowych cały czas ubywa. Według tego raportu na koniec listopada 2024 r. liczba oddziałów bankowych, filii, ekspozytur i przedstawicielstw, wynosiła 9,611 tys., czyli o 293 mniej niż rok temu. Począwszy od 2018 roku do listopada 2024, czyli na przestrzeni 6 lat naziemna sieć bankowa w Polsce skurczyła się o ponad 3,7 tys. punktów obsługi klientów. Spadek ten stanowi prawie aż 28% w stosunku to stycznia 2018 roku. Analizując dane zmian w liczbie oddziałów w Polsce na przestrzeni lat 2018–2024, które przedstawia rysunek 4, widać, że do końca 2019 roku tendencja choć była spadkowa, to widać było próby również wzrostu liczby oddziałów, co zdaniem autora wynikało z reorganizacji i prób poszukiwania nowych sposobów organizowania sieci sprzedaży przez banki w Polsce. Sytuacja bardzo się zmieniła zaczynając od 2020 roku. Od tego momentu można zauważyć ciągły i równy spadek liczby oddziałów bankowych. Jest to wpływ pandemii Covid-19, który wymusił na sektorze, ale i klientach zmiany nie tylko w sektorze bankowym. Zamknięcie klientów w domach spowodowało znaczne zmniejszenie potrzeby placówek naziemnych przy jednoczesnym zapotrzebowaniu na poszukiwanie

przez sektor innych kanałów dotarcia do klienta. Do roku 2022 spadek liczby oddziałów był dość dynamiczny i od 2023 widać wyhamowanie spadku liczby placówek, ale nadal jest to spadek. Zdaniem autora jest to wynik przystosowania się klientów po okresie pandemii Covid-19 do nowych kanałów dystrybucji nie tylko w sektorze bankowym. Klienci nauczyli się zmuszeni sytuacją wynikającą z lockdownu do korzystania z kanałów zdalnych. Oczywiście nie odbyłoby się to bez dostarczenia przez „zmuszone” sytuacją pandemii banki do stworzenia nowych procesów, procedur i zastosowania nowej technologii, która umożliwiła klientom łatwe i sprawne korzystanie z bankowych produktów w Internecie i aplikacji mobilnej.

Tabela 2

Liczba oddziałów własnych największych banków detalicznych w Polsce IQ2021–IQ2024

Bank	IQ 2024	IQ 2023	IQ 2022	IQ 2021	zmiana IQ 2024 do IQ 2021
Alior Bank	178	174	192	200	-22
Bank Millennium	373	391	428	453	-80
Bank Pekao	487	507	559	652	-165
Bank Pocztowy	132	132	132	140	-8
BNP Paribas	356	387	405	431	-75
Credit Agricole	254	265	284	316	-62
ING Bank Śląski	205	227	253	281	-76
mBank	81	82	131	137	-56
PKO Bank Polski	945	963	972	998	-53
Santander Consumer Bank	315	332	363	446	-131

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zamieszczonych w raportach: Boczoń (2024c; 2023c; 2022b).

Część oddziałów znika, a część przechodzi metamorfozę. Zmiany w liczbie oddziałów własnych największych banków detalicznych w Polsce w latach 2021–2024 przedstawia tabela 2. Zamykanie placówek przez banki wynika z rachunku ekonomicznego. Placówki generują wysokie koszty, a jednocześnie w coraz mniejszym stopniu przyczyniają się do tworzenia przychodów. To zdaniem autora kolejny czynnik zmian w bankowych kanałach dystrybucji. W wyniku przeniesienia wielu czynności i procesów do Internetu, których głównym katalizatorem były czynniki pandemii oraz wskutek powszechnego używania instrumentów bezgotówkowych, nie ma konieczności odwiedzania placówki przez klientów (Supernak, 2023). Dominującym obecnie trendem jest przekształcanie tradycyjnych oddziałów w tzw. oddziały bezgotówkowe, które nie są wyposażone w stanowiska do obsługi kasowej. Czynności te przejmują specjalne maszyny zlokalizowane w tych placówkach. Klient w takiej placówce nie zrealizuje operacji wpłat i wypłat gotówki (Boczoń, 2024a). Zmiany w tym zakresie w latach 2021–2024 w największych bankach detalicznych w Polsce przedstawia tabela 3.

