

## DYSTRYBUCJA NA RYNKU USŁUG BANKOWYCH

### DISTRIBUTION ON THE BANKING SERVICES MARKET

**Zuzanna LORENC**

Akademia Sztuki Wojennej, Wydział Zarządzania i Dowodzenia, Instytut Logistyki

#### Streszczenie

Usługi, jako produkt cechujący się niematerialną formą, wymagają wykorzystania innych zasad sprzedaży niż dobra materialne. W przypadku usług bankowych dodatkowym utrudnieniem jest ich wysoki stopień złożoności, który determinuje potrzebę bezpośredniej obsługi, a co z tym związane dostosowanie odpowiednich kanałów dystrybucji.

Niniejszy artykuł zawiera charakterystykę usług oraz opis modeli dystrybucji w sektorze bankowym. W opracowaniu zaprezentowano kanały dystrybucji wykorzystywane przez Powszechną Kasę Oszczędności Bank Polski S.A. (PKO BP S.A.). Fundamentem do analizy były roczne raporty publikowane przez PKO BP S.A. Na ich podstawie wywnioskowano, że zwiększa się liczba Klientów korzystających z bankowości elektronicznej i mobilnej. Towarzyszy temu spadek liczby oddziałów i agencji Banku.

**Słowa kluczowe:** dystrybucja, logistyka, usługi bankowe, Powszechna Kasa Oszczędności Bank Polski S.A.

#### Abstract

Because of the immaterial form of services, they require different sales rules than material goods. The significant problem is high level of complexity of banking services. This kind of services need direct operation, so they requires an appropriate distribution channels.

The paper reviews services and distributions channel in the banking sector. The elaboration presents distribution channels used by the Universal Savings Bank of Poland S.A. The basis for the analysis were the annual reports published by PKO BP S.A. The main conclusion is that the number of customers using electronic and mobile banking is increasing. This is accompanied by decrease in the number of Bank branches and agencies.

**Key words:** distribution, logistics, banking services, Universal Savings Bank of Poland S.A.

#### Wstęp

W ofercie instytucji finansowych, takich jak banki przeważają usługi niematerialne. Dprowadza to do sytuacji, w której banki nie są w stanie zaproponować usług odmiennych od konkurencji. Rozwiązania proponowane przez jedną instytucję spotykają się z natychmiastową reakcją pozostałych uczestników rynku finansowego, którzy powielają produkt (usługę)

i włączają do swojej oferty. Szansą na uzyskanie przewagi jest dywersyfikacja kanałów dystrybucji.

Wybór kanału dystrybucji przez bank determinowany jest wieloma czynnikami, do których w głównej mierze należą: zasoby finansowe, system dystrybucji konkurencyjnych banków oraz cechy demograficzne, ekonomiczne i społeczne klientów.

W artykule został podjęty temat dystrybucji usług w sektorze bankowym. W pierwszym rozdziale autor prezentuje istotę oraz funkcjonujące w nomenklaturze definicje usług. Drugi rozdział to syntetyczna charakterystyka usług w sektorze bankowym. Kolejna sekcja opracowania zawiera opis dystrybucji w bankach oraz klasyfikację kanałów dystrybucji w instytucjach finansowych. Ostatni rozdział to analiza kanałów dystrybucji w największym na polskim rynku banku komercyjnym Powszechnej Kasie Oszczędności Banku Polskim S.A. (PKO BP S.A.).

### Istota i definiowanie usług

Największa część Produktu Krajowego Brutto - PKB (ang. *Gross Domestic Product – GDP*) w rozwiniętych gospodarkach światowych wytwarzana jest w sektorze usług. Dominacja usług w gospodarce przejawia się przede wszystkim poprzez spadek znaczenia przemysłu, tworzenie większej liczby miejsc pracy w usługach oraz rozwój sektora technologii informatycznych i komunikacyjnych<sup>1</sup>.

Rozwój sektora usług determinowany jest regularnym wzrostem zamożności społeczeństw, rosnącym poziomem wykształcenia i wyższym poziomem aspiracji i oczekiwań ludzi. Nie mniej ważnymi tendencjami, które przyczyniają się do zwiększenia znaczenia usług w gospodarce są: silne przenikanie się czynności produkcyjnych i usługowych w nowoczesnych gałęziach gospodarki oraz presja społeczna na zwiększanie ilości czasu wolnego, która doprowadza do wzrostu popytu na usługi transportowe, telekomunikacyjne i informatyczne<sup>2</sup>.

W celu zgłębienia tematu dotyczącego rynku usług bankowych w pierwszej kolejności należy zdefiniować pojęcie „usługi”.

Zgodnie z definicją sformułowaną przez Christophera Lovelock'a i Lauren Wright usługa to *wykonana czynność, oferowana na sprzedaż przez jedną stronę – innej*. Zdaniem autorów pomimo tego, że *proces wytwarzania usługi może wiązać się z fizycznym produktem, to czynność ta jest zasadniczo niedotykalna i nieskutkująca własnością*<sup>3</sup>.

W literaturze polskiej można znaleźć gros definicji opisujących znaczenie „usługi”. Autor artykułu na potrzeby niniejszej pracy postanowił wyeksponować dwie. Pierwsza, autorstwa Marianny Daszkowskiej, opisuje usługi *jako użyteczny produkt niematerialny, który wytwarzany jest w wyniku pracy ludzkiej (czynności) w procesie produkcji przez oddziaływanie na strukturę określonego obiektu (człowieka lub przedmiotu materialnego) w celu zaspokojenia potrzeb człowieka*<sup>4</sup>. Natomiast Anna Czubała wraz z Agatą Jonas, Tomaszem Smoleniem i Janem. W. Wiktorem w swoim opracowaniu pt. *Marketing usług* definiują usługi w następu-

<sup>1</sup> Zob. G. Biesok (red.), *Logistyka usług*, CeDeWu.pl, Warszawa 2013, s. 9.

<sup>2</sup> J.A. Dochin, J.S. Oakland, *Total Quality Management In Service* [w:] *International Journal of Quality & Reliability Management*, Nr 3 (1994), s. 9.

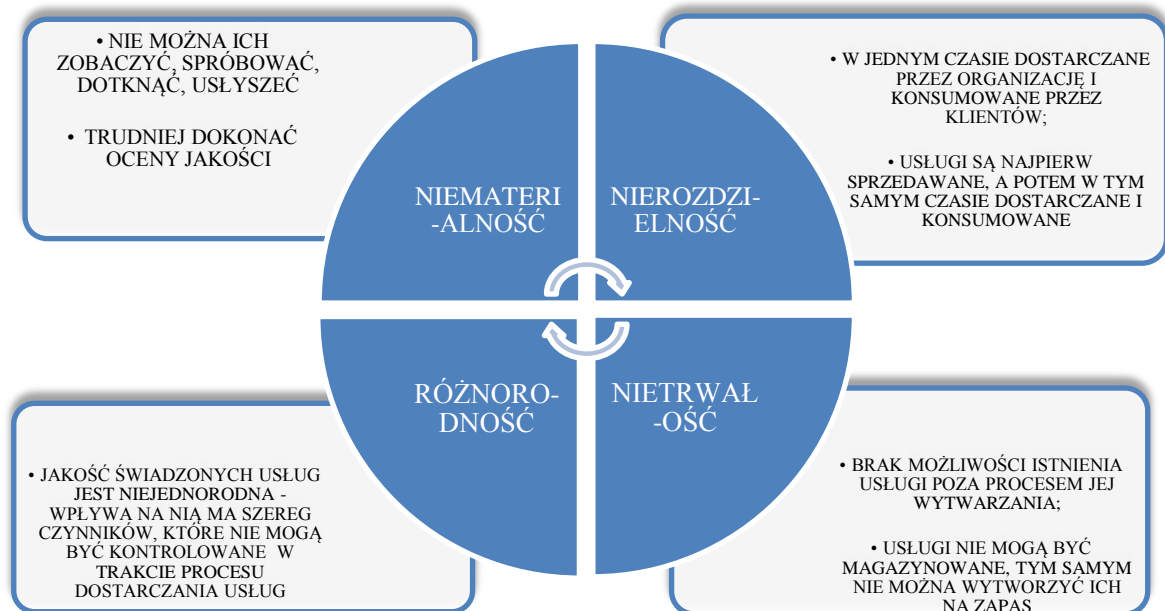
<sup>3</sup> Ch. Lovelock, L. Wright, *Principles of services marketing and management*, Prentice Hall, New Jersey 1999, s. 5.

