

Patrycja Chwirot-Zakrzewska

BRE Bank SA

<https://dx.doi.org/10.65748/fiqf-2009-0022>

## Ocena wielokanałowego modelu dystrybucji usług bankowych w Polsce

### Wprowadzenie

Dystrybucja usług finansowych stoi obecnie w obliczu nowych wyzwań wyłaniających się przede wszystkim z szerokiego spektrum nowoczesnych technologii dostępnych dla banków oraz rosnącej intensywności konkurencji na tym rynku<sup>1</sup>. Zmiany zachodzące w otoczeniu banków spowodowały to, że rola kanałów dystrybucji w strategiach marketingowych banków istotnie wzrosła, a w obszarze dystrybucji usług bankowych dokonuje się prawdziwa rewolucja. Banki, które wcześniej świadczyły swoje usługi prawie wyłącznie poprzez tradycyjne oddziały bankowe, w coraz większym stopniu interesują się elektronicznymi kanałami dystrybucji usług finansowych oraz prowadzą szerokie i kosztowne inwestycje w rozwój sieci bankomatów, centra obsługi telefonicznej i systemy obsługi komputerowej, dzięki którym wiele usług bankowych stało się już dostępnych dla klientów całodobowo oraz w dowolnym miejscu<sup>2</sup>. Również banki działające na rynku polskim oferują już klientom możliwość wyboru spośród szeregu zróżnicowanych kanałów dystrybucji usług, wśród których poza kanałami tradycyjnymi występują też coraz częściej i w coraz szerszym zakresie kanały nowoczesne. Na rynku krajowym funkcjonują też pierwsze banki wyłącznie internetowe, które nie dysponują w ogóle tradycyjnymi placówkami stacjonarnymi, a w dystrybucji świadczonych usług korzystają wyłącznie z nowoczesnych, elektronicznych kanałów. Zachodzące zmiany powodują, że coraz większego znaczenia, także na polskim rynku, nabiera obecnie dla banków koncepcja multikanałowego modelu dystrybucji usług bankowych, pozwalająca na projektowanie systemu dystrybucji usług bankowych w sposób podnoszący możliwości, efektywność i komplementarność poszczególnych kanałów dystrybucji poprzez ich powiązanie informacyjne, techniczne i odpowiednie dostosowanie do oczekiwań i wymagań klientów banków.

### Rodzaje kanałów dystrybucji usług bankowych

Podstawowym elementem strategii dystrybucji jest system dystrybucji, czyli zbiór kanałów wykorzystywanych przez przedsiębiorstwo do dystrybucji danej kategorii produktów<sup>3</sup>. Przyjmuje się dość powszechnie, że **kanał dystrybucji** to łańcuch kolejnych ogniw (przedsiębiorstw, instytucji, osób) zaangażowanych w proces udostępnienia produktu konsumentom lub użytkownikom<sup>4</sup>. Kanał dystrybucji w tym ujęciu obejmuje kolejnych pośredników występujących w trakcie przesuwania produktu od wytwórcy do ostatecznego nabywcy, stanowiąc drogę, jaką pokonuje produkt, zmieniając właściciela, zwiększając wartość użytkową, przechodząc przez powiązane ze sobą w różny sposób ogniwa pośredniczące w obrocie<sup>5</sup>. Kanały dystrybucji różnią się między sobą wieloma istotnymi cechami. Ze względu na liczbę pośredników występujących w kanale rozróżnić można **kanały dystrybucji bezpośrednie i pośrednie**. Kanał bezpośredni obejmuje tylko dwa szczeble – producenta

<sup>1</sup> C. Flavian, M. Guinaliu, E. Torres, *The influence of corporate image on consumer trust. A comparative analysis in traditional versus internet banking*, „Internet Research” 2005, vol. 15, no. 4, s. 447.

<sup>2</sup> M. Szczepaniec, *Marketing relacyjny jako element strategii banków komercyjnych*, Wyd. UG, Gdańsk 2004, s. 197.

<sup>3</sup> B. Pilarczyk, M. Stefańska, *Dystrybucja*, [w:] *Kompendium wiedzy o marketingu*, red. B. Pilarczyk, H. Mruk, PWN, Warszawa 2006, s. 190.

<sup>4</sup> Zobacz m.in.: A. Czubała, *Dystrybucja*, [w:] *Podstawy marketingu*, red. J. Altkorn, Instytut Marketingu, Kraków 2003, s. 198; *Leksykon marketingu*, red. J. Altkorn, T. Kramer, PWE, Warszawa 1998, s. 111; B. Pilarczyk, *Dystrybucja*, [w:] *Podstawy marketingu*, cz. II, red. H. Mruk, Wyd. AE, Poznań 1994, s. 35 i inni.

<sup>5</sup> B. Pilarczyk, M. Stefańska, *op.cit.*, s. 190.

i finalnych nabywców, podczas gdy kanał pośredni składa się z producenta, pośrednika(ów) oraz nabywców ostatecznych (instytucjonalnych, indywidualnych). Ze względu na liczbę szczebli w kanale dystrybucji (przekrój pionowy) wyróżnia się **kanały krótkie**, w których występuje niewielka liczba (najczęściej tylko dwóch) uczestników, oraz **kanały długie**, czyli kanały pośrednie o znacznej liczbie pośredników, wśród których pojawiają się m.in. agenci, dystrybutorzy, hurtownicy, detaliści<sup>6</sup>. Długość kanału wyznaczana jest więc poprzez liczbę szczebli (pośredników) w pionowym układzie kanału, podczas gdy 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)<sup>7</sup>. Biorąc pod uwagę powiązania własnościowe między przedsiębiorstwem a pośrednikami uczestniczącymi w kanale, wyodrębnić można jeszcze **kanały własne**, **częściowo własne** i **obce**. Uwzględniając natomiast rodzaj przepływających przez dany kanał strumieni, wyodrębnia się z kolei kanały dystrybucji **transakcyjne** i **rzeczowe**<sup>8</sup>.

