Marcin Idzik[*]

CONSUMER CENTRITY W USŁUGACH BANKOWYCH

Streszczenie: *Celem niniejszego rozdziału jest ocena modelu client centrity jako sposobu osiągania kompromisu pomiędzy celami sprzedażowymi banków a przestrzeganiem etycznych standardów świadczenia usług bankowych. Oceniono, w jakim stopniu misselling jest efektem celowych działań banków, a w jakim stopniu wynika z niedostosowania modelu sprzedaży bezpośredniej usług bankowych i braku znajomości faktycznych potrzeb klientów. Przedstawiono rekomendacje, w jakich kierunkach warto modyfikować standardy oferowania usług bankowych celem poprawy relacji klientów z bankami oraz jakie działania należy podjąć wobec konsumentów celem ograniczania asymetrii informacji w relacji klient–bank.*

W analizie zastosowano model strukturalny SEM uwarunkowań zaufania transakcyjnego do banku. Misselling w bankowości często wynika z niedostosowania modelu sprzedaży bezpośredniej usług bankowych do rzeczywistych sytuacji w placówkach bankowych i braku znajomości faktycznych potrzeb klientów. Model client centrity ogranicza ryzyko missellingu, ograniczając asymetrię informacji. Rzeczywista orientacja na klienta pozwala osiągnąć równowagę pomiędzy satysfakcją klienta, rzetelnością doradcy bankowego a celami sprzedażowymi banku.

Słowa kluczowe: *client centri, misselling, satysfakcja, sprzedaż, usługa bankowa*

WSTĘP

Deficyt zachowań etycznych to jedno często z używanych określeń charakteryzujących obecny sposób sprzedaży usług bankowych[1]. Wzmocnienie i egzekwowanie zasad uczciwości kupieckiej to wyzwanie dla banków na najbliższe lata[2]. Wynika to z przekonania, że nie ma dobrze funkcjonującego rynku bez uczciwości kupieckiej, rozumianej jako obowiązek uczciwego traktowania konsumentów[3]. Zdaniem J. Pawlak praktyka na rynku odbiega od modelu, w którym klient dokonując zakupu produktu finansowego jest zadowolony nie tylko w momencie zakupu, ale także do końca trwania umowy[4].

W ocenie Komisji Europejskiej sektor usług finansowych to jeden z 5 sektorów najbardziej problematycznych dla konsumentów. Wynika to z coraz bar-

[*] Dr Marcin Idzik, Wydział Nauk Ekonomicznych, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie.

[1] https://www.polskieradio.pl/42/276/Artykul/1520040,Czy-polski-system-bankowy-trzeba-zmienic [dostęp: 20.11.2015].

[2] http://konferencje.alebank.pl/wp-content/uploads/2015/09/prezentacja.lech_.kurkinski.pdf [dostęp: 20.11.2015].

[3] A. Jasser, *Uczciwość kupiecka filarem wolnego rynku*, Maszynopis wystąpienia, KUL 13.01.2015, Lublin 2015.

[4] J. Pawlak, *Interes klienta w relacji z dostawcą produktu*, „Gazeta Finansowa" 2015, maj.

dziej obfitej oferty, rosnącego skomplikowania rozwiązań, hermetycznego i mało przystępnego języka. Problemów dostarcza także brak przejrzystości opłat, nieuczciwe praktyki rynkowe, nadmiar informacji, deficyt wiedzy, *misselling*[5]. W efekcie media pełne są informacji o sfrustrowanych konsumentach, a także o nagannych praktykach instytucji finansowych.

Banki powinny poprawić relacje z klientami, popracować nad etyką w zachowaniach biznesowych…. – to jeden z kluczowych wniosków wynikających z badań pt.: *Czy i w jaki sposób trzeba zmienić polski system bankowy?*[6]. Badanie zostało zrealizowane na zlecenie Związku Banków Polskich, co oznacza, że banki widzą potrzebę podjęcia działań naprawczych i modyfikacji w deficytowych obszarach własnej działalności. Wśród słabych stron polskiego systemu bankowego najczęściej wymieniany jest brak orientacji na trwałe, partnerskie relacje z klientami, nadmierna orientacja na zysk i krótkookresowe wyniki oraz agresywna sprzedaż produktów bankowych. Tym samym na pytanie: *W jakich obszarach polski system bankowy wymaga zmian?* najwięcej odpowiedzi ekspertów dotyczy poprawy edukacji finansowej klientów, etyki w zachowanych biznesowych banków oraz relacji z klientami[7]. Wnioski te ujawniają, że obecnie główna linia napięć i nieporozumień ma miejsce przy zderzeniu kompetencji i oczekiwań klientów banków ze sposobem sprzedażowym usług bankowych.

Usługi finansowe są najbardziej narażone na ryzyko strat związanych z deficytem kupieckiej uczciwości. Z badań *The Cost of Poor Customer Service* w których wzięło udział 8 800 konsumentów z 16 krajów wynika, że straty sięgają 338,5 mld USD rocznie, w tym na pierwszym miejscu spośród wszystkich badanych branż 42 mld USD przypadło na usługi bankowe. Szacuje się, że średnia wartość każdego straconego klienta w Polsce wynosi 145 euro rocznie.

M. Król wskazuje, że ochrona interesów konsumentów jest kluczowa dla etyki prowadzenia biznesu i percepcji roli banku w społeczności[8]. Brak uczciwości uderza najsilniej w konsumentów, godzi w ich dobrobyt i poczucie sprawiedliwości, ale także uderza w dostawcę usługi, podważa zaufanie, tworzy barierę dla rozwoju. Zdaniem M. Króla „…w żadnym sektorze zjawiska te nie są tak widoczne i powszechne jak w sektorze finansowym, który z racji swojej wagi jak i zaufania publicznego, powinien być wzorem uczciwości kupieckiej". R. Schiller, laureat Nagrody Nobla z ekonomii z 2013 r., wskazuje na konieczność budowy „moralnego fundamentu" w faktorze finansowym.

---

[5] *Aktualne trendy i rozwiązania w ochronie konsumenta na rynku usług finansowych w Europie i Polsce*, Surdek M., Świderska E. – CMS Cameron McKenna, 2014.

[6] https://www.polskieradio.pl/42/276/Artykul/1520040,Czy-polski-system-bankowy-trzeba-zmienic [dostęp: 20.11.2015].

[7] http://konferencje.alebank.pl/wp-content/uploads/2015/09/prezentacja.lech_.kurkinski.pdf [dostęp: 20.11.2015].

[8] M. Król, *Miękkie oszustwa. Proceder narasta lawinowo*, „Dziennik Gazeta Prawna", 21.10.2014.

O ile jednak dość powszechna jest opinia o potrzebie podjęcia działań naprawczych w zakresie etyki w działalności banków, o tyle nie jest dokładnie zidentyfikowana geneza uwarunkowań deficytu zachowań etycznych banków. Popularne określenie „presja na zysk" jest częstą oceną banków. Najczęściej umyka jednak uwadze fakt, że konsumenci nabywając produkt finansowy realizują także swoją funkcję celu. Dla jednych jest to często efekt ekonomiczny[9], dla innych unikanie własnego zaangażowania w procesie zakupu usługi finansowej[10]. Określenia te są jednak na tyle ogólne, że nie ma nawet możliwości oceny etapu, na którym dochodzi do sprzeczności interesu instytucji finansowej i interesu klienta. Nie ma także statystyk, które określałyby jednoznacznie skalę zjawiska i definiowały działania naprawcze adresowane zarówno wobec konsumentów jak i banków. Uczciwość kupiecka dotyczy obu stron transakcji, o czym rzadko się wspomina, podkreślając rolę asymetrii informacji[11]. Na rynku usług finansowych są jednakże sytuacje, w których w procesie sprzedaży usługi bankowej niewiedza konsumenta w połączeniu z niekompetencją doradcy stanowi podstawowy czynnik ryzyka nadwyrężenia zaufania, niejednokrotnie prowadząc do zjawiska *missellingu*[12].

Celem opracowania jest odpowiedź na pytania: W jaki sposób można osiągnąć kompromis pomiędzy celami sprzedażowymi banku a satysfakcją klienta i rzetelnością doradcy bankowego?; W jakim stopniu *misselling* jest konsekwencją celowych działań banków, a w jakim stopniu wynika z niedostosowania modelu sprzedaży bezpośredniej usług bankowych i braku znajomości faktycznych potrzeb klientów?; W jakich kierunkach warto modyfikować standardy oferowania usług bankowych celem poprawy relacji klientów z bankami?; Jakie działania należy podjąć wobec konsumentów celem ograniczania asymetrii informacji w relacji klient–bank?

1. PRODUKT BANKOWY WYSOKIEJ JAKOŚCI

Dyskusja w obrębie etyki usług bankowych dotyczy w głównej mierze produktów oferowanych przez banki. Tymczasem konsumencka perspektywa najczęściej jako jedność traktuje jakość produktu oraz jakość usługi[13]. Charaktery-

[9] M. Idzik, *Opinie dotyczące kredytów denominowanych i indeksowanych w walutach obcych*, Materiały konferencyjne, Forum Finansowania Nieruchomości Amron, Ożarów Mazowiecki 2014.

[10] *Konsumenci na rynku usług finansowych*, UOKiK, 2014.

[11] *Przemówienie Davida Curie wygłoszone w Institute of Directors w Londynie w listopadzie 2013 r.*, https://www.gov.uk/government/speeches/the-new-competition-and-markets-authority-how-will-it-promotecompetition.

[12] I. Ozimek, P. Łach, *Ocena poziomu ochrony konsumentów na rynku usług turystycznych*, „Studia i Materiały CEPL w Rogowie" 2013, R. 15, z. 37/4.

[13] *Audyt Bankowości Detalicznej 2015*, TNS Polska, Warszawa 2015.

stykę produktów bankowych można odszukać w wielu pracach zarówno teoretycznych, jaki empirycznych. Jednak z uwagi na niematerialny charakter produktu oraz rodzaj wzajemnego, zwykle długookresowego zobowiązania, ocena jakości produktu bankowego sprawia trudność.

