

PRACOWNIK BANKOWY - CZY TO NORMALNY SPRZEDAWCA?

KLAUDIA PUCH

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE



LIPIEC 2016



SPIS TREŚCI

Wstęp	3
Rozdział I. Specyfika działalności banku	5
I.1. Istota banku	5
I.2. Bank jako instytucja zaufania publicznego.....	6
I.3. Pracownik banku czynnikiem zaufania	7
Rozdział II. Bankowiec w roli doradcy	9
II.1. Specyfika produktu bankowego	9
II.2. Korzyści z bankowości relacyjnej	11
II.3. Znaczenie kwalifikacji i kompetencji	13
II.4. Regulacje.....	14
Rozdział III. Doradca w roli sprzedawcy	16
III.1. Bank jako przedsiębiorstwo	16
III.2. Sprzedaż osobista podstawą promocji	17
III.3. Potrzeba ewolucji sprzedaży	19
Zakończenie	20
Bibliografia	22
Spis tabel	24
Spis rysunków	24

WSTĘP

Wybuch współczesnego kryzysu finansowego rzucił nowe światło na zachowania instytucji finansowych na świecie. Banki, z założenia pełniące funkcję instytucji zaufania publicznego, stały się obiektem powszechnej krytyki w związku z podejmowaniem nadmiernego ryzyka, a pracownicy banku, którzy już przed kryzysem zmagali się ze złą reputacją w społeczeństwie, zostali na jeszcze większą skalę oskarżeni o nieetyczne zachowania oraz zaniechanie dobra klienta na rzecz osiągnięcia większego zysku.

Od wybuchu kryzysu minęła już niemal dekada i pomimo stopniowej odbudowy zaufania publicznego, w dalszym ciągu można słyszeć negatywne opinie o charakterze działalności współczesnego banku. W centrum tej krytyki znajduje się jego pracownik postrzegany coraz częściej jako zwyczajny sprzedawca, którego głównym celem podczas kontaktu z klientem jest dokonanie możliwie jak najzyskowniejszej dla banku transakcji. Pojawia się zatem pytanie o rzeczywistą rolę bankowca, od którego wymaga się jednocześnie pełnienia obowiązków profesjonalnego doradcy, służącego pomocą często niedoedukowanym finansowo klientom, a także skutecznego sprzedawcy, którego elementarnym zadaniem jest lukratywny handel produktami oferowanymi przez bank.

Celem niniejszej pracy jest omówienie konfliktu ról pracownika bankowego oraz próba rozpoznania faktycznie pełnionej przez niego funkcji z podkreśleniem konkretnych czynników wpływających na jego postępowanie w kontakcie z klientem.

Na poszczególne części pracy składają się wstęp, trzy rozdziały oraz krótkie podsumowanie.

Część pierwszą poświęcono ogólnemu wprowadzeniu do tematyki bankowości ze szczególnym uwzględnieniem istoty działania banku oraz jego funkcji jako instytucji zaufania publicznego. W rozdziale opisano także wagę działalności pracownika banku jako czynnika budującego zaufanie publiczne do całej instytucji. W części drugiej przedstawiono czynniki warunkujące doradczą postawę pracownika banku z podkreśleniem specyfiki produktu bankowego oraz wynikającej z niej potrzeby stosowania marketingu relacyjnego w kontakcie z klientem. Zaznaczono także istotę

kompetencji oraz wymaganych kwalifikacji do pracy w zawodzie wywierających wyraźny wpływ na charakter pracy bankowca.

W rozdziale trzecim opisano determinanty ukierunkowania pracownika banku na cele sprzedażowe. Podkreślono charakter działalności banku jako przedsiębiorstwa, którego priorytetowym celem jest osiągnięcie zysku oraz zaznaczono istotę sprzedaży osobistej jako najważniejszego elementu promocji produktów bankowych. W ostatniej części uzasadniono także potrzebę reorganizacji procesów sprzedażowych i ciągłego dokształcania kadry w dziedzinie sprzedaży.

Najważniejsze wnioski zawarto w krótkim podsumowaniu pracy.

ROZDZIAŁ I. Specyfika działalności banku

I.1. Istota banku

Do elementarnych funkcji banku, jako podmiotu działającego na rynku finansowym, zalicza się funkcje depozytowo-kredytowe oraz funkcje rozliczeniowe.¹ Pierwsza z nich polega na gromadzeniu przez bank środków pieniężnych w postaci depozytów, które następnie są przeznaczane na finansowanie operacji przynoszących bankowi dochód, takich jak operacje kredytowe czy lokacyjne. Zyskiem z tych operacji bank dzieli się z właścicielami depozytów, którym w zamian za udzielenie środków wypłacane są odsetki. Banki zajmują się więc przekształcaniem niewielkich oszczędności w duże inwestycje, choćby przez udzielanie kredytów gospodarczych.²

Druga z wymienionych funkcji sprowadza się do umożliwienia dłużnikom spłaty zobowiązań wobec wierzycieli przy użyciu rachunków bankowych, co minimalizuje ryzyko klientów i upraszcza całą procedurę.³

Oferta banków jest naturalnie o wiele bogatsza - do innych ważnych funkcji można zaliczyć choćby funkcje inwestycyjne - a spektrum ich działania stale się powiększa, jednak to właśnie te wymienione funkcje mają ogromne znaczenie dla rozwoju całej gospodarki narodowej.⁴ Usługi takie jak kredyty inwestycyjne wspierają rozwój inicjatyw gospodarczych jednocześnie napędzając wzrost ekonomiczny. Rozliczanie transakcji natomiast, poprzez ułatwienie i ujednoczenie procesów spłaty zobowiązań, znacznie przyczynia się do wzrostu przedsięwzięć gospodarczych.

Tak szeroki zakres usług oferowanych przez bank i tak duża skala jego działalności wiążą się nierozdzielnie ze znacznym ryzykiem finansowym.⁵ W celu zabezpieczenia interesu klientów składających w bankach depozyty oraz utrzymania stabilności całego systemu bankowego, działalność banku objęta jest szczególnym nadzorem i regulacjami. To właśnie środki deponowane w banku są objęte szczególną

¹ B. Kosiński, A.Z. Nowak, *Podstawy współczesnej bankowości – podręcznik*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011, s.17-18.

² Z. Dobosiewicz, *Podstawy bankowości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s.32.

³ B. Kosiński, A.Z. Nowak, op.cit., s.19.

⁴ Ibidem, s.18.