Tabela 3*Liczba oddziałów bezgotówkowych największych banków detalicznych w Polsce IQ2021–IQ2024*

Bank	IQ 2024	IQ 2021	zmiana IQ 2024 do IQ 2021
Alior Bank	2	13	-11
Bank Millennium	171	81	90
Bank Pekao	2	6	-4
BNP Paribas	183	124	59
Credit Agricole	146	7	139
ING Bank Śląski	150	165	-15
mBank	33	31	2
PKO Bank Polski	50	26	24
Santander Bank Polska	35	17	18

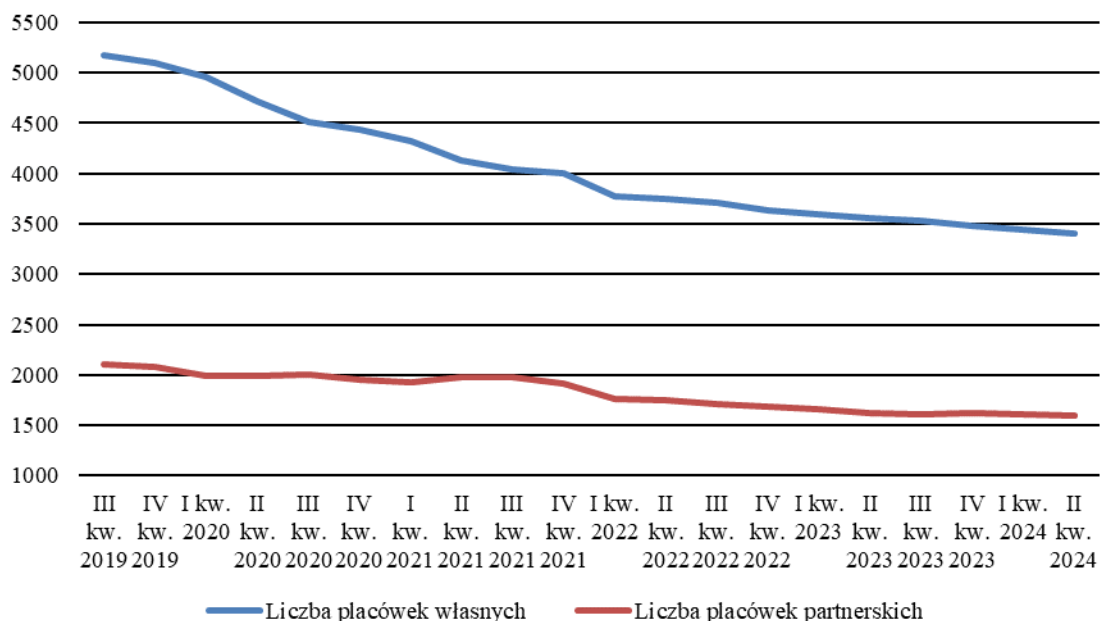
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zamieszczonych w raportach: Boczoń (2024b; 2023b; 2022a).

Czy zachodzące zmiany wynikają z rodzaju placówki bankowej? Według raportu opublikowanego przez Puls Biznesu na koniec IV kwartału 2019 roku sieć placówek partnerskich stanowiła 2084 podczas gdy na koniec II kwartału 2024 już tylko 1 601. Patrząc na rysunek 5 pokazujący zmiany w liczbie placówek partnerskich i sieci własnej, widać, że w obu rodzajach sieci dystrybucji nastąpiły zmiany na przestrzeni lat. Należy zauważyć, że tendencja spadkowa bardziej dotknęła sieci własnej, choć i sieć placówek partnerskich jest w trendzie spadkowym i nie uniknie zmian zachodzących w sektorze. Mniejsza tendencja spadkowa według autora wynika z dwóch czynników. Po pierwsze liczba placówek własnych była znacznie większa niż sieć partnerska. Jak pokazuje rysunek 1 struktura placówek bankowych własnych i partnerskich na przestrzeni 5 lat zmieniła się nieznacznie. Oscyluje ona w proporcjach 30/70 co potwierdza tezę autora, że większa dynamika w zamykaniu placówek własnych wynika z większej jej liczby. Drugą przesłanką jest rachunek ekonomiczny. Sieć własna generuje większe koszty utrzymania, chociażby te wynikające z zatrudnienia pracowników, wynajmu powierzchni, podczas gdy w placówkach partnerskich większość tych kosztów ponosi partner banku.

