

Jakość, nie ilość

Każdy z banków działających na polskim rynku ma w swoim portfolio od kilku do kilkunastu produktów o różnym stopniu zaawansowania. Jak dotrzeć z tą informacją do klienta? Nie przytłoczyć go, ale zachęcić do skorzystania z usług?

LESZEK GREŃ

Podczas szkoleń pracowników działów sprzedaży banków spotykamy się z następującym problemem: czy model biznesowy realizowany na poziomie oddziału powinien koncentrować się na sprzedaży, czy też na jakości obsługi klienta? Z pozoru wydaje się, że istotne są oba te obszary i strategia sprzedażowa banku powinna realizować je w odpowiednich proporcjach. Praktyka wskazuje jednak, że nie jest to takie oczywiste. Menedżer w oddziale każdego dnia ma dylemat, czy realizować sprzedaż, czy skupiać się na obsłudze klienta i w jakiej proporcji – i to mimo wytycznych z centrali.

TO NIE AKWIZYCJA

Wyobraźmy sobie rutynową sytuację, kiedy przychodzi klient do oddziału banku załatwić sprawę i ma na to ograniczony czas. Co więcej, za nim najczęściej stoi kolejka innych, również śpieszących się osób. Konsultant ds. obsługi klienta musi dokonać błyskawicznego wyboru, czy jedynie obsłużyć go i grzecznie pożegnać, aby był zadowolony, czy też zaproponować mu coś więcej. Najczęściej coś więcej to „ciasteczko do kawy”, ale tu się zaczyna problem, bo ile więcej – jeden dodatkowy produkt czy kilka produktów? Czy umówić się z nim na kolejne spotkanie, co wydaje się niezbędne przy prezentacji skomplikowanego produktu finansowego, jak np. funduszy inwestycyjnych.

Klient przychodzi w konkretnej sprawie i nie można przytłoczyć go nadmiarem ofert, nie należy traktować go w sposób akwizycyjny. Na polskim rynku mamy przykłady banków, które zdecydowały się na koncentrację na sprzedaży. Notują one co prawda wysoką dynamikę wzrostu sprzedaży, ale odbywa się to kosztem negatywnej ich percepcji. Właśnie od przedstawicieli tych banków mamy regularne telefony z propozycją nabycia karty kredytowej, spotkań w sprawie funduszy



„Klient przychodzi w konkretnej sprawie, nie można go przytłoczyć”

inwestycyjnych itp. Wielu z nas jest zmęczonych tego typu sprzedażą i reaguje alergicznie. Mamy też takie banki, które w swojej strategii stawiają na jakość obsługi klienta. Sprzedawca staje się rzeczywistym jego doradcą. Jednak już na etapie wykonawczym menedżerowie nie potrafią się zdecydować na żadną z opcji. Chcieliby koncentrować się na sprzedaży, ale jakość obsługi klienta też jest dla nich ważna. Jest to na pewno wyzwanie dla zarządu banku i firm doradczych, które pomagają – przy tworzeniu modelu biznesowego czy modelu sprzedaży – znaleźć właściwy balans pomiędzy dwoma podejściami.

TRADYCJA KONTRA NOWOCZESNOŚĆ

Weźmy pod uwagę bank z tradycyjnym podejściem i bank nowoczesny, plastikowe, przyciągające standy w centrach handlowych, do których jest łatwy dostęp i mili, otwarci młodzi ludzie. Oba te przykłady reprezentują inne podejście do klienta, wywołane zarówno otoczeniem, wiekiem personelu i sposobem prowadzenia rozmowy.

W banku o podejściu tradycyjnym pani w okienku jest przyzwyczajona do obsługi klienta z tym, z czym do niej przychodzi. Tak wykonywała swoją pracę przez wiele lat. Obecnie wymaga

się od niej, aby oprócz standardowej obsługi proponowała inne produkty banku. Po pierwsze nie jest nauczona takiego podejścia do klienta. Na dodatek menedżer nie zmotywował jej do działania. Wręcz się wstydzi oferowania dodatkowych produktów. I tu rodzi się problem, z którym musi sobie poradzić menedżer. Dobrze, jeżeli umie komunikować swoje problemy i one są na szczeblu centrali rozpatrywane, gorzej gdy musi sam sobie radzić, nie otrzymując pomocy m.in. coachingu czy szkoleń. Wyobraźmy sobie menedżera, który nie dostaje wsparcia z centrali, jedynie plany, które są wyższe z miesiąca na miesiąc. Wówczas sytuacja menedżera jest niezwykle trudna,