⁵ J. Grzywacz, *Podstawy bankowości*, Difin, Warszawa 2002, s.48.

ochroną. Wartość depozytów sektora niefinansowego zgromadzonych w polskim sektorze bankowym w I półroczu 2015 roku wyniosła 873,2 mld zł.⁶ Można zatem z łatwością zaobserwować ogromną skalę działalności instytucji finansowych. Banki niemal w całości wykorzystują te środki do finansowania swoich inwestycji, więc nawet niewielkie zmniejszenie ich wartości stanowi ogromne zagrożenie dla całego systemu bankowego.⁷ W tym miejscu rozważań pojawia się niezwykle ważny element decydujący o powodzeniu działalności bankowej, jakim jest zaufanie deponentów.

I.2 Bank jako instytucja zaufania publicznego

Jak zauważono w poprzedniej części, banki obracają głównie środkami zdeponowanymi przez klientów.⁸ Utrata ich zaufania wiąże się z wycofaniem depozytów i tym samym z niewypłacalnością banków. Jeżeli takiemu bankowi nie uda się zdobyć dodatkowego wsparcia, czy to w postaci lokat międzybankowych czy też w formie wsparcia banku centralnego, instytucja traci płynność i realizuje się typowy scenariusz upadłości banku a nawet kryzysu bankowego w całym systemie. Bank powinien być zatem darzony zaufaniem nie tylko przez swoich klientów, ale także cieszyć się opinią dobrego partnera wśród innych banków.⁹

Biorąc pod uwagę istotne znaczenie działalności banku dla całej gospodarki, zrozumiałym jest, że bank powinien być godny zaufania także w oczach państwa.¹⁰ To z kolei wymaga od niego jak największej staranności w wykonywaniu swoich zadań oraz wiąże się nierozdzielnie z ciągłym monitoringiem jego sytuacji finansowej i kontrolą postępowania banku w kontekście przestrzegania regulacji prawnych na niego nałożonych,

Zauważa się zatem naturalną potrzebę budowania zaufania w społeczeństwie i całym środowisku otaczającym bank. Renoma tej instytucji zależy od wielu czynników. Może zdarzyć się tak, że bank traci zaufanie z powodu czynników losowych zupełnie od niego niezależnych, takich jak spowolnienie gospodarcze czy też pojawienie się problemów w innych bankach, które na zasadzie działania wirusa oddziałują

⁶ Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, *Raport o sytuacji banków w I półroczu 2015r*, Warszawa 2015, dostępny w Internecie: [], https://www.knf.gov.pl/Images/RAPORT_O_SYTUACJI_BANKOW_2015-06_tcm75-43047.pdf, [dostęp: 16.03.2016].

⁷ Z. Dobosiewicz, *Bankowość*, Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s.31-32.

⁸ Z. Dobosiewicz, *Podstawy bankowości...*, op.cit., s.33.

⁹ B. Kosiński, op.cit., s.52.

¹⁰ Ibidem, s.53.

na przekazywanie negatywnej opinii o kolejnych instytucjach. W większości przypadków jednak to bank samodzielnie wpływa na to, jak postrzega go społeczeństwo i czy ufa mu ono na tyle, aby powierzyć w nim swoje oszczędności. Dbłość o sumienne i solidne wykonywanie swoich czynności oraz osiąganie dobrych wyników finansowych, utrzymujących się na stabilnym poziomie to z pewnością podstawowe uwarunkowania budujące pozytywną opinię o banku, ale niezmiennie jednym z najważniejszych czynników jest opinia banku jako doradcy, który jako profesjonalista w dziedzinie finansów potrafi zarówno pomóc w wyborze odpowiedniego dla potrzeb i możliwości klienta produktu, jak i często zasugerować inne, alternatywne rozwiązanie z korzyścią dla tego klienta.¹¹ Z tego powodu, to często właśnie pracownik banku, główny przedstawiciel wartości oraz standardów prezentowanych przez całą instytucję, poprzez swoje podejście do klienta wywiera ostateczny wpływ na renomę banku i poziom zaufania, jakim darzy go społeczeństwo.

I.3 Pracownik banku czynnikiem zaufania

Ze względu na specyfikę produktu bankowego, codzienna działalność banku w bardzo dużym stopniu opiera się na bezpośrednim kontakcie pracowników banku z klientem.¹²

Klient, który odwiedza oddział banku, lub kontaktuje się z doradcą telefonicznie, nie dba jedynie o końcowy wynik rozmowy z bankowcem, ale zależy mu także na jakości samej obsługi.¹³ Od tego jak zachowa się pracownik banku i jak tę postawę odbierze konkretny usługobiorca, zależy jego końcowa satysfakcja z transakcji. W 2014 roku 56% ankietowanych biorących udział w światowym badaniu koncernu Ernst & Young, za najważniejszą przyczynę całkowitego zaufania do swojego głównego banku uznało właśnie sposób traktowania klienta.¹⁴ Czynnikiem ten znalazł się na drugim miejscu, zaraz za stabilnością finansową, na którą wskazało 60% ankietowanych

¹¹Ibidem, s.55.

¹²W. Grzegorzczak, *Marketing bankowy*, Oficyna Wydawnicza Branta, Łódź 2004, s.77.

¹³A. Sekuła, *Wpływ personelu na jakość usług bankowych*, [w:] *Marketing usług profesjonalnych*, t.2, pod red. K. Rogozińskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2000, s.204-205.

¹⁴E&Y, *W centrum uwagi - doświadczenia klienta w kontakcie z marką. Światowe Badanie Klientów Banków Detalicznych 2014*, dostępny w Internecie: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global_Consumer_Banking_Survey_2014/\\$FILE/EY-Global-Consumer-Banking-Survey-2014-PL-final.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global_Consumer_Banking_Survey_2014/$FILE/EY-Global-Consumer-Banking-Survey-2014-PL-final.pdf), [dostęp: 17.03.2016].

