

JAKOŚĆ PROCESU OBSŁUGI KLIENTA INDYWIDUALNEGO ZAINTERESOWANEGO OTWARCIEM KONTA W PLACÓWCE BANKOWEJ W CZASIE PANDEMII COVID-19

Alina MATUSZAK – FLEJSZMAN^{1*}, Sebastian Łukaszewski²

¹Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, e-mail: alina.matuszak-flejszman@ue.poznan.pl ORCID: 0000-0001-5588-9343

²Akademia Nauk Stosowanych w Koninie, e-mail: Sebastian.lukaszewski@konin.edu.pl, ORCID ID: 0000-0001-6802-9107

*korespondencja: alina.matuszak-flejszman@ue.poznan.pl

Streszczenie: Ze wzrostem jakości życia wzrastają wymagania klientów w zakresie zapewnienia odpowiedniego poziomu jakości zarówno w aspekcie wyrobów jak i świadczonych usług. Sytuacja pandemiczna w znacznym stopniu wpłynęła na zachowania klientów a także ich potrzeby i oczekiwania dotyczące jakości, szczególnie w obszarze świadczonych usług. Klienci stają się bardziej wymagający poprzez świadome i coraz większe potrzeby, oczekiwania, pragnienia i preferencje. Kierownictwo organizacji musi konsekwentnie realizować wymagania klientów, komunikując się i budując z nimi efektywne relacje w celu poprawy jakości usług. W niniejszym opracowaniu wskazano wyniki badań w zakresie jakości obsługi klienta indywidualnego zainteresowanego otwarciem konta w placówce bankowej na terenie Polski. Celem badania była ocena jakości obsługi klienta w czasie pandemii COVID-19, który zamierza założyć konto, tj. od momentu wejścia do banku, przez poszczególne elementy obsługi w placówce bankowej do momentu podjęcia decyzji o założeniu konta.

Badanie przeprowadzone zostało w tradycyjnej formule eksperckiej w listopadzie i grudniu 2021 roku w ramach projektu Instytucja Roku. W badaniu zrealizowano łącznie 1260 audytów przeprowadzonych wśród klientów indywidualnych w 13 bankach.

W wyniku przeprowadzonego badania stwierdzono, że w zdecydowanej większości przypadków pozytywnie zostało ocenione tzw. pierwsze wrażenie klienta po wejściu do placówki. Jednakże kluczowym czynnikiem wpływającym na wrażenie klienta były powszechne problemy ze sprawnym założeniem rachunku. Klienci pozytywnie ocenili rozpoczęcie rozmowy z doradcą, natomiast z uwagi na sytuację związaną z pandemią Covid-19, negatywnie oceniono podawanie ręki klientowi. Zaskakująco słabo oceniono zaangażowanie doradców. Podczas przeprowadzonego badania zwracano uwagę na typowe elementy bezpieczeństwa, którego odzwierciedleniem jest odczucie klienta związane z bezpieczną obsługą. Kierownictwo banków powinno uwzględnić wyniki badań w zarządzaniu relacjami z klientami i poprawić jakość obsługi klienta w wielu obszarach.

Słowa kluczowe: jakość usług bankowych, jakość obsługi klienta banku

QUALITY OF SERVICE FOR AN INDIVIDUAL CUSTOMER INTERESTED IN OPENING AN ACCOUNT AT A BANKING POINT DURING THE COVID-19 PANDEMIC

Abstract: With the increase in the quality of life, the customers' requirements in terms of ensuring an appropriate level of quality both in terms of products and services provided are increasing. The pandemic situation significantly influenced the behavior of customers as well as their quality requirements, especially in the area of services provided. Customers are becoming more demanding through conscious and growing needs, expectations, desires and preferences. The managers must consistently implement this problem, communicating and building effective relationships with them in order to improve the quality of services. This study examines the relationship between management of customer relationship and the quality of customer service interested in opening an account at a bank branch in Poland. The aim of the study was to assess the quality of customer service during the COVID-19 pandemic, who intends to set up an account.

The study was conducted in the traditional expert formula in November and December 2021 as part of the Institution of the Year project. 1,260 audits of individual clients in 13 banks were carried out in the study.

As a result of the study, it was found that in the vast majority of cases the so-called the first impression of the client after entering the facility. However, a key factor influencing the customer impression was the widespread problems with the smooth opening of the account. The clients positively assessed the start of the conversation with the advisor, while due to the situation related to the Covid-19 pandemic, handshake was assessed negatively. The involvement of advisers was surprisingly low. During the research, attention was paid to typical safety elements, which are reflected in the customer's feeling of safe operation. Bank managers should integrate research findings into customer relationship management and improve customer service quality in many areas.

Keywords: quality, quality of banking services, quality of bank customer service

1. Wprowadzenie

Rosnąca konkurencja wymaga od instytucji finansowych wypracowania wysokich standardów obsługi i ciągłego doskonalenia jakości. Wzrost konkurencji powoduje, że jednym z najważniejszych czynników wpływających na długoterminowe i trwałe relacje między organizacją a klientem jest właśnie obsługa klienta na najwyższym poziomie. Działania związane z podniesieniem jakości obsługi są często mniej kosztownym (Witek i Nestorowicz, 2011, s. 282-288), lecz istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej (Spyra i Piotrowski, 2010, s. 146-155). Rozwój usług bankowych i nadążanie za kolejnymi zmianami w branży bankowej oraz dbałość o jakość usług i spełnianie życzeń klientów to jedno z głównych podejść do zwiększania i rozwijania konkurencyjności banków. Jakość usług bankowych jest jednym z najważniejszych czynników, które mają wpływ na postrzeganie danego banku przez klienta, a w konsekwencji na jego wyniki finansowe. Należy podkreślić, że jakość usług bankowych

stanowi podstawowy element tworzenia trwałych związków pomiędzy bankiem a klientem. Ma to również duże znaczenie w sytuacjach kryzysowych, jaką może być pandemia COVID-19. Tworząc odpowiedni system zarządzania relacjami z klientem należy właściwie rozumieć pojęcie jakości i znać jej wartość dla klienta. Jakość usług określa się jako stopień rozbieżności (luki) między oczekiwaniami klienta a jego oceną (percepcją) uzyskanej usługi. Również w sytuacji pandemicznej system zarządzania relacjami z klientem powinien być utrzymywany na odpowiednim poziomie.

Pandemia COVID-19 doprowadziła, głównie ze względu na warunki związane z odosobnieniem, do poważnych zmian w zwyczajach i zachowaniach konsumentów. Do tej pory przeprowadzono badania dotyczące jakości obsługi oraz satysfakcji klientów hoteli, w czasie pandemii (Nilashi, AliAbumalloh, Alghamdi, Minaei-Bidgoli, Alsulami, Thanoon, Asadi i Samad, 2021; Rahaman, Ali, Kejing, Taru i Mamoon, 2020). Przeprowadzono również badania dotyczące jakości obsługi klientów banków w wielu krajach (Nautwima i Asa, 2022). Natomiast nie przeprowadzono badań dotyczących jakości obsługi klienta indywidualnego banku w czasie pandemii COVID-19 w Polsce. Badania dotyczące oceny jakości usług bankowych w Polsce są prowadzone systematycznie przez wyspecjalizowane organizacje, jednak do tej pory nie obejmowały one sytuacji pandemicznej. Przeprowadzane badania dają podstawę do wyciągania szczegółowych wniosków dotyczących poszczególnych obszarów do poprawy jakości usług. Stanowi to lukę badawczą, na którą odpowiedzią jest niniejszy artykuł. Celem artykułu jest wskazanie poziomu jakości obsługi klienta w czasie pandemii COVID-19, który zamierza założyć konto, tj. od momentu wejścia do banku, przez poszczególne elementy obsługi w placówce bankowej do momentu podjęcia decyzji o założeniu konta. Ponadto celem artykułu jest wskazanie rekomendacji w zakresie poprawy jakości usług, które nie byłyby możliwe bez diagnostyki konkurencji. W poszczególnych badaniach diagnozuje się jakość obsługi klientów zainteresowanych różnymi produktami, a konto osobiste jest jednym z produktów objętych takim sprawdzeniem. Przy okazji takich badań znajduje się różne problemy po stronie samych produktów czy oferty, co również jest okazją do porównania się z konkurencją i dokonania przez kierownictwo banków dodatkowych analiz w tym zakresie. Szczególną wartością informacji zwrotnej dla kadry zarządzającej są spotkania klientów przeprowadzających badanie w grupach fokusowych po ich realizacji. Są one okazją do zdiagnozowania odczuć klientów w stosunku do różnych punktów obsługi podczas badań i stwierdzenia, które elementy są dodatkowo ważne dla klienta, a nie były ujęte w badaniu. Często nawet doradcy obsługujący klientów nie są w stanie w obiektywny sposób ocenić tych odczuć, co może prowadzić do utrwalania niewłaściwych zachowań podczas obsługi klientów.

