

Józef Perenc

Zarządzanie relacjami z klientem jako kluczowe narzędzie kontaktu banku z usługobiorcami

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 31, 471-483

2013

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

JÓZEF PERENC¹
Uniwersytet Szczeciński

ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z KLIENTEM JAKO KLUCZOWE NARZĘDZIE KONTAKTU BANKU Z USŁUGOBIORCAMI

Streszczenie

W artykule przedstawiono istotę zbudowania poprawnej komunikacji i prawidłowych relacji z klientami banków, uwypuklono rolę i znaczenie badań marketingowych oraz potrzebę wykonania poprawnej segmentacji klientów. Autor skoncentrował swoją uwagę na procesie zarządzania kluczowymi klientami oraz na potrzebie doskonalenia obsługi wszystkich klientów dla uzyskania większej lojalności i przywiązania swoich klientów.

Słowa kluczowe: relacje, klient, usługi, komunikacja marketingowa, segmentacja

Istota budowania komunikacji marketingowej z klientami w banku

„Komunikowanie się jest to proces, dzięki któremu ludzie w bezpośrednim kontakcie z inną osobą przekazują i otrzymują informacje”². Komunikacja marketingowa to przekazywanie otoczeniu rynkowemu wszelkich wartości firmy poprzez działania marketingowe. Wartość przedsiębiorstwa to nie tylko wartość w pieniądzu, ale również prestiż, udział w rynku, pozycja konkurencyjna, doświadczenie kadr, czyli kapitał intelektualny. Komunikacja to także kształtowanie cech wyróżniających firmę, czyli jej tożsamości, a także odpowiednie, partnerskie reagowanie na płynące z otoczenia informacje.

¹ jozef.perenc@wzieu.pl.

² S. Majewska, *Kreowanie wizerunku... zrób dla siebie jeszcze więcej*, Profi Biznes Group, Szczecin 2009, s. 61.

Obecnie komunikacja marketingowa rozumiana jest jako zarządzanie dialogiem firmy z otoczeniem, które przyczynia się do utrzymywania i rozwiązywania stosunków partnerskich z uczestnikami rynku³. Przedsiębiorstwo emituje informacje z różnych źródeł nie tylko w stosunku do swoich klientów, ale i innych podmiotów otoczenia rynkowego. Jest to także zespół informacji, jakie dany podmiot zbiera na rynku (m.in. megatrendy, preferencje i potrzeby nabywców).

Na zakres komunikacji marketingowej składają się wszystkie relacje między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem rynkowym (relacja przedsiębiorstwo–klient). Można ją zatem podzielić na komunikację formalną (promocję) oraz komunikację nieformalną. Komunikacja formalna to reklama ATL i BTL, public relations, promocja bezpośrednia, promocja sprzedaży i akwizycja. Natomiast komunikacją nieformalną nazywa się wszelkie inne działania, oprócz promocji, które bezpośrednio i pośrednio niosą komunikaty marketingowe do otoczenia rynkowego i pobierają je z tego otoczenia⁴.

Narzędzia komunikacji banku z otoczeniem można podzielić na grupy⁵:

- komunikacja poprzez usługi bankowe, czyli oddziaływanie na klienta poprzez sposób prezentacji usług,
- komunikacja poprzez punkt sprzedaży (obejmuje m.in. takie narzędzia, jak: lokalizacja placówki, architektura, wystrój wnętrz, obsługa klienta, fachowość personelu, lokalny sponsoring i reklamę, lokalne akcje promocyjne),
- komunikacja inicjowana przez centralę banku (wizerunek banku jako całości, public relations, kampanie reklamowe o zasięgu ogólnokrajowym, sponsoring firmowany przez centralę).

Wszystkie wymienione grupy narzędzi komunikacyjnych w banku powinny się odpowiednio uzupełniać oraz mieć charakter kompleksowości.

Komunikacja relacyjna w banku opiera się na wielu założeniach. Musi być spersonalizowana, interaktywna, prowadzona konsekwentnie na zasadzie partnerstwa w dłuższym okresie. Umożliwia to dotarcie do konkretnego klienta, zapewnia komunikację dwustronną i pozwala na indywidualizację przekazu. Bardzo dużą rolę odgrywa komunikacja osobista. Komunikacja masowa jest

³ G. Rosa, *Komunikacja i negocjacje w biznesie*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009, s. 48.

