

# Sylwia Goska

---

## Nowoczesne kanały dystrybucji produktów bankowych – porównanie ofert wybranych banków

---

Finanse i Prawo Finansowe 1/2, 23-37

---

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Sylwia Goska

Mgr, absolwentka Uniwersytetu Łódzkiego,  
Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego,  
kierunku Finanse i Rachunkowość

## NOWOCZESNE KANAŁY DYSTRYBUCJI PRODUKTÓW BANKOWYCH – PORÓWNANIE OFERT WYBRANYCH BANKÓW

### Streszczenie

Celem tego artykułu jest przedstawienie dystrybucji produktów bankowych w bankach działających w Polsce i za granicą. Autor weryfikował hipotezę, że nowe kanały dystrybucji produktów bankowych w bankach polskich i zagranicznych funkcjonują w podobny sposób, co zilustrowano na przykładzie banków: mBank, Alior Bank, PKO BP S.A., The Royal Bank of Scotland, DBS Bank Singapore, J. P. Morgan.

W rezultacie dokonanej analizy wykazano, że banki coraz częściej wprowadzają w życie nowoczesne rozwiązania, które ułatwiają klientom zakup produktów bankowych. Banki działające w Polsce implementują nowoczesne technologie na podobnym poziomie, jak banki działające za granicą.

**Słowa kluczowe:** dystrybucja, kanał dystrybucji, produkty bankowe, strategia, innowacyjność.

### WPROWADZENIE

Strategia dystrybucji produktów bankowych jest istotnym czynnikiem podnoszenia poziomu konkurencyjności banków funkcjonujących na całym świecie. Banki handlują swoimi produktami i usługami za pomocą różnych kanałów dystrybucji, przy czym w ostatnich latach dokonuje się ich powszechna elektronizacja. Celem niniejszego artykułu jest prezentacja różnych rodzajów kanałów dystrybucji wykorzystywanych przez banki. Problem badawczy stanowi zweryfikowanie założenia, że nie występują różnice w funkcjonowaniu kanałów dystrybucji produktów bankowych w bankach w Polsce i za granicą. Powyższa hipoteza będzie analizowana na przykładzie banków: mBank, Alior Bank, PKO BP S.A., będących jednymi z największych banków w Polsce, The Royal Bank of Scotland, który znajduje się w czwórce najbardziej znaczących banków Wielkiej

Brytanii, DBS Bank Singapore, zajmujący czołowe miejsce wśród banków w Azji, oraz J. P. Morgan, który jest liderem usług finansowych w Stanach Zjednoczonych.

## 1. KANAŁY DYSTRYBUCJI – DEFINICJE I TYPOLOGIA

*Dystrybucja*, czyli sposób oraz forma świadczenia usług bankowych, stanowi jeden z 4 filarów strategii marketing mix. Wybór strategii dystrybucji produktów bankowych jest elementarną decyzją marketingową każdego banku [Grzywacz 2006: 55]. Na ową strategię składają się odpowiednio dobrane kanały dystrybucji, za pośrednictwem których odbywa się przepływ produktów, usług oraz informacji związanych z działalnością marketingową [Witczak 2009: 36]. Jeżeli bank dostarczy swoim klientom produkty i usługi zgodnie z ich potrzebami, preferencjami i oczekiwaniami w odpowiednich: formie, miejscu i czasie, można wówczas mówić o realizacji założeń strategii marketing mix. Przejawia się to możliwością aktywnego kształtowania popytu na oferowane produkty i usługi, co stanowi o sukcesie banku, będącego jednocześnie instytucją zaufania publicznego, jak również przedsiębiorstwem, oczekującym wypracowania spodziewanego zysku [Grzywacz 2009: 55].

Przez *kanał dystrybucji* rozumiany jest zbiór elementów sieci, na którą składają się: źródła, elementy pośrednie i ujścia strumieni produktów i usług [Ambroziak i Lewczuk 2009: 18]. 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: 2].

Współcześnie banki sprzedają produkty i usługi poprzez zróżnicowane kanały dystrybucji. Najogólniej dzieli się je na pośrednie i bezpośrednie [Stefański 2006: 126].

*Sprzedaż bezpośrednia* jest typowym sposobem dostarczania produktów i usług klientom [Lipowski 2003: 31]. Kanał bezpośredni obejmuje dwa szczeble w procesie sprzedaży – producenta i finalnych nabywców [Chwirot-Zakrzewska 2009: 1–2]. Wiele usług finansowych, najczęściej z racji spełnienia obowiązków formalnych, przed ich zakupem wymaga bezpośredniego kontaktu nabywcy z bankiem. W takich sytuacjach sprzedaż odbywa się najczęściej w oddziale. W przypadku jednak wielu usług bankowych doszło do takiego stopnia standaryzacji, że ich sprzedaż może odbywać się poprzez sieć bankomatów lub łącza telekomunikacyjne [Lipowski 2003: 31].

Tabela 1. Kryteria klasyfikacji i typy kanałów dystrybucji

KRYTERIA KLASYFIKACJI	TYPY KANAŁÓW	PRZYKŁADY KANAŁÓW DYSTRYBUCJI W USŁUGACH FINANSOWYCH
Rodzaj uczestników	▪ bezpośrednie	▪ placówki banków ▪ sprzedaż telefoniczna ▪ sprzedaż pocztowa ▪ bankomaty
	▪ pośrednie	▪ biura maklerskie ▪ oddziały innych banków ▪ poczta ▪ firmy leasingowe
Liczba szczebli pośrednich	▪ krótkie ▪ długie	
Liczba pośredników na danym szczeblu	▪ wąskie ▪ szerokie	

Źródło: Musiał [2009: 103], Stefański [2006: 126].