Kształtowanie kanałów dystrybucji uzależnione jest od wielu różnych czynników, takich jak cechy obsługiwanego segmentu nabywców, właściwości samego produktu, koszty związane z funkcjonowaniem danego kanału dystrybucji, konkurencja i wykorzystywane przez nią kanały dystrybucji, cechy pośredników handlowych, zasoby przedsiębiorstwa oraz warunki otoczenia<sup>9</sup>. W strategii dystrybucji usług bankowych wykorzystuje się przede wszystkim **kanały bezpośrednie, krótkie i własne**, co oznacza, że mamy tu zwykle do czynienia tylko z bankiem i jego klientami. W praktyce rozróżnia się jeszcze w przypadku banków **sprzedaż stacjonarną scentralizowaną**, odnoszącą się głównie do bardziej złożonych usług oferowanych w centrali banku i skierowaną przede wszystkim do dużych przedsiębiorstw, oraz **sprzedaż stacjonarną zdecentralizowaną**, obejmującą przede wszystkim usługi standardowe, które oferowane są w oddziałach banku<sup>10</sup>. Kanały dystrybucji usług bankowych mają ponadto charakter transakcyjny, a przyczyną braku przepływu fizycznego produktów jest niematerialność usług bankowych. Brak jest tu ponadto przepływu prawa własności, gdyż zarówno w odniesieniu do kredytów, jak i lokat, środki finansowe stawiane są do dyspozycji banku lub klienta w celu ich wykorzystania jedynie przez ściśle określony czas i za ustalonym wynagrodzeniem. Za stosowaniem w sektorze bankowym takich właśnie kanałów przemawia zarówno istota działania banków jako instytucji zaufania publicznego, charakter i funkcje usług bankowych (np. funkcja podstawowa oferty oszczędnościowej banku wymaga dużego zaufania klienta wobec banku i dużego stopnia poufności, a istnienie pośrednika mogłoby poważnie ten wymóg naruszyć, zaś w przypadku oferty kredytowej istnienie pośredników wydłuża czas realizacji usługi i wpływa na podwyższenie jej ceny), jak też fakt, że sprzedaż usług bankowych wymaga doświadczonego personelu o wysokich kwalifikacjach zawodowych<sup>11</sup>. Banki czasem użytkują jednak też **kanały pośrednie**, co z kolei ma miejsce, gdy w procesie sprzedaży usług wykorzystują 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<sup>12</sup>.

Rozwój nowoczesnych technologii informacyjnych powoduje, że kanały dystrybucji usług finansowych, w tym również usług bankowych, ulegają postępującym zmianom i choć dominującą formą sprzedaży usług bankowych nadal pozostaje dystrybucja stacjonarna wykorzystująca placówkę bankową jako główne miejsce do kontaktu z bankiem, to wraz z postępującym technologicznym pojawieniem się nowa i coraz bardziej rozwijana przez banki forma dystrybucji usług, określana jako dystrybucja

<sup>6</sup> Zobacz m.in.: Ph. Kotler, *Marketing*, Rebis, Poznań 2005, s. 514-515; B. Pilarczyk, *Dystrybucja jako instrument marketingu*, [w:] H. Mruk, B. Pilarczyk, H. Szulce, *Marketing. Uwarunkowania i instrumenty*, Wyd. AE, Poznań 2005, s. 168-170 i inni.

<sup>7</sup> S. Kuczamer-Kłopotowska, *Polityka dystrybucji*, [w:] *Marketing. Podstawy i kontrowersje*, red. W. Żurawik, Wyd. UG, Gdańsk 2005, ss. 184-185.

<sup>8</sup> A. Czubała, *Dystrybucja*, [w:] *Podstawy marketingu...*, op.cit., s. 200.

<sup>9</sup> M. Stefańska, *Strategia dystrybucji*, [w:] *Strategie marketingowe*, red. H. Mruk, Wyd. AE, Poznań 2002, s. 174.

<sup>10</sup> Zobacz m.in.: W. Grzegorzczak, *Marketing bankowy*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz – Łódź 2004, s. 152; H.E. Bueschgen, *Przedsiębiorstwo bankowe*, cz. II, Poltext, Warszawa 1997, s. 98 i inni.

<sup>11</sup> Zobacz m.in.: Ł. Dwojak, *Ewolucja strategii dystrybucji na rynku usług bankowych*, „Bank i Kredyt” 2006, styczeń, s. 37; W. Grzegorzczak, op.cit., s. 151-152 i inni.

<sup>12</sup> Zobacz m.in.: Ł. Dwojak, op.cit., s. 38; S. Wymysłowski, *Marketing bankowy*, [w:] *Bank depozytowo-kredytowy*, red. B. Kosiński, A.Z. Nowak, Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2004, s. 165; L. Mazurkiewicz, *Marketing bankowy*, Difin, Warszawa 2002, s.181 i inni.

nowoczesna czy też elektroniczna, wykorzystująca elektroniczne urządzenia, takie jak komputer, telefon i bankomat<sup>13</sup>, w przypadku wielu usług bankowych doszło już bowiem do tak dużej standaryzacji, że ich sprzedaż może odbywać się poprzez sieć bankomatów czy łącza telekomunikacyjne<sup>14</sup>. Mimo że proces automatyzacji wielu usług bankowych oraz rosnąca świadomość finansowa konsumentów zmniejszyły potrzeby kontaktu osobistego klientów z personelem banku, to jednak postawy klientów nadal domagających się możliwości bezpośredniej obsługi przez fizyczny kontakt z pracownikami banku wciąż jeszcze wymuszają na bankach utrzymywanie tradycyjnych placówek bankowych<sup>15</sup>. Zalety bankowości w oddziale wskazywane przez klientów to przede wszystkim wiedza uzyskiwana osobiście od pracownika, zindywidualizowana uwaga pracownika banku, dostęp do wiedzy profesjonalnej, empatia, jak też możliwość wyjaśnienia wątpliwości i podjęcia decyzji oraz pełna kompletność funkcjonalna, podczas gdy wśród wad wymieniane są jedynie strata czasu i niewygodność związane z koniecznością osobistego odwiedzenia oddziału<sup>16</sup>. Ocenia się ponadto, że dla instytucji finansowych kontakt bezpośredni „tworzą w twarz” jest najlepszą metodą budowania bliskich relacji z klientami, tak ważnych w sektorze bankowym<sup>17</sup>, pomimo rozwoju alternatywnych form dystrybucji usług bankowych banki nadal utrzymują więc rozbudowane sieci oddziałów, które wciąż stanowią bardzo ważny, a często wręcz niezbędny kanał dystrybucji wielu usług bankowych<sup>18</sup>. Systemy dystrybucji usług bankowych stają się w związku z powyższym coraz bardziej skomplikowane, a banki stoją w obliczu konieczności łączenia ze sobą tradycyjnych i nowoczesnych kanałów dystrybucji w procesie sprzedaży świadczonych usług.

