

Mariusz Wdowiak

Szkolenie bankowych opiekunów klienta

Celem artykułu jest zaprezentowanie założeń programu szkoleniowego, który służył przygotowaniu opiekunów klienta do sprzedaży produktów pochodnych w segmencie małych i średnich przedsiębiorstw. Program ten oparty był w dużej mierze na praktycznych ćwiczeniach z prezentowania rozwiązań na podstawie analizy potrzeb danego klienta oraz wykorzystywania obiekcji klienta do proponowania mu alternatywnych rozwiązań. W efekcie powstał kaskadowy model oferowania produktów, który w ciągu roku 2006 z powodzeniem został wykorzystany w praktyce.

We współczesnej bankowości organizacja obsługi klientów instytucjonalnych opiera się na osobie opiekuna klienta, którego rolą jest proponowanie wszelkich produktów i usług oferowanych przez bank. Skuteczna sprzedaż produktów i usług bankowych wymaga trafnego rozpoznania potrzeb klienta i zaproponowania mu rozwiązań, które są rzeczywistą odpowiedzią na te potrzeby. Pierwotnie pozycja opiekuna klienta występowała przede wszystkim w relacjach banków z największymi firmami, które zatrudniają specjalistów odpowiedzialnych za kontakty z bankami i znających dokładnie produkty oferowane przez system bankowy. Rosnący poziom konkurencji międzybankowej sprawił, że indywidualny opiekun klienta jest dziś standardowo proponowany także firmom małym i średnim.

Coraz większa konkurencja pomiędzy bankami uwidacznia się także w zakresie oferowanych produktów i usług bankowych. Proponując klientom niekonwencjonalne rozwiązania, bank jest w stanie uzyskać przewagę konkurencyjną przy jednoczesnym budowaniu swojego wizerunku jako instytucji prowadzącej wśród klientów także swoistą działalność edukacyjną. Jedną z dróg realizacji tej strategii jest coraz powszechniejsze oferowanie produktów znanych już wcześniej w systemie bankowym, lecz z jakichś powodów „zarezerwowanych” dotąd dla wąskiej grupy największych klientów. W ostatnich latach praktyka ta jest widoczna w obszarze derywatów, czyli transakcji pochodnych, opar-

tych na zmienności kursów walutowych lub stóp procentowych. W przypadku wielkich firm zajmują się tym ich własne pioniry finansowe, a w przypadku firm mniejszych niezbędną pomoc zapewniają właściwie przeszkoleni opiekunowie klientów.

Jakość i zakres szkolenia opiekunów klienta są kluczowymi czynnikami sukcesu w oferowaniu takich rozwiązań. Podstawą jest oczywiście szkolenie produktowe, podczas którego opiekunowie klienta są wyposażani w wiedzę dotyczącą wszelkich zagadnień związanych z oferowanymi produktami, ale w przypadku konstruowania rozwiązań nowatorskich lub nieznanymi powszechnie bardzo istotny staje się sposób uświadomienia klientowi potrzeby uzasadniającej skorzystanie z takiego rozwiązania, czyli zdiagnozowanie szczegółowej sytuacji klienta, przy jednoczesnym wskazaniu potencjalnych zagrożeń mogących wystąpić w przyszłości. W ten sposób w szkoleniu opiekuna klienta pojawia się dodatkowy aspekt – nabycie umiejętności dynamicznej analizy sytuacji klienta w kontekście oferowanych produktów bankowych.

Uwzględniając powyższe, Raiffeisen Bank Polska S.A. wiosną 2006 r. opracował program szkoleniowy dla opiekunów klienta z zakresu produktów pochodnych (derywatyw). Istotnym elementem tego programu było praktyczne szkolenie z uświadamiania klientom możliwości kryjących się w oferowanych przez sektor bankowy nowoczesnych rozwiązaniach, a następnie z analizowania sytuacji klienta, sytuacji na rynkach walutowych i stóp procentowych oraz z diagnozowania w ich kontekście potencjalnych potrzeb danego klienta. Prowadzącym szkolenie był specjalista ds. produktów pochodnych (specjalista produktowy). W odróżnieniu od klasycznych szkoleń produktowych, po wykładzie z zakresu konkretnego rozwiązania następowała moderowana dyskusja uczestników na temat praktycznego sensu zastosowania danego produktu, podczas której w odniesieniu do poszczególnych produktów definiowano ich obiektywne zalety i wady.

Znajomość zalet oferowanego rozwiązania jest punktem wyjścia w procesie skutecznej sprzedaży szczególnie w przypadku oferowania rozwiązań nowatorskich, gdy należy uświadomić klientowi możliwość pojawienia się określonego pozytywnego skutku nabywania danego rozwiązania. Znając zalety oferowanych przez siebie produktów, sprzedawca może dokonać analizy swoich klientów pod kątem wrażliwości na te zalety, a zatem zbudować listę potencjalnych nabywców, którym powinien zaproponować dane rozwiązanie w pierwszej kolejności. Z punktu widzenia instytucji komercyjnej oczekiwanym stanem po szkoleniu produktowym jest zbudowanie takiej listy przez każdego uczestnika szkolenia. W opisywanym programie szkoleniowym cel ten zdefiniowano w nieco odmienny sposób: określić uniwersalne cechy (właściwości) klienta, które determinują występowanie zapotrzebowania na derywatywy. W ten sposób w toku szkolenia wyodrębniono cztery kategorie klientów statystycznie stanowiących grupę docelową programu sprzedaży derywatyw, a wszyscy uczestnicy zostali zobowiązani do identyfikacji każdej z tych kategorii we własnym portfelu klientów. Okazało się, że cztery wyodrębnione grupy klientów

są względem siebie dość mocno zróżnicowane, dlatego też w odniesieniu do każdej z nich uczestnicy opracowali kluczowe elementy scenariusza pierwszej rozmowy na temat derywatyw, a następnie odgrywali prezentacje zgodnie z założeniami scenariuszy.

