

# Klient nasz pan?

**Czy pracownicy banków postrzegani są jako doradcy, sprzedawcy czy ciągle tylko jako urzędnicy? Jak przedsiębiorcy oceniają ich kompetencje oraz zaangażowanie? Czy bankowcy są naprawdę aktywni? Jaki mają wpływ na zadowolenie oraz lojalność klientów?**

MAREK SZCZEPANIEC

**B**. P. S. Consultants Poland przeprowadziła badania metodą wywiadu bezpośredniego na dwóch próbach: (1) próbie 1072 firm mikro (zatrudniających do dziewięciu pracowników) oraz (2) – 1231 firm małych i średnich (zatrudniających od 10 do 249 osób). W obu przypadkach dobór prób miał charakter losowy, a operat losowania stanowiła lista firm z bazy REGON, prowadzonej przez GUS. Zastosowanie dwóch prób badawczych podyktowane było faktem, że istnieje ogromna dysproporcja w liczebności firm mikro oraz firm małych i średnich.

## Urzędnicy i doradcy

W zaawansowanym zarządzaniu relacjami pracownik banku nie ogranicza się do obsługi bieżących transakcji oraz odpowiadania na zapytania klienta. Stara się mu natomiast doradzać, jak ma on optymalnie zarządzać swoimi pieniędzmi.

Nasuwa się szereg pytań dotyczących stosowanych obecnie w Polsce systemów obsługi małych i średnich firm. Czy często spotykany jest model zarządzania relacjami, w którym pracownik banku spełnia funkcje zaufanego doradcy klienta? Czy popularna jest orientacja sprzedażowa, w ramach której bankowcy koncentrują się na sprzedaży jak największej liczby produktów finansowych (przez co mogą kojarzyć się z przedstawicielami handlowymi)? Czy może ciągle obowiązuje orientacja produktowa, gdzie są oni pasywni i ograniczają swoją działalność do obsługi konkretnych operacji finansowych (przez co mogą budzić skojarzenia z urzędnikami)?

Respondenci proszeni byli o wskazanie opisu, który najlepiej pasuje do pracowników banku (podstawowego), zajmujących się obsługą ich firmy. Najczęściej, bo

w 44 proc. przypadków, wybierano następującą charakterystykę: „doradca, starający się pomagać nam w optymalnym wykorzystaniu produktów finansowych;

## PERSONEL BANKU W OPINII KLIENTÓW

Personel banku w opinii klientów	Ogółem MSP (proc.)	Firmy mikro		Małe i średnie firmy	
		Liczba odpowiedzi	proc. próby (n=1072)	Liczba odpowiedzi	proc. próby (n=1231)
doradca	44,5	473	44,1	720	58,5
urzędnik	40,1	434	40,5	344	27,9
przedstawiciel handlowy	14,7	158	14,7	161	13,1
inny opis	0,7	7	0,7	6	0,5
OGÓŁEM	100	1072	100	1231	100

## OCENA KOMPETENCJI ORAZ ZAANGAŻOWANIA PERSONELU BANKU

Element oceny	Ocena atrakcyjności (1-10 pkt.)		
	Ogółem MSP	Firmy mikro	Firmy małe i średnie
wiedza dotycząca produktów / usług oferowanych przez bank	8,36	8,35	8,64
reagowanie na zgłaszane problemy / błędy w obsłudze	7,97	7,96	8,33
dostępność osób podejmujących decyzje	7,57	7,56	8,03
doradztwo w zakresie optymalnego portfela usług	7,16	7,15	7,65
znajomość specyfiki branży klienta	7,07	7,05	7,59
znajomość potrzeb finansowych klienta	6,92	6,90	7,63

\*Uwaga: respondenci oceniali kompetencje oraz zaangażowanie personelu banku podstawowego obsługującego ich firmę w skali 10-punktowej, gdzie 10 – oznaczało ocenę bardzo dobrą, a 1 – ocenę negatywną.

zawsze służący radą; dbający nie tylko o interes banku, ale także o interes naszej firmy”. Dla 40 proc. respondentów do pracownika ich banku najlepiej pasował następujący opis: „urzędnik, wypełniający ściśle procedury bankowe”. Z kolei, 15 proc. badanych osób w pracowniku banku widziało: „przedstawiciela handlowego, starającego się sprzedać jak największą liczbę produktów finansowych (których nie zawsze potrzebuje nasza firma).