Rozważając kwestie strategii marketingowej banku, należy jego personel wskazać jako ten najważniejszy instrument wykorzystywany do jej realizacji.¹⁵

Uwzględniając fakt, że to właśnie pracownik banku towarzyszy klientowi podczas sprzedaży usług oraz oferuje swoją fachową pomoc przy rozwiązaniu pojawiających się dylematów i problemów, w naturalny sposób staje się on osobą odpowiadającą w znaczącym stopniu za kreację wizerunku całej instytucji, a pośrednio jednostką wpływającą na poziom późniejszej lojalności klienta. Lojalność klienta natomiast, niezaprzeczalnie decyduje o sukcesie działalności każdego banku.¹⁶

Znaczenie obsługi klienta wynika pośrednio z usługowego charakteru działalności bankowej.¹⁷ Osoba będąca już klientem banku i prowadząca w nim rachunek bieżący, w swojej ocenie skupi się głównie na aspektach takich jak kompetencje obsługującego ją doradcy, jego skuteczności w obsłudze oraz zaangażowaniu podczas udzielania pomocy, jeżeli zajdzie potrzeba skorzystania z takowej. Naturalnie kwestie takie jak jakość produktu oraz cena wciąż odgrywają bardzo ważną rolę w procesie opiniotwórczym klienta. Jednak należy pamiętać o tym, że ze względu na skomplikowany proces zmiany usługodawcy, prawdopodobieństwo przeniesienia rachunku do konkurencji, tylko z powodu zaoferowania przez nią niewiele lepszych warunków cenowych, pozostanie niewielkie tak długo, na ile jakość obsługi w obecnym banku będzie dla klienta satysfakcjonująca.

¹⁵ M. Lipowski, *Marketing bankowy. Zarządzanie popytem i podażą usług*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2003, s.38-39.

¹⁶ *Ibidem*, s.39.

¹⁷ T. Ansell, *Zarządzanie jakością w sektorze usług finansowych*, Związek Banków Polskich, Warszawa 1997, s.180.

ROZDZIAŁ II. Bankowiec w roli doradcy

II.1 Specyfika produktu bankowego

W poprzedniej części autor podkreśla szczególny charakter instytucji jaką jest bank w kontekście ciągłego zapotrzebowania na zaufanie swoich klientów. Tym samym istnieje wiele czynników, którą uzasadniają istotne znaczenie doradczego charakteru działalności pracownika banku. Jednym z nich jest specyfika produktów przez niego oferowanych.

Produkty bankowe to w rzeczywistości konkretne usługi finansowe, które bank oferuje swoim klientom.¹⁸ Zalicza się do nich więc zarówno np. kredyt i lokatę jak i udzielanie klientowi informacji o saldzie konta czy wielkości oszczędności zgromadzonych na lokacie. Można zatem zauważyć, że granica pomiędzy produktem i usługą w działalności bankowej ulega w rzeczywistości zatarciu, a naprzemienne stosowanie tych określeń może mieć swoje źródło w stosowaniu podobnych technik marketingowych dla usług finansowych jak dla typowych dóbr konsumpcyjnych.¹⁹

Istnieją jednak znaczące różnice pomiędzy tymi dwoma dziedzinami, a ich właściwości wywierają znaczący wpływ na wybór odpowiedniego podejścia do sprzedaży. Podstawowe cechy produktów i usług wyróżniono w tabeli poniżej.

Tabela II.1. Cechy produktów i usług

PRODUKTY	USŁUGI
<ul style="list-style-type: none">• materialne• jednorodne• faza produkcji poprzedza konsumpcję• oddzielenie produkcji od nabywcy• pod kontrolą zarządu i kierownictwa• wymagania konsumenta są mierzalne• dominuje technologia	<ul style="list-style-type: none">• niematerialne• niejednorodne• produkcja i konsumpcja występują jednocześnie• konsument uczestniczy w usłudze• często świadczone poza kontrolą kierownictwa• wymagania konsumenta trudne do zidentyfikowania• dominują ludzie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: B. Żurawik, W. Żurawik, *Marketing usług finansowych*, Warszawa 1999, s. 28-29.

¹⁸W. Grzegorzcyk, op.cit., s.77.

¹⁹B. Żurawik, W. Żurawik, *Marketing usług finansowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 27-28.

Większość cech wyróżnionych w opisie usług można z łatwością przypisać typowym właściwościom usług finansowych, a w tym konkretnym przypadku, usług bankowych.

Usługi oferowane przez bank charakteryzują się bowiem niematerialnością.²⁰ Klient przelewający środki nie otrzymuje w zamian korzyści materialnych, a jedynie oszczędność czasu i sprawność przeprowadzenia transakcji. Usługobiorcy zaciągającemu kredyt nie towarzyszy taki sam rodzaj satysfakcji jak podczas zakupu nowego telewizora w sklepie. Nawet jeśli celem kredytu jest dokonanie tego zakupu, to skorzystanie z niego nie wiąże się z namacalnymi korzyściami. Korzystaniu z usług bankowych, biorąc pod uwagę ich niematerialny charakter, towarzyszy zatem większe ryzyko i niepewność, ponieważ klient nie może ich doświadczyć ani dotknąć. To generuje większe znaczenie zaufania klienta podczas sprzedaży oferowanej usługi.

Sprzedaż produktów bankowych bardzo często wiąże się także z dokładnym objaśnianiem ich funkcjonowania oraz dokonywaniem wszelkich obowiązków i formalności związanych z ich zakupem i późniejszym korzystaniem. Świadczy to o tym, że konsumpcja i produkcja występują w tym przypadku jednocześnie.²¹ Po raz kolejny można posłużyć się przykładem kredytu, którego zaciągnięcie w dużym stopniu wiąże się ze spełnieniem wielu formalności w towarzystwie pracownika banku, a także jego szczegółowymi wyjaśnieniami dot. wszystkich korzyści i zagrożeń płynących z tytułu skorzystania z usługi. Co prawda w miarę rozwoju bankowości internetowej, liczba transakcji, które można zawrzeć bez konsultacji z doradcą i bez obowiązku wizyty w banku stopniowo rośnie, ale wciąż w przypadku bardziej skomplikowanych i wymagających usług kontakt klienta z pracownikiem pozostaje koniecznością.

Nawiązując do wyników badania²² przeprowadzonego w 2015 roku przez firmę Deloitte, oddziały odpowiadają za ponad 90% sprzedaży produktów bankowych, z wyjątkiem funduszy inwestycyjnych oraz kredytów POS. Za najważniejszą przyczynę korzystania z oddziałów ankietowani wskazali preferencję bezpośredniego kontaktu z doradcą/pracownikiem banku w oddziale.

Spośród tych cech usług bankowych, które poniekąd wpływają na potrzebę wypracowania odpowiednich zachowań wśród kadry, warto wyróżnić także ich

²⁰Ibidem, s.28-29.

²¹Ibidem, s.29.