Przede wszystkim konsument i bank postrzegają jakość produktu bankowego w odmienny sposób. Wynika to z ich różnych oczekiwań w stosunku do określonego produktu. Z punktu widzenia podmiotu oferującego produkt bankowy, jakość to „zdolność produktu do zaspokajania potrzeb konsumenta" oraz zdolność produktu do realizacji celów biznesowych[14]. W tym świetle produkt bankowy jest charakteryzowany zdefiniowanymi w karcie produktu parametrami. W ujęciu ekonomicznym z perspektywy banku jakość produktu „jest to stopień zgodności produktu z wymaganiami odbiorcy, a te z kolei wynikają z jego potrzeb, dochodów i cen"[15]. Realia rynkowe są jednak bardziej skomplikowane, a bliższe spojrzenie ujawnia złożoną strukturę tego problemu. W tym miejscu należy zadać kluczowe pytanie, czym dla konsumenta jest produkt bankowy wysokiej jakości? Odpowiedź wcale nie jest jednak tak oczywista. Fakt, iż produkt ma zaspakajać w dogodny sposób i w akceptowanej cenie określoną potrzebę funkcjonalną okazuje się być oczywistym oczekiwaniem konsumenta, a niespełnienie tych wymagań skutkuje usunięciem oferenta z listy potencjalnych dostawców usługi[16].

V. A. Zeithmal, A. Parasuraman i L. L. Berry określają jakość jako „realizację spełniającą lub przekraczającą oczekiwania nabywcy"[17]. Jakie jednak są oczekiwania nabywcy produktu bankowego? W teorii zakres oczekiwań stawianych przez konsumenta może być definiowany poprzez strukturę produktu: a) rdzeń produktu, zawierający podstawowe korzyści odnoszące się do potrzeb nabywcy, b) produkt rzeczywisty, zaspokajający niezbędne minimum oczekiwań nabywcy (cena, jakość, styl, marka) oraz c) produkt poszerzony, zawierający dodatkowe korzyści dla potencjalnego nabywcy. Wszystkie te cechy w większym, lub mniejszym stopniu mają odpowiedzieć na potrzeby konsumenta. Takie podejście do oceny jakości produktu można określić jako techniczne, stanowiące odpowiedź na zasadnicze potrzeby konsumenta, które mogą być skwantyfikowane w karcie produktu. Również rywalizacja banków odbywa się najczęściej na poziomie produktu rzeczywistego w postaci konkurencji cenowej, bankowości mobilnej, dodatkowych usług, sieci bankomatów itp.

---

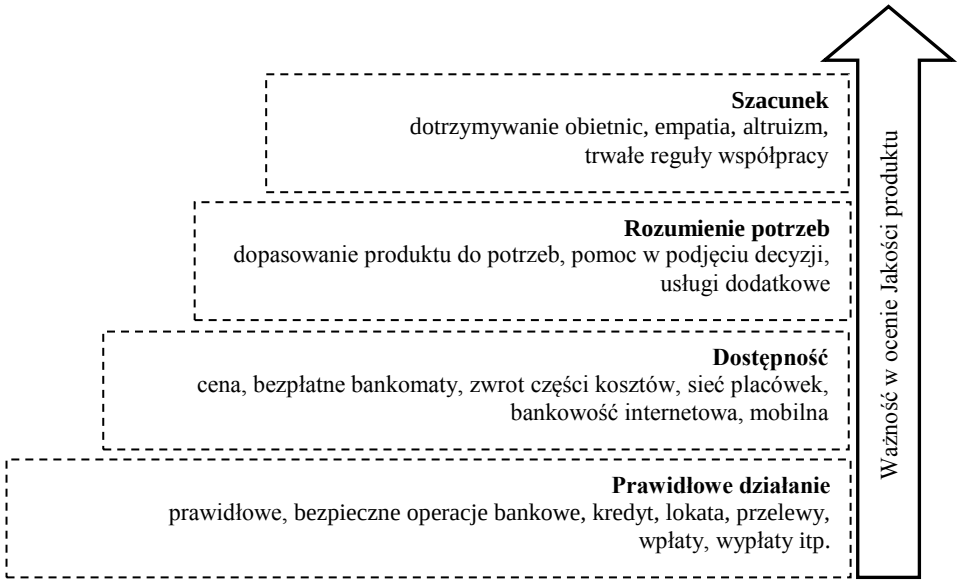
[14] R. Karaszewski, *Zarządzanie jakością. Koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu*, Dom Organizatora, Toruń 2005.

[15] B. Orzanowski, *Ekonomiczne problemy jakości*, „Ekonomista" 1969, nr 2.

[16] M. Idzik, A. Gutkowska, *Czy klientów stać na dobry produkt?*, Materiały konferencyjne, TNS Polska 2014.

[17] K. Rogoziński, *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.

Jednak w przypadku produktu bankowego konsumencka definicja jakości produktu wykracza znacznie poza techniczne parametry zawarte w ofercie[18]. Konsumenci spontanicznie definiując czym jest produkt bankowy wysokiej jakości najczęściej podają przymiotniki, które wykraczają znacznie poza produkt rzeczywisty, a także poza produkt poszerzony (schemat 1). Produkt bankowy wysokiej jakości to taki który jest: przejrzysty, zrozumiały, oferowany według czytelnych zasad, uczciwie, rzetelnie. To znacznie wykracza poza techniczne aspekty oferty. Konsumenci oczekują zrozumienia ich potrzeb, szacunku, poważnego traktowania, przyjmując, że te oczekiwania znajdą egzemplifikację właśnie w produkcie bankowym. Ta konsumencka definicja produktu bankowego wysokiej jakości wskazuje na potrzebę zmiany zakresu definicji produktu bankowego poprzez przypisanie cech humanistycznych do technicznych parametrów produktów. W tym świetle nawet najlepiej technicznie sparametryzowany produkt nie będzie produktem wysokiej jakości jeśli nie będą mu towarzyszyły: przejrzystość, solidność, wiarygodność, uczciwość itp. Konsument kupując produkt wysokiej jakości kupuje także sobie, dobre samopoczucie, szacunek banku wobec klienta.



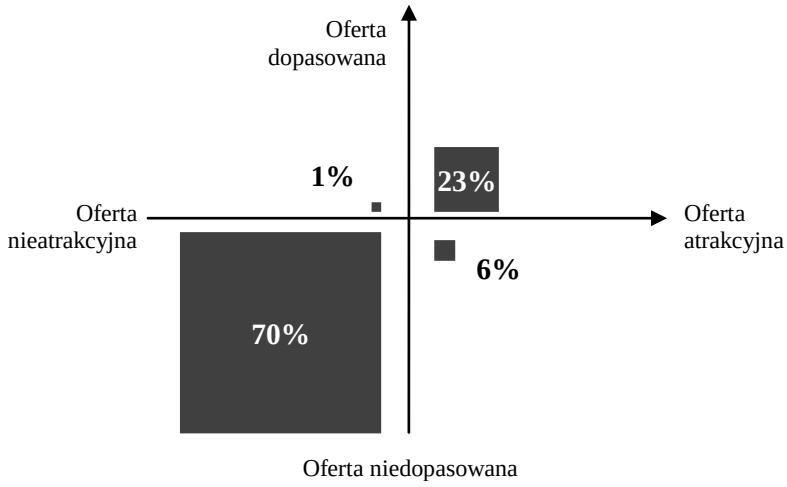
Schemat 1. Struktura produktu bankowego w opiniach klientów banków.

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych, N = 1 000, próba ogólnopolska reprezentatywna III kw. 2014 r.

[18] M. Idzik, A. Gutkowska, *op. cit.*

W tym autorskim ujęciu rdzeń produktu to: zaspokojenie podstawowej potrzeby konsumenta poprzez prawidłowe i bezpieczne świadczenie usługi przez bank. Produkt rozrzedzony to dostępność, parametry cenowe, bezpłatne bankomaty, zwrot części kosztów, sieć placówek, bankowość internetowa, bankowość mobilna itp. Kolejny poziom w strukturze produktu bankowego stanowi rozumienie potrzeb klienta, którego wyrazem jest dopasowanie do potrzeb, doradztwo, pomoc w podjęciu decyzji. Najwyższy poziom składników budujących produkt bankowy to szacunek, a w jego obrębie: dotrzymywanie obietnic, empatia, altruizm, trwałe reguły współpracy, prawdomówność (schemat 1). Obecnie klienci oczekują czegoś więcej aniżeli tylko produktu rzeczywistego. Produkt musi spełniać podstawowe wymagania funkcjonalne, ale również być dopasowany do potrzeb klienta, a także w szczególności zaspakajać potrzeby ochrony interesu klienta i ważnych w jego życiu wartości.

Banki zachęcają do korzystania z usług prowadząc aktywne działania promocyjne, w tym związane ze sprzedażą bezpośrednią. Jednak w grupie klientów banków objętych takimi działaniami najczęściej oferta oceniana jest jako niedopasowana do potrzeb i nieatrakcyjna (70%). Schemat 2 przedstawia ocenę oferty banków w wymiarach: atrakcyjność i dopasowanie do potrzeb klienta. W tym przypadku atrakcyjność jest rozumiana jako zdolność danej propozycji do zainteresowania konsumenta. Oferta nieatrakcyjna nie ma żadnych szans, aby stać się dopasowaną do potrzeb klienta, a jednocześnie w 6% oferta jest postrzegana jako atrakcyjna i niedopasowana. W 23% przypadków oferta jest postrzegana, jako atrakcyjna i dopasowana do potrzeb.



Schemat 2. Percepcja oferty banków w grupie klientów indywidualnych objętych działaniami promocyjnymi, w tym sprzedażą bezpośrednią

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych, N = 1 000, próba ogólnopolska reprezentatywna luty 2014 r.

Poszczególne poziomy konsumenckiej definicji produktu wysokiej jakości korespondują wprost z dwoma wymiarami jakości jakie zdefiniował A. Payne, wyszczególniając jakość techniczną i funkcjonalną. Pierwsza z nich dotyczy technicznego rezultatu procesu świadczenia usługi. Jest ona wynikiem procesów operacyjnych i poprawnego działania systemu. Jakość techniczna odnosi się w tym przypadku do prawidłowego działania i szeroko rozumianej dostępności produktu. Jakości funkcjonalna jest zdaniem A. Payne wynikiem kontaktów między świadczącym usługę a klientem. Ma ona o tyle ważne znaczenie, że dla klienta istotny jest nie tylko efekt jaki uzyskał z związku z jakością techniczną usługi, ale przede wszystkim kluczowy jest wynik kontaktów z usługodawcą oraz to w jaki sposób został obsłużony. W tym przypadku personel bankowy i sposób świadczenia usługi jest kluczowy dla realizacji oczekiwania zrozumienia potrzeb i szacunku. Podobne podejście traktowania jakości na dwóch poziomach jest prezentowane przez K. Mazurek-Łopacińską, gdzie podstawowy poziom dotyczy technicznych wymagań stawianych produktowi, a kolejne poziomy obejmują kształtowanie jakości we wszystkich fazach kontaktu z klientem[19].