bo codziennie na rynku pojawiają się nowe produkty, w których trzeba się orientować i nauczyć. A doba ma tylko 24 godziny. Jeżeli nie jest odpowiednio zmotywowany, to nie będzie dobrze sprzedawał i motywował swoich ludzi. Plany jego oddziału stają się zagrożone, a więc jego pozycja również. Brak poczucia bezpieczeństwa paraliżuje działanie.

ZŁOTY ŚRODEK

Złotym środkiem jest zbudowanie takiego modelu sprzedaży i obsługi, który zapewni właściwy balans między realizacją celów biznesowych a satysfakcjonującym poziomem obsługi klienta. W modelu sprzedaży oznacza to koncentrację na ściśle określonej grupie klientów. Oto przykład.

Bank Wells Fargo po wielomiesięcznych analizach zdecydował się na grupę Amerykanów, która była do tej pory traktowana po macoszemu. Otóż podjął próbę przyciągnięcia do banku Amerykanów pochodzenia latynoskiego, która to grupa stanowi spory odsetek społeczeństwa amerykańskiego. Do tej pory była ona postrzegana jako biedna, mało perspektywiczna dla banków. Ku zaskoczeniu całej branży to posunięcie było strzałem w dziesiątkę. Latynosi okazali się lojalnymi klientami, skorymi do oszczędzania.

Wydaje się, że wiele banków działających na rozwijającym się polskim rynku czeka taka decyzja. Będą one musiały określić grupę klientów, na której mają się skoncentrować. Czy być McDonaldem, który szybko i poprawnie obsłuży klienta i wszędzie świadczy ten sam poziom usług, czy też być ekskluzywnym bankiem nastawionym na obsługę klienta mającego, bardzo wymagającego. Umiejętność budowania trwałych, efektywnych relacji z klientem powinna opierać się na technologii komunikacyjnej. Za przykład niech posłuży technologia perswazyjna pozwalająca w dyskretny, nieinwazyjny sposób zabiegać o sympatię klienta, co w konsekwencji przekłada się na wynik finansowy. Nie spotkałem się dotąd z pozytywnym przykładem na efektywne zarządzanie portfolio kilkunastu produktów bankowych. Ograniczeniem jest wiedza i czas. Mimo zaleceń z centrali praktyka wygląda nieco inaczej, to szef danego oddziału decyduje, na czym się koncentruje przy realizacji planów sprzedażowych. Wydaje się, że takie zjawisko to efekt uboczny konkurencji na rynku bankowym. W tej chwili większość banków notuje niezwykle wysoką dynamikę sprzedaży, ale też zysku. Banki otwierają nowe oddziały, ale w niedalekiej przyszłości ten etap się zakończy. Nastąpi

nasylenie rynku i wtedy wygrają te instytucje, które mają klarowną strategię marketingową i postawią na jakość obsługi klienta. Ten bowiem z roku na rok staje się bardziej wymagający, oczekuje wyższej jakości obsługi.

KAPITAŁ: ZADOWOLENY KLIENT

Warto więc się postarać o jego zadowolenie i zaufanie. W zdobyciu zaufania ważną rolę spełniają standardy. Klient podczas obsługi powinien mieć wrażenie, że jest najważniejszy. Oznacza to, że osoba, która go obsługuje jest na nim skoncentrowana. I tu dotykamy jeszcze jednego zagadnienia, mianowicie kultury osobistej, mentalności, nastawienia i standardów pracy. Z przeprowadzanych przeze mnie badań fokusowych wynika, że pracownicy źle myślą o swoich klientach. Dla nich to z reguły intruzi, a przecież gdyby nie klienci, to nie byłoby uzasadnienia dla działania tych organizacji. Przyszłość należy do takich instytucji, które zasoby ludzkie traktują jako cenny kapitał firmy, a klienta jako najważniejsze dobro. Dobra obsługa klienta – jest dobrym biznesem!

Autor jest psychologiem biznesu, coachem, dyrektorem generalnym Greń Communication Sp. z o.o.