

Prawie jak private

BOGDAN DĄBROWSKI, WOJCIECH KURDA

Wyniki badania przeprowadzonego przez GFMP Management Consultants jasno pokazują, że rzeczywista jakość obsługi zamożnego klienta zainteresowanego usługami private banking znacząco odbiega od deklaracji składanych przez banki

Usługa private banking jest stosunkowo nową ofertą na polskim rynku. Oferowana jest osobom, które posiadają określoną kwotę aktywów lub dochodów (kryteria różnią się w zależności od banku). Tacy klienci mogą liczyć na szczególne korzyści: lepsze oprocentowanie lokat, dostęp do zamkniętych funduszy inwestycyjnych, kredyty na specjalnych warunkach, produkty strukturyzowane itp. Dodatkowo banki starają się pogłębić wrażenie wyjątkowości poprzez prestiżowe karty kredytowe, zniżki na luksusowe towary i zaproszenia na elitarne imprezy. Oczywiście słowa „prestiż”, „luksus” i „elitarność” mogą oznaczać co innego dla różnych osób, niemniej chodzi w tym wypadku o danie klientowi poczucia uprzywilejowania.

W przekazie marketingowym, towarzyszącym usługom private banking (foldery, reklamy, strony WWW), jeszcze silniej niż oferta produktowa i prestiż podkreślane są aspekty związane z jakością obsługi klienta:

- ponadprzeciętna jakość obsługi klienta (pokoje zapewniające komfort i dyskrecję, znakomite podejście do wymagającego klienta),
- indywidualne traktowanie każdego klienta (koncentracja na diagnozie indywidualnych potrzeb, zaprojektowanie adekwatnych rozwiązań),
- kompleksowe doradztwo na najwyższym poziomie (osobisty doradca, długofalowa relacja oparta na zaufaniu).

Czy jest rzeczywiście „private”?

Wnioski z badania dotyczącego jakości usług w ramach private banking przeprowadzonego przez GFMP Management Consultants (więcej informacji o badaniu w ramce) pokazują, że zamożny klient, kontaktujący się z bankiem i deklarujący zainteresowanie usługami private banking, może czuć się zawiedziony po pierwszym spotkaniu z doradcą w większości banków. Tymczasem pierwsze spotkanie jest najlepszą okazją do weryfikacji wyobrażeń klienta o usłudze oferowanej przez dany bank i najczęściej decyduje o tym, czy klient wybierze ten bank.

Jak pokazują wyniki badania, we wszystkich fazach pierwszego spotkania klienta z doradcą weryfikacja rzeczywistości z założeniami usługi private banking przebiega negatywnie:

- pierwszy kontakt nie potwierdza trafności dokonanej przez klienta wyboru,
- spotkanie przebiega po linii prezentacji gotowych produktów, a nie określenia osobistej sytuacji klienta i identyfikacji wynikających z niej potrzeb,
- nie są przedstawiane dowody adekwatności przedstawianej oferty do potrzeb klienta,
- zgłaszane przez klientów zastrzeżenia pozostają bez odpowiedzi lub są bagatelizowane,
- brakuje argumentacji uzasadniającej zainwestowanie kapitału właśnie w danym banku, która jednocześnie odróżniłaby ofertę od konkurencji.

Abstrahując od oferty produktowej (stosunkowo zbliżonej, zmieniającej się i łatwej do skopiowania przez konkurentów) oceniane były wcześniej wymienione trzy aspekty stanowiące, w założeniu i deklaracjach banków, kwintesencję usługi private banking: jakość obsługi klienta, indywidualizacja podejścia oraz społeczne kompetencje doradców.

Jakość obsługi klienta

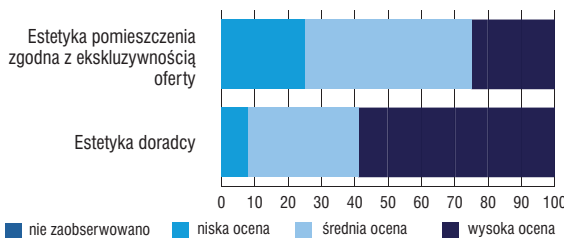
Zamożny, wymagający klient, na bazie zapewnień z materiałów reklamowych, ma prawo oczekiwać ponadprzeciętnej jakości obsługi w ramach usług private banking. Sto-

Liczba wykonanych telefonów w celu zainicjowania spotkania



Źródło: GFMP Management Consultants

Pierwsze wrażenie (proc.)



