

# Sprzedaż krzyżowa (cross-selling) produktów bankowych

Marek Szczepaniec

Sprzedaż krzyżowa (*cross-selling*) produktów finansowych (nazywana też sprzedażą dopełniająca) należy ostatnio do najmłodniejszych tematów w amerykańskiej i brytyjskiej literaturze marketingowej oraz bankowej. Sprzedaż krzyżowa polega na tworzeniu podstawowych więzi z klientami poprzez rachunek bieżący lub rachunek kredytu hipotecznego, a następnie sprzedawaniu kolejnych produktów finansowych. Rachunek bieżący stanowi doskonałą podstawę do sprzedaży takich produktów, jak: karty płatnicze, lokaty terminowe, kredyt w rachunku bieżącym, kredyty konsumpcyjne, usługi maklerskie. Kredyt hipoteczny stanowi natomiast bazę do sprzedaży produktów ubezpieczeniowych (zarówno majątkowych, jak i życiowych) oraz produktów kredytowych zabezpieczonych hipoteką.

Wyniki sondaży przeprowadzonych w USA przez Bank Administration Institute i Cambridge Group w 2000 r. pokazały, że istnieje 94% prawdopodobień-

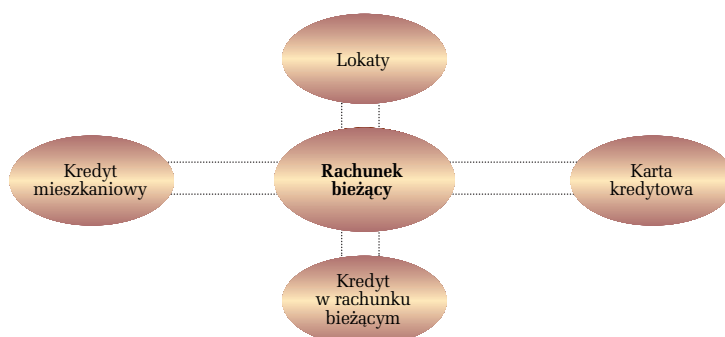
stwo, iż klient mający w danym banku rachunek czekowy skorzysta także z innych produktów<sup>1</sup> (76% posiadaczy rachunku czekowego korzystało w tym samym banku z rachunku oszczędnościowego, a 54% z kart kredytowych lub płatniczych; szczegółowe wyniki badania przedstawia tabela 1).

## Dlaczego sprzedaż krzyżowa budzi tak wielkie zainteresowanie bankowców?

Rzadko się zdarza, aby nowy model zarządzania przynosił prawie same korzyści zarówno bankom, jak i ich klientom. Banki dzięki sprzedaży krzyżowej osiągają zdecydowanie lepsze wyniki finansowe, ograniczają ryzyko podejmowanych decyzji oraz zapewniają sobie

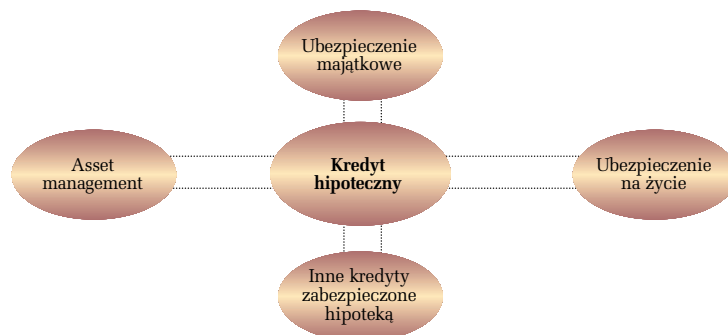
<sup>1</sup> K. Cline: *Liquidity Drought*. „Banking Strategies”, May/June 2001.

Schemat 1. Wykorzystanie rachunku bieżącego do sprzedaży innych produktów bankowych



Źródło: opracowanie własne.

