

Artykuł ukazał się w:

Marketing usług profesjonalnych, tom 2, pod red. K. Rogozińskiego, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2000, ss. 200-206.

WPLYW PERSONELU NA JAKOŚĆ USŁUG BANKOWYCH

Alicja Sekuła, Politechnika Gdańska, Alicja.Sekula@zie.pg.gda.pl

Wstęp

Niewątpliwie sektor usług finansowych należy do najszybciej rozwijających się sektorów w polskiej gospodarce; zaczął się jako jeden z pierwszych orientować na rynek tak, że obecnie polskie banki wchodzą w fazę intensywnego rozwoju usług finansowych. Do dalszych cech charakteryzujących sektor bankowy należy zwiększająca się konkurencja, zarówno krajowa jak i zagraniczna. Ważne jest również to, iż produkty bankowe oferowane przez banki przestają być unikatowe, powoli następuje ujednoczenie usług bankowych świadczonych przez banki uniwersalne. Konsekwencją tego jest pozyskiwanie klientów metodami pozacenowymi. Jednym ze sposobów przeciwstawiania się rywalom na rynku, umacniania własnej pozycji oraz walki o klienta i udział w rynku jest dążenie do jak najwyższej jakości produkowanych towarów i świadczenia usług. Jest to jeden z elementów dzisiejszej orientacji marketingowej przedsiębiorstw, w tym również banków, i spowodowany jest m.in. tym, że większość klientów nie toleruje już produktów średniej jakości, a najwyższa jakość, która kiedyś wyróżniała przedsiębiorstwa, powoli staje się obowiązującym standardem. Banki chcące utrzymać się w wyścigu konkurencyjnym winny ze stałego polepszania jakości oferowanych usług uczynić priorytet.

1. Cechy charakterystyczne usług bankowych

Przedmiotem rozważań marketingu stosowanego przez banki i inne instytucje finansowe jest usługa finansowa. W literaturze przedmiotu często spotkać można zamienne używanie pojęć “produkt” i “usługa”. Produktem w koncepcji marketingu jest wszystko, co można oferować na rynku, a więc dobra materialne, usługi, idee, ludzie, organizacje, miejsca. Ponieważ warunkiem rynkowego sukcesu produktu

jest jego zdolność do zaspokojenia określonych potrzeb, jest on również definiowany w marketingu jako zbiór korzyści dla nabywcy¹. Na rynku bankowym mamy do czynienia z określoną kategorią produktu marketingowego tj. usługą bankową, której mogą towarzyszyć dobra materialne i inne usługi o mniejszym znaczeniu. Jednak mimo zamiennego używania terminów “produkt” i “usługa” w niniejszym opracowaniu należy sobie zdawać sprawę z występowania poważnych odmienności między tymi pojęciami, a podstawową różnicą definiującą usługi jest to, iż są to dobra niematerialne konsumowane w momencie ich wytworzenia. Występują w postaci różnych świadczeń, niematerialnych korzyści oraz satysfakcji oferowanych na sprzedaż.

Usługi finansowe obejmują usługi świadczone przez banki, towarzystwa ubezpieczeniowe oraz fundusze powiernicze. Podstawowe cechy usług określić możemy jako 4N. Są to:

- **Niematerialność**, gdyż w większości przypadków nie są związane z wytwarzaniem dóbr materialnych. Nie można ich zobaczyć, dotknąć, posmakować czy pokazać. Klient, kupując usługę nie dostaje nic fizycznego w zamian. Na przykład, przesłanie pieniędzy na czyjś rachunek jest usługą, w czasie której klient wpłaca pieniądze i nic nie otrzymuje. Z niematerialnością wiążą się problemy tego rodzaju, iż konsument może mieć trudności z pomiarem i zrozumieniem tego co stanowi ofertę przed, a czasem też po otrzymaniu danej usługi. Stąd bardzo ważne w usługach finansowych jest zaufanie klienta do pracowników i instytucji finansowej, gdyż oni w pewnym sensie materializują transakcję.
- **Nierozdzielność**, ponieważ są świadczone przez usługodawcę i równocześnie konsumowane przez klienta, co więcej, czasami jest tak, że usługi są najpierw sprzedawane, a następnie produkowane i konsumowane jednocześnie. Aby doszło do wyprodukowania wielu usług bankowych konsument musi być obecny fizycznie, gdyż sprzedaż w dużej mierze opiera się na objaśnieniu korzyści przez urzędnika, np. w przypadku podejmowania gotówki z banku wypisujemy najpierw czek, który kasjer potwierdza i w zamian otrzymujemy pieniądze. Obie fazy występują jednocześnie.
- **Niejednorodność**. Usługi są niejednolite, niestandardowe i bardzo urozmaicone. Jest to konsekwencją jednoczesnej produkcji i konsumpcji. Jakość usług może różnić się w zależności od tego, kto je wykonuje oraz kiedy i jak. Poziom jakości oferowanych usług w banku zależy w dużym stopniu od podejścia osoby obsługującej – od jej samopoczucia, nastroju, stopnia zmęczenia czy poziomu koncentracji pracownika. Stopień satysfakcji klienta jest więc uzależniony od wielu nie dających się przewidzieć czynników.
- **Nietrwałość**. Nie ma możliwości magazynowania usług w celach późniejszej sprzedaży lub użytku, gdyż usługi będąc z natury działaniami nie mogą być magazynowane; są one produkowane w obecności klienta jak np. lokaty oszczędnościowe, przekazy pieniężne czy wymiana walut.