## Analiza modelu dystrybucji multikanalowej usług bankowych

Należy zauważyć, że coraz większe zainteresowanie banków wzbudza obecnie **dystrybucja multikanalowa (multichannel banking)**, charakteryzująca się połączeniem kanałów elektronicznych z siecią tradycyjnych oddziałów stacjonarnych, dająca klientom możliwość korzystania z usług bankowych w najbardziej dla nich dogodnej formie<sup>19</sup>. Potrzeba wielokanałowości, czyli świadczenia klientom usług bankowych za pomocą wielu powiązanych wzajemnie kanałów dystrybucji, determinowana jest samą ofertą banków, która zawiera zarówno usługi standardowe, jakie mogą być dostarczane przez elektroniczne kanały dystrybucji, jak i usługi złożone, które wymagają z kolei doradztwa, a więc bezpośredniego kontaktu klienta z pracownikiem banku<sup>20</sup>. Ponadto, zauważyć również należy, że jakość każdego ze stosowanych przez bank kanałów dystrybucji zależy nie tylko od rodzaju usług, jakie kanał ten zapewnia, ale też od usług, jakie zapewniają pozostałe, stosowane przez bank kanały, co również skłania banki do skierowania wysiłków w kierunku bardziej zintegrowanego zarządzania dystrybucją multikanalową<sup>21</sup>.

**Wielokanałowość** nie oznacza jednak tylko, że banki oferują usługi poprzez kilka różnych kanałów dystrybucji, lecz również, a nawet przede wszystkim, że kanały te funkcjonują we wzajemnym powiązaniu informacyjnym i technicznym<sup>22</sup>, ważne jest więc, aby w bankowym modelu dystrybucji wielokanałowej projektować kanały dystrybucji tak, by podnosić ich możliwości oraz ich komplementarność z innymi już funkcjonującymi kanałami, czyniąc to w sposób satysfakcjonujący

<sup>13</sup> B. Świecka, *Bankowość elektroniczna*, CeDeWu, Warszawa 2004, s. 12.

<sup>14</sup> M. Lipowski, *Marketing bankowy. Zarządzanie popytem i podażą usług*, Wyd. UMCS, Lublin 2003, s. 31.

<sup>15</sup> J. Cichy, A. Tarasek, *Rola oddziału banku w dobie bankowości elektronicznej*, [w:] *Nauki finansowe wobec współczesnych problemów gospodarki polskiej*, t. III: *Bankowość*, red. R. Szewczyk, Wyd. AE, Kraków 2004, s. 129-135.

<sup>16</sup> L. Patricio, R.P. Fisk, J. Falcao e Cunha, *Improving satisfaction with bank service offerings: measuring the contribution of each delivery channel*, „Managing Service Quality” 2003, vol. 13, no. 6, s. 476.

<sup>17</sup> J. Lee, *A key to marketing financial services: the right mix of products, services, channels and customers*, „Journal of Services Marketing” 2002, vol. 16, no. 3, s. 241.

<sup>18</sup> L. Moutinho, F. Davies, S. Deng, S.M. Peris, J. E. Bigne, Alcaniz, *The future role of the branches and their managers: comparing managerial perceptions in Canada and Spain*, „International Journal of Bank Marketing” 1997, v ol. 15, no. 3, s. 99.

<sup>19</sup> B. Świecka, *op.cit.*, s. 12.

<sup>20</sup> M. Solarz, *Kierunki rozwoju kanałów dystrybucji usług bankowych w Polsce*, [w:] *Rynek finansowy. Szanse i zagrożenia rozwoju*, t. I: *Instrumenty i strategie rynku finansowego*, red. P. Karpus, J. Węclawski, Wyd. UMCS, Lublin 2005, s. 100; M. Solarz, *Wielokanałowość w bankowej obsłudze klienta*, [w:] *Bankowość*, red. M. Zaleska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Kolegium Zarządzania i Finansów, Warszawa 2005, s. 258-259.

<sup>21</sup> L. Patricio, R.P. Fisk, J. Falcao e Cunha, *op.cit.*, s. 480.

<sup>22</sup> B. Świecka, *Bankowość op.cit.*, s. 13.

potrzeby i oczekiwania klientów banku<sup>23</sup>. Realizacja takiej strategii wymaga jednak od banków podjęcia szeregu działań, wśród których wymienia się przede wszystkim uproszczenie procedur bankowych, pogłębienie segmentacji klientów w celu zdefiniowania jednorodnych grup klientów w zakresie preferowanych kanałów dystrybucji, badania oczekiwań i preferencji nabywców co do kanałów dystrybucji oraz umiejętne stosowanie polityki cenowej w celu zachęcenia klientów do wyboru optymalnych kosztowo dla banku kanałów dystrybucji<sup>24</sup>. Szczególnie ważne jest dla banku odpowiednie dopasowanie kanału dystrybucji usług bankowych do potrzeb i preferencji docelowej grupy klientów banku (przykładowo osoby starsze będą raczej preferować tradycyjny sposób obsługi, podczas gdy klienci młodzi są otwarci na nowe, nasycone technologią kanały dystrybucji i w większości często korzystają z bankomatów, kart kredytowych, usług typu *home banking* i bankowości internetowej)<sup>25</sup>. Ponadto projektując wielokanałowy model dystrybucji usług bankowych, uwzględnić też należy to, że klienci zwykle wykorzystują więcej niż tylko jeden kanał dystrybucji w kontaktach z bankiem, gdyż żaden z kanałów nie spełnia ich wszystkich oczekiwań. Każdy ma dla nich zarówno pewne zalety, jak i określone wady, a więc gdy mają taką możliwość, starają się używać różnych dostępnych kanałów w sposób komplementarny<sup>26</sup>. Wydaje się więc, że zasadniczym wyzwaniem dla banków w dziedzinie strategii dystrybucji jest obecnie i będzie również w przyszłości stworzenie w ramach modelu dystrybucji wielokanałowej takich możliwości kontaktowania się klienta z bankiem, aby to klient mógł zawierać transakcje z bankiem w dowolnym czasie i dowolnym miejscu, czyli w sposób, który będzie najdogodniejszy właśnie dla klienta.