⁴ *Komunikacja marketingowa*, red. M. Rydel, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2001, s. 21–22.

⁵ *Bankowość – podręcznik dla studentów*, red. J. Głuchowski, J. Szambelańczyk, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1999, s. 232.

potrzebna tylko w czasie przełomowych momentów w historii banku oraz przy nawiązywaniu relacji partnerskich. Informacje przekazywane są w obu kierunkach. Klient ma sposobność wyrażania swoich odczuć i opinii, a jego zdanie jest odnotowywane i później wykorzystywane w działalności praktycznej banku. Wprowadzone są elementy interaktywności, przekaz oraz inne elementy programów komunikacji, takie jak nośniki i formy reklamy, a także media, powinny być dostosowane do potrzeb oraz poziomu percepcji nabywcy usług bankowych. W komunikacji z klientem banku niedopuszczalne jest wprowadzenie klienta w błąd, w pełni świadome przedstawianie niezrozumiałego przekazu i ukrywanie ważnych informacji z decyzyjnego punktu widzenia. Zdarza się, że niektóre banki z premedytacją wykorzystują mniejszą wiedzę klientów dotyczącą oferowanych przez nie produktów i wprowadzają ich w błąd, np. przez ciągłe zmiany w zakresie prowizji, oprocentowania czy czasu spłaty oraz ograniczają dostęp do informacji i składają nierealne oferty (głównie w reklamach). Jednak budowanie długookresowych relacji z klientem nie na tym polega, gdyż musi opierać się przede wszystkim na prawdzie oraz wzajemnym zaufaniu.

Uwzględniając złożoność finansowych decyzji podejmowanych przez klientów indywidualnych, banki powinny im dostarczać odpowiednią ilość niezbędnych informacji. Rozwijająca się wciąż technologia powoduje, że nabywcy produktów bankowych posiadają dostęp do niezależnych i obiektywnych źródeł wiadomości oraz są w stanie coraz lepiej oceniać oferowane na rynku produkty i dokonywać racjonalnych pod względem ekonomicznym decyzji. Banki muszą zadbać, aby ich klienci mieli szybki i łatwy dostęp do wszystkich ważnych informacji, a także, aby mogli zgłaszać swoje życzenia i uwagi dotyczące procesu obsługi oraz, co najważniejsze, do oferty produktowej banku⁶.

Badania marketingowe jako źródło informacji o klientach banków

Badania marketingowe rozumiane są jako systematyczne gromadzenie danych, ich analizowanie w celu ciągłego doskonalenia procesów decyzyjnych. „Badania marketingowe odejmują diagnozę potrzeb informacyjnych przedsiębiorstwa (instytucji), selekcję zmiennych oraz gromadzenie, analizowanie i interpretowanie danych służących podejmowaniu decyzji marketingowych”⁷.

⁶ M. Szczepaniec, *Marketing relacyjny jako element strategii banków komercyjnych*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2004, s. 229–230, M. Violano, S.C. van Collie, *Techniki bankowości detalicznej*, Związek Banków Polskich, Warszawa 1996, s. 10.

⁷ *Badania marketingowe – podstawowe metody i obszary zastosowań*, red. Krystyna Mazurek-Lopacińska, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2002, s. 14.

W odniesieniu do komunikacyjnej formy badań marketingowych, przyczyniającej się do budowania relacji z klientem, badania marketingowe rozumiane są jako funkcja łącząca klientów, konsumentów i otoczenie z badaczem rynku, dzięki informacji wykorzystywanej w celu określenia i zidentyfikowania szans rynkowych i problemów, a także polepszenia zrozumienia marketingu jako procesu⁸.

Najważniejszym celem badań marketingowych jest otrzymanie informacji pozwalających na zidentyfikowanie potrzeb i oczekiwań klienta w taki sposób, aby oferta podmiotu przeprowadzającego badania mogła te życzenia i potrzeby zaspokoić. Umożliwiają one pomniejszenie ryzyka podejmowania decyzji błędnych oraz uzyskania informacji uzupełniających o szansach na odniesienie sukcesu⁹. Dla banku do najważniejszych celów badań marketingowych należą¹⁰:

- poznanie oraz analiza rynku finansowego i zachodzących w nim zmian (wielkość rynku, częstotliwość korzystania z usług bankowych, cechy klientów itp.),
- opracowanie nowych rodzajów usług bankowych,
- dostosowanie usług bankowych do oczekiwań i potrzeb nabywców,
- testowanie wprowadzanych na rynek usług bankowych,
- zapewnienie skuteczności w zakresie promocji,
- rozwój dystrybucji, najnowszych technik sprzedaży oraz technologii bankowej,
- kontrolowanie oceny funkcjonowania banku przez klientów,
- analiza ofert i zachowań głównych konkurentów.