Rekomendacje po takich badaniach przekazywane kierownictwu konkretnych banków zawierają zawsze odniesienie do konkurencji, wskazują obszary do poprawy w konkretnym miejscu i uwzględniają czas potrzebny na ich wprowadzenie. W wielu miejscach wskazują na konieczność dodatkowych szkoleń pracowników w konkretnym zakresie, np. w sprawach technicznych, które zaburzają płynną obsługą klienta, a które wynikają z rotacji pracowników

w danym banku i zaburzają wypracowaną wcześniej dobrą jakość obsługi. Bardzo często rozbudowana oferta konta powoduje, że doradca nie ma pomysłu na jej przekazanie. Niestety, przekazanie zbyt dużej ilości informacji nie jest dobrym rozwiązaniem.

2. Kryteria jakości obsługi klienta indywidualnego banku

Pomiar jakości usług jest możliwy jedynie w powiązaniu z rzeczywistym ich postrzeganiem (oceną) przez klienta. Jest to o tyle ważne, iż ze względu na niematerialny charakter usług finansowych klient kupuje nie tyle sam produkt, ile oczekiwane korzyści (Payne, 1996). Jakość obsługi klienta często jest definiowana w aspekcie potrzeb i preferencji klienta. Nie jest to jednak jedyna droga do sukcesu. Efektywna jakość obsługi klienta nie powinna polegać wyłącznie na dążeniu do sprostania wymaganiom i oczekiwaniom klientów, ale również na ich trafnym przewidywaniu i przekraczaniu (Shaw, 2001). Wysokiej jakości obsługa klienta jest nieodłącznym elementem właściwego funkcjonowania organizacji. Wśród najważniejszych wyznaczników mających wpływ na jakość usług bankowych, zarówno z punktu widzenia menedżera banku, jak i z punktu widzenia klienta banku wymienia się m.in. (Garczarczyk, 2002; Gienza i Materna, 2015; Al Hila, Alhelou, Al Shobaki i Abu Naser, 2017; Garczarczyk i Skikiewicz, 2018):

- wiarygodność i zaufanie do banku,
- nowoczesność banku,
- uprzejmość i życzliwość personelu,
- zrozumienie potrzeb klienta przez pracowników,
- empatię,
- intuicyjność obsługi serwisu transakcyjnego,
- szybkość i sprawność obsługi klienta w placówkach,
- sprawność obsługi klienta poprzez infolinię,
- sprawność realizacji usługi poprzez serwis transakcyjny,
- poziom kompetencji personelu,
- komunikatywność personelu,
- terminowość realizacji zleceń,
- brak kolejek, dużą liczbę stanowisk,
- szerokość oferty usług bankowych,
- dostęp do bezpłatnych bankomatów,
- oznakowanie stanowisk w placówkach,
- estetykę i nowoczesność wnętrza placówek,
- dostępność formularzy w banku,

- sposób przywitania i/lub pożegnania się personelu,
- wizerunek banku,
- możliwość zaparkowania samochodu przy placówkach,
- godziny otwarcia placówek,
- dostępność placówek w miejscu zamieszkania,
- poziom opłat za prowadzenie konta,
- poziom oprocentowania oszczędności, kredytów i pożyczek,
- wysokość pozostałych opłat i prowizji,
- bezpieczeństwo osobiste klienta w banku,
- jasność i kompletność ulotek,
- rzetelność informacji w reklamach usług,
- przejrzystość i zrozumienie informacji o usługach bankowych na stronie internetowej.

Olbrzymią rolę w ocenie poziomu jakości usługi bankowej odgrywa klient, który jest głównym weryfikatorem oferty bankowej. Dlatego też ważnym wyzwaniem stojącym przed organizacją jest pomiar jakości obsługi klientów. Natomiast kluczową rolę w tym zakresie odgrywają badania marketingowe, które umożliwiają poznanie oczekiwań klientów oraz weryfikację jakości świadczonych usług (Giemza, 2011). Szczególnie ważne jest zweryfikowanie czy i w jakim stopniu zmienia się jakość usług bankowych w przypadku sytuacji pandemicznej. Zarządzający placówkami bankowymi powinni uwzględniać wyniki badań dotyczących satysfakcji klienta w swoich działaniach w zakresie poprawy jakości i usprawnić zarządzanie relacjami z klientem. Niestety, wyniki badań ujawniają, że widoczny jest umiarkowany poziom znaczenia w zarządzaniu relacjami z klientami, podczas gdy dominuje rosnąca świadomość klientów w zakresie jakości obsługi sektora bankowego w placówkach bankowych. Należy również podkreślić, że wiedza o kliencie, utrzymanie klienta i kultura klienta są najbardziej znaczącymi wymiarami jakości usług w sektorze banków (Al-Qudah, Jubara, Al Hakim i Bashayreh, 2017). Dlatego w celu poprawy jakości usług bankowych oraz poprawy zarządzania relacjami z klientem zlecane są badania dotyczące jakości usług bankowych w różnych obszarach.

2. Metodyka badawcza

Metody pozyskiwania informacji dotyczących jakości obsługi klienta dla osób zarządzających bankami mogą mieć różnorodny charakter, począwszy od badań ankietowych,

przez wywiady, sprawozdania z rozmów z klientami, aż do bezpośrednich rozmów z nimi. Najlepszym, według autorów, sposobem pozyskania takich informacji jest badanie metodą mystery-shopping połączone ze spotkaniami w grupach fokusowych po jego realizacji. W grupach fokusowych uczestniczyli klienci oraz eksperci. Najważniejszym elementem w odnoszącej sukcesy strategii zarządzania satysfakcją klienta jest bowiem zdolność słuchania i poznania opinii „klientów” przeprowadzających badanie.

Badanie przeprowadzone zostało w tradycyjnej formule eksperckiej w listopadzie i grudniu 2021 roku w ramach projektu Instytucja Roku, w ramach którego zrealizowano łącznie 1260 audytów 13 bankach, w placówkach własnych oraz partnerskich. Dla potrzeb niniejszej analizy wykorzystano 210 audytów zrealizowanych w placówkach banków. W każdym banku odbyło się po 10 wizyt w każdej sieci sprzedaży, a analiza obejmowała obserwację jakości obsługi klienta od momentu wejścia do placówki do momentu podjęcia przez niego decyzji o otwarciu konta. Finalnie wszyscy klienci otworzyli konto, co jest przedmiotem odrębnej analizy oceny jakości tego procesu. Klienci należeli do segmentu klientów masowych. Badanie przeprowadzono w celu przekazania rekomendacji zarządom banków do dalszych zmian jakości obsługi klienta.

Podczas badania poszukiwano odpowiedzi na pytania dotyczące jakości obsługi klienta, który chce założyć konto i ma typowe, podstawowe oczekiwania wobec oferty banku. Projekt ten jest częścią badania, na które składa się również analiza jakości obsługi podczas otwarcia konta, kontaktów z bankiem w trakcie korzystania z niego oraz jakości obsługi podczas procesu zamknięcia relacji w placówce.

Dodatkowo po zrealizowanym badaniu zorganizowane zostały spotkania w ramach grup fokusowych, podczas których klienci podzielili się swoimi odczuciami wynikającymi z kontaktów z bankiem. Dodatkowe wnioski z subiektywnych ocen klientów badania stanowią cenną informację uzupełniającą dla menedżerów banków w zakresie zarządzania jakością oraz projektowania i doskonalenia wielu procesów.