Źródło: GFMP Management Consultants

sunkowo najlepiej wypada pierwszy kontakt z bankiem w celu zainicjowania spotkania. W połowie przypadków wystarczy jeden telefon do banku. Również w połowie przypadków reakcja jest natychmiastowa – telefon oddzwania w ciągu kwadransa. Doradcy wykazują się również dużą elastycznością i gotowi są często na spotkania poza godzinami otwarcia oddziału. Wydaje się, że powinien to być standard – w końcu banki toczą wojnę o najlepszych klientów. Jednak, jak się okazuje, nie wszędzie. W niektórych przypadkach klient może natknąć się na długi czas oczekiwania na połączenie, przekazuje mu się numery telefonów do innych osób, szczególnie sprawdza dane zanim poda się termin spotkania. Wydaje się to nieprawdopodobne, ale zdarzyły się przypadki nieoddzwonienia do klienta, a w jednym z banków pomimo dwukrotnego osobistego stawienia się klienta w oddziale banku, spotkanie nie doszło do skutku. Za każdym razem, pomimo dopasowania się klienta do terminarza doradcy, zrealizowanie spotkania wymagałoby oczekiwania w długiej kolejce klientów.

Określeniem używanym bardzo często w odniesieniu do usługi private banking jest słowo „ekskluzywny”. Klient ma prawo zatem oczekiwać czegoś szczególnego: zapewnienia wyjątkowego komfortu, elegancji wnętrza, dbałości o każdy detal. Szczególnie że można zakładać, iż zamożny klient bardzo szybko jest w stanie ocenić jakość i estetykę stroju i wnętrza.

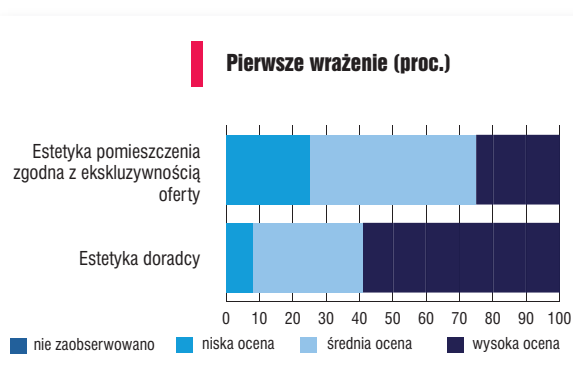
W największym stopniu wyobrażeniom klienta o ekskluzywności odpowiada wygląd doradcy. Estetyka pomieszczeń, w których odbywają się spotkania, w połowie przypadków może być określona jako średnia. Bardzo często trudno jest dostrzec większe różnice w porównaniu ze standardowym wyposażeniem. W niektórych bankach spotkania odbywają się w salach przeznaczonych dla klientów detalicznych albo w oddzielonej części, ale również pełnej klientów, co nie odpowiada z obietnicą dyskrecji.

Kluczowe dla określenia jakości budowania relacji z klientem jest rozpoczęcie spotkania, bo wówczas klient w mniejszym stopniu koncentruje się na treściach związanych z samą ofertą (płaszczyzna rzeczowa), a bardziej na pozostałych komunikatach i sposobie ich przekazania (płaszczyzna emocjonalna). Jeżeli doradcy nie uda się nawiązać kontaktu emocjonalnego z klientem i zbudować swojej wiarygodności, czego wymiernym efektem jest tak ważne w tym procesie sprzedaży zaufanie, przechodzenie do płaszczyzny rzeczowej traci sens.