Badania marketingowe są jednym z najistotniejszych elementów sporządzonego planu marketingowego, ponieważ bazując na analizie sytuacji na rynku podejmowane są decyzje opracowania strategii marketingowych dla konkretnej usługi lub grupy usług bankowych¹¹. Należy pamiętać, że głównym celem badań marketingowych jest zgromadzenie zestawu informacji umożliwiających podejmowanie właściwych decyzji w kwestii wyboru i realizacji strategii rynkowej na okresy przeszłe, na rynek jutra.

⁸ A. Sagan, *Badania marketingowe – podstawowe kierunki*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 2004, s. 10.

⁹ *Badania marketingowe...*, s. 17–19.

¹⁰ J. Grzywacz, *Marketing banku*, Difin, Warszawa 2010, s. 104.

¹¹ B. Żurawik, W. Żurawik, *Marketing bankowy*, PWE, Warszawa 1995, s. 93.

Segmentacja klientów i jej przydatność dla poprawy oferty banku

Przedsiębiorstwo działające na rynku zawsze stara się dotrzeć do wybranych, konkretnych odbiorców i w tym właśnie celu przeprowadza segmentację rynku. Segmentacja jest to proces polegający na podziale heterogenicznego (zróżnicowanego) rynku na homogeniczne (jednorodne) obszary. Jest to świadomy podział klientów na grupy, które z punktu widzenia interesującego dane przedsiębiorstwo są podobne do siebie, czyli charakteryzują się zbliżonymi potrzebami i motywami decyzji nabywczych¹².

Prawidłowa segmentacja banku pomaga unikać marnowania zasobów, ponieważ bank zaczyna koncentrować się na obszarach, zapewniających zwrot poniesionych nakładów. Bank wyczekuje także korzyści płynących z segmentacji klientów, a warunkiem jest zachowanie właściwych warunków, odpowiednich dla wyodrębnienia danego segmentu. Segment musi charakteryzować się właściwą wielkością, która ma uzasadniać potrzebę zastosowania indywidualnej strategii marketingowej. Ponadto segment musi być homogeniczny, co oznacza, że obejmuje grupy klientów odznaczających się zbliżonymi cechami i potrzebami¹³.

Rynek klientów indywidualnych to inaczej rynek detaliczny. Obejmuje on klientów indywidualnych, którzy w celu osiągnięcia określonych korzyści korzystają z usług bankowych¹⁴. Banki najczęściej stosują następujące kryteria segmentacji klientów indywidualnych:

- demograficzne: wiek, płeć, wykształcenie, faza cyklu życia w rodzinie,
- ekonomiczne: dochód i źródła jego powstawania,
- społeczne: wykształcenie, miejsce zamieszkania, przynależność do danej grupy społecznej,
- styl życia: zainteresowania, formy spędzania wolnego czasu, aktywność zawodowa,
- sposób postępowania: stosunek do ryzyka i oszczędzania, lojalność w stosunku do banku, częstotliwość kontaktów z bankiem, wielkość zaangażowania kapitału.

Banki, wyodrębniając segmenty klientów indywidualnych kierują się określonymi zasadami w zależności od ilości posiadanych informacji, pochodzących

¹² *Marketing usług. Wybrane aspekty*, red. J. Perenc, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005, s. 144.

¹³ Z. Roszkowski, *Marketing bankowy*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2002, s. 45–46.

¹⁴ B. Żurawik, W. Żurawik, *Marketing bankowy...*, s. 138.

z badań rynku oraz bazy danych banku. Są nimi: dostępność do konkretnego segmentu i możliwość pomiaru jego opłacalności, zachowanie homogeniczności segmentu, a także zachowanie poziomu jego atrakcyjności dla banku¹⁵. W tabeli 1 przedstawiono przykładową segmentację indywidualnych klientów banku.