3. Wyniki badania jakości obsługi klienta indywidualnego zainteresowanego otwarciem konta osobistego

3.1 Cel badania

Badanie jakości obsługi klienta zainteresowanego otwarciem konta osobistego obejmuje wszystkie elementy kontaktu klienta z bankiem. Celem badania była ocena jakości obsługi klienta, który zamierza założyć konto we wszystkich fazach realizacji tej usługi, tj. od momentu wejścia klienta do banku, przez poszczególne elementy obsługi w placówce bankowej, do momentu podjęcia decyzji o założeniu konta. Zbadano kilkadziesiąt obszarów, jak np. pierwsze wrażenie, ocena długości rozmowy, wykorzystanie informacji pozyskanych podczas badania potrzeb, postawę sprzedażową, zaangażowanie doradcy, przekazanie niezbędnych informacji o kosztach i ograniczeniach oferty, zrozumiałość przekazu, sposób przedstawienia oferty oraz dodatkowych jak np. swoboda dostępności dla wszystkich klientów z uwagi na procedury związane z pandemią, zauważenie klienta po wejściu do placówki, czas i miejsce oczekiwania na rozmowę z doradcą, porządek w placówce, faktyczny dresscode pracowników, warunki do prowadzenia rozmowy w sposób poufny, prezentowanych poza oceną mającą wpływ na wynik łączny. Jednak z uwagi na obszerność przeprowadzonego badania zaprezentowano wybrane jego elementy.

3.2 Pierwsze wrażenie klienta po wejściu do placówki

Pierwsze wrażenie klienta po wejściu do placówki zostało ocenione w zdecydowanej większości przypadków pozytywnie (Rysunek 1). Wynik powyżej 80% osiągnęło 15 spośród 21 badanych sieci sprzedaży. W zakresie kryterium dotyczącego pierwszego wrażenia poddano ocenie takie czynniki jak: zauważenie klienta po wejściu do placówki, przywitanie werbalne klienta, ustalenie celu wizyty, uśmiech, pogodny wyraz twarzy, pozytywne nastawienie, podejście do klienta oraz brak reakcji.

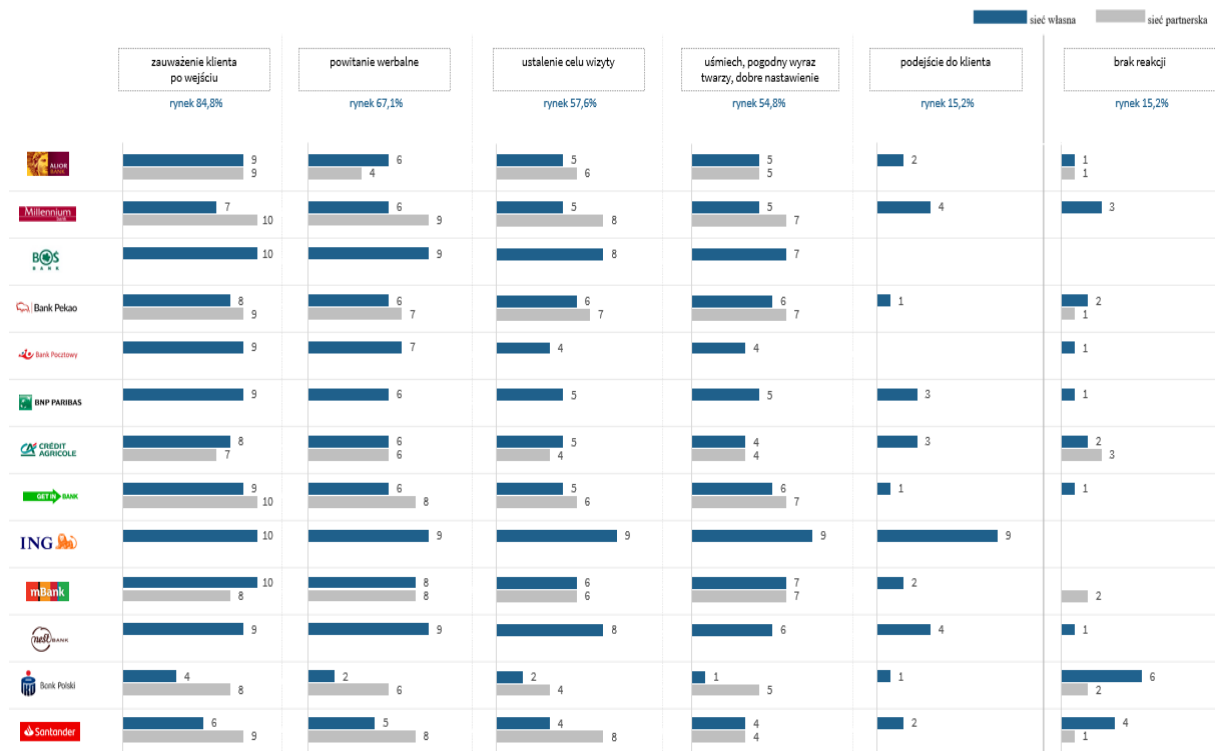


Rysunek 1. Pierwsze wrażenie klienta

Źródło: opracowanie własne

Wybrane szczegóły (zauważenie klienta po wejściu do placówki, powitanie werbalne, ustalenie celu wizyty, uśmiech i pogodny wyraz twarzy, podejście do klienta, brak reakcji) tego elementu oceny (reakcji na pojawienie się klienta w placówce) zobrazowano na Rysunku 2. Należy podkreślić, że reakcja ta w poszczególnych oddziałach nie zawsze była prawidłowa. Często brakowało zwrócenia uwagi na wchodzącego klienta, co pociągało za sobą kolejne

błędy jak np. przekierowanie go do stanowiska obsługującego inny produkt. W pojedynczych przypadkach nawet zauważony i powitany klient był pozostawiony na dłuższy czas „bez opieki”. Zdecydowanie najlepiej w tym zakresie poradziły sobie oddziały ING Banku Śląskiego oraz placówki partnerskie Banku Millennium i Getin Noble Banku. W Oddziałach wielu banków można spotkać doradcę nawigatora, który ma za zadanie przekierowanie wchodzącego klienta do właściwego doradcy. Jest to dobra decyzja ze strony menedżerów banków, ponieważ wpływa to pozytywnie na postrzeganie jakości usług przez klienta. Wynika to z faktu, że nawet przy dużej liczbie klientów w placówce, klient ma świadomość, że oczekuje do konkretnego doradcy i zna przybliżony okres oczekiwania. Nawigator najczęściej był spotykany w ING Banku Śląskim, gdzie obowiązuje standard „opiekuna miejsca spotkań”. W Santander Bank Polska tylko w 3 placówkach sieci własnej był nawigator. W sieciach partnerskich nie ma pracowników, którzy pełnią funkcję nawigatorów. Każdy pracownik poczuwa się do tego, aby dopytać wchodzącego klienta o cel wizyty. Tam pracownicy robią to bardziej intuicyjnie, bez wyznaczenia do tego zadania konkretnej osoby. Jednak pomimo tego klienci często pozytywnie oceniali „nawigację” po takich placówkach.



Rysunek 2. Reakcja na pojawienie się klienta w placówce.

Źródło: opracowanie własne

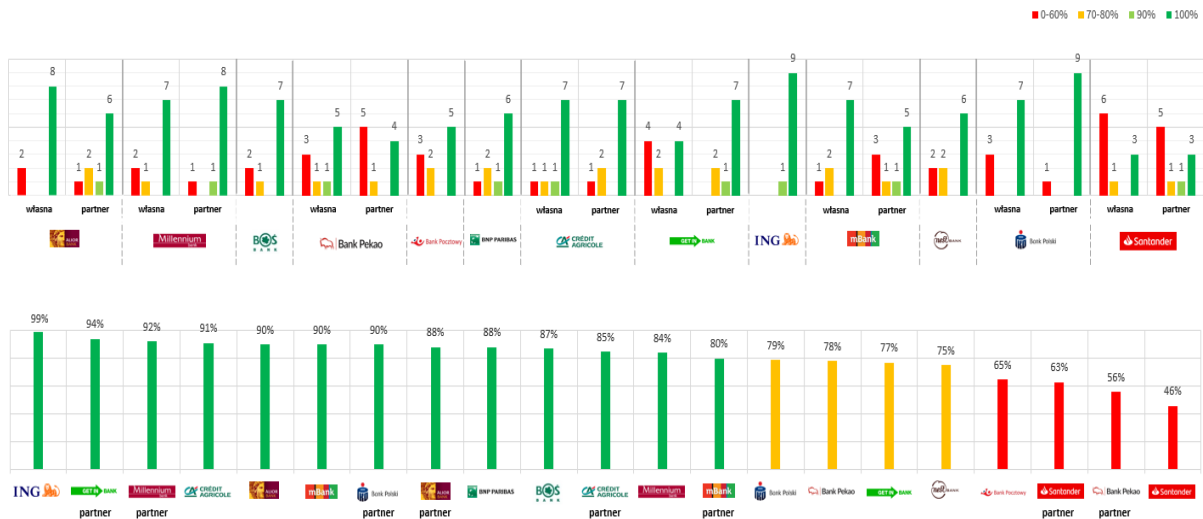
3.3 Komfort spotkania klienta z doradcą w aspekcie wyników badań