Na przyszłość placówek bankowych mają wpływ przede wszystkim nowe technologie oraz preferencje klientów, które mocno się zmieniają. Wzrost liczby ludności korzystającej z bankowości internetowej i mobilnej wymusza, i będzie wymuszać w przyszłości, zmiany strategii biznesowej banków, tak aby dostosować się do zmieniającej się rzeczywistości. Po drugiej stronie mamy jednak część klientów, którzy pomimo korzystania z rozwiązań elektronicznych w bankowości nadal wybierają tradycyjne placówki bankowe. Możliwe, że w przyszłości oddziały bankowe będą się składały z sieci niewielkich punktów obsługi klienta, które będą oferować specjalistyczne usługi finansowe i doradztwo, podczas gdy większość standardowych operacji będzie realizowana przez Internet lub automatyczne systemy.

Rysunek 5

Zmiany w liczbie placówek własnych i partnerskich banków w Polsce w latach 2019–2024



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z: Boczoń (2020).

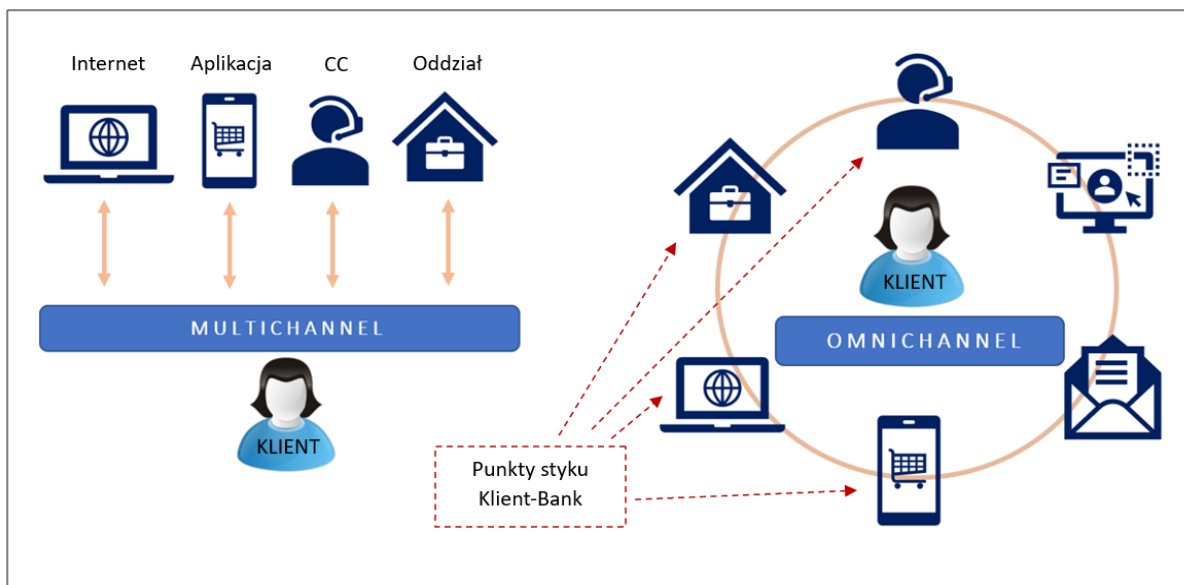
Zmieniająca się rzeczywistość sektora bankowego wymusza zmianę podejścia do kanałów dystrybucji. Nie wystarczy posiadanie kilku odrębnych, choć komplementarnych kanałów dystrybucji, jak zakładał model *multichannelowy*. Zaczęto zastanawiać się jak efektywniej wykorzystywać posiadane zasoby tak by minimalizować koszty przy maksymalizacji biznesu. Rozwiązaniem wydaje się model zwany *omnichannel*, który od kilku lat sukcesywnie próbują wprowadzać niektóre banki.