*Kanał pośredni* sprzedaży usług i produktów bankowych wykorzystywany jest rzadziej [Lipowski 2003: 31]. Zbudowany jest z dłuższego łańcucha procesu dystrybucji niż kanał bezpośredni. W jego skład wchodzi: producent, pośrednicy oraz nabywcy ostateczni (instytucjonalni, indywidualni). Pośrednicy znajdują się między bankiem a klientem [Chwirot-Zakrzewska 2009: 2]. Występowanie w kanale pośrednim jednego lub kilku szczebli, między dwoma stopniami występującymi w kanale bezpośrednim, pozwala na wyróżnienie kanałów krótkich (dwuszczeblowe) i długich (wieloszczeblowych). Długość kanału wiąże się głównie z rodzajem produktu [Musiał 2009: 102] i wyznaczana jest, więc poprzez liczbę szczebli (pośredników) w pionowym układzie kanału, podczas gdy szerokość kanału definiuje liczbę pośredników tego samego rodzaju na każdym szczeblu dystrybucji. To pozwala z kolei na wyróżnienie kanałów [Chwirot-Zakrzewska 2009: 2]:

- *wąskich* (mała liczba pośredników na poszczególnych szczeblach kanału),
- *szerokich* (znaczną liczbą pośredników działających na tym samym szczeblu).

Modelowanie kanałów dystrybucji uzależnione jest od wielu różnych czynników, takich jak: cechy obsługiwanego segmentu nabywców, właściwości samego produktu, kosztów związanych z funkcjonowaniem danego kanału dystrybucji, konkurencji i wykorzystania przez nią kanałów dystrybucji, cechy pośredników handlowych, zasoby przedsiębiorstwa oraz warunki otoczenia.

W polityce dystrybucji usług bankowych wykorzystuje się przede wszystkim kanały bezpośrednie, krótkie i własne. Za stosowaniem w sektorze banko-

wym takich właśnie kanałów sprzedaży przemawia zarówno istota działania banków jako instytucji zaufania publicznego, jak i charakter i funkcje usług bankowych (istnienie pośrednika mogłoby poważnie naruszyć wymóg poufności transakcji dokonywanych przez klienta, zaś w przypadku oferty kredytowej istnienie pośredników wydłuża czas realizacji usługi i wpływa na wzrost jej ceny). Banki czasem posługują się również kanałami pośrednimi, wykorzystując oddziały innych banków i ich sieci bankomatowe, inne instytucje finansowe (np. biura maklerskie, firmy leasingowe, firmy ubezpieczeniowe), agencje sprzedaży ratalnej i pośredników kredytowych, placówki pocztowe, przedsiębiorstwa handlowe czy też sieci hipermarketów [Chwirot-Zakrzewska 2009: 2].

## **2. CZYNNIKI WARUNKUJĄCE WYBÓR PRZEZ KLIENTÓW KANALU DYSTRYBUCJI**

Wybór kanałów dystrybucji jest uwarunkowany różnymi czynnikami. Wśród nich należy wyróżnić [Grzywacz 2006: 58]:

- cenę usługi,
- segment klientów,
- potencjał finansowy i techniczny banku,
- wpływ konkurencji.

Cena decyduje również o formie i sposobie sprzedaży usługi. Występuje tu główna zależność – im wyższa cena usługi, tym bardziej bezpośredni powinien być kanał sprzedaży. Ważne znaczenie ma tu także sezonowość korzystania z usług, która decyduje o technice sprzedaży, liczbie zatrudnionych pracowników czy też organizacji sali operacyjnej banku [Grzywacz 2006: 58–59].

W kwestii segmentu klientów istotne jest, aby bank dysponował informacjami o potencjalnych klientach, np. częstotliwość wizyt w banku, wielkość dochodów i oszczędności, wykształcenie, wiek. Informacje te pozwalają zdecydować np. o liczbie punktów obsługi klienta [Grzywacz 2006: 59]. Dla przykładu, osoby starsze preferują tradycyjną formę obsługi w placówce banku, gdzie mogą liczyć na uzyskanie profesjonalnej wiedzy przekazanej osobiście przez pracownika, wraz z możliwością wyjaśnienia wątpliwości i pomoc w podjęciu decyzji. Natomiast klienci młodzi są otwarci na nowe, nasycone technologią kanały dystrybucji i w większości często korzystają z bankomatów, kart kredytowych i bankowości internetowej [Chwirot-Zakrzewska 2009: 3].

Istotnie wpływającym czynnikiem na rozwój sieci dystrybucji i jej rodzaj jest sytuacja finansowa banku i związane z nią możliwości techniczne. Rozwiązania w zakresie wyboru kanałów dystrybucji są również stymulowane poczynaniami konkurencji, stąd konieczna jest stała analiza rynku usług finansowych i tendencji zachodzących w zakresie ich świadczenia [Grzywacz 2006: 59].

### 3. MODELE DYSTRYBUCJI PRODUKTÓW BANKOWYCH

Na wzrost konkurencyjności banku w dużym stopniu wpływa wybór odpowiednich kanałów dystrybucji, czyli zarówno właściwego modelu dostarczenia usług, jak i sposobu zarządzania poszczególnymi kanałami. Znacząca wartość dystrybucji dla konkurencyjności banku wynika z trzech czynników. Po pierwsze, model dostarczenia produktów i usług oraz strategia zarządzania poszczególnymi kanałami przesądzają o poziomie efektywności operacyjnej banku. Po drugie, wybór konkretnych kanałów dystrybucji determinuje koncentrowanie się na obsłudze określonych segmentów rynku. Po trzecie, innowacyjne podejście do dystrybucji pozwala na zmianę relacji między bankiem a rynkiem w kierunku tworzenia otwartej architektury usługowej [Pietrzak 2002: 35].