Komfort spotkania to element, który dla klientów ma duże znaczenie i w znaczącym stopniu wpływa na poziom jakości usługi świadczonej przez dany bank. W wielu przypadkach pojawiły się negatywne uwagi dotyczące poufności rozmów oraz aranżacji miejsca spotkania. Rozmowy prowadzone na salach obsługi przy stanowiskach praktycznie nie oddzielonych od siebie nie

dają poczucia komfortu dla klientów, gdyż przekazywane informacje są słyszane przez klientów siedzących obok. Klienci zwracali uwagę na przerywanie rozmów, które było spowodowane często problemami w procesie założenia konta. W zdecydowanej większości klienci nie mieli uwag do porządku w placówkach oraz do ubioru pracowników. Kilka uwag dotyczyło pojedynczych przypadków w sieciach partnerskich Banku Pekao oraz partnerów Alior Banku, które dotyczyły noszenia nieformalnej odzieży oraz braku identyfikatorów.

3.4 Czas spędzony w placówce przez klienta

Kolejnym ważnym czynnikiem mającym wpływ na jakość usług bankowych jest czas spędzony w placówce. W badaniu oceniono czas oczekiwania na obsługę oraz sam czas trwania rozmowy. Czas oczekiwania na obsługę w dużym stopniu przekładał się na ocenę organizacji pracy placówki. Najlepszą ocenę w tym elemencie uzyskał ING Bank Śląski (100%), a aż 7 banków przekroczyło próg oceny na poziomie 90%. Średni czas oczekiwania na obsługę to 7,5 minuty. Są jednak banki, w których oczekiwanie na obsługę trwa średnio tylko 3 minuty (Alior Bank, Bank Ochrony Środowiska i ING Bank Śląski). Zostało to zauważone przez klientów i wpłynęło na ich pozytywną ocenę w zakresie jakości obsługi. Wrażenie to nie zawsze jednak udało się utrzymać w dalszej części obsługi klienta. Czasu trwania rozmów nie należy analizować nominalnie, ale pod kątem efektywności kontaktu oraz odpowiedniego wykorzystania spotkania. Pokazuje to analiza przedstawiona na wykresie 3 i zestawienie jej z danymi zawartymi w tabeli 2, prezentującej czas rozmów podczas wizyt w placówkach (czas obejmuje całą wizytę w placówce i zawiera czas trwania procesu założenia konta). Ocena stopnia zadowolenia klienta z usługi w tym zakresie zależy od sposobu prowadzenia rozmowy przez pracownika. Przykładowo, średni czas rozmów w Santander Bank Polska nie był najwyższy na rynku, a mimo to bank oceniono gorzej niż inne banki. Kluczowym czynnikiem wpływającym na wrażenie klienta były powszechne problemy ze sprawnym założeniem rachunku. W tym zakresie potrzebne są odpowiednie decyzje menedżerskie dotyczące usprawnienia procesów założenia konta, aby maksymalnie uprościć procedury i skrócić czas technicznego założenia konta.



Rysunek 3. Ocena długości rozmowy przez klienta – wyniki badań.

Źródło: opracowanie własne

3.5 Kontakt i rozpoczęcie rozmowy z doradcą

Kolejnym czynnikiem wpływającym na jakość usługi bankowej jest moment kontaktu i rozpoczęcia rozmowy z doradcą. Rozpoczęcie rozmowy z doradcą zostało pozytywnie ocenione przez respondentów. Tylko w trzech bankach pojawiły się problemy z rozpoczęciem rozmowy, gdzie oceniono je średnio poniżej 80% (77-79%). Klienci niezależnie od banku zwracali uwagę głównie na powitanie klienta na stojąco oraz otwartą postawę doradcy. To element *savoir-vivre*'u, który jest dostrzegany przez wielu klientów. W ten sposób okazujemy szacunek wobec klienta, co niewątpliwie przekłada się na dalszy przebieg rozmowy. Dla istotnej części klientów ważne było przedstawianie się doradców na początku spotkania, co wyrażali podczas spotkań w grupach fokusowych. Negatywnie, z uwagi na Covid-19, oceniono podawanie ręki, co miało miejsce już tylko w 4 spotkaniach.

3.6 Analiza potrzeb klienta przez doradcę

Analiza potrzeb klientów związanych z założeniem konta była prowadzona w różny sposób. W tym przypadku badanie dotyczyło uzyskania informacji, na ile klient zgadza się ze stwierdzeniem, że doradcy zależy na dobrym zrozumieniu moich oczekiwań wobec banku, co pokazuje Rysunek 4.



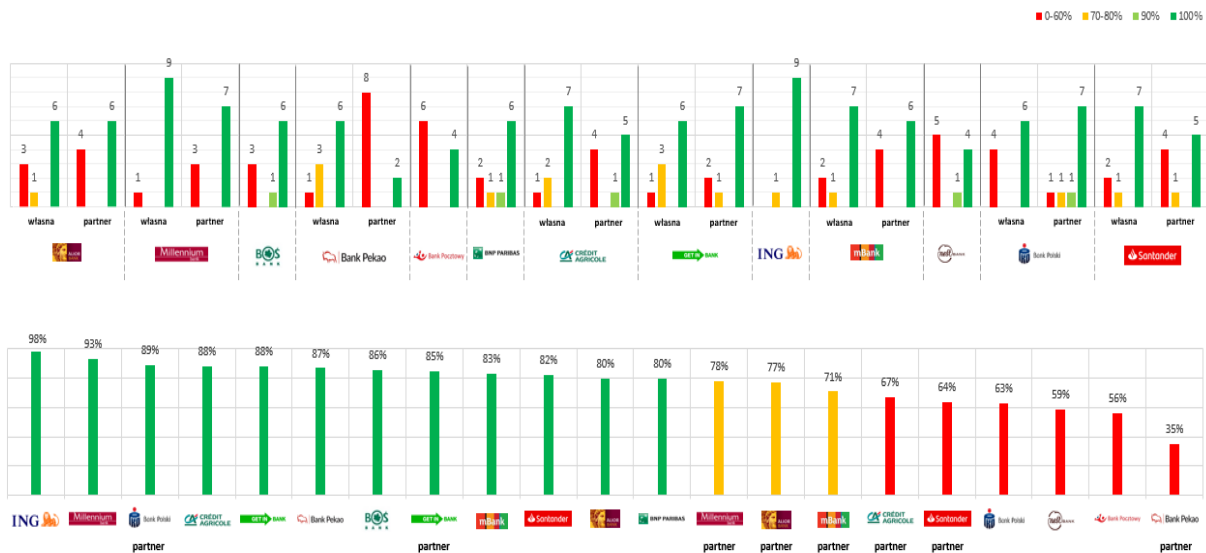
Rysunek 4. Zrozumienie przez doradcę oczekiwań klienta wobec banku

Źródło: opracowanie własne

Zdecydowana większość doradców wykorzystywała podczas rozmowy materiały papierowe lub przygotowane elektronicznie. Dobrze ocenionym standardem jest informowanie przed zadawaniem pytań o cel wizyty w banku i tu wyróżniły się ING Bank Śląski, Getin Noble Bank, Bank Ochrony Środowiska, Credit Agricole oraz Bank Millennium. Wśród pytań pojawiły się również i te nie na miejscu, nie mające żadnego związku z badaniem potrzeb, co szczególnie zapamiętali klienci i informowali o tym podczas spotkań fokusowych. Wśród zadawanych pytań pojawiły się zarówno pytania o potrzeby klienta, które powinny paść podczas każdej rozmowy, jak i o sposób zasilania konta, korzystanie z karty debetowej, bankomatów czy korzystanie z usług za granicą. Były jednak banki (np. Bank Poczta, Nest Bank), w których takich pytań w wielu spotkaniach brakowało.