Schemat 2. Wykorzystanie kredytu hipotecznego do sprzedaży innych produktów finansowych



Źródło: opracowanie własne.

lojalność klientów. Klienci natomiast oszczędzają czas i pieniądze, mają lepszy dostęp do informacji, budują historię kredytową oraz cieszą się z dobrych relacji z personelem banku.

Sprzedając dodatkowe produkty obecnym klientom, bank zwiększa dochodowość relacji z nimi, a jednocześnie tworzy sieć powiązań, która będzie w przyszłości trudna do zerwania. Bank może też obniżyć wydatki marketingowe, bo koszt dotarcia z przekazem promocyjnym do obecnych klientów jest znacznie mniejszy niż koszt kampanii promocyjnej skierowanej do całego rynku. Dzięki informacjom pochodzącym z wewnętrznych baz danych bank może także znacznie precyzyjniej plasować ofertę produktową, kierując ją do najbardziej obiecujących segmentów. Dysponując wieloma informacjami pochodzącymi z wcześniejszych relacji (z wniosków o otwarcie rachunku czy udzielenie kredytu) oraz mając możliwość prześledzenia historii operacji na rachunku klienta, bank może ograniczyć koszty gromadzenia i przetwarzania informacji oraz zmniejszyć niepewność i ryzyko podjęcia nietrafnych decyzji kredytowych. Dzięki szerokiemu dostępowi do różnych informacji wyraźnie zmniejsza się pracochłon-

ność obsługi kolejnych relacji oraz skraca się czas stosowanych procedur (np. kredytowych). Mając kompleksowy obraz zachowań finansowych klienta, bank może również lepiej radzić sobie w sytuacjach kryzysowych, np. problemów ze spłatą kredytów, drastycznego zmniejszenia obrotów na rachunku (proponując klientom np. konsolidację kredytów lub specjalne programy cenowe).

Utworzenie dzięki sprzedaży krzyżowej dodatkowych relacji produktowych bank - klient ma duży wpływ na lojalność klientów (im więcej relacji produktowych łączy bank z klientem, tym mniejsze jest prawdopodobieństwo, że zrezygnuje on z usług banku). Dodanie kolejnego produktu (np. kredytu dla firm lub realizacji stałych zleceń) nie tylko wzmacnia więzi, ale także tworzy barierę dla klientów noszących się z zamiarem rezygnacji z usług banku. Przykładowo, w Wielkiej Brytanii procedura likwidacji rachunku klientów instytucjonalnych niekorzystających z kredytów trwa tylko 7-10 dni, podczas gdy ta sama procedura dla klientów korzystających z usług kredytowych w wielu przypadkach przeciąga się nawet do kilku miesięcy. W HSBC procedura likwidacji rachunku firmy bez za-

Tabela 1 Rachunki bieżące a sprzedaż innych produktów bankowych

Produkt bankowy	Odsetek klientów, którzy posiadając rachunek czekowy w danym banku korzystają także w nim z wymienionych obok produktów finansowych
Rachunek oszczędnościowy	76
Karta kredytowa lub płatnicza	54
Certyfikaty depozytowe	27
Inne pożyczki	25
Kredyty hipoteczne	19
Rachunki rynku pieniężnego	18
Indywidualny rachunek emerytalny	13
Ubezpieczenie na życie	11
Doradztwo finansowe	9
Fundusze wzajemne	9
Rachunek maklerski	5

Źródło: Bank Administration Institute i Cambridge Group, jesień 2000 (sondaż na probie 3.200 klientów banków) cytowane za K. Cline: Liquidity Drought. „Banking Strategies”, May/June 2001.