<sup>4</sup> M. Daszkowska, *Usługi. Produkcja, rynek, marketing*, PWN, Warszawa 1998, s. 17.

jący sposób: *usługi to występujące oddzielnie działalności, które nie przynoszą materialnego efektu. Dostarczają nabywcy określonych korzyści, które nieobowiązkowo związane są ze sprzedażą produktów lub innych usług*<sup>5</sup>. Obydwie definicje wskazują na główną cechę usług, czyli niematerialny charakter (brak powstawania własności). Ponadto zaznaczają zasadniczy cel usług, a mianowicie zaspokajanie ludzkich potrzeb.

Należy zwrócić uwagę na definicję, która zawarta jest w rozporządzeniu Rady Ministrów Rzeczypospolitej Polskiej w sprawie Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług. We wskazanym akcie normatywnym możemy przeczytać, że usługi to wszelkie czynności świadczone na rzecz jednostek gospodarczych prowadzących działalność o charakterze produkcyjnym, które nie tworzą bezpośrednio nowych dóbr materialnych oraz na rzecz ludności, przeznaczone dla celów konsumpcji indywidualnej, zdrowotnej i ogólnospołecznej<sup>6</sup>.

Kończąc krótki opis definicji usług warto przedstawić kilka istotnych cech, które wskazują na różnice pomiędzy usługami a produktami materialnymi. Są to: niematerialność, nierozdzielność, nietrwałość i różnorodność (Rysunek 1.)



**Rysunek 1.** Cechy usług.

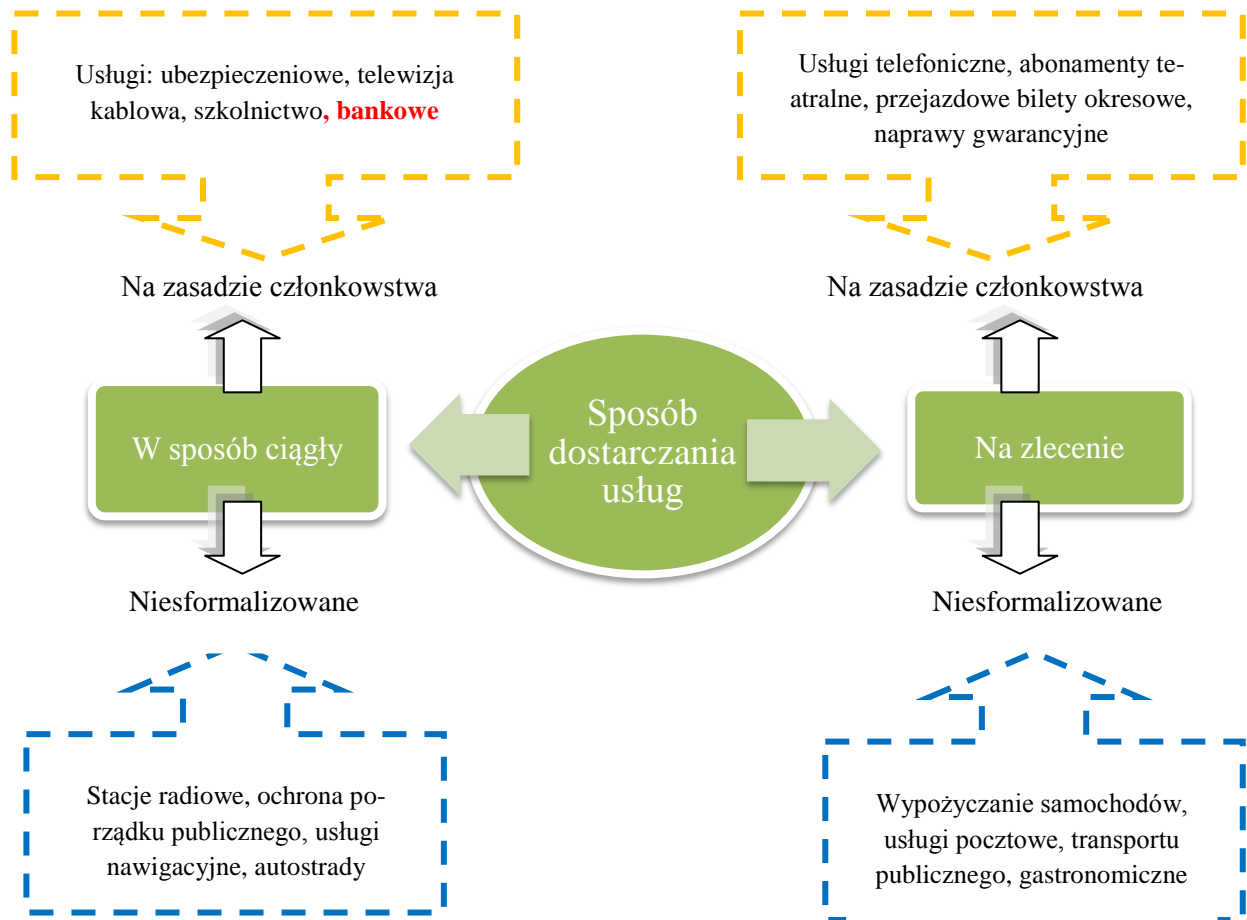
Źródło: Opracowanie na podstawie M. Lipowski, *Marketing bankowy. Zarządzanie popytem i podażą usług* Wyd. Uniwersytetu Marii Curie – Skłodowskiej, Lublin 2003, s. 13 – 16.

Wskazane wyżej cechy nie są charakterystyczne dla wszystkich usług. Nasilenie tych cech w każdej usłudze będzie inne. Usługi jako produkt o specyficznych cechach wymagają wykorzystania innych zasad wytwarzania i sprzedaży niż te, które odnoszą się do dóbr materialnych. Ponadto usługi występują coraz częściej w obszarach produkcyjnych, przez co zdobywają nowe rynki zbytu. Warto podkreślić stanowisko Marcina Lipowskiego - na temat zmian zachodzących na rynku produktów i usług - który odważnie stwierdził, że *w niedługim*

<sup>5</sup> A. Czubała, A. Jonas, T. Smoleń, J.W. Wiktor, *Marketing usług*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 2.

<sup>6</sup> Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 29 października 2008 roku w sprawie *Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług* (PKWiU). Dz. U. RP 2008, nr 207, poz. 1293. Załącznik: Zasady metodyczne Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług, Pkt. 4.1.

czasie każda oferta rynkowa będzie zawierała w sobie usługę, jedynie części z nich będzie towarzyszył produkt o charakterze materialnym<sup>7</sup>.



**Rysunek 2.** Rodzaje czynności usługowych.

Źródło: Opracowanie na podstawie M. Lipowski, wyd. cyt., s.18. Tab. 1.2.

W tym miejscu należy podkreślić, że w literaturze przedmiotu brak jest zestandaryzowanej klasyfikacji usług. Ma to związek z dużą różnorodnością działalności usługowych. W niniejszym artykule przyjęto podejście, które klasyfikuje usługi ze względu na sposób powiązań przedsiębiorstwa z nabywcami i sposób dostarczania usług. Zgodnie ze wskazaną klasyfikacją (Rysunek 2.), usługi bankowe są usługami oferowanymi w sposób ciągły na zasadzie członkostwa<sup>8</sup>.

Należy dodać, że niektóre usługi bankowe mogą zostać zakwalifikowane do usług dostarczanych na zlecenie. Jednym z przykładów są transakcje związane z zakupem papierów wartościowych przez biuro maklerskie na rachunek klienta<sup>9</sup>.

<sup>7</sup> M. Lipowski, wyd. cyt., s. 18.

<sup>8</sup> Tamże.

<sup>9</sup> Tamże.

### Logistyka usług na rynku bankowym

Nie wchodząc w szczegółową analizę logistyki, należy przypomnieć, że jest to proces planowania, realizowania i kontrolowania sprawnego oraz efektywnego ekonomicznie przepływu surowców, materiałów do produkcji, wyrobów gotowych oraz odpowiedniej informacji z punktu pochodzenia do punktu konsumpcji, w celu zaspokojenia wymagań klienta<sup>10</sup>. W tym miejscu trzeba zacytować jedną z definicji, która zdaniem autora artykułu w pełni oddaje istotę logistyki: *Logistyka jako dziedzina wiedzy naukowej bada zjawiska i procesy determinujące przepływ dóbr i związanych z nimi informacji oraz dostarcza odpowiednich metod i instrumentów kształtowania tego przepływu w systemach logistycznych zgodnie z ustalonymi celami*<sup>11</sup>.