Omnichannel to koncepcja polegająca na uspojnianiu doświadczenia klienta niezależnie od kanału komunikacji z firmą poprzez zintegrowanie wszystkich kanałów i ujednoliceniu kontaktu z klientem niezależnie od wybranego przez klienta kanału kontaktu (CEM, 2023). Chodzi tu o to, by nie myśleć oddzielnie o doświadczeniu klienta w punkcie obsługi czy podczas korzystania z aplikacji i serwisu internetowego, ale stworzyć doświadczenie prawdziwie holistyczne, niezależne od formy kontaktu klienta z marką. Podejście *omnichannel* odpowiada na potrzeby klientów, którzy oczekują dziś przede wszystkim spójnej komunikacji ze strony firmy i bezproblemowego korzystania z różnych sposobów interakcji. Klienci chcą jednolitego doświadczenia niezależnie od formy kontaktu, chcą swobodnie przechodzić z jednego kanału na inny, wybierany w zależności od potrzeby chwili – ze strony internetowej do aplikacji mobilnej, z infolinii do placówki czy oddziału itd. To oznacza, że klient, który potrzebuje na przykład wykupić polisę ubezpieczeniową lub założyć konto w banku, może najpierw odwiedzić stronę internetową, potem porozmawiać przez telefon z konsultantem, a następnie przyjść do oddziału i przez cały czas będzie doświadczać tak samo sprawnej obsługi, spójnych komunikatów i spersonalizowanego podejścia (PZU, n.d.).

Podejście *omnichannelowe* w odróżnieniu od podejścia *multichannelowego* polega przede wszystkim na tym, że firma nie tylko oferuje klientowi różne kanały obsługi, lecz także utrzymuje wszystkie te kanały skonsolidowane i scentralizowane, łącząc całą komunikację w jednym systemie. Ma to na celu zapewnienie spójnych doświadczeń klienta, niezależnie z jakiego kanału będzie korzystał. Wymaga to holistycznego podejścia do każdej platformy (kanału lub urządzenia), z których klient będzie korzystał, niezależnie czy będzie to placówka bankowa, *Contakt Center*, strona internetowa czy aplikacja mobilna. Od strony banku *omnichannel* oznacza integrację różnych systemów i płynne przekazywanie danych między nimi. To samo zadanie mają kanały dystrybucji. W odróżnieniu od podejścia *multichannelowego* w tym przypadku nie wystarczy współpraca pomiędzy kanałami. Aby zapewnić spójność należy wprowadzić zcentralizowane zarządzanie wszystkimi kanałami. W modelu *multikanałowym* każdy kanał sprzedaży był zarządzany oddzielnie. Istniejąca współpraca między kanałami nie dawała od strony klienta jednolitego podejścia. W modelu *omnichannelowym* musi być wszystko spójne, a więc zarządzanie musi być zcentralizowane. Różnice w podejściu do klienta pomiędzy modelem *multikanałowym* a modelem *omnichannelowym* przedstawia rysunek 6.

Rysunek 6

Ujęcie różnic w podejściu do klienta pomiędzy modelami *multichannel* vs *omnichannel*



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Eichermuller, n.d.).

Podsumowanie

Celem niniejszego artykułu była prezentacja różnych rodzajów kanałów dystrybucji wykorzystywanych przez banki detaliczne, spojrzenie na różne wykorzystywane modele oraz analiza uwarunkowań wyboru tych modeli. Przedstawiono w artykule proste kanały dystrybucji od podstawowego znanego od wielu lat modelu dystrybucji jakim jest placówka bankowa do

