

Na ile Private Banking w Polsce jest rzeczywiście 'private'?

Raport z badania w 13 bankach

Styczeń 2008

*„Idziemy, idziemy – jak długo już? To trudno powiedzieć.
Nic nie zmienia się z naszym krokiem, tam jest tak jak tutaj,
przedtem, jak teraz i potem; w niemierzalnej monotonii
przestrzeni topi się czas. Ruch z punktu do punktu
nie jest już żadnym ruchem, jeżeli jednostajność rządzi,
a tam, gdzie ruch nie jest ruchem, nie istnieje czas.”*

Tomasz Mann



wprawiamy w ruch...

Spis treści

1. GŁÓWNE WNIOSKI	3
2. IDEA I CEL BADANIA	4
2.1. SPOSÓB PRZEPROWADZENIA BADANIA	5
3. WYNIKI BADANIA	6
3.1. JAKOŚĆ OBSŁUGI KLIENTA.....	6
3.1.1. Pierwszy kontakt i zainicjowanie spotkania	6
3.1.2. Przebieg spotkań	9
3.2. STOPIEŃ INDYWIDUALIZACJI PODEJŚCIA.....	13
3.2.1. Badanie potrzeb	13
3.2.2. Odniesienie oferty do potrzeb klienta	15
3.2.3. Uzasadnienie trafności wyboru banku	16
3.3. KOMPETENCJE MERYTORYCZNE I SPOŁECZNE DORADCY	17
3.3.1. Prezentacja oferty	17
3.3.2. Odpowiadanie na zastrzeżenia	19
3.3.3. Kompetencje społeczne doradców	20
4. PODSUMOWANIE	23
4.1. ZALECANE DZIAŁANIA	23
5. O GFMP MANAGEMENT CONSULTANTS	25



1. Główne wnioski

Jak pokazują wyniki przeprowadzonego badania, we wszystkich fazach kontaktu klienta z doradcą **weryfikacja rzeczywistości z założeniami usługi Private Banking przebiega negatywnie:**

- ▶ pierwszy kontakt nie potwierdza trafności dokonanego 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.

Konsekwencje

Konsekwencjami utrzymywania obecnego poziomu jakości usług Private Banking mogą być:

- ▶ **Skromne wykorzystywanie potencjału Private Banking** – Klient, który potrafi zbudować na tyle duży kapitał, aby korzystać z usługi Private Banking, potrafi też trafnie ocenić wartość oferowanych mu usług i nie zgodzi się na przyjęcie oferty, jeżeli ta nie będzie spełniać wszystkich jego oczekiwań. Po prostu nie zdecyduje się na nią i będzie szukać innych możliwości pomnażania swojego kapitału.
- ▶ **Dewaluacja wartości usług Private Banking** – Nie dostrzeganie przez klientów różnicy pomiędzy Private Banking a standardowymi usługami oferowanymi w ramach bankowości detalicznej uniemożliwia budowanie silnej marki tego sektora. W rezultacie bank traci nie tylko znaczące przychody i zyski, długoterminową lojalność klienta, ale także możliwość wzmocnienia wizerunku całego banku w oparciu o prestiż usług Private Banking.
- ▶ **Ponoszenie konsekwencji złego doradztwa** – Dopasowywanie naszego ustawodawstwa do prawa unijnego spowoduje, że podobnie jak to się już w tej chwili dzieje w Europie, banki będą karane finansowo za niekorzystne dla klienta doradztwo.

Są to tylko główne konsekwencje zaniedbywania tak relatywnie młodego (nowego), jak i wysoce obiecującego produktu.



2. Idea i cel badania

Usługa Private Banking jest stosunkowo nową ofertą na polskim rynku, za pomocą której banki starają się przyciągnąć najbardziej zasobnych klientów. Kierowana jest do klientów z założenia najbardziej wymagających, stąd usługę tę cechować powinna ponadprzeciętna jakość obsługi i doradztwa. Świadomość wagi tych aspektów jest wyraźnie widoczna w deklaracjach banków oferujących Private Banking, znajdujących się w folderach i na stronach internetowych.

Podkreślane są szczególnie następujące atrybuty usług Private Banking:

- ▶ **Zapewnienie pełnego, szeroko rozumianego, komfortu – fizycznego i psychicznego.** Klient może spotkać się z w oddziale banku, ale w jego specjalnie przygotowanej części, w oddzielnej elegancko wyposażonej lokalizacji lub w miejscu wskazanym przez siebie. Poszukuje się terminu i godziny optymalnej dla klienta. Nacisk kładziony jest na pełną dyskrecję, wzajemne zaufanie i wysoką dbałość o bezpieczeństwo powierzonego majątku. Ponadto klient w ramach przynależności do elity, może korzystać z szerokiej gamy przywilejów.
- ▶ **Indywidualne traktowanie każdego klienta.** Dostrzega się i uznaje wyjątkowość klientów oraz ich wysokie oczekiwania, co do usługi. Dlatego doradca w pierwszej kolejności koncentruje się na diagnozie indywidualnych potrzeb klienta, a w kolejnym kroku angażuje się w znalezienie produktów i zaprojektowanie takich rozwiązań, które w pełni będą korespondować z aktualną sytuacją danego klienta oraz jego celami i aspiracjami.
- ▶ **Zapewnienie kompleksowego doradztwa na najwyższym, światowym poziomie.** Do dyspozycji klienta stawiany jest wysokiej klasy osobisty doradca wspierany przez zespół bankowych ekspertów. Klient może uzyskać wsparcie nie tylko w obszarze inwestycji, ale też w kwestiach podatkowych, ubezpieczeniowych, spadkowych i wielu innych.

Postanowiliśmy sprawdzić, w jakim stopniu deklaracje pokrywają się z tym, co jest rzeczywiście praktykowane w ramach usług Private Banking i jak praktycznie realizowana jest usługa Private Banking w Polsce.



2.1. Sposób przeprowadzenia badania

W badaniu wykorzystana została metoda 'tajemniczy klient'. W celu zestandaryzowania obserwacji wnioski ze spotkań, w których uczestniczył 'tajemniczy klient' – konsultantka naszej firmy, zapisywane były na kwestionariuszu oceniającym te same elementy spotkania i kompetencje doradców. Obserwacja ograniczała się do pierwszego kontaktu z bankiem i pierwszego spotkania z doradcą, zgodnie z założeniem, że wówczas następuje weryfikacja dotychczasowych wyobrażeń klienta o danym ofercie. Niezbędne jest więc, aby klient uzyskał potwierdzenie deklarowanych w reklamie głównych atrybutów usługi, stąd skoncentrowaliśmy się na ocenie następujących obszarów:

- ▶ jakości obsługi – na każdym etapie kontaktu z klientem,
- ▶ stopnia indywidualizacji podejścia do klienta,
- ▶ merytorycznych i społecznych kompetencji doradców.

Badanie objęło 13 banków, kierujących ofertę do masowego segmentu klientów zamożnych (*core affluent* i *mass affluent*):

- | | |
|--|--------------------------|
| ▶ BRE Bank | ▶ Kredyt Bank |
| ▶ Bank BPH | ▶ Bank Millennium |
| ▶ Citibank – Bank Handlowy w Warszawie | ▶ Noble Bank |
| ▶ Deutsche Bank PBC | ▶ Pekao |
| ▶ DZ BANK Polska | ▶ PKO Bank Polski |
| ▶ Fortis Bank Polska | ▶ Raiffeisen Bank Polska |
| ▶ ING Bank Śląski | |

W Fortis Bank, nasz 'tajemniczy klient' został zakwalifikowany do usługi Personal Banking. 'Private' i 'personal' różnią się przede wszystkim pod względem dostępnych produktów i zakresu opieki finansowej – nie ocenianych przez nas, więc również te wyniki znajdują się w raporcie. Z analizy ilościowej wyłączyliśmy jeden z powyższych banków, w którym 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 kolejce klientów, około pół godziny.