²²Delloitte, *Jakich oddziałów bankowych potrzebują dzisiaj klienci? – Raport 2015*, dostępny w Internecie: <http://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/financial-services/articles/nowoczesne-oddzialy-bankowe.html>, [dostęp: 18.03.2016].

niejednorodność.²³ Jakość świadczonej usługi w banku w większości przypadków zależy od podejścia samego doradcy. W związku z tym, nawet w ramach tego samego banku, jakość tej samej usługi może być lepsza w jednym oddziale, a gorsza w drugim, co może w znaczący sposób wpłynąć na końcową opinię klienta nie tylko o samej usłudze, ale także o całej instytucji. Między innymi z tego powodu pracownicy banku podlegają wielu regulacjom zmierzającym do standaryzacji ich obsługi. Regulacjom tym zostanie poświęcone więcej uwagi w dalszej części pracy. Niejednorodność usług bankowych ma swoje źródło także w różnych wymaganiach klientów co do ich końcowej formy.²⁴ Właśnie z tego powodu konieczne jest widoczne zaangażowanie pracownika banku we wspólne wypracowanie warunków oferty, która finalnie będzie korzystna dla obu stron.

Uwzględniając powyżej wymienione właściwości produktów bankowych, odróżniające je od zwyczajnych dóbr konsumpcyjnych, czynnik ludzki wydaje się być centralnym elementem działań marketingowych banku.²⁵ To właśnie wiedza doradcy, jego umiejętności obsługi i profesjonalne podejście decydują często o sukcesie działalności całej instytucji.

II.2 Korzyści z bankowości relacyjnej

Unikatową cechą rynku usług bankowych jest częsty i bezpośredni kontakt klienta z pracownikami banku.²⁶ Na podstawie rozmowy z pracownikiem banku, zarówno tej osobistej jak i telefonicznej, klient wyrabia sobie osobiste zdanie na temat wartości danej usługi i tym samym opinię na temat działalności całego banku. W ten sposób usługobiorca ustanawia schemat utrzymywania relacji z bankiem, decydując o korzystaniu z jego usług częściej lub rzadziej.

Jednak pojęcie bankowości relacyjnej odnosimy do obu stron transakcji, zarówno klienta jak i samego banku. Jej istotą jest bowiem wzajemne zaangażowanie usługodawcy i usługobiorcy w budowaniu długoterminowych relacji opartych na finansowaniu.²⁷ Podstawową przewagą takiej strategii nad bankowością transakcyjną jest dla banku ograniczenie zjawiska negatywnej selekcji powstającej z powodu

²³B. Żurawik, W. Żurawik, op.cit., s.30.

²⁴W. Grzegorzcyk, op.cit., s.78.

²⁵Ibidem, op.cit., s.11.

²⁶M. Szczepaniec, *Marketing relacyjny jako element strategii banków komercyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2004, s.20.

²⁷M. Pawłowska, *Konkurencja w sektorze bankowym*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2014, s.84.

asymetrii informacji. Jednak w miarę rozwoju konkurencji i nowych wyzwań stojących przed nimi na rynku, banki mierzą się z dylematem wyboru odpowiedniej strategii marketingowej – czy zorientować swoje działania na krótkoterminową sprzedaż z maksymalizacją zysku czy też skupić się na długoterminowych relacjach z klientem i skoncentrować się na jego utrzymaniu.

Jak zostało wielokrotnie podkreślone w poprzednich częściach pracy, relacje w bankowości wyróżniają się unikatowym charakterem.²⁸ Klienci charakteryzują się silnie zróżnicowanymi potrzebami i zbyt duża generalizacja w podejściu pracownika bankowego może istotnie zaszkodzić w powodzeniu transakcji. Co więcej, bank stosując relacyjną strategię działalności stwarza sobie o wiele więcej możliwości w kontekście podejmowanych działań marketingowych.²⁹ W przeciwieństwie do marketingu transakcyjnego, gdzie wszystkie korzyści skoncentrowane są w jakości technicznej produktu i tylko na tym opiera się kampania reklamowa takiego banku, marketing relacyjny umożliwia sprzedawcy zapewnienie wartości dodanej, takiej jak choćby profesjonalna wiedza czy zwyczajnie skuteczna i spersonalizowana obsługa, co jak udowodniono wcześniej należy do najważniejszych czynników budujących zaufanie u klienta banku. W przywołanym wcześniej badaniu³⁰ koncernu Ernst & Young, ankietowani jako główną przyczynę otwarcia nowego rachunku w banku wskazali doświadczenie z dostawcami usług finansowych, a oprocentowanie i opłaty uzyskały o 11pp mniej w zestawieniu.

Uwzględniając fakt, że rynek finansowy charakteryzuje się asymetrią informacji, a działalność instytucji finansowych, w tym wypadku banków, wiąże się z dużym ryzykiem kredytowym, faktem jest, że w wyniku budowania relacji pozwalających na dokładniejszą ocenę faktycznej sytuacji finansowej klienta, bank zyskuje widoczną przewagę nad konkurencją.³¹ Oprócz ograniczenia konkurencji, bank który skupia się na długotrwałych relacjach z klientem redukuje koszty wynikające z negatywnej selekcji, ogranicza wydatki na badania marketingowe a także zwiększa szansę na zastosowanie

²⁸ M. Kieźel, *Marketing relacyjny w sektorze banków detalicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2005, s.31.

²⁹ Ibidem, s.32.

³⁰ E&Y, op.cit., s.9.

³¹ M. Szczepaniec, op.cit., s.18.

dochodowego *cross-sellingu*, oferując stałym i pewnym klientom coraz to szerszy zakres usług.³²

Występowanie korzyści z relacyjnego charakteru działalności banku wydaje się być oczywiste, ale jest to tylko jedna ze strategii i to od konkretnego banku zależy, którą ostatecznie zastosuje. Niezaprzeczalny jest jednak związek tych korzyści z odpowiednią postawą pracownika, który jak podkreślano powyżej, jest decydującym elementem w budowaniu relacji pomiędzy klientem a bankiem.

II.3 Znaczenie kwalifikacji i kompetencji

W niniejszej pracy wielokrotnie podkreślano znaczenie odpowiedniej postawy pracownika banku w relacji z klientem. Udowodniono, że nawet w miarę rozwoju bankowości internetowej, znaczenie bezpośredniego kontaktu z doradcą nie maleje. Przeciwnie, w miarę coraz bardziej złożonych potrzeb klientów i coraz większej konkurencji na rynku finansowym, banki zabiegają o jak najlepiej wykształconą kadrę, z możliwie najwyższymi kwalifikacjami.³³ Jednocześnie dba się o ich ciągłe doszktałanie i jeszcze większą specjalizację.

Ze względu na bezpośredni wpływ doradcy na jakość usługi przez niego świadczonej, wyróżnia się wiele konkretnych wymogów dotyczących zarówno jego wiedzy jak i umiejętności. Poniżej przedstawiono kilka elementów, które świadczą o profesjonalizmie pracownika bankowego (Rysunek II.1).

