

# ROZWÓJ PLACÓWEK BEZGOTÓWKOWYCH W POLSCE

Zbigniew Witczak\*



<https://doi.org/10.18778/2391-6478.2.42.02>

## DEVELOPMENT OF CASH-FREE BRANCHES IN POLAND

### ABSTRACT

**The purpose of the article.** The aim of the article is to analyze the Polish banking market from the perspective of the development of non-cash branches in correlation with the growing popularity of non-cash transactions. Evaluation of development opportunities in this area in the context of a decrease in the number of branches and an increase in the standard of modern technology.

**Methodology.** The work uses the method of analysis, critical analysis, descriptive and comparative analysis of literature and reports of the banking sector.

**Results of the research.** The Polish banking market is focusing more and more attention on the promotion of transactions by customers. The traditional model of a bank branch or contact center is no longer effective and competitive and requires changes. New solutions and focus on customer needs are needed to improve the operations of banking sector institutions. New technologies, the use of AI, support automation and a new approach to service, such as the growing network of non-cash branches, offer a chance to be a leader on the Polish banking market for servicing individual customers.

**Keywords:** banks, cashless payments, cashless branches, transformation of banks.

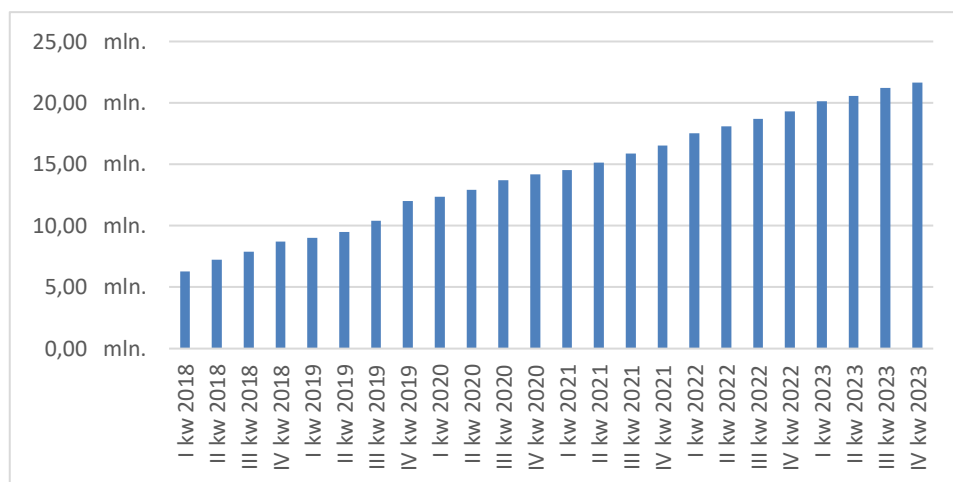
**JEL Class:** G20, G21, G29.

\* Dr, Wydział Ekonomiczny Uniwersytet Opolski, e-mail: [zbigniew.witczak@uni.opole.pl](mailto:zbigniew.witczak@uni.opole.pl), <http://orcid.org/0000-0002-8290-3259>

## WPROWADZENIE

Ewolucja środków płatniczych i pieniądza jest znakomitym przykładem na poszukiwanie przez ludzkość uproszczeń w codziennym życiu (Morawski, 2002; Borcuch, 2007; Dylewski, 2011; Kubiczek, 2015). Wraz ze zmianą sposobów dokonywania płatności zmieniało się również podejście społeczeństw do pieniądza, bogactwa oraz źródeł jego pozyskania. Słynne *pecunia non olet* cesarza Wespazjana rządzącego Rzymem w drugiej połowie I wieku jest tego doskonałym przykładem (Klinkowski, 2007: 60). Jeszcze wiele wieków później, także współcześnie, dostrzec można, że posiadanie majątku obarczone było ryzykiem nałożenia na siebie społecznego ostracyzmu (Le Goff, 2011). W średniowieczu dotyczyło to zwłaszcza tych osób i instytucji, które czerpały swoje zyski z działalności kredytowej, nazywanej pejoratywnie lichwą (Le Goff, 1995 i 2005: 82–88, 116–119). Podejście to diametralnie zaczęło zmieniać się wraz z rozwojem gospodarczym oraz wzrostem roli pieniądza w codziennym życiu, co możemy współcześnie obserwować w kontekście rozwoju rynku kryptowalut (Poskart, 2018 i 2022; Maciejasz i Poskart, 2022). Z czasem ewolucja ta doprowadziła do powstania rozbudowanego systemu bankowego (Zaleska, 2007). Dzisiaj trudno wyobrazić sobie świat bez rozwiniętego systemu finansowego, zarówno w kontekście miliardowych operacji finansowych, prowadzonych przez państwa czy korporacje, jak i skromniejszych transakcji, które pozwalają zaspakajać codzienne potrzeby obywateli, między innymi potrzeby kredytowe, depozytowe czy transakcyjne. Bankowość z perspektywy klienta uległa na przestrzeni kilkunastu lat ogromnej transformacji, która nadal trwa i nie zwalnia (Ziemba, 2023). Potrzeby dotyczące usług bankowych uległy zmianie. Tempo życia, potrzeba szybkiej realizacji zadań i natychmiastowego działania, troska o naszą osobistą wygodę, komfort i bezpieczeństwo oraz konkurencja na rynku bankowym doprowadziły do przemiany tradycyjnego modelu banku kojarzonego z okienkiem i kolejkami. Spora część społeczeństwa nadal korzysta z instytucji finansowych w sposób „tradycyjny”, czyli udając się do punktu obsługi lub dzwoniąc na infolinię/*call center*. Digitalizacja życia doprowadziła jednak do dynamicznego rozwoju bankowości elektronicznej, (Chmielarz, 2005; Bajor, 2011; Cołoś, 2014; Rzepka, 2017; Krzysztozek, 2017; Grzywińska-Rąpca i Grzybowska-Brzezińska, 2018; Zarańska i Zborowski, 2019) zwłaszcza internetowej (Zalewska-Bochenko, 2014: 183–192; Wojtacka-Pawlak, 2015: 153–161) oraz mobilnej (Bolibo i Matras-Bolibok, 2014: 7–22; Zaleska-Bochenko, 2021: 20–28), które dają możliwość korzystania z rozwiązań bankowych dwadzieścia cztery godziny na dobę przez siedem dni w tygodniu (Starzyńska i Kowańska, 2022). Szybko rosnąca liczba aplikacji mobilnych dostępnych w bankach i korzystających z nich klientów są doskonałymi dowodami na to, że jest to kierunek oczekiwany przez klientów.