3. Wyniki badania

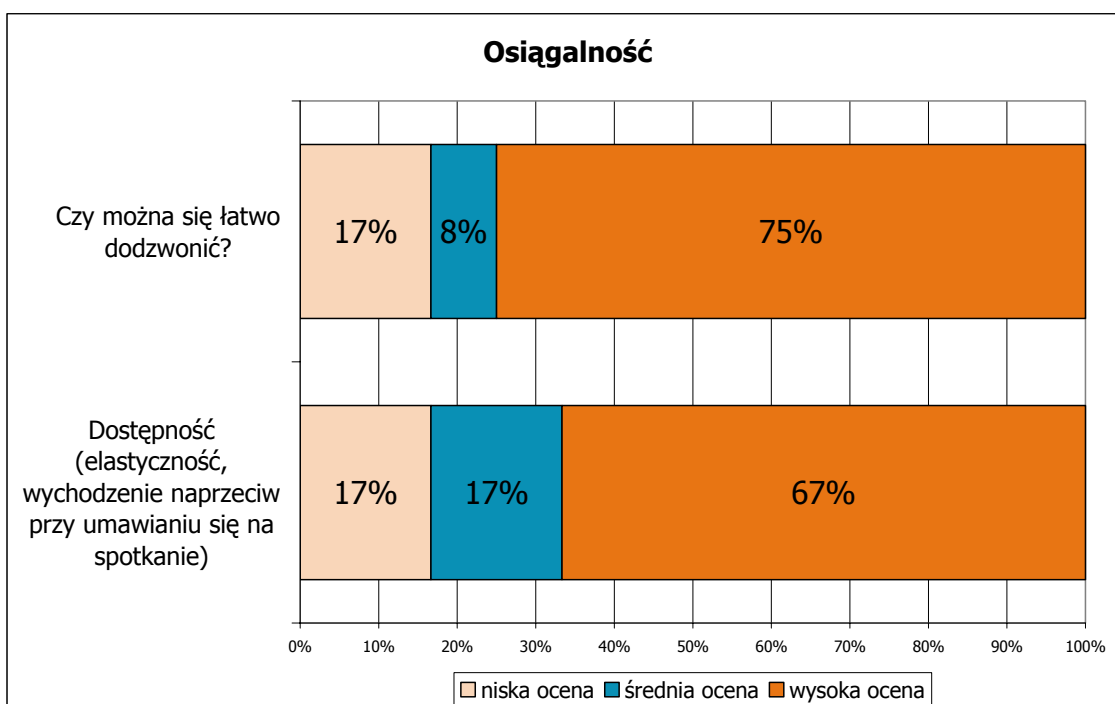
3.1. Jakość obsługi klienta

„Czas poświęcony przez naszych Klientów na zarządzanie środkami ograniczamy do minimum. W ramach programu Private Banking współpraca z nami oparta jest na kontaktach z profesjonalnym i kompetentnym Doradcą Klienta, który pomaga Klientom planować i realizować wszelkie operacje finansowe z zachowaniem dyskrecji przeprowadzanych transakcji oraz komfortu obsługi. Czuwa on nad wszystkimi sprawami finansowymi powierzonymi Bankowi, dba o to, by życzenia Klientów były traktowane priorytetowo.”

„Ekskluzywne oddziały w największych miastach Polski, z nowoczesnymi, dającymi poczucie pełnej dyskrecji i bezpieczeństwa wnętrzami, gdzie możesz się spotykać ze swoim Doradcą. Reprezentują one nową generację funkcjonalności, elegancji i wykorzystania przestrzeni. W przyjaznym otoczeniu, czerpiąc z bogactwa dostępnych rozwiązań inwestycyjnych, będziemy Ci towarzyszyć na wszystkich etapach procesu inwestowania, dyskretnie pomagając Ci osiągać Twoje cele.”

3.1.1. Pierwszy kontakt i zainicjowanie spotkania

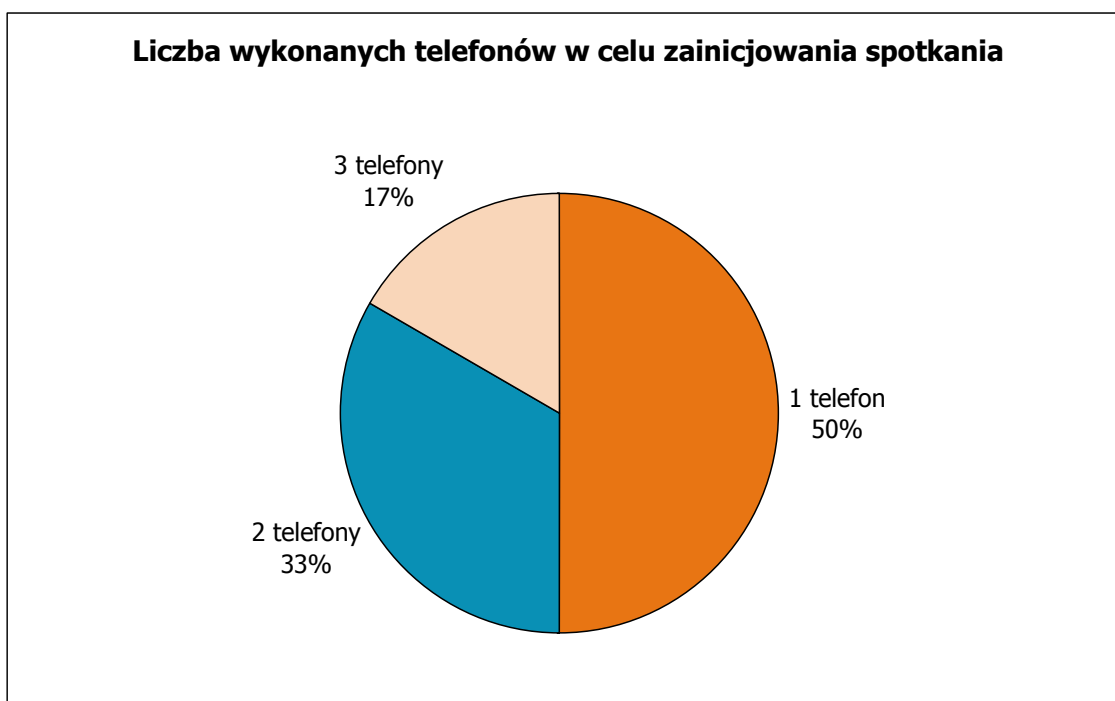
Wykres 1: Ocena osiągalności



W większości banków bardzo szybko można było znaleźć i dodzwonić się na infolinię lub bezpośrednio do odpowiedniego oddziału / doradcy (75% wysokich ocen). Wyraźnie widać, że banki zadbały o to, aby klient nie miał większych trudności z nawiązaniem kontaktu z doradcą. Ogólną ocenę osiągalności w odniesieniu do kilku banków obniżyły: działający dopiero trzeci telefon na liście kontaktowej, konieczność słuchania na infolinii muzyki przez kilka minut po przełączeniu od pierwszej do kolejnej osoby, szczegółowe wypytanie o PESEL i dane adresowe oraz przekazanie klientowi innego numeru niż podany na stronie internetowej.

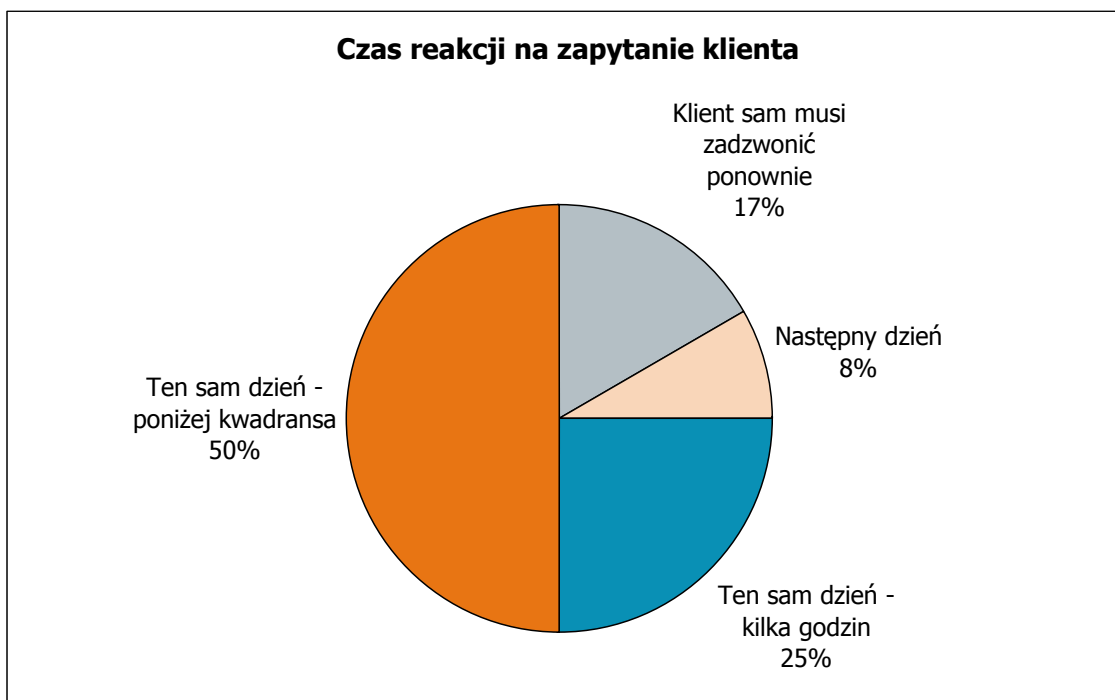
Nieco niżej została oceniona rzeczywista dostępność doradcy (elastyczność, wychodzenie na przeciw przy umawianiu się na spotkanie). W bankach, które zostały ocenione wysoko (67%), termin spotkania podawany był przez klienta, do spotkania dochodziło już nawet kilka godzin po telefonie, doradcy mieli również pełne zrozumienie dla konieczności zmiany terminu przez klienta. W jednym z banków klient został bez problemu umówiony po zamknięciu oddziału, ochrona miała przekazane informacje, o której klient przybędzie i do kogo powinien zostać skierowany. W bankach ocenionych niżej (17%) padały komunikaty: „Sprawdzą wolne terminy”, „Patrzę w kalendarz ...” (i ostatecznie telefon z informacją zwrotną po godzinie). Klient został również skonfrontowany z sytuacją, kiedy nie tylko został dopasowany do terminarza doradcy, ale również odmówiono mu połączenia z inną osobą, która byłaby dostępna w dogodnym dla niego terminie.