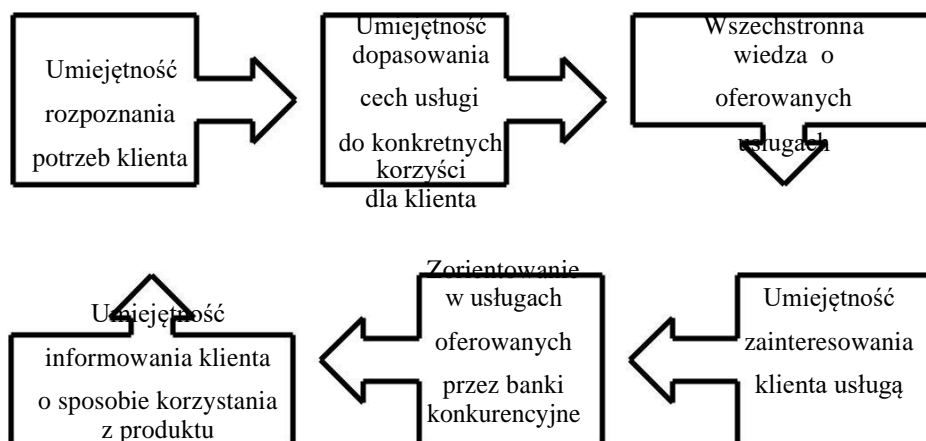
Banki, oprócz odpowiednich kompetencji w zakresie wykształcenia, posiadanych umiejętności oraz wszechstronnej znajomości dot. oferowanych produktów, powinny nakładać na swoich pracowników wymogi odnośnie odpowiednich cech charakteru, a także sprawności umysłowej.³⁴ W zależności od obowiązków pełnionych przez konkretną grupę personelu, wymagane są inne predyspozycje, ale właściwie od wszystkich pracowników, którzy mają bezpośredni kontakt z klientem, oczekuje się przede wszystkim wnikliwości, sprawnego i prawidłowego wyciągania wniosków, spokoju i samokontroli, dokładności w działaniu, a także umiejętności działania pod presją czasu oraz zwiększonego ryzyka.

³² M. Łańcuchowska, K. Kujawski, *Bankowość relacyjna jako czynnik determinujący rozwój sektora bankowości korporacyjnej w Polsce*, [w:] *Folia Oeconomica* 284, 2013, s.144-145.

³³ J. Cichy, *Jakość w usługach bankowych i jej rola w zwiększaniu efektywności i konkurencyjności banku*, [w:] *Konkurencyjność i efektywność działania banku – podejście zasobowe*, pod. red. J. Harasim, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2009, s.169.

³⁴ *Ibidem*, s.170.

Rysunek II.1. Cechy profesjonalnego pracownika bankowego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J.Cichy, *Jakość w usługach bankowych i jej rola w zwiększaniu efektywności i konkurencyjności banku*, [w:] *Konkurencyjność i efektywność działania banku – podejście zasobowe*, pod. red. J. Harasim, Katowice 2009, s.170.

Warunkiem, który łączy wszystkie grupy pracowników banku jest jednak konieczność moralnego zachowania.³⁵ Wartości takie jak uczciwość, poczucie odpowiedzialności oraz lojalność wobec banku i klienta są absolutną koniecznością w instytucji, która jak wspomniano wcześniej, w tak dużym stopniu zależy od poziomu zaufania klientów. Naturalnie, każde przedsiębiorstwo działające na rynku finansowym powinno kierować się zasadami etycznymi, ale bank w szczególności powinien uwzględniać wartości moralne w swojej działalności, budując w ten sposób swój wiarygodny wizerunek.

II.4 Regulacje

Z uwagi na silne powiązanie działalności bankowej z rynkiem finansowym, banki podlegają ścisłemu nadzorowi i wielu regulacjom.³⁶ Tak samo pracownik banku, jako kluczowy element wpływający na jakość usług i satysfakcję klienta, podlega w pewnym stopniu standaryzacji narzuconej przez obowiązujące prawo, a także zobligowany jest do przestrzegania norm zawartych w kodeksach deontologicznych przyjmowanych dobrowolnie przez instytucje pracodawcy.

Jednym z kodeksów, które w sposób wyraźny i bezpośredni poruszają kwestię postępowania pracownika bankowego, jest Kodeks Etyki Bankowej, opracowany przez Komisję Etyki Bankowej, a uchwalony przez Walne Zgromadzenie Związku Banków

³⁵ Ibidem, s.170.

³⁶ J. Grzywacz, *Podstawy bankowości*, wyd.2, Difin, Warszawa 2006, s.50.

Polskich.³⁷ W części B kodeksu, poświęconej etyce pracownika banku, poruszono zagadnienia takie jak podstawowe zasady postępowania, relacje wewnętrzne oraz relacje zewnętrzne.³⁸ Zasady w niej zawarte poruszają właściwie wszystkie wymiary działalności pracownika banku, w tym między innymi: obowiązek zachowania tajemnicy bankowej; wymagalność kompetencji zawodowych; uczciwość i sumienność w wykonywanych obowiązkach; konieczność bezstronności; świadomość odpowiedzialności względem banku, klienta i współpracowników; przestrzeganie przepisów prawa, regulacji wewnętrznych, standardów postępowania przyjętych przez bank; kierowanie się zasadą dobrze pojętego interesu banku i klienta.

Innym przykładem zbioru zasad odnoszących się do działalności bankowej i jednocześnie do postępowania pracownika bankowego jest Kanon Dobrych Praktyk Rynku Finansowego³⁹, który powstał w wyniku współpracy trzydziestu organizacji obejmujących podmioty oferujące usługi finansowe. Oprócz elementów poruszonych w Kodeksie Etyki Bankowej, podkreślono tutaj istotę postępowania z szacunkiem dla godności klienta, potrzebę rozwiązywania konfliktów traktując klienta rzetelnie i uczciwie, a także poruszono kwestię profilowania oferowanych usług.

