

tem stają przed coraz większym wyzwaniem utrzymania klienta oraz sprzedaży jak największej ilości produktów – ocenia Krzysztof Łopatek z GE. Według niego, sytuacja ta jest pochodną nasilającej się konkurencji, coraz bardziej zindywidualizowanych działań banków już obecnych na rynku i coraz liczniejszych graczy nań wchodzących.

- Teza dotycząca niskiej mobilności polskiego klienta bankowego staje się coraz mniej prawdziwa, gdyż o ile odsetek klientów, którzy rezygnują z oferty swojego głównego banku, w którym posiadają konto osobiste, a następnie otwierają kolejne w innym banku, jest dość niski i oscyluje, według różnych badań, wokół 3 proc., o tyle liczba klientów, którzy decydują się na kolejny produkt kredytowy lub inwestycyjny w instytucji innej aniżeli obecna, nie wypowiadając umowy w banku obecnym, jest już znacznie wyższa i mówimy tu o milionach klientów w skali roku – zauważa Krzysztof Łopatek. - Taka sytuacja skutkuje osłabieniem więzi z bankiem pierwszej relacji podwyższając ryzyko całkowitej utraty klienta. Dlatego warto podkreślić wagę prowadzenia nieustannego dialogu z klientem, badań marketingowych, analiz zachowań oraz oczekiwań – artykułowanych i ukrytych. W bankach działających w naszym kraju ten obszar jest ciągle zaniedbany, gdyż na rynku obecne są instytucje, które nie prowadzą działań z zakresu CRM. To właśnie tu leży największe wyzwanie, a w przyszłości również źródło kluczowych kompetencji banków, co jest obecnie widoczne na rynkach rozwiniętych, a w Polsce stanie się powszechną praktyką w perspektywie kolejnych pięciu lat. Na naszym rynku dobrym benchmarkiem dla instytucji finansowych są międzynarodowe firmy z sektora dóbr szybko zbywalnych oraz operatorzy komórkowi.

W najbliższych 15 latach liczba osób wchodzących na rynek pracy zmniejszy się o blisko 50 proc., co będzie miało bezpośrednie przełożenie na potencjał nowych klientów możliwych do pozyskania przez instytucje finansowe, a więc ciężar przesunie się w stronę funkcji bankowych kreujących politykę skupioną na budowaniu jak najdłuższej i efektywnej relacji z klientem.

- Banki podejmują kosztowne działania w pozyskaniu nowych klientów, jednak klient któremu nie okazuje się należytej uwagi i zain-



teresowania, łatwo rezygnuje z rozwijania dalszej współpracy i szybciej podejmuje decyzje o zmianie usługodawcy – mówi Renata Pawlica z BOŚ. - Dlatego tak istotne jest utrzymywanie trwałych relacji ze „starym” klientem poprzez bieżące informowanie o wprowadzonych produktach, możliwościach finansowania, promocjach przygotowanych specjalnie dla niego. Ważny jest również bezpośredni kontakt.

- Obecnie klienci są skłonni znacznie częściej zmieniać bank lub korzystać z usług kilku banków równocześnie – potwierdza Adam Proń z ING. - Stąd budowanie relacji z klientem i utrzymanie więzi gwarantującej satysfakcję klienta jest niezwykle ważne. W dobie agresywnej promocji instytucji finansowych i wielkiego boomu promowania ofert bankowych, pozyskanie nowego klienta jest coraz trudniejsze. Doradcy ukierunkowani na budowanie relacji z grupą klientów muszą równomiernie rozkładać siły „na dwie nogi” – pozyskanie i utrzymanie. Każdy portfel doradcy cechuje się tym, że w danym okresie pewna grupa klientów z niego odchodzi, z różnych przyczyn. Rolą doradcy jest ciągle rozwijanie portfela swoich klientów. W zależności od przyjętego modelu, pozyskanie klientów może być przesunięte do innego kanału sprzedaży.

Bardziej wymagające jest utrzymanie odpowiednich relacji klientów korporacyjnych, a w szczególności sprostanie ich oczekiwaniom i nadszycie za rosnącymi potrzebami, uważa Allan Wodzyński z BRE.