## Rodzaje i przesłanki stosowania kanałów dystrybucji w bankach działających na rynku polskim – wyniki badań ankietowych

W ramach projektu badawczego dotyczącego strategii marketingowych realizowanych przez banki komercyjne działające na polskim rynku oraz stosowanych przez te banki instrumentów konkurowania<sup>27</sup> analizie poddano strategię dystrybucji stosowane w krajowym sektorze bankowym. Przede wszystkim starano się zidentyfikować, które kanały dystrybucji są obecnie wykorzystywane przez banki funkcjonujące w krajowym sektorze bankowym oraz jakie są powody stosowania przez te banki poszczególnych rodzajów kanałów dystrybucji. W tym celu na podstawie przeprowadzonych uprzednio studiów literaturowych przygotowano listę podstawowych kanałów dystrybucji najczęściej stosowanych we współczesnych sektorach bankowych, uwzględniającą zarówno tradycyjne kanały dystrybucji, takie jak oddział banku, jak również szereg kanałów określanych jako nowoczesne, do których należą m.in. systemy elektroniczne, różne rodzaje bankomatów czy też telefon, pozostawiając jednocześnie respondentom możliwość dodania do zaproponowanej listy dodatkowych kanałów dystrybucji w przypadku ich stosowania. Następnie poproszono banki uniwersalne uczestniczące w badaniu ankietowym o wskazanie tego, które z kanałów dystrybucji są przez nie stosowane w praktyce, oraz o podanie powodów (lista otwarta), jakie leżą u podstaw wykorzystywania przez bank konkretnego kanału dystrybucji. Uzyskane wyniki badania ankietowego dotyczące rodzajów kanałów dystrybucji stosowanych przez banki działające na polskim rynku oraz powodów ich używania zaprezentowane zostały w tab.1.

<sup>23</sup> L. Patricio, R.P. Fisk, J. Falcao e Cunha, *op.cit.*, s. 481.

<sup>24</sup> Ł. Dwojak, *op.cit.*, s. 45.

<sup>25</sup> K. Kuszyńska, *Charakterystyka usług bankowości elektronicznej*, [w:] *Nowe technologie we współczesnym banku*, red. A. Janc, G. Kotliński, Wyd. AE, Poznań 2004, s. 302.

<sup>26</sup> L. Patricio, R.P. Fisk, J. Falcao e Cunha, *op.cit.*, s. 480.

<sup>27</sup> Badanie ankietowe prowadzone było w okresie II półrocza 2007 r. Objęto nim wszystkie z banków działających na rynku polskim, które zaklasyfikowane były w tym okresie do grupy banków uniwersalnych, czyli w sumie dziesięć największych instytucji bankowych. Jednak spośród dziesięciu banków zaproszonych do badania, do których skierowano kwestionariusze ankiety, zgodę na przeprowadzenie badań uzyskano tylko w czterech instytucjach, co stanowi 40% (w ujęciu ilościowym) badanej populacji. Według stanu na 31 grudnia 2007 r. banki uczestniczące w badaniu ankietowym zatrudniały w sumie 36 447 osób, czyli 37,3% wszystkich pracowników zatrudnionych w grupie rówieśniczej określanej jako „banki uniwersalne”. Banki uczestniczące w badaniu dysponowały ponadto aktywami o wartości 232 594,6 mln zł, co z kolei stanowiło 47,3% aktywów łącznych banków należących do próby badawczej. Banki te dysponowały kapitałami (funduszami) własnymi, które wynosiły 22 549,1 mln zł, co stanowiło 45,1% kapitałów (funduszy) własnych całej badanej populacji banków uniwersalnych działających na rynku polskim.

Przed przeprowadzeniem analizy danych zawartych w tab.1 należy jeszcze zauważyć, że zadeklarowanie przez bank stosowania jednego z kanałów dystrybucji nie wyklucza możliwości stosowania przez ten sam bank także innych kanałów dystrybucji, a podanie przez bank jakiegokolwiek z powodów stosowania wskazanego kanału dystrybucji nie wyklucza również możliwości podania przez ten sam bank także innych powodów wykorzystywania tego samego kanału dystrybucji. W związku z powyższym dane ilościowe, które zaprezentowane są w tab. 1, wzajemnie się nie uzupełniają.

Tab. 1. Rodzaje stosowanych przez banki kanałów dystrybucji usług oraz powody ich stosowania przez banki.

Kanały dystrybucji:  Powody wykorzystania:	tradycyjne duże oddziały banku	mikro-oddziały banku w placówkach handlowych	sieci supermarketów (np. zapłata rachunków przy kasie w sklepie, kredyty ratalne)	dealerzy samochodów (np. kredyt na samochód)	systemy elektroniczne (home banking, Internet)	telefon (telemarketing, świadczenie usług bankowych przy wykorzystaniu telefonu)	doradcy (pracownicy banku)	pośrednicy finansowi (firmy zewnętrzne)	tradycyjne bankomaty (tylko wypłaty gotówki)	bankomaty wielofunkcyjne (wpłaty, wypłaty, przelewy i / lub inne operacje bankowe)	poczta	inne kanały (jakie?)
	wskazania [szt.]											
Bank nie wykorzystuje danego kanału dystrybucji.	-	1	2	2	-	-	-	-	-	-	4	-
<b>Powody wykorzystania:</b>												
Przyzwyczajenie klientów banku do tej formy sprzedaży usług.	4	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Klienci zgłaszali zapotrzebowanie na taką formę dystrybucji usług.	2	-	-	1	2	1	1	1	2	1	-	-
Badania prowadzone przez bank wskazywały, że klienci oczekiwali takiej formy dystrybucji usług.	-	2	1	1	3	2	3	1	3	3	-	-
Wykorzystanie tego kanału stwarza możliwość pozyskania nowych klientów.	3	2	1	2	3	2	2	3	1	1	-	-
Kanał ten wykorzystują już inne banki konkurencyjne w Polsce.	2	1	-	1	3	2	3	2	3	3	-	-
Kanał ten wykorzystują już banki w innych krajach.	2	1	-	1	2	2	2	2	2	3	-	-
Koszty wykorzystania tego kanału dystrybucji są niskie.	-	-	-	-	2	2	-	-	1	1	-	-
Opłacalność tego kanału dystrybucji jest wysoka.	-	-	-	-	2	1	-	-	1	1	-	-
Badania prowadzone przez bank wskazują na dobre efekty wykorzystania tego kanału dystrybucji.	-	2	-	-	3	3	1	-	-	-	-	-
Z publikacji wynika, że wykorzystanie tego kanału dystrybucji przynosi dobre efekty.	-	-	-	-	2	2	2	1	-	-	-	-
Inne powody (jakie?): wsparcie sprzedaży, oparcie strategii dystrybucji na koncepcji multichannel banking.	-	1	-	-	1	2	-	-	-	-	-	-

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego banków uniwersalnych działających na rynku polskim.