Oprócz zasad zawartych w kodeksach deontologicznych, pracownik banku jest także przedmiotem regulacji na mocy obowiązującego prawa. Art. 107 prawa bankowego porusza choćby sprawę odpowiedzialności porządkowej, którą ponosi pracownik, który wbrew obowiązkowi nie zawiadamia o wykorzystywaniu banków do działań przestępczych⁴⁰. Kodeks karny z kolei przewiduje karę pozbawienia wolności od 6 miesięcy do 8 lat dla pracownika, który przyjmuje, wbrew obowiązującym go procedurom, pieniądze i inne instrumenty finansowe w okolicznościach, które mogą świadczyć o próbie legalizacji bezprawnie pozyskanych środków.⁴¹

Przytoczone powyżej przykłady pokazują, jak wysoce uregulowana jest działalność pracownika bankowego. Szeroki zakres wymagań i sugestii nałożonych

³⁷Związek Banków Polskich, *Kodeks Etyki Bankowej*, Warszawa 2013, dostępny w Internecie: https://zbp.pl/public/repozytorium/dla_bankow/prawo/komisja_etyki_bankowej/KEB_final_WZ.pdf, [dostęp: 19.03.2016].

³⁸Ibidem, s. 9-11.

³⁹*Kanon Dobrych Praktyk Rynku Finansowego*, Związek Firm Doradztwa Finansowego, dostępny w Internecie: https://rf.gov.pl/files/442__203__Kanon_Dobrych_Praktyk_Rynku_Finansowego.pdf, [dostęp: 19.03.2016].

⁴⁰Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe, Dz.U. Nr 140 poz. 939 z późn. zm., art. 107.

⁴¹Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny, Dz.U. Nr 88 poz. 553 z późn. zm., art. 299.

odgórnie na postępowanie doradców jest z pewnością jednym z najważniejszych argumentów świadczących o wyjątkowo złożonym i unikalnym charakterze tej profesji.

ROZDZIAŁ III. Doradca w roli sprzedawcy

III.1 Bank jako przedsiębiorstwo

Do tej pory autor skupił się na wizji banku, jako instytucji zaufania publicznego, dla której jakość usługi i zaufanie klienta stanowią wartości nadrzędne, i w której pracownik pełni rolę przede wszystkim kompetentnego doradcy służącego pomocą usługobiorcom. Należy jednak pamiętać, że bank to także przedsiębiorstwo, którego działanie jest nastawione przede wszystkim na osiągnięcie zysku.⁴²

Nie trudno zauważyć, że bank nie jest przedsiębiorstwem w tradycyjnym tego słowa znaczeniu, bowiem jego forma znacznie różni się od innych przedsiębiorstw.⁴³ Główne różnice podkreślono w poprzednich rozdziałach tej pracy. Bank, jako podmiot gospodarczy, nie może jednak skupić się jedynie na wspomnianych powyżej regulacjach ostrożnościowych i służbie w imię odpowiedzialności społecznej. Ustalając cel swojej działalności, bank musi wziąć pod uwagę także ograniczenia pochodzące choćby ze strony pozycji akcjonariuszy oraz interesów pracowników.⁴⁴ Te z kolei wiążą się z koniecznością osiągnięcia przez bank odpowiedniego zysku.

Jak w przypadku każdego przedsiębiorstwa, zysk jest elementem koniecznym dla możliwości jego podziału i zaspokojenia określonych potrzeb.⁴⁵ Podstawowym przeznaczeniem zysku wypracowanego w banku jest zwiększenie kapitału własnego w celu sfinansowania jego działalności. Zysk przekazywany jest również na wypłatę dywidend akcjonariuszom, od których zależy decyzja o ostatecznym podziale zysku między powiększeniem kapitału własnego a właśnie dywidendy. Warto zauważyć, że wzrost w obu tych kierunkach wydatkowania zysku, świadczy o wiarygodności

⁴²Z. Dobosiewicz, *Bankowość*, Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s.42.

⁴³Ibidem, s.65.

⁴⁴M. Iwanicz-Drozdowska, *Zarządzanie finansowe bankiem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s.26.

⁴⁵M. Iwanicz-Drozdowska, *Bankowość-zagadnienia podstawowe*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2008, s.186.

banku – jak wspomniano wcześniej, niezwykle ważnej dla rozwoju tej instytucji.⁴⁶ Zwiększenie wypłacanych dywidend wpływa również na zwiększenie ceny rynkowej akcji banku, które ma niezwykle istotne znaczenie w kontekście spełniania oczekiwań akcjonariuszy zapewniających instytucji dopływ kapitału.

W miarę rozwoju, banki zaczęły zmieniać ukierunkowanie swojej działalności na orientację marketingową.⁴⁷ Wpłynęło na to przede wszystkim pojawienie się większej konkurencji na rynku bankowym, w szczególności ze strony banków zagranicznych. Obecnie powszechnie uzasadnionym jest spojrzenie na bank jak na przedsiębiorstwo, które w swojej działalności uwzględnia kwestie dystrybucyjne, sprzedażowe oraz marketingowe, a nawet to na tych elementach najczęściej się koncentruje.

Niewątpliwie wartość klienta wciąż pozostaje motorem napędowym działalności banku.⁴⁸ Należy jednak rozpatrywać ją w dwóch wymiarach – finansowym i poza finansowym. Dla banku, którego priorytetowym celem jest osiągnięcie zysku, wartość klienta jest postrzegana w kategorii możliwości osiągnięcia korzyści finansowych w związku z jego obsługą. Korzyści te wyrażają się w wielkości osiągniętych przychodów, marży zysku oraz wielkości przepływów pieniężnych z obsługi klienta. Podstawowym instrumentem służącym bankowi do osiągnięcia tych korzyści jest sprzedaż.

III.2 Sprzedaż osobista podstawą promocji

W miarę pojawienia się konkurencji na rynku bankowym i tym samym nadwyżkowej podaży ofert usług bankowych, obserwuje się orientację banku na marketing reklamowy.⁴⁹ Tym samym banki aktywizują sprzedaż swoich produktów i coraz bardziej intensywnie je reklamują.

Podstawowym środkiem wykorzystywanym w banku, w celu zwiększenia intensyfikacji sprzedaży i tym samym umocnienia pozycji konkurencyjnej na rynku jest

⁴⁶Ibidem, s.186.

⁴⁷M. Pluta – Olearnik, *Marketing usług bankowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s.13.

⁴⁸W. Caputa, A. Gorczyńska- Dybek, D. Szwejca, *Prorynkowa orientacja instytucji finansowych w erze informacji*, Wydawnictwo Cedewu, Warszawa 2011, s.116-117.