Wykres 2: Liczba kontaktów telefonicznych wykonanych w celu zainicjowania spotkania



Wymagający klient oczekuje, żeby nie tylko było łatwo się dodzwonić do banku, ale również tego, żeby bank przejął inicjatywę w nawiązywaniu wzajemnych kontaktów. Jedynie połowa z badanych banków odpowiedziała na to oczekiwanie. W pozostałych przypadkach klient otrzymywał kolejny numer do kontaktu albo dzwonił ponownie sam (por. wykres 2).

Wykres 3: Czas reakcji na zapytanie klienta



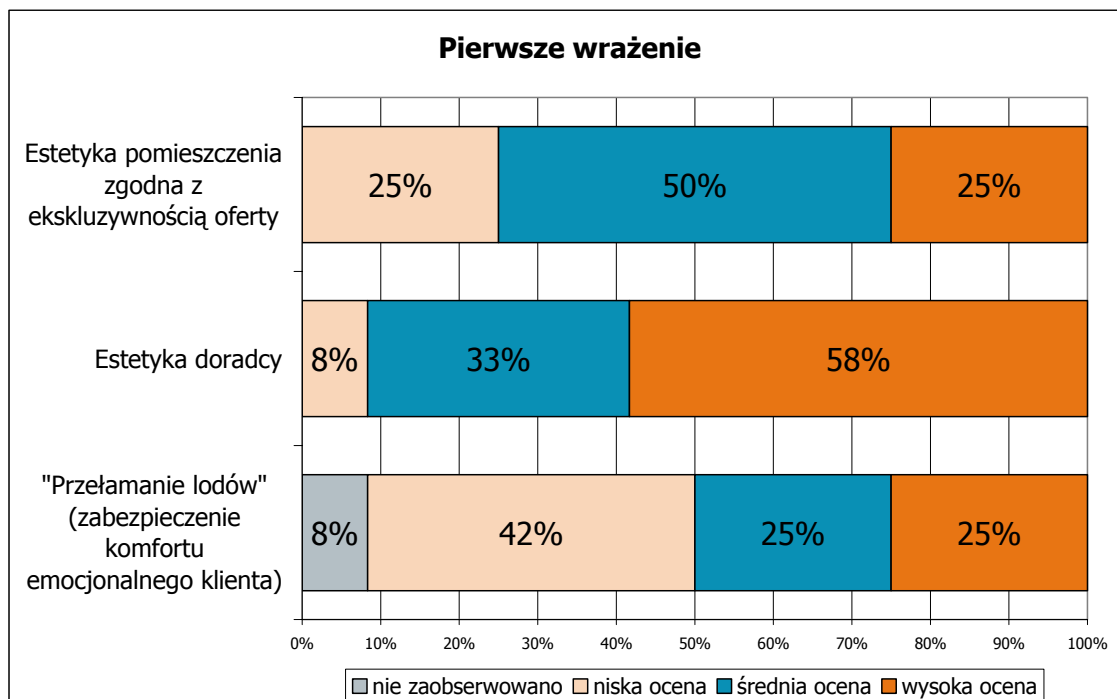
Czas reakcji na telefon klienta dotyczący możliwości spotkania pokazuje, że przekazywanie tego typu informacji działa wewnątrz banków bardzo sprawnie. W większości przypadków (75%) kontakt zwrotny nastąpił tego samego dnia. W dwóch przypadkach jednak do klienta nikt nie oddzwonił w ciągu kilku następujących dni. W jednym z banków, kiedy klient skontaktował się ponownie, uzyskał informację, że doradca jest na urlopie, a w związku z tym klient: „może zostawić swój numer telefonu albo zadzwonić w poniedziałek”.

Jak pokazują wyniki, już na etapie pierwszego kontaktu z bankiem klient może dość łatwo napotkać na niezgodność deklaracji z rzeczywistymi działaniami ze strony banku lub zweryfikować (negatywnie) swoje wyobrażenia na temat ponadprzeciętnej obsługi klientów. Jeśli w tak, zdawałoby się, trywialnych kwestiach, jak umówienie spotkania pojawiają się trudności, może to skłonić klienta do refleksji nad tym, jakie trudności mogą pojawić się w przypadku bardziej złożonych zagadnień.



3.1.2. Przebieg spotkań

Wykres 4: Pierwsze wrażenie



Określeniem używanym bardzo często w odniesieniu do usługi Private Banking jest „ekskluzywny”. Klient ma prawo zatem oczekiwać czegoś szczególnego: zapewnienia wyjątkowego komfortu, elegancji wnętrza, dbałości o każdy detal – również, czy też przede wszystkim, w obsłudze. Tymczasem wyniki pokazują, że w największym stopniu tym wyobrażeniom może odpowiadać wygląd doradcy (wysoka ocena w 58% przypadków).

Estetyka pomieszczeń, w których odbywały się spotkania jedynie w ¼ przypadków oceniona została wysoko, a w połowie przypadków – średnio. Osobie oceniającej najczęściej trudno było dostrzec większe różnice w porównaniu ze standardowym wyposażeniem. W kilku bankach spotkania odbywały się w salach przeznaczonych dla klientów detalicznych albo w oddzielonej części, ale również pełnej klientów, co nie korespondowało z obietnicą dyskrecji.

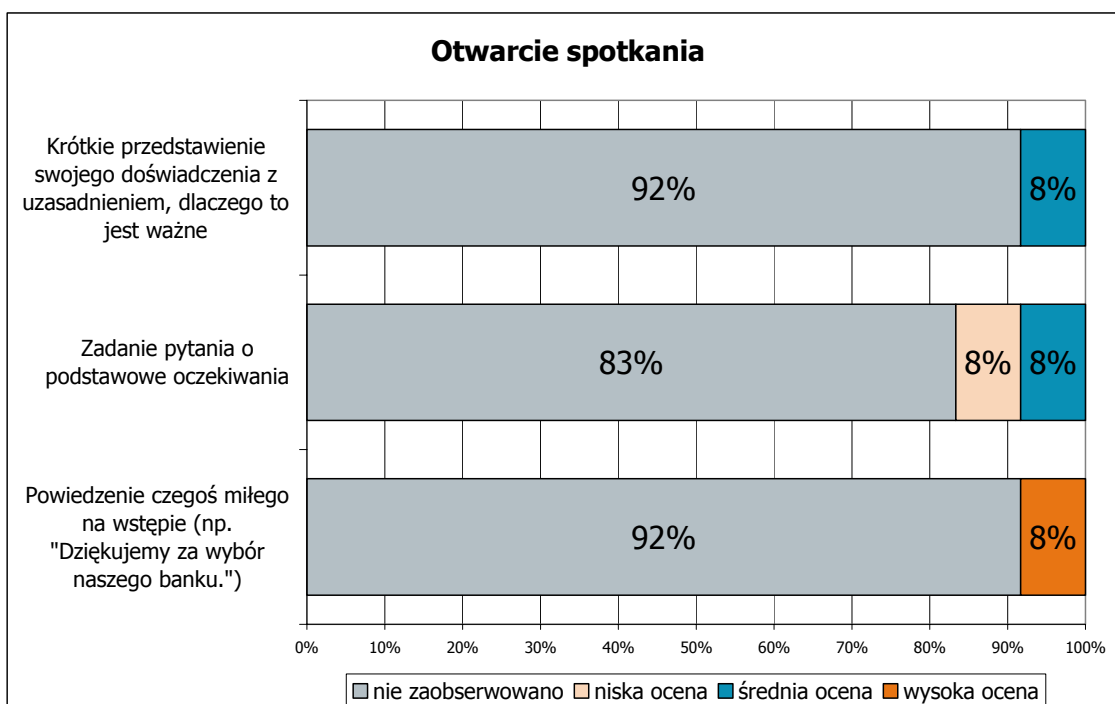
W odniesieniu do pierwszych wrażeń najniżej ocenione zostało zabezpieczenie komfortu emocjonalnego klienta, niezbędnego do tego, aby stworzyć podstawy dla zbudowania relacji opartej na otwartości i zaufaniu. Zazwyczaj polega to na tzw. „przełamaniu lodów” w celu zapewnienia dobrej atmosfery dalszej rozmowy. Jedynie w 25% przypadków pojawiły się zachowania ukierunkowane na to, aby klient poczuł się swobodnie.