Jak wynika z analizy danych zawartych w powyższej tabeli, banki uniwersalne funkcjonujące na rynku polskim wykorzystują wprawdzie różnorodne kanały dystrybucji, ale nie wszystkie typy dostępnych kanałów dystrybucji są przez nie stosowane (żaden z banków uczestniczących w badaniu nie wykorzystuje bowiem poczty do dystrybucji swoich usług). Ponadto połowa z banków uczestniczących w badaniu nie korzysta w dystrybucji usług z pośredników w postaci sieci supermarketów ani w postaci dealerów samochodów, co jednak można tłumaczyć przede wszystkim uniwersalnym charakterem prowadzonej przez te banki działalności, kanały takie wykorzystywane są bowiem przede wszystkim przez banki specjalistyczne, w szczególności przez banki detaliczne (pośrednictwo w postaci sieci supermarketów) oraz banki samochodowe, czyli instytucje specjalizujące się przede wszystkim w finansowaniu kredytów samochodowych, które w dużej mierze współpracują w tym zakresie właśnie z dealerami samochodów (często są to też banki powiązane kapitałowo z producentami samochodów). Ponadto jeden z banków uczestniczących w badaniu nie korzysta też z dystrybucji poprzez mikrooddziały banku zlokalizowane w placówkach handlowych, takich jak duże centra handlowe. Pozostałe kanały dystrybucji wykorzystywane są natomiast przez wszystkie banki uczestniczące w badaniu, choć jednocześnie uwagę zwraca fakt, że podawane przez banki powody stosowania poszczególnych typów kanałów dystrybucji są dość różnorodne.

Wszystkie banki uczestniczące w badaniu nadal wykorzystują do dystrybucji swoich usług kanał najbardziej tradycyjny, czyli **duże oddziały banku**, co przez wszystkie banki argumentowane jest głównie przyzwyczajeniem klientów do tej właśnie formy sprzedaży usług bankowych. Ponadto większość banków uważa, że kanał ten stwarza dla nich również możliwość pozyskania nowych klientów, a dodatkowo połowa respondentów jako powód stosowania powyższego kanału dystrybucji podaje jeszcze fakt, że to klienci zgłaszali zapotrzebowanie na taką właśnie formę dystrybucji usług, oraz uzasadnia utrzymywanie tradycyjnych placówek bankowych tym, że kanał ten wykorzystują także inne banki krajowe i zagraniczne. Większość z badanych banków, poza placówkami tradycyjnymi, stosuje również do dystrybucji swoich usług nowy typ mniejszych placówek określanych jako **mikrooddziały**, które zlokalizowane są w placówkach handlowych, a wśród najczęstszych powodów stosowania tego właśnie kanału podawane są przede wszystkim następujące czynniki: badania prowadzone przez bank wskazywały, że klienci oczekiwali takiej formy obsługi. Wykorzystanie tego kanału stwarza możliwość pozyskania nowych klientów. Badania prowadzone przez bank wskazują na dobre efekty wykorzystania tego kanału dystrybucji. Wszystkie z banków uczestniczących w badaniu ankietowym do dystrybucji swoich usług aktywnie wykorzystują również **sprzedaż osobistą** realizowaną poprzez zatrudnionych w banku doradców klienta. Kanał ten uważany jest wprawdzie za jeden z najdroższych sposobów dystrybucji usług bankowych, ale jednocześnie wydaje się być niezastąpiony szczególnie w przypadku sprzedaży bardziej złożonych usług finansowych, wymagających profesjonalnego doradztwa ze strony pracownika banku. Pogląd dotyczący wysokich kosztów tego kanału dystrybucji podzielany jest również przez wszystkie banki uczestniczące w badaniu (żaden z respondentów nie stwierdził bowiem, że koszty tego kanału dystrybucji były niskie, ani nie uznał, że opłacalność tego kanału była wysoka). Wszystkie z banków stosują jednak w praktyce ten właśnie kanał dystrybucji do sprzedaży swoich usług, a jako zasadnicze powody oferowania usług bankowych poprzez doradców zatrudnionych w bankach respondenci wskazywali następujące czynniki: konieczność nadszarpnięcia konkurencją (trzy z badanych banków podają, że powodem stosowania tego kanału dystrybucji jest fakt, że kanał ten stosują już inne banki konkurencyjne w Polsce) oraz wymagania klientów (trzy z badanych banków podają, że badania przez nie prowadzone wskazywały, że klienci oczekiwali takiej właśnie formy dystrybucji usług). Wprawdzie na rynku usług bankowych dominującą rolę pełnią kanały dystrybucji własne i bezpośrednie, to jednak zauważyć należy, że poza własnymi doradcami klienta banki w dystrybucji swoich usług coraz częściej współpracują również z **zewnętrznymi pośrednikami finansowymi**. Z takiej formy dystrybucji usług korzystają już również wszystkie z banków uczestniczących w badaniu ankietowym. Jako kluczowy powód oferowania przez banki swoich usług poprzez zewnętrznych pośredników finansowych podawana jest przez respondentów możliwość pozyskania tą drogą nowych klientów. Ponadto wśród istotnych powodów współpracy z pośrednikami finansowymi respondenci wymieniają również fakt, że kanał ten wykorzystują już inne banki, wskazując na stosowanie tego kanału dystrybucji zarówno przez banki krajowe, jak i zagraniczne. Poza powyższymi, uznawanymi za tradycyjne kanałami dystrybucji wszystkie badane banki wykorzystują również **nowoczesne kanały dystrybucji** usług bankowych, do których należą m.in.: systemy

elektroniczne, telefon oraz bankomaty tradycyjne (CD) i bankomaty wielozadaniowe (ATM)<sup>28</sup>. Jak wskazują wyniki przeprowadzonych badań, **systemy elektroniczne** (*home banking* oraz bankowość internetowa) stosowane są przez banki przede wszystkim dlatego, że badania przez nie prowadzone potwierdzały, iż klienci oczekiwali takiej właśnie formy obsługi, jak też potwierdzały dobre efekty wykorzystania tego kanału. Dodatkowe powody stosowania tego kanału dystrybucji to możliwość pozyskania nowych klientów oraz fakt, że kanał ten wykorzystywany już jest przez inne banki krajowe. Wszystkie badane banki korzystają również z **drogi telefonicznej** do dystrybucji świadczonych usług, czego zasadniczym powodem jest z kolei fakt, że prowadzone przez nie badania wskazują na dobre efekty wykorzystania tego właśnie kanału dystrybucji. Banki uczestniczące w badaniu ankietowym szeroko wykorzystują też **bankomaty**, zarówno tradycyjne, jak i wielozadaniowe. Kluczowe powody stosowania obu typów bankomatów są podobne, a należą do nich przede wszystkim wykorzystanie tego kanału dystrybucji przez banki krajowe i banki działające w innych krajach oraz wyniki badań prowadzonych przez banki, z których wynika, że klienci oczekują takiej właśnie formy dystrybucji usług.