3.7 Umiejętność wykorzystania informacji od klienta w zakresie doboru produktu

Kolejnym ważnym czynnikiem wpływającym na jakość usług bankowych jest umiejętność wykorzystania informacji uzyskanych od klienta w zakresie doboru odpowiedniego dla niego produktu. Niestety w różny sposób pracownicy banku wykorzystują pozyskane od klienta informacje (Rysunek 5). Zdecydowana większość banków (2/3) po dobrym rozpoznaniu potrzeb potrafi wykorzystać informacje i dobrze dobrać produkt. Tylko w nielicznych placówkach po dobrym rozpoznaniu potrzeb zachowano się tak, jakby rozpoczynano sprzedaż od początku, nie biorąc pod uwagę tego, co mówił klient. Najgorzej wypadły placówki partnerskie Banku Pekao S.A., gdzie tylko w jednym przypadku pozyskane od klienta informacje wzięto pod uwagę w dalszej części procesu sprzedaży.



Rysunek 5. Uwzględnienie oczekiwań klienta w prezentacji oferty banku – wyniki badań.

Źródło: opracowanie własne

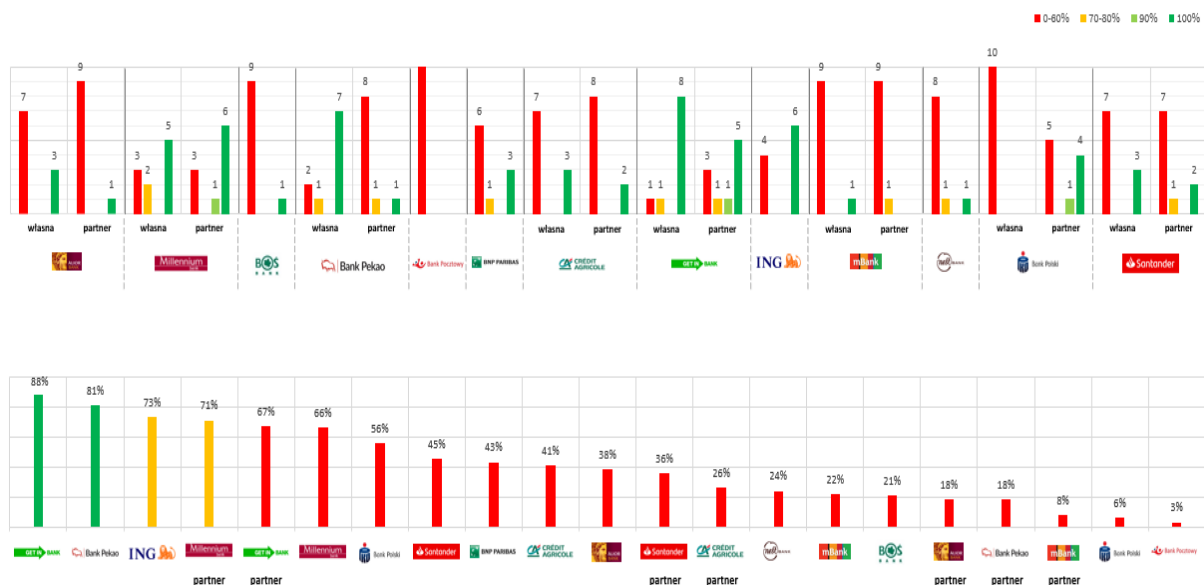
3.8 Prezentacja podstawowej oferty związanej z założeniem konta

Prezentacja podstawowej oferty konta w większości banków przebiegła podobnie. Klient bez dopytania lub po dopytaniu uzyskiwał ten sam, minimalny zestaw informacji. O opłacie za prowadzenie konta informowała większość placówek (96,2%) i podobnie o warunku zwalnającym z opłaty (96,2%). Opłata za wydanie karty była w niektórych placówkach pomijana i tylko 67,1% o niej informowało, ale już opłata za utrzymanie karty i informacja o warunku zwalnającym z niej była pokazywana w 89,1% placówek. Badaniu poddano również kwestie dotyczące poinformowania klienta o pozostałych opłatach, takich jak: opłata za przelew online (71,9%), opłata za przelew ekspresowy (23,3%), opłata za przelew na telefon (37,1%, gdzie nie ujęto BNP Paribas, Banku Pocztowego i Nest Banku z uwagi na brak w ofercie), opłata za wypłatę z obcego bankomatu (70,5%), opłata za wypłatę z bankomatu za pomocą BLIK (58,9%) oraz opłatę za wypłatę cashback (15,2%).

Klient biorący udział w badaniu informował, że wyjeżdża sporadycznie za granicę. Tylko w 41% przypadków zostało to wzięte pod uwagę proponując wybrane rozwiązanie w tym zakresie. Jeśli proponowano usługę wielowalutową w tych przypadkach, to już tylko 17,1% doradców pokazało klientowi jej korzyści. Wiele banków ma kantor walutowy w bankowości elektronicznej czy mobilnej, ale o tym poinformowało klientów już tylko 17,6% doradców. Nisko zostały również ocenione informacje na temat dostępu do gotówki za granicą, istotnych z punktu widzenia klienta informacji o opłacie surcharge czy występującej przy płatnościach prowizji za przewalutowanie, o której poinformowano już tylko w 7,1% banków. Niektórzy doradcy informowali, że „nie opłaca się wybierać gotówki za granicą”, co jest ewidentnym wynikiem braku wiedzy merytorycznej. W takich sytuacjach doradca powinien dokonać sprawdzenia tej informacji w dostępnych materiałach oraz taryfach prowizji i opłat.

3.9 Zdalne kanały dostępu do konta

Ważnym czynnikiem mającym wpływ na jakość usługi bankowej są również zdalne kanały dostępu do konta. Wyjątkowo, na bardzo niskim poziomie na całym rynku wypadła prezentacja zdalnych kanałów dostępu do konta, w szczególności aplikacji mobilnej (Rysunek 6). Tylko w 25% spotkań pokazano klientom aplikację w wersji demo lub prywatną aplikację pracownika. Najlepiej w tym zakresie wypadły Getin Noble Bank oraz ING Bank Śląski. Sam fakt pokazania telefonu z włączoną aplikacją nie jest wymogiem, a przykład Banku Pekao pokazuje, że klienci byli zadowoleni, mimo że nie widzieli aplikacji.



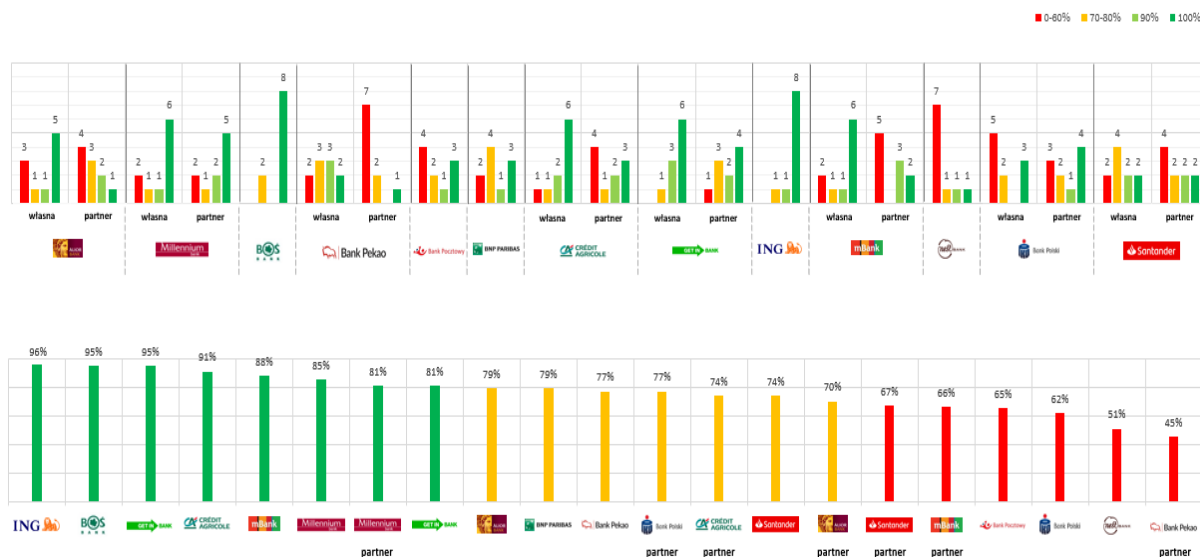
Rysunek 6. Pokazanie przez doradcę przydatnych na co dzień funkcji aplikacji banku – wyniki badań. Źródło: opracowanie własne