Tabela 1

Segmentacja klientów indywidualnych

Rodzaj klienta	Wiek	Opis segmentu	Oferta banku
Uczniowie (szkoła podstawowa i gimnazjum)	do 16-go roku życia	– nadzór opiekunów, – własne, drobne oszczędności.	– rachunek oszczędnościowy.
Młodzież (szkoła ponadgimnazjalna, początek studiów)	16–23 lata	– własne oszczędność, – niskie dochody – pierwsza praca.	– rachunek oszczędnościowy, – pożyczka, – kredyt studencki, – udogodnienia podróżne, – przekroczenie limitu rachunku.
Osoby zakładające rodziny, nowożeńcy	24–29 lat	– niewysoki, wspólny dochód, – spłata pierwszych kredytów, – oszczędności na mieszkanie.	– ubezpieczenie, – lokata, – kredyt konsumpcyjny, – wspólny rachunek, – karta kredytowa, – udogodnienia podróżne.
Osoby pracujące, rodziny	30–49 lat	– rozwijająca się kariera zawodowa, – wyższe dochody, – zakup dóbr, takich jak dom, mieszkanie czy samochód, – większe wydatki na dzieci.	– wspólny rachunek, – lokata, różne inwestycje, – kredyt, – hipoteka, – karta kredytowa, – rachunek dla dzieci, – testament.
Dojrzałe osoby	50–65 lat	– pojawia się zwiększony wolny dochód, – doradztwo finansowe.	– usługi doradcze, – lokaty, różne inwestycje, – niewielkie pożyczki, – operacje na giełdzie.
Starsze osoby, emeryci	więcej niż 65 lat	– wydatki na rodzinę, – wydatki na osobiste potrzeby, – wydatki zdrowotne, – skumulowany kapitał.	– usługi doradcze, – fundusze powiernicze, – lokaty, – kredyty (na pomoc dla wnuków i dzieci, rozwój zainteresowań, podróżowanie).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Żurawik, W. Żurawik, *Marketing bankowy*, PWE, Warszawa 1995, s. 159–160; W. Grzegorzczak, *Marketing bankowy*. Oficyna Wyd. Branta, Bydgoszcz–Łódź 2004, s. 83.

¹⁵ M. Pluta-Olechnik, *Marketing usług bankowych*, PWE, Warszawa 1999, s. 42.

Podstawowym celem segmentacji rynku jest wyodrębnienie wewnętrznie jednorodnych segmentów klientów banku, a następnie wybranie danego rynku działania banku i placówek operacyjnych¹⁶. Segmentacja klientów niesie dla banku wiele korzyści. Jest podstawą podjęcia decyzji o wyborze docelowego rynku działania banku oraz jego oddziałów. Zasadność podziału rynku na segmenty wynika z autentycznego zrozumienia i potrzeby praktycznego stosowania marketingu. W praktycznej działalności banku jest to umiejętność zbudowania programu marketingu mix, uwzględniającego cechy charakterystyczne, oczekiwania i zachowanie danego segmentu nabywców usług bankowych¹⁷.

Segmentacja, która została przeprowadzona prawidłowo, właściwie przypisała klientów do segmentów, pozwala na zarządzanie relacjami z nimi: zaczynając od stworzenia odpowiedniej oferty produktowej, uwzględniającej formę obsługi, poprzez wybór polityki cenowej, po sposób komunikacji z klientami. Działania te mają służyć dostarczaniu nabywcom wartości, a celem nadrzędnym banku jest budowanie trwałej rentowności samego banku, czyli także jego klientów¹⁸.

Poznanie i zarządzanie kluczowymi klientami banku (klienci VIP)

Kluczowy klient to taki klient, który z punktu widzenia długofalowej polityki przedsiębiorstwa, ma cechy szczególne, strategiczne z punktu widzenia określonego podmiotu. Wyróżniać najlepszych klientów powinno się w każdej branży i w każdym rodzaju działalności gospodarczej¹⁹. Zarządzanie kluczowymi klientami dotyczy podejmowania właściwych decyzji inwestycyjnych oraz wykształcenia specyficznej więzi z takim klientem. Bardzo ważny jest fakt dotyczący umiejętnego wykorzystania tego, co z tej relacji wynika oraz wpływa na funkcjonowanie firmy w przyszłości. Dlatego też zarządzanie kluczowymi klientami wymaga nie tylko kierowania sytuacją bieżącą, ale przede wszystkim przewidywania przyszłości²⁰.