Prezentowany artykuł ma na celu analizę polskiego rynku bankowego z perspektywy jego potencjału do rozwoju w obszarze oddziałów bezgotówkowych. Zadanie to jest zasadne, zwłaszcza jeżeli spojrzymy na rosnącą popularność transakcji bezgotówkowych i znaczenie nowoczesnych technologii wśród konsumentów oraz zmniejszającą się liczbę oddziałów tradycyjnych. Warto postawić pytanie, czy malejąca liczba placówek bankowych o tradycyjnym profilu i rosnąca popularność samodzielnych kanałów obsługi przez klientów banków otwiera dla sektora przestrzeń do rozwoju bezgotówkowych oddziałów?

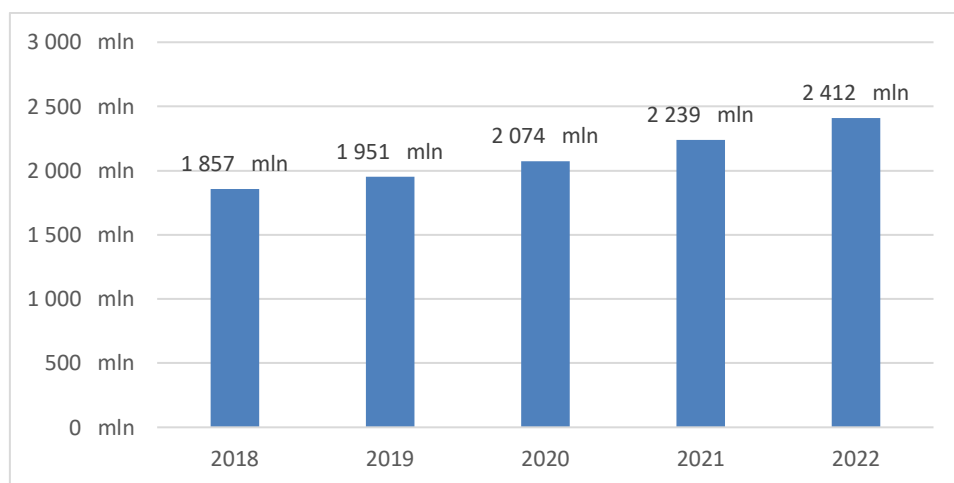


Wykres 1. Liczba klientów korzystających aktywnie z bankowych aplikacji mobilnych w Polsce (w mln)

Źródło: opracowanie własne na podstawie kwartalnych raportów NetB@nk dla Związku Banków Polskich za okres od I kwartału 2018 r. do IV kwartału 2023 r. (www16).

Z informacji zamieszczonych na wykresie 1 wynika, że rozwój tego kanału dystrybucji stale postępuje (w 2023 r. zarejestrowano ponad 21 milionów aktywnych użytkowników). Co więcej, oferowane w aplikacjach mobilnych rozwiązania zaczęły wykraczać poza sprawy *stricte* związane z bankowością. Możliwość płacenia telefonem bez wątpienia wprowadziła rynek płatności i bankowości na nowy poziom (Han i Wang, 2021). W aplikacji bankowej istnieje możliwość zamówienia nowego dowodu osobistego, uzyskania kodów rabatowych do sklepów, kupienia biletów parkingowych, komunikacji miejskiej czy do teatru (www3). Coraz popularniejsze jest umożliwianie klientom zakładania konta czy kupna rozwiązań kredytowych za pomocą aplikacji mobilnej, bez fizycznego udziału pracowników banku w tym procesie. Powyższe udogodnienia mają z jednej strony

ułatwić konsumentom transakcje dokonywane za pośrednictwem banku, a z drugiej strony jeszcze silniej utożsamić klienta z bankiem, co buduje jego przywiązanie do marki. Biorąc pod uwagę wygodę klientów oprócz przeniesienia *daily banking* do świata internetowego, ogromne znaczenie odgrywają transakcje bezgotówkowe (www8). Wykres 2 przedstawia zmianę liczby transakcji dokonywanych w systemie Elixir i Express Elixir w Polsce w latach 2018–2022.

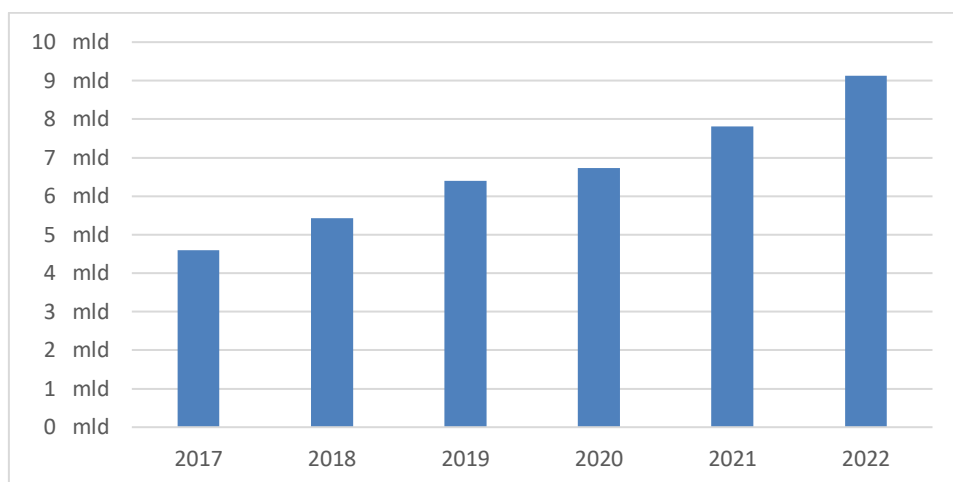


Wykres 2. Liczba operacji bezgotówkowych w Polsce w latach 2018–2022

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów kwartalnych NetB@nk dla Związku Banków Polskich za okres od I kwartału 2018 r. do IV kwartału 2022 r. (www16).

Rosnąca liczba transakcji tego typu, zwłaszcza przelewów ekspresowych, których liczba wzrosła od I kwartału 2018 r. do IV kwartału 2022 r. aż o 29,89%, wynika z wielu czynników. Zaliczyć do nich należy między innymi coraz lepsze, wydajniejsze systemy dostarczane przez banki, szerszy dostęp społeczeństwa do sieci internetowej, wzrost świadomości konsumentów, zmiany w polityce banków, które jako miejsce dokonywania przez klientów operacji bankowych, zwłaszcza tak prostych jak przelewy, promują systemy samoobsługowe.

Oprócz przelewów w systemach bankowości internetowej i mobilnej wykorzystywane są także inne sposoby realizacji transakcji bezgotówkowych. Wykres 3 prezentuje liczbę transakcji kartami płatniczymi w ujęciu kwartalnym w latach 2017-2022.



Wykres 3. Transakcje kartami płatniczymi wykonane w Polsce w latach 2017-2022

Źródło: opracowanie własne na podstawie (www17).