Przeprowadzone badania potwierdzają, że banki uniwersalne działające na polskim rynku stosują obecnie bardzo różnorodne formy dystrybucji usług, aktywnie łącząc ze sobą zarówno kanały uznawane za tradycyjne, jak i kanały nowoczesne, i odpowiadając tym samym na potrzeby rynku dotyczące wielokanałowości w zakresie dostępu klientów do usług bankowych oferowanych na tym rynku. Podkreślenia wymaga również fakt, że udostępniane przez banki klientom kanały dystrybucji w zdecydowanej większości nie mają charakteru substytucyjnego, ale komplementarny, co pozwala nabywcom na wybór najbardziej dogodnego dla nich kanału dystrybucji, jak też na jednoczesne korzystanie z różnych form dostępu do usług bankowych w ramach współpracy nawiązanej przez klienta z jedną instytucją bankową.

## **Perspektywy stosowania kanałów dystrybucji w polskim sektorze bankowym – wyniki badań ankietowych**

Banki uniwersalne działające na polskim rynku oferują obecnie klientom zróżnicowane formy dystrybucji usług bankowych, łącząc zarówno typowe dla tego rynku stacjonarne kanały tradycyjne, jak też nowoczesne, elektroniczne kanały dystrybucji usług bankowych. Interesujące, szczególnie w kontekście wdrażania przez banki strategii dystrybucji wielokanałowej, wydają się być przede wszystkim zmiany, jakie dokonują się obecnie i jakich można spodziewać się w przyszłości na tym rynku w odniesieniu do zastosowania poszczególnych rodzajów kanałów dystrybucji przez klientów banków. W celu określenia, jakich zmian w tym obszarze można oczekiwać w najbliższej przyszłości, w ramach prowadzonych badań dotyczących strategii marketingowych realizowanych przez banki komercyjne działające na polskim rynku oraz stosowanych przez te banki instrumentów konkurencji zebrano również opinie krajowych ekspertów w tej dziedzinie dotyczące przewidywanych przez nich tendencji w zakresie wykorzystania poszczególnych typów kanałów dystrybucji przez klientów banków na polskim rynku usług bankowych. W związku z tym, że odmienne rodzaje kanałów dystrybucji usług bankowych preferowane są przez klientów korporacyjnych i klientów detalicznych, uznano, że także przewidywania w zakresie przyszłych zmian poziomu wykorzystania poszczególnych typów kanałów dystrybucji mogą kształtować się odmiennie w odniesieniu do powyższych, kluczowych dla banków i jednocześnie dość odmiennych segmentów nabywców. Dlatego też w badaniu eksperckim dokonano odrębnej oceny przewidywanych zmian w odniesieniu do powyższych dwóch podstawowych grup klientów banków. Uzyskane opinie ekspertów dotyczące przewidywanych tendencji zmian poziomu wykorzystania kanałów dystrybucji przez detalicznych oraz korporacyjnych klientów banków na rynku polskim w okresie najbliższych 5 lat zaprezentowane zostały w tab. 2.

<sup>28</sup> Najprostsze bankomaty jednofunkcyjne (CD – *cash dispenser*) nadal ograniczają się tylko do dokonywania wypłat gotówki, jednak wprowadzane są również przez banki bankomaty wielofunkcyjne (ATM – *automatic teller machine*), które już nie tylko wypłacają gotówkę, ale mogą także wykonywać inne proste czynności, takie jak np. dyspozycje bezgotówkowych przelewów, sprawdzania konta, czy też udzielać prostych informacji. Podaję za: Z. Krzyżkiewicz, *Dostosowanie produktów bankowych do praktyki banków Unii Europejskiej*, [w:] *Polskie banki w drodze do Unii Europejskiej*, red. W.L. Jaworski, Poltext, Warszawa 1999, s. 206.

**Tab. 2. Przewidywane przez ekspertów tendencje zmiany poziomu wykorzystania kanałów dystrybucji przez detalicznych klientów banków na rynku polskim w okresie najbliższych 5 lat<sup>29</sup>.**

Rodzaje kanałów dystrybucji/ tendencje zmiany wykorzystania:	KLIENCI DETALICZNI			KLIENCI KORPORACYJNI		
	WZROŚNIE	STAŁE	SPADNIE	WZROŚNIE	STAŁE	SPADNIE
	wskazania [%]			wskazania [%]		
tradycyjne duże oddziały banku	-	42,9	57,1	7,7	46,2	46,2
mikrooddziały banku w placówkach handlowych	85,7	14,3	-	7,7	38,5	53,8
sieci supermarketów (np. zapłata rachunków przy kasie w sklepie, kredyty ratalne, karty kredytowe pełniące też rolę kart lojalnościowych)	85,7	14,3	-	15,4	23,1	61,5
dealerzy samochodów (np. kredyt na samochód)	35,7	64,3	-	-	84,6	15,4
systemy elektroniczne ( <i>home banking</i> , Internet)	100	-	-	100	-	-
telefon (telemarketing, świadczenie usług bankowych przy wykorzystaniu telefonu)	28,6	57,1	14,3	23,1	61,5	15,4
doradcy (pracownicy banku)	71,4	28,6	-	100	-	-
pośrednicy finansowi (firmy zewnętrzne)	64,3	21,4	14,3	30,8	53,8	15,4
tradycyjne bankomaty (tylko wypłaty gotówki)	28,6	57,1	14,3	-	69,2	30,8
bankomaty wielofunkcyjne (wpłaty, wypłaty, przelewy itp.)	78,6	14,3	7,1	38,5	46,2	15,4
poczta	21,4	28,6	42,9	7,7	53,8	38,5
inne (jakie?): sieci TV kablowej	7,1	-	-	-	-	-

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego ekspertów krajowych.*

<sup>29</sup> Badanie prowadzone było na przełomie 2007/2008 przy wykorzystaniu ankiety korespondencyjnej. Do udziału w badaniu zaproszono zarówno teoretyków, jak i praktyków zajmujących się tematyką rynków finansowych, usług finansowych, bankowości, zarządzania i strategii banków komercyjnych, marketingu usług, w szczególności marketingu usług finansowych, oraz zagadnieniem jakości w usługach, w szczególności w usługach bankowych. W badaniu uczestniczyło 15 ekspertów. Na powyższe pytania w sposób kompletny odpowiedziało: w przypadku tendencji dotyczących klientów detalicznych – 14 z 15 ekspertów uczestniczących w badaniu, oraz w przypadku tendencji dotyczących klientów korporacyjnych – 13 z 15 ekspertów uczestniczących w badaniu. W związku z powyższym do obliczenia wyników średnich przyjęto jako podstawę liczbę wskazań 13 w odniesieniu do danych obejmujących klientów korporacyjnych oraz liczbę wskazań 14 w odniesieniu do danych dotyczących klientów detalicznych.