Rozwiązania dystrybucyjne banków układają się w jeden z trzech podstawowych *modeli*. W kwestii zasadniczej wydzielić należy [Pietrzak 2002: 36]:

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

*Model dystrybucji stacjonarnej* to tradycyjna organizacja dystrybucji detalicznych usług bankowych, polegająca na tworzeniu rozbudowanej sieci oddziałów i filii. Wielkość siatki dystrybucji jest nadal używana jako ważny wskaźnik pozycji konkurencyjnej, a liczbę placówek bankowych na terenie danego kraju przypadających na tysiąc mieszkańców traktuje się jako jeden z podstawowych mierników oceny systemu bankowego [Pietrzak 2002: 36].

Wprowadzanie elektronicznych kanałów dystrybucji usług finansowych jest bezpośrednio powiązane z rosnącymi wskaźnikami wykorzystania komputerów osobistych i Internetu. 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].

Równie ważnym czynnikiem, przesądzającym o atrakcyjności elektronicznych kanałów dystrybucji są niskie koszty operacyjne. Wynikają one z dwóch źródeł: po pierwsze, nie występuje konieczność budowania kosztownej sieci oddziałów stacjonarnych; po drugie, na skutek automatyzacji możliwa jest znaczna redukcja kosztów pracowniczych. W efekcie średni koszt transakcji dokonanej przez Internet jest kilkakrotnie niższy od kosztu tej samej transakcji wykonanej w tradycyjny sposób [Pietrzak 2002: 38–39]. 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. Kwestia uzyskania dodatkowej konkurencyjności dzięki prowadzeniu skutecznej strategii internetowej jest czynnikiem warunkującym sens rywalizacji małych banków z dużymi

[*Historia – Nordea Bank...*]. Działania zmierzające w tym celu mogą przynieść wymierne efekty<sup>1</sup>.

Powstaje do rozstrzygnięcia dylemat: czy Internet ma pełnić rolę tylko dodatkowego kanału dystrybucji, czy ma być narzędziem strategicznym, zmieniającym strukturę banku i pozwalającym na transformację znaczących obszarów jego działalności. Ze względu na stopień elektronicznego zaawansowania można wyróżnić następujące etapy prowadzenia operacji przez Internet [Dziadkowiec]:

- zbudowanie witryny udostępniającej w sposób pasywny informacje o banku,
- utworzenie portalu internetowego, będącego dodatkowym kanałem dystrybucji funkcjonującym jako uzupełnienie tradycyjnego modelu biznesu, który pozwoli na aktywną akwizycję i sprzedaż produktów i usług,
- ustanowienie platformy elektronicznej jako strategicznie głównego elementu prowadzonego biznesu, wokół którego budowane są wszelkie pozostałe procesy,
- postawienie na w pełni wirtualny sposób prowadzenia przedsięwzięcia.

Do strategicznych decyzji banku należy wybór stopnia zaawansowania i rangi operacji elektronicznych. Najczęściej stosowanymi modelami dystrybucji we współczesnej bankowości są: *model dystrybucji wielokanałowej*, który stanowi syntezę tradycyjnych i elektronicznymi kanałów (ang. *bricks and clicks*), lub *model dystrybucji wyłącznie elektronicznej* (ang. *clicks only*) [Pietrzak 2002: 39].

Budowa działalności w oparciu o model dystrybucji wielokanałowej, łączącej kanały elektroniczne, takie jak Internet i centra telefoniczne (ang. *call centers*) z siecią oddziałów stacjonarnych to proste rozwiązanie polegające na rozszerzeniu dystrybucji poprzez dodanie kanałów elektronicznych jako uzupełnienie istniejącej sieci stacjonarnej [Pietrzak 2002: 40].

Znaczenie platformy elektronicznej przejawia się m.in. w tym, że wyodrębniane są pioniry bankowości internetowej, mające własną strategię, cele rynkowe, nazwę, zarządy. Kooperacja tych pionirów z siecią oddziałów za pomocą systemów informatycznych stanowi innowacyjną kombinację dystrybucji tradycyjnej i elektronicznej według modelu *bricks and clicks* [Echikson 2001: 17–19 (w:) Pietrzak 2002: 6; Pietrzak 2002: 40]. Rozwiązanie takie jest coraz powszechniejsze we współczesnej bankowości i przynosi wymierne efekty<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Największy bank internetowy został stworzony przez stosunkowo niewielki fiński oddział skandynawskiego banku Nordea. W ciągu trzech lat bank ten zdołał przyciągnąć 2,3 mln klientów internetowych, wyprzedzając pod względem liczby klientów i dynamiki rozwoju pioniry internetowego wszystkie duże instytucje finansowe na świecie.