Na lepszą obsługę mogą częściej liczyć firmy małe i średnie (58,5 proc. z nich postrzega pracownika banku jako doradcę) niż firmy mikro (44,1 proc. widzi w pracowniku banku doradcę).

## Doradca w BOŚ, BRE, Fortisie i Raiffeisenie

W podsegmencie małych i średnich firm w pracowniku banku doradcę widzieli najczęściej klienci Banku Ochrony Środowiska (73 proc. wskazań), BRE Banku (70 proc.), Fortis Banku (68 proc.) i Raiffeisen Banku (67 proc.).

Pracownik banku kojarzył się z przedstawicielem handlowym relatywnie częściej klientom Citibanku Handlowego (21 proc. wskazań) oraz klientom Pekao SA (18 proc.).

W firmach mikro bankowiec postrzegany był jako doradca najczęściej wśród klientów Multibanku (67 proc. wska-

zań), Banku BPH (64 proc.) oraz Banku Millennium (62 proc.). Jako przedstawiciela handlowego najczęściej opisywali go klienci Banku Pekao SA (22 proc. wskazań) oraz BZ WBK (21 proc.).

## Ocena kompetencji i zaangażowania

Skutecznie zarządzać relacjami można tylko wtedy, gdy zna się dokładnie specyfikę działalności klienta, jego potrzeby i oczekiwania. Tego typu wiedza (dodana oczywiście do specjalistycznej wiedzy o produktach) pozwala zbudować (i w miarę zachodzących zmian

## PRODUKTY PROMOWANE PRZEZ PRACOWNIKÓW

Produkty promowane przez pracowników banków w opinii klientów	Ogółem MSP (proc.)	Firmy mikro		Małe i średnie firmy	
		Liczba odpowiedzi	proc. ogółu firm (n=1072)	Liczba odpowiedzi	proc. ogółu firm (n=1231)
lokaty terminowe	28	300	28	346	28,1
karty kredytowe	27,2	291	27,1	364	29,6
kredyty	12.	129	12,0	151	12,3
lokaty inwestycyjne	8.	85	7,9	134	10,9
lokaty overnight	5,1	54	5,0	97	7,9
nowe produkty finansowe	3,8	40	3,7	103	8,4
lokaty dwuwalutowe	2,3	25	2,3	32	2,6
ubezpieczenia	1,5	16	1,5	28	2,3
TFI	0,6	6	0,6	7	0,6
leasing	0,6	5	0,5	46	3,7
inne usługi	0,5	5	0,5	22	1,8

rynkowych modyfikować) optymalny pakiet produktów i usług finansowych. Pracownicy banków najwyższe oceny od klientów dostali w kategorii wiedza dotycząca produktów lub usług oferowanych przez bank. Klienci wysoko oceniali także reagowanie na zgłaszane problemy lub błędy w obsłudze oraz dostępność osób podejmujących decyzje. Trochę niższe oceny pracownicy banków otrzymali w kategoriach: doradztwo w zakresie optymalnego portfela usług, znajomość specyfiki branży klienta i znajomość potrzeb finansowych firm.

Kompetencje i zaangażowanie personelu banku wyżej oceniali przedstawiciele małych i średnich firm niż przedstawiciele firm mikro.

### Aktywność handlowa

Do podstawowych obowiązków doradców (relationship managers) zatrudnianych w Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii czy Niemczech należy utrzymywanie częstych kontaktów z klientami, analizowanie ich bieżącej sytuacji finansowej oraz zmian w otoczeniu biznesowym, a także informowanie o wprowadzanych nowych produktach. No, i oczywiście zachęcanie do skorzystania z ofert najlepiej pasujących do potrzeb danego klienta.