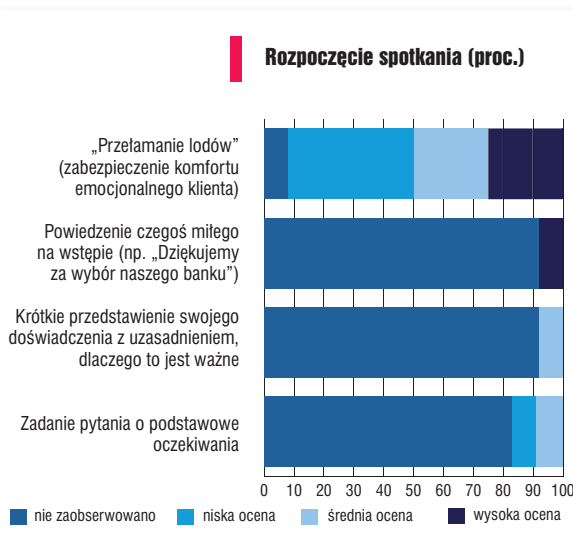
Konieczność zabezpieczenia komfortu emocjonalnego klienta na początku spotkania poprzez tzw. przełamanie lodów jest najwidoczniej znana doradcom – zdecydowana większość próbuje uczynić coś w tym kierunku, choć nie zawsze w pełni umiejętnie, na co wskazuje duża ilość negatywnych i średnich ocen.

Dziwić może fakt, że na początku spotkania doradcy nie wzmocniają poczucia trafności wyboru przez klienta danego banku, ani poprzez podziękowanie za wybór, ani przez krótkie zaprezentowanie swojego doświadczenia. To ostatnie jest szczególnie ważne dla zbudowania wiarygodności, która daje klientowi poczucie bezpieczeństwa jego i jego majątku. W prawie żadnym banku ta kwestia nie pojawia się w trakcie rozmowy z inicjatywy doradcy, pomimo często młodego wieku doradców, co jeszcze bardziej czyni taką inicjatywę konieczną.

Również bardzo rzadko da się zaobserwować zachowania polegające na dopytaniu klienta o podstawowe oczekiwania w stosunku do spotkania. Poprzez takie pytania doradca nie tylko ma szansę wy-



Źródło: GFMP Management Consultants



Źródło: GFMP Management Consultants

kazać rzeczywistą orientację na potrzeby klienta, ale również może uzyskać informacje przydatne do podjęcia decyzji, jak dalej poprowadzić spotkanie, aby dostarczyć jak największej wartości dodanej dla klienta i dla siebie (banku).

Indywidualne podejście

Sztandarową cechą private banking, która w największym stopniu ma wyróżniać tę usługę, jest indywidualne podejście do klienta. Jest to bardzo mocno akcentowane w materiałach informacyjnych i reklamowych. Z tego powodu klienci mogą oczekiwać bardzo wnikliwej analizy ich sytuacji.

Wyniki są zaskakujące. Pokazują, że podczas pierwszego spotkania analiza sytuacji klienta w większości przypadków jest bardzo pozbieżna albo w ogóle jej brakuje.

Można próbować wyjaśniać te wyniki faktem, że celem pierwszego spotkania jest ogólne zapoznanie klienta z bankiem i jego ofertą. Niemniej działania prowadzące do określenia sytuacji klienta, jego profilu, są tak mocno eksponowane w opisach usługi private banking, że z dużym prawdopodobieństwem można przypuszczać, że ich brak zostanie odebrany negatywnie – klient przestanie dostrzegać znaczącą różnicę pomiędzy bankowością private a detaliczną.

Przed tym doradca może się w pewnym stopniu zabezpieczyć, wyjaśniając klientowi, jakie są przyczyny pobieżnej analizy lub jej braku i w którym momencie ona nastąpi. Takie komunikaty jednak również nie padają podczas spotkań.

W ten sposób doradcy w większości przypadków odbierają sobie narzędzie do budowania strategii zaangażowania klienta i determinują dalszy przebieg spotkania – z punktem ciężkości na produktach, a nie na kliencie. Co więcej, w wyniku braku lub pobieżnego przeprowadzenia diagnozy, zmuszeni są prezentować cały wachlarz produktów, a nie indywidualnie dobrane, jak obiecuje się w opisie usługi.

Z powyższych powodów przedstawienie produktów zajmuje zwykle znaczną część spotkania i jest to obszar, w którym doradcy, w porównaniu do innych obszarów badawczych, czują się dobrze. Jednak ich wysiłki nie mogą zostać ocenione wysoko, bo dobra prezentacja produktu nie polega na technicznej biegłości w prezentacji, ale na utrzymywaniu zainteresowania klienta przez ciągłe odnoszenie się do jego potrzeb. Tego z oczywistych względów nie można zaobserwować, podobnie jak uzasadnienia adekwatności oferowanych produktów do wyników diagnozy sytuacji klienta.