W literaturze spotyka się podział na banki detaliczne, które obsługują osoby fizyczne i banki korporacyjne – hurtowe, dla przedsiębiorców. Bank detaliczny charakteryzuje się dostosowaniem oferty do potrzeb klienta indywidualnego.

¹⁶ *Ibidem*, s. 40.

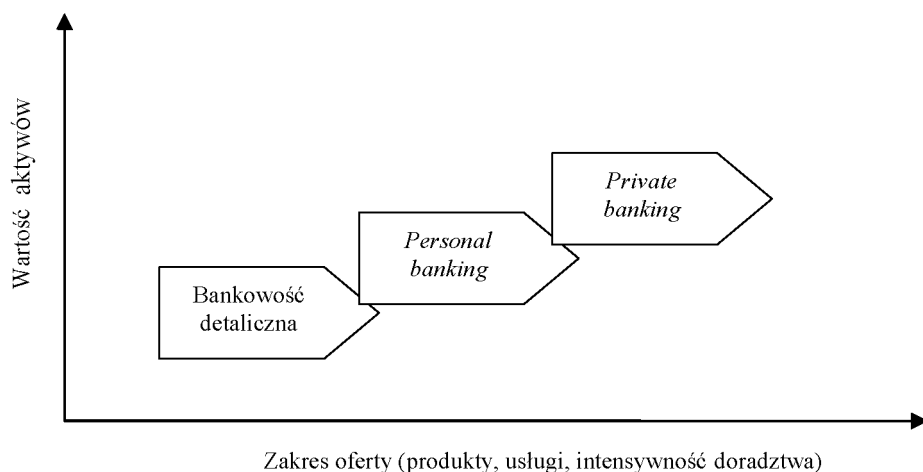
¹⁷ M. Pluta-Olearnik, *Marketing usług...*, s. 59–60.

¹⁸ M. Marcinkowska, *Wartość banku – kreowanie wartości i pomiar wyników działalności banku*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2003, s. 173.

¹⁹ S. Turek, *Najważniejsi klienci – czyli Key Account w praktyce*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2006, s. 28–36.

²⁰ P. Cheverton, *Zarządzanie kluczowymi klientami*, Dom Wydawniczy ABC Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 19–21.

Klienci często różnią się między sobą poziomem zamożności, wymaganiami w stosunku do banku, dlatego bank musi dywersyfikować produkty, dostosowując je do zindywidualizowanych potrzeb klienta. Można wyróżnić trzy grupy klientów: klienci o niskim poziomie aktywów (dedykowana bankowość detaliczna), o średnim poziomie aktywów – *personal banking* oraz o wysokim poziomie aktywów – *private banking*. Im wyższa wartość aktywów, tym bardziej złożone usługi bankowe oferowane są klientowi oraz otrzymuje on intensywniejsze i indywidualne doradztwo. Zamożni klienci wymagają wysokiego standardu obsługi bankowej, a wysoka wartość powierzonych bankowi aktywów pozwala na tworzenie złożonych i zindywidualizowanych ofert²¹. Sytuację tę przedstawiono na rysunku. 1.



Rys. 1. Oferta skierowana do klientów indywidualnych

Źródło: D. Bednarska-Olejniczak, *Private banking – marketing, jakość, sprzedaż*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2010, s. 9; L. Dziawgo, *Private banking*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 51.

Bankowość osobista czyli *personal banking* jest to pierwszy rodzaj bankowości dedykowanej klientom zamożnym, a dokładniej średniozamożnym. Jej powstanie wiąże się z faktem, że banki zauważyły, iż istnieje pewna grupa klientów, którzy posiadają aktywa finansowe o wartości wyższej niż przeciętny klient bankowości detalicznej, ale nie aż tak wysokie jak klienci *private banking*. Ta średniozamożna grupa nabywców często potrzebowała bardziej zaawansowanej oferty doradczej, miała większe niż przeciętne oczekiwania

²¹ D. Bednarska-Olejniczak, *Private banking – marketing, jakość, sprzedaż*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2010, s. 8.

w stosunku do obsługi, jakości oferowanych im produktów oraz wymagała bardziej indywidualnego traktowania²².