Tabela 2 Korzyści płynące ze sprzedaży krzyżowej

Korzyści dla banków	Korzyści dla klientów
Większe przychody i zyski	Oszczędność czasu
Niższe koszty promocji	Oszczędność pieniędzy
Niższe koszty pozyskiwania i przetwarzania informacji	Poufność (udostępnianie informacji tylko jednej instytucji)
Większa lojalność klientów	Kompleksowość obsługi
Ograniczenie niepewności i ryzyka	Zdobywanie historii kredytowej
Ograniczenie pracochłonności obsługi	Szybszy i łatwiejszy dostęp do kredytów
Skrócenie procedur kredytowych	Lepsze relacje z pracownikami banku
Optymalne wykorzystanie sieci dystrybucji	Korzystanie z doradztwa
Sprzedaż międzysegmentowa	Większa wiedza o ofercie banku

Źródło: opracowanie własne.

dłużenia i jakichkolwiek zabezpieczeń trwa od 7 do 10 dni, ale gdy firma zaciągała w banku kredyt i zostały ustanowione jakieś zabezpieczenia, cała procedura znacząco się wydłuża (świadczą o tym następujące wskaźniki: mediana procedur likwidacji rachunku małych i średnich firm wynosi 28 dni, a średni czas likwidacji rachunku aż 55 dni). W Lloyds TSB 37% małych i średnich firm na likwidację rachunku musi czekać ponad miesiąc (w tym 16% firm czeka na likwidację rachunku dłużej niż 3 miesiące). W Bank of Scotland procedura likwidacji rachunku nieobciążonego pożyczkami trwa nie dłużej niż 5 dni, a przypadku istnienia zabezpieczeń od 6 do 8 tygodni<sup>2</sup>.

Dzięki sprzedaży krzyżowej banki mogą także optymalnie wykorzystać sieć dystrybucji. Badania prowadzone w Polsce oraz Wielkiej Brytanii pokazały, że siła przyciągania klientów przez oddziały jest ograniczona (najczęściej sięga zaledwie kilku kilometrów). W Polsce w 2001 r. 70% badanych osób o wysokich dochodach (mieszkających w dużych miastach) korzysta-

ło z usług banku zlokalizowanego w odległości nie większej niż 4 km od miejsca zamieszkania. W sumie 94% klientów z tego segmentu miało do swojego banku mniej niż 10 km z miejsca zamieszkania<sup>3</sup>. Podobnie wyglądała sytuacja w segmencie firm mikro (zatrudniających do 5 osób). Przedsiębiorcy z tego segmentu nie byli skłonni pokonywać dużej odległości do banku: aż 40% firm mikro od banku dzielił dystans nieprzekraczający 1 km. 75% respondentów miało do banku odległość do 3 km, a tylko 10% przedsiębiorców musiało pokonać do banku dystans większy niż 5 km<sup>4</sup>. Podobnie wygląda sytuacja w krajach wysoko rozwiniętych. Przykładowo, w Wielkiej Brytanii 56% przedstawicieli małych i średnich firm dotarcie do banku zajmuje mniej niż 10 minut, a dalszym 28% respondentów wyprawa do banku zajmuje od 11 do 30 minut<sup>5</sup>. Badania pokazują, że każdy oddział banku ma ograniczoną „siłę grawitacji”. Jeżeli klient nie mieści się w naturalnym „polu grawitacji” oddziału, to jego przyciągnięcie, a następnie utrzymanie może być dla banku bardzo kosz-

<sup>2</sup> The supply of banking services by clearing banks to small and medium-sized enterprises. A report on the supply of banking services by clearing banks to small and medium-sized enterprises within the UK. Competition Commission. UK, March 2002, s. 54.

<sup>3</sup> Źródło: B.P.S. Consultants Poland Ltd. „Inwestor indywidualny 2001. Badanie osób o wysokich dochodach” (n=1080).

<sup>4</sup> Źródło: B.P.S. Consultants Poland Ltd. „Inwestor instytucjonalny 2002” (n = 1087).

<sup>5</sup> The supply of banking services ..., op.cit., s. 22.