Przechodząc do analizy pojęcia logistyka usług, należy odnieść się do definicji zaproponowanej przez Bernarda Rzeczyńskiego. Uważa on, że logistyka usług to specyficzna logistyka dystrybucji, ze świadczeniem pracy różnymi systemami infrastruktury kulturowej (intelektualnej, infrastrukturalnej, technologicznej, transportowej i in.) Ponadto autor definicji dodaje, że logistyka usług jest procesem koordynacji wszystkich czynności niematerialnych, które powinny być efektywne pod względem kosztów i zgodne z wymaganiami klientów. Wspomniane czynności (działania) niematerialne obejmują przede wszystkim minimalizację czasu oczekiwania (czasu realizacji zleconej usługi), zarządzanie potencjałem usługowym oraz dostawę usług poprzez kanał dystrybucyjny<sup>12</sup>.

**Tabela 1.** Procesy logistyczne i procesy usługowe w logistyce usług.

<b>PROCESY LOGISTYCZNE w obszarze usług</b>	<b>PROCESY USŁUGOWE</b>
Zaopatrzenie	Procesy osobiste
Zamawianie surowców	Procesy dotyczące własności konsumenta
Wybór dostawców	Procesy działające na psychikę konsumenta
Magazynowanie środków materialnych wykorzystywanych w produkcji usług	Procesy informacyjne
Zarządzanie zapasami	
Transport	
Zarządzanie opakowaniami	
Przyjmowanie i obsługa zamówień	
Sprzedaż i obsługa klienta	

*Źródło:* Opracowanie na podstawie: G. Biesok, wyd. cyt., s. 32.

Na uwagę zasługuje fakt, że w logistyce usług przenikają się procesy logistyczne i procesy usługowe. Nawiązując do tej relacji trzeba wskazać podstawowe zadania występujące w obydwu obszarach. W tabeli nr 1 wyszczególnione zostały przedsięwzięcia, które po-

<sup>10</sup> J.J. Coyle, E.J. Bardi, J.C. Langley, *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002, s. 51 – 52.

<sup>11</sup> D. Kisperska – Moroń, S. Krzyżaniak (red.), *Logistyka*, Wyd. Instytutu Logistyki i Magazynowania w Poznaniu, Poznań 2009, s. 22.

<sup>12</sup> B. Rzeczyński, *Logistyka usług. Zarys obszarów współdziałania*, "Logistyka" Nr 1 (2001), s. 16.

dejmowane są w sferze usług. W procesach logistycznych wyróżnia się główne obszary zainteresowania logistyki, czyli zaopatrzenie, transport, zarządzanie zapasami i obsługę klienta. Jednak warto przedstawić także stanowisko Elżbiety Gołębskiej, która w opracowaniu *Logistyka w usługach* zaprezentowała wraz z Karoliną Tyc-Szmił i Jakubem Brauerem skrócony proces logistyczny w usługach. Zdaniem wymienionych autorów w usługach mamy do czynienia z trzema fazami procesu logistycznego<sup>13</sup>:

- zaopatrzeniem;
- produkcją;
- zbytem.

Zwrócili również uwagę na to, że w usługach odrębną fazą jest zaopatrzenie, w którym następuje wsparcie materialne działalności usługowej. Przykładem procesu logistycznego w produkcji usług są fazy tego procesu w usługach bankowych, gdzie zaopatrzenie odbywa się poprzez transport wartości pieniężnych, a produkcja przez uruchomienie rachunku kredytowego. Zbytem jest natomiast zaciąganie kredytu<sup>14</sup>.

Wyjaśnienia wymagają także procesy usługowe. Pierwsza grupa – procesy osobiste, to nic innego jak działania, w których konsument uczestniczy osobiście. Inaczej sytuacja wygląda w procesach dotyczących własności konsumenta. Tutaj usługi nie są nakierowane bezpośrednio na konsumenta, ale na rzeczy, które do niego należą. Na sferę psychiczną konsumenta oddziałują procesy funkcjonujące w edukacji, rozrywce, czy też usługach informacyjnych. Procesy informacyjne to nic innego jak postępowania związane z przetwarzaniem informacji<sup>15</sup>.

Omawiając kwestie produktów i usług na rynku bankowym należy zastanowić się nad tym, czym tak naprawdę jest produkt bankowy. Jeżeli przyjmiemy założenie marketingowe, to wówczas produktem będzie każdy przedmiot kupna – sprzedaży, a więc nie tylko materialne dobra, ale także usługi. W przypadku banków są to produkty (np. kredyt konsumencki) i usługi (informacja o stanie rachunku kredytowego) finansowe. W literaturze pojęcia produkt i usługa bankowa traktowane są jako synonimy i używane zamiennie. Poniżej zaprezentowano produkty i usługi bankowe, biorąc pod uwagę różne kryteria (Rysunek 3).

<sup>13</sup> E. Gołębska, K. Tyc-Szmił, J. Brauer, *Logistyka w usługach*, PWN, Warszawa 2008, s. 59.

<sup>14</sup> Tamże.

<sup>15</sup> Tamże.



**Rysunek 3.** Kryterium podziału produktów i usług bankowych.

Źródło: Opracowanie na podstawie M. Kolasa, *Marketing bankowy*, CeDeWu.pl, Warszawa 2008, s. 23.

Podstawowymi funkcjami produktów (usług) bankowych jest umożliwienie klientom podjęcie właściwych decyzji dotyczących różnych przedsięwzięć. Natomiast dodatkowymi funkcjami są te, które odnoszą się do sprawności, jakości obsługi i wizerunku banku. Trzeba zaznaczyć, że nierozzerwalnym elementem, który związany jest z produktem jest jego cena. W procesie planowania ceny decyzje podejmowane w banku nakierowane są na następujące zagadnienia: koszty i ich strukturę, fazę cyklu życia produktu, działania konkurentów, szacowaną wielkość i strukturę popytu oraz politykę pieniężną banku centralnego<sup>16</sup>.

### Dystrybucja usług bankowych

Dystrybucja to pojęcie związane z dwoma obszarami: z zarządzaniem (a dokładniej z marketingiem) i z logistyką. W teorii zarządzania dystrybucja to działanie, którego celem jest osiągnięcie zysku wypracowanego podczas przepływu materiałów i produktów z miejsc pochodzenia do miejsc sprzedaży<sup>17</sup>.

W tym obszarze zwraca się uwagę na marketingowe formy działalności gospodarczej, które podejmowane są w celu zachęcania nabywców do zakupu. Działaniami marketingowymi będą więc przedsięwzięcia, które dotyczą rozpoznania rynków zbytu (oczekiwań klientów)<sup>18</sup>. Natomiast dystrybucja w logistyce to zespół czynności (transport, magazynowanie, zarządzanie opakowaniami, przetwarzanie informacji itp.), towarzyszących przepływowi materiałów i produktów od producenta do konsumenta.

Głównym zadaniem dystrybucji jest dostarczanie nabywcom produktów do odpowiednich dla nich miejsc, we właściwym dla nich czasie, na uzgodnionych warunkach i po akceptowanej przez nich cenie. Spełnienie powyższych warunków jest możliwe dzięki kanałom i sposobom fizycznej dystrybucji. Odpowiedni wybór wskazanych elementów powinien umożliwić

<sup>16</sup> Zob. M. Kolasa, wyd. cyt., s. 24 – 42.

<sup>17</sup> M. Cieśla, G. Hat - Garcnarz, T. Opasiak, P. Nowakowski, *Logistyka w łańcuchach dostaw. Wybrane zagadnienia*, Wyd. Politechnik Śląskiej, Gliwice 2017, s. 57.

<sup>18</sup> S. Smyk, *Logistyka dystrybucji*, AON, Warszawa 2016, s. 9-10.

producentowi realizację zakładanej wielkości sprzedaży oraz zapewnić dobry poziom obsługi przy minimalizacji kosztów. Należy zwrócić uwagę, że w literaturze przedmiotu często zamiennie stosowane są pojęcia logistyki dystrybucji, dystrybucji oraz dystrybucji fizycznej. Jest to błędne rozumienie wskazanych terminów, ponieważ jak zauważa Stanisław Smyk dystrybucja jest pojęciem najszerszym i obejmuje wszelkie formy i uwarunkowania działalności gospodarczej związanej z wyrobami gotowymi, które są oferowane na określonych rynkach zbytu. Logistyka dystrybucji obejmuje działania związane z dystrybucją fizyczną i towarzyszącymi jej przepływami informacyjnymi, natomiast dystrybucja fizyczna jest przedmiotem logistyki dystrybucji i jednocześnie najwęższym znaczeniowo pojęciem z trzech rozpatrywanych<sup>19</sup>.

Warto nadmienić, że wyróżnia się dwa główne problemy decyzyjne dystrybucji. Pierwszy dotyczy wyboru kanału dystrybucji, który powinien umożliwiać osiągnięcie planowanego poziomu sprzedaży. Drugi problem związany jest z fizyczną dystrybucją, której siła musi być adekwatna do założonych planów detalicznej sprzedaży<sup>20</sup>. Należy zaznaczyć, że w przypadku usług bankowych pomija się zagadnienie fizycznego przepływu towarów, ponieważ najistotniejsza jest długość i szerokość kanału dystrybucji oraz strumienie, które przez niego przepływają.