- Z uwagi na czasochłonny proces dochodzenia do zaufania i poszerzania gamy oferowanych produktów i usług większy nacisk należy kłaść na utrzymanie klientów – mówi dyrektor Wodzyński. - W pewnych segmentach bankowości korporacyjnej ich liczba jest policzalna, a każdy z nich posiada rachunek bankowy w więcej niż jednej instytucji finansowej. Zdobycie takiego klienta wcale nie jest proste, bo nie tylko jakość oferty czy reputacja banku stanowią o jego wyborze. Duży wpływ na wybór nowej instytucji finansowej ma polecenie jej przez partnera biznesowego bądź znajomego ze wspólnego środowiska gospodarczego. Bez dobrej obsługi i zaufania do instytucji finansowej żaden klient jej nie poleci. I wracamy do punktu wyjścia, czyli zadowolenia z obsługi, na co największy wpływ ma doradca.

- Myślę, że prawdziwym wyzwaniem jest, po pozyskaniu klienta, nakłonienie go do skorzystania z większej ilości produktów oferowanych przez daną instytucję – uważa Paweł Tomczuk. - W perspektywie zjawiska konwergencji usług finansowych szczególnie istotne staje się tworzenie dobrych relacji z klientami – zadowolony klient nie chce ryzykować współpracy z nieznaną mu instytucją, jeśli ma już sprawdzoną firmę. Pozyskiwanie klientów i posiadanie szerokiej ich bazy jest niezwykle ważne – pokazuje to m.in. przykład PKO BP, którego każdy kolejny produkt detaliczny odnosi sukces sprzedażowy.

Zdaniem Sebastiana Włodarskiego, trudniej jest klienta utrzymać, zwłaszcza na dłużej.

- Pozyskać klienta, jak pokazuje praktyka rynkowa, jest całkiem łatwo – twierdzi Włodarski. - Niestety mowa tu o działaniach nietetycznych. Wystarczy obietnica kokosów, najlepszego oprocentowania, czy 100-proc. pewności zysków z funduszu akcji i już klienci pędzą drzwiami i oknami, jak w reklamie telewizyjnej jednego z banków, gdzie dosłownie klient na rowerze wpada z szybkością oddziału po pożyczkę. Pytanie: co dalej? Jeśli nasza oferta nie jest do końca zgodna z prawdą, to należy się spodziewać, że prędzej czy później klient zrezy-

gnuje. A zdarza się to często, co ma odzwierciedlenie w ostatnich działaniach Komisji Nadzoru Finansowego, która zauważyła, że banki coraz częściej w swoich reklamach wprowadzają klientów w błąd. Migracja pewnie byłaby mniejsza gdyby komunikacja z klientem była bardziej etyczna i nie obiecywała gruszek na wierzbie. Wtedy impuls do opuszczenia banku pojawiałyby się rzadziej. Pozyskanie klienta-dektywa, czytającego każdy zapis umowy i zadającego dziesiątki pytań, jest trudniejsze, ale za to w przypadku sukcesu pozyskuje się go na dłużej. Jeśli jesteś uczciwy i grasz w otwarte karty, na początku przejdziesz drogę przez mękę, lecz później dużo mniej wysiłku i nakładów będzie niezbędnych do utrzymania lojalności nowego klienta.

Jak najdłużej

W jakiej perspektywie należy myśleć o utrzymywaniu więzi z klientem? Wiadomo, że pewne produkty, jak konta osobiste, mogą go teoretycznie wiązać z bankiem w nieskończoność, ale inne – jak choćby kredyty – mają ściśle określoną cezurę czasową i jeśli klient korzysta tylko z jednego produktu w danym banku, więź może się łatwo urwać.

– Prawdę powiedziawszy, rosnąca konkurencja na rynku bankowym redefiniuje sposób patrzenia na problem prawdopodobieństwa odejścia klienta z banku – mówi Krzysztof Łopatek. – Obecnie efektywna budowa strategii rynkowych zakłada działania typu anti-attrition, czyli takie, których celem jest zidentyfikowanie sytuacji, kiedy klient będzie chciał zrezygnować z kredytu, dokonując wcześniejszej jego spłaty lub odstąpienia, oraz aktywne jej przeciwdziałanie. Tego typu działania charakteryzuje wysoki stopień indywidualizacji. Znane są również przypadki, kiedy banki wręcz utrudniają rezygnację np. z karty kredytowej wydłużając proces lub uniemożliwiając złożenie wypowiedzenia umowy w oddziale w trakcie pierwszej wizyty. W opozycji do takich działań, niektóre instytucje finansowe oferują co cenniejszym klientom nowe, dedykowane produkty, o znacznie atrakcyjniejszych parametrach, niedostępnych w standardowej ofercie. Ważne jest dotarcie z najlepszą ofertą do klienta w odpowiednim momencie jego relacji z bankiem.