nowoczesnych modeli *multichannelowych* i *omnichannelowych*. Na przykładzie zmian w podejściu klienta do rosnącego wykorzystania Internetu i aplikacji mobilnych w bankowości, pokazano kierunki zmian w podejściu sektora bankowego do wykorzystania dostępnych kanałów dystrybucji. Przechodzenie klientów od placówek bankowych na rzecz Internetu i aplikacji mobilnych, gdzie klienci nauczyli się już wykonywać proste operacje bankowe wymusiło zmiany w sektorze bankowym. Wskazano kierunki w odchodzeniu sektora bankowego od tradycyjnych oddziałów naziemnych w kierunku łączenia ich z innymi kanałami jak CC, Internet czy aplikacja mobilna w celu zmniejszenia kosztów i zwiększenia efektu biznesowego. Banki ograniczając koszty i dostosowując się do zauważanego trendu odchodzenia klientów do kanałów zdalnych, zaczynają reorganizować sieć dystrybucji w tym same placówki bankowe. Jak pokazują raporty z KNF na początku 2024 było ich niecałe 10 tys., czyli mniej o 270 niż rok wcześniej. Zmieniają się też same placówki z tych wielofunkcyjnych z obsługą gotówkową na rzecz placówek bezgotówkowych z wyższymi kompetencjami pracowników. Klienci odwiedzają oddziały w bardziej wymagających produktach czy usługach i oczekują fachowej pomocy, a proste operacje wykonują w kanałach zdalnych. Nie bez znaczenia w tym przypadku są sami klienci, którzy to wpływają poprzez swoje przyzwyczajenia na swoisty mix dostępnych przez banki kanałów, chcąc poruszać się i korzystać z nich w sposób płynny. To właśnie określa nowe spojrzenie na bankowe kanały dystrybucji poprzez model *omnichannelowy*, w którym punktem wyjścia jest KLIENT i płynne przenikanie się kanałów. Już nie sama współpraca pomiędzy kanałami jak w modelu *multichannelowym*, ale swoista „spójność” tych kanałów we wszystkich obszarach, choćby takich jak: komunikacja z klientem, cena, proces, doświadczenia klienta, wykorzystywanie zbieranych informacji o kliencie i wzajemne ich wykorzystywanie, jest kluczowym czynnikiem sukcesu w budowaniu przewagi konkurencyjnej.

Nie jest to tylko domena polskiego sektora bankowego. W wielu krajach proces redukcji fizycznych kanałów dystrybucji rozpoczął się znacznie wcześniej niż w Polsce i w znacznie większej skali. Przykładem tych zmian jest proces zachodzący w Wielkiej Brytanii, gdzie od 2015 r. zamknięto ponad 6 tys. oddziałów bankowych (Kisiel, 2024). Czy to oznaczać będzie schyłek placówek bankowych? Wszystko zależeć będzie od zachowań klientów, szybkości rozwoju technologii i możliwości jej zastosowania przez sektor bankowy choćby z punktu widzenia kosztu finansowego. Kolejnym elementem będzie zasób ludzi, jego kwalifikacje i dostępność na rynku, a także koszt. Te cztery elementy są i wydawać się może że nadal będą, kluczowe w procesie trendów w obszarze kanałów dystrybucji. W Wielkiej Brytanii już w 2021 powstała na bazie tych czynników koncepcja tzw. *banking hubs*, czyli wspólnego łączenia placówek bankowych różnych banków na jednej przestrzeni. Te nowe oddziały prowadzone są przez brytyjską pocztę, ale stanowią własność spółki Cash Access UK. Klienci w danej lokalizacji mają dostęp do 9 różnych marek bankowych. Oznacza to, że klient w jednym miejscu może skorzystać z dostępu do pracownika banku każdej z 9 instytucji bankowych (Kisiel, 2024). Może to być początek nowego modelu dystrybucji produktów i usług bankowych.

Deklaracja Autora

Autor zgłasza brak konfliktu interesów.