Jeśli nie sprostą się oczekiwaniom klienta w tym momencie i jeśli dodatkowo klient napotkał już na trudności w umówieniu się na spotkanie, to utrzymanie pozytywnego wizerunku banku (usługi Private Banking) oraz zbudowanie wiarygodności, może być znacznie utrudnione. Tym bardziej doradca powinien być świadomy swojej odpowiedzialności za dostarczenie znakomitego serwisu, zmotywowany i przygotowany.

Kluczowe dla określenia jakości budowania relacji z klientem są dwa etapy spotkania: jego rozpoczęcie i zakończenie, jako że 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, czego wymiernym efektem jest tak ważne w tym procesie sprzedaży 'zaufanie', przechodzenie do płaszczyzny rzeczowej nie ma jakiegokolwiek sensu. (Pozostałe etapy spotkania omówione są w dalszych rozdziałach.)

Wykres 5: Otwarcie spotkania



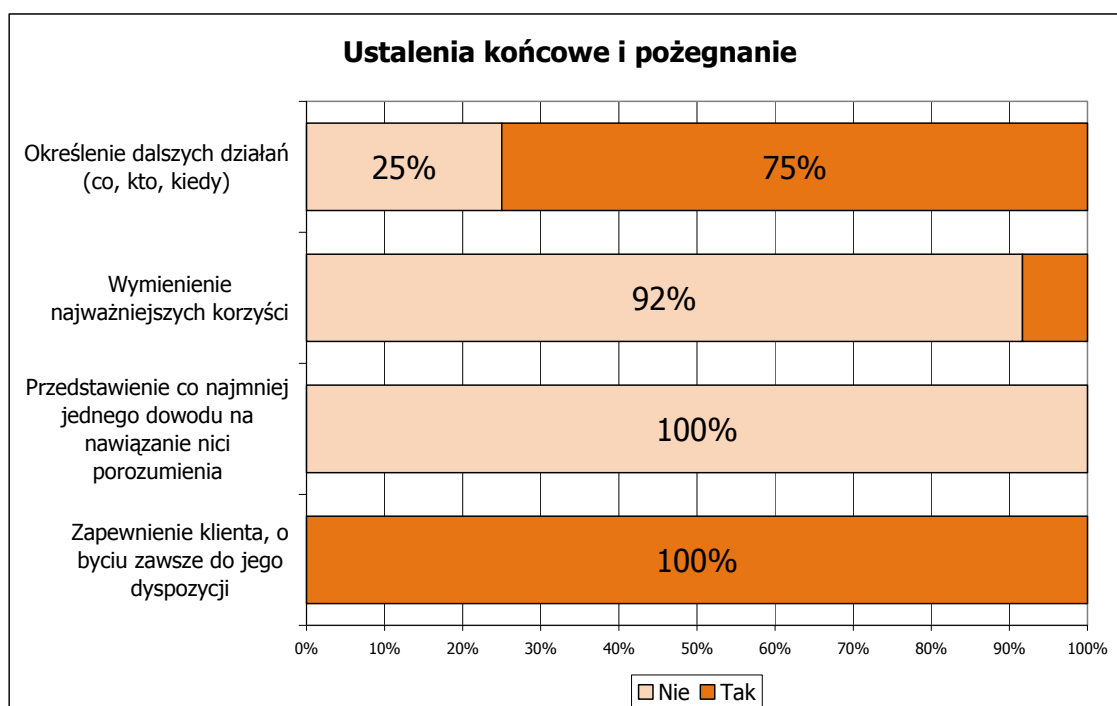
W fazie rozpoczęcia spotkania, zgodnie z przyjętymi założeniami, istotne jest, aby doradca udowodnił, że jest dla klienta najlepszą osobą do kontaktu. W związku z tym, obserwowaliśmy, czy na tym etapie doradca krótko przedstawi swoje doświadczenie i w ten sposób zbuduje swoją wiarygodność merytoryczną dając klientowi poczucie bezpieczeństwa – jego finanse będą w dobrych rękach. W prawie żadnym banku ta kwestia nie pojawiła się w trakcie rozmowy z inicjatywy doradcy, pomimo często młodego wieku doradców, co jeszcze bardziej czyni taką inicjatywę konieczną.



Obserwacja dotyczyła również zachowań polegających na dopytaniu o podstawowe oczekiwania klienta w stosunku do spotkania. Poprzez takie pytania doradca nie tylko ma szansę wykazać 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). Takie pytania padły ze strony dwóch doradców.

Zamknięcie spotkania – ustalenia końcowe i pożegnanie, to kolejny istotny moment spotkania z perspektywy możliwości dostarczenia wysokiej jakości obsługi klienta. Jest to okazja dla doradcy, aby udowodnić, że całościowo obejmuje sytuację klienta i że chętnie przejmie inicjatywę w kontaktach oraz będzie dążył do zapewnienia mu jak największego poczucia komfortu i bezpieczeństwa.

Wykres 6: Ustalenia końcowe i pożegnanie



Podczas wszystkich spotkań padło zapewnienie, że doradca będzie do dyspozycji klienta, a w większości przypadków (75%) określone zostały dalsze działania. Znacznie gorzej było z potwierdzeniem bezpieczeństwa – elementem, który w założeniach przyjętych w badaniu powinien się pojawić na zakończenie spotkania. Żaden z doradców nie zaakcentował na koniec najważniejszych korzyści dla klienta z nawiązania współpracy.



Kolejnym nietrafnym założeniem okazało się oczekiwanie, że skoro relacja z klientem ma być długofalowa – na zakończenie spotkania doradca będzie się starał przedstawić jakiś dowód na to, że istnieje wspólna płaszczyzna porozumienia (np. podobne opinie, spostrzeżenia, zainteresowania, doświadczenia, fascynacje). Na zakończenie żadnego ze spotkań nie udało się zaobserwować takich komunikatów.