Klienci banków płacą kartami płatniczymi głównie zbliżeniowo, ale także za pomocą rodzimego rozwiązania jakim są transakcje BLIK (www9). W II kwartale 2023 r. przy użyciu kodów BLIK wykonano 32,5 mln transakcji, co oznacza dwukrotny wzrost w porównaniu do II kwartału 2022 r. (www13). Korzystając z bezgotówkowych operacji bankowych używamy m.in. smartfonów, smartwatchów, kart plastikowych, terminali POS (Firlej, 2018: 55–65; Maison, 2022). Ważną rolę w przyśpieszeniu obrotu bezgotówkowego w Polsce ma zapewne program „Polska bezgotówkowa”, którego celem jest upowszechnienie i promocja tego typu transakcji (www4).

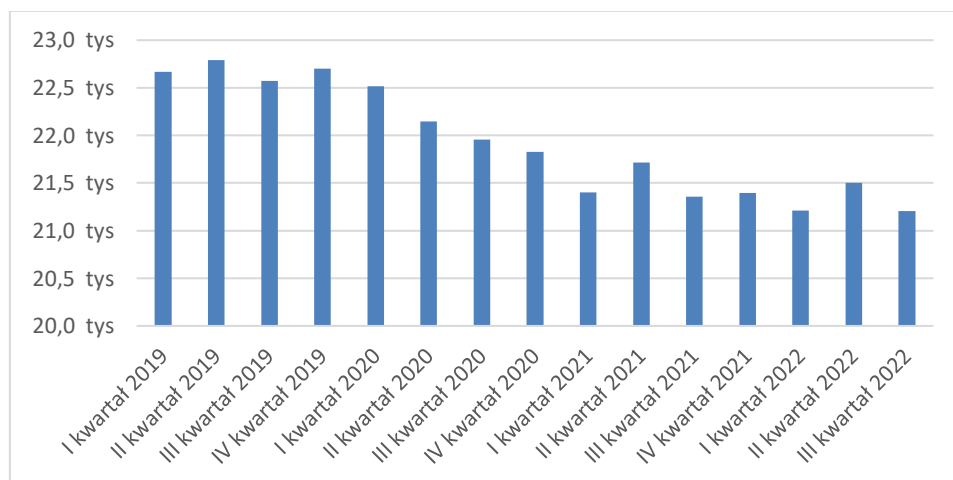
Jak w polskim systemie, który daje coraz więcej możliwości niekorzystania z gotówki, a nawet gdy zachodzi taka potrzeba to często pobierana jest ona z bankomatu lub wpłacana we wpłatomatach bez udziału pracowników banku, odnajdują się placówki bankowe? Czy tradycyjny model banku z okienkiem „kasa”, skarbcem i potwierdzeniem za dokonanie płatności nieuchronnie zaniknie? Czy proces ten już się rozpoczął? W niniejszym artykule dokonano analizy zmian w liczbie placówek bezgotówkowych na polskim rynku bankowym oraz prześledzono deklarowane przez banki kierunki rozwoju dla tej gałęzi gospodarki. Celem artykułu jest również ocena szans i zagrożeń, jakie niesie ze sobą wzrost liczby placówek typu *cashless* i zmniejszenie się liczby oddziałów posiadających w swoich zasobach gotówkę. Analiza obejmować będzie perspektywę zarówno banków, jak i klientów detalicznych.

W celu dokonania oceny, czy rozwój placówek bezgotówkowych jest czasowym trendem, czy też jest to szansa na zwiększenie efektywności działań banków

komercyjnych i sposób na zwiększenie zadowolenia klientów indywidualnych, wykorzystano metodę przeglądu i analizy krytycznej, opisowej i porównawczej literatury oraz raportów związanych z rozwojem bankowości bezgotówkowej.

## 1. ROZWÓJ SIECI PLACÓWEK BEZGOTÓWKOWYCH W POLSCE

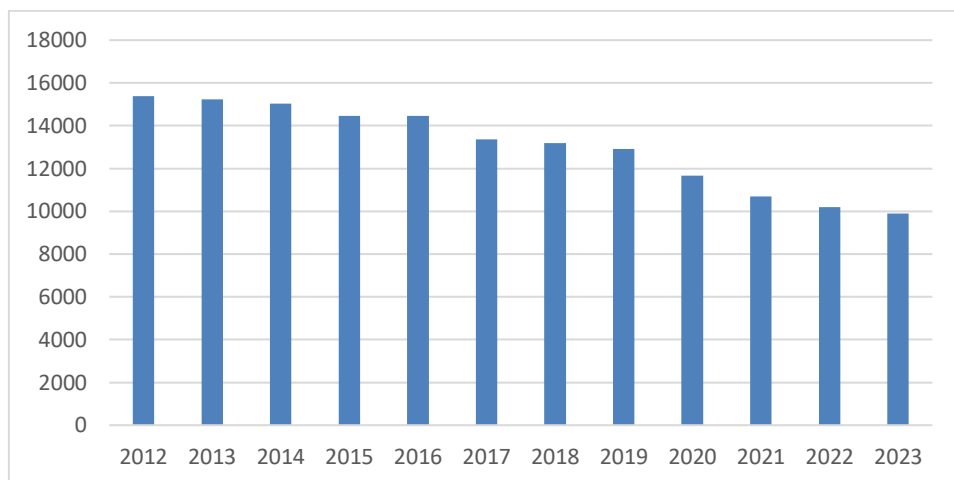
W tradycyjnym modelu obsługi klientów, w placówkach bankowych dokonywano większości lub nawet wszystkich operacji związanych z posiadanymi przez klientów rozwiązaniami/produktami bankowymi. W katalogu tym znajduje się bardzo dużo czynności, które w dobie dostępu do sieci internetowej i urządzeń mobilnych nie wymagają specjalistycznej wiedzy. Zaliczyć do tego katalogu należy między innymi przelewy na rachunkach osobistych, wpłaty i wypłaty gotówkowe, sprawdzenie salda i historii rachunku, utworzenie zleceń stałych, założenie lokaty czy rachunku oszczędnościowego, przekazanie informacji o ofercie. Korzystając z aplikacji mobilnej czy laptopa można mieć dostęp do banku cały czas. Nawet wpłaty i wypłaty gotówki dokonywane są bez wizyty w placówce bankowej dzięki możliwości korzystania z bankomatów i wpłatomatów, których liczba systematycznie maleje, jednak nadal utrzymuje się na poziomie swobodnie umożliwiającym powszechny dostęp do tych urządzeń co pokazuje wykres 4.



Wykres 4. Liczba bankomatów na terenie Polski w 2019–2022 w ujęciu kwartalnym

Źródło: opracowanie własne na podstawie (www17).