Równie istotna jest w sprzedaży świadomość wad oferowanych rozwiązań. Ich występowanie implikuje bowiem formułowanie obiekcji przez klientów, którym przedstawia się możliwości związane z nowymi produktami. Z punktu widzenia szkolenia szczególnie cenne było zbudowanie jak najpełniejszej listy słabości poszczególnych rozwiązań, a co za tym idzie, szerokiego katalogu potencjalnych obiekcji klientów po to, aby określić podstawowe sposoby reagowania na nie. Ponownie cel ten został osiągnięty dzięki moderowanej dyskusji, w toku której wygenerowano stosunkowo długą listę potencjalnych wad poszczególnych produktów. Celem tej fazy szkolenia było jednak opracowanie spójnego sposobu radzenia sobie w sytuacji wystąpienia obiekcji klienta i jego praktycznego przećwiczenia.

Do podstawowych strategii reagowania na obiekcje klienta zalicza się prowadzenie z nim rozmowy, podczas której albo określonej słabości oferowanego rozwiązania przeciwstawia się jego niewątpliwe zalety, albo szacuje się prawdopodobieństwo wystąpienia sytuacji, w której określona wada ma istotne znaczenie. Ta faza rozmowy sprzedażowej jest bardzo istotna z punktu widzenia skuteczności sprzedaży, jest przedmiotem bardzo wielu badań procesu sprzedaży oraz szkoleń sprzedażowych. Może być zarówno kluczem do sfinalizowania transakcji, jak i powodem trwałego impasu pomiędzy sprzedawcą a klientem. Znaczna liczba produktów o charakterze derywatyw pozwala dodatkowo reagować na obiekcję klienta wyrażoną wobec jednego produktu zaoferowaniem mu innego rozwiązania, które obiektywnie tej wady nie zawiera. Podczas szkolenia skupiono się na tej właściwości oferowanych rozwiązań. Praca grupy polegała na tym, że wobec konkretnej, zdefiniowanej wcześniej obiekcji klienta formułowano propozycję innego produktu, którego właściwości są wolne od wad stanowiących powód wyrażenia obiekcji pierwotnej. Nad poprawnością merytoryczną poszukiwań rozwiązań alternatywnych czuwał specjalista produktowy. W ten sposób opracowano model kaskadowy oferowania produktów coraz bardziej dopasowanych do indywidualnej potrzeby danego klienta, definiowanej przez niego poprzez wyrażanie obiekcji wobec rozwiązań wcześniejszych. Ten moduł szkolenia został również zwieńczony ćwiczeniami praktycznymi – uczestnicy odgrywali scenki sprzedażowe, ucząc się oferowania rozwiązań alternatywnych.

Opisany powyżej przebieg szkolenia został przeprowadzony w kilku grupach szkoleniowych, dość zróżnicowanych pod względem wiedzy i doświadczenia bankowego jej uczestników. Mimo to efekty końcowe prac poszczególnych grup szkoleniowych były do siebie bardzo zbliżone. W ciągu następnego miesiąca wielu spośród uczestników opisanego programu osiągnęło bardzo wysokie wyniki w sprzedaży derywatyw, a niektóre spośród rozwiązań uplasowanych przez nich na rynku, z uwagi na wyjątkowe odniesienie do

indywidualnych potrzeb poszczególnych klientów, mają charakter niepowtarzalny w skali kraju. Wydaje się, że kluczowym czynnikiem sukcesu było opracowanie kaskadowego modelu sprzedaży derywatyw oraz sama formuła szkolenia. Duże zaangażowanie uczestników w budowaniu elementów tego modelu oraz możliwość ich praktycznego przećwiczenia jeszcze podczas szkolenia sprawiły, że w rzeczywistości proces sprzedaży okazał się bardzo zbliżony do modelowego.

M a r i u s z W d o w i a k zatrudniony jest przez Raiffeisen Bank Polska S.A. na stanowisku dyrektora regionu Dolny Śląsk ds. bankowości korporacyjnej – średnie korporacje. Od 2000 roku kieruje obsługą średnich przedsiębiorstw w regionie Dolny Śląsk. W latach 2004-2005 uczestniczył w programie MDP (*Management Development Programme*) skierowanego do młodych osób zatrudnionych w grupie Raiffeisen na stanowiskach kierowniczych, mającym na celu zbudowanie grupę menedżerów mogących pracować w różnych bankach Grupy.

W roku 2006 uzyskał tytuł „Gwiazdy Zarządzania” w dorocznym konkursie menedżerów zatrudnianych przez Raiffeisen Bank Polska S.A.