Na wybór sposobu dostarczenia produktu czy usługi przez bank oddziałuje wiele istotnych elementów. Podstawowym czynnikiem jest problem złożoności produktów i usług bankowych. Produkty bankowe cechują się wysokim stopniem skomplikowania, co powoduje, że niezbędna jest bezpośrednia obsługa. Umożliwia to dokładniejsze przekazanie informacji o produkcie i warunkach jego nabycia. Wielkość asortymentu oferowanego przez banki determinuje liczbę punktów obsługi oraz formę i czas kontaktu z klientem, co przekłada się także na rozmieszczenie stanowisk pracy. Cena produktu bankowego ma również istotne znaczenie przy wyborze sposobu sprzedaży. Jak zauważa Wojciech Grzegorzczak można zaobserwować tendencję, że *im wyższa cena, tym bardziej bezpośredni kanał jego sprzedaży*. Należy dodać, że w przypadku instytucji finansowych, takich jak banki, konieczne jest unikanie pośredników, szczególnie jeśli dotyczy to skomplikowanych produktów np. kredytów mieszkaniowych. Ponadto w sektorze bankowym wymagana jest dogłębna segmentacja nabywców, do których adresowane są usługi. W tym przypadku najważniejszymi informacjami będą cechy demograficzne, ekonomiczne i społeczne potencjalnych klientów. Warunkują one lokalizację i liczbę punktów obsługi klienta, a nawet wystrój banku. Zupełnie inny charakter będą posiadać hale kasowe dla klienta masowego, aniżeli banki obsługujące zamożnych i instytucjonalnych klientów<sup>21</sup>.

Czynnikiem, który ma duże znaczenie przy wyborze kanału dystrybucji jest także system dystrybucji konkurencyjnych banków. Jest to istotne z punktu widzenia umiejscowienia punktów obsługi klienta i ich liczby. Pomocną jest również informacja na temat technik obsługi klienta w bankach konkurencyjnych<sup>22</sup>.

---

<sup>19</sup> Tamże, s. 59.

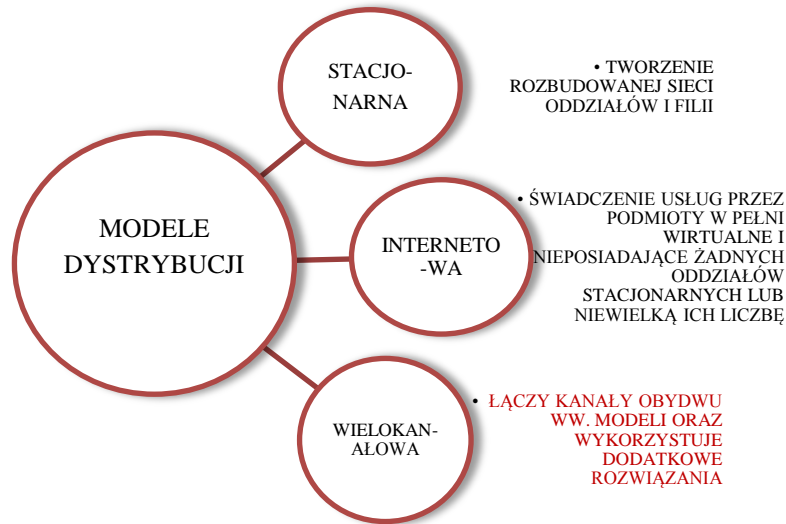
<sup>20</sup> Tamże, s. 21.

<sup>21</sup> W. Grzegorzczak, *Marketing bankowy. Podręcznik*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1999, s. 91.

<sup>22</sup> Zob. L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1997, s. 91-92.



Ostatnimi, ale nie mniej ważnymi czynnikami, które wpływają na wybór kanału dystrybucji są zasoby finansowe banku i jego personel. Potencjał ekonomiczny banku w znacznej mierze determinuje wybór szerokości kanału (np. czy będzie miał miejsce rozwój sieci punktów obsługi) oraz poprawę techniki obsługi. Natomiast liczba pracowników, szczególnie posiadających duże doświadczenie i wysoki poziom wiedzy, umożliwia wprowadzanie lepszych produktów oraz usprawnia obsługę klientów<sup>23</sup>.



**Rysunek 4.** Modele dystrybucji produktów i usług bankowych.

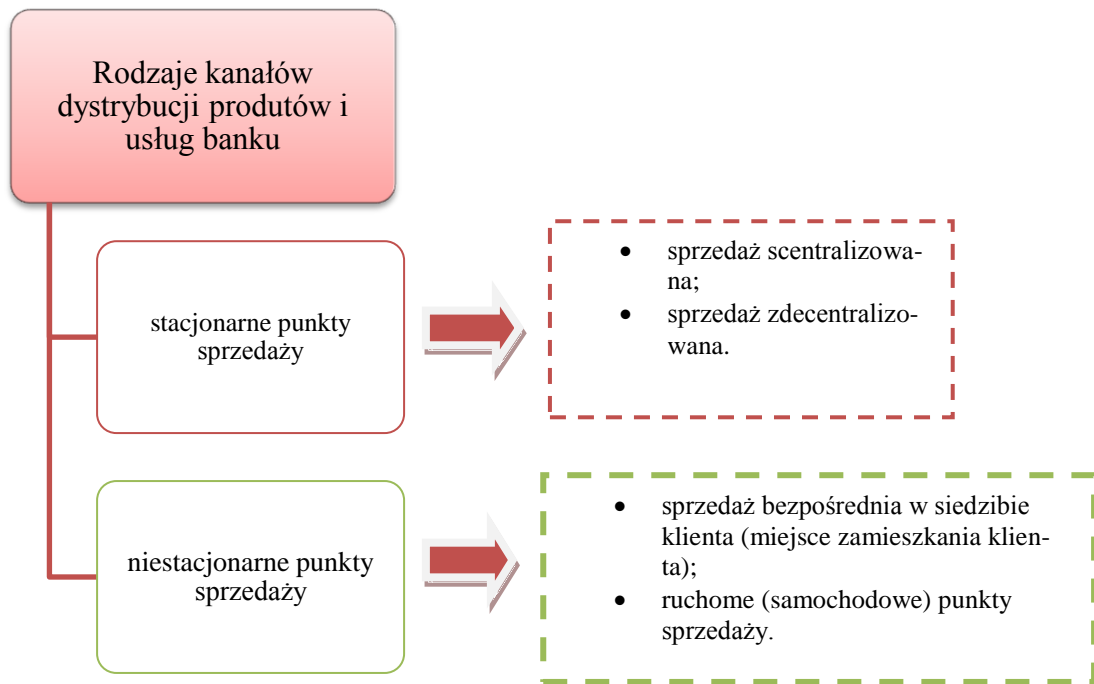
*Źródło:* Opracowanie na podstawie M. Kolasa, wyd. cyt., s. 45.

Kształtowanie pożądanego wizerunku wśród klientów wymaga zastosowania prawidłowo ukształtowanej dystrybucji. W przypadku banków wybór opiera się na trzech modelach (Rysunek 4).

Spośród przedstawionych wyżej modeli w polskim sektorze bankowym najczęściej stosowany jest trzeci – wielokanałowy, który łączy dystrybucję stacjonarną z dystrybucją internetową.

Bardziej szczegółowy podział rodzajów kanałów dystrybucji został zaprezentowany na Rysunku 5.

<sup>23</sup> W. Grzegorzczak, wyd. cyt.



**Rysunek 5.** Rodzaje kanałów dystrybucji produktów i usług banku.

Źródło: Opracowanie na podstawie W. Grzegorzcyk, wyd. cyt., s. 92 - 94.

Najczęściej występującą formą sprzedaży produktów bankowych jest sprzedaż stacjonarna scentralizowana i zdecentralizowana. W ramach tych form oferuje się: produkty bezpośrednio w oddziałach banku, sprzedaż przez telefon, sprzedaż za pośrednictwem poczty oraz tzw. *home banking*. Istotne jest to, że sprzedaż stacjonarna scentralizowana dotyczy głównie produktów złożonych i skomplikowanych (np. kredytów na duże kwoty, obrotów papierami wartościowymi) i odnosi się przede wszystkim do dużych, międzynarodowych przedsiębiorstw (klientów banku). Wymaga także zaangażowania pracowników o wysokich kwalifikacjach, którzy są zdolni do podejmowania szybkich decyzji. Najbardziej znaczącą formą sprzedaży stacjonarnej jest sprzedaż za pośrednictwem placówek banku. Co prawda podstawową jednostką banku jest oddział, ale sprzedaż odbywa się również w filiach oddziałów, agencjach i punktach bankowych oraz punktach kasowych. Oddziały banku prowadzą pełną obsługę zarówno dla klienta indywidualnego, jak i dla przedsiębiorstw. Natomiast filie oddziałów pomimo, że oferują pełny zakres usług, to nie posiadają samodzielności finansowej. Z kolei agencje i punkty bankowe to małe placówki, które zajmują się głównie obsługą rachunków oszczędnościowo – rozliczeniowych i lokat klientów<sup>24</sup>.