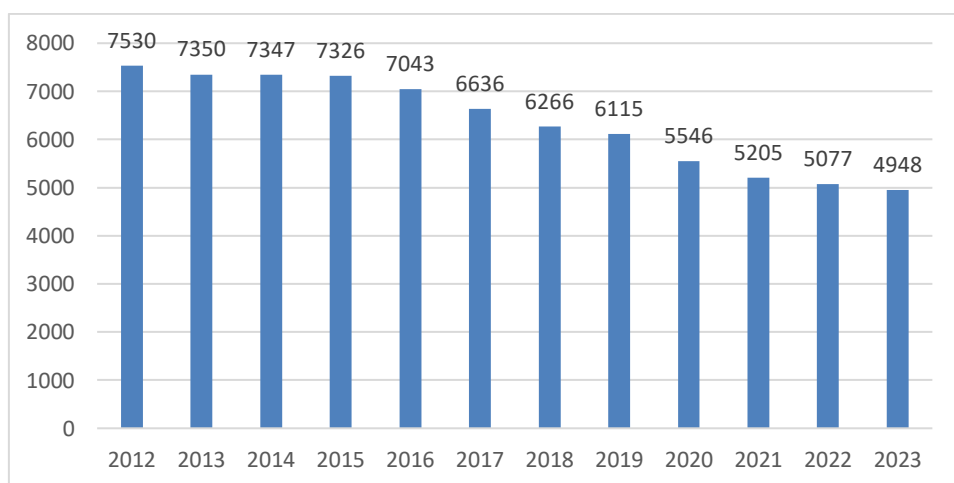
Na spadek liczby bankomatów wpływ może mieć zmniejszająca się liczba punktów bankowych, przy których często tego typu urządzenia funkcjonują. Trend ten zaprezentowany został na wykresie 5.



Wykres 5. Liczba placówek bankowych (oddziały, przedstawicielstwa, filie, ekspozytury) w Polsce w latach 2012-2023

Źródło: opracowanie własne na podstawie KNF (2017, 2024).

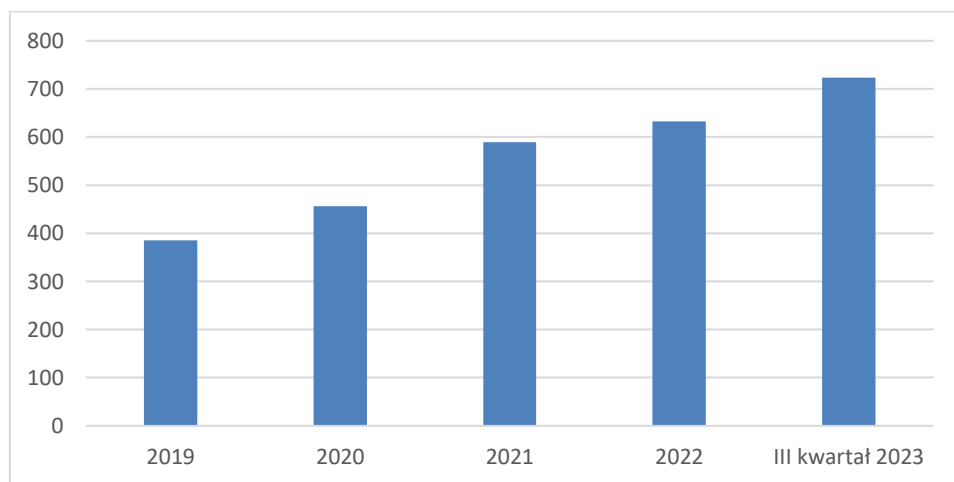
Proces kurczenia się stacjonarnych punktów dotyczy także oddziałów banków w Polsce w latach 2012-2023, co zostało przedstawione na wykresie 6.



Wykres 6. Liczba oddziałów bankowych, placówki własne, w Polsce w latach 2012-2023

Źródło: opracowanie własne na podstawie KNF (2017, 2024).

Wpływ na taki kierunek zmian ma kilka czynników, do których należy zaliczyć: poszukiwanie oszczędności przez banki, konsolidację sektora bankowego oraz postępującą cyfryzację banków, która umożliwia klientom wykonywanie wielu operacji, w tym zakupu oferowanych rozwiązań w trybie online. Z trendu tego wyłamują się jednak placówki bezgotówkowe, których liczba systematycznie wzrasta. Tendencje tę przedstawia wykres 7.



Wykres 7. Liczba placówek bezgotówkowych na terenie Polski w latach 2019–2023 (stan na 30.09.2023 r.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie (www15).

W 2019 r. jedynie 6,06% z ogólnej liczby placówek, funkcjonując jako oddziały własne na rynku polskim, było placówkami nieposiadającymi gotówki. W kolejnym roku było to 8,21%, a w 2021 r. przekroczono próg 10% placówek bezgotówkowych (11,30%). Rok 2022 pokazał, że trend spadku liczby placówek bankowych przy jednoczesnym wzroście liczby placówek *cashless* utrzymał się i osiągnął poziom 14,17% oddziałów nowego typu w stosunku do oddziałów własnych na koniec 2022 r. W III kwartale 2023 r. było to już 14,65%. Porównując liczbę placówek, oddziałów, filii i ekspozytur bankowych, które prezentowane były na wykresie 5 z liczbą placówek typu *cashless* widać znaczącą zmianę udziału tych drugich (z 3,10% w 2019 r. do 6,61% w roku 2022). Na koniec III kwartału 2023 r. w Polsce funkcjonowały już 724 placówki bezgotówkowe, a procent oddziału tego typu w ogólnej liczbie placówek, filii i ekspozytur wynosił już 7,24%.

W 2022 r. z ponad 600 placówek bezgotówkowych działających na rynku polskim, aż 202 funkcjonują pod marką Banku BNP Paribas (www7), co stanowi