Najistotniejsze jest to, co doradca ma do przekazania, jakie funkcjonalności ma aplikacja mobilna i w jakim kontekście chce to pokazać klientowi. Tylko w przypadku dwóch banków wyniki badań przekroczyły poziom 80% w zakresie subiektywnej oceny klienta dotyczącej pokazania użyteczności aplikacji. Były to: Getin Noble Bank (88%) oraz Bank Pekao (81%). Warto zwrócić uwagę na bardzo spolaryzowane oceny w tym zakresie, gdzie poza jednym przypadkiem oceny neutralnej klienci byli bardzo zadowoleni albo bardzo niezadowoleni. W związku z tym kierownictwo każdego banku powinno mieć propozycję w jaki sposób doradca ma przekazać informacje o funkcjonalności aplikacji mobilnej. Samo opowiadanie o fakcie jej posiadania nie wystarcza klientowi. Przekaz ten zdecydowanie powinien bazować na pokazaniu kilku funkcjonalności z jej wykorzystaniem, co byłoby dodatkowym argumentem wykorzystywania aplikacji mobilnej zaraz po otwarciu konta.

3.10 Zaangażowanie doradcy w proces obsługi klienta

Bardzo ważnym czynnikiem wpływającym na jakość usług bankowych jest zaangażowanie doradcy w proces obsługi klienta, które w ramach przeprowadzonych badań zostało

zaskakująco słabo ocenione (Rysunek 7). Wyniki badań wskazują, że tylko w ośmiu sieciach sprzedaży przekroczyło 80% poziom oceny. Należy podkreślić, że cztery z nich oceniono powyżej 90% (najlepszy wynik 96% osiągnął ING Bank Śląski). Niestety 6 sieci sprzedaży oceniono na poziomie nie przekraczającym 70%. Jedna z sieci partnerskich nie była nawet w stanie przekroczyć poziomu 50%, co jest widoczne na tle pozostałych sieci.



Rysunek 7. Zaangażowanie doradcy – wyniki badań.

Źródło: opracowanie własne

Pozytywnie oceniono treść prezentacji oferty. W najlepiej ocenionych bankach jak ING Banku Śląskim (100%) czy Getin Noble Banku (99%), klientom bardzo podobała się treść zaprezentowanej oferty danego banku, co podkreślano podczas spotkań w grupach fokusowych. Aż 97% klientów uznała prezentację ING za bardzo ciekawą. Bardzo dobrze oceniono także prezentację w Credit Agricole, głównie za przejrzyste pokazanie całego pakietu premii dla klientów za aktywność i przeniesienie konta. Zrozumiała prezentacja, biorąc pod uwagę niewielką ilość przekazywanych informacji, niezależnie od banku, wydaje się oczywistością. W nielicznych bankach powodem niższej oceny były przypadki braku prezentacji oferty i przystąpienie do założenia rachunku bez rozmowy o ofercie.

4. Bezpieczeństwo obsługi związane z COVID-19

Banki od marca 2020 roku mają nowe wyzwanie związane z obsługą klientów w dobie pandemii COVID-19. Wobec rosnącej zachorowalności wśród pracowników banków oraz ograniczeń dostępu do obsługi stacjonarnej w placówkach, kierownictwo banków zmagало się z problemem dotyczącym zapewnienia ciągłości działania, a także dbania o zapewnienie obsługi klientów na wysokim poziomie jakości.

W dobie czwartej rewolucji przemysłowej i technologicznej wybuch pandemii COVID-19 podważył plany strategiczne dotyczące transformacji technologicznej instytucji finansowych, które przyjęły stałe tempo udostępnienia kanałów cyfrowych jako głównego środka kontaktu (Solarz i Waliszewski, 2020, s.55). Dodatkową konsekwencją pandemii jest zmiana w przyzwyczajeniach klientów, przyspieszenie cyfryzacji usług i wzrost roli zdalnych kanałów kontaktu z bankami (Flejterski, 2021, s.109). Dla znacznej części klientów preferowanym kanałem kontaktu pozostał nadal kontakt osobisty w placówce bankowej, z nowymi elementami obsługi związanymi z pandemią Covid-19.

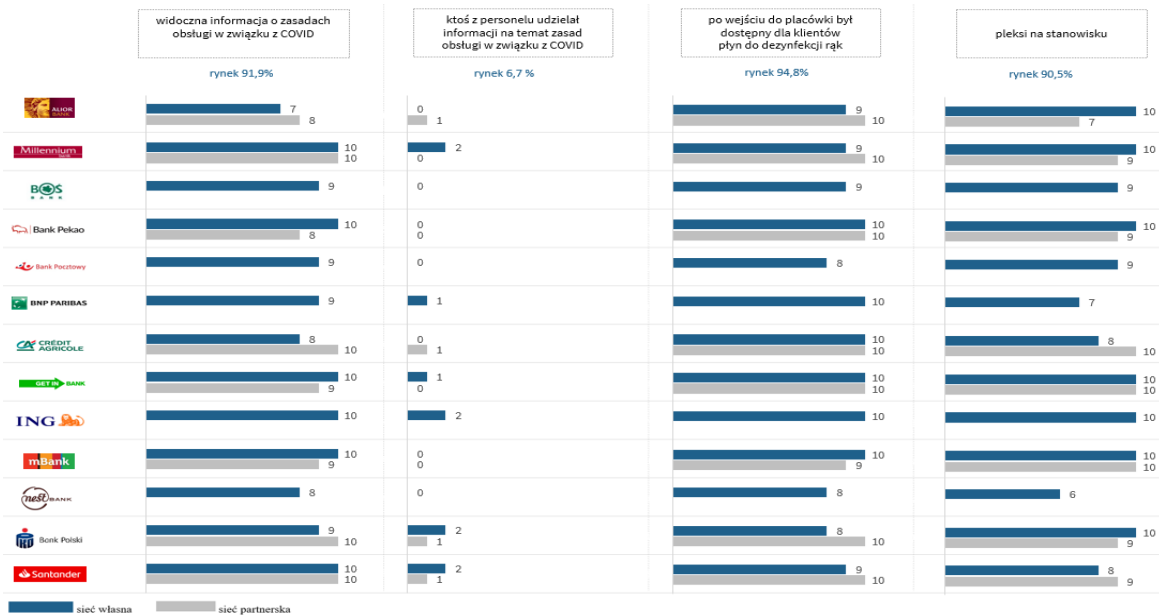
Do badań prowadzonych cyklicznie w ramach projektu Instytucji Roku wprowadzono kolejny element związany z bezpieczeństwem obsługi. Stosowanie przez banki różnych rozwiązań w tym zakresie jest związane z regulacjami ogólnymi wprowadzonymi w Polsce oraz koniecznością zapewnienia ciągłości działania obsługi stacjonarnej. W zakresie wymaganych środków bezpieczeństwa banki są dobrze przygotowane do obsługi. W placówkach banków i ich sieci partnerskich panuje zbliżony standard jakości w tym zakresie. Wyniki te można porównać, biorąc pod uwagę wiele badań przeprowadzonych wcześniej. Pierwsza analiza przygotowania banków do obsługi w placówkach podczas Covid-19 była przeprowadzona na podstawie badań własnych już w czerwcu 2020 roku (Łukaszewski, 2020). Niniejsze badanie przeprowadzono biorąc pod uwagę aktualnie obowiązujące normy prawne w zakresie COVID-19 (*Rozporządzenie...*) oraz zalecenia epidemiczne.