<sup>2</sup> Bank Nordea dysponuje pionirem internetowym, funkcjonującym pod własną nazwą Solo. W 2001 r. odznaczał się on potężną grupą 2,3 mln aktywnych klientów, dokonujących operacji *on-line*. Ten elektroniczny kanał wspomagany jest przez sieć 1300 oddziałów stacjonarnych. Każda z tych form dystrybucji ma odmienne cele strategiczne i pełni różnorodne funkcje: oddziały są

Na rynku elektronicznych usług bankowych pojawiły się podmioty w pełni wirtualne, świadczące usługi finansowe tylko za pośrednictwem Internetu i nieposiadające żadnych oddziałów stacjonarnych. Atrakcyjność tworzenia instytucji w całości wirtualnych polega na szybkości ich uruchamiania i wprowadzania na rynek oraz na niskich kosztach, wynikających z zastosowania najnowszych technologii. W zestawieniu z tradycyjną działalnością bankową koszty uruchomienia banku internetowego są relatywnie małe, a możliwość zaistnienia na rynku – prawie natychmiastowa. Mimo niskich kosztów uruchomienia nie wszystkie przedsiębiorstwa wirtualne przynoszą zyski. Dzieje się tak, ponieważ najdroższe działania dotyczą nie nakładów na rozpoczęcie działalności, a walki o klientów i udział w rynku [Pietrzak 2002: 42].

Współczesne banki wykorzystują głównie strategię wielokanałową [Olędzki]. Takie podejście sprzedażowe wynika z preferencji klientów, wśród których aż 60% zgłasza chęć korzystania jednocześnie z usług w ramach bankowości elektronicznej i stacjonarnej. Będzie to trend utrzymujący się, gdyż blisko dwóch na trzech menedżerów pracujących w bankach detalicznych przyznaje, że ich celem strategicznym na kolejne lata jest rozwój funkcjonalnych kanałów sprzedaży, zgodnie z preferencjami swoich klientów [CEB TowerGroup Retail Banking 2013: 4]. Podniesienie się wolumenu operacji wykonywanych *on-line* (w 2011 r. z 30 mld operacji do 35 mld prognozowanych w 2015 r.) i mobilnie (w 2011 r. z 6 mld operacji do 17 mld prognozowanych w 2015 r.), świadczy o silnym zainteresowaniu klientów rozwiązaniami z zakresu wysokiej technologii. Zbagatelizowanie tej bezpośrednio zasygnalizowanej przez klientów preferencji może zagrozić biznesowej pozycji banku na tle konkurencji [CEB TowerGroup Retail Banking 2013: 7].

#### 4. PORÓWNANIE NOWOCZESNYCH KANAŁÓW DYSTRYBUCJI W OFERTACH ANALIZOWANYCH BANKÓW

W poniższych tabelach porównano kanały dystrybucji w sześciu wybranych bankach, wyróżniających się na tle konkurencji ofertą produktów i usług, szerokim zasięgiem działalności oraz stabilnością zasobów finansowych. Trzy z tych banków to czołowe banki działające w Polsce: PKO BP S.A., Alior Bank i mBank. The Royal Bank of Scotland (RBS) jest jednym z czterech największych banków w Wielkiej Brytanii [Boczoń]. DBS Bank Singapore (DBS) jest wiodącą spółką świadczącą usługi finansowe w Azji [About DBS]. J. P. Morgan

---

ważnym ogniwem komunikacji z klientami, natomiast Internet jest ważną platformą transakcyjną. Z analiz wynika, że w 2001 r. 65% klientów Nordeji zdecydowało się dokonywać transakcji drogą elektroniczną, z czego większość dopiero po wizycie w oddziale oraz po uzyskaniu niezbędnych informacji od personelu.



jest liderem w zakresie usług finansowych przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych oraz w ponad 100 krajach na całym świecie [About Us].

W tab. 2 porównano dodatkowe usługi, w ramach bankowości internetowej, dostępne w ofertach analizowanych banków.

Tabela 2. Porównanie dodatkowych usług towarzyszących bankowości internetowej w analizowanych bankach

BANKOWOŚĆ INTERNETOWA		
Bank	Dodatkowe usługi	Działanie
RBS	Narzędzia do analizowania sprawności zarządzania finansami, umożliwiające zaplanowanie przyszłych wydatków	W elektroniczną wersję konta wbudowane są algorytmy według których wydatki są kategoryzowane, np. jeśli klient dokonuje płatności kartą na stacji benzynowej analizator przydzieli kwotę transakcji do kategorii wydatków na paliwo.
	Narzędzia do gromadzenia oszczędności lub zaciągnięcia kredytu	Poprzez edytowalne ankiety, klient można złożyć wniosek kredytowy czy też zgłosić chęć otwarcia rachunku.
DBS	Mechanizm autouzupelniania danych do przelewu, polegający na ich pobraniu z historii wykonywanych operacji	Klient w okienku szukania wpisuje słowo, które mogło pojawić się w ostatnio wykonanym przelewie, np. nazwa odbiorcy czy tytuł przelewu. Silnik skojarzy wszystkie wykonane transakcje i pobierze je w formie listy wyboru. W momencie, w którym klient zaznaczy docelowy przelew, przełączy się on automatycznie w tryb edycji. Można będzie dokonać zmian na potrzeby nowego przelewu. Jeśli jednak transakcja ma pozostać niezmieniona można ją od razu zaakceptować.
J. P. Morgan	Dodatkowa zakładka z rozwiązaniami dla konkretnych branż	Bank oferuje różne produkty i usługi wielu rodzajom klientów. Dla ułatwienia korzystania ze strony internetowej zostały wprowadzone zakładki branżowe, np. z produktami i usługami dedykowanymi dla klientów z sektora administracji publicznej.
	Portal edukacyjno-informacyjny	Rozbudowano partnerski do głównej strony banku portal, na którym zamieszczono kompendium wiedzy dotyczącej poruszania się po ofercie banku, tłumaczącej procesy dokonywanych transakcji, uczący posługiwania się innowacjami technologicznymi.
	<i>Online Pay Bill</i>	Usługa pozwala na dokonywanie szybkich przelewów do stałych odbiorców. Klient musi dodać swoich odbiorców do listy przelewów, następnie zaplanować czy płatności będą obywać się jednorazowo czy będą się powtarzać. Ostatnią kwestią jest zdefiniowanie kwoty transferu.
	<i>Chase Person-to-Person Quick Pay<sup>SM</sup></i>	Klient może przesłać pieniądze dysponując tylko adresem e-mail lub numerem telefonu komórkowego odbiorcy. Wykonując przelew wybiera opcję np. z wykorzystaniem numeru telefonu odbiorcy. Nie ma wówczas konieczności wpisywania numeru konta odbiorcy.
PKO BP S.A.	Brak dodatkowych usług	–