Private banking jest ofertą, która jest skierowana do osób posiadających zaplecze finansowe, prestiż i pozycję oraz niemających czasu na zajmowanie się własnymi finansami. Wśród osób korzystających z tego typu usług można wyróżnić nie tylko menedżerów znanych korporacji i przedsiębiorców, ale także przedstawicieli wolnych zawodów, np. lekarze, artyści. *Private banking* wyróżnia się sposobem obsługi, klient bardzo często jest znany pracownikom banku i nie musi czekać w kolejce do okienka. Klient poza posiadaniem rachunków złotych i walutowych ma także sposobność dokonania transakcji zagranicznych i krajowych oraz obrotu papierami wartościowymi²³. Banki oferujące *private banking* w swej ofercie dysponują prestiżowymi kartami, które oprócz bardzo wysokich limitów oferują specjalne dodatkowe usługi, jak np. zniżki czy pakiety ubezpieczeniowe²⁴.

Wraz z rozwojem *private banking* powstaje coraz więcej usług typu *concierge* (osobista obsługa). Ich celem jest ułatwianie i uprzyjemnianie czasu klientom, którzy np. przebywają w pracy lub korzystają z czasu wolnego. Zlecenia typu *concierge* przeznaczone są dla ludzi, którzy posiadają wystarczające środki pieniężne i dla których czas jest dobrem luksusowym. Każdy klient posiada swojego indywidualnego asystenta, z którym może się kontaktować codziennie 24h na dobę. Zadaniem asystenta jest wyszukiwanie rozwiązań problemu zgłoszonego przez klienta oraz sugerowanie pomysłów alternatywnych. Asystent *concierge* musi sprostać nawet najbardziej niespodziewanym zadaniom. Klient, oprócz kosztów związanych z realizacją zamówienia, pokrywa także koszty pracy swojego asystenta. Dlatego usługa ta skierowana jest do osób z odpowiednią zawartością portfela. Potencjał rozwoju usług typu *concierge* jest bardzo duży i coraz więcej banków (a nawet prywatnych firm) rozważa możliwość wprowadzenia tego typu usług do swojej oferty²⁵.

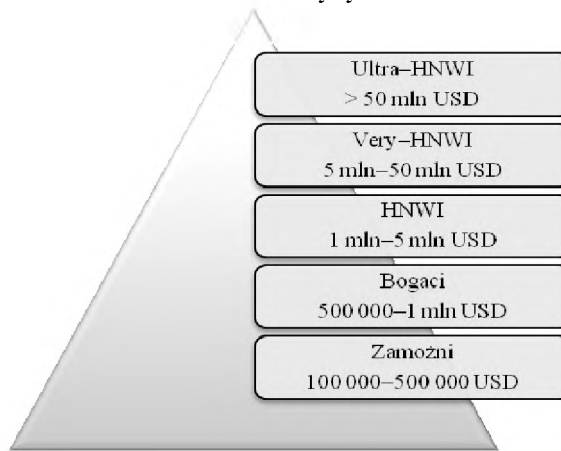
²² *Ibidem*, s. 8–9.

²³ M. Dębniwska, A. Soloma, *Bankowość. Produkty. Usługi. Rynek*, Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2003, s. 176–177.

²⁴ M. Kieźel, *Wizerunek marki produktów prestiżowych w ofercie bankowości osobistej i prywatnej*, w: *Marketing przyszłości: Trendy. Strategie. Instrumenty. Specyfika marki we współczesnej gospodarce*, red. G. Rosa, A. Smalec, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 511; *Ekonomiczne Problemy Usług* nr 26, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 108–109.

²⁵ *Concierge: nietypowe życzenia spełniamy od zaraz*, http://www.ipo.pl/private_banking/artykuly/concierge_nietypowe_zyczenia_spelniamy_od_zaraz_592735.html (20.11.2011).