Jak wynika z danych zaprezentowanych w tab. 2, eksperci uczestniczący w badaniu w sposób zgodny i nader jednoznaczny przewidują szczególnie wzrost jednego z rodzajów kanałów dystrybucji w postaci **systemów elektronicznych**, dokładnie przez wszystkich uczestniczących w badaniu ekspertów przewidywany jest bowiem wzrost poziomu wykorzystania tego kanału dystrybucji, zarówno w przypadku klientów korporacyjnych, jak i klientów detalicznych. W odniesieniu do obu grup klientów banków przewidywany jest ponadto wzrost roli **doradców** zatrudnianych przez banki. W przypadku klientów korporacyjnych wszyscy eksperci przewidują wzrost poziomu wykorzystania tego kanału dystrybucji przez klientów, natomiast w przypadku klientów detalicznych ponad 70% respondentów wskazuje na wzrost poziomu wykorzystania tego kanału. Rola pozostałych kanałów dystrybucji w odniesieniu do klientów korporacyjnych, według ekspertów, będzie natomiast stała lub nawet malejąca. W odniesieniu do klientów detalicznych większość ekspertów wskazuje z kolei na przewidywany wzrost poziomu wykorzystania kilku kanałów dystrybucji, do których należą **mikrooddziały** banków w placówkach handlowych (85,7% wskazań), **sieci supermarketów** (85,7% wskazań), **bankomaty wielofunkcyjne** (78,6% wskazań) oraz **pośrednicy finansowi** – firmy zewnętrzne (64,3% wskazań). Na poziomie w miarę stałym, w opinii większości ekspertów uczestniczących w badaniu, kształtować się będzie natomiast wykorzystanie przez klientów korporacyjnych, jak i detalicznych kanałów dystrybucji, takich jak dealerzy samochodów, tradycyjne bankomaty oraz telefon. Ponadto w odniesieniu do klientów korporacyjnych przeważają opinie ekspertów skłaniających się do stwierdzenia, że nie zmieni się również poziom wykorzystania przez tę grupę klientów jeszcze trzech kolejnych kanałów dystrybucji, wśród których wymieniani są pośrednicy zewnętrzni, bankomaty wielofunkcyjne oraz poczta. Eksperci przewidują z kolei spadek poziomu wykorzystania poczty i tradycyjnych oddziałów banków przez klientów detalicznych oraz spadek poziomu wykorzystania sieci supermarketów i mikrooddziałów banku w placówkach handlowych przez klientów korporacyjnych, natomiast opinie w zakresie utrzymania bądź spadku aktualnego poziomu wykorzystania przez klientów korporacyjnych najbardziej tradycyjnego kanału dystrybucji usług bankowych, czyli dużych oddziałów banków, są zdecydowanie podzielone – dokładnie 46,2% ekspertów wskazuje na przewidywany spadek znaczenia tego kanału dystrybucji, a jednocześnie taka sama grupa respondentów (również 46,2% wskazań) stoi na stanowisku, że znaczenie tego kanału dystrybucji w obsłudze klientów korporacyjnych nie ulegnie zmianie na przestrzeni najbliższych 5 lat. Należy tu również zwrócić uwagę na to, że dość mocno podzielone są też zdania ekspertów dotyczące poziomu wykorzystania tego kanału dystrybucji przez klientów detalicznych. Wprawdzie większość (aż 57,1%) badanych respondentów uważa, że poziom wykorzystania tego kanału dystrybucji spadnie w okresie najbliższych lat, to jednak dość liczna jest również grupa respondentów (42,9% wskazań) oceniających, że wykorzystanie tego właśnie kanału dystrybucji przez klientów detalicznych powinno utrzymywać się na poziomie stałym. Nie ma więc wśród ekspertów jednoznacznych poglądów w kwestii dalszej roli, jaką pełnić będą **tradycyjne oddziały banków** w obsłudze klientów na rynku polskim. Na podstawie przeprowadzonego badania eksperckiego stwierdzić można natomiast, że rola tego najbardziej tradycyjnego ze wszystkich kanałów dystrybucji usług bankowych, w opinii badanych ekspertów, z pewnością już nie wzrośnie na rynku krajowym w najbliższej przyszłości.

Przewidywane przez ekspertów dalsze zmiany w zakresie preferencji nabywców usług bankowych w odniesieniu do kanałów dystrybucji usług bankowych w Polsce wskazują, że proces kształtowania strategii dystrybucji usług w bankach działających na rynku krajowym bynajmniej nie ma charakteru stabilnego i nie może zostać uznany za zakończony. Zmiany zachodzące w otoczeniu banków, a w szczególności w obszarze oczekiwań i preferencji nabywców usług bankowych, powodują bowiem, że banki zmuszone są do ciągłego modyfikowania stosowanych strategii dystrybucji w celu lepszego dostosowania ich do zmieniających się oczekiwań nabywców usług bankowych.

## Zakończenie

Wyszałcenie się wielokanałowego modelu dystrybucji usług bankowych spowodowało nie tylko przełom w sposobie dystrybucji usług bankowych, ale oznacza również konieczność dokonania zasadniczej zmiany podejścia banków do kształtowania swoich strategii dystrybucji.