Jedną ze stosowanych form sprzedaży stacjonarnej jest sprzedaż przez telefon, którą wykorzystuje się na przykład w odniesieniu do kart kredytowych, obrotu czekowego, otwierania rachunków oszczędnościowo – rozliczeniowych. Natomiast w przypadku produktów bardziej skomplikowanych pracownik umawia klienta na spotkanie z doradcą w siedzibie banku. Bankowość telefoniczna może mieć charakter aktywnego lub pasywnego marketingu. Aktywna dystrybucja polega na tym, że pracownik banku dzwoni do potencjalnego klienta i w trakcie rozmowy telefonicznej wypełnia w jego imieniu wnioski. Następnym krokiem jest

<sup>24</sup> M. Kolasa, wyd. cyt., s. 32-33.

przesłanie formularza na adres klienta, który po podpisaniu odsyła go do banku. Z punktu widzenia klienta jest to korzystne rozwiązanie, ponieważ może on przemyśleć decyzję i w ostateczności zrezygnować z zakupu. Dla banków ta forma sprzedaży jest bardzo skuteczna i nie generuje wysokich kosztów. Pasywna forma polega na udostępnieniu usług bankowych pod jednym numerem centrum obsługi (telecentrum) dostępnym dla wszystkich klientów. Telecentrum to wydzielony obszar placówki, który umożliwia obsługę klienta, sprzedaż itp.<sup>25</sup>.

Analizując kanały dystrybucji usług bankowych nie sposób nie wspomnieć o bankomatach, które lokalizowane są w najczęściej odwiedzanych punktach miast i bezpośrednio przy oddziałach banku. Bankomaty umożliwiają przede wszystkim wypłatę gotówki oraz sprawdzenie stanu konta. Jednak coraz częściej montowane są bardziej zaawansowane bankomaty, które poza wyżej wspomnianymi funkcjami, umożliwiają również wpłatę gotówki, czy też dokonywanie lokat lub przelewy z konta.

Produkty bankowe mogą być sprzedawane również za pośrednictwem poczty. Odbywa się to przez rozsyłanie informatorów o ofercie banku wraz z formularzami (wnioskami) o ich zakup. Podpisane wnioski zostają wysłane przez klientów do oddziału banku, po czym klienci otrzymują informację z banku o zawarciu transakcji<sup>26</sup>.

Jedną z najbardziej dynamicznie rozwijających się form dystrybucji usług bankowych przed upowszechnieniem się bankowości internetowej był tzw. *home banking*. Kontakt klienta z bankiem w tej metodzie odbywa się jedynie poprzez drogę komputerową i dotyczy głównie dużych przedsiębiorstw oraz skomplikowanych operacji. Niemniej jednak korzystanie z usług *home banking* wymaga posiadania odpowiedniego systemu informatycznego, oprogramowania obsługującego dostęp do zasobów informatycznych banków oraz dostępu do medium komunikacyjnego<sup>27</sup>. Poniżej zaprezentowano podział usług *home banking* (Tabela 2.).

**Tabela 2.** Rodzaje usług *home banking*.

<b>USŁUGI <i>home banking</i></b>			
<b>Ze względu na tryb składania zleceń i proces realizacji</b>	<b>Ze względu na rodzaj dopuszczalnych operacji wykonywanych przez klienta w systemie informatycznym banku</b>	<b>Ze względu na sposób współpracy procesu zleceń z systemem informatycznym klienta</b>	<b>Sposób wykorzystania procesu zleceń i medium transmisyjnego</b>
<b>ON - LINE</b> zlecenia wykonywane natychmiastowo, aktual-	<b>PASYWNE (BIERNE)</b> proces zleceń może jedynie czytać dane zawarte w systemie informatycznym banku (infor-	<b>OBSŁUGA RĘCZNA</b> polecenie kierowane do banku musi być	<b>DEDYKOWANY</b> (indywidualny)

<sup>25</sup> M. Korzeniowski, *Telecentrum jako kanał komunikacji w sektorze usług finansowych* [w:] *Marketing – współczesne obszary badania i zastosowania*, Z. Kędzior (red.), Centrum Badań i Ekspertyz A.E. im. Karola Adamickiego w Katowicach, Katowice 2000, s. 62.

<sup>26</sup> W. Grzegorzczak, wyd. cyt., s. 94.

<sup>27</sup> Zob. P. Żuk, *Home banking – nowa metoda walki o klienta*, „Bank” Nr 6 (1997).

ne dane	macje o saldzie, i kursach walut, aktualnych notowaniach na giełdzie)	wprowadzanie ręcznie przez operatora	
<b>OFF - LINE</b> proces realizacji nie podaje najaktualniejszych danych	<b>AKTYWNE</b> proces zleceń może dokonywać za pośrednictwem procesu realizacji zapisów w systemie informatycznym banku (operacje obciążają konto klienta, do którego ma dostęp)	<b>OBSŁUGA AUTOMATYCZNA</b> polecenia kierowane do banku mogą być tworzone w systemie informatycznym klienta, a następnie przekazywane do banku	<b>UNIWERSALNY</b>

Źródło: Opracowanie na podstawie W. Grzegorzcyk, wyd. cyt., s. 94-95.

Komentarza wymaga ostatnia, wyróżniona kolumna. Dedykowany sposób wykorzystania procesu zleceń i medium transmisyjnego jest powszechnie stosowany w Polsce. Oznacza to, że klient, aby korzystać z usług *home banking* jest zobligowany do stosowania oprogramowania i sprzętu dedykowanego przez bank. Z kolei uniwersalny sposób polega na tym, że polecenia składane są przy wykorzystaniu jednego procesu zleceń i kierowane do realizacji przez ogólnie dostępne medium transmisyjne<sup>28</sup>.

*Home banking* z punktu widzenia klienta ma wiele zalet. Do najważniejszych można zaliczyć efektywniejsze gospodarowanie środkami na rachunku w banku oraz dostęp do banków, których lokalizacja uniemożliwia fizyczne korzystanie z ich usług. Dzięki temu kanałowi dystrybucji możliwe jest skrócenie czasu, który poświęcany jest na współpracę z bankiem oraz zwiększenie bezpieczeństwa dysponowana środkami<sup>29</sup>. *Home banking* traci popularność ze względu na upowszechnianie się bankowości internetowej, dzięki której możemy sprawdzać stan środków na rachunku bieżącym, zamawiać i zastrzegać karty oraz czek, dokonywać płatności z konta czy przelewać środki zgromadzone na rachunku na wyżej oprocentowane lokaty.

Rozwój bankowości internetowej determinowany jest cięciem kosztów obsługi klientów. W tym miejscu warto dodać, że pośród elektronicznych usług bankowych pojawiły się podmioty, które świadczą usługi jedynie za pośrednictwem Internetu. Oznacza to, że nie mają oddziałów stacjonarnych i są jednostkami w pełni wirtualnymi. Za tworzeniem tego typu instytucji przemawia fakt, że bardzo szybko można je uruchomić i wprowadzić na rynek. Łączy się to z niskimi kosztami, które związane są z zastosowaniem najnowszych technologii. Niemniej jednak nie wszystkie instytucje wirtualne przynoszą zyski, a dzieje się tak, ponieważ najwięcej kapitału pochłania rozpoczęcie działalności, konkurowanie o klientów oraz udział w rynku<sup>30</sup>. W Polsce e-bankowość pojawiła się w 1998 roku<sup>31</sup>, natomiast pierwszym bankiem,

<sup>28</sup> W. Grzegorzcyk, wyd. cyt., s. 95.

<sup>29</sup> Tamże, s. 96.

<sup>30</sup> J. Pietrzak, *Wpływ modelu dystrybucji na konkurencyjność banku*, „Bank” Nr 3 (2002), s. 42.