Trzecim obszarem bankowości dla zamożnych klientów jest *wealth management*, czyli zarządzanie bogactwem. Grupą docelową tej usługi są osoby, które pragną powierzyć instytucji bankowej majątek w wysokości co najmniej miliona USD. Kwota ta jest jednak umowna, gdyż z reguły wejście w grono klientów HNWI – *High Net World Individuals* (sieć najbogatszych klientów na świecie, czyli najzamożniejsza grupa osób bankowości prywatnej) równa się z posiadaniem aktywów finansowych nawet na poziomie od 10 mln USD. Podział klientów ze względu na stan posiadanych zasobów finansowych przedstawiono na rysunku 2. Jest to usługa tylko dla najbogatszych, ma w sobie bardzo duży potencjał, także w Polsce w czasie kryzysu.



Rys. 2. Podział najbogatszych klientów ze względu na stan posiadanych aktywów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Opolski, T. Potocki, *Usługi dla najbogatszych*, „Bank” 2011, nr 9 (225), s. 34, *Global Private and Wealth Management Survey*, PricewaterhouseCoopers 2008, s. 7.

Z punktu widzenia klienta usługa *wealth management* znaczy możliwość dostępu do profesjonalnych rozwiązań zarządzania jego bogactwem. Z perspektywy instytucji jest to zdolność zapewnienia szerokiego wachlarza usług w procesie doradczym i zapewnianie długoterminowych relacji z klientem.

W zakresie relacji z klientem doradcy *wealth management* powinni (szczególnie w dobie kryzysu) posiadać kompleksową wiedzę o samopoczuciu klientów, zmiany podejścia do posiadanego majątku, stanów emocjonalnych (np. chciwość, strach). Profesjonalny doradca ma za zadanie przekonać klienta, że w jego rękach bogactwo jest bezpieczne i klient może spokojnie spać. Współpraca musi opierać się na pełnej transparentności i być zrozumiała dla klienta HNWI. Instytucje *wealth management* powinny stale wprowadzać zmiany

w zakresie kultury opierającej się o rozwój sprzedaży w kulturę budowy relacji oraz zmiany indywidualnego podejścia do doradcy na standardy współpracy z klientem, które są coraz lepiej monitorowane i mierzone przez instytucję finansową. Istotne jest, aby doradcy pracujący, np. w biurach maklerskich, potrafili bezpiecznie lokować wolny kapitał oraz pomnażać majątek swoich klientów.

Prognozuje się rozwój rynku *wealth management*, zwracając szczególną uwagę na sektor *family office*, który w szczególności dla nabywców ultra zamożnych, którzy oczekują profesjonalnego i indywidualnego podejścia, będzie rozwijał się globalnie w najbliższych latach²⁶.

Obsługa klienta jako czynnik wpływający na pozyskiwanie i utrzymywanie klientów

Obsługa klienta definiowana jest jako zdolność logistycznego systemu przedsiębiorstwa do zadowolenia klientów pod względem czasu, komunikacji, niezawodności i wygody. Pracownik, który obsługuje klientów powinien być elastyczny i uniwersalny, co znaczy, że musi dużo umieć oraz przejść na sąsiednie stanowisko, zastąpić innego pracownika, czy mu pomóc. Solidny i dobry pracownik, zajmujący się właśnie obsługą klienta, musi przyjmować na siebie wiele zadań, odgrywać wiele ról, aby móc sprostać potrzebom klientów. Wciąż rosnące wymagania nabywców sprawiają, że obsługa klienta stała się instrumentem różnicowania usług i procesu ich sprzedaży. Obsługa klienta jest jednym z najważniejszych dla przedsiębiorstwa usługowego, w tym banku, czynnikami różnicowania usługi oraz integralnym elementem systemu dystrybucji. Należy pamiętać, że nabywcy stają się coraz bardziej wymagający, a domagają się coraz wyższego standardu obsługi²⁷. Oprócz stale rosnących wymagań, obecni klienci mają coraz mniej czasu, są bardzo zróżnicowani, a także chcą być zaskakiwani ciekawymi ofertami. Pragną być obsłużeni kompleksowo i mieć indywidualnego doradcę.

Obsługa klienta jest dość szerokim pojęciem, które można rozpatrywać przede wszystkim jako:

- koncepcję kreowania relacji z klientem,
- zbiór czynności i funkcji w przedsiębiorstwie,
- bezpośrednie i pośrednie kontakty z klientem,
- decyzje wyznaczające użyteczność miejsca i czasu produktu,

²⁶ K. Opolski, T. Potocki, *Usługi dla najbogatszych*, „Bank” 2011, nr 9 (225), s. 34–36.