Banki, kreując systemy dystrybucji, muszą obecnie uwzględniać wiele różnych kanałów w sposób umożliwiający stworzenie kompozycji spójnej, zintegrowanej i jednocześnie optymalnej z punktu widzenia klientów. Uważa się, że tak rysującej się reorganizacji systemów dystrybucji towarzyszyć zapewne będzie wzrost samoobsługi klientów oraz tendencja do przesuwania mniej rentownych nabywców do tańszych, elektronicznych kanałów dystrybucji, co odbywać się będzie głównie poprzez widoczny już teraz proces uwypuklenia różnic między cenami usług bankowych realizowanych za pomocą różnych kanałów dystrybucji<sup>30</sup>. Z pewnością największy postęp kontynuowany będzie na tym rynku właśnie w obszarze elektronicznych kanałów dystrybucji, co jest następstwem zarówno dokonującego się postępu technologicznego, jak i oczekiwań klientów, których zainteresowanie tą właśnie formą dostępu do usług bankowych dynamicznie wzrasta. Jednocześnie podkreślić jednak należy, że w tych coraz bardziej nasyconych elektroniką systemach dystrybucji usług bankowych bynajmniej nie maleje rola pracowników banków oraz znaczenie tradycyjnych placówek stacjonarnych, które nadal stanowią (i jak się wydaje stanowią również będą w przyszłości) istotny i szeroko stosowany w krajowym sektorze bankowym kanał dystrybucji usług, który okazuje się być niezastąpiony w przypadku świadczenia usług skomplikowanych i niezbędny do obsługi bardziej wymagających klientów banków.

## Literatura

- Bueschgen H.E., *Przedsiębiorstwo bankowe*, cz. II, Poltext, Warszawa 1997.
- Cichy J., Tarasek A., *Rola oddziału banku w dobie bankowości elektronicznej*, [w:] *Nauki finansowe wobec współczesnych problemów gospodarki polskiej*, t. III: *Bankowość*, red. R. Szewczyk, Wyd. AE, Kraków 2004.
- Czubała A., *Dystrybucja*, [w:] *Podstawy marketingu*, red. J. Altkorn, Instytut Marketingu, Kraków 2003.
- Devlin J.F., *Technology and innovation in retail banking distribution*, „International Journal of Bank Marketing” 1995, vol. 13, no. 4.
- Durkin M., *On the role of bank staff in online customer purchase*, „Marketing Intelligence & Planning” 2007, vol. 25, no. 1.
- Dwojak Ł., *Ewolucja strategii dystrybucji na rynku usług bankowych*, „Bank i Kredyt” 2006, styczeń.
- Flavian C., Guinaliu M., Torres E., *The influence of corporate image on consumer trust. A comparative analysis in traditional versus internet banking*, „Internet Research” 2005, vol. 15, no. 4.
- Gerrard Ph., Cunningham J.B., Devlin, J.F., *Why customers are not using internet banking: a qualitative study*, „Journal of Services Marketing” 2006, vol. 20, no. 3.
- Grzegorzczak W., *Marketing bankowy*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz – Łódź 2004.
- Grzegorzczak W., *Strategie marketingowe banków*, PWN, Warszawa 1996.
- Harrison T., *Financial services marketing*, Pearson Education, Harlow 2000.
- Kotler Ph., *Marketing*, Rebis, Poznań 2005.
- S. Kuczamer-Kłopotowska, *Polityka dystrybucji*, [w:] *Marketing. Podstawy i kontrowersje*, red. W. Żurawik, Wyd. UG, Gdańsk 2005.
- Kuszyńska K., *Charakterystyka usług bankowości elektronicznej*, [w:] *Nowe technologie we współczesnym banku*, red. A. Janc, G. Kotliński, Wyd. AE, Poznań 2004.
- Krzyżkiewicz Z., *Dostosowanie produktów bankowych do praktyki banków Unii Europejskiej*, [w:] *Polskie banki w drodze do Unii Europejskiej*, red. W.L. Jaworski, Poltext, Warszawa 1999.
- Laukkanen T., *Customer preferred channel attributes in multi-channel electronic banking*, „International Journal of Retail & Distribution Management” 2007, vol. 35, no. 5.
- Lee J., *A key to marketing financial services: the right mix of products, services, channels and customers*, „Journal of Services Marketing” 2002, vol. 16, no. 3.
- Leksykon marketingu*, red. J. Altkorn, T. Kramer, PWE, Warszawa 1998.
- Lipowski M., *Marketing bankowy. Zarządzanie popytem i podażą usług*, Wyd. UMCS, Lublin 2003.

<sup>30</sup> M. Solarz, *Kierunki rozwoju kanałów dystrybucji...*, *op.cit.*, s. 101.

- Mazurkiewicz L., *Marketing bankowy*, Difin, Warszawa 2002.
- Moutinho L., Davies F., Deng S., Peris S.M., Bigne J., Alcaniz E., *The future role of the branches and their managers: comparing managerial perceptions in Canada and Spain*, „International Journal of Bank Marketing” 1997, vol. 15, no. 3.
- Niedźwiedzka E., *Tendencje zmian w kanałach dystrybucji produktów bankowych w Polsce*, [w:] *Zarządzanie marketingowe we współczesnym handlu i usługach*, red. H. Bronakowski, E. Hościłowicz, U. Widelska, Wyższa Szkoła Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2007.
- Patricio L., Fisk R.P., Falcao e Cunha J., *Improving satisfaction with bank service offerings: measuring the contribution of each delivery channel*, „Managing Service Quality” 2003, vol. 13, no. 6.
- Pilarczyk B., *Dystrybucja*, [w:] *Podstawy marketingu*, cz. II, red. H. Mruk, Wyd. AE, Poznań 1994.
- Pilarczyk B., *Dystrybucja jako instrument marketingu*, [w:] H. Mruk, B. Pilarczyk, H. Szulce, *Marketing. Uwarunkowania i instrumenty*, Wyd. AE, Poznań 2005.
- Pilarczyk B., Stefańska M., *Dystrybucja*, [w:] *Kompendium wiedzy o marketingu*, red. B. Pilarczyk, H. Mruk, PWN, Warszawa 2006.
- Solarz M., *Kierunki rozwoju kanałów dystrybucji usług bankowych w Polsce*, [w:] *Rynek finansowy. Szanse i zagrożenia rozwoju*, t. I: *Instrumenty i strategie rynku finansowego*, red. P. Karpuś, J. Węclawski, Wyd. UMCS, Lublin 2005.
- Solarz M., *Wielokanałowość w bankowej obsłudze klienta*, [w:] *Bankowość*, red. M. Zaleska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Kolegium Zarządzania i Finansów, Warszawa 2005.
- Stefańska M., *Strategia dystrybucji*, [w:] *Strategie marketingowe*, red. H. Mruk, Wyd. AE, Poznań 2002.
- Szczepaniec M., *Marketing relacyjny jako element strategii banków komercyjnych*, Wyd. UG, Gdańsk 2004.
- Świecka B., *Bankowość elektroniczna*, CeDeWu, Warszawa 2004.
- Wymysłowski S., *Marketing bankowy*, [w:] *Bank depozytowo – kredytowy*, red. B. Kosiński, A.Z. Nowak, Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2004.