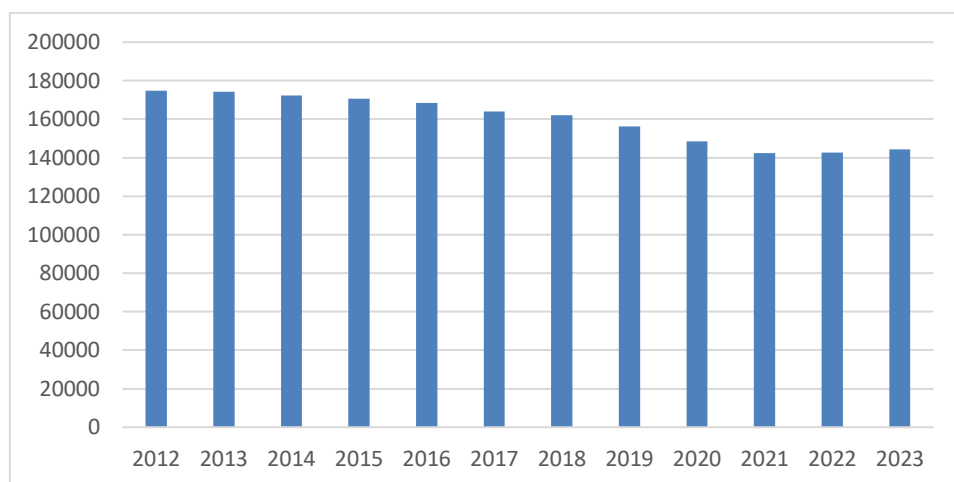
prawie 50% ogólnej liczby placówek własnych tej instytucji (www2). Drugi w zestawieniu – Bank ING proponował swoim klientom dostęp do 173 placówek bezgotówkowych (www7). Ten kierunek transformacji sieci oddziałów bankowych zapewne utrzyma się nadal, a jako przykład instytucji podążającej w tym kierunku podać można Bank Credit Agricole, który miał w styczniu 2023 r. 60 placówek bezgotówkowych, planując jednocześnie do końca 2023 r. dysponować 150 oddziałami tego typu (na koniec III kwartału 2023 r. bank ten dysponował 118 oddziałami (www10; www14).

## 2. SZANSE I ZAGROŻENIA ROZWOJU PLACÓWEK BEZGOTÓWKOWYCH

Do zalet transformacji oddziałów z punktu widzenia banków zaliczyć można między innymi aspekty wizerunkowe. Takie banki mogą być postrzegane przez klientów jako nowoczesne instytucje, które nadają rytm i kierunek rozwoju sektora. W połączeniu z polityką zmniejszania liczby papierowych dokumentów, digitalizacją procesów, kreowaniu przyjaznych dla klientów procedur, wykorzystaniem do wystroju placówki materiałów przyjaznych dla środowiska, kampaniami podkreślającymi troskę instytucji o społeczeństwo, reklamami, w których główną rolę odgrywają znane i lubiane osoby ze świata show-biznesu, banki mogą kreować obraz firmy przyjaznej klientowi, która wychodzi ze strefy obracającej się wyłącznie wokół finansów, a bliskiej każdemu z nas. Połączenie nowoczesnych trendów z klientocentrycznością ma pokazać konsumentom, że bank jest miejscem przyjaznym, który dba o jego potrzeby, szanuje wartości klienta oraz poszukuje rozwiązań najkorzystniejszych dla niego. Nie można zapomnieć o kosztach związanych z przetrzymywaniem w placówce gotówki, np. czasu, jaki pracownicy oddziałów muszą przeznaczyć na obsługę wpłatomatów, sortowanie pieniędzy, liczenie i raportowanie stanów kasowych. Do kosztów zaliczyć należy również obsługę operacji prostych np. przelewów, wpłat i wypłat gotówki, sprawdzenia historii rachunku, odblokowania dostępów do kanałów zdalnych. Te operacje z powodzeniem mogą samodzielnie wykonać klienci w aplikacji mobilnej czy serwisie internetowym. Jest to jeden z najważniejszych plusów, jaki klientom daje transformacja sektora bankowego, na którą składa się również powstawanie placówek bezgotówkowych. Możliwość dokonania wielu operacji z poziomu swojego telefonu czy laptopa pozwala na oszczędzenie klientom czasu, pieniędzy i umożliwia wygodne korzystanie z usług bankowych. Kontakt osobisty z doradcą ogranicza się wówczas tylko do spraw zawiłych. Jednak nawet w takich sytuacjach można skorzystać z placówki bezgotówkowej bez przychodzenia do niej, łącząc się z doradcą za pomocą chatu lub wideorozmowy.

Minusem zmian dokonywanych w sieci oddziałów banków dla nich samych może być bez wątpienia czasochłonność tego procesu oraz związane z nim koszty.

Nowy układ placówki, zapewnienie sprawnych urządzeń, szkolenie pracowników, zmiany w procedurach i regulaminach, zadbanie przez menadżerów o transformację nie tylko pomieszczeń, ale także zmiana przyzwyczajeń i rozwój kompetencji pracowników to niewątpliwie tylko niektóre z czynników mogących spowalniać ten proces. Brak klientów dokonujących wpłat i wypłat gotówkowych przy udziale doradcy ogranicza szanse sprzedażowe pracownikom placówek. Rezygnacja z klientów dokonujących transakcji kasowych czasami może zmniejszyć strumień osób przychodzących do placówki regularnie, a więc rozluźnić więzy z bankiem. Budowanie lojalności klientów w oparciu o systematyczny kontakt z opiekunem bankowym jest jednym ze sposobów na rozwój portfela klientów banku oraz utrzymania ich aktywności. Także dla części klientów, zwłaszcza osób o ograniczonym dostępie do sieci internetowej, mniejszej skłonności czy umiejętności korzystania z urządzeń mobilnych, kart płatniczych, transakcji BLIK porzucenie tradycyjnego modelu obsługi może być trudne i skłaniać ich do zmiany banku. Dodatkowo należy pamiętać o potrzebie zapewnienia bezpieczeństwa w operacjach dokonywanych przez klientów samodzielnie (Bandera i Grzywacz, 2016; Szewczyk-Jarocka, 2017; Zakonnik i Dembowski, 2018). Z drugiej strony, jeżeli większość instytucji sektora bankowego podaży drogą cyfryzacji i automatyzacji procesów to klienci będą zachęceni, albo wręcz naciskani na to, aby korzystać z tych rozwiązań, które ograniczają kontakt osobisty z pracownikami banków oraz z wykorzystania gotówki. Wydaje się, że presja banków na klientów będzie rosła, co związane jest między innymi z rosnącymi wydatkami na automatyzację procesów bankowych (Głogowski i Jagiełło, 2020) w tym na rozwój i wykorzystanie sztucznej inteligencji (ZBP, 2020; Zygierewicz i in., 2022). Innowacje te mają na celu między innymi zmniejszenie kosztów działalności i poprawę doświadczeń klientów (Korenik, 2017). Są one jednym z kluczowych elementów konkurencyjności (Klimontowicz, 2013; Druszcz, 2017). Prowadzić to może jednak do wykluczenia finansowego części społeczeństwa będącego konsekwencją wykluczenia cyfrowego (Iwaszczyk i Jarzęcka, 2017). Zmniejszająca się liczba placówek może oznaczać ograniczenie dostępu do obsługi. Warto w tym miejscu zasygnalizować, że efektem cyfryzacji i automatyzacji jest zmiana struktury zatrudnienia w sektorze bankowym (Reczulski, 2019). Od kilku lat widoczna jest wyraźna tendencja spadkowa liczby zatrudnionych w sektorze bankowym, co zostało przedstawione na wykresie 8.