¹ M. Pluta-Olechnik, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1994, s. 61-62.

Mając na uwadze wymienione cechy usług można zauważyć, że ze względu na swoją specyfikę powodują one trudności w standaryzacji usług i jednoczesnym określeniu pod względem jakościowym.

2. Bankowe usługi profesjonalne

Pomimo niekwestionowanej roli personelu w kształtowaniu jakości usługi warto pamiętać, że nie każdy pracownik odgrywa jednakowo ważną rolę w świadczeniu usługi. Co więcej, ostatnio dynamicznie rozwijają się usługi (np. wypłata gotówki z bankomatu), w których świadczeniu personel praktycznie nie uczestniczy.

Rys. 1. Wpływ indywidualizacji/kontaktu z klientem na znaczenie personelu pierwszej linii



Źródło: C. Lovelock, *Services Marketing*, Prentice-Hall, 1991, w: P. Mudie, A. Cottam, *Usługi. Zarządzanie i marketing*, PWE, Warszawa 1998, s. 164.

Dwa najbardziej znaczące czynniki² charakteryzujące rolę personelu to stopień zindywidualizowania świadczonej usługi i stopień podejmowania przez personel decyzji koniecznych do tego, by spełnić potrzeby indywidualnych klientów (rys. 1).

W kwadracie 1 personel odgrywa niską rolę w świadczeniu usługi, np. tak jak w pozostawieniu przelewu w banku. Z kolei w usługach działających w kwadracie 4.

² P. Mudie, A. Cottam, *Usługi. Zarządzanie i marketing*, PWN, Warszawa 1998, s. 164.

zadowolenie klienta w dużym stopniu zależy od personelu – dzieje się tak przy doradztwie finansowym. Kwadraty 2. i 3. znajdują się gdzieś pośrodku i dotyczą np. pomocy przy wypełnianiu wniosku kredytowego.

Widzimy zatem, że wśród usług oferowanych przez banki są takie, które wymagają uczestnictwa personelu jak i takie, gdzie jest on mniej potrzebny. Co ważniejsze, rozpatrując grupę pierwszą, tylko czasami rola pracowników w trakcie świadczenia usługi jest szczególnie duża. Właśnie takie usługi zaliczyć można do profesjonalnych. Kładą one szczególny nacisk na personel, a w szczególności na jego:

- specjalistyczną wiedzę,
- konieczność ciągłego podnoszenia umiejętności intelektualnych,
- działanie oparte o własny rozsądek,
- wpływ na życie innych,
- bardzo częste postępowanie zgodne z etyką altruizmu.³

W większości przypadków usługi profesjonalne dotyczą bankowości korporacyjnej (a w szczególności - gdy chodzi o doradztwo inwestycyjne i finansowe), ale nie tylko. Odnoszą się one również do bankowości detalicznej – do segmentów często określanych mianem “mid” i “VIP”.

Od pracowników uczestniczących w świadczeniu usług profesjonalnych wymaga się wysokich kwalifikacji zawodowych, obejmujących m.in. wykształcenie, w tym specjalistyczną wiedzę, zdobywaną nie tylko w oparciu o ogólnodostępne procedury kształcenia lecz także na specyficznych kursach doszkalających; doświadczenie zawodowe oraz indywidualne predyspozycje.

Przy okazji należy podkreślić jeszcze jedną ważną cechę profesjonalnych usług bankowych: korzystanie z nich ma charakter okazjonalny. O ile wymiana książeczki czekowej odbywa się w miarę regularnie, co pewien czas, o tyle przygotowanie i obsługa emisji obligacji np. gminy jest usługą sporadyczną, czasami nawet jednorazową.