Tabela 3 Kryteria wyboru banku przez SME w Wielkiej Brytanii w 1999 r

Kryterium wyboru	Główna przyczyna wyboru banku – odsetek wskazań
<b>Posiadanie rachunku osobistego w banku</b>	<b>34</b>
Doradztwo	11
Rekomendacja	10
Dogodna lokalizacja	10
Najlepsza oferta	6
<b>Posiadanie jakiegos rachunku w banku</b>	<b>6</b>
Bank wspólnika	4
Oferta darmowych usług	4
Bank wyspecjalizowany w obsłudze nowych firm	1
Niskie koszty/bezplatny overdraft	1
Inne	12

Źródło: Barclays i Lloyds TSB - wyniki sondażu na próbie nowo otwartych firm, grudzień 1999, cytowane za The supply of banking services by clearing banks to small and medium-sized enterprises. A report on the supply of banking services by clearing banks to small and medium-sized enterprises within the UK. Competition Commission. UK, March 2002, s.141.

towne. Łatwiej (i taniej) jest zwiększać sprzedaż na „własnym podwórku” niż na siłę przyciągać nowych klientów. Przy ograniczonej „sile grawitacji” oddziałów bankowych sprzedaż krzyżowa pozwala więc na maksymalizację wyników finansowych poszczególnych oddziałów.

Programy sprzedaży krzyżowej mogą mieć także wpływ na sprzedaż międzysegmentową (która często w ogóle nie jest wyłapywana przez systemy informacyjne banku). Przykładowo, w Wielkiej Brytanii właściciele małych i średnich firm otwierają rachunek firmowy najczęściej w tym banku, w którym mają konto osobiste (zobacz tabela 3). W 1999 r. odsetek małych i średnich firm otwierających rachunek biznesowy w banku, w którym właściciel firmy miał już rachunek osobisty, kształtował się w najpopularniejszych bankach na poziomie 66-71% (Barclays – 71%, HSBC – 69%, Lloyds TSB – 67%, NatWest – 66%)<sup>6</sup>.

W Polsce na razie tylko 4% przedstawicieli firm mikro wskazuje na posiadanie rachunku osobistego w banku jako najważniejszy czynnik wyboru banku prowadzącego rachunek firmowy. Znacznie częściej wskazują na dogodną lokalizację (32% wskazań) oraz zaufanie do banku (18%)<sup>7</sup>. Korzyści banków ze sprzedaży krzyżowej są ewidentne. Zobaczmy teraz, co uzyskuje klient.

Jedną z najważniejszych korzyści dla klienta związanych ze sprzedażą krzyżową jest oszczędność czasu. Ubiegając się o kredyt, klient nie musi każdorazowo przygotowywać pełnej dokumentacji o swojej sytuacji finansowej oraz długo czekać na rozpatrzenie wniosku. Historia kredytowa oraz historia operacji na rachunku bieżącym znacznie upraszczają i skracają wszelkie procedury, a także zwiększają prawdopodobieństwo uzyskania kredytu.

Klienci oszczędzają też pieniądze. Własnym, sprawdzonym klientom banki oferują z reguły specjalne warunki cenowe, jak choćby niższe prowizje i opłaty oraz korzystniejsze oprocentowanie kredytów i depozytów. Największe banki świata (takie jak Citigroup, Bank of America, Wells Fargo, Barclays, HSBC, Lloyds TSB, UBS) różnicują ceny w zależności od skali relacji (im więcej wykorzystywanych produktów i im wyższe saldo na rachunkach, tym lepsze warunki cenowe).

Sprzedaż krzyżowa zaspokaja także ważną potrzebę kompleksowości obsługi. Potrzeba ta wynika nie tylko z coraz mniejszej ilości wolnego czasu klientów, ale również z ograniczonej wiedzy i trudności z poruszaniem się w gąszczu skomplikowanych produktów finansowych. Raz obdarzwszy bank zaufaniem, klienci mają naturalną tendencję do rozszerzania relacji z nim. W banku, w którym mają rachunek bieżący, składają

też lokaty terminowe i ubiegają się o kredyty (często nawet wtedy, gdy oprocentowanie w innych bankach jest znacznie korzystniejsze).