BANKOWOŚĆ INTERNETOWA		
Bank	Dodatkowe usługi	Działanie
mBank	Wyszukiwarka przelewów	W okienku wyszukiwania klient wpisuje kilka liter, które mogły dotyczyć ostatnio dokonanej transakcji, a którą klient chciałby powtórzyć. Silnik wyszukiwarki znajduje docelowy przelew i zaczytuje informacje do ponownej transakcji.
	mNawigacja Finansowa	Usługa umożliwia klientowi analizowanie jego wydatków w oparciu o kategorie, które sam może zdefiniować, dowolnie edytować, przypisywać konkretnym przelewom.
	Możliwość dokonywania przelewów za pomocą serwisu społecznościowego Facebook	Klient robiąc przelew przez Internet zaznacza opcję płatności za pomocą Facebooka. Następnie wybiera odbiorcę z listy znajomych. Wskazana osoba dostaje wiadomość na Facebooku o otrzymaniu przelewu z prośbą o kliknięcie na odnośnik, który przekieruje do bezpiecznej podstrony banku. We wskazanym miejscu odbiorca zostanie poproszony o wpisanie numeru konta, na który mają być przelane środki.
	Przelewy z wykorzystaniem wyłącznie numeru telefonu odbiorcy	Procedura działania jest podobna jak przy płatnościach przez Facebooka. Klient wybiera opcję płatności z wykorzystaniem numeru telefonu. Odbiorca otrzymuje sms z odnośnikiem do podstrony banku, gdzie zostanie poproszony o uzupełnienie numeru konta. Obie strony muszą zatwierdzić płatność.
Alior Bank	Nowoczesne sposoby logowania	Klient może skorzystać z uproszczonego logowania za pomocą aliasu internetowego, inaczej pseudonimu lub zapisać własną sekwencję łączenia punktów, które ułożone są na podstawie kwadratu – pięć rzędów po pięć kropek.
	Przelew za pomocą Facebooka	Klient dokonuje przelewu za pomocą specjalnego konta bankowego, które trzeba połączyć z profilem na Facebooku. Dalsza procedura wykonania przelewu jest podobna jak w mBanku.
	Przelew z numerem telefonu	Sposób działania jest podobny jak w mBanku.
	Menedżer finansów	Usługa pozwala zarządzać domowym budżetem poprzez możliwość grupowania wydatków według kategorii lub filtrować ze względu na typ, datę, kategorię i kwotę. Dodatkowo narzędzie to wyświetla wpływy i wydatki w postaci graficznego wykresu, co znacznie ułatwia ich analizę.
	Autouzupelnianie	Usługa umożliwia kontrolowanie ilości środków na koncie poprzez ustalenie limitów. W razie ich przekroczenia środki zostaną automatycznie uzupełnione lub zmniejszone przy wykorzystaniu pomocniczego konta oszczędnościowego.
	Asystent Płatności	Za pomocą tej usługi klient może podzielić wydatki według kategorii i ustawić przypomnienia o zbliżających się opłatach, np. za telefon czy mieszkanie.

Źródło: Alior Bank, [www.aliorbank.pl](http://www.aliorbank.pl) [dostęp: 07.06.2013]; DBS, [www.dbs.com.sg](http://www.dbs.com.sg) [dostęp: 02.06.2013]; J. P. Morgan, [www.jpmorgan.com](http://www.jpmorgan.com) [dostęp: 02.06.2013]; mBank, [www.nowymbank.pl](http://www.nowymbank.pl) [dostęp: 02.06.2013]; PKO Bank Polski, [www.pkobp.pl](http://www.pkobp.pl) [dostęp: 02.06.2013]; RBS, [www.rbs.co.uk](http://www.rbs.co.uk) [dostęp: 02.06.2013].

Bankowość internetowa to komunikacja oparta na komputerach osobistych z zainstalowaną przeglądarką internetową i dostępem do Internetu. Sprzedaż za pośrednictwem portalu internetowego stanowi ważny sposób dotarcia banku do klienta. Strona internetowa to już nie tylko źródło informacji na temat produktów i usług, ale i miejsce dokonywania transakcji. Poprzez edytowalne ankiety, klient można złożyć wniosek kredytowy czy też zgłosić chęć otwarcia rachunku. Każdy z analizowanych banków dysponuje stroną internetową, za pomocą której można zrealizować przynajmniej podstawowe transakcje na rachunku, np. zrobić przelew, dołączyć konto telefonu, itp. Zauważalny jest też rozwój innowacyjnych usług, które dodatkowo uatrakcyjnijają ten kanał, np. możliwość samodzielnego zarządzania swoim majątkiem za pomocą prostych narzędzi.