3. Od jakości do lojalności

Jakość usługi, definiowana jako zdolność do spełniania oczekiwań i potrzeb odbiorcy, podlega ocenie zarówno producenta (usługodawcy) jak i klienta. Mimo nastania czasów zarządzania jakością wiele firm, zamiast oceniać jakość z punktu widzenia klienta, postrzega ją przede wszystkim przez pryzmat własnych kryteriów oceny. Jednak z marketingowego punktu widzenia ocena dokonywana przez klienta jest tą, która powinna mieć podstawowe znaczenie dla banku, gdyż obecnie sukces instytucji świadczącej usługi finansowe zależy w dużej mierze od stopnia jej koncentracji na potrzebach klienta; oferowanie usługi doskonałej, odpowiadającej indywidualnym wymaganiom prowadzi do pozyskania lojalnego klienta. Długolet-

³ T. P. Imse, *Professionalization of Business management*, Vantage Press, New York, 1962. w: A. Drapińska, *Marketing usług profesjonalnych*, "Marketing i Rynek" 1999 nr 1, s. 12.

nie więzi, silne relacje spowodowane są z reguły wysokim poziomem satysfakcji. Dowiodły m.in. tego badania przeprowadzone w ostatnich latach⁴: w wielu krajach czynnikiem decydującym o satysfakcji klienta z usług banku jest jakość oferowanych przezeń usług. Lojalny klient ważny jest dla banku z jeszcze innego, równie bardzo ważnego powodu. Otóż utrzymanie dotychczasowego klienta jest w przybliżeniu 5-krotnie tańsze od pozyskania nowego, a przekształcenie dotychczasowego nabywcy w stałego klienta okazuje się równie skuteczną (albo nawet skuteczniejszą) metodą, co walka o nowego konsumenta.

4. Miejsce pracowników w kształtowaniu jakości

Jak wcześniej zasygnalizowano warunki konkurencyjne stają się coraz istotniejszym czynnikiem poprawy jakości usług finansowych. Chcąc określić jakość, należy zdać sobie sprawę z tego, że firmy usługowe są ze swej natury bliżej klienta niż przedsiębiorstwa przemysłowe i sprzedawcy dóbr konsumpcyjnych. Fakt ten ma decydujący wpływ na jakość. A. Payne⁵ podaje 2 wymiary jakości: techniczną i funkcjonalną. Pierwsza z nich dotyczy technicznego rezultatu procesu świadczenia usługi. Jest ona wynikiem procesów operacyjnych. Jakość techniczna często może być mierzona obiektywnie, podobnie jak w przypadku dóbr przemysłowych czy produktów konsumpcyjnych. Jej pomiar uwarunkowany jest głównie niezawodnością urządzeń służących do funkcjonowania banku (bankomaty, komputery, telefony itp.) oraz systemów wspierających proces obsługi klienta (systemy informatyczne, bazy danych itp.). Wówczas rola pracownika banku jest niewielka, aczkolwiek nie można mówić, że nie ma on na nią wpływu. Ogranicza się głównie do posiadania przez personel umiejętności sprawnego i fachowego obsługiwanie urządzeń.

Jako drugi aspekt jakości wymieniono jakość funkcjonalną. Jest ona wynikiem kontaktów między świadczącym usługę a klientem. Ma ona o tyle ważne znaczenie, że dla klienta istotny jest nie tylko efekt, czyli wynik kontaktów z usługodawcą, ale również to, w jaki sposób został obsłużony. W przeciwieństwie do omówionej wcześniej jakości technicznej, jakość funkcjonalna podlega subiektywnej ocenie klientów. Powodów takiej sytuacji jest kilka:

- nierozdzielność fazy produkcji od konsumpcji powoduje, że obie strony transakcji (klient i sprzedający – pracownik banku) mają wpływ na proces produkcji usługi oraz jej jakość;
- sposób prezentacji usługi nie może być zmierzony ani przetestowany wcześniej w celu oceny jakości;
- klienci banków mają kłopoty z rozróżnieniem dobrej i bardzo dobrej jakości technicznej usług toteż często opierają swoje sądy na czysto subiektywnych odczuciach, a głównie na tym, w jaki sposób zostali potraktowani.

⁴ J. Harasim, *Jakość usług bankowych*, "Marketing w praktyce" 1999 nr 2, s. 50.

⁵ A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1997, s. 267-270.

Fakt ten potwierdzają badania, które doprowadziły do sformułowania kryteriów jakimi posługują się klienci wobec jakości usług. Należą do nich:

- namacalność, czyli zapewnieni usłudze cech realności w postaci sprzętu, personelu i materialnych środków komunikacji;
- szybkość reakcji rozumiana jako chęć pomocy klientom i gotowość do obsłużenia ich w szybki i efektywny sposób;
- pewność pojmowana jako fachowość, uprzejmość personelu i jego zdolność do rozbudzenia zaufania klienta;
- empatia, czyli wykazywanie troski o klienta, umiejętność indywidualnego podejścia do każdego klienta.

Reasumując, można powiedzieć, że personel bankowy ma dużo większy wpływ na jakość funkcjonalną niż techniczną.