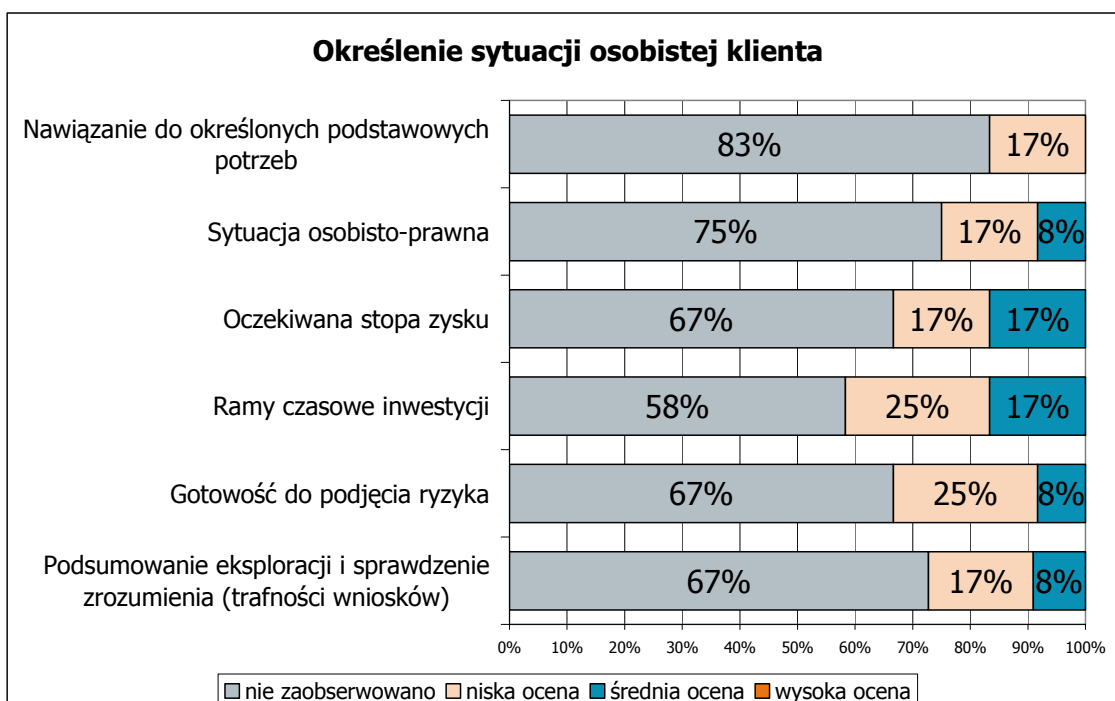
3.2. Stopień indywidualizacji podejścia

„Żaden człowiek nie jest taki sam. Każdy z nas potrzebuje indywidualnych rozwiązań. Także, gdy w grę wchodzi pieniądze. Tak właśnie myślimy i dlatego tworzymy dla Państwa wyjątkową ofertę. Spośród setek tysięcy produktów świata finansów wybieramy te najlepiej pasujące do Państwa profilu. Dokonujemy wstępnej selekcji, aby mieli Państwo do wyboru tylko najlepsze oferty. Dostosujemy je, biorąc pod uwagę indywidualne podejście do ryzyka i horyzont działania. Inne są przecież potrzeby ludzi młodych, inne dojrzałych. Inaczej inwestuje się z myślą o ochronie kapitału, a inaczej dopiero go budując. Innych rozwiązań potrzebują oszczędności walutowe, a inne w złotych. Wreszcie każdy z nas ma inne cechy – świetnie to rozumiemy. Dlatego nie gramy według schematów – za każdym razem i dla każdego z Państwa, oferta budowana jest od nowa. Na miarę.”

3.2.1. Badanie potrzeb

Indywidualizacja podejścia to aspekt, który w największym stopniu ma wyróżniać usługę Private Banking, a jednocześnie daje największe możliwości dostarczenia wymagającemu klientowi wartości dodanej. Jest to bardzo mocno akcentowane w materiałach informacyjnych i reklamowych. Z tego powodu klienci mogą oczekiwać bardzo wnikliwej analizy ich sytuacji. Takie założenia zostały też przyjęte w realizowanym badaniu.

Wykres 7: Określenie sytuacji osobistej klienta



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



Nawiązanie do podstawowych potrzeb wyjawionych na początku spotkania było oczywiście możliwe tylko w tych dwóch przypadkach (17%), w których na początku spotkania padło pytanie o oczekiwania co do spotkania (por. wykres 5). W $\frac{3}{4}$ spotkań nie padły pytania o sytuację osobisto-prawną klienta, nawet pomimo tego, że klient, zgodnie z założonym scenariuszem, sygnalizował, że jest ona specyficzna. Częściej eksplorowanymi obszarami były planowane ramy czasowe inwestycji, oczekiwana stopa zysku i gotowość do podjęcia ryzyka, ale dotyczyło to mniej niż połowy banków.

Podczas kilku spotkań nie zostało zadane żadne pytanie o aktualną sytuację klienta, w jednym z banków klientowi po kilku minutach zaprezentowano szczegóły umowy. Przykładowe pytania, jakie padły podczas spotkań, to: „Co Pani potrzebuje?” lub „Jakie chce Pani produkty, w ofercie mamy...”

W efekcie tego tylko w nielicznych przypadkach (25%) doradcy podsumowali etap analizy potrzeb klienta poprzez sparafrazowanie w celu sprawdzenia zrozumienia i trafności wniosków.

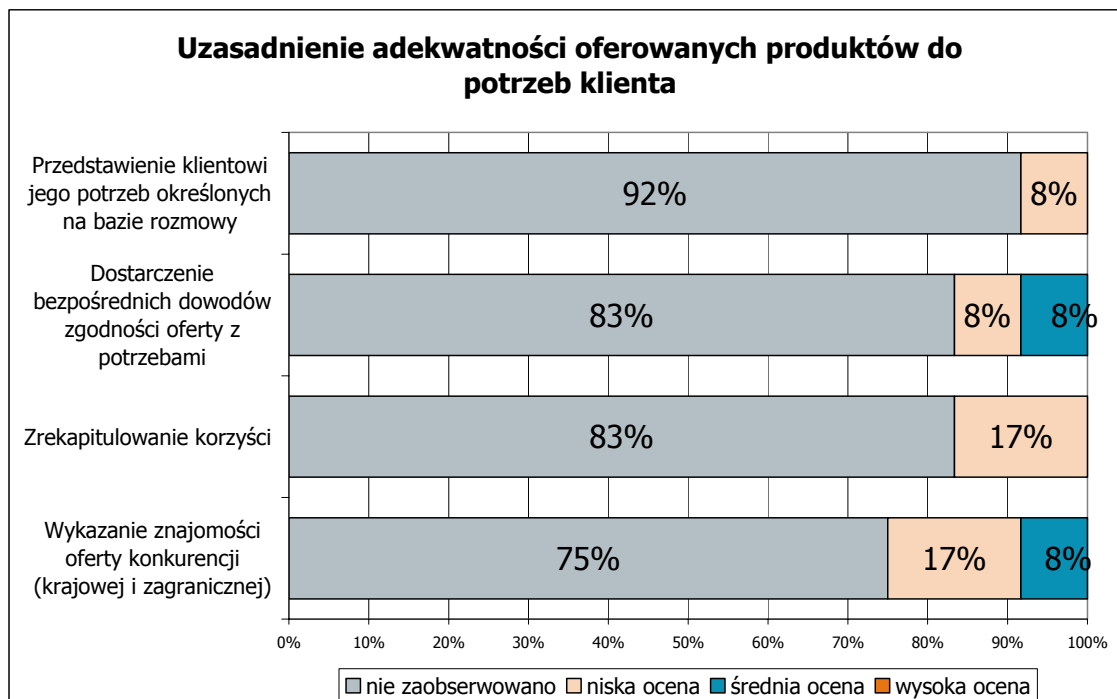
Można próbować wyjaśniać te wyniki faktem, że analizowane spotkanie było wstępne i jego celem było ogólne zapoznanie klienta z bankiem i jego ofertą. Niemniej działania prowadzące do określenia sytuacji klienta, jego profilu, są tak mocno eksponowane w opisach usługi Private Banking, że z dużym prawdopodobieństwem 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 padły podczas żadnego spotkania, a fakt, że doradcy w dalszym przebiegu oferowali cały wachlarz produktów, eliminuje jakiegokolwiek usprawiedliwienie braku eksploracji potrzeb klienta.

W ten sposób doradcy w większości przypadków odebrali sobie narzędzie do budowania strategii zaangażowania klienta i zdeterminowali dalszy przebieg spotkania – z punktem ciężkości na produktach, a nie na kliencie.



3.2.2. Odniesienie oferty do potrzeb klienta

Wykres 8: Uzasadnienie adekwatności propozycji



Kolejnym momentem, w którym możliwe jest unaocznienie klientowi indywidualizacji oferty jest zakończenie prezentacji oferty, kiedy to możliwe jest przypomnienie wniosków z fazy diagnozy i dostarczenie dowodów na zgodność oferty z potrzebami klienta.

Jednak bez dobrej diagnozy sytuacji klienta, niemożliwe jest uzasadnienie adekwatności oferowanych przez bank produktów i usług. Ponieważ w większości przypadków nie doszło do określenia potrzeb klienta, w oczywisty sposób oceny w tym obszarze są niskie lub założone zachowania nie zostały zaobserwowane.

Większość doradców utraciła unikalną okazję dla udowodnienia, że słucha i rozumie swojego klienta. Bez tego, spotkanie może stać się w odczuciu klienta jedynie prezentacją produktów. Poprzez zrekapitulowanie korzyści oraz wykazanie się (z własnej inicjatywy) znajomością oferty konkurencji, doradca mógłby dostarczyć kolejnych dowodów swojej eksperckiej wiedzy. Kiedy w spotkaniu brakuje tych kilku komunikatów, jest to stracona okazja do budowania wiarygodności społecznej i merytorycznej doradcy. Tak stało się w przypadku większości spotkań.