Popularność ofert umożliwiających przeniesienie kilku kredytów do jednego banku po niższej cenie w ramach produktów konsolidacyjnych, którym coraz częściej towarzyszą ułatwienia proceduralne oraz liczne promocje, powoduje że okres pojawiania się potrzeby zmiany banku u klienta znacznie się skraca, a banki zmuszone są do opracowywania coraz lepszych modeli oraz technik statystycznych przewidyujących takie sytuacje.

– Zjawiskiem obserwowanym na rynku jest międzybankowa migracja klientów, dlatego tak istotne jest zadowolenie klienta ze współpracy z bankiem, uzyskiwane poprzez fachowe rozpoznanie jego potrzeb, które z kolei jest warunkiem budowania lojalności – zauważa dyrektor Renata Pawlicka. – Lojalny klient ponownie kupuje produkty i usługi oraz rekomenduje ofertę banku innym osobom. Budowanie trwałej więzi z klientem rozpoczyna się od momentu jego pojawienia w placówce banku, a nawet wcześniej, czego przykładem jest profilowana oferta dla młodzieży powiązana z ofertą dla ich rodziców.

Niezadowoleni klienci łatwo mogą wybrać dla siebie ofertę konkurencji, natomiast zadowoleni rzadko decydują się na zmianę, nawet wtedy, gdy oferta innych banków jest lepsza od oferty banku, którego są już klientami.



Allan Wodzyński jest zdania, że trudno określić perspektywę czasową utrzymywania więzi z klientem.

– Dla przykładu, w BRE Banku mamy takich, którzy są z nami od początku, czyli ponad 20 lat, a mieliśmy też takich, którzy odeszli już w pierwszym roku współpracy – mówi. – Ani konto osobiste, ani kredyt nie są w stanie nikogo zatrzymać. Klient musi być przede wszystkim zadowolony z relacji z bankiem. Jeżeli nie jest, nic go nie zatrzyma, jeżeli jest – zaakceptuje również drobne niedogodności, ponieważ zdaje sobie sprawę, że nie ma instytucji idealnej.

– Przede wszystkim należy zwrócić uwagę na to, że dobre relacje warto utrzymywać zawsze – efekt „Word of mouth”, czyli osobistego polecenia firmy, produktu lub usługi przez jej klienta jest bardzo skutecznym narzędziem komunikacji marketingowej – podkreśla Paweł Tomczuk. – Druga ważna rzecz to etap rozwoju bankowości w Polsce, na którym się obecnie znajdujemy. Mimo że niemal każdy Polak jest klientem jakiegoś banku, to w porównaniu z zachodnimi rynkami korzystniejsza on ze zdecydowanie mniejszej ilości produktów danej instytucji. To właśnie w tym miejscu tkwi największy potencjał rozwoju na naszym rynku – banki i grupy finansowe muszą teraz zrobić wszystko, aby raz pozyskany klient wielokrotnie skorzystał z ich oferty. Jest to możliwe tylko wtedy, jeśli sprzedaż jednego produktu traktujemy jako początek współpracy z klientem i przez cały okres korzystania z tej usługi zapewniamy mu najwyższe standardy obsługi.

– Utrzymywanie więzi z klientem to proces trwający tak długo, jak samo istnienie banku – sądzi Sebastian Włodarski. – Opiera się na zaufaniu klienta do instytucji i nie dzieli na rodzaj aktualnej współpracy. Nie jest ważne czy klient ma tylko (aż) kredyt na kilka lat, czy też aż (tylko) konto rozliczeniowe na lat kilkanaście czy kilkadziesiąt. Nawet kiedy wykorzysta ofertę, to w razie potrzeby jako do pierwszego zwróci się do sprawdzonego partnera.