<sup>31</sup> 14 października 1998 roku Powszechny Bank Gospodarczy w Łodzi uruchomił pierwszy wirtualny oddział dla klientów indywidualnych i małych firm. W 1999 roku bank ten został dołączony do PeKaO SA (Polska Kasa Opieki SA), w wyniku czego w listopadzie tego samego roku powstała pełna wersja konta internetowego.

który oparł swoją dystrybucję tylko na sieci internetowej jest mBank (w 2000 roku), następnymi były Volkswagen Bank Direct i Inteligo<sup>32</sup>.

Podsumowując, obecnie obserwuje się dwa przeciwstawne trendy w dystrybucji na rynku usług bankowych. Z jednej strony wzrasta znaczenie bezpośredniej obsługi w oddziałach banków, co dotyczy zamożnych, indywidualnych klientów, którzy zainteresowani są produktami skomplikowanymi. Natomiast z drugiej strony coraz więcej ludzi korzysta z bankomatów, usług internetowych oraz telefonu, w celu wykonania transakcji bądź uzyskania informacji o stanie konta<sup>33</sup>.

### Dystrybucja produktów i usług w PKO Banku Polskim S.A.

Analizując dystrybucję produktów i usług bankowych warto przyjrzeć się temu procesowi w największym banku komercyjnym, który funkcjonuje na rynku polskim – PKO Banku Polskim S.A.

Abstrahując od szczegółowej historii powstania i rozwoju PKO BP S.A. należy podkreślić, że w lutym 1919 roku Józef Piłsudski wydał dekret o ustanowieniu Pocztovej Kasy Oszczędności (PKO), która rok później stała się oficjalnie instytucją państwową. Celem PKO było zorganizowanie systemu oszczędnościowego. Druga wojna światowa przerwała funkcjonowanie banku, który swą działalność wznowił w 1945 roku. Warto dodać, że w 1948 roku nazwa Pocztowa Kasa Oszczędności została zastąpiona Powszechną Kasą Oszczędności. Do kolejnej zmiany doszło w 1992 roku, kiedy wskazana instytucja finansowa zmieniła nazwę na PKO BP – Powszechna Kasa Oszczędności Bank Państwowy. Obecne rozwinięcie skrótu BP (Bank Polski) powstało dopiero w 2000 roku. W 2004 roku PKO BP zadebiutowała na giełdzie papierów wartościowych<sup>34</sup>. PKO BP świadczy usługi w segmentach: detalicznym, korporacyjnym i inwestycyjnym. Produkty i usługi oferowane przez bank ukierunkowane są zarówno na klientów indywidualnych, jak i podmioty gospodarcze. Do dyspozycji klientów są następujące produkty (usługi)<sup>35</sup>:

- rachunki bieżące i oszczędnościowe;
- karty kredytowe i debetowe;
- lokaty terminowe;
- usługi *private banking*<sup>36</sup>;
- produkty inwestycyjne (fundusze inwestycyjne otwarte i zamknięte);
- produkty związane z rynkiem mieszkaniowym (kredyty konsumpcyjne i hipoteczne).

PKO BP poza działalnością ściśle bankową oferuje usługi specjalistyczne w zakresie leasingu, factoringu, fundusz inwestycyjnych, funduszy emerytalnych i ubezpieczeń oraz usług agenta transferowego, outsourcingu specjalistów IT i wsparcia w zakresie prowadzenia dzia-

---

W 1999 roku w sieci zaczęły funkcjonować banki: Wielkopolski Bank Kredytowy i Bank Przemysłowo – Handlowy.

<sup>32</sup> M. Kolasa, wyd. cyt., s. 64.

<sup>33</sup> Tamże, s. 34.

<sup>34</sup> [https://www.banki.pl/pko\\_bp-historia.html](https://www.banki.pl/pko_bp-historia.html) (dostęp: 27.05.2018 r.)

<sup>35</sup> [www.pkobp.pl/media\\_files/7fc3678e-a444-412f-95ae-f52f49807adb.pdf](http://www.pkobp.pl/media_files/7fc3678e-a444-412f-95ae-f52f49807adb.pdf) (dostęp: 30.05.2018).

<sup>36</sup> Zob. L. Dziawgo, *Private banking - bankowość dla zamożnych klientów*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.

łałości przez inne podmioty. Ponadto Bank zarządza działalnością deweloperską i nieruchomościami<sup>37</sup>.

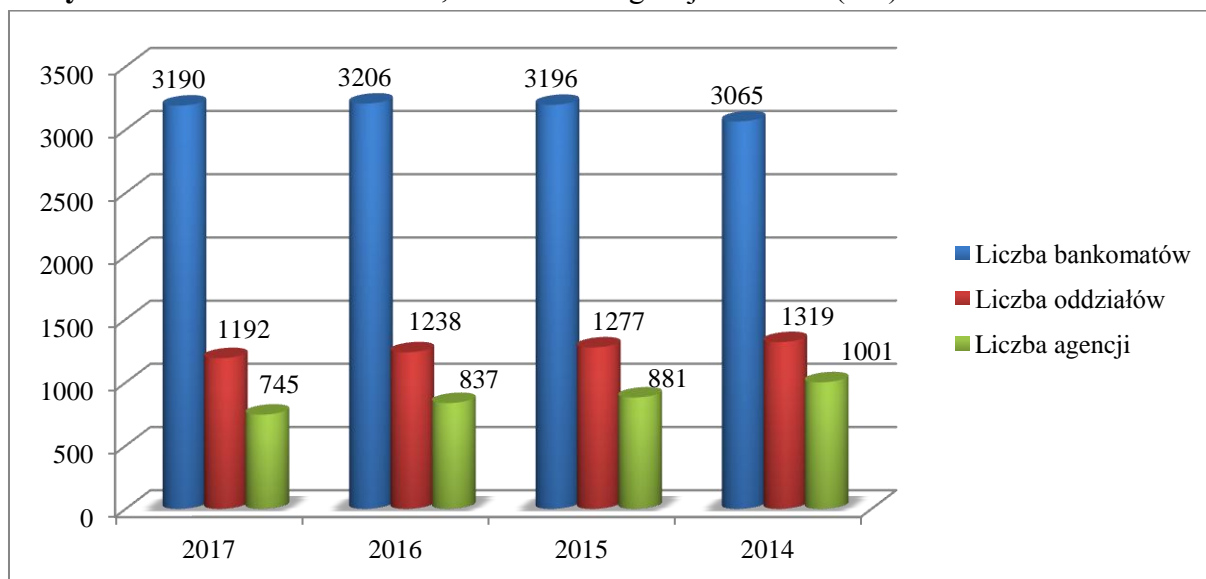
Bez wątpienia PKO BP posiada największą na polskim rynku bankowym wielokanałową sieć dystrybucji, która tworzy warunki dla zwiększania przychodów całej Grupy Kapitałowej PKO Banku Polskiego S.A oraz pozwala zdywersyfikować ich źródła. Zasięg sieci dystrybucji umożliwia dostarczanie produktów i usług bankowych w najwygodniejszy dla klientów sposób. Dotyczy to również osób zamieszkujących miejscowości, w których główni konkurenci Banku nie posiadają swoich placówek<sup>38</sup>.

Istotnym zagadnieniem z punktu widzenia niniejszego artykułu jest to, że PKO BP stworzył program strategiczny pt.: ”Doskonalenie efektywności dystrybucji sieci oddziałów i agencji”. Program zakłada realizację następujących działań<sup>39</sup>:

- modernizację oddziałów;
- przenoszenie placówek do nowych, atrakcyjnych miejsc;
- tworzenie nowych oddziałów.

Wymienione działania mają na celu poprawę warunków obsługi klienta, zwiększenie konkurencyjności na rynku oraz maksymalizację powierzchni oddziałów, co powinno przełożyć się na efektywniejsze pozyskanie klientów i bardziej komfortową ich obsługę, bez względu na lokalizację.

**Wykres 1.** Liczba bankomatów, oddziałów i agencji PKO BP (szt.) w latach 2014 - 2017.



Źródło: Opracowanie na podstawie: Raporty roczne PKO BP za rok 2017, 2016, 2015 i 2014:

[https://www.pkobp.pl/media\\_files/7fc3678e-a444-412f-95ae-f52f49807adb.pdf](https://www.pkobp.pl/media_files/7fc3678e-a444-412f-95ae-f52f49807adb.pdf);

[https://www.pkobp.pl/media\\_files/8009222b-18fe-46ba-b80f-358b1b3674fb.pdf](https://www.pkobp.pl/media_files/8009222b-18fe-46ba-b80f-358b1b3674fb.pdf);

[https://www.pkobp.pl/media\\_files/5d0b3c1f-0ac0-4aac-8e93-f37b2488eaa5.pdf](https://www.pkobp.pl/media_files/5d0b3c1f-0ac0-4aac-8e93-f37b2488eaa5.pdf);

[https://www.pkobp.pl/media\\_files/5d0b3c1f-0ac0-4aac-8e93-f37b2488eaa5.pdf](https://www.pkobp.pl/media_files/5d0b3c1f-0ac0-4aac-8e93-f37b2488eaa5.pdf); oraz Raporty PRNews:  
<https://prnews.pl/raporty> (30.05.2018).