Bibliografia

- Ambroziak, T., & Lewczuk, K. (2009). Miara poziomu dopasowania kanału dystrybucji do strumienia materiałów. *Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej*.
- Bankier.pl. (2025). Rynek telekomunikacyjny rośnie. *Bankier.pl*.
<https://www.bankier.pl/wiadomosc/Rynek-telekomunikacyjny-rosnie-W-2024-roku-osiagnal-wartosc-56-mld-zl-8870792.html>
- BaseLinker. (2022). Kanały dystrybucji – jakie są rodzaje kanałów sprzedaży i rozwiązania logistyczne? Jak dokonać wyboru? *BaseLinker Blog*. <https://www.baselinker.com/blog/kanaly-dystrybucji-rodzaje-i-rozwiazania-kanalow-sprzedazy>
- Boczoń, W. (2020). Raport: Liczba placówek bankowych – IV kwartał 2019 r. *Puls Biznesu*.
<https://www.pb.pl/raport-prnews-pl-liczba-placowek-bankowych-iv-kw-2019-1162287>
- Boczoń, W. (2022a). Raport: Liczba bankowych placówek bezgotówkowych – I kwartał 2022 r. *Puls Biznesu*. <https://www.pb.pl/raport-prnews-pl-liczba-bankowych-placowek-bezgotowkowych-i-kw-2022-1162116>
- Boczoń, W. (2022b). Raport: Liczba placówek bankowych – I kwartał 2022 r. *Puls Biznesu*.
<https://www.pb.pl/raport-prnews-pl-liczba-placowek-bankowych-i-kw-2022-1162117>
- Boczoń, W. (2023a). Banki likwidują placówki. Niedługo konto założymy jedynie przez internet. *Bankier.pl*. <https://www.bankier.pl/smart/banki-likwiduja-placowki-niedlugo-konto-zalozymy-jedynie-przez-internet>
- Boczoń, W. (2023b). Raport: Liczba bankowych placówek bezgotówkowych – I kwartał 2023 r. *Puls Biznesu*. <https://www.pb.pl/raport-liczba-bankowych-placowek-bezgotowkowych-i-kw-2023-1190122>
- Boczoń, W. (2023c). Raport: Liczba placówek bankowych – I kwartał 2023 r. *Puls Biznesu*.
<https://www.pb.pl/raport-liczba-placowek-bankowych-i-kw-2023-1190308>
- Boczoń, W. (2024a). Banki znów zatrudniają. Ale nie do placówek. *Bankier.pl*.
<https://www.bankier.pl/wiadomosc/Banki-znow-zatrudniaja-Ale-nie-do-placowek-8764465.html>
- Boczoń, W. (2024b). Raport: Liczba bankowych placówek bezgotówkowych – I kwartał 2024 r. *Puls Biznesu*.. <https://www.pb.pl/raport-liczba-bankowych-placowek-bezgotowkowych-i-kwartal-2024-r-1219792>
- Boczoń, W. (2024c). Raport: Liczba placówek bankowych – I kwartał 2024 r. *Puls Biznesu*..
<https://www.pb.pl/raport-liczba-placowek-bankowych-i-kwartal-2024-r-1218661>

- CEM [Customer Experience Manager]. (2023). 5 kluczowych trendów kształtujących Customer Experience. *CXManager.pl*. <https://www.cxmanager.pl/5-kluczowych-trendow-ksztaltujacych-customer-experience>
- Chwirot-Zakrzewska, P. (2004). BRE Bank SA – Ocena wielokanałowego modelu dystrybucji usług bankowych w Polsce. *E-Finanse: Finansowy Kwartalnik Internetowy*, 4(2004).
- Eichermuller, T. (n.d.). Omnichannel banking: A prerequisite for a seamless customer journey. *Knowis*. <https://www.knowis.com/blog/omnichannel-banking-a-prerequisite-for-a-seamless-customer-journey>
- Goska, S. (2014). Nowoczesne kanały dystrybucji produktów bankowych – porównanie ofert wybranych banków. *Finanse i Prawo Finansowe*, 2(2014), 23-37.
- Grzywacz, J. (2006). *Marketing w działalności banku*. Difin.
- Iwanowicz-Drozdowska, M., Jaworski, W. L., Szelańska, A., & Zawadzka, Z. (2017). *Bankowość – instytucje, operacje, zarządzanie*. Warszawa.
- Kisiel, M. (2024). Placówki bankowe stają się tematem politycznym. Kiedy w Polsce? *Bankier.pl*. <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Placowki-bankowe-staja-sie-tematem-politycznym-Kiedy-w-Polsce-8773217.html>
- KNF [Komisja Nadzoru Finansowego]. (n.d.). Raport KNF, Dane miesięczne sektora bankowego – listopad 2024 r. https://www.knf.gov.pl/?articleId=56224&p_id=18
- Kuczamer-Kłopotowska, S. (2005). Polityka dystrybucji. W: W. Żurawik (red.), *Marketing. Podstawy i kontrowersje*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Pietrzak, J. (2002). Wpływ modelu dystrybucji na konkurencyjność banku. *Kredyt i Bank*, 3(2002).
- PZU. (n.d.). *Raport CX2024*. Pobrane z <https://www.pzu.pl/raportcx>
- Raporty NetB@nk. (n.d.). Raporty za IV kwartał lata od 2009 do 2023. Pobrane z <https://zbp.pl/raporty-i-publikacje/raporty-cykliczne/raport-netbank>
- Rybacka, J. (2023). Wpływ pandemii COVID-19 na sposób korzystania z usług bankowych oraz na postrzeganie banków w Polsce – na podstawie badania empirycznego. *Finanse i Prawo Finansowe*, 2(38).
- Supernak, B. (2023). Liczba placówek bankowych spadła do 9,8 tys., najmniej od 25 lat. *Inwestycje.pl*. Pobrane z <https://inwestycje.pl/biznes/liczba-placowek-bankowych-spadla-do-98-tys-najmniej-od-25-lat/>
- Szczepaniec, M. (2004). *Marketing relacyjny jako element strategii banków komercyjnych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Trojanowski, T. (2011). Pośrednicy oraz rodzaje kanałów dystrybucji. *Logistyka*, 6.
- UKE [Urząd Komunikacji Elektronicznej]. (2024). *Raport o stanie rynku telekomunikacyjnego w 2023 roku*. Pobrane z <https://uke.gov.pl/akt/raport-o-stanie-rynku-telekomunikacyjnego-w-2023-roku,545.html>