Według relacji przedstawicieli największych banków brytyjskich, w 1999 r. prawie wszyscy kredytobiorcy z sektora MSP mieli w tych bankach jednocześnie rachunek bieżący (100% w Lloyds TSB, 100% w NatWest, 98% w Bank of Scotland, 93% w Barclays i 87% w HSBC)<sup>8</sup>. Rachunki depozytowe małych i średnich firm były zakładane także prawie wyłącznie w bankach, w których miały one rachunek bieżący (aż 98,6% depozytariuszy Lloyds TSB miało w tym banku rachunek bieżący; w przypadku innych banków odsetek ten wynosił: 97,1% dla NatWest, 93,2% dla Barclays i HSBC)<sup>9</sup>.

Duże zainteresowanie kompleksową obsługą widać także w Polsce. Wg badań B.P.S. Consultants Poland, aż 89% zamożnych klientów do obsługi lokat terminowych wybierało bank, w którym mieli już rachunek bieżący. Respondenci wykazywali także duże zainteresowanie zakupem wielu różnych usług finansowych pod jednym dachem (w banku uniwersalnym, nazywanym też supermarketem finansowym). 59% przedstawicieli tego segmentu zadeklarowało, że bardziej odpowiada im model sprzedaży różnych usług finansowych (od usług bankowych, przez usługi leasingowe, aż do usług ubezpieczeniowych) w jednym miejscu niż sprzedaż usług finansowych prowadzona oddzielnie przez wyspecjalizowane firmy<sup>10</sup>. Zbliżone wyniki uzyskano w trakcie badań segmentu małych i średnich firm: 52% przedsiębiorców opowiedziało się za supermarketem finansowym, a 48% wybrało sprzedaż usług finansowych prowadzoną oddzielnie przez wyspecjalizowane firmy<sup>11</sup>.

Po przedstawieniu korzyści banków i ich klientów pora na przyjrzenie się praktyce stosowania strategii i programów sprzedaży krzyżowej.

## Na czym polega strategia sprzedaży krzyżowej?

Strategię sprzedaży krzyżowej (*cross-sell strategy*) stosują obecnie największe i najbardziej dochodowe banki świata: Citigroup, Wells Fargo, Bank of America, Barclays, HSBC, UBS, Fleet Boston. Strategia ta polega na określeniu średnio- i długoterminowych celów (wyrażonych średnią liczbą relacji produktowych z klientami), a następnie zbudowaniu całego pakietu działań marketingowych (obejmujących przede wszystkim sprzedaż osobistą, promocję sprzedaży i reklamę, ale

<sup>8</sup> *The supply of banking services ...*, op.cit., s. 25.

<sup>9</sup> Tamże, s.26.

<sup>10</sup> B.P.S. Consultants Poland Ltd. „Inwestor indywidualny 2002. Badanie osób o wysokich dochodach”.

<sup>11</sup> Źródło: B.P.S. Consultants Poland Ltd. „Inwestor instytucjonalny 2002” (n = 1087).

<sup>6</sup> HSBC dane z sondażu Start-up Business Research Survey cytowane za: *The supply of banking services ...*, op.cit., s.61.

<sup>7</sup> B.P.S. Consultants Poland Ltd.: *Firmy mikro na rynku usług bankowych 2001*.

także konstruowanie wiązek produktowych i stosowanie pakietów cenowych), prowadzących do realizacji tych celów.