Tabela 1. Czynniki od których zależy dobra praktyka w stosunkach bank – klient – pracownik

	Klient	Bank
Bank	zaufanie staranność rzetelność równość partnerstwo nienaruszanie interesu klientów dotrzymywanie umów jasność, zrozumiałość, precyzja zapewnienie informacji rzetelność reklam ochrona tajemnicy szybkość rozpatrywania skarg	solidność lojalność środowiskowa uczciwa konkurencja równość wzajemność prawdziwość i rzetelność informacji trwałość umów zakaz negatywnych reklam polubowne rozstrzyganie sporów
Pracownik	korzystanie z wiedzy honor odpowiedzialność za słowo uprzejmość taktowność rzetelność informacji udzielanie wyczerpujących informacji chronienie tajemnicy	staranność, sumienność korzystanie z najlepszej wiedzy i woli nieprzekraczanie norm ryzyka dbałość o dobre imię i lojalność korzystanie z wiedzy honor i odpowiedzialność za słowo chronienie tajemnicy bankowej unikanie konfliktu interesów zakaz czerpania osobistych korzyści podnoszenie kwalifikacji zawiadamianie o nagannych zachowaniach innych pracowników

Źródło: W. Gasparski, *Przyczynek do Zasad Dobrej Praktyki Bankowej*, www.cbi.win.pl.

[19] K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców jako podstawa strategii marketingowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997.

Przytoczone konsumenckie oczekiwania stawiane przez produktem bankowym wysokiej jakości nie są jednak nowością. Uwarunkowania te zostały skodyfikowane w postaci *Zasad Dobrej Praktyki Bankowej*[20]. Kluczową rolę w relacji klient–bank odgrywa zaufanie, staranność, rzetelność, partnerstwo, dotrzymywanie umów, jasność i zrozumiałość. Klienci banków charakteryzując produkt bankowy wysokiej jakości mówią o tym samym co zostało spisane w *Zasadach Dobrej Praktyki Bankowej*. Jednak w tym w tym miejscu zderzają się dwa światy: klienta szukającego transparentnych i zaspokajających jego konkretne potrzeby rozwiązań, ze światem instytucji finansowej. Niestety zdarza się, że instytucja finansowa oferuje nie to, co klientowi jest potrzebne, tylko produkty, która sama uzna za odpowiednie na zasadach, które uzna za ekonomicznie efektywne.

2. ŹRÓDŁA *MISSELLINGU* I NISKIEJ JAKOŚCI W PROCESIE BEZPOŚREDNIEJ SPRZEDAŻY USŁUG BANKOWYCH

Misselling to naruszanie norm etycznych oraz prawnych, które towarzyszą procesom sprzedażowym. Dodatkowo wiąże się to ze świadomym wprowadzeniem klienta w błąd[21]. W ocenie KNF problem *missellingu* leży w prowizyjnym systemie wynagradzania pracowników instytucji finansowych. W ocenie Arbitra Bankowego problem tkwi w niedopełnianiu obowiązków informacyjnych wobec klienta[22]. Z formalnego punktu widzenia każdy z wymienionych powyżej przypadków zakłada świadome działanie. Wyniki badań TNS Polska: „Jakość na Bank" ujawniają jednak, że zjawisko nietrafnego wyboru produktu ma znacznie szersze uwarunkowania[23]. Często nie jest wynikiem celowego działania, a rezultatem braku umiejętności, czy też braku zaangażowania po stronie pracowników banku. Niezależnie jednak od intencji efekt jest ten sam – niezadowolenie klienta, często także poczucie bycia prowadzonym w błąd. Sam klient banku też najczęściej nie jest bez winy, gdyż podejmuje ryzyko moralne w związku z niedopełnieniem staranności zawieranych zobowiązań[24].

Sprostanie wymaganiom klienta, zrozumienie go, a zwłaszcza oddanie w jego ręce decyzji co do wyboru najwłaściwszych dla niego rozwiązań i podą-

[20] W. Gasparski, *Przyczynek do Zasad Dobrej Praktyki Bankowej*, www.cbi.win.pl.

[21] S. Wojnowska, *Miss… co?!?*, „Gazeta Ubezpieczeniowa" 2015, nr 5.

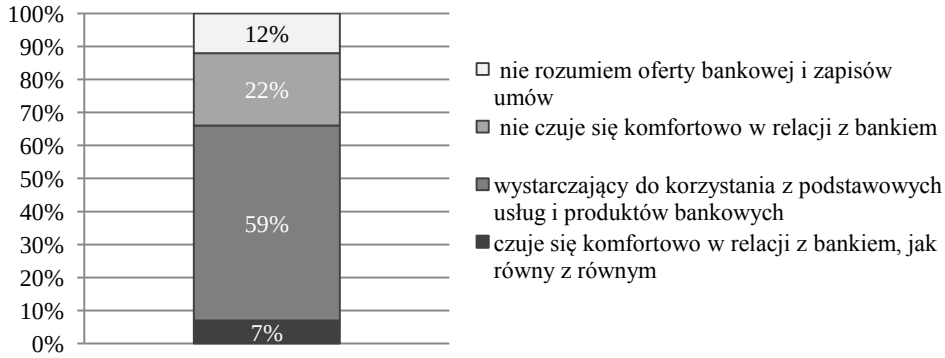
[22] J. Ochocki, *Dobrze poinformowany klient to mniejsze ryzyko missellingu*, „MF Bank", CPBiI, Warszawa 2014, nr 11.

[23] H. Piotrowicz, P. Machała, *Jakość na bank*, TNS Polska, Warszawa 2014.

[24] *Dyrektywa 2005/29/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 11 maja 2005 r. dotycząca nieuczciwych praktyk handlowych stosowanych przez przedsiębiorstwa wobec konsumentów na rynku wewnętrznym oraz zmieniającej dyrektywę Rady 84/450/EWG, dyrektywy 97/7/WE, 98/27/WE, 2002/65/WE Parlamentu Europejskiego i Rady oraz rozporządzenie (WE) nr 2006/2004 Parlamentu Europejskiego i Rady* („Dyrektywa o nieuczciwych praktykach handlowych").

żanie przez banki za tymi wyborami stanie się kluczem do osiągnięcia wymiernych, finansowych wyników[25]. Jest to jednak związane z wieloma ryzykami, z których najważniejsze to ryzyko *missellingu*. Kluczowe znaczenie ma w tym przypadku przygotowanie i umiejętności personelu, a także stosowany w bankach model sprzedaży bezpośredniej[26]. Z perspektywy transakcji ryzyko *missellingu* jest dodatkowo tym większe im większa jest różnica pomiędzy zdefiniowanym przez Orzecznictwo Trybunału Sprawiedliwości UE modelem przeciętnego konsumenta, a faktycznym stanem rzeczywistym. Orzecznictwo Trybunału Sprawiedliwości UE określa model przeciętnego konsumenta jako: dobrze poinformowany, uważny, ostrożny, świadomy, rozsądny, samodzielny, spostrzegawczy, krytyczny. Jednocześnie Orzecznictwo Trybunału Sprawiedliwości UE zakłada, że przyjęcie wzorca konsumenta nieostrożnego, mało spostrzegawczego byłoby przeszkodą dla handlu wewnątrz UE. Założenie to przyjmuje, że klient jest przygotowany, samodzielny, rozsądny, a w szczególności gotowy na podjęcie decyzji o skorzystaniu lub nie z określonego produktu.

Ocenie tej przeczy jednak stan faktyczny (wykres 1). Dla przykładu 47% klientów banków w Polsce nie potrafi ocenić bezpieczeństwa czy zyskowności lokat bankowych, 12% nie rozumie oferty bankowej, 22% ze względu na swoją niewiedzę nie czuje się komfortowo w relacji z bankiem, 59% posiada wiedzę wystarczającą do korzystania z podstawowych produktów bankowych, natomiast 7% czuje się w relacji z bankiem jak równy z równym pod względem kompetencji i wiedzy o usługach bankowych[27].



Wykres 1. Samoocena kompetencji indywidualnych klientów banków w Polsce w 2014 r.

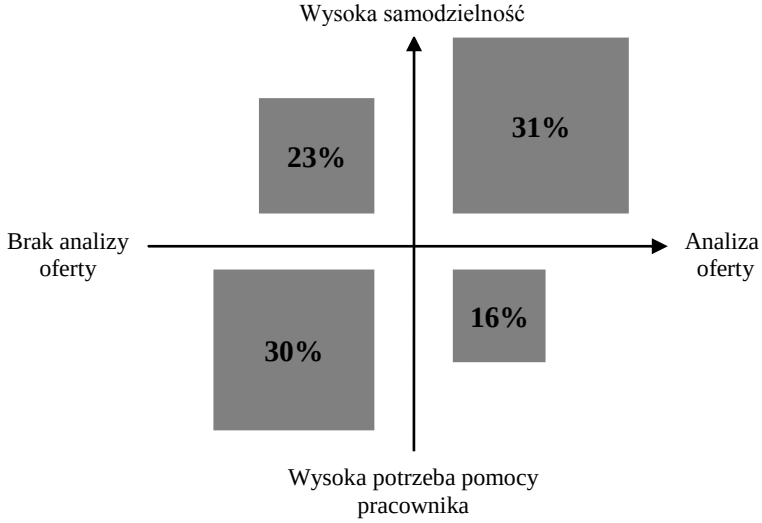
Źródło: opracowanie własne na podstawie *Audyt Bankowości Detalicznej 2014*, TNS Polska.

[25] J. Kroc, *Strategie dystrybucji w bankowości detalicznej według koncepcji Accenture*, [w:] Z. Jagiełło (red.), *Wyzwania bankowości detalicznej*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa, Gdańsk 2015.

[26] J. Bartow, P. Sterwart, *Markowa obsługa klientów*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.

[27] *Audyt Bankowości Detalicznej 2014*, TNS Polska, Warszawa 2014.

W rzeczywistości sytuacja decyzyjna klienta jest także bardzo skomplikowana. Segmentacja (schemat 3) ujawnia, że 54% klientów banków należy do grupy konsumentów o średniej lub wysokiej samodzielności w podejmowaniu decyzji podczas zakupu produktu bankowego. Analizę oferty prowadzi 47% badanych. Jednak tylko 31% klientów banków spełnia kryterium samodzielności w decyzjach oraz dodatkowo podejmuje analizę oferty banków. Pozostali oczekują wsparcia ze strony personelu bankowego w obszarze podjęcia finalnej decyzji (46%), albo w obszarze analizy oferty (53%) lub w obu tych obszarach (30%).