<sup>37</sup> [www.pkobp.pl/media\\_files/7fc3678e-a444-412f-95ae-f52f49807adb.pdf](https://www.pkobp.pl/media_files/7fc3678e-a444-412f-95ae-f52f49807adb.pdf) (dostęp: 30.05.2018).

<sup>38</sup> [www.pkobp.pl/media\\_files/7fc3678e-a444-412f-95ae-f52f49807adb.pdf](https://www.pkobp.pl/media_files/7fc3678e-a444-412f-95ae-f52f49807adb.pdf) (dostęp: 30.05.2018).

<sup>39</sup> [www.raportroczny2015.pkobp.pl/pl/segment-detaliczny](http://www.raportroczny2015.pkobp.pl/pl/segment-detaliczny) (dostęp: 31.05.2018).

W 2017 roku PKO BP kontynuował działania w zakresie zwiększenia efektywności sieci dystrybucji. Na koniec 2017 roku największa w kraju sieć oddziałów PKO BP obejmowała 1 192 oddziały oraz 745 agencji. Warto zaznaczyć, że liczba agencji i oddziałów sukcesywnie zmniejsza się, co ma związek z rozwojem bankowości elektronicznej. Do dyspozycji klientów PKO Banku Polskiego pozostaje rozwinięta sieć bankomatów, która na koniec 2017 roku liczyła 3 190 urządzeń.

Nie ulega wątpliwości, że dla banku komercyjnego tworzenie sieci placówek związane jest z wysokimi kosztami, do których zalicza się koszty infrastruktury, koszty logistyki, koszty zatrudnienia kadry i jej wyszkolenia oraz koszty obsługi technicznej. Dobrym rozwiązaniem w takiej sytuacji jest współpraca z Poczta, gwarantująca przewagę nad konkurencją w postaci liczby punktów sprzedaży usług detalicznych. Na polskim rynku bankowym infrastrukturę pocztową wykorzystuje analizowany PKO BP, który w 2007 roku uruchomił usługę wypłaty środków zgromadzonych na rachunkach w okienkach Poczty przy pomocy karty Visa, MasterCard i terminali typu POS (*ang. point of sale* – punkt handlowy). Kwota, którą można maksymalnie wypłacić wynosi 5000 zł. Co prawda bankowość pocztowa w Polsce jest stosunkowo nowym kanałem dystrybucji, ale wydaje się, że ma szansę na dynamiczny rozwój<sup>40</sup>.

Poza stacjonarnymi punktami dystrybucji PKO BP rozbudowuje bankowość elektroniczną (Wykres 2.), która jest dostępna zarówno dla klientów segmentu detalicznego, jak i dla małych i średnich przedsiębiorstw. Z pakietu usług bankowości elektronicznej klienci detaliczni mogą korzystać za pośrednictwem serwisu iPKO, w ramach konta Inteligo oraz płatności mobilnych IKO, natomiast przedsiębiorcy małych i średnich firm z serwisu iPKO biznes. Usługi te zapewniają klientom dostęp do informacji o rachunkach oraz umożliwiają wykonywanie transakcji za pośrednictwem Internetu, terminali samoobsługowych i telefonu<sup>41</sup>.

Serwis iPKO wzbogacony jest o usługę „Płacę z iPKO”, która umożliwia płacenie w sklepach internetowych bez potrzeby wypełniania formularza przelewu. Usługa integruje zakup dokonany w sklepie internetowym z rachunkiem bankowym. Ponadto nie wymaga integracji i jest dostępna dla wszystkich klientów PKO BP z dostępem do serwisu internetowego iPKO. W czerwcu 2016 roku do usługi „Płacę z iPKO” dodano nową metodę autoryzacji transakcji przy pomocy kodów BLIK (indywidualnie generowany, jednorazowy ciąg 6 cyfr) aplikacji mobilnej IKO. IKO to mobilna aplikacja, która umożliwia prostą obsługę konta i produktów na telefonie oraz płatności telefonem bez użycia karty. Operacje w IKO potwierdzane są bezpiecznym kodem PIN, który ustalany jest podczas aktywacji aplikacji mobilnej IKO. Należy nadmienić, że w 2016 roku aplikację IKO PKO BP wzbogacił o nowe funkcje: możliwość wpłaty na numer telefonu innego użytkownika IKO, wpłaty do wpłatomatów oraz realizowanie płatności i przelewów przy wykorzystaniu QR kodów (*ang. QR Code – Quick Response Code*)<sup>42</sup>.

iPKO biznes to platforma dedykowana klientom korporacyjnym, która umożliwia szybką i bezpieczną komunikację z Bankiem. Poprzez iPKO biznes można zdalnie obsługiwać rachunki bankowe oraz uzyskiwać informacje niezbędne do właściwego zarządzania finansami firmy. Mobilna aplikacja iPKO biznes zapewnia dostęp do ważnych informacji fi-

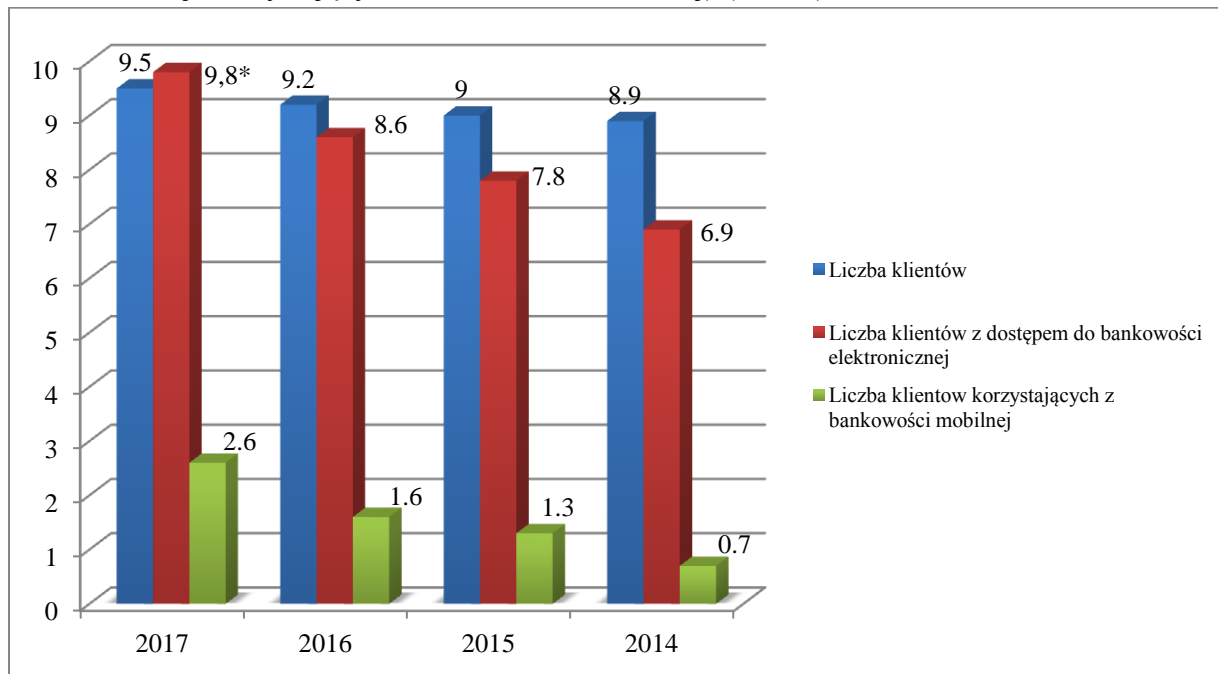
<sup>40</sup> M. Kolasa, wyd. cyt., s. 63-64.

<sup>41</sup> [www.pkobp.pl/media\\_files/7fc3678e-a444-412f-95ae-f52f49807adb.pdf](http://www.pkobp.pl/media_files/7fc3678e-a444-412f-95ae-f52f49807adb.pdf) (dostęp: 30.05.2018).

<sup>42</sup> [www.pkobp.pl/bankowosc-elektroniczna/ipko/place-z-ipko/informacje-o-place-z-ipko/](http://www.pkobp.pl/bankowosc-elektroniczna/ipko/place-z-ipko/informacje-o-place-z-ipko/), (dostęp: 30.05.2018).

nansowych firmy (listy rachunków i dostępnych środków, transakcji do podpisania i wysłania, transakcji oczekujących na realizację, historii rachunku)<sup>43</sup>.