- Węclawski, J. (2009). Franchising w strategiach banków komercyjnych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług*, 38.
- Witczak, Z. (2024). Rozwój placówek bezgotówkowych w Polsce. *Finanse i Prawo Finansowe*, 2(42), 41–56.

EWOLUCJA I ZNACZENIE BANKOWYCH KANAŁÓW DYSTRYBUCJI

STRESZCZENIE

Cel artykułu. Celem niniejszego artykułu jest prezentacja i ocena kanałów dystrybucji wykorzystywanych przez banki detaliczne, determinanty wyboru przez banki tychże kanałów oraz kierunki zmian. W opracowaniu będzie poszukiwana odpowiedź na pytanie badawcze na czym polega ewolucja kanałów dystrybucji produktów i usług bankowych i co ją determinuje.

Metodyka. Poddając analizie bankowe kanały dystrybucji wykorzystano metodę przeglądu i analizy krytycznej, opisowej, i porównawczej literatury oraz raportów sektora bankowego.

Wyniki badania. Przedstawiono zmiany w kanałach dystrybucji od podstawowego znanego od wielu lat modelu dystrybucji jakim jest placówka bankowa do nowoczesnych modeli *multichannelowych* i *omnichannelowych*. Na przykładzie zmian w podejściu klienta do rosnącego wykorzystania Internetu i aplikacji mobilnych w bankowości, pokazano kierunki zmian w podejściu sektora bankowego do wykorzystania dostępnych kanałów dystrybucji. Przechodzenie klientów od placówek bankowych na rzecz Internetu i aplikacji mobilnych, gdzie klienci nauczyli się już wykonywać proste operacje bankowe wymusiło zmiany w sektorze bankowym. Wskazano kierunki w odchodzeniu sektora bankowego od tradycyjnych oddziałów naziemnych w kierunku łączenia ich z innymi kanałami jak CC, Internet czy aplikacja mobilna w celu zmniejszenia kosztów i zwiększenia efektu biznesowego. Banki ograniczając koszty i dostosowując się do zauważanego trendu odchodzenia klientów do kanałów zdalnych, zaczynają reorganizować sieć dystrybucji w tym same placówki bankowe.

Słowa kluczowe: bankowość, banki, kanały dystrybucji, *multichannel*, oddziały bankowe, oddziały bezgotówkowe, *omnichannel*, transformacja banków.

Kody JEL: G20, G21, G29.

Received: 20.01.2025
Accepted: 26.03.2025
Available online: 31.03.2025