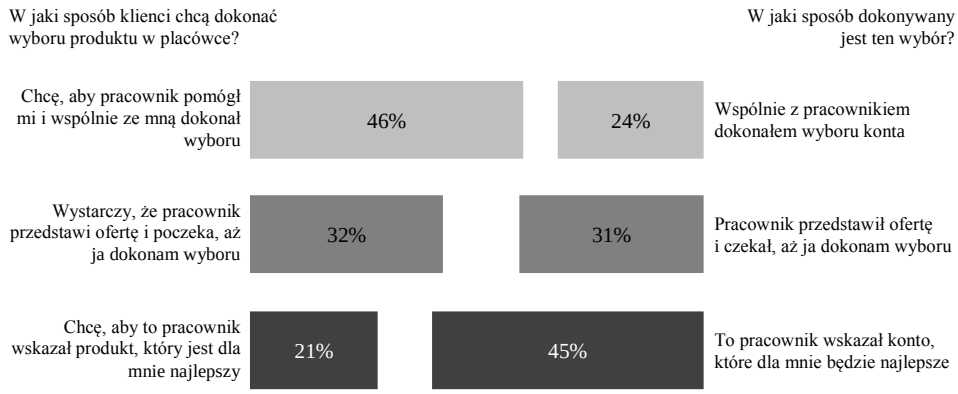


Schemat 3. Segmentacja indywidualnych klientów banków ze względu na stopień analizy oferty banku oraz samodzielności decyzyjnej konsumenta

Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Machała, *O zaufaniu*, TNS Polska, Warszawa 2015.

Klienci banków najczęściej oczekują doradztwa i pomocy podczas wyboru produktów finansowych, jednak preferowany przez konsumenta sposób wyboru produktu najczęściej nie koresponduje z realnym scenariuszem, który ma miejsce w placówkach bankowych (wykres 2). Na przykładzie zakupu rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego konsumenci najczęściej oczekują (46%), aby pracownik pomógł i wspólnie z konsumentem dokonał wyboru produktu bankowego[28]. Jedna trzecia konsumentów (32%) oczekuje jedynie prezentacji oferty i jest gotowa samodzielnie dokonać wyboru. Jedna piąta (21%) oczekuje, że to pracownik banku wskaże najlepszy produkt. Jest to jednocześnie wariant najmniej preferowany przez klientów, ale za to najczęściej stosowany przez pracowników banków (45%).

[28] P. Machała, *O zaufaniu*, TNS Polska, Warszawa 2015.



Wykres 2. Preferencje konsumentów a faktyczny sposób wyboru produktu bankowego w placówce banku

Źródło: P. Machała, *Zagrożenia dla jakości usług bankowych*, TNS Polska, Warszawa 2014.

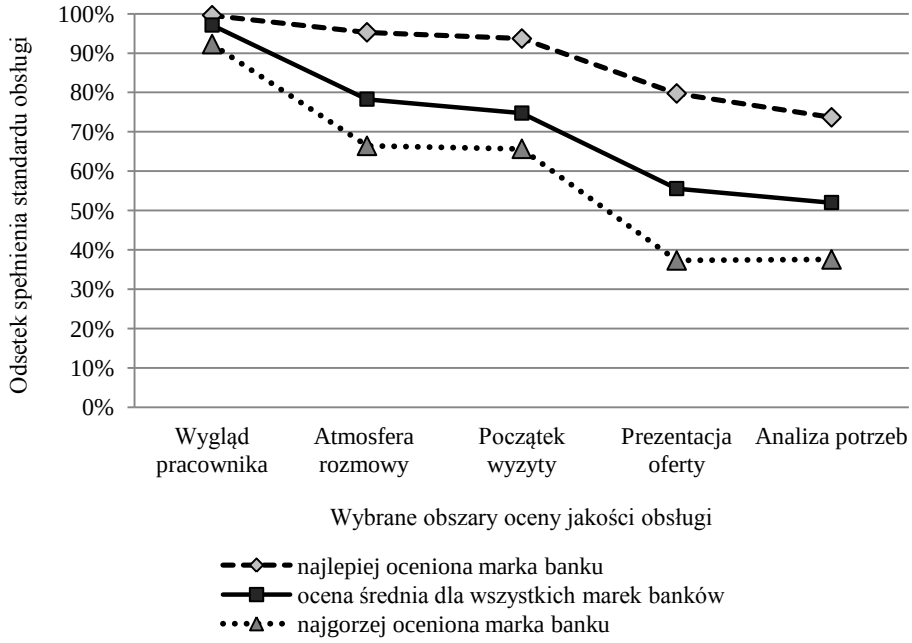
Konsekwencje postępowania zilustrowanego wykresem 2 są tym większe, im rzadziej pracownicy banków dokonują rozpoznania i analizy potrzeb klienta. Z badań tajemniczy klient[29] zrealizowanych przez TNS Polska na próbie N = 1 550 placówek obejmując 21 marek banków okazuje się, że przeciętnie w 52% badanych placówek bankowych pracownicy dokonują analizy potrzeb klientów[30]. Są jednak marki banków, dla których wynik ten wynosi 38% i jest jednocześnie najniższym na rynku, a także takie marki banków, które osiągają spełnienie tego standardu w 72%. W ramach analizy potrzeb identyfikację stanu obecnego w zakresie dotychczasowego korzystania przez klienta z produktów bankowych prowadzi średnio 62% badanych placówek banków. Wynik dla najgorzej ocenionej marki banku wynosi 39% spełniania tego standardu, dla najlepiej ocenionej marki odpowiednio 93%. Oczekiwania klienta średnio identyfikowane były w 60% badanych placówek, a wyniki skrajne wynoszą odpowiednio 53% oraz 71%. Średnio w 32% badanych placówek pracownicy dokonywali podsumowania potrzeb klienta i upewniali się, czy poprawnie zidentyfikowane

[29] W badaniu tajemniczy klient (badanie „Jakość na bank", TNS Polska) w 2013 r. wykonano 1 550 wizyt w placówkach 21 banków. Wylosowana próba stanowi ponad 20% ogólnej liczby placówek własnych badanych banków. Placówki zostały wylosowane oddzielnie dla każdego banku. Aktywność audytora była ograniczona do minimum i to, jakie informacje przekazał pracownikowi było ściśle uzależnione od pytań jakie zadawał pracownik, czyli analizy potrzeb – trafności i zakresu zadawanych pytań. Oceniając każdą rozmowę audytor odpowiadał na około 100 pytań zamieszczonych w arkuszu oceny. Pytania zostały podzielone na bloki tematyczne, które odpowiadały poszczególnym badanym obszarom i wskaźnikom.

[30] H. Piotrowicz, P. Machała, *Jakość na bank*, TNS Polska, Warszawa 2013.

zostały oczekiwania klienta. W tym przypadku rozstęp spełniania standardów pomiędzy markami banków wynosi od 14% do 72% (wykres 3).

W przypadku prezentacji oferty standardy średnio spełnia 56% badanych placówek banków, pozostając w przedziale od 37% do 80%. Mniej niż połowa pracowników spełnia standard określany jako zaangażowanie w obsługę klienta (45%), przy czym wynik najniższy wynosi 18% spełniania tego standardu, a najwyższy 80%. Nie lepiej jest ze sposobem prezentacji oferty. W tym przypadku standard średnio spełnia 52% badanych placówek, a wyniki skrajne wynoszą od 38% do 74%.



Wykres 3. Ocena realizacji standardów obsługi klienta w 21 bankach w Polsce w 2013 r.

Źródło: opracowania własne na podstawie: H. Piotrowicz, P. Machała, *Jakość na bank*, TNS Polska, Warszawa 2013.

Z innych badań przeprowadzonych w 2014 r. przez ten sam zespół badaczy wynika, że nie wszyscy klienci, idąc do placówki banku mogą liczyć na wsparcie ze strony pracownika obsługi[31]. Efektem co piątej rozmowy jest to, że wychodząc z oddziału klient miał jeszcze większy problem z wyborem odpowiedniego dla siebie produktu niż przed przekroczeniem progu placówki. Najlepiej

[31] H. Piotrowicz, P. Machała, *Jakość na bank*, 2014.

poinformowani audytorzy wyszli z placówek ING Banku Śląskiego i Millennium – tylko 7% i 9% audytorów nie potrafiło powiedzieć jaki produkt powinni wybrać gdyby rzeczywiście byli zainteresowani oszczędzaniem[32]. Najsłabiej wypadł BOŚ Bank i BGŻ – tu niedoinformowanych było odpowiednio 41% i 35%. Taka sytuacja nie jest spowodowana ilością produktów, jakie zaprezentował pracownik. Biorąc pod uwagę wszystkie produkty oszczędnościowe i inwestycyjne w BOŚ Banku i BGŻ średnio podczas rozmowy z audytorom zaproponowano odpowiednio 1,7 i 2,1 produktów, a w Millennium i ING po 2,9. Ma to swoje odzwierciedlenie w deklarowanej chęci zakupu – średnia[33] w grupie audytorów, którzy po wizycie wiedzieli jaki produkt wybrać wynosi 3,1 vs 1,9 wśród tych którzy nie wiedzieli jaki produkt wybrać.

Obraz ten ujawnia stosunkowo duży margines poprawy w poziomie spełniania omawianych standardów jakości obsługi w placówkach, ale także duże zróżnicowanie w obrębie spełniania ww. wybranych standardów pomiędzy markami banków działających w Polsce. Wśród prezentowanych obszarów (wykres 3) kluczowym jest analiza potrzeb konsumenta, jednocześnie jest to obszar najgorzej oceniony. Na 21 banków tylko jeden mBank zdobył więcej niż 60% na 100. Jedynie cztery banki przekroczyły próg 50%: Getin, Millennium, ING BSK oraz Deutsche Bank. Ocena w kolejnych czterech bankach oscylowała na poziomie 40%: Credit Agricole, PKO BP oraz Eurobank i Citi Handlowy. Wszystkie pozostałe banki były znacznie niżej, a cztery z nich spełniały w obszarze analizy potrzeb mniej niż 25% standardów: BGŻ, Plus Bank, Santander i BOŚ[34].

Jednym z kluczowych warunków pozwalającym uniknąć złożenia oferty, która rozmija się z oczekiwaniami konsumenta jest zadawanie pytań przez pracownika banku. Jako przykład można podać scenariusz, w którym konsument posiadając określoną kwotę wolnych środków udaje się do banku celem skorzystania z oferty oszczędnościowej lub inwestycyjnej. Wyniki cytowanego badania „Jakość na bank" które było oparte właśnie na takim scenariuszu ujawniają, że najczęściej pracownicy banków obsługując konsumenta zainteresowanego skorzystaniem z usług banku nie pytają (73,5%) o jego potrzeby związane z produktem bankowym, 62% pracowników obsługi klienta nie pyta po zaproponowaniu produktu, czy ten jest adekwatny dla potrzeb klienta, 76% nie pyta o kwotę środków do ulokowania w banku, 76% nie pyta, czy konsument jest klientem tego banku w którym właśnie się znajduje, 22,5% nie pyta o termin na jaki miałyby być ulokowane środki, 68,5% nie pyta o preferencje wobec elastyczności i ewentualnego bieżącego dostępu do ulokowanych środków, 73,5% nie pyta

[32] E. Twaróg, *Klient z haczykiem*, „Puls Biznesu", 10.05.2014, dodatek specjalny: Wzorowy Bank.