⁴⁹M. Płonka, *Marketing instytucji finansowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2011, s. 22.

promocja.⁵⁰ Jej podstawowymi zadaniami są: przekaz informacji i rozwój wiedzy o produktach bankowych; tworzenie i umacnianie pozytywnego wizerunku banku; rozwój popytu na produkty bankowe.⁵¹ Jednym z najważniejszych elementów służących do zrealizowania tych zadań jest sprzedaż osobista.⁵²

Sprzedaż osobista jest szczególnie intensywnie wykorzystywana przez banki w okresie wprowadzenia do oferty nowych produktów.⁵³ Uwzględniając kompleksowy charakter produktów bankowych, który podkreślano wielokrotnie w niniejszej pracy, pracownik wydaje się odgrywać niezwykle ważną rolę w informowaniu o nowych usługach zaproponowanych przez bank. Właśnie z tego powodu sprzedaż prowadzona jest podczas wizyt klientów w placówkach banku, gdzie personel, wykorzystując odpowiednie umiejętności i kwalifikacje, może w sposób przejrzysty i skuteczny zapoznać klienta z nowym produktem. Aktywizacja sprzedaży przejawia się także w coraz większej ilości bankowych punktów sprzedaży w galeriach handlowych czy też na różnego rodzaju targach branżowych. Pracownik obsługujący takie stanowisko, za pomocą środków takich jak choćby rabaty dla nowych klientów, wpływa na atrakcyjność oferty banku, co z kolei może zwiększyć motywację klienta do finalnego skorzystania z takiej oferty.⁵⁴

Także w późniejszych fazach cyklu produktu bankowego sprzedaż ogrywa równie ważną rolę, przede wszystkim w celu zachęcenia klientów do lojalności wobec banków, konsekwentnie podkreślając korzyści płynące z utrzymywania danego produktu, czy też oferując programy nagradzania lojalnych klientów.

W związku z przyspieszeniem cyklu życia produktu, banki są poniekąd zmuszone do nieustannego wprowadzania na rynek nowych, atrakcyjnych produktów lub modyfikacji tych już istniejących, tak aby przyciągać coraz więcej nowych klientów i jednocześnie utrzymać relacje z tymi, którzy są już przez bank obsługiwani.⁵⁵

Sprzedaż osobista prowadzona przez personel, który jest przecież czynnikiem budującym zaufanie i wizerunek banku, wydaje się być idealnym instrumentem w realizacji tych zadań.

⁵⁰W. Grzegorzczak, *Reklama i promocja usług bankowych*, Zarządzanie i Finanse, Warszawa 1996, s.8.

⁵¹Ibidem, s.9.

⁵²R. F. Nicholls, *Promocja i sprzedaż usług bankowych*, Centrum Edukacji i Rozwoju Biznesu Olympus, Warszawa 1993, s.58.

⁵³M. Kieźel, *Strategie promocji detalicznych produktów bankowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2004, s.80.

⁵⁴Ibidem, s.81.

⁵⁵M. Płonka, op.cit., s.32.

III.3 Potrzeba ewolucji sprzedaży

Produkty bankowe, pomimo wielu cech odróżniających je od typowych dóbr konsumpcyjnych, są przedmiotem obrotu na rynku. Charakteryzują się zarówno konkretną wartością dla klienta, jak i statystyką co do swojej sprzedaży.⁵⁶

Od pracowników bankowych wymaga się poniekąd przyjęcia detalicznej orientacji w oferowaniu produktu klientom. Jednak współczesny bank, jako specyficzna instytucja sprzedawcy, stawia swojemu personelowi znacznie wyższe wymagania niż tradycyjnym usługodawcom.⁵⁷ Pracownik bankowy, którego jednym z obowiązków jest niezaprzeczalnie przeprowadzanie transakcji, musi cieszyć się wizerunkiem profesjonalisty w dziedzinie sprzedaży, a nie przypominać swoim postępowaniem kasjera przyjmującego i realizującego zamówienia od klientów.

Nie ulega jednak wątpliwości, że w miarę ewolucji całego otoczenia bankowego, które w ciągu ostatnich lat stało się o wiele bardziej konkurencyjne i zliberalizowane, konieczna jest ewolucja wewnętrznego otoczenia banku.

Upowszechnianie kultury sprzedaży jest konieczne jeśli bank chce przetrwać na rynku, a co więcej, stanowi jeden z elementów zapewniających rozwój i sukces tej instytucji.

W takim samym kierunku musi zmieniać się charakter pracy personelu bankowego, od którego zaangażowania, także w tę sprzedażową część działalności banku, zależy finalny sukces całej organizacji.⁵⁸

⁵⁶M. Violano, S. V. Collie, *Techniki bankowości detalicznej*, Związek Banków Polskich, Warszawa 1996, s. 157.

⁵⁷Ibidem, s.161.

⁵⁸Ibidem, s.175.

ZAKOŃCZENIE

Celem niniejszej pracy było omówienie dwóch podstawowych funkcji pełnionych przez pracownika banku oraz próba ostatecznej identyfikacji jego faktycznej roli w działalności bankowej.

Przeanalizowano czynniki determinujące specyfikę banku, który z jednej strony pełni rolę instytucji zaufania publicznego, ale jednocześnie funkcjonuje jako przedsiębiorstwo z nastawieniem na generowanie zysku. W poszczególnych częściach pracy wyróżniono unikatowe cechy działalności bankowej, które determinują postępowanie pracownika bankowego.

Uwzględniając wszystkie elementy, które w sposób naturalny wywierają wpływ na profil pracy kadry bankowej zauważa się, że obowiązki pełnione przez pracownika bankowego wyróżniają się złożonym i kompleksowym charakterem. Szczególna forma działalności banku oraz specyficzny charakter produktów przez niego oferowanych, wymagają od pracownika tej instytucji specjalnych kompetencji, na które niekoniecznie istnieje zapotrzebowanie w zawodzie zwyczajnego sprzedawcy. W działalności bankowej kluczem do rozwoju instytucji wciąż pozostaje obsługa ukierunkowana na jakość usługi oraz utrzymanie długotrwałej relacji z klientem. Tym samym koncentracja jedynie na transakcyjnej stronie działalności bankowej nie może być wystarczającą strategią do odniesienia sukcesu na rynku bankowym. Dominujące znaczenie zaufania usługobiorcy jako właściciela środków deponowanych w banku, wraz z kluczową rolą pracownika banku w budowie tego zaufania, stawiają kadrę w centrum wielu regulacji prawnych i instytucjonalnych. Nadzór nad nieetycznymi zachowaniami doradcy, mogącymi zagrozić bezpieczeństwu klienta, a w skrajnej sytuacji zdestabilizować cały system finansowy, podkreśla rozmiar jego odpowiedzialności. Pracownik bankowy jako przedstawiciel całej instytucji i osoba bezpośrednio z nią utożsamiana, w ogromnym stopniu wpływa na wizerunek banku, a często także na opinię publiczną o całym systemie bankowym. Ten zakres odpowiedzialności personelu bankowego, wraz ze wszystkimi specyficznymi właściwościami działalności bankowej, świadczy o większym zaawansowaniu jego obowiązków od tych pełnionych przez normalnego sprzedawcę.