Podczas przeprowadzonego badania zwracano uwagę na typowe elementy bezpieczeństwa, takie jak: informację o zasadach obsługi w związku z COVID-19, dostępność płynów do dezynfekcji rąk, zabezpieczenie stanowiska obsługi przez pleksi czy obsługa w maseczkach. Analizę w tym zakresie przedstawiono na rysunkach 8, 9 i 10. W zdecydowanej większości banków nie było większych zastrzeżeń do zapewnienia bezpiecznej obsługi.

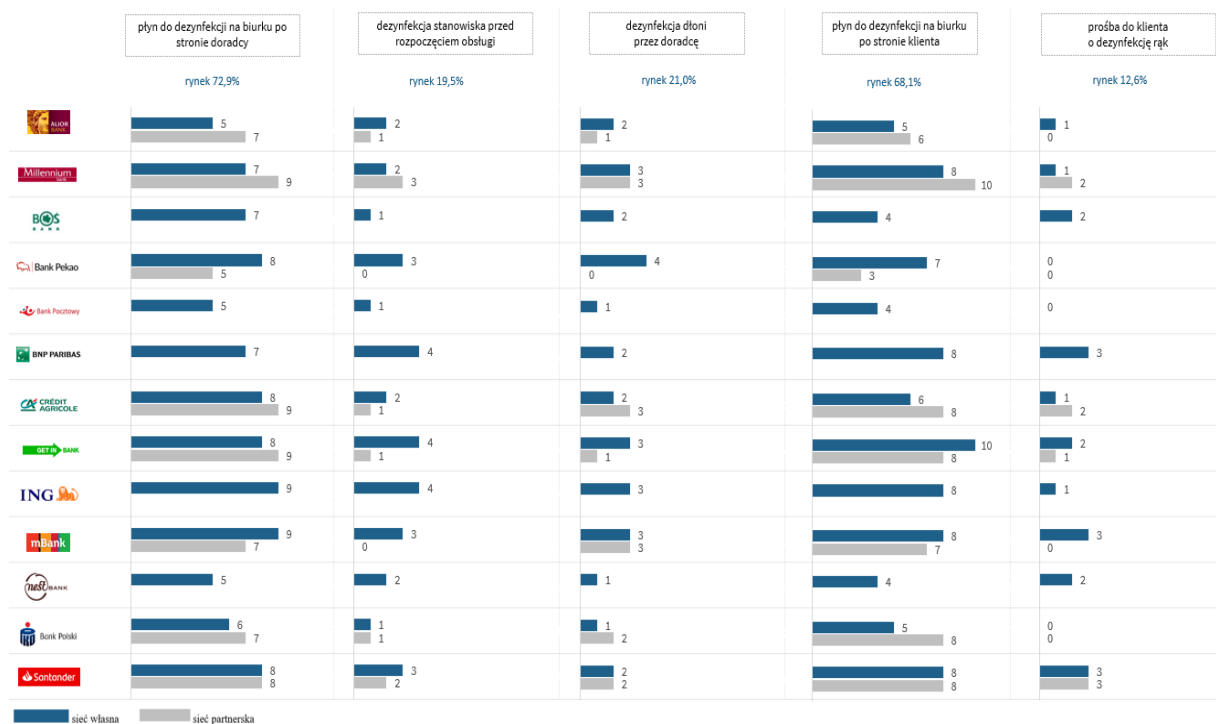
W większości oddziałów banków opracowane zostały materiały informujące o zmianach zasad obsługi klientów w związku z pandemią Covid-19. W nielicznych placówkach dodatkowo udzielane były przez pracowników informacje o zmianie zasad obsługi. Jednak należy podkreślić, że nie jest to konieczne. Klienci przyzwyczaili się już do obostrzeń związanych z obsługą podczas pandemii. W zdecydowanej większości placówek był dostępny dla klientów płyn do dezynfekcji rąk przy wejściu a obsługa odbywała się przez pleksi oddzielające pracownika od klienta. Płyn do dezynfekcji rąk dla doradców w wielu przypadkach znajduje się w widocznym dla klientów miejscu. Jednak tylko 21% z nich dezynfekowało ręce przed rozpoczęciem obsługi. W wielu placówkach po stronie klienta znajduje się również dodatkowo umieszczano płyn do dezynfekcji rąk. Niestety, tylko w 12,6% przypadków poproszono klienta o dezynfekcję rąk. W zdecydowanej większości placówek doradcy prowadzili obsługę w maseczkach, co wówczas było wymogiem. Tylko w dwóch przypadkach zaproponowano klientowi napój, co było dość powszechne przed pandemią.

Ważnym odzwierciedleniem bezpieczeństwa jest odczucie klienta, które pokrywa się z oceną poszczególnych elementów bezpiecznej obsługi. Aż 12 sieci sprzedaży zostało bardzo

dobrze ocenionych przez klientów i są postrzegane jako bezpieczne. Tylko w trzech sieciach sprzedaży nie przekroczone pułapu 70%, gdzie w wielu indywidualnych przypadkach było to efektem zachowań doradców, jakby pandemii nie było. Takie zachowanie jest efektem braku nadzoru tak ważnego elementu bezpieczeństwa przez osoby zarządzające sprzedażą i zdecydowanie wyniki badania tego elementu powinny skłonić kierownictwo banku do monitoringu przestrzegania zasad bezpieczeństwa w całej sieci sprzedaży. Tak skrajne zachowanie budziło faktyczne obawy klientów, o czym informowali podczas spotkań fokusowych.

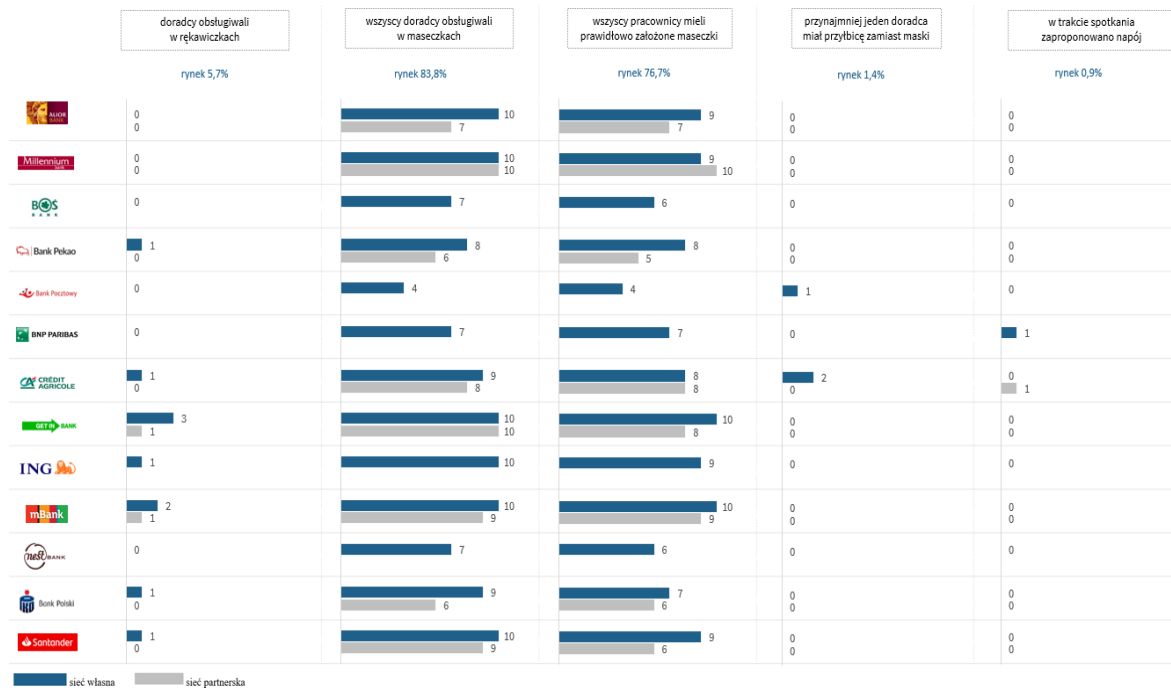


Rysunek 8. Ocena bezpieczeństwa w zakresie obsługi klienta podczas pandemii COVID-19 – część 1.
Źródło: Opracowanie własne



Rysunek 9. Ocena bezpieczeństwa w zakresie obsługi klienta podczas pandemii COVID-19 – część 2.