[33] Średnia z pytania: *Czy po tak przeprowadzonej rozmowie wiesz jaki produkt powinieneś/powinnaś wybrać gdybyś rzeczywiście była(a) zainteresowany(a) oszczędzaniem?* – Pytanie na czterostopniowej skali: 1 – zdecydowanie nie; 2 – raczej nie; 3 – raczej tak; 4 – zdecydowanie tak.

[34] E. Twaróg, *op. cit.*

o to czy jest to jednorazowa operacja, czy też związana z systematycznym oszczędzaniem, 74,5% nie pyta o skłonność do ryzyka[35].

Wśród pracowników, którzy identyfikowali potrzeby klienta 60,6% nie dokonało podsumowania i usystematyzowania potrzeb klienta. W efekcie ww. procesu pracownicy obsługi klienta w bankach proponowali: lokatę terminową 60%, konto oszczędnościowe 20,1%, lokatę strukturyzowaną 8,6%, fundusze inwestycyjne 3,6%, program systematycznego oszczędzania 1,8% oraz obligacje korporacyjne 0,6%.

Jednocześnie w 78,8% badanych placówek pracownicy nie informowali klienta o podatku dochodowym, w przypadku polisolokat 59,3% nie informowała o większym ryzyku inwestycyjnym i możliwości poniesienia straty, w przypadku lokat strukturyzowanych 79% nie informowała, że na tym produkcie oprócz zysku można także ponieść stratę. W przypadku funduszy inwestycyjnych 38% nie informowało o ryzyku związanym z tym produktem. Ponad połowa (54,6%) pracowników obsługi klienta nie informowało, że skorzystanie z oferty wiąże się z koniecznością zapłaty opłat i prowizji. Finalnie 62% nie zapytało konsumenta, czy produkt odpowiada potrzebom konsumenta.

Biorąc pod uwagę powyższy obraz prawdopodobieństwo zaoferowania klientowi produktu niezgodnego z jego oczekiwaniami rośnie wprost proporcjonalnie do braku kompetencji, wiedzy i umiejętności oceny produktu przez konsumenta. Ma to tym większe znaczenie, że w ocenie KNF oferowanie usług niedostosowanych do potrzeb i możliwości klientów, takich jak: sytuacja finansowa, pożądany czas trwania inwestycji, wiek klienta, akceptowany poziom ryzyka, poziom wiedzy o rynku finansowym to nic innego jak *misselling*[36].

Zdaniem A. Jassera, jeśli mówimy o sprzedaży produktów bankowych, niezależnie, czy są to np. kredyty hipoteczne, czy też najprostsze rachunki oszczędnościowo-rozliczeniowe, ma miejsce nadmierne wykorzystanie asymetrii informacji przez sprzedawców tych produktów, co jest działaniem sprzecznym z zasadą uczciwości kupieckiej[37]. Takie stanowisko zakłada złą wolę ze strony pracowników banków. Jednak granica pomiędzy postrzeganiem działań banków, jako celowo łamiących zasady uczciwości kupieckiej, a działań będących efektem określonych – niedoskonałych standardów obsługi klienta jest bardzo cienka. Ważną rolę odgrywa w tym miejscu asymetria informacji, gdzie kupujący ma znacznie niższą wiedzę od sprzedającego na temat kupowanego produktu[38]. Do bezpośrednich skutków asymetrii informacji można zaliczyć przede wszystkim decyzje konsumentów dalekie od optymalnego programu inwestycji. Za

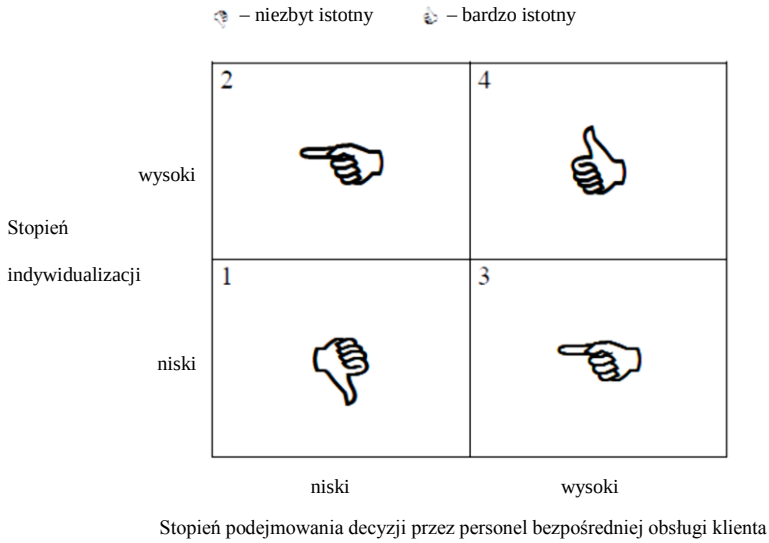
[35] *Ibidem.*

[36] *Rekomendacja U dotycząca dobrych praktyk w zakresie bancassurance*, KNF, Warszawa, czerwiec 2014.

[37] A. Jasser, *Uczciwość kupiecka…*

[38] B. Polański, Z. Pietrzak, B. Woźniak, *System finansowy w Polsce*, t. I, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

optymalny program inwestycji uznamy taki zestaw decyzji konsumenta, który w danym przedziale czasowym maksymalizuje użyteczność konsumenta. Przyczyn, dla których konsumenci podejmują decyzje dalekie od optymalnego programu inwestycji jest wiele, ale asymetria informacji jest jedną z podstawowych[39].



Schemat 4. Wpływ indywidualizacji oferty na znaczenie personelu bankowego pierwszej linii

Źródło: C. Lovelock, *Services Marketing*, [w:] P. Mudie, A. Cottam, *Usługi Zarządzanie i marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

Rola asymetrii informacji ujawnia się nie tylko przypadku niskich kompetencji klientów banków, ale także w stosunku do złożoności produktów bankowych i ich indywidualizacji. Znaczenie personelu bankowego jest tym większe im wyższy jest stopień indywidualizacji oferty[40]. Dwa najbardziej znaczące czynniki[41] charakteryzujące rolę personelu w tym przypadku to stopień zindywidualizowania świadczonej usługi i stopień podejmowania przez personel decyzji koniecznych do tego, by spełnić potrzeby indywidualnych klientów (schemat 4). Oczywiście wśród usług oferowanych przez banki są takie, które wymagają aktywnego uczestnictwa personelu, jak i takie, gdzie jest on mniej potrzebny. Co ważniejsze jednak, nawet rozpatrując grupę pierwszą, o czym wspominano

[39] M. Georgen, L. Renneboog, *Investment Policy, Internal Financing and Ownership Concentration in the UK*, „Center for Economic Research" 2000, no. 116.

[40] C. Lovelock, *Services Marketing*, [w:] P. Mudie, A. Cottam, *Usługi Zarządzanie i marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

[41] P. Mudie, A. Cottam, *Usługi. Zarządzanie i marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

w poprzedniej części opracowania, rola pracowników w trakcie świadczenia usługi jest także szczególnie duża z uwagi na niewiedzę, niechęć czy też brak umiejętności klientów do oceny rozwiązań oferowanych przez banki. Opisany scenariusz kładzie 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[42].

Niezależnie, czy mówimy o niskich kompetencjach klientów, czy tez o indywidualizacji oferty każdorazowo, jak zauważają E. G. Furubotn i R. Richter lepiej poinformowana strona umowy staje przed pokusą zachowań oportunistycznych[43] podczas zawierania kontraktu[44]. Właśnie z uwagi na to, że część podmiotów chce dla swoich celów wykorzystać przewagi informacyjne, druga strona musi podjąć wiele działań, aby uchronić się przed negatywnymi skutkami zawarcia umowy. Jednak w wielu przypadkach klienci banków w Polsce preferują oprzeć swoją decyzję na zaufaniu do pracownika banku, zdejmując z siebie konieczność analizowania i porównywania ofert, a często także finalnej decyzji o zakupie określonego produktu.

Asymetria informacyjna występuje między innymi w trakcie procesu dochodzenia do zawarcia umowy (tzw. faza *ex ante*), wywołując problem negatywnej selekcji[45]. O. E. Williamson podkreśla jednak, że jeżeli nie ma oportunizmu, nie ma też problemu negatywnej selekcji, ponadto, jeżeli byłby spełniony postulat nieograniczonej racjonalności nie byłoby też problemu ryzyka moralnego[46]. Ze sprzedażą, przy której asymetria informacji wzięła górę nad uczciwością, zdaniem A. Jassera mieliśmy do czynienia przy oferowaniu konsumentom tzw. polisolokat, sprzedawanych jako bezpieczny i atrakcyjny produkt inwestycyjny osobom, które często chciały założyć zwykła lokatę, i które nie miały świadomości, że mogą utracić znaczną część środków jeśli będą chciały się wycofać przed datą zapadalności umowy[47]. To zdaniem A. Jassera polski przykład *missellingu* w sektorze finansowym, które wywołało falę skarg konsumentów i jest przedmiotem regulacyjnych działań nadzoru finansowego i agencji ochrony konsumentów w wielu krajach.

---

[42] T. P. Imse, *Professionalization of Business Management*, Vantage Press, New York, 1962, [w:] A. Drapińska, *Marketing usług profesjonalnych*, „Marketing i Rynek" 1999, nr 1.

[43] Oportunizm jest definiowany przez O. E. Williamsona jako zachowanie mające celowo wprowadzić w błąd, zaciemnić, zniekształcić, oszukać.

[44] E. G. Furubotn, R. Richter, *Institutions and Economic Theory*, Ann Arbor, The University of Michigan Press, Michigan 2003.

[45] D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, *Mikroekonomia*, PWE, Warszawa 2007.

[46] O. E. Williamson, *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, New York 1996.

[47] A. Jasser, *Wykład inauguracyjny Prezesa UOKiK Adama Jassera na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego*, Warszawa, 3 października 2014.