**Wykres 2.** Liczba klientów PKO BP (ogółem, korzystających z bankowości elektronicznej, korzystających z bankowości mobilnej) (w mln) w latach 2014 – 2017.



\*liczba klientów PKO BP i Inteligo

Źródło: Opracowanie na podstawie: Raporty PRNews <https://prnews.pl/raporty> (30.05.2018).

Natomiast Inteligo jest to marka usług finansowych, pod którą PKO BP oferuje konta internetowe dostępne dla indywidualnych klientów i firm. Umożliwia to efektywniejsze zarządzanie pieniędzmi poprzez korzystanie z konta w prosty i wygodny sposób. PKO BP prowadzi rachunki i nadzoruje wykonywanie operacji finansowych na kontach Inteligo. Usługi oferowane w ramach konta Inteligo są tanie i szybkie w zastosowaniu. Interesujące jest to, że platforma Inteligo obsługuje nie tylko operacje bankowe, ale również usługi kredytowe, depozytowe, ubezpieczeniowe, fundusze inwestycyjne, obligacje, usługę płatności za zakupy w Internecie oraz doładowania telefonów komórkowych<sup>44</sup>. Poza bankowością elektroniczną i mobilną kanałem dostępu do usług PKO BP jest także serwis telefoniczny. Umożliwia on samodzielne dokonywanie niektórych operacji za pomocą klawiatury telefonu lub za pośrednictwem konsultanta. W celu dostępu do rachunków należy zadzwonić pod numer serwisu telefonicznego iPKO. Po wybraniu odpowiedniej opcji następuje połączenie automatyczne z serwisem telefonicznym, w którym należy podać numer Klienta i hasło telefoniczne<sup>45</sup>.

Istnieje również możliwość połączenia się z konsultantem, który ze względów bezpieczeństwa zadaje pytania, aby dodatkowo zidentyfikować klienta. Rozmawiając

<sup>43</sup> [www.pkobp.pl/bankowosc-elektroniczna/ipko-biznes/ipko-biznes/](http://www.pkobp.pl/bankowosc-elektroniczna/ipko-biznes/ipko-biznes/) (dostęp: 29.05.2018).

<sup>44</sup> <https://inteligo.pl/pomoc/pytania-i-odpowiedzi/inteligo/inteligo-w-pko-bp-sa/#answers> (dostęp: 31.05.2018).

<sup>45</sup> <https://www.pkobp.pl/bankowosc-elektroniczna/ipko/kanal-y-dostepu/serwis-telefoniczny> (dostęp: 29.05.2018).



z konsultantem można nie tylko otrzymać pożądane informacje, ale i zlecić wykonanie przelewu lub założenie lokaty itp. Większość tego typu operacji wymaga podania kodu jednorazowego, co umożliwia konsultantowi realizacji dyspozycji<sup>46</sup>.

Podsumowując syntetyczną analizę kanałów dystrybucji PKO BP S.A. należy stwierdzić, że pomimo najczęściej stosowanego na polskim rynku bankowym wielokanałowego modelu dystrybucji, bardzo dynamicznie rozwija się bankowość elektroniczna i mobilna. Świadczy o tym rosnąca liczba klientów, którzy chętniej korzystają z serwisów internetowych i mobilnych. Bank również nie zostaje bierny na zmiany zachodzące na rynku. Proponuje klientom nowe usługi („Płacę z iPKO”) lub unowocześnia istniejące już serwisy (ulepszenie funkcji IKO). Istotne jest to, że zmiany dokonują się zarówno w kanałach dostępu dla klientów detalicznych, jak i korporacyjnych (iPKO biznes) i indywidualnych (PKO Inteligo). Zmniejszająca się liczba oddziałów i agencji Banku świadczy o tym, że sprzedaż produktów (usług) instytucji finansowych staje się bardziej opłacalna w wirtualnej rzeczywistości.

### Podsumowanie

Usługi bankowe, które oferowane są w sposób ciągły na zasadzie członkostwa wymagają odpowiednich kanałów sprzedaży. Konieczne jest unikanie pośredników, szczególnie w przypadku złożonych produktów (na przykład takich jak kredyty mieszkaniowe), które wymagają obsługi bezpośredniej.

Na dystrybucję w banku przeznaczają się nawet połowę środków operacyjnych. Oznacza to, że działalność, która pochłania tak wysokie nakłady zorientowana jest na osiąganie zysku, obejmujące jednocześnie planowanie, organizowanie i kontrolowanie „przemieszczania się” produktów usług banku z miejsca wytworzenia do miejsc sprzedaży<sup>47</sup>.

W polskim sektorze bankowym najczęściej stosowanym modelem dystrybucji jest model wielokanałowy, który łączy dystrybucję stacjonarną z dystrybucją internetową. Największy komercyjny bank w Polsce PKO BP S.A. poza dużą liczbą placówek stacjonarnych dynamicznie rozwija bankowość internetową i mobilną, które umożliwiają klientom korzystanie z usług bez potrzeby odwiedzania oddziału banku. Analiza danych wtórnych PKO BP S.A. pozwoliła na sformułowanie następującego wniosku: wzrostowi liczby klientów mających dostęp do kont internetowych oraz korzystających z aplikacji mobilnych towarzyszy zmniejszająca się liczba placówek i agencji Banku. Przypuszcza się, że jest to związane z efektywnym zarządzaniem Banku, który zmierza do minimalizacji kosztów, wynikających z utrzymania infrastruktury. Ponadto działania te mają na celu poprawę jakości usług, co ma zachęcać klientów to korzystania z oferty Banku.

<sup>46</sup> <https://ww.w.pkobp.pl/bankowosc-elektroniczna/ipko/kanaly-dostepu/serwistelefoniczny> (dostęp: 29.05.2018).

<sup>47</sup> M. Kolasa, wyd. cyt., s. 45.

**Bibliografia**

1. Biesok G. (red.), *Logistyka usług*, CeDeWu.pl., Warszawa 2013.
2. Cieśla M., Hat – Garncarz G., Opasiak T., Nowakowski P., *Logistyka w łańcuchach dostaw. Wybrane zagadnienia*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2017.
3. Coyle J.J., Bardi E.J., Langley J.C., *Zarządzanie logistyczne.*, PWE, Warszawa 2002.
4. Czubała A., Jonas A., Smoleń T., Wiktor J.W., *Marketing usług*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
5. Dochin J.A., Oakland J.S., *Total Quality Management In Service* [w:] *International Journal of Quality & Reliability Management*, Nr 3 (1994), s. 9 – 26.
6. Daszkowska M., *Usługi. Produkcja, rynek, marketing*, PWN, Warszawa 1998.
7. Dziawgo L., *Private banking - bankowość dla zamożnych klientów*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.
8. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*. PWE, Warszawa 1997.
9. Gołemska E., Tyc-Szmił K., Brauer J., *Logistyka w usługach*, PWN, Warszawa 2008.
10. Grzegorzczak W., *Marketing bankowy. Podręcznik*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1999.
11. Kisperska – Moroń D., Krzyżaniak S.(red.), *Logistyka*, Wyd. Instytutu Logistyki i Magazynowania w Poznaniu, Poznań 2009.
12. Kolasa M., *Marketing bankowy*, CeDeWu.pl., Warszawa 2008.
13. Korzeniowski M., *Telecentrum jako kanał komunikacji w sektorze usług finansowych* [w:] *Marketing – współczesne obszary badania i zastosowania*, Z. Kędzior (red.), Centrum Badań i Ekspertyz A.E. im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2000.
14. Lipowski M., *Marketing bankowy. Zarządzanie popytem i podażą usług* Wyd. Uniwersytetu Marii Curie – Skłodowskiej, Lublin 2003.
15. Lovelock Ch., Wright L., *Principles of services marketing and management*, Prentice Hall, New Jersey 1999.
16. Pietrzak J., *Wpływ modelu dystrybucji na konkurencyjność banku*, „Kredyt i Bank” Nr 3 2002), s. 35 – 43.
17. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 29 października 2008 roku w sprawie *Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług* (PKWiU). Dz. U. RP 2008, nr 207, poz. 1293. Załącznik: Zasady metodyczne Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług, Pkt. 4.1.
18. <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20082071293/O/D20081293.pdf> (1.06.2018).
19. Rzezyński B., *Logistyka usług. Zarys obszarów współdziałania*, „Logistyka” Nr 1 (2001), s. 16 - 19.
20. Smyk S., *Logistyka dystrybucji*, AON, Warszawa 2016.
21. Żuk P., *Home banking – nowa metod walki o klienta*, „Bank” Nr 6 (1997), s. 56 – 60.