Wykres 8. Zmiany w zatrudnieniu w sektorze bankowych w latach 2012–2023

Źródło: opracowanie własne na podstawie: KNF (2017, 2024).

## PODSUMOWANIE

Celem artykułu była odpowiedź na pytanie: Czy malejąca liczba placówek bankowych o tradycyjnym profilu i rosnąca popularność samodzielnych kanałów obsługi przez klientów banków otwiera dla sektora przestrzeń do rozwoju bezgotówkowych oddziałów? Przedstawione dane wskazują, że na polskim rynku bankowym jest przestrzeń do poszerzania tego typu kanałów kontaktu z klientem. Proste operacje coraz chętniej wykonujemy samodzielnie, korzystamy z bezgotówkowych form rozliczeń. Poszukiwanie oszczędności przez banki prowadzi do optymalizacji liczby oddziałów bankowych i przekształcania ich w bezgotówkowe placówki, w których pracownicy mają więcej czasu na rozmowę, sprzedaż rozwiązań oferowanych przez te instytucje oraz nawiązywanie relacji z klientem. Z kolei odpowiadając na pytanie: Czy placówki bezgotówkowe zdominują rynek bankowy czy są czasowym trendem? należy wskazać, że trudno jest określić czy jest to stały trend czy forma przejściowa prowadząca docelowo do stworzenia systemu pełnej bezosobowej obsługi. Na pewno widoczne jest przywiązanie Polaków do płatności bezgotówkowych (Oleńkiewicz, 2015: 215–223; Świder, 2021: 79–91). Biorąc pod uwagę liczbę placówek, w których gotówka nadal funkcjonuje, daleko Polsce jeszcze do takiego poziomu bezgotówkowej obsługi w placówkach jak np. w krajach skandynawskich (www6; www11; www13), czy w Kanadzie (Engert i Fung, 2019; www12). Placówek typu bezgotówkowego przybywa, co jest trendem obserwowanym nie tylko w Polsce (www1), jednak nie można jesz-

cze mówić o całkowitym odejściu od oddziałów tradycyjnych i gotówki na rodzimym rynku. Dla polskiego sektora bankowego jest to niewątpliwie trend, który powinien być obserwowany, a na jego rozwój będą miały wpływ działania edukacyjne podejmowane przez banki i różne instytucje oraz zmniejszanie się wykluczenia mieszkańców z korzystania z sieci internetowej i urządzeń mobilnych. Im więcej osób będzie korzystało przy prostych operacjach z aplikacji mobilnej czy bankowości internetowej tym mniejsze będzie zapotrzebowanie na tradycyjny model obsługi. Podobnie z poszukiwaniem informacji. Jeżeli klienci szukając odpowiedzi na proste pytania będą posługiwać się stroną internetową banku, *chatbotami*, *telebotami* lub innymi kanałami zdalnymi, do których nie będą wykorzystywać osobistej lub telefonicznej rozmowy z pracownikiem banku, to redukcja liczby placówek i rozmiarów oddziałów *call center* będzie postępowała. Przynajmniej w tym tradycyjnym modelu. Jednostki te przekształcone mogą być w centra doradcze oraz edukacyjne dla klientów, w których będą mogli oni porozmawiać na bardziej skomplikowane tematy związane z finansami. Może część oddziałów stanie się punktem łączącym w sobie różne banki i jeden pracownik będzie obsługiwał kilka instytucji finansowych? Może w jednym miejscu będzie można rozmawiać z reprezentantami różnych banków (www5)? Sposób funkcjonowania oddziałów bankowych jaki znamy z początku XXI wieku ulega nieustraszonej transformacji i już dzisiaj wygląda on zupełnie inaczej niż np. 20 lat temu. Uwzględnić przy tym należy zmieniające się podejście do bankowości młodych osób (Krzyszowska, 2017; Berraies i in., 2017; Kaczmarek, 2019, 2022, 2023) oraz rewolucję, jaką niesie ze sobą dynamiczny rozwój sztucznej inteligencji, która znajduje swoje miejsce w zarządzaniu ryzykiem, ocenianiu zdolności kredytowej klientów, wspieraniu przeciwdziałaniu terroryzmowi, praniu pieniędzy oraz innym oszustwom. Wprowadzenie AI może pociągnąć za sobą zmniejszenie kosztów, czasochłonności oraz niższe prawdopodobieństwo popełnienia błędu. Banki wykorzystujące nowe technologie połączoną z promocją jej wśród klientów i ich edukacją mogą skorzystać na zmieniającym się otoczeniu, do którego zaliczyć należy wzrastającą rolę bezgotówkowych operacji i gotówki w codziennym obrocie.

## BIBLIOGRAFIA

- Bajor, B. (2011). *Bankowość elektroniczna. Studium prawne*. Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Bandera, R., Grzywacz, J. (2016). *Zagrożenia bezpieczeństwa w bankowości elektronicznej*. Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku, Nauki Ekonomiczne tom 24, s. 151-168. [https://doi.org/10.19251/ne/2016.24\(11\)](https://doi.org/10.19251/ne/2016.24(11)).
- Berraies, S., Benyahia, K., Hannachi, M. (2017). *Identifying the effects of perceived values of Mobile banking applications on customers: omparative study between baby boomers, generation X and generation Y*. International Journal of Bank Marketing, nr 35/6, s. 1018-1038. <http://dx.doi.org/10.1108/IJBM-09-2016-0137>.