Podsumowując zatem powyższe rozważanie o faktycznej roli pracownika bankowego w jego działalności, nie sposób zaprzeczyć stwierdzeniu, że jednym z jego podstawowych obowiązków jest lukratywna sprzedaż produktów oferowanych przez bank. Jednak oceniając teorię o utożsamieniu tego pracownika ze zwykłym sprzedawcą dóbr konsumpcyjnych, należy ją odrzucić. Kompleksowość jego zawodu, odpowiedzialność na nim ciężąca, wymagania i regulacje na niego nakładane oraz wreszcie wyjątkowy charakter działalności przedsiębiorstwa bankowego, czyni jego pracownika wykwalifikowanym i profesjonalnym sprzedawcą bankowym, który nie powinien być traktowany jak typowy sprzedawca przyjmujący i realizujący zamówienia klientów.

BIBLIOGRAFIA

1. Ansell T., *Zarządzanie jakością w sektorze usług finansowych*, Związek Banków Polskich, Warszawa 1997.
2. Caputa, W., Gorczyńska – Dybek A., Szwajca D., *Prorynkowa orientacja instytucji finansowych w erze informacji*, Wydawnictwo Cedewu, Warszawa 2011.
3. Cichy J., *Jakość w usługach bankowych i jej rola w zwiększaniu efektywności i konkurencyjności banku*, [w:] *Konkurencyjność i efektywność działania banku – podejście zasobowe*, pod. red. J. Harasim, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2009.
4. Deloitte, *Jakich oddziałów bankowych potrzebują dzisiaj klienci? – Raport*, 2015, dostępny w Internecie: <http://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/financial-services/articles/nowoczesne-oddzialy-bankowe.html>, [dostęp: 18.03.2016].
5. Dobosiewicz Z., *Bankowość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
6. Dobosiewicz Z., *Bankowość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
7. Dobosiewicz Z., *Podstawy bankowości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
8. E&Y, *W centrum uwagi - doświadczenia klienta w kontakcie z marką. Światowe Badanie Klientów Banków Detalicznych 2014*, dostępny w Internecie: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global_Consumer_Banking_Survey_2014/\\$FILE/EY-Global-Consumer-Banking-Survey-2014-PL-final.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global_Consumer_Banking_Survey_2014/$FILE/EY-Global-Consumer-Banking-Survey-2014-PL-final.pdf), [dostęp: 17.03.2016].
9. Grzegorzczak W., *Marketing bankowy*, Oficyna Wydawnicza Branta, Łódź 2004
10. Grzegorzczak W., *Reklama i promocja usług bankowych*, Zarządzanie i Finanse, Warszawa 1996.
11. Grzywacz J., *Podstawy bankowości*, Difin, Warszawa 2002.
12. Grzywacz J., *Podstawy bankowości*, wyd.2, Difin, Warszawa 2006.
13. Iwanicz-Drozdowska M., *Bankowość-zagadnienia podstawowe*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2008.

14. Iwanicz-Drozdowska M., *Zarządzanie finansowe bankiem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
15. *Kanon Dobrych Praktyk Rynku Finansowego*, Związek Firm Doradztwa Finansowego, dostępny w Internecie:
https://rf.gov.pl/files/442__203__Kanon_Dobrych_Praktyk_Rynku_Finansowego.pdf, [dostęp: 19.03.2016].
16. Kieźel M., *Marketing relacyjny w sektorze banków detalicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2005.
17. Kieźel M., *Strategie promocji detalicznych produktów bankowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego Katowice 2004.
18. *Kodeks Etyki Bankowej*, Związek Banków Polskich, Warszawa 2013, dostępny w Internecie:
https://zbp.pl/public/repozytorium/dla_bankow/prawo/komisja_etyki_bankowej/KEB_final_WZ.pdf, [dostęp: 19.03.2016].
19. Kosiński B., Nowak A.Z., *Podstawy współczesnej bankowości – podręcznik*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011.
20. Lipowski M., *Marketing bankowy. Zarządzanie popytem i podażą usług*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2003.
21. Łańcuchowska M., Kujawski K.,
Bankowość relacyjna jako czynnik determinujący rozwój sektora bankowości korporacyjnej w Polsce, [w:] *Folia Oeconomica* 284, 2013, dostępny w Internecie:
<http://dspace.uni.lodz.pl:8080/xmlui/bitstream/handle/11089/10250/10-%C5%82a%C5%84cuchowska.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, [dostęp: 19.03.2016].
22. Nicholls R. F., *Promocja i sprzedaż usług bankowych*, Centrum Edukacji i Rozwoju Biznesu Olympus, Warszawa 1993.
23. Pawłowska M., *Konkurencja w sektorze bankowym*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2014.
24. Pluta – Olearnik M., *Marketing usług bankowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
25. Płonka M., *Marketing instytucji finansowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2011.

26. Sekuła A., *Wpływ personelu na jakość usług bankowych*,
[w:] *Marketing usług profesjonalnych*, t.2, pod red. K. Rogozińskiego,
Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2000.
27. Szczepaniec M., *Marketing relacyjny jako element strategii banków
komercyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2004.
28. Urząd Komisji Nadzoru Finansowego,
Raport o sytuacji banków w I półroczu 2015r, Warszawa 2015, dostępny w
Internecie: https://www.knf.gov.pl/Images/RAPORT_O_SYTUACJI_BANKOW_2015-06_tcm75-43047.pdf, [dostęp: 16.03.2016].
29. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe, Dz.U. Nr 140 poz. 939
z późn. zm., art. 107.
30. Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny, Dz.U. Nr 88 poz. 553
z późn. zm., art. 299.
31. Violano M., S. V. Collie., *Techniki bankowości detalicznej*,
Związek Banków Polskich, Warszawa 1996.
32. Żurawik B., Żurawik W., *Marketing usług finansowych*,
Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

SPIS TABEL

Tabela II.1. Cechy produktów i usług	9
--	---

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek II.1. Cechy profesjonalnego doradcy bankowego	14
---	----



ALTERUM OŚRODEK BADAŃ I ANALIZ SYSTEMU FINANSOWEGO
UL. WIEJSKA 12A
00-490 WARSZAWA
LK@ALTERUM.PL