W USA największe sukcesy w sprzedaży krzyżowej odnosił w ostatnich latach bank Wells Fargo, sprzedający przeciętnie każdemu klientowi ponad 4 produkty finansowe. Dyrektor zarządzający banku, Richard Kovacevich, stwierdził w wywiadzie, że jednym z głównych celów banku jest podwojenie (do 8) średniej liczby produktów finansowych sprzedawanych każdemu klientowi<sup>12</sup>. Specjalne oprogramowanie zakupione przez Wells Fargo (nazywane *virtual behavior mapping*), pozwala na ocenę dochodowości i intensywności relacji z poszczególnymi klientami. Program komputerowy identyfikuje także tych klientów, którzy są nieaktywni. Aby zapobiec ich odejściu, bank kieruje do nich ofertę różnych (potencjalnie atrakcyjnych) produktów. W Wells Fargo pracownicy banku, którym uda się zidentyfikować np. potrzeby ubezpieczeniowe klientów, kierują ich od razu do firmy zależnej zajmującej się tym segmentem rynku (Acordia Inc. of Chicago), klienci zainteresowani produktami bankowości inwestycyjnej kierowani są do jednego z 1.400 licencjonowanych brokerów banku, natomiast osoby zainteresowane kredytami hipotecznymi są kierowane do Wells Fargo Home Mortgage.

Po ustanowieniu relacji (założenie konta osobistego lub rachunku firmowego) ważne jest ciągle wyszukiwanie okazji do sprzedaży kolejnych produktów oraz tworzenie więzi „na całe życie”. Wzorować się tu można na programie Citigroup - „Live events”. Program ten, chociaż zawiera specjalne oferty cenowe, opiera się głównie na budowie wielowymiarowych relacji z klientami. Bank stara się zachęcić już najmłodszych klientów (studentów) do korzystania z wielu produktów finansowych (rachunków czekowych, kart kredytowych,

kredytów, ubezpieczeń), a każde kolejne ważne wydarzenie w życiu klienta (ślub, narodziny dziecka, zakup domu, przejście na emeryturę) jest okazją do sprzedaży dalszych produktów finansowych (z zakresu bankowości komercyjnej i inwestycyjnej, ubezpieczeń osobowych, majątkowych i życiowych itp.)<sup>13</sup>.

Citigroup dopracował w ostatnich latach także programy sprzedaży krzyżowej w segmencie klientów korporacyjnych. J. Morris z miesięcznika „Euromoney” pisze, że bankowi coraz lepiej wychodzi sprzedaż krzyżowa produktów bankowości komercyjnej i inwestycyjnej dużym firmom (40% firm korzystających z kredytów skorzystało także z produktów bankowości inwestycyjnej Citigroup). Na klientach korporacyjnych wrażenie robi skala działalności Citigroup oraz jego możliwości finansowe (korzystając z usług bankowości inwestycyjnej Citigroup, korporacje mogą np. liczyć na łatwiejszy dostęp do kredytów)<sup>14</sup>.

### Jak wygląda sprzedaż krzyżowa produktów finansowych w Polsce?

W Polsce temat sprzedaży krzyżowej nie był dotychczas szczegółowo opisywany w literaturze bankowej i marketingowej. Badania syndykatowe BPS-u pokazały jednak, że niektóre polskie banki radzą już sobie bardzo dobrze ze sprzedażą dodatkowych produktów dotychczasowym klientom.

Przykładowo, w segmencie klientów indywidualnych o wysokich dochodach duże sukcesy w sprzedaży krzyżowej notował w 2001 r. Bank Pekao SA (zobacz tabela 4). W segmencie małych i średnich firm, w 2002 r. największe sukcesy w sprzedaży krzyżowej produktów bankowych osiągały: Bank Handlowy w Warszawie S.A. i BRE Bank SA.

<sup>12</sup> B. Stoneman, J. Engen i K. Cline: *Perilous Passage?* „Banking Strategies”, November/December 2001.

<sup>13</sup> Opis programu „Life events” można znaleźć w serwisie internetowym [www.citigroup.com](http://www.citigroup.com).

<sup>14</sup> J. Morris.: *Citigroup: it's all in the balance*. „Euromoney”, October 2001.