- Matras-Bolibok, A. (2014). *Bankowość mobilna jako innowacyjny kanał dostępu do usług bankowych*, Roczniki Ekonomii i Zarządzania, 6(42), s. 7–22.
- Borcuch, A. (2007). *Pieniądz elektroniczny, pieniądz przyszłości: analiza ekonomiczno prawna*, Ce-DeWu, Warszawa.
- Chmielarz, W. (2005). *Systemy elektronicznej bankowości*, Difin, Warszawa.
- Cołoś, I. (2014). *Bankowość elektroniczna jako nowoczesny kanał dystrybucji usług bankowych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, 102, s. 267–272.
- Druszcz, P. (2017). *Digitalizacja produktów bankowych jako cel strategiczny uczestników polskiego sektora bankowego*, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 79/1, s. 237–250, <https://doi.org/10.14746/rpeis.2017.79.1.17>.
- Dylewski, A. (2011). *Historia pieniądza na ziemiach polskich*, Carta Blanca, Warszawa.
- Engert W., Fung B.S.C., (2019), *Cashless Bank Branches in Canada*, <https://www.bankofcanada.ca/wp-content/uploads/2019/10/san2019-29.pdf> [dostęp: 24.05.2023]
- Firlej, K. (2018). *Rynek bankowości mobilnej w Polsce – stan i perspektywy rozwoju*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług, 131, s. 55–65. <https://doi.org/10.18276/epu.2018.131/2-06>.
- Głogowski, A., Jagiełło, R. (2020). *Innowacje w sektorze banków komercyjnych w Polsce Raport z badania 2019 r.*, [https://nbp.pl/wp-content/uploads/2022/09/Ankieta\\_innowacje.pdf](https://nbp.pl/wp-content/uploads/2022/09/Ankieta_innowacje.pdf) [dostęp: 24.05.2023].
- Grzywińska-Rapca, M., Grzybowska-Brzezińska, M. (2018). *Usługi bankowości elektronicznej – perspektywa rozwoju*, Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych / Szkoła Główna Handlow, 49 s. 477–487.
- Han, P., Wang, Z. (2021). *Technology adoption and leapfrogging: Racing for mobile payments. Working Paper* (Federal Reserve Bank of Richmond), 21(5), s. 1–44. <https://doi.org/10.21144/wp21-05>.
- Iwaszczyk, N., Jarzęcka, A. (2017). *Porównanie wykluczenia cyfrowo-finansowego w Polsce i w Norwegii*, *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 51, s. 204–218. <http://dx.doi.org/10.15584/nsawg.2017.3.17>.
- Kaczmarek, M. (2019). *Jakość użytkowa serwisów transakcyjnych banków w ocenie klientów z pokolenia X i Z*, *Bank i Kredyt*, 50/2, s. 195–220.
- Kaczmarek, M. (2023). *Przynależność do kohorty pokoleniowej jako determinanta korzystania z BLIK-a*, *Bank i Kredyt*, 54/2, s. 221–238.
- Kaczmarek, M. (2022). *Konsument na rynku bankowości mobilnej w Polsce. Podobieństwa i różnice międzypokoleniowe*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań.
- Klimontowicz, M. (2013). *Znaczenie innowacji dla konkurencyjności banku – wyniki badań*, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne, 173, *Innowacje w bankowości i finansach*. T. 1, s. 177–178.
- Klinkowski, J. (2007). *Nowotestamentalny obraz celników na tle systemu finansowego Judei i Imperium Rzymskiego*, *Legnickie Studia Teologiczno-Historyczne*, 2(11), s. 57–79.
- KNF (2017). *Dane miesięczne sektora bankowego do grudnia 2017 r.*, [https://www.knf.gov.pl/?articleId=56224&p\\_id=18](https://www.knf.gov.pl/?articleId=56224&p_id=18) [dostęp: 24.05.2023]
- KNF (2024). *Dane miesięczne sektora bankowego grudzień 2023 r.*, [https://www.knf.gov.pl/?articleId=56224&p\\_id=18](https://www.knf.gov.pl/?articleId=56224&p_id=18) [dostęp: 17.02.2024].
- Korenik, D. (2017). *Pozytywne i negatywne innowacje w nowoczesnej bankowości*, *Studia Ekonomiczne*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 346, s. 7–20.
- Krzyszowska, M. (2017). *Młodzi konsumenci reprezentujący pokolenie Y i Z jako nabywcy usług bankowych*, *Roczniki Ekonomii i Zarządzania / Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II*, 9/4, s. 107–120, <http://dx.doi.org/10.18290/reiz.2017.9.4-6>.
- Krzysztozek, M. (2017). *Bankowość elektroniczna w teorii i praktyce*, EXPOL, Warszawa.

- Kubiczek, S. (2015). *Od barteru do pieniądza wirtualnego – charakterystyka procesu. Dematerializacji pieniądza*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 236, s. 46–60.
- Le Goff, J. (1995). *Sakiewka i życie. Gospodarka i religia w średniowieczu*, tłum. H. Zaremska, Marabut, Gdańsk.
- Le Goff, J. (2005). *W poszukiwaniu średniowiecza*, przeł. M. Żurowska, Spółdzielnia Wydawnicza Czytelnik, Warszawa.
- Le Goff, J. (2011). *Średniowiecze i pieniądze. Esej z antropologii historycznej*, tłum. B. Baran, Spółdzielnia Wydawnicza Czytelnik, Warszawa.
- Maciejasz, M., Poskart, R. (2022). *Percepcja kryptowalut przez młodych uczestników rynku finansowego na przykładzie Polski i Niemiec*, Bank i Kredyt, 53/6, s. 625–649.
- Maison, D. (2022) *Postawy Polaków wobec obrotu bezgotówkowego – raport z badania 2021 i analiza porównawcza z danymi z 2009, 2013 i 2016 roku*, <https://nbp.pl/wp-content/uploads/2022/09/obrot-bezgotowkowy-2021.pdf> [dostęp 24.05.2023].
- Morawski, W. (2002). *Zarys powszechnej historii pieniądza i bankowości*, Trio, Warszawa.
- Oleńkiewicz, M. (2015). *Potencjał rozwoju rynku płatności bezgotówkowych w Polsce*, Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku Nauki Ekonomiczne, 22, s. 215–223.
- Poskart, R. (2018). *Development of virtual money as a response to the imperfections of the modern financial system*, International and Multidisciplinary Journal of Global Justice, s.19–23,
- Poskart, R. (2022). *The emergence and development of the cryptocurrency as a sign of global financial markets financialisation*, Central European Review of Economics & Finance, 36/1, s.53–66, <http://dx.doi.org/10.24136/ceref.2022.004>.
- Reczulski, P. (2019). *Wpływ digitalizacji sektora bankowego w Polsce na strukturę zatrudnienia w bankowości*, Zeszyty Naukowe ZPSB Firma i Rynek, 55, s. 163–171.
- Rzepka, A. (2017). *Analiza i ocena funkcjonowania bankowości elektronicznej w Polsce na przykładzie ofert wybranych banków*, Studia Ekonomiczne Prawne i Administracyjne, 2, s. 63–69.
- Starzyńska, D., Kowańska, B. (2022). *Funkcjonalność serwisu bankowości mobilnej a relacje z klientami*, Marketing i Rynek/Journal of Marketing and Market Studies, 29/11, s. 31–44, <https://doi.org/10.33226/1231-7853.2022.11.4>.
- Szewczyk-Jarocka, M. (2017). *Bankowość mobilna i terminalowa jako przykład usług bankowości elektronicznej zagrożonej bezpieczeństwem w opinii klientów banków spółdzielczych – badania własne*, Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne, 25, s. 203–214, <http://dx.doi.org/10.19251/ne/2017.25%2813%29>.
- Świder, M. (2021). *Rozwój nowoczesnych metod płatności w Polsce przykładem przeskoaku technologicznego*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, 50, s. 79–91, <https://doi.org/10.25944/znmwse.2021.02.7991>.
- Wojtacka-Pawlak, K. (2015). *Ewolucja bankowości internetowej w Polsce w ujęciu czteroetapowym*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe, 239, s.153–161.
- Zakonnik, Ł., Dembowski, P. (2018). *Bezpieczeństwo bankowości internetowej w Polsce na przestrzeni lat 2002-2017 – przegląd rozwiązań oferowanych klientom indywidualnym*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 355, s. 104–116.
- Zaleska, M. (red.) (2007). *Współczesna bankowość t. 1. Difin*, Warszawa.
- Zaleska-Bochenko, A. (2021). *Bankowość mobilna a marketing produktów bankowych*. *Journal of Marketing and Market Studies* nr 28, s. 20-28, <http://dx.doi.org/10.33226/1231-7853.2021.7.3>
- Zalewska-Bochenko, A. (2014). *Rozwój bankowości elektronicznej w Polsce*. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica*, 798 (34), s. 183-192.
- Zarańska, K., Zborowski, B (2019). *Charakterystyka bankowości elektronicznej. [w:] Bankowość elektroniczna. Istota i innowacje*. red. A. Gospodarowicz, Beck, Warszawa.