²⁷ *Marketing usług. Wybrane aspekty...*, s. 106.

- przepływy strumieni kapitału, towarów i informacji do klienta,
- zintegrowane procesy logistyczne i marketingowe,
- część systemu dystrybucji.

W ujęciu praktycznym obsługa klienta polega na zrozumieniu, kim właściwie jest klient, co czuje, myśli, co go denerwuje, a co tylko drażni, co go uszczęśliwia, jakie są jego potrzeby i oczekiwania oraz jak można je zaspokoić. Wynika z tego, że oprócz wymienionych elementów, obsługa klienta obejmuje cały proces budowy więzi z klientem i prowadzi do stopniowego budowania długotrwałego związku partnerskiego²⁸.

W celu osiągnięcia sukcesu w zapewnieniu jak najwyższego poziomu obsługi klienta potrzebne są odpowiednie rozwiązania w zakresie sprzedaży bezpośredniej prowadzonej przez personel bankowy. Zapewnienie wysokiego poziomu obsługi klienta, różnych segmentów klientów, powinno uwzględnić obsługę klientów w tradycyjny sposób oraz obsługę klientów w zindywidualizowany i aktywny sposób – wprowadzenie profesjonalnych opiekunów klienta banku, których zadaniem jest zapewnienie indywidualnej obsługi klientom. Do podstawowych funkcji opiekuna klienta należą:

- bieżąca obsługa klientów,
- aktywna sprzedaż usług bankowych,
- analiza i poznanie potrzeb klienta,
- profesjonalne doradztwo,
- komunikacja z klientem,
- zarządzanie portfelem zleceń i oczekiwań klienta.

Warto przy tym dodać, że w procesie obsługi rozpoznanie potrzeb i preferencji klienta nie jest łatwe, ponieważ nie wszystkie wymagania klientów są przez nich artykułowane. Mimo wielu deklaracji w tym aspekcie, współczesnym menedżerom nie jest zbyt łatwo całkowicie skupić uwagę na kliencie. Zrozumienie, dlaczego i co chcą klienci uznają za istotne, stwarza okazję do zdobycia informacji o wciąż zmieniających się priorytetach i daje szansę na wytyczenie właściwego kierunku zmian w działalności banku. Budowanie relacji przez jak najlepszą obsługę klienta jest jednocześnie współpracą z klientem. Współpraca ta powinna rozpoczynać się od poznania motywów zakupu, na bazie wnikliwej analizy preferencji, potrzeb i oczekiwań klienta banku²⁹.

²⁸ I. Dembińska-Cyran, J. Holub-Iwan, J. Perenc, *Zarządzanie relacjami klientem*, Difin, Warszawa 2004, s. 36–37, J. Sobczak-Matysiak, *Psychologia kontaktu z klientem*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1997, s. 7.

²⁹ *Doskonalenie jakości w banku*, red. K. Opolski, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2002, s. 13–14.

Podsumowanie

Poprzez sprawne wdrożenie systemu zarządzania relacjami z klientami bank może uzyskać wzrost rentowności w następujących obszarach:

- zwiększenie bazy klientów,
- wzrost wykorzystania obecnej bazy klientów,
- zwiększenie liczby stałych lojalnych klientów,
- zmniejszenie kosztów związanych z obecną bazą klientów.

Stworzenie w banku kompleksowego, sprawnego, skutecznego systemu zarządzania ogółem relacji z klientami banków pozwala na:

- efektywne i wykorzystywanie i integrowanie informacji o kliencie,
- rozróżnienie klientów dochodowych i niedochodowych,
- ocenę skuteczności podjętych działań marketingowych,
- koordynację działań marketingowych we wszystkich kanałach sprzedaży (klasyczne oddziały, kanały elektroniczne, call center).

**CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT AS A KEY TOOL
OF CONTACT BETWEEN BANK AND ITS CLIENTS****Summary**

The paper presents the essence of creating the correct communication and proper relations with the banks' clients. There is emphasized the role and significance of marketing researches together with the need of adequate clients segmentation. The author concentrates on the process of key clients management and on the need of improvement of service for all customers for gaining their higher loyalty and attachment.

Keywords: relations, customer, services, marketing communication, segmentation

Translated by Leszek Gracz