W powyższym zestawieniu nie ma ostatecznej oceny zgodności oferty z potrzebami. Wynika to stąd, że naszym celem nie była ocena samej oferty, a jedynie zachowań doradcy.



3.2.3. Uzasadnienie trafności wyboru banku

Wykres 9: Uzasadnienie wyboru oferty banku



Kierując się założeniem, że pierwsze spotkanie ma wstępny charakter i jego celem jest zapoznanie klienta z bankiem i jego ofertą, doradca powinien poświęcić dużo uwagi przedstawieniu atutów banku z punktu widzenia klienta. Tutaj, ponownie, trafność doboru argumentów uzależniona jest od tego, w jakim stopniu doradcy udało się rozpoznać, co dla klienta jest ważne, jakimi kryteriami może kierować się przy podejmowaniu decyzji o wyborze banku – czyli od jakości diagnozy.

Podczas 3/4 spotkań doradcy nie podjęli z własnej inicjatywy tego tematu, dlatego pod koniec spotkania, w celu sprawdzenia, w jaki sposób jest budowana przez doradców argumentacja, klient zadawał pytanie: „Dlaczego mam wybrać właśnie Państwa bank?”. Uzyskane odpowiedzi bardzo rzadko zawierały wyróżniające bank cechy, a raczej cechy oczywiste, takie jakie uczciwość („Bo jesteśmy najlepsi – stawiamy na długofalowe relacje i uczciwość”, „Dbamy o relacje z klientami, uczciwie ich traktujemy”) lub związane z produktami: największa lista funduszy, indywidualne produkty inwestycyjne, karty akceptowane na całym świecie. Wszystkie odpowiedzi miały jedną cechę wspólną – przy próbie pogłębienia lub uzyskania dowodów, doradcy byli zaskoczeni a ich argumenty brzmiały wysoce nieprzekonująco („Bierze mnie Pani pod włos.”).

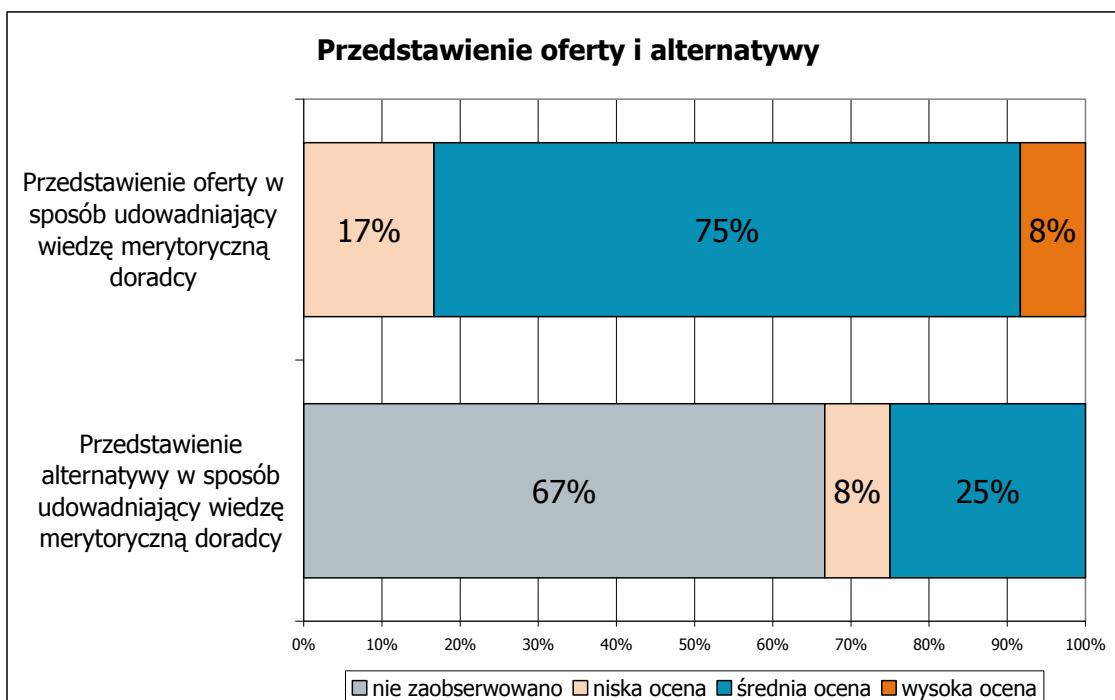


3.3. Kompetencje merytoryczne i społeczne doradcy

„Doradca Klienta jest zaufanym przewodnikiem po świecie finansów. Łącząc wiedzę bankowca i znajomość rynku kapitałowego pomaga Klientowi w wyborze optymalnego zestawu produktów i usług, biorąc pod uwagę profil Klienta opracowany na podstawie analizy jego potrzeb i preferencji m.in. w zakresie płynności i ryzyka.”

3.3.1. Prezentacja oferty

Wykres 10: Przedstawienie oferty i alternatywy



Przedstawienie produktów zajmowało znaczną część spotkania i jest to obszar, w którym doradcy, w porównaniu do innych obszarów badawczych, uzyskali stosunkowo dobre oceny. Znaczny odsetek ocen średnich wynika z braku odpowiedniej diagnozy sytuacji klienta. Świetna orientacja we wszystkich oferowanych przez bank produktach i umiejętność przedstawienia ich przejrzystie i w przekonujący sposób powinna być w Private Banking standardem. Wysoka ocena wymagała tego, aby podkreślić te aspekty produktów, które mogą być szczególnie interesujące akurat dla tego klienta, czyli odnieść się do wniosków z diagnozy i w ten sposób pozytywnie zaskoczyć klienta. Miało to miejsce tylko w jednym z badanych banków.



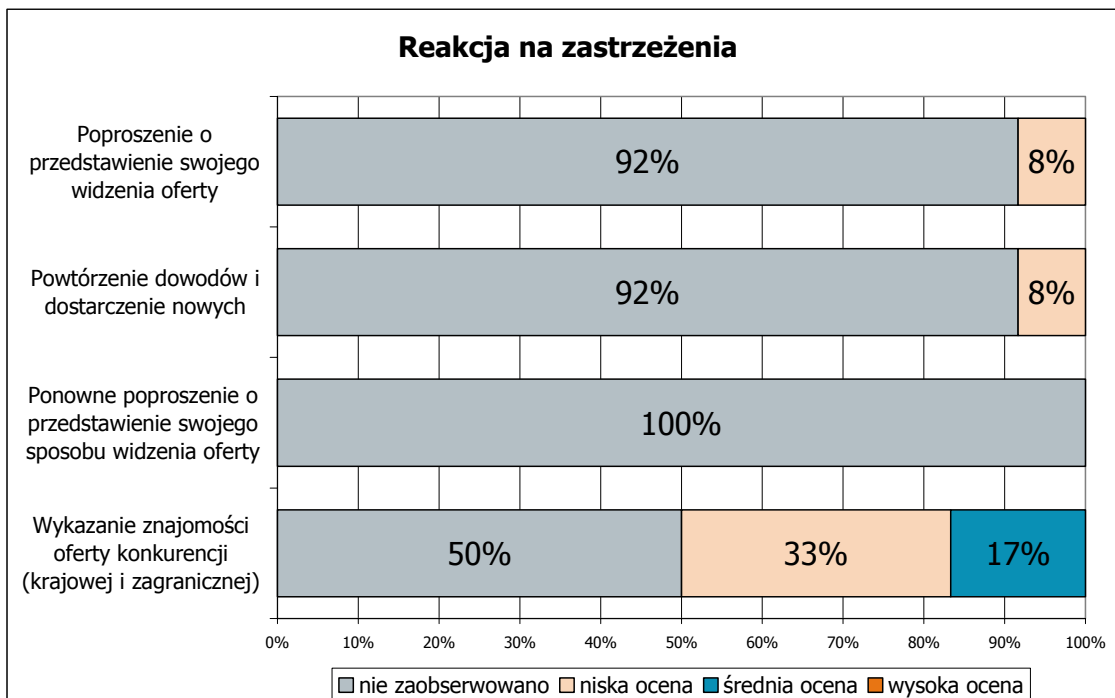
Ocena diametralnie zmienia się w odniesieniu do przedstawienia alternatywnych rozwiązań w sytuacji klienta, czyli tego, jaki inny pakiet produktów mógłby spełnić oczekiwania klienta. W większości banków (67%) nie przedstawiono klientowi alternatywy, ponieważ spotkanie było ukierunkowane na jednowymiarowe przedstawienie produktów bez odniesienia ich do sytuacji klienta. Niskie i średnie wyniki w tym obszarze ponownie pokazują, jakie są negatywne konsekwencje próby przedstawienia klientowi alternatywy, jeśli nie zna się jego motywacji, nastawień i potrzeb z powodu niewystarczającego określenia osobistej sytuacji klienta.