Z danych zawartych w tab. 2 wynika, że wyróżniają się pod tym względem banki działające w Polsce: mBank i Alior Bank. Pierwszy z nich oferuje ciekawe rozwiązanie w postaci wyszukiwarki przelewów. Polega ono na tym, że klient w okienku szukania wpisuje kilku słów, które mogły pojawić się w ostatnio wykonanym przelewie, np. nazwa odbiorcy czy tytuł przelewu. Silnik skojarzy wszystkie wykonane transakcje i pobierze je w formie listy wyboru. Jeśli klient nie chce dokonywać żadnych zmian może go od razu ponowić. Inna usługa – mNawigacja Finansowa – pozwala na definiowanie kategorii wydatków, które można analizować za pomocą wykresów, określić ich maksymalne limity, budować budżety. Alior Bank przygotował jeszcze inne praktyczne narzędzie – Asystent Płatności, które przypomina o zbliżających się opłatach, np. za mieszkanie, telefon, itp. Nowinką jest również możliwość niestandardowego logowania do serwisu bankowego. Można tym celu skorzystać z uproszczonego logowania (alias internetowy lub sekwencja łączenia punktów). W tej grupie banków najslabiej wypadł bank PKO BP S.A. Oferuje on podstawowe funkcje internetowego konta bankowego.

W tab. 3 dokonano porównania usług dodatkowych towarzyszących bankowości mobilnej w ofertach analizowanych banków. Bankowość mobilna to możliwość zarządzania środkami pieniężnymi za pomocą aplikacji zainstalowanych na urządzeniach przenośnych, np. na telefonie czy tablecie. Poniższe porównanie wykazało przewagę zagranicznych banków. Dysponują one szeroką ofertą dodatkowych aplikacji, które umożliwiają gospodarowanie nawet bardziej skomplikowanymi instrumentami finansowymi oraz pozwalają na korzystanie z najaktualniejszych informacji o sytuacji na światowych rynkach. Niemniej jednak na wyróżnienie zasługuje aplikacja IKO należąca do PKO BP S.A. Służy ona do wypłacania środków pieniężnych z bankomatu, zapłaty za zakupy w sklepie bez fizycznego udziału karty bankowej oraz do wykonywania przelewów, dysponując wyłącznie numerem telefonu nadawcy. Jest to możliwe dzięki zainstalowanej np. w telefonie aplikacji generującej kody jednorazowe. Dla bezpieczeństwa transakcji kody ważne są tylko kilka minut. Klient w kolejce do bankomatu lub kasy pobiera kod, który następnie wpisuje do czytnika. Aplikacja zażąda dodatkowo akceptacji transakcji na urządzeniu klienta.

Tabela 3. Porównanie dodatkowych usług towarzyszących bankowości mobilnej w analizowanych bankach

BANKOWOŚĆ MOBILNA		
Banki	Dodatkowe usługi	Działanie
RBS	Możliwość wypłaty środków pieniężnych bez fizycznego udziału karty płatniczej	W tym celu należy wcześniej zainstalować na telefonie komórkowym aplikację służącą do generowania jednorazowych kodów autoryzacji transakcji. Dla zachowania zasad bezpieczeństwa każdy wygenerowany kod jest ważny tylko przez 3 godziny.
DBS	<i>Shopper DBS</i>	Aplikacja ułatwia codzienne zakupy, np. poprzez możliwość szybkiego pobrania kodów zniżkowych w sklepach odzieżowych.
	<i>TravellerShield iPhone</i>	Dzięki aplikacji można w ciągu kilku minut zakupić ubezpieczenie turystyczne z promocją 25%.
	<i>DBSV mTrading</i>	Aplikacja służy do zarządzania inwestycjami na giełdzie (np. obserwacja w czasie rzeczywistym cen na giełdach, tj. SGX, HKEx, NYSE, NASDAQ, AMEX, TSX, analizowanie cen akcji własnych, itp.)
J. P. Morgan	<i>Chase Test Banking</i>	Korzystanie z tej aplikacji pozwala kontrolować finanse za pomocą powiadomień SMS.
	<i>Chase QuickDepositSM</i>	Aplikacja pozwala wpłacić pieniądze na konto klienta poprzez zeskanowanie wypełnionego czeku i wysłanie obrazu w formie elektronicznej do banku.
	<i>DataQuery</i>	Za pomocą tej aplikacji możliwe jest pobieranie, analizowanie i tworzenie wykresów historycznych na podstawie danych finansowych z różnych rynków.
PKO BP S.A.	IKO	Aplikacja umożliwia dokonywanie płatności w sklepach, wypłatę środków z bankomatu bez użycia karty bankowej. Za jej pomocą możliwe jest wykonanie przelewu do osoby, której znany jest tylko numer telefonu.
mBank	mBank lajt	Serwis informacyjny gwarantuje klientowi dostęp do ważnych informacji dotyczących np. kursów walut, notowań giełdowych.
Alior Bank	Dokonanie przelewu ze zdjęcia formularza płatności	Do skorzystania z usługi konieczne jest zainstalowanie na telefonie aplikacji mobilnej. W menu przelewów klient wybiera opcję wykorzystującą zdjęcie bankowego druku do przelewu. Należy go uzupełnić i sfotografować. Aplikacja zczyta informacje z formularza i automatycznie uzupełni wersję elektroniczną przelewu.

Źródło: jak do tab. 2.