**Tabela 4 Sprzedaż krzyżowa produktów bankowych w segmencie osób o wysokich dochodach w 2001 r.**

Bank	Rachunek bieżący w danym banku (w %)	Odsetek klientów, posiadających w danym banku rachunek bieżący i jednocześnie korzystających z innych produktów bankowych				
		kredyt	lokaty	karta płatnicza	usługi elektroniczne	inne usługi
Bank Pekao SA	100	21	52	74	3	41
BZ WBK SA*	100	14	41	64	7	34
BPH PBK SA**	100	13	52	67	2	32
PKO BP SA	100	13	44	62	3	33
ING Bank Śląski SA	100	11	47	78	3	32
BZ	100	9	48	61	0	17

\* Klienci BZ i WBK zostali połączeni w jedną grupę;

\*\* Klienci BPH i PBK zostali połączeni w jedną grupę.

Źródło: B.P.S. Consultants Poland Ltd. „Inwestor indywidualny 2001. Badanie osób o wysokich dochodach” (n = 1080).

Tabela 5 Sprzedaż krzyżowa produktów bankowych w segmencie małych i średnich firm w 2002 r.

Bank	Rachunek bieżący w danym banku (w %)	Odsetek klientów, posiadających w danym banku rachunek bieżący i jednocześnie korzystających z innych produktów bankowych				
		kredyt	lokaty	karta płatnicza	usługi elektroniczne	inne usługi
Bank Handlowy						
w Warszawie SA	100	46	39	12	27	44
BGŻ SA	100	40	26	4	9	25
BRE Bank SA	100	38	38	17	35	38
BPH PBK SA	100	37	29	5	25	23
Bank Pekao SA	100	36	23	5	15	23
ING Bank Śląski SA	100	33	24	4	26	18
BZ WBK SA	100	32	25	6	19	22
Kredyt Bank SA	100	31	21	3	25	21
BIG Bank Gdański	100	26	33	15	21	23
PKO BP SA	100	23	21	3	18	15

Źródło: B.P.S. Consultants Poland Ltd. „Inwestor instytucjonalny 2002” (n = 1087).

### Jak można zwiększyć sprzedaż krzyżową w Polsce?

Polskie banki osiągają już pierwsze sukcesy w sprzedaży krzyżowej, ale dalekie są jeszcze od wykorzystania wszystkich możliwości. *Cross-selling* w polskich bankach sprowadza się na razie do tworzenia wiązek produktowych, promocji sprzedaży wybranych produktów, nieśmiało testowania programów lojalnościowych oraz używania polityki zróżnicowanych cen.

Od strony produktowej banki dysponują już odpowiednim potencjałem do sprzedaży krzyżowej; mają w swojej ofercie szeroką gamę produktów bankowych, a poprzez udziały w różnych spółkach zależnych są obecne także na rynku ubezpieczeń osobowych, majątkowych i życiowych, rynku usług leasingowych, rynku usług maklerskich, a także rynku zarządzania aktywami oraz rynku doradztwa finansowego. Z badań marketingowych wynika również, że pracownikom banków nie brakuje wiedzy fachowej na temat samych produktów bankowych. Problemy występują natomiast w dziedzinie sprzedaży osobistej, w sferze pozyskiwania, przetwarzania i praktycznego wykorzystania informacji, a także w komunikacji marketingowej.

Dlatego bankom można zalecać przede wszystkim: lepsze wykorzystanie już posiadanych informacji wewnętrznych (w ramach systemów CRM – Customer Relation Management), bardziej efektywne wykorzystanie informacji zewnętrznych, integrację systemów informacyjnych (banki ciągle utrzymują odrębne „silosy” danych; ich systemy informacyjne na ogół nie są połączone z systemami spółek zależnych, a więc nie pozwalają na kompleksową analizę i ocenę zachowań finansowych klientów), lepszą komunikację z klientami oraz wprowadzenie kultury sprzedażowej.