3. CZY BANKI SĄ SKAZANE NA *MISSELLING*

Bankom coraz trudniej podnosić efektywność modeli sprzedażowych. Dodatkowa sprzedaż do istniejących produktów w portfelu klienta, która ma kluczowe znaczenie dla tzw. KPI-ów (*key performance indicators* = wskaźniki efektywności) daje obecnie rezultaty poniżej oczekiwanych przez banki. Kolejnym elementem są tzw. koszyki i cele sprzedażowe do zrealizowania przez pracownika. Biorąc pod uwagę różny sposób rozdzielania prowizji oraz motywację finansową, pracownicy banków szukają różnych rozwiązań, jak wypaść lepiej w raportach oceniających, często tracąc z pola widzenia faktyczne potrzeby klienta. W 2015 r. w ocenie środowiska bankowego za zmianę przychodów odpowiadała zmiana w poziomie sprzedaży produktów dotychczasowym klientom (60%), wzrost cen usług (25%) oraz sprzedaż produktów nowym klientom (15%)[48].

Wewnętrzny głos środowiska bankowego, słabnąca motywacja oraz brak pomysłu na istotną zmianę paradygmatu definiowania jakości usług bankowych ujawnia potrzebę podjęcia branżowej debaty nad jakością usług bankowych. Nadrzędnym celem dla banków obecnie jest[49]: poprawa lub utrzymanie ekonomicznej efektywności modelu obsługi klientów, wzrost identyfikacji pracowników banków z sektorem bankowym, poprawa zaangażowania pracowników obsługujących klientów, poprawa lub utrzymanie satysfakcji klientów z usług banków. Nie jest to jednak zadanie łatwe, gdyż wymaga to zmiany paradygmatu spojrzenia na model obsługi klienta. W tym miejscu należy odwołać się do niekwestionowanej roli personelu bankowego w realizacji sprzedaży produktów bankowych. To właśnie podczas bezpośredniego kontaktu kształtują się najbardziej cenne relacje oparte o wzajemne zrozumienie, zaufanie, przewidywalność zachowań. Z procesu tego nie są wyłączeni także klienci preferujący kanały samoobsługowe. Ta grupa klientów często inicjuje swoje zainteresowanie produktem w kanale samoobsługowym, preferując dokończenia procesu w oddziale, lub odwrotnie, inicjuje proces w oddziale zdobywając potrzebną wiedzę i finalizuje w kanałach samoobsługowych.

Pomimo orientacji na zdalne kanały dystrybucji usług bankowych „produkt wysokiej jakości w rozumieniu konsumenta jest w 90% budowany w placówce banku podczas bezpośredniej interakcji konsumenta z pracownikiem banku”[50]. Personel bankowy odgrywa w tym przypadku kluczową rolę w zdobywaniu nowych klientów oraz sprzedaży nowych produktów. Banki detaliczne odnoto-

[48] M. Idzik, *W prognozach coraz mniej optymizmu*, „Monitor Bankowy” 2015, nr 12, Związek Banków Polskich.

[49] https://www.polskieradio.pl/42/276/Artykul/1520040,Czy-polski-system-bankowy-trzeba-zmienic [dostęp: 20.11.2015].

[50] P. Machała, *Zagrożenia, dla jakości usług bankowych*, TNS Polska, Warszawa 2014.

wują, że 70–90% tzw. nowej sprzedaży jest generowana właśnie przez oddziały. Jednak wśród powodów odchodzenia klientów do konkurencji w 68% wymieniana jest także zła jakość obsługi przez pracowników banków, niezrozumienie potrzeb klienta[51].

Jednym ze sposobów niwelowania zjawiska asymetrii informacji, podnoszenia satysfakcji i finalnie efektywności modelu sprzedażowego jest przeprowadzenie rzetelnej i pełnej analizy sytuacji klienta i identyfikacji jego potrzeb przez pracownika banku[52]. Proces ten P. Machała określa mianem „aktywnej rozmowy doradczej", która umiejętnie przeprowadzona wpływa na skłonność konsumenta do skorzystania z oferty banku[53]. Aby jednak „aktywna rozmowa doradcza" odniosła swój skutek, konieczne jest przeprowadzenie analizy aktualnej sytuacji klienta i jego oczekiwań oraz zaproponowanie oferty adekwatnej do zdiagnozowanych w tym procesie potrzeb. W całym procesie obsługi mniej istotne jest to czy pracownik spełnia te elementy mechanicznie realizując kolejne etapy standardów zdefiniowanych przez bank, ważniejsze jest to jak to jak odbiera klient.

Wykres 4. Wpływ poprawnie zrealizowanych etapów obsługi klienta w placówce banku na skłonności konsumenta do skorzystania z oferty banku

Źródło: opracowanie własne na podstawie H. Piotrowicz, P. Machała, *Jakość na bank*, 2013.

[51] M. Gawinecki, *Rozwój na poziomie rynków lokalnych. Jak podnosić potencjał i efektywność sieci oddziałów w warunkach rozwoju bankowości elektronicznej*, [w:] Z. Jagiełło (red.), *Wyzwania bankowości detalicznej*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa, Gdańsk 2015.

[52] Więcej o sposobach redukcji asymetrii informacji można znaleźć w pracy: A. Daniłowska, *Asymetria informacyjna i jej przezwyciężanie na rynku kredytów rolniczych*, „Roczniki Nauk Rolniczych" 2008, Seria G, t. 95, z. 3/4.

[53] P. Machała, *I żyli długo i szczęśliwie...? Burzliwe losy konsumentów w świecie finansów*, Maszynopis wystąpienia na XV Konferencja Finansowej TNS Polska, 21.05.2015.

O sukcesie przesądza jednak to, czy: a) klient jest przekonany, że pracownikowi zależy na zrozumieniu jego potrzeb, b) klient ma poczucie, że zaproponowana oferta jest jak najlepiej dopasowana do tych potrzeb. Biorąc pod uwagę potencjalne efekty sprzedażowe takiej rozmowy – dzięki poprawnej analizie potrzeb i prezentacji bank może odnotować wysokie wyniki jakości obsługi, ale także podnieść efekty sprzedażowe, co wynika z badań P. Machały (wykres 4). Wiedzę o tym czy pracownicy banku potrafią w sposób przekonywujący zaprezentować produkt uzyskuje się dzięki informacji o tym czy: a) konsument ma poczucie, że dzięki rozmowie z pracownikiem wie jaki produkt powinien wybrać, b) czy jeżeli konsument już wie, to zdecydowałaby się na zakup tego produktu w banku.

Kluczowe znaczenie ma także zaufanie transakcyjne, którym pracownik banku jest lub nie jest obdarzany przez konsumenta. Zaufanie transakcyjne dotyczy sytuacji, w której wiemy, że ktoś zrobi to, co obiecał lub wykona zlecone zadanie na czas w należyty sposób i nas nie zawiedzie. Badania potwierdzają teoretyczne przypuszczenie, że zaufanie zmniejsza koszty transakcyjne po stronie konsumenta[54]. Koszty transakcyjne to nakłady związane z przeprowadzeniem transakcji. Według O. E. Williamsona[55] można je podzielić na: koszty poszukiwania, koszty kontraktowania, koszty monitorowania, koszty egzekwowania. Konsumenci nie są skłonni do ponoszenia tych kosztów. Jeśli pracownik banku poprawnie zrealizuje poszczególne etapy obsługi klienta, w szczególności analizę potrzeb i prezentację oferty, zyskuje przychylność i zaufanie konsumenta. W modelu proponowanym przez T. Hoy i A. Nayyar[56] (schemat 5) umiejętności i wiedza pracownika są podstawową kompetencją, która nie zapewnia konsumentowi korzyści wystarczających do podjęcia decyzji o zakupie produktu. Środkami do sukcesu są w tym przypadku szczerość, uczciwość, wyjątkowe traktowanie klienta. Kluczową kompetencją okazuje się rozumienie potrzeb i faktyczna chęć rozwiązania problemu/potrzeby klienta. P. Kyzirdis dodaje[57] ponadto, że częścią tradycyjnego procesu sprzedaży jest brak poczucia, że zostało się oszukanym oraz poczucie, że pracowni szczerze się interesuje klientem. Dodaje także, że więź emocjonalna tworzy obustronne zadowolenie, pozytywne podejście zarówno klienta jak i pracownika, wzajemną elastyczność. Wraz z przechodzeniem przez poszczególne etapy relacji z doradcą konsument ma możliwość obniżenia własnych kosztów transakcyjnych, wzmocnienia zaufania do pracownika. W efekcie wzrasta także skłonność do zakupu produktu.

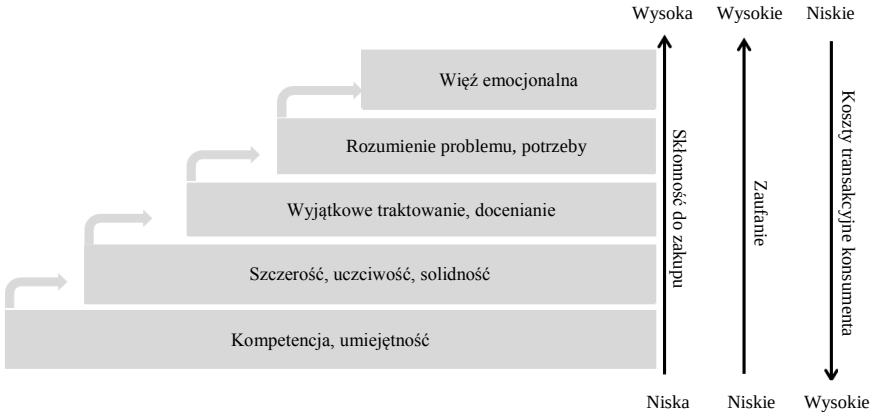
---

[54] J. H. Dyer, W. C. Chu, *The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan and Korea*, „Organizational Science" 2003, vol. 14(1).

[55] O. E. Williamson, *The Economic Institution of Capitalism*, Free Press, New York 1985.

[56] T. Hoy, A. Nayyar, *What Drives Consumer Trust & How Do You Enhance Trust with Current Internet and Mmobile Customers?*, Promise Corporation Limited, London 2014.

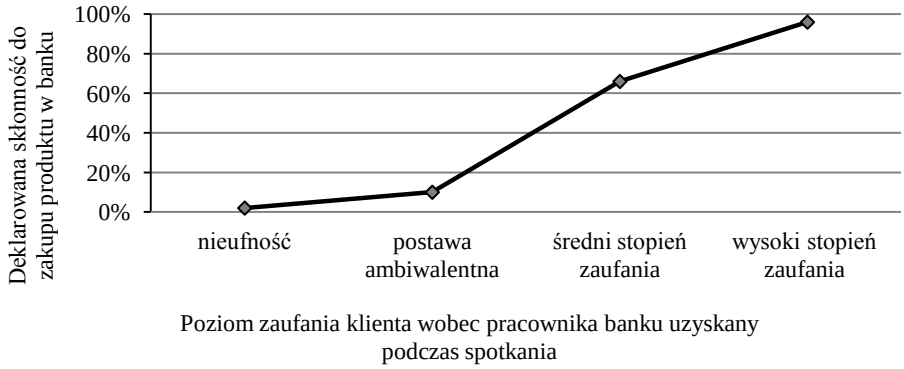
[57] P. Kyzirdis, *Sales Management: Re-engineering the Sales Force for Relationship Marketing*, Symposium, European Society for Opinion and Marketing Research, Amsterdam 1996.