W tab. 4 zebrano informacje na temat dostępności oraz rozmiarów sieci placówek i urządzeń samoobsługowych.

Tabela 4. Porównanie rozmiarów kanałów sprzedaży: bankowości stacjonarnej i terminali samoobsługowych oraz towarzyszących im dodatkowych usług

BANK	BANKOWOŚĆ STACJONARNA	TERMINALE SAMOOBSŁUGOWE		
		Liczba placówek	Liczba urządzeń	Dodatkowa oferta
RBS	700	4200	Brak dodatkowej oferty	
DBS	250	1100	<i>My ATM</i>	Pozwala powtórzyć ostatnią dokonaną operację. Dane transakcji mogą być w każdej chwili zmienione przez klienta w menu ustawień.
			AXS	Umożliwia np. dokonanie płatności za rachunki, grzywny, mandaty, doładowania karty <i>pre-paid</i> , kupno biletów, itp.
			<i>Cash Acceptance Machine</i>	Służy do składania depozytów pieniężnych i aktualizacji książeczek.
			<i>Coin Deposit Machine</i>	Pozwala na wygodne zdeponowanie monet na koncie bankowym, bez konieczności ich wcześniejszego sortowania.
			<i>Quick Cheque Machine</i>	Za pomocą tej usługi możliwe jest wpłacenie na konto kwoty wpisanej na czeku, na rachunek klienta, bez konieczności korzystania z karty bankomatowej, PINu lub książeczki oszczędnościowej.
J. P. Morgan	5600	19000	Brak dodatkowej oferty	
PKO BP S.A.	2410	4380	Brak dodatkowej oferty	
mBank	227	4000	Brak dodatkowej oferty	
Alior Bank	795	18363 <sup>3</sup>	Brak dodatkowej oferty	

Źródło: jak do tab. 2.

<sup>3</sup> Podana została liczba wszystkich bankomatów w Polsce, ponieważ Alior Bank gwarantuje swoim klientom bezpłatne korzystanie ze wszystkich bankomatów na świecie.

Z danych liczbowych wynika, że wszystkie badane banki posiadają dużą sieć placówek bankowych i urzędzeń samoobsługowych. mBank jest bankiem wirtualnym, co oznacza, że nie dysponuje on typowymi oddziałami. Niemniej jednak klienci, w sprawie konsultacji, mogą udać się do centrów lub kiosków finansowych. Należy zwrócić uwagę na ofertę DBS Bank Singapore, w której znajduje się kilka rodzajów urzędzeń samoobsługowych.

Wnioskować można, że banki działające w Polsce wykazują podobny poziom rozwoju do banków funkcjonujących za granicą.

W tab. 5 zaprezentowano dostępność kanałów dystrybucji: bankowości telefonicznej, pocztowej i flotowej.

Tabela 5. Porównanie dostępności kanałów sprzedaży: bankowości telefonicznej, pocztowej i flotowej z uwzględnieniem usług dodatkowych w analizowanych bankach

	DOSTĘPNOŚĆ USŁUGI			DODATKOWA OFERTA
	bankowość telefoniczna	bankowość pocztowa	bankowość flotowa	
RBS	V	V	V	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ bezpłatnie 3 razy w miesiącu wypożyczenie filmów <i>on-line</i></li> <li>▪ bezpłatnie pobranie muzyki w formacie mp3</li> <li>▪ programy rabatowe,</li> <li>▪ forum dyskusyjne dla klientów</li> </ul>
DBS	V	X	X	różnego rodzaju programy rabatowe, np. na usługi gastronomiczne, wydarzenia kulturalne, itp.
J. P. Morgan	V	X	X	
PKO BP S.A.	V	X	X	
mBank	V	X	X	
Alior Bank	V	X	X	

Źródło: jak do tab. 2.

Bankowość telefoniczna to dwu- (ang. *call center*) i jednostronna (IVR) komunikacja głosowa za pośrednictwem sieci telefonicznej i telefonów stacjonarnych. Bankowość pocztowa umożliwia klientowi dokonanie prostych operacji na koncie w okienku pocztowym. Jest to możliwe dzięki umowie współpracy banku z urzędami pocztowymi. Bankowość flotowa dotyczy świadczenia usług

bankowych z wykorzystaniem aut, wyposażonych w samoobsługowe urządzenia bankowe, które służą do wykonywania transakcji bankowych. Wszystkie wybrane do analizy banki dysponują bankowością telefoniczną. Tylko The Royal Bank of Scotland (RBS) oferuje swoim klientom możliwość wypłaty środków z konta w okienku pocztowym oraz jeśli klient mieszka w znacznej odległości od najbliższej placówki, taka maszyna samoobsługowa może mu zostać dostarczona w specjalnie przygotowanym do tego celu aucie. Powszechne jest również oferowanie klientom różnego rodzaju programów rabatowych i lojalnościowych.

## PODSUMOWANIE

Celem niniejszego artykułu była analiza nowoczesnych kanałów sprzedaży produktów bankowych. W części empirycznej pokazano, jakimi kanałami sprzedaży dysponują analizowane banki: mBank, Alior Bank, PKO BP S.A., DBS, RBS oraz J. P. Morgan. Problem badawczy stanowiło zweryfikowanie tezy, że nie występują różnice w funkcjonowaniu kanałów dystrybucji produktów bankowych w bankach w Polsce i za granicą. Badanie przeprowadzone w sześciu bankach, w tym trzech zagranicznych i trzech krajowych, pozwoliło zilustrować stawianą tezę.