Punktem wyjścia sprzedaży krzyżowej jest zawsze zrozumienie zachowań finansowych klientów. Tymczasem z badań firmy BPS wynika, że w Polsce, zdaniem prawie co czwartego klienta z segmentu osób o

wysokich dochodach oraz podobnej grupy klientów z segmentu małych i średnich firm, pracownicy oddziałów banków nie mają dobrej orientacji w potrzebach finansowych swoich klientów. Doświadczenie pokazuje, że tylko banki, które dysponują pełną informacją o relacjach z klientami, mogą precyzyjnie plasować ofertę i z dużymi sukcesami prowadzić sprzedaż krzyżową (na podstawie pogłębionych informacji buduje się przecież różne platformy sprzedażowe adresowane do poszczególnych segmentów).

Godne naśladowania są programy z zakresu zarządzania relacjami z klientami (CRM) stosowane chociażby przez Citibank. Bank ten, aby dopracować relacje z klientami i zwiększyć sprzedaż krzyżową produktów, wprowadził projekt „CitiPro” („CitiPro” to nazwa kwestionariusza, służącego do badania spectrum potrzeb finansowych klientów: od produktów bankowości komercyjnej, przez produkty bankowości inwestycyjnej aż po ubezpieczenia majątkowe i życiowe). Jeżeli odpowiedzi na pytania pozwalają wychwycić konkretne potrzeby finansowe, klient jest kierowany do specjalistów odpowiedzialnych za różne produkty finansowe. Wg Maury Markusa, odpowiedzialnej w Citigroup za bankowość detaliczną, program doprowadził do zwiększenia liczby rachunków oraz wysokości sald przypadających na każdego klienta, a także przyczynił się do zmniejszenia liczby klientów rezygnujących z usług banku<sup>15</sup>.

W Polsce (ale nie tylko u nas) aktywność sprzedażowa pracowników banków pozostawia sporo do życzenia. Przykładowo tylko połowa badanych osób o wysokich dochodach oraz połowa respondentów z segmentu MSP spotkała się z zachętą pracowników oddziału banku do skorzystania z dodatkowych (lub nowych) usług bankowych. Stosunkowo rzadko pracownicy banków pomagali optymalnie ułożyć nadwyżki

<sup>15</sup> Stoneman B., Engen J. i Cline K.: *Perilous Passage? “Banking Strategies”*, November/December 2001.

finansowe osób o wysokich dochodach (34% wskazań) oraz nadwyżki firm z sektora MSP (27%). Znacznie rzadziej, niż można by oczekiwać, służyli także radą na temat możliwości finansowania rozwoju małych i średnich firm (34% wskazań). Jak twierdzi Maura Markus, to właśnie od pracowników banku zależy sukces w sprzedaży krzyżowej produktów banku: „pomimo rozwoju bankowości internetowej oraz usług telefonicznych, większość klientów ciągle przychodzi do oddziału minimum raz w miesiącu”<sup>16</sup>.

W Polsce daleki od doskonałości jest także system komunikowania się banków z klientami. Wbrew oczekiwaniom klientów, banki zbyt często mówią do nich „z telewizora”, a zbyt małą wagę przywiązują do kon-

taktów osobistych (badania marketingowe pokazują, że klienci najchętniej czerpaliby informacje bezpośrednio od pracowników banku). Wg 30% respondentów z segmentu osób o wysokich dochodach (i aż 39% respondentów z segmentu MSP), kontakty z pracownikami banku są bardzo płytkie i ograniczają się do realizacji podstawowych transakcji i operacji. Ten brak komunikacji powoduje, że banki często tracą doskonałe okazje do rozszerzenia relacji z klientami i sprzedaży dodatkowych produktów finansowych.

Warto pamiętać, że potencjał sprzedażowy, tkwiący w prywatnych i firmowych rachunkach bieżących oraz rachunkach kredytów hipotecznych, może być wykorzystany tylko dzięki zrozumieniu potrzeb, preferencji oraz oczekiwań klientów i precyzyjnemu opracowaniu strategii sprzedaży krzyżowej.

<sup>16</sup> Tamże.