Wyraźnie widać, że zaniedbanie diagnozy daje efekt kuli śnieżowej. Po pierwsze ze względu na to, że dokonanie jej pociągnie 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 dostarczyć klientowi dowodów na to, że deklaracje banku mają odzwierciedlenie w praktyce.



3.3.2. Odpowiadanie na zastrzeżenia

Wykres 11: Reakcja na zastrzeżenia



Ze względu na to, że konkurencja jest liczna, a klienci wymagający, doradca, chcąc pozyskać klienta, powinien być nie tylko znakomicie przygotowany do odpowiadania na zastrzeżenia, ale również aktywnie poszukiwać obszarów, gdzie nie została osiągnięta zgodność, tylko klient o tym, z różnych przyczyn, nie powiedział.

W zależności od tego, jakie tematy były bardziej szczegółowo omawiane, zastrzeżenia klienta dotyczyły wpływu obecnej sytuacji na giełdzie na jego zysk, istnienia rzeczywistych różnic pomiędzy produktami danego banku (samym bankiem) a konkurencją.

W wielu przypadkach jedyną reakcją na zastrzeżenia klienta był uśmiech, lekkie zaczerwienienie twarzy lub szybka zmiana tematu. Doradcy Private Banking nie upatrywali w zastrzeżeniach klienta okazji do tego, aby poprzez celne odpowiedzi nie tylko je zniwelować, ale również udowodnić w danych obszarach przewagę swoją (i banku) nad konkurencją. Szczególnie, iż zastrzeżenia mogą wynikać z tego, że klient zapoznał się z ofertą konkurencji, właśnie natrafił na niezgodność lub sprzeczność i chciałby ją wyjaśnić.

Brak możliwości obserwacji można wyjaśniać również brakiem wystarczająco rozwiniętych umiejętności społecznych (por. wykres 14).



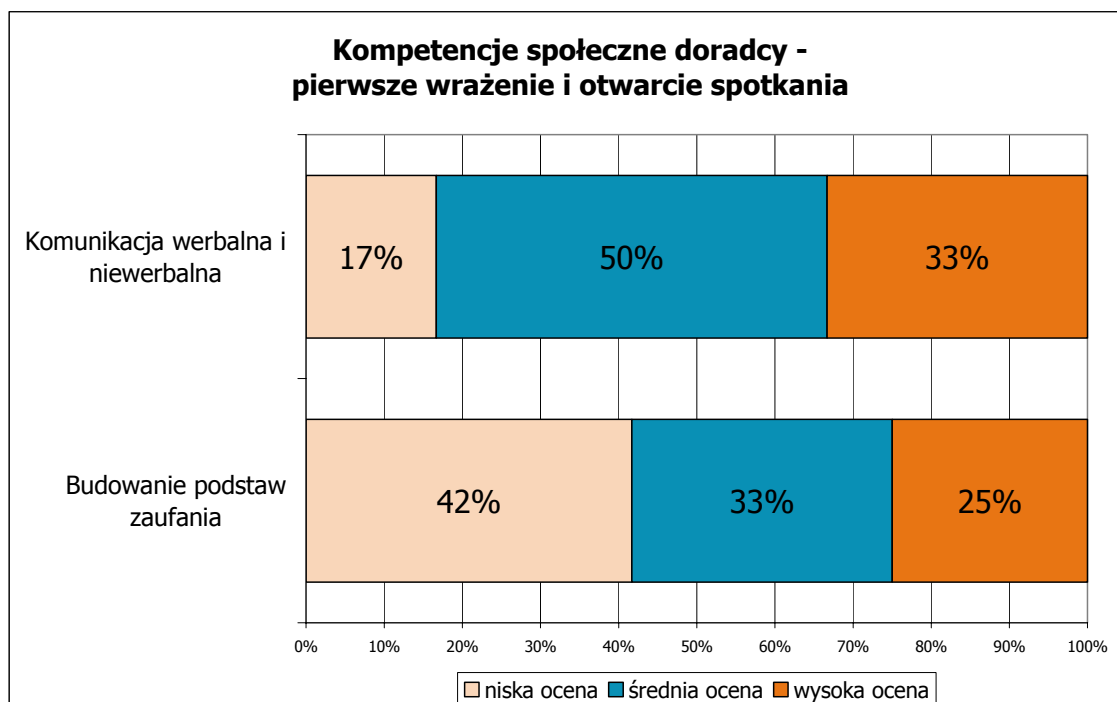
3.3.3. Kompetencje społeczne doradców

W obszarze oceny kompetencji społecznych pojawiło się relatywnie więcej wysokich ocen niż w przypadku innych aspektów podlegających analizie. Jednak w relacji do oczekiwań, jakie niesie ze sobą ekskluzywna oferta, to nadal zdecydowanie za mało.

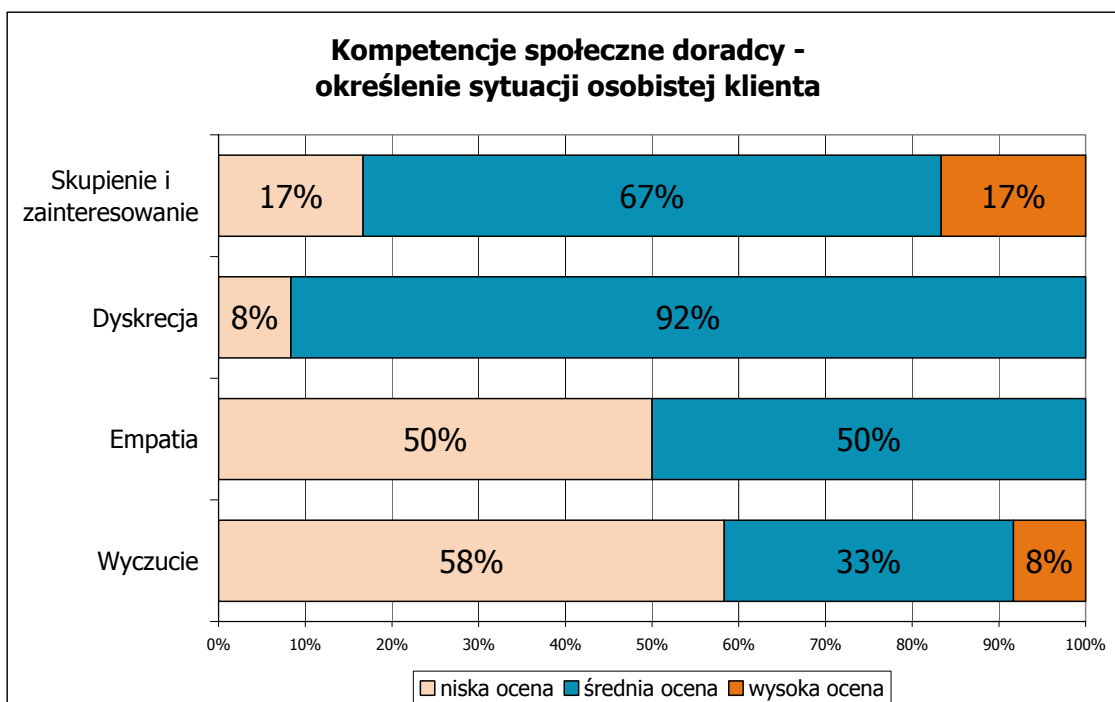
Określone kompetencje społeczne są zasadniczym czynnikiem sukcesu na odpowiednich etapach spotkania i komponują się z odpowiednimi kompetencjami merytorycznymi.

Warte podkreślenia jest to, że doradcy byli w większości bardzo mili i pozytywnie nastawieni. Dla 'tajemniczego klienta' było widoczne, że są przeszkoleni 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. Samo bycie miłym nie powinno być traktowane jako dowód na posiadanie przez doradców szeregu koniecznych i przede wszystkim, bardzo wysoko wykształconych kompetencji społecznych.