Kontakt bezpośredni

W pracy oddziału bankowego istotne jest oddziaływanie na klienta poprzez jakość obsługi, łatwość procedur, czy np. odpowiedni merchandising – np. wystrój oddziału, dobrze „sprofilowana” atmosfera.

– Kluczowym elementem budowy sieci oddziałów staje się dobór osób, które w codziennej pracy mają kontakt z klientem zarówno w momencie sprzedaży, jak i w podczas kontaktów już po podpisaniu umowy, czyli to właśnie one w głównej mierze kreują doświadczenia klienta z daną instytucją finansową – wskazuje Krzysztof Łopatek. – Praktyka, badania oraz analizy rynkowe bez-

pośrednio wskazują na elementy merchandisingu, jako najbardziej przyciągające uwagę klienta. Kluczowym elementem podczas kontaktu klienta z pracownikiem banku jest sposób prowadzenia rozmowy sprzedażowej oraz ułożenie tzw. ścieżki sprzedaży nakierowanej na identyfikację potrzeb klienta oraz ich zaspokojenie wybranymi produktami oraz usługami z oferty oddziału, oczywiście w jak najkrótszym czasie.

- Zadaniem banku jest wyprzedzanie oczekiwań klientów - twierdzi Renata Pawlicka. - Przed każdym, kto tak postrzega swoją rolę, rysuje się przyszłość i perspektywa wielu sukcesów. Banki sukcesywnie pracują nad uproszczeniem procesów obsługi, co wpływa na poprawę jej jakości.

- Dzisiejszy klient w oddziale jest znacznie bardziej wymagający - ocenia dyrektor Proń. - Oprócz przeprowadzania podstawowych operacji finansowych (otwieranie rachunków, przelewy itd.) klient, w świetle coraz bardziej rozbudowanych produktów finansowych, częściej oczekuje usług doradczych. Profesjonalizm doradców, ich wiedzę i sprawność obsługi stawiamy więc na pierwszym miejscu.

- W nowoczesnym oddziale bankowym, w szczególności dedykowanym klientom korporacyjnym, stawiamy na odpowiednią atmosferę - zapewnia dyrektor Wodzyński. - Klient musi się czuć jak u siebie. Powinien być przywitany przez specjalnie do tego celu wyznaczoną osobę, koordynującą obsługę klientów na sali operacyjnej, odprowadzony do stanowiska dysponenta obsługującego jego rachunek, a w przypadku spraw bardziej skomplikowanych do salki konferencyjnej, gdzie dołączy do niego jego doradca. W każdym oddziale powinno znaleźć się również miejsce, w którym klient może odpocząć lub zapoznać się z najnowszymi informacjami gospodarczymi bądź politycznymi. Jakość obsługi i odpowiednie procedury nie są już obecnie przewagą, są wymogiem, któremu wszystkie banki muszą sprostać.

Także Paweł Tomczuk uznaje, że podstawą relacji z klientem zawsze będzie jakość obsługi. Jeśli ta nie będzie na najwyższym poziomie, na nic zdadzą się inne udogodnienia. Sebastian Włodarski ocenia jednak, że banki wciąż za mało wczuwają się w sytuację klienta. Swoje oddziały i placówki nadal przygotowują tak, jak im się wydaje, że jest najlepiej dla klienta, co nie zawsze jest spójne z jego odczuciem.

- Dla przykładu: po co robić oddział, skoro nie udostępnia się klientowi możliwości skontaktowania się z nim telefonicznie? - pyta Włodarski. - Po co z oddziału robić restaurację z kawą, kolorowymi meblami i domowym wystrojem, skoro jedna pani przy jednym oknie kasowym załatwia piętnastu petentów?