Schemat 5. Uwarunkowania zaufania transakcyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Hoy, A. Nayyar *What Drives Consumer Trust & How Ddo you Enhance Trust with Current Internet and Mobile Customers?*, Promise Corporation Limited, London 2014.

Wyniki badań empirycznych wskazują, że teoretyczne przypuszczenia znajdują swoje potwierdzenie w relacjach pomiędzy konsumentem i pracownikiem banku. Zyskanie zaufania konsumenta ma bezpośredni wpływ na efektywność sprzedażową (wykres 5). Nieufność wobec pracownika, czy też postawa ambiwalentna całkowicie przekreśla transakcję, nawet gdyby sama oferta była intersująca dla konsumenta. A zatem aby skorzystać z usług banku najpierw konsument musi zaufać osobie, która ten produkt sprzedaje. Na dalszym etapie stopień zaufania wprost wpływa na skłonność do zakupu.



Wykres 5. Wpływ zaufania (uzyskanego podczas spotkania) do pracownika banku na skłonności konsumenta do skorzystania z oferty banku

Źródło: opracowanie własne na podstawie H. Piotrowicz, P. Machała, *Jakość na bank*, TNS Polska, Warszawa 2015.

Skłonność do zakupu jest nierozerwalnie związana z zaufaniem jakim pracownik banku jest obdarzany przez konsumenta, ale także z samopoczuciem, jakie pracownik banku „sprzedaje" konsumentowi. Zdaniem P. Machały[58] można dojść do wniosku, że klucz do osiągnięcia sukcesu jakim jest zaufanie jest nieodgadniony. Większość czynników budujących tę wartość można sprowadzić do subiektywnych ocen klientów, którzy mówią: „miałem wrażenie że…, w moim odczuciu…, wydaje mi się…, sądzę że…" Jednakże każde subiektywne wrażenie nie powstaje w próżni, ale jest pochodną obserwowanych działań sprzedawcy z którym rozmawia klient. Wśród czynników warunkujących zaufanie transakcyjne do pracownika banku P. Machała wyróżnia: a) partnerskie traktowanie o znaczeniu 29%, b) zaangażowanie i dynamikę o znaczeniu 17%, c) zrozumienie problemu klienta o znaczeniu 11%, d) dostosowanie oferty do potrzeb o znaczeniu 20%. Spełnienie tych czynników stanowi wejście w etap relacji, w którym powstaje więź emocjonalna bazująca na wzajemnym zrozumieniu, o którym szerzej pisze P. Kyzirdis[59]. Empiryczną weryfikację tych czynników znajdujemy w pracy P. Machały (tab. 2), gdzie wyróżnione zostały kluczowe wartości kształtujące każdy z wymienionych czterech obszarów. Wartości te to kluczowe atrybuty tzw. sprzedaży wysokiej jakości – pojęcia wprowadzonego przez P. Kyzirdisa i rekomendowanego wielu organizacjom.

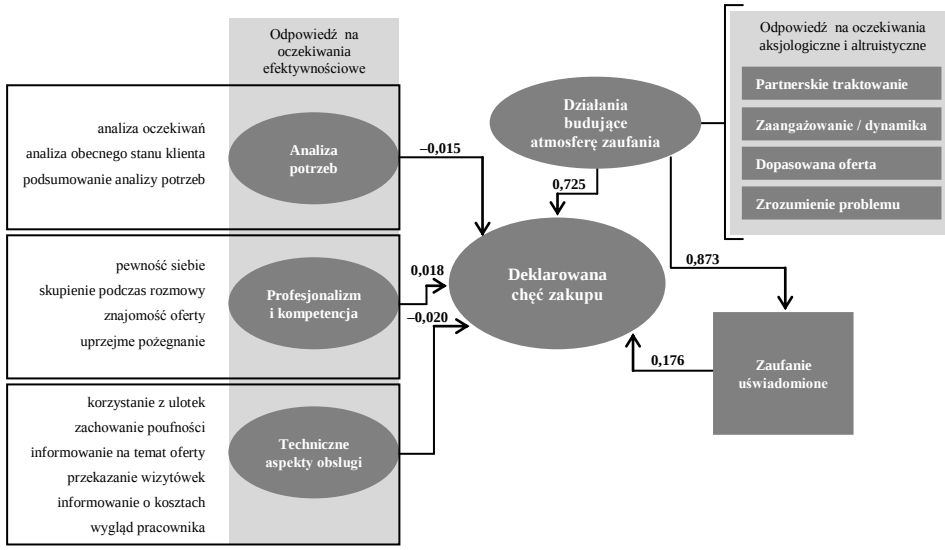
Tabela 2. Segmentacja czynników warunkujących zaufanie transakcyjne do pracownika banku

Czynnik warunkujący zaufanie transakcyjne	Percepcja konsumenta
Partnerskie traktowanie	Nie czuję się lekceważony
	Mam wrażenie, że tu każdy klient traktowany jest wyjątkowo
	Jestem traktowany po partnersku
Zaangażowanie pracownika i dynamika spotkania	Od początku do końca czuję zaangażowanie doradcy
	Pracownik był energiczny i dynamiczny
	Rozmawiam z ciekawym, kompetentnym człowiekiem
Zrozumienie problemu klienta	Pracownikowi zależało na dopasowaniu oferty potrzeb
	Ten doradca chciał zrozumieć mój problem
	Czuję, że jestem rozumiany
Dostosowanie oferty do potrzeb klienta	Rozumiem ofertę, o której rozmawiamy
	Wiem, jakie korzyści będę miał posiadając ten produkt
	Wiem, że oferta jest dla mnie dobra

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Machała, *O zaufaniu...*

[58] P. Machała, *O zaufaniu*, TNS Polska, Warszawa 2015.
[59] P. Kyzirdis, *op. cit.*

W prezentowanym modelu (schemat 6) kluczowe znaczenie dla kształtowania deklarowanej chęci zakupu ma odpowiedź pracownika na oczekiwania altruistyczne oraz aksjologiczne formułowane przez klienta banku. Odpowiedź na te oczekiwania jest możliwa przez partnerskie traktowanie, zrozumienie problemu klienta, zaangażowanie pracownika i realną chęć pomocy oraz finalnie dopasowanie oferty. Analiza potrzeb klienta, profesjonalizm i kompetencja oraz techniczne aspekty obsługi muszą jednak w tym przypadku zaistnieć, aby jakkolwiek można mówić o budowaniu atmosfery zaufania. Bez analizy potrzeb, kompetencji oraz wsparcia sprzedaży bezpośredniej w placówce, budowanie atmosfery zaufania nie byłoby możliwe. Dodatkowo doradca powinien wiedzieć jak wykorzystać swoją wiedzę zdobytą podczas analizy potrzeb klienta w celu budowania zaufania uświadomionego. Pracownicy banków często popełniają jednak błąd opowiadając klientowi o produktach/usługach, które klienta nie interesują działając przez pryzmat produktu, a nie samego klienta. Takie działanie dalekie jest jednak od oczekiwanego przez klienta.



Schemat 6. Model strukturalny SEM uwarunkowań skłonności do zakupu produktu podczas sprzedaży bezpośredniej w placówce banku

Źródło: P. Machała, *O zaufaniu...*

Powyższy model ujawnia kluczowy dla przyszłości kształtowania standardów obsługi wniosek. O ile można w trakcie szkoleń nauczyć personel, w jaki sposób realizować analizę potrzeb klienta, w jaki sposób dawać świadectwo swojego profesjonalizmu, w jaki sposób używać technicznego wsparcia sprzeda-

ży, o tyle zadaniem znacznie trudniejszym jest wypracowanie umiejętności zrozumienia drugiego człowieka, wczucie się w jego sytuację, faktycznego zaangażowania, partnerskiego traktowania. Zadanie jest o tyle poważniejsze, że obsługa na podstawie scenariusza (najczęściej niedoskonałego lub nienaturalnego dla rzeczywistych sytuacji) jest zjawiskiem powszechnym, ponieważ banki starają się zmierzyć z określonymi standardami. Realizację scenariuszy z pewnością jest łatwiej zmierzyć, niż „rozmowę doradczą" jednak oparte na standardach zgodności skrypty świadczą o braku pewności personelu kontaktującego się z klientem by dostarczyć mu odpowiednią obsługę według zdefiniowanego przez P. Machałę modelu (schemat 5). Jednak zdaniem P. Machały „obsługi klientów w bankach nie można standaryzować, ale można dla niej ustalić standardy, które nie są prostą kalką, ale wynikają z sytuacji decyzyjnej, przed którą stoi konsument". O efektach nieprzestrzegania tej reguły już w 2002 r. pisał D. B. Holt z Uniwersytetu Harvarda, w ocenie którego, jeśli kontakt klienta z personelem banku będzie dla klienta doświadczeniem nieudanej promocji marki, wówczas pracownik banku traci w oczach klienta wiarygodność, narasta także przekonanie o skłonności banku do *missellingu*[60]. W realiach polskich część problemu stanowi fakt, że wiele banków w rzeczywistości nie wprowadziło standardów jakości obsługi, a w wielu przypadkach w mechaniczny sposób zaangażowało się w zarządzanie jakością zorientowaną na sprzedaż w stylu twórcy procesu zarzadzania jakością W. Edwardsa Deminga[61]. Wierzą, że jeśli zdefiniują warunki dostarczania usługi (tak samo jak dzieje się w przypadku np. montażu produktów na taśmie produkcyjnej), wtedy w jakiś sposób (do końca sami nie wiedzą w jaki) jakość zostanie dostarczona. Najpoważniejszym zagrożeniem wynikającym z tego stanu poza oskarżeniami o *misselling* jest narastający brak zrozumienia na linii klient–bank, malejąca efektywność modeli sprzedażowych, brak motywacji wśród pracowników banków[62].

PODSUMOWANIE

Wnioski z przeprowadzonej analizy mogą stanowić wskazówkę dla przyszłego modelu obsługi bezpośredniej klientów w bankach, przy czym docelowo mówimy o modelu, którego główną zasadą jest „klient w centrum uwagi". Rzeczywista orientacja na klienta pozwala osiągnąć równowagę pomiędzy satysfakcją klienta, rzetelnością doradcy bankowego a celami sprzedażowymi banku. Inną kluczową użytecznością z perspektywy banków jest ograniczanie ryzyka

[60] D. B. Holt, *Why Do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding*, „Journal of Consumer Research", 29.06.2002.