Istnieje jeszcze inna, niemniej ważna cecha mówiąca o wpływie pracowników na jakość usługi bankowej w kontekście jakości funkcjonalnej i technicznej. Otóż pracowników banku można podzielić⁶ na 2 podstawowe grupy:

- pracownicy prowadzący sprzedaż usług i obsługę klienta (tzw. first contact people – osoby pierwszego kontaktu),
- pracownicy back office – zaplecza banku, wspierający sprzedaż usług (np. księgowość, informatyka).

Na kształtowanie jakości technicznej obydwie grupy mają wpływ, zarówno pracownicy central telefonicznych, sekretariatów, informatycy, jak i opiekunowie klienta powinni należycie obsługiwać urządzenia związane z ich stanowiskiem pracy. Odmiennie sytuacja przedstawia się gdy rozpatrujemy jakość funkcjonalną. Tam praktycznie personel zaplecza nie odgrywa większej roli. To pracownicy liniowi, bezpośrednio zaangażowani w obsługę mają decydujący wpływ na to czy klient będzie usatysfakcjonowany. Toteż banki powinny dążyć do tego, aby osoby te oprócz kwalifikacji związanych z pracą na danym stanowisku posiadały umiejętność sprzedaży.

Banki, jako instytucje zaufania publicznego, nastawione w swojej działalności na minimalizację ryzyka, dążą do wprowadzenia i zachowania najwyższej jakości usług. W tym celu wdrażają wewnętrzne standardy jakości usług, systemy zarządzania jakością, dążą też do spełnienia wymogów stawianych przez uznane na świecie normy jakości. Analizując jednak wymienione kryteria, można pokusić się o stwierdzenie, iż nie można ignorować bezpośredniego znaczenia personelu w procesie podnoszenia jakości. Z drugiej strony nie oznacza to braku konieczności wprowadzenia wewnętrznych systemów jakości czy systemów jej zapewnienia.

5. Ogólne wymagania stawiane pracownikom

U podstaw rozwiniętej, pięcioelementowej kompozycji środków marketingu-mix znajduje się stwierdzenie, że w działalności usługowej szczególną rolę do

⁶ M. Pluta-Olechnik, op. cit., s. 124-125.

spełnienia ma personel usługowy. Koncepcja ta znajduje swoje uzasadnienie w odniesieniu do banków. Postępująca specjalizacja i dywersyfikacja usług bankowych nierzadko okazuje się zbyt trudna do zrozumienia przez obecnych i potencjalnych klientów banku. Stąd duże znaczenie odgrywa wiedza fachowa personelu oraz umiejętność rozmowy z klientami. Od kontaktu personalnego bowiem zależy, w jaki sposób klient oceni daną usługę. W usługach finansowych od kompetencji, kultury, pozytywnego nastawienia urzędnika obsługującego klientów, jego chęci udzielenia pomocy w istotny sposób zależy to, czy klient będzie chciał powracać do banku.

Ogólne wymagania stawiane pracownikom przybierają formę 4 reguł. Pracownik banku:

- winien dobrze znać całą ofertę usług i służyć informacją o wszystkich produktach bankowych;
- dzięki swojej wiedzy powinien móc informować klienta o sposobie korzystania z produktów bankowych i o korzyściach, jakie można osiągnąć z ich zakupu w porównaniu z produktami konkurencyjnych banków;
- musi umieć prowadzić rozmowę z klientem i wzbudzać zainteresowanie usługami bankowymi, z których klienci jeszcze nie korzystają;
- powinien cechować się solidnością, kompetencjami, grzecznością i zrozumieniem potrzeb klientów.

Pracownicy banków odgrywają ważną rolę przy obsłudze klientów jeszcze z innego powodu. Otóż to właśnie oni codziennie spotykają się z niezadowoleniem klientów, konfliktami kompetencyjnymi, zbyt długimi procedurami, ograniczeniami systemów informatycznych oraz innymi problemami, które mają wpływ na poziom jakości oferowanych usług. Stąd też nierzadko są cennym źródłem informacji o przyczynach niezadowolenia klientów. Właśnie ich wiedza, świadomość swojej roli, zaangażowanie i motywacja do pracy są potrzebne do tego, aby minimalizować ewentualny dysonans i pomagać w osiągnięciu wysokiej jakości usług. Można powiedzieć, że obsługa klienta to dostarczanie pewnej kombinacji elementów, takich jak: wiedza, cierpliwość wobec klienta, uprzejmość, pomoc oraz profesjonalne kwalifikacje w zaspokajaniu potrzeb klientów. Wszystkie te elementy powinny występować jednocześnie. Z drugiej strony - obsługa to nie tylko wydajność, uprzejmość i kompetencje, gdyż personel jest jednym z elementów mających wpływ na końcowy efekt jakim jest upewnienie klienta, że dokonał wyboru właściwego banku. Gdy usługi będą na wysokim poziomie, klient odplaci się nie tylko prowadząc interesy w tej instytucji, ale opowiadając o tym innym.