Wyraźnie widać, że zaniedbanie diagnozy daje efekt kuli śnieżnej. Po pierwsze ze względu na to, że dokonanie jej pobieżnie lub wcale burzy wyobrażenia klienta na temat usługi private banking,

a po drugie dlatego, że bez niej w miarę postępu rozmowy, doradcy jest coraz trudniej dostosować prezentację oferty do oczekiwań klienta.

Kompetencje społeczne doradcy

Zdobycie wymagającego i zamożnego klienta jest znacznie trudniejsze niż klienta masowego. Stawia to wysokie wymagania wobec doradców. Z tego względu do usług private banking banki powinny wystawiać swoich najlepszych ludzi – doradców, którzy będą zdolni do zbudowania i utrzymania długofalowej relacji z klientem.

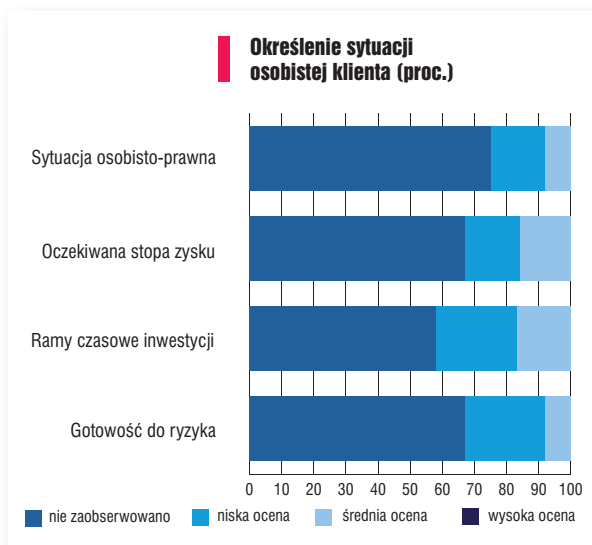
Wyniki obserwacji doradców podczas spotkań z klientami pokazują, że ich umiejętności komunikacyjne są częściej średnie lub niskie, a jedynie w co trzecim przypadku – wysokie. Widoczne jest ich przeszkolenie z podstaw komunikacji interpersonalnej, ale to co być może jest wystarczające w standardowej obsłudze klienta, nie będzie satysfakcjonowało klienta private banking. Tutaj ogromną rolę odgrywa indywidualizm klienta, a więc i wybitnie indywidualne podejście doradcy oparte na znanych wszystkim technikach. W odniesieniu do umiejętności budowania zaufania przez doradców sytuacja jest gorsza – jedynie wysiłki co czwartego doradcy mogą być ocenione jako wysokie.

Pomimo dobrze rozwiniętych umiejętności prezentacyjnych doradców w większości spotkań dominuje monolog – doradcy raczej nie zachęcają klienta do zadawania pytań, a nawet, w ponad połowie przypadków, nie sprawdzają na bieżąco tego, czy klient nadąża za prezentacją. Oznacza to albo brak koncentracji na kliencie, albo brak odpowiednich umiejętności, które pozwalałyby swobodnie wchodzić w trudniejsze sytuacje (np. aktywne poszukiwanie niezgodności wyobrażeń klienta z ofertą w celu dostarczenia właściwych argumentów). W obu przypadkach utrudnia to budowanie dobrych relacji i zaufania.

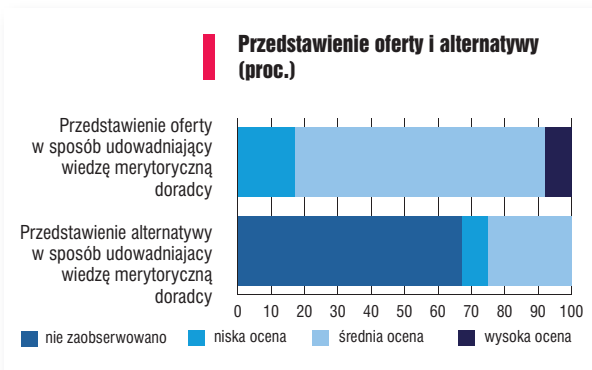
Co to oznacza dla banków?