- ZBP (2020). *Sztuczna inteligencja w bankowości*: <https://bank.pl/wp-content/uploads/2020/06/Raport-SZTUCZNA-INTELIGENCJA.pdf> [dostęp: 24.05.2023].
- Ziomba, M., (2023). *Drogowskazy bankowości. Współczesne kierunki rozwoju bankowości w Polsce*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Zygierewicz, M., Tylińska, J., Pawlik, K. (2022). *Raport o sytuacji ekonomicznej banków*: [https://zbp.pl/getmedia/9d074cd0-f9d7-4a96-8f41-4036aebb1de9/RAPORT\\_BANKI\\_2022](https://zbp.pl/getmedia/9d074cd0-f9d7-4a96-8f41-4036aebb1de9/RAPORT_BANKI_2022) [dostęp: 24.05.2023].
- (www1) <https://aib.ie/ways-to-bank/branch-banking/branch-updates> [dostęp: 24.05.2023].
- (www2) <https://media.bnpparibas.pl/pr/795662/bank-bnp-paribas-ma-juz-ponad-200-oddzialow-bezgotowkowych-jest-nowym-liderem-ryнку> [dostęp: 24.05.2023].
- (www3) LeanCode, Raport bankowości mobilnej w Polsce 2022 oczami klientów: <https://lean-code.co/report/mobile-banking-in-poland-in-2022> [dostęp: 24.05.2023].
- (www4) <https://polskabezgotowkowa.pl/> [dostęp: 24.05.2023].
- (www5) <https://www.newstatesman.com/spotlight/investment/fintech/2022/03/death-of-the-bank-branch-how-going-cashless-leaves-millions-financially-stranded> [dostęp: 24.05.2023].
- (www6) <https://n26.com/en-eu/blog/most-cashless-countries-in-europe> [dostęp: 24.05.2023].
- (www7) <https://www.cashless.pl/13271-oddzialy-bezgotowkowe-4-kw-2022> [dostęp: 24.05.2023].
- (www8) *Boom na płatności bezgotówkowe nie słabnie*, <https://prnews.pl/boom-na-platnosci-bezgotowkowe-nie-slabnie-465387> [dostęp: 24.05.202].
- (www9) Przełomowy rok Blika – ponad miliard transakcji i blisko 13 mln aktywnych użytkowników na koniec 2022 r.: <https://prnews.pl/przełomowy-rok-blika-ponad-miliard-transakcji-i-blisko-13-mln-aktywnych-uzytownikow-na-koniec-2022-r-469310> [dostęp: 24.05.2023].
- (www10) <https://prnews.pl/credit-agricole-rozszerza-siec-placowek-typu-cashless-468977> [dostęp: 24.05.2023].
- (www11) <https://www.reuters.com/business/finance/irelands-aib-drops-plans-make-many-branches-cashless-2022-07-22/> [dostęp: 24.05.2023].
- (www12) <https://jm.scotiabank.com/about-scotiabank/media-centre/news-releases/were-going-cashless.html> [dostęp: 24.05.2023].
- (www13) Swedish Bankers Association, Bank Statistics: <https://www.swedishbankers.se/en-us/reports/statistics-publications/bank-statistics/> [dostęp: 24.05.2023].
- (www14) <https://blik.com/ponad-400-mln-transakcji-blikiem> [dostęp: 18.02.2024].
- (www15) <https://www.pb.pl/raport-liczba-bankowych-placowek-bezgotowkowych-iii-kw-2023-r-1204151> [dostęp: 18.02.2024].
- (www16) ZBP: <https://www.zbp.pl/raporty-i-publicacje/raporty-cykliczne/> [dostęp: 18.02.2024].
- (www17) Karty płatnicze – informacje kwartalne NBP: <https://nbp.pl/system-platniczy/dane-i-analizy/karty-platnicze/informacje-kwartalne/> [dostęp: 18.02.2024].

## ROZWÓJ PLACÓWEK BEZGOTÓWKOWYCH W POLSCE

**Cel artykułu.** Celem artykułu jest analiza polskiego rynku bankowego z perspektywy jego rozwoju w obszarze oddziałów bezgotówkowych w korelacji do rosnącej popularności transakcji bezgotówkowych. Ocena potencjału do rozwoju tego obszaru w kontekście zmniejszającej się liczby oddziałów tradycyjnych i rosnącym znaczeniu nowoczesnych technologii.

**Metoda badawcza.** Analizując rozwój oddziałów bezgotówkowych wykorzystano metodę przeglądu i analizy krytycznej, opisowej, i porównawczej literatury oraz raportów sektora bankowego.

**Wyniki badań.** Polski rynek usług bankowych coraz większą uwagę przywiązuje do promocji samodzielnego wykonywania transakcji przez klientów. Tradycyjny model oddziału bankowego, czy *contact center* jest już mało atrakcyjny i konkurencyjny oraz wymaga zmiany. Potrzebne są nowe rozwiązania i koncentracja na potrzeby klientów, aby zwiększyć efektywność działań instytucji sektor bankowego. Nowe technologie, wykorzystanie AI, automatyzacja procesów i nowe podejście do obsługi, jak na przykład rosnąca sieć oddziałów bezgotówkowych to szansa na to, aby być liderem na polskim rynku bankowym obsługującym klientów indywidualnych.

**Słowa kluczowe:** banki, płatności bezgotówkowe, oddziały bezgotówkowe, transformacja banków.

**JEL Class:** G20, G21, G29.

Zakończenie recenzji/ End of review: 17.03.2024

Przyjęto/Accepted: 04.06.2024

Opublikowano/Published: 11.06.2024