Źródło: Opracowanie własne



Rysunek 10. Ocena bezpieczeństwa w zakresie obsługi klienta podczas pandemii COVID-19 – część 3.

Źródło: Opracowanie własne

5. Podsumowanie

W wyniku analizy jakości usług świadczonych przez placówki bankowe w Polsce należy stwierdzić, że w zdecydowanej większości menedżerowie banków kładą duży nacisk na jakość obsługi klienta zainteresowanego założeniem konta, co zostało odzwierciedlone w wynikach badań. Zarządzanie jakością w zakresie obsługi klienta zainteresowanego jakimkolwiek produktem w banku jest procesem ciągłym. Dlatego menedżerowie powinni okresowo przeprowadzać badania w tym zakresie oraz wyciągać odpowiednie wnioski mające na celu poprawę jakości świadczonych usług. Kierownictwo banków od momentu wybuchu pandemii COVID-19 stanęło przed nowym wyzwaniem w zakresie zapewnienia ciągłości obsługi w swoich placówkach. Zadanie to nie było najłatwiejsze, bowiem tego procesu nie można było przekierować w całości w prosty sposób do kanałów zdalnych, z uwagi fakt, że część klientów była przyzwyczajona do obsługi osobistej w placówce. Jednakże wyniki badań pokazują, że w tym okresie zapewniono jakość usług bankowych na odpowiednim poziomie.

Dynamiczne zmiany uregulowań prawnych i wytycznych dotyczących obsługi w zakresie ochrony zdrowia pracowników i klientów również były dużym wyzwaniem dla zarządzających bankami. Kierownictwo banków w sposób płynny dostosowało swoje placówki do wymogów pandemicznych i w zdecydowanej większości poradziło sobie z nowym wyzwaniem. Klienci po stosunkowo długim okresie pandemii reagują na wprowadzone zmiany w jakości obsługi klienta spowodowane pandemią w sposób naturalny. Wprowadzone obostrzenia są postrzegane przez klientów jako dbanie o ich bezpieczeństwo.

W wyniku analizy wyników badań należy stwierdzić, że rekomendacją, która powinna być skierowana do menedżerów wielu banków jest samo badanie potrzeb, które stanowi kluczowy element jakości obsługi klienta. Kluczem nie jest zadawanie pytań z listy, lecz zrozumienie klienta i późniejsze zastosowanie tej wiedzy przy dopasowaniu produktu. Jeśli nawet doradca zada wiele pytań w analizie potrzeb i w tym zakresie otrzyma maksymalne noty w jednym z badań, nie oznacza to jeszcze, że zrobił to prawidłowo. Konto bankowe jest zdecydowanie najczęściej występującym produktem podczas oceny jakości obsługi klienta. Doradcy wiedząc o tym, wykonują swoje czynności często w sposób wręcz modelowy. Niejednokrotnie doradcy wypowiadają formułkę, że będą zadawać pytania, aby lepiej dopasować produkt do potrzeb klienta, lecz w dalszej części spotkania w wielu przypadkach okazuje się, że jest to tylko jedna z formułek będących obowiązkowym elementem rozmowy. Często odnosi się wrażenie jakby zapomniano, że badanie potrzeb klienta przeprowadzane jest po to, aby dopasować produkt bankowy do wymagań klienta. Jeśli więc doradca zadaje klientowi wiele pytań, to przy przedstawieniu oferty powinien je uwzględnić i dopasować produkt do ustalonych w ten sposób oczekiwań. Jeśli jednak po każdym badaniu potrzeb doradca oferuje zawsze te same produkty, klient może mieć wrażenie, że zostaje lekceważony, a jego potrzeby nie są brane pod uwagę.

Bardzo istotne przy analizie potrzeb klienta jest to, aby sprawdzić nie tylko zbadanie potrzeb przez pracownika, ale skupić się głównie na tym, w jaki sposób zostało to zrobione oraz czy pracownik starał się zrozumieć oczekiwania klienta wobec banku. To wymaga stałego monitoringu ze strony menedżerów odpowiedzialnych za jakość sprzedaży. Podczas spotkań w grupach fokusowych niejednokrotnie klienci podkreślali, że doradca odczytał z listy pytania tak, jakby to była część obowiązkowej procedury założenia konta, po czym nie uwzględnił odpowiedzi w dalszej rozmowie. W związku z tym menedżerowie odpowiedzialni za jakość obsługi klienta powinni zadbać o to, aby doradcy skupili się na faktycznym zrozumieniu potrzeb klienta i znalezieniem dla niego najlepszego rozwiązania produktowego. Pozwoli to w większym stopniu przyczynić się do spełnienia potrzeb i oczekiwań klientów.

Bibliografia

1. Al Hila, A.A., Alhelou, E.M.S., Al Shobaki, M.J. and Abu Naser, S.S. (2017). The Quality of Banking Services in Light of the Financial Transformations and Their Impact on the Marketing Performance of the Banks in Gaza Strip, *International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS)*, Vol. 1 Issue 8.
2. Al-Qudah, M.N., Jubara, M., Al Hakim, M.S. and Bashayreh, A.M. (2017). Measuring Banking Service Quality in Jordan: From Customers Perspective, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Issue 98.
3. Flejterski, S. (2021). *Banking resilience. Odporność banków na nadzwyczajne turbulencje w otoczeniu*, w: M. Zaleska, Wpływ COVID-19 na finanse. Polska perspektywa. Difin.
4. Garczarczyk, J. (2002). Determinanty jakości usług bankowych, *Ekonomia. Rynek. Gospodarka. Społeczeństwo*, Nr 5.
5. Garczarczyk, J. i Skikiewicz, R. (2018). *Poziom optymizmu konsumentów a postrzeganie jakości usług bankowych*, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, Nr 350.
6. Giemza, M. (2011). Badanie poziomu satysfakcji klienta. w: Sikora T. (red.), *Funkcjonowanie i doskonalenie systemów zarządzania jakością*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
7. Giemza, M. i Materna, M. (2015). Wybrane czynniki determinujące satysfakcję klienta z usług banku, w: Balon, U. i Sikora T. (red.) *Funkcjonowanie i doskonalenie zarządzania: aspekty społeczne*, 57-73, Kraków.
8. <https://mojebankowanie.pl/informacje-prasowe/informacje-prasowe-bankowosc/analiza-przygotowania-bankow-do-obslugi-w-placowkach-podczas-covid-19>
9. Łukaszewski, S. (2020). *Analiza przygotowania banków do obsługi w placówkach podczas Covid-19*,
10. Nautwima, J.P. i Asa, A.R. (2022). The Impact of Quality Service on Customer Satisfaction in the Banking Sector amidst Covid-19 Pandemic: A Literature Review for the State of Current Knowledge, *International Journal of Management Science and Business Administration*, Vol. 8, iss. 3, p. 31-38
11. Nilashi, M., AliAbumalloh, R., Alghamdi, A., Minaei-Bidgoli, B., Alsulami, A.A., Thanoon, M., Asadi, S. i Samad, S. (2021). What is the impact of service quality on customers' satisfaction during COVID-19 outbreak? New findings from online reviews analysis, *Telematics and Informatics*, Vol. 64, <https://doi.org/10.1016/j.tele.2021.101693>
12. Payne, A. (1996). *Marketing usług*, PWE, Warszawa.
13. Rahaman, M.A. Ali, M.J., Kejing, Z., Taru, R.D., Mamoon, Z.R. (2020). Investigating the Effect of Service Quality on Bank Customers' Satisfaction in Bangladesh, *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, Vol 7 No 10, p. 823-829, doi:10.13106/jafeb.2020.vol7.n10.823
14. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 15 października 2021 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii, Dz. U. 2021, poz. 1878.
15. Shaw, R. (2001). *Nowe spojrzenie na marketing*. Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa
16. Solarz, J.K. i Waliszewski, K. (2020). *Całościowe zarządzanie ryzykiem systemowym. Pandemia COVID-19*, edu-Libri, Kraków.
17. Spyra, Z. i Piotrowski, P. (2010). *Badania marketingowe: skuteczność w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 97, s. 146-155.

18. Witek, J. i Nestorowicz, K. (2011). Tajemniczy klient w badaniu obsługi w e-handlu, *Handel Wewnętrzny*, nr 57, s. 282-2