Do analizy zostały wybrane trzy znaczące banki zagraniczne: RBS, J. P. Morgan oraz DBS. Są one jednymi z największych banków odpowiednio: Wielkiej Brytanii, Stanów Zjednoczonych oraz krajów azjatyckich. Ponadto charakteryzują się wysokim poziomem innowacyjności kanałów sprzedaży i oferty produktowo-usługowej. W tej grupie najobszerniejszą i najciekawszą propozycją kanałów sprzedaży odznacza się The Royal Bank of Scotland (RBS). Interesującym i zdecydowanie niepowtarzalnym kanałem dystrybucji jest tutaj flota aut –banków. Na podobne uznanie zasługuje również DBS Bank Singapore, oferujący swoim klientom, m. in. szeroką ofertę programów zniżkowych i lojalnościowych oraz duży wybór urządzeń samoobsługowych, np. AXS.

Wśród banków działających w Polsce wybrano do analizy najbardziej konkurencyjne: PKO BP S.A., mBank oraz Alior Bank. Najciekawszą ofertę przygotował Alior Bank. Zaskakuje już na etapie logowania do bankowości elektronicznej, gdzie zamiast sztamkowego loginu i hasła, klient może wykorzystać swój pseudonim lub schemat łączenia punktów. Innowacją jest też możliwość dokonywania przelewów za pomocą aparatu fotograficznego wbudowanego w telefon komórkowy. Dla Alior Banku niemałą konkurencją jest aplikacja IKO PKO BP S.A. Zwalnia ona klienta z konieczności noszenia przy sobie karty płatniczej. Wystarczy wgrana w pamięć telefonu aplikacja, generująca jednorazowe kody autoryzacji transakcji, np. wypłaty gotówki z bankomatu.

## BIBLIOGRAFIA

- About DBS*, DBS, www.dbs.com.sg [dostęp: 02.06.2013].
- About Us*, J. P. Morgan, www.jpmorgan.com [dostęp: 02.06.2013].
- Alior Bank, www.aliorbank.pl [dostęp: 07.06.2013].
- Ambroziak T., Lewczuk K., 2009, *Miara poziomu dopasowania kanału dystrybucji do strumienia materiałów*, Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Boczoń W., *Royal Bank of Scotland chce utworzyć oddział w Polsce*, Bankier.pl, www.bankier.pl [dostęp: 02.06.2013].
- CEB TowerGroup Retail Banking, 2013, *Rethinking Multichannel Strategy*.
- Chwirot-Zakrzewska P., 2009, *Ocena wielokanałowego modelu dystrybucji usług bankowych w Polsce*, „eFinanse – finansowy kwartalnik internetowy”, nr 4.
- DBS, www.dbs.com.sg [dostęp: 02.06.2013].
- Dziadkowiec G., *Paradoksy e-banków*, Bankier.pl Polski Portal Finansowy, www.bankier.pl, [dostęp: 11.01.2013].
- Echikson W., 2001, *Inwazja e-bankowości*, „Business Week”, nr 5, s. 17–19 (w:) J. Pietrzak, 2002, *Wpływ modelu dystrybucji na konkurencyjność banku*, „Kredyt i Bank”, nr 3.
- Grzywacz J., 2006, *Marketing w działalności banku*, Difin, Warszawa.
- Historia – Nordea Bank*, Banki.pl, www.banki.pl [dostęp: 11.01.2013].
- J. P. Morgan, www.jpmorgan.com [dostęp: 02.06.2013].
- Lipowski M., 2003, *Marketing bankowy. Zarządzanie popytem i podażą usług*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- mBank, www.nowymbank.pl [dostęp: 02.06.2013].
- Musiał P., 2009, *Budowa i zasady funkcjonowania kanałów dystrybucji Huty Batory Sp. z o.o.*, „Prace IMZ”, nr 5.
- Olędzki M., *Wielokanałowość w bankowości*, Bankowymokiem.pl, www.bankowymokiem.pl [dostęp: 08.01.2014].
- Pietrzak J., 2002, *Wpływ modelu dystrybucji na konkurencyjność banku*, „Kredyt i Bank”, nr 3.
- PKO Bank Polski, www.pkobp.pl [dostęp: 02.06.2013].
- RBS The Royal Bank of Scotland, www.rbs.co.uk [dostęp: 02.06.2013].
- Stefański M., 2006, *Kierunki ewolucji sektora bankowego w Polsce po 1989 roku*, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna we Włocławku, Włocławek.
- Ślęzak E., Guzek E., 2012, *Innowacyjna bankowość internetowa. Bank Web 2.0*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa.
- Trojanowski T., 2011, *Pośrednicy oraz rodzaje kanałów dystrybucji*, „Logistyka”, nr 6.
- Witczak A., 2009, *Kanały dystrybucji – co wybrać?*, „Fresh & Cool Market”, nr 5.

**NEW WAYS OF BANK PRODUCTS DISTRIBUTION  
– A COMPARISON OF THE SELECTED BANK OFFERS**

A purpose of this article was the presentation of bank products distribution in chosen banks performing on polish and foreign market. The Author reviewed the hypothesis that new bank products distribution on polish and foreign banks are functioning in the similar manner, what was illustrated on the example of banks: mBank, Alior Bank, PKO BP S.A., The Royal Bank of Scotland, DBS Singapore Bank, J. P. Morgan.

Results of conducted analysis demonstrate that increasingly banks implement high-tech solutions that facilitate purchase the customers bank products. Banks performing in Poland implement technologies as modern as banks performing abroad.

**Key words:** distribution, distribution channel, bank products, strategy, innovation.