Przewidywania co do wzrostu sprzedaży usług private banking na polskim rynku są bardzo wysokie. Jednak z pewnością nie wszystkie banki uczestniczyć będą w tym wzroście w równym stopniu. Wyniki wskazują na to, że jakość usług private banking oferowanych w wielu bankach nie odpowiada założeniom tego produktu. Prowadzić to może do skromnego wykorzystania potencjału zawartego w private banking. Szczególnym zagrożeniem jest dewaluacja wartości usług tego typu, które sprowadzane będą do oferowania „prestiżowej” karty kredytowej lub automatycznego podnoszenia oprocentowania lokaty przy odpowiednio wysokiej kwocie. W rezultacie bank traci nie tylko znaczące przychody i długoterminową lojalność klienta, ale także możliwość wzmacniania wizerunku całego banku w oparciu o prestiż usług private banking.

Należy bowiem pamiętać, że klient, który potrafi zbudować na tyle duży kapitał, aby korzystać z usługi dla zamożnych, potrafi też trafnie ocenić wartość oferowanych mu usług. A ocena oferty w przypadku private banking w największym stopniu zależy od jakości obsługi. Z punktu widzenia wymagającego klienta treść oferty często może być drugorzędna – już na bazie przeglądu stron internetowych banków, zanim umówił się na spotkanie, mógł dojść do wniosku, że oferty banków są do siebie zbliżone. Co więcej, sama merytoryka oferty może być dla klienta drugorzędna z prostego powodu: charakterystyki klienta usług private banking. Można z powodzeniem założyć, że potencjalni klienci private banking to osoby, które nie przepadają za



Źródło: GFMP Management Consultants



Źródło: GFMP Management Consultants

mowaniem się swoim majątkiem. Gdyby taka aktywność sprawiała im przyjemność, prędzej skorzystaliby z usług maklera lub innej formy dającej możliwości dużej własnej aktywności. To właśnie brak fascynacji sprawami finansowymi decyduje, że pragną by ktoś – doradca private banking – zdjął im z głowy ten kłopot. A pozwolą go sobie zdjąć tylko osobie, której można w pełni zaufać i w stosunku do której mogą przypuszczać, że rozumie w lot ich potrzeby.

Co można zrobić w tej sytuacji?

Wyniki jednoznacznie wskazują na potrzebę radykalnej poprawy jakości obsługi klienta w tak złożonej usłudze, jaką jest private banking. Oznacza to w pierwszym rzędzie podnoszenie kompetencji społecznych doradców. Tradycyjna forma szkoleń z zakresu sprzedaży, jak i dalszy rozwój typowych umiejętności sprzedaży nie przyniosą pożądanego rezultatu. Klienta private banking zachwycić, a przez to utrzymać może tylko prawdziwy kunszt zarówno w odniesieniu do kompetencji merytorycznych, jak i społecznych.

Dlatego programy rozwoju kompetencji doradców osobistych powinny odbiegać od standardu i być realizowane m.in. w takich obszarach jak:

- maksymalizacja szans sprzedaży – stopień zadowolenia klienta decyduje o wielkości sprzedaży, a nie same wielkie chęci oferenta;
- odkrywanie rzeczywistych potrzeb klientów – koncentracja na zarządzaniu jakościowymi decyzjami i oczekiwaniami klientów, a nie na prezentowaniu produktów;
- określanie najefektywniejszej strategii zaangażowania dla każdego z klientów – tworzenie unikatowej oferty, na której odrzucenie klienta nie będzie stać;
- dostarczanie rozwiązań – celem jest dostarczenie takiej usługi, która wzbudzi u klienta potrzebę polegania na ekspertyzie doradcy, kiedy tylko potrzebuje wsparcia.

Ci sami klienci, bardzo wymagający i świadomie korzystający z usług private banking, ze względu właśnie na te cechy stanowią jednocześnie najłatwiejszą grupę klientów do przejścia. Równie szybko jak odrzucają niekorzystną dla nich ofertę, potrafią docenić dobrą jakość zaoferowanych im usług.