Również w Polsce menedżerowie bankowi zaczynają wykazywać się coraz większą aktywnością przy sprzedawaniu produktów. 57 proc. respondentów z segmentu firm mikro zetknęło się z zachętą do skorzystania z dodatkowych usług finansowych. W grupie firm małych i średnich wskaźnik ten wyniósł 65 proc. Najsilniej promowane były lokaty terminowe oraz karty kredytowe. Drugą grupę stanowiły kredyty, lokaty inwestycyjne oraz lokaty overnight. Rzadziej natomiast propagowano takie usługi finansowe, jak oferta TFI oraz leasing.

Wyniki badania pokazują, że w przypadku większości produktów finansowych

banki wykazują się zblizoną aktywnością handlową w podsegmentie małych i średnich firm oraz w podsegmentie firm mikro. Tylko lokaty inwestycyjne, lokaty overnight oraz nowe produkty finansowe wyraźnie częściej promowane są wśród małych i średnich firm.

### Te przekłete kolejki

Chociaż kompetencje i uprzejmość pracowników banków są bardzo wysoko oceniane przez klientów z sektora MSP, to zdarzają się sytuacje, kiedy niewłaściwe zachowanie bankowca wyraźnie psuje zadowolenie klienta. A w skrajnych przypadkach doprowadza nawet do rezygnacji z usług banku. Wśród najważniejszych przyczyn braku pełnego zadowolenia z usług bankowych respondenci z obu prób badawczych najczęściej wymieniali kolejki, czyli długi czas oczekiwania

### Coraz częściej właściciele niewielkich „biznesów” widzą w pracowniku banku doradcę, starającego się pomagać ich firmie w optymalnym wykorzystaniu produktów finansowych.

na obsługę, skomplikowane i czasochłonne procedury, brak indywidualizacji obsługi, małą elastyczność banku oraz wyższe opłaty i prowizje niż w bankach konkurencyjnych.

Małe i średnie firmy są z reguły bardzo lojalne wobec swoich dostawców usług finansowych. Ale każdego roku ok. 3 proc. firm mikro i 4 proc. małych i średnich zmienia swój bank podstawowy (co oznacza, że każdego roku ponad 50 tys. firm przechodzi z banku do banku).

### Niemili i niezbyt profesjonalni

Zerwanie stosunków z bankiem klienti na ogół uzasadniali stwierdzeniami:

„bez szacunku dla klienta”, „lekceważenie klienta”, „mała komunikatywność”, „słaba kompetencja obsługi”, „nie są profesjonalni”, „niezadowolenie z obsługi i braku kompetencji”, „niemiła obsługa”, „bardzo niemiła obsługa”, „w innym banku bardziej kompetentna obsługa”, „obsługa nie potrafiła zająć się klientem”.

W polskiej praktyce bankowej coraz bardziej popularne staje się stosowanie zaawansowanego zarządzania relacjami (relationship management). Coraz częściej właściciele niewielkich „biznesów” widzą w pracowniku banku doradcę, starającego się pomagać ich firmie w optymalnym wykorzystaniu produktów finansowych. Ciągłe niestety jednak popularny jest tradycyjny (bardzo pasywny) model obsługi klientów biznesowych – w przypadku 40 proc. badanych osób pracownik banku kojarzy się z urzędnikiem, wypełniającym tylko sztywne procedury. Widać natomiast wyraźny wzrost kultury sprzedażowej w bankach. Ponad połowa badanych firm zetknęła się z zachętą do skorzystania z nowych lub dodatkowych produktów finansowych.

Najmocniej promowane były lokaty terminowe, karty kredytowe i kredyty. W niektórych przypadkach działania sprzedażowe były na tyle agresywne, że pracownicy banków zaczęli się kojarzyć klientom z przedstawicielami handlowymi (a nie doradcami).

Przedsiębiorcy bardzo wysoko też oceniają wiedzę pracowników banków dotyczącą usług finansowych. Trochę niższe natomiast oceny otrzymuje personel banku w kategoriach: znajomość potrzeb finansowych firmy oraz znajomość specyfiki branży klienta.

Autor jest pracownikiem Katedry Makroekonomii Uniwersytetu Gdańskiego oraz konsultantem firmy badawczej B. P. S. Consultants Poland