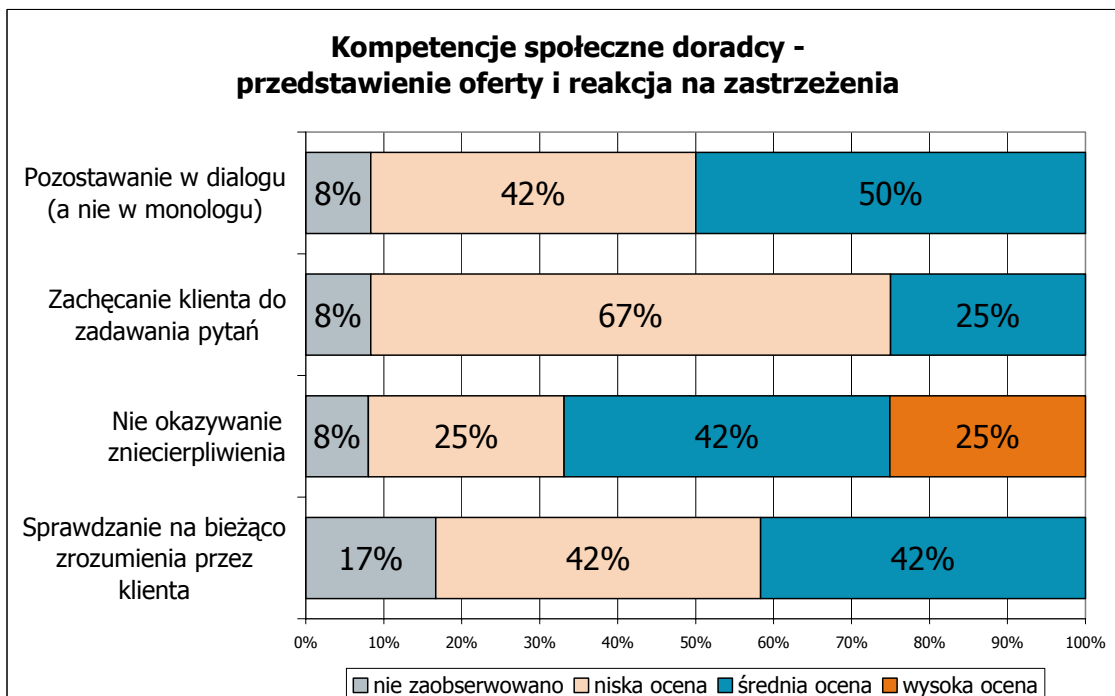
Wykres 12: Pierwsze wrażenie i otwarcie spotkania



Wykres 13: Określenie sytuacji osobistej klienta



Wykres 14: Przedstawienie oferty i reakcja na zastrzeżenia



Najwięcej wysokich ocen (33%) doradcy uzyskali w obszarze komunikacji werbalnej i niewerbalnej. Na ogólne umiejętności komunikacji zwracaliśmy uwagę szczególnie w pierwszej fazie spotkania, bo są one kluczowe dla wytworzenia pozytywnego pierwszego wrażenia oraz płynnego zawiązania się rozmowy. Znacznie niżej oceniona została umiejętność budowania podstaw zaufania (25% wysokich ocen), co związane było z niską oceną skuteczności w 'przełamaniu lodów' (zabezpieczeniu komfortu emocjonalnego klienta) oraz brakiem przedstawienia swojego doświadczenia. Przez to doradca w wielu przypadkach nie dostarczył już na początku dowodów na swoją wiarygodność jako osoby i fachowca – nie wzbudził zaufania.

Nisko ocenione zostały wycucie (58% niskich ocen) i empatia (50% niskich ocen), kluczowe dla dokonania trafnej diagnozy osobistej sytuacji klienta, bez których trudno nawiązać nić porozumienia, a dalej zbudować długoterminowe relacje. Przede wszystkim wynikało to z nadmiernej koncentracji doradców na sobie: opowiadanie o własnych doświadczeniach, szczególnie interesujących produktach, bez dostrzegania sygnałów, że jest to temat dla klienta już wyczerpany, czy przechodzenie do próby diagnozy sytuacji klienta – kiedy ten stara się właśnie zakończyć spotkanie.

Nisko również zostały ocenione zachowania, zgodnie z założeniami konieczne do tego, aby przedstawienie oferty nie było jednostronną i jednowymiarową prezentacją, jak również ujawniające gotowość doradcy do odchodzenia od z góry ustalonego scenariusza spotkania i wchodzenia w trudne sytuacje. Zachęcanie klienta do zadawania pytań jest najniżej ocenionym zachowaniem.

Zdarzały się również sytuacje, które na tym poziomie usług nie powinny się pojawiać: jeden z doradców nie dawał sobie przerwać – klient, choć sygnalizował chęć zmiany tematu, musiał czekać, aż doradca dokończy myśl; inny doradca pod koniec rozmowy jawnie okazał zniecierpliwienie, mimo że spotkanie nie trwało szczególnie długo, ani też nie padło w nim ze strony naszej konsultantki więcej pytań niż zwykle.



4. Podsumowanie

4.1. Zalecane działania

Tradycyjna forma szkoleń z zakresu sprzedaży, jak i dalszy rozwój typowych umiejętności sprzedaży w tym obszarze, nie przyniosą pożądanych rezultatów. Klient Private Banking jest bowiem, coraz bardziej świadomym uczestnikiem rynku finansowego, a przez to coraz bardziej wymagającym odbiorcą usług. Osiągnięcie satysfakcjonujących rezultatów tak dla banku, jak i dla klienta wymaga zaspokojenia jego głównych potrzeb – zysku i bezpieczeństwa finansowego, które same w sobie są sprzeczne. Realizacja tych potrzeb wymaga więc prawdziwego kunsztu zarówno w kompetencji merytorycznej jak i społecznej.

Tylko precyzyjne, bo wielopłaszczyznowe podejście pokazujące wzajemne powiązania pomiędzy elementami pożądanych kompetencji przyniesie wymierne efekty. Dlatego programy rozwoju kompetencji doradców osobistych powinny 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 niewątpliwe, 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 wygrają te banki, które jako pierwsze uznają konieczność poprawy jakości usług w zakresie Private Banking i efektywnie wprowadzą swoich doradców na wyższy poziom obsługi, satysfakcjonujący nawet najbardziej wymagających.



5.0 GFMP Management Consultants

Obszary działania

- ▶ **Strategiczne HRM** – Zapewniamy wsparcie realizacji strategii firmy w obszarze polityki personalnej poprzez dostarczenie firmie niezbędnych kompetencji u pracowników.
- ▶ **Komunikacja wewnętrzna** – Zapewniamy najwyższy poziom innowacyjności pracowników dzięki komunikacji najwyższej jakości.
- ▶ **Zarządzanie** – Rozwijamy i zapewniamy najwyższą efektywność zarządzania

W ostatnim czasie przeprowadziliśmy m.in. następujące projekty:

- ▶ szkolenia otwarte obejmujące tematykę komunikacji wewnętrznej, HR i zarządzania, w których uczestniczyło w sumie kilkudziesięciu menedżerów i specjalistów z czołowych firm w Polsce,
- ▶ badanie opinii pracowników w wiodącej grupie medialnej w Polsce,
- ▶ cykl szkoleń dla wszystkich menedżerów międzynarodowego centrum finansowego wiodącej firmy z branży IT,
- ▶ cykl szkoleń dla menedżerów międzynarodowego banku,
- ▶ sesja strategiczna dla zarządu lidera na rynku wydawniczym,
- ▶ ocena 360 stopni dla menedżerów w firmach z branży FMCG i bankowej,
- ▶ cykl szkoleń z zakresu Performance Management dla Top Management wiodącej firmy na rynku ubezpieczeniowym,
- ▶ audyty komunikacyjne oraz badania opinii pracowników dla firm z branży: FMCG, finansowej i przemysłowej,
- ▶ badanie kultury organizacyjnej oraz projekt Change Management dla międzynarodowego koncernu FMCG.

Z naszych usług w ostatnim czasie skorzystali między innymi:

Amica, Astellas, Bank BPH, Bank Zachodni WBK, British American Tobacco, Commercial Union, Coty, Danone, DHL, Firma Chemiczna Dwory, Fortis Bank, Gallaher, GlaxoSmithKline, Grundig, Gruner + Jahr, Grupa ITI, Hewlett-Packard, ING Bank Śląski, Kompania Piwowarska, Lafarge, LUKAS Bank, Maspex Wadowice, Pfizer, Philip Morris, PKN Orlen, Polska Telefonii Cyfrowa, Provident, Raiffeisen Bank, Sanofi Aventis, SAP, Schenker, Schering AG, Vattenfall, Wyeth, Zentiva.

Jeżeli są Państwo zainteresowani otrzymaniem informacji na temat naszej firmy, prosimy o kontakt:

GFMP Management Consultants
ul. Zwycięzców 28/20
03-938 Warszawa

tel. (22) 672 50 00

e-mail: warszawa@gfmp.com.pl

Więcej informacji o firmie po adresem: www.gfmp.com.pl