Oferta banków jest profilowana pod konkretny rodzaj klienta. Być może oddziały również powinny być nastawione na pewne kategorie obsługiwanych osób? Tak się już w niektórych wypadkach dzieje. Następują też inne zmiany w dziedzinie bezpośredniej obsługi. ING Bank Śląski rozbudowuje sieć stref self-bankingowych, z których klienci mogą korzystać 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu. Placówki operacyjne BOŚ zostały w głównej mierze sprofilowane na obsługę klientów detalicznych. Klienci korporacyjni i finansów publicznych są obsługiwani przede wszystkim w placówkach o charakterze regionalnym. Oddziały BRE Banku są dedykowane do obsługi klientów korporacyjnych, bez względu na ich wielkość i pozycję, natomiast w samym oddziale doradcy są dedykowani bądź do obsługi korporacji, dużych przedsiębiorstw, bądź małych i średnich firm. Przy każdym oddziale

korporacyjnym BRE Banku zostały zlokalizowane oddziały private banking, obsługujące prestiżowych klientów indywidualnych. Z kolei w punktach mBanku i oddziałach MultiBanku dla najbardziej zamożnych przygotowano specjalne pomieszczenia Aquarius.

- W ciągu ostatnich kilku lat bardzo wyraźnie widać rozdzielenie segmentu klientów „premium” od pozostałych - komentuje Paweł Tomczuk. - Towarzyszy temu tworzenie nowych linii biznesowych (rozwój private banking). Owocem tego procesu są lokale o wysokim standardzie wewnątrz, nowy asortyment produktów i usług, a także wyższe standardy w obsłudze klienta.

- Każdy bank w swojej strategii określa grupę docelowych odbiorców - dodaje Sebastian Włodarski. - Krótka analiza oferty banku i wizyta w oddziale np. Noble Banku i PKO BP pozwalają osobie nawet bez wiedzy o bankowości stwierdzić do kogo bank „puszcza oko”.

Coraz głębszy ukłon

W ostatnich latach widoczne są pewne ogólne zmiany na rynku, jeśli chodzi o sposób podejścia instytucji finansowych, zwłaszcza banków, do klienta i budowaniu więzi z nim.

- Wszyscy chyba pamiętamy, jak wyglądała obsługa w najstarszych polskich bankach jeszcze w latach 90. - przypomina Krzysztof Łopatek. - Dzisiaj na polskim rynku działają banki należące do międzynarodowych korporacji finansowych z wieloletnim doświadczeniem na rynkach rozwiniętych i mamy tego rezultaty w postaci zupełnie nowego podejścia do klienta - z wieloma nowymi rozwiązaniami skierowanymi do różnych grup klientów. Oczywiście tradycyjnie trendy w tej dziedzinie wyznaczają najczęściej banki specjalizujące się w segmencie klientów najzamożniejszych oraz prowadzące ofertę bankowości prywatnej, lecz również na rynku masowym spotykamy takie nowinki i udogodnienia, jak kawa w oddziałach, czy wyodrębnione strefy przeznaczone dla małych dzieci, wprowadzone, aby umilić czas spędzany w oddziale oraz stworzyć jak najlepsze wrażenie.

Także według Renaty Pawlickiej, rozwój sektora bankowego w ciągu ostatnich lat jest wyraźny. Zmienił się charakter działania banków z „urzędów” na instytucje bardziej doradcze.

- Polityka banków jest bardziej elastyczna wobec klientów, a model obsługi ewoluuje w kierunku szeroko rozumianego doradztwa finansowego - wylicza Allan Wodzyński. - Można pokusić się o stwierdzenie, że w niedługim czasie doradca bankowy stanie się partnerem nie tylko w zakresie dostarczenia klientom odpowiednich produktów i usług, ale również planowania rozwoju przedsiębiorstwa, przeprowadzenia fuzji i akwizycji, wchodzenia na rynek publiczny, emisji papierów wartościowych, a może nawet doradztwa podatkowego.

- Kiedy pokutowały inne nawyki, a większość banków miała element starego systemu, chociażby w strukturze własnościowej, klient był traktowany dużo gorzej i miał mniejsze pole manewru - ocenia Sebastian Włodarski. - Brak rzeczywistej konkurencji i mały udział zagranicznych doświadczonych graczy nie wymuszał dużego wysiłku w pozyskiwaniu i utrzymaniu klientów. Nie bez znaczenia jest dziś też działalność nadzoru finansowego oraz rozkwit narzędzi ochrony praw konsumenta. Obecnie coraz głębszy ukłon w kierunku klienta zdaje się być konieczny. Bankowość internetowa, godziny otwarcia placówek, nacisk na sprawną i przyjemną obsługę klienta, a także gama usług dodanych, to znak rozwoju rynku bankowości w Polsce. ●