[61] E. Deming, *Out of the Crisis*, MIT Press, Boston 2000.

[62] M. Kowalski, *Koniec rynku nieprzejrzystych kieszeni*, [w:] Serwis „W gospodarce", 28 stycznia 2013.

missellingu, który często wynika z niedostosowania modelu sprzedaży bezpośredniej usług bankowych i braku znajomości faktycznych potrzeb klientów. Postawienie klienta w centrum uwagi na dłuższą metę może przyczynić się do realnych korzyści, ale jak się okazuje jest także dużym wyzwaniem dla instytucji finansowych.

Ważny czynnik w modelu *consumer centrity* to redukcja asymetrii informacji, która bezpośrednio dotyka korzeni dzisiejszego rynku finansowego. Redukcja asymetrii informacji prowadzi bezpośrednio do demistyfikacji usług finansowych i konsekwentnie wywiera presje na marże. Wprowadzenie modelu *consumer centrity* wymusza jednak inną obsługę, promocję oraz wycenę produktów finansowych. Model *consumer centrity* zakłada oferowanie zrozumiałych produktów. To wszystko ma ogromne znaczenie dla kultury organizacji banków. Otwartość, empatia, równouprawnienie w stosunkach z klientem będą decydujące. Dotychczasowy biznes, w którym asymetria informacji jest wyraźna będzie musiał zmierzyć się z zarówno z większą przejrzystością, ale także niechęcia klientów banków do podejmowania działań redukujących asymetrię. Trzeba także jasno powiedzieć o możliwym narastaniu ryzyka *moral hazard* po stronie klientów banków oraz dalszym oddalaniu się konsumenta od modelu przeciętnego konsumenta zdefiniowanego w Orzecznictwie Trybunału Sprawiedliwości UE.

Właściwie jest tylko jeden sposób żeby się zmierzyć z tą sytuacją: słuchać klienta, działać przejrzyście i edukować klientów. Wobec klientów niezbędne jest podejmowanie działań edukacyjnych i uświadamiających konsumentom, że w transakcji są dwie strony, a nie tylko dostawca usługi finansowej, któremu wygodniej jest ślepo zaufać podejmując grę *moral hazard* z instytucją finansową.

Od pracowników uczestniczących w świadczeniu usług profesjonalnych wymagać się będzie w jeszcze większym stopniu 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.

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. Ponadto orientacja na klienta wymagać będzie spełniania kilku niezbędnych warunków. Determinacja i zaangażowanie kadry zarządzającej, sprawna komunikacja wewnętrzna w banku, silny średni szczebel zarządczy, efektywny i dostosowany do banku, posiadanie programu Customer Experience Management oraz konsekwencja i cierpliwość.

BIBLIOGRAFIA

Aktualne trendy i rozwiązania w ochronie konsumenta na rynku usług finansowych w Europie i Polsce, Surdek M., Świderska E. – CMS Cameron McKenna, 2014.

Audyt Bankowości Detalicznej 2014, TNS Polska, Warszawa 2014.

Audyt Bankowości Detalicznej 2015, TNS Polska, Warszawa 2015.

Bartow J., Sterwart P., *Markowa obsługa klientów*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.

Begg D., Fischer S., Dornbusch R., *Mikroekonomia*, PWE, Warszawa 2007.

Daniłowska A., *Asymetria informacyjna i jej przezwyciężanie na rynku kredytów rolniczych*, „Roczniki Nauk Rolniczych" 2008, Seria G, t. 95, z. 3/4.

Deming E., *Out of the Crisis*, MIT Press, Boston 2000.

Dyer J. H., Chu W. C., *The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan and Korea*, „Organizational Science" 2003, vol. 14(1).

Dyrektywa 2005/29/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 11 maja 2005 r. dotycząca nieuczciwych praktyk handlowych stosowanych przez przedsiębiorstwa wobec konsumentów na rynku wewnętrznym oraz zmieniającej dyrektywę Rady 84/450/EWG, dyrektywy 97/7/WE, 98/27/WE, 2002/65/WE Parlamentu Europejskiego i Rady oraz rozporządzenie (WE) nr 2006/2004 Parlamentu Europejskiego i Rady („Dyrektywa o nieuczciwych praktykach handlowych").

Furubotn E. G., Richter R., *Institutions and Economic Theory*, Ann Arbor, The University of Michigan Press, Michigan 2003.

Gasparski W., *Przyczynek do Zasad Dobrej Praktyki Bankowej*, www.cbi.win.pl.

Gawinecki M., *Rozwój na poziomie rynków lokalnych. Jak podnosić potencjał i efektywność sieci oddziałów w warunkach rozwoju bankowości elektronicznej*, [w:] red. Z. Jagiełło (red.) *Wyzwania bankowości detalicznej*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa, Gdańsk 2015.

Georgen M., Renneboog L., *Investment Policy, Internal Financing and Ownership Concentration in the UK*, „Center for Economic Research" 2000, no. 116.

Holt D. B., *Why Do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding*, „Journal of Consumer Research", 29.06.2002.

Hoy T., Nayyar A., *What Drives Consumer Trust & How Do You Enhance Trust with Current Internet and Mobile Customers?*, Promise Corporation Limited, London 2014.

Idzik M., *W prognozach coraz mniej optymizmu*, „Monitor Bankowy" 2015, nr 12, Związek Banków Polskich.

Idzik M., *Opinie dotyczące kredytów denominowanych i indeksowanych w walutach obcych*, Materiały konferencyjne, Forum Finansowania Nieruchomości Amron, Ożarów Mazowiecki 2014.

Idzik M., Gutkowska A., *Czy klientów stać na dobry produkt?*, Materiały konferencyjne, TNS Polska 2014.

Imse T. P., *Professionalization of Business Management*, Vantage Press, New York, 1962, [w:] A. Drapińska, *Marketing usług profesjonalnych*, „Marketing i Rynek" 1999, nr 1.

Jasser A., *Wykład inauguracyjny Prezesa UOKiK Adama Jassera na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego*, Warszawa, 3 października 2014.

Jasser A., *Uczciwość kupiecka filarem wolnego rynku*, Maszynopis wystąpienia, KUL 13.01.2015, Lublin.

Karaszewski R., *Zarządzanie jakością. Koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu*, Dom Organizatora, Toruń 2005.

Konsumenci na rynku usług finansowych, UOKiK, 2014.

Kowalski. M., *Koniec rynku nieprzejrzystych kieszeni*, [w:] Serwis „W gospodarce", 28 stycznia 2013.
Kroc. J., *Strategie dystrybucji w bankowości detalicznej według koncepcji Accenture*, [w:] Z. Jagiełło (red.), *Wyzwania bankowości detalicznej*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa 2015.
Król M., *Miękkie oszustwa. Proceder narasta lawinowo*, „Dziennik Gazeta Prawna", 21.10.2014.
Kyzirdis P., *Sales Management: Re-engineering the Sales Force for Relationship Marketing*, Symposium, European Society for Opinion and Marketing Research, Amsterdam 1996.
Lovelock C., *Services Marketing*, [w:] P. Mudie, A. Cottam, *Usługi Zarządzanie i marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
Machała P., *Zagrożenia dla jakości usług bankowych*, TNS Polska, Warszawa 2014.
Machała P., *I żyli długo i szczęśliwie...? Burzliwe losy konsumentów w świecie finansów*, Maszynopis wystąpienia na XV Konferencja Finansowej TNS Polska, 21.05.2015.
Machała P., *O zaufaniu*, TNS Polska, Warszawa 2015.
Mazurek-Łopacińska K., *Zachowania nabywców jako podstawa strategii marketingowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997.
Mudie P., Cottam A., *Usługi. Zarządzanie i marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
Ochocki J., *Dobrze poinformowany klient to mniejsze ryzyko missellingu*, „MF Bank", CPBiI, Warszawa 2014, nr 11.
Orzanowski B., *Ekonomiczne problemy jakości*, „Ekonomista" 1969, nr 2.
Ozimek I., Łach P., *Ocena poziomu ochrony konsumentów na rynku usług turystycznych*, „Studia i Materiały CEPL w Rogowie" 2013, R. 15, z. 37/4.
Pawlak J., *Interes klienta w relacji z dostawcą produktu*, „Gazeta Finansowa" 2015, maj.
Piotrowicz H., Machała P., *Jakość na bank*, TNS Polska, Warszawa 2013.
Piotrowicz H., Machała P., *Jakość na bank*, TNS Polska, Warszawa 2014.
Piotrowicz H., Machała P., *Jakość na bank*, TNS Polska, Warszawa 2015.
Polański B., Pietrzak Z., Woźniak B., *System finansowy w Polsce*, t. I, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
Przemówienie Davida Curie wygłoszone w Institute of Directors w Londynie w listopadzie 2013 r. https://www.gov.uk/government/speeches/the-new-competition-and-markets-authority-how-will-it-promotecompetition.
Rekomendacja U dotycząca dobrych praktyk w zakresie bancassurance, KNF, Warszawa, czerwiec 2014.
Rogoziński K., *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
Twaróg E., *Klient z haczykiem*, „Puls Biznesu", 10.05.2014, dodatek specjalny: Wzorowy Bank.
Williamson O. E., *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, New York 1996.
Williamson O.E., *The Economic Institution of Capitalism*, Free Press, New York 1985.
Wojnowska S., *Miss… co?!?*, „Gazeta Ubezpieczeniowa" 2015, nr 5.
http://konferencje.alebank.pl/wp-content/uploads/2015/09/prezentacja.lech_.kurkinski.pdf.
https://www.polskieradio.pl/42/276/Artykul/1520040,Czy-polski-system-bankowy-trzeba-zmienic.

CONSUMER CENTRICITY IN BANKING SERVICES

Abstract: *The objective of this paper was to assess the client centrity model as a way to achieve a compromise between the sales objectives of the banks and observing ethical standards of providing banking services. The research assessed to what extent the misselling is a result of the deliberate actions of the banks, and to what extent it is a result of not adapting the direct selling model of the banking services and the lack of the actual needs of the customers. The paper presented recommendations as to the directions where the standards of offering the banking services should go in order to improve the customers' relations with the banks, as well as what measures should be undertaken for the consumers to reduce the asymmetry of information in the customer–bank relations.*

The analysis employed the structural equation modeling (SEM) of the conditions of the transactional trust in banks. Misselling in banking frequently results from not adapting the direct selling model to the real situations at the bank branches and the lack of familiarity with the actual needs of the customers. The client-centric model reduces the risk of misselling and limits the asymmetry of information. The actual customer-oriented attitude allows one to achieve the balance between the customer satisfaction, reliability of a bank adviser and the bank's sales objective.

Keywords: *client centric, misselling, satisfaction, sales, selling, banking services.*