Bezpośrednie korzyści finansowe wynikające z przejścia tej grupy są niewątpliwie, ale równie ważne jest, że stanowi ona silne forum opiniotwórcze. Pozytywne lub negatywne opinie o danym banku, wygłaszane przez tę grupę zarówno w najbliższym otoczeniu, jak i w środowisku biznesowym, budują wizerunek banku. W konsekwencji mają one przełożenie finansowe poprzez wpływ na decyzje pozostałych klientów, którzy bardzo często kierują się opiniami klientów zamożnych przy wyborze innych usług finansowych.

Wyścig o najlepszych klientów wygrać te banki, które jako pierwsze uznają konieczność poprawy jakości usług w zakresie private banking i efektywnie wprowadzą swoich doradców na wyższy poziom obsługi, pozwalający podbijać serca nawet najbardziej wymagających. •

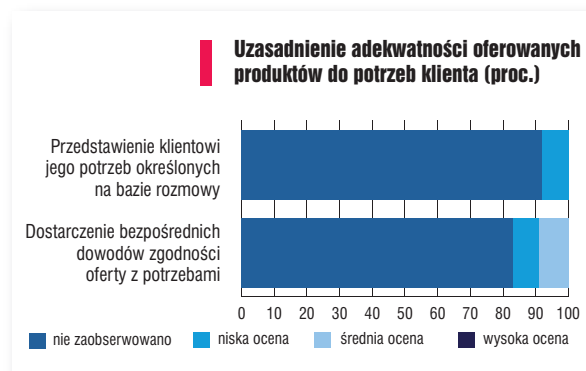
Autorzy są doradcami w GFMP Management Consultants

Tekst przygotowany w oparciu o wyniki badania GFMP Management Consultants nad usługami private banking w Polsce

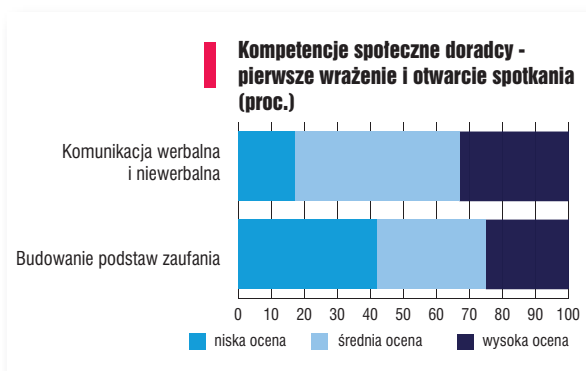
Badanie zostało przeprowadzone na przełomie 2007 i 2008 roku przez GFMP Management Consultants.

W badaniu wykorzystana została metoda „tajemniczy klient” polegająca na zstandardyzowanej obserwacji według założonego scenariusza.

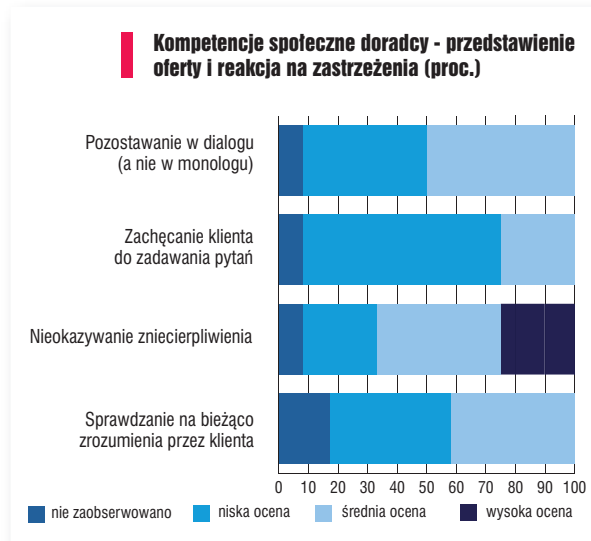
Badanie objęło 13 banków, kierujących ofertę do segmentu Klientów zamożnych: BRE Bank, bank BPH, Citibank, Deutsche Bank, DZ BANK, Fortis Bank, ING Bank Śląski, Kredyt Bank, Bank Millennium, Noble Bank, Pekao, PKO BP, Raiffeisen Bank



Źródło: GFMP Management Consultants



Źródło: GFMP Management Consultants



Źródło: GFMP Management Consultants