

# Marketing relacji w bankowości detalicznej – porównanie roli doradców klientów w Polsce i w Niemczech

Maciej Meder\*

## Wprowadzenie

Rynek bankowości detalicznej w Europie, w tym również w Polsce, podlega dynamicznym przemianom, co stawia działające na nim podmioty przed wieloma wyzwaniami<sup>1</sup>.

Przede wszystkim obserwuje się wzrost presji konkurencyjnej ze strony różnorodnych instytucji finansowych. Ze względu na zacieranie się granic pomiędzy poszczególnymi obszarami rynku podmioty takie jak banki, ubezpieczyciele, spółki zarządzające aktywami i pośrednicy finansowi walczą o tego samego klienta, oferując podobne usługi i zaspokajając te same potrzeby nabywców. Ponadto utworzenie jednolitego rynku finansowego w krajach Unii Europejskiej spowodowało gwałtowny wzrost liczby instytucji prowadzących działalność transgraniczną. W Polsce od maja 2004 r. do końca listopada 2005 r. taki zamiar zgłosiło prawie sto banków<sup>2</sup>. Na rynek finansowy wchodzi również

wyspecjalizowane podmioty, koncentrujące swoją działalność w szczególnie dochodowych niszach. Przykładami na polskim rynku mogą być Nykredit w zakresie produktów hipotecznych, Provident w dziedzinie kredytów gotówkowych, Dominet czy PTF Bank w zakresie kredytów samochodowych.

Kolejnym wyzwaniem dla banków jest zmiana zachowań klientów. Obserwuje się wzrost świadomości i poziomu wiedzy na temat zarządzania finansami osobistymi oraz oczekiwań, zwłaszcza wobec obsługi. Tendencje te dotyczą przede wszystkim segmentu zamożnych klientów. Nabywcy coraz częściej nie ograniczają się do kontaktów z jednym bankiem, ale korzystają z usług wielu instytucji i czynią to selektywnie, wybierając te, które oferują im najkorzystniejsze warunki<sup>3</sup>.

Równie istotne są zmiany w otoczeniu rynkowym banków, a zwłaszcza znaczący postęp technologiczny. Rozwój technik komunikacji, coraz tańszy i powszechniejszy dostęp do Internetu oraz wzrost grupy aktywnych użytkowników nowoczesnych technologii z jednej strony rozszerzają możliwości dystrybucji usług bankowych, z drugiej jednak zwiększają przejrzystość rynku i przyczyniają się do spadku przywiązania klientów.

\* Autor pragnie podziękować prof. dr hab. Jolancie Mazur oraz dr. Martinowi Rehkerowi za cenne uwagi w trakcie pisania tego artykułu.

<sup>1</sup> Jako bankowość detaliczną (ang. *retail banking*) przyjmuje się działalność bankową obejmującą detaliczne usługi finansowe świadczone osobom fizycznym i małym podmiotom gospodarczym. Por. G. Rytelewska: *Bankowość detaliczna – procesy oszczędzania i kredytowania gospodarstw domowych*. W: G. Rytelewska (red.): *Bankowość detaliczna*. Warszawa 2005 Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 20.

<sup>2</sup> Komunikat Komisji Nadzoru Bankowego w dniu 7.12.2005 r. Warszawa 2005 NBP GINB, s. 2.

<sup>3</sup> Por. A. Borkowska: *Tendencje zmian zachowań konsumentów na rynku usług bankowych*. W: R. Milic-Czerniak, B. Dobiegała-Korona (red.): *Marketing bankowy. Doświadczenia i perspektywy*. Warszawa 2003 Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Warszawie, s. 93-102.

Z powodu coraz powszechniejszej samoobsługi instytucje tracą kontrolę nad zachowaniami klientów, którzy z łatwością przenoszą swoje środki pomiędzy nimi<sup>4</sup>.

Przedstawione powyżej przemiany na rynku bankowości detalicznej spowodowały wzrost zainteresowania kwestią utrzymania klientów, która w takich warunkach konkurencyjności staje się najważniejszą dla sukcesu banku detalicznego. Głównym problemem jest nie tylko pozyskanie nabywców, ale skłonienie ich do długookresowych i rentownych relacji. Wymaga to od banków zmiany strategii działania oraz opracowania nowych instrumentów marketingowych.

Jednym z elementów nowego podejścia jest tworzenie stanowisk doradców lub opiekunów dla najbardziej dochodowych nabywców usług. Podczas gdy niemieckie instytucje finansowe wprowadzały takie podejście od początku lat 90. XX w., polskie banki dopiero obecnie są na etapie intensywnych prac w tym kierunku. Warto więc skorzystać z doświadczeń bardziej rozwiniętego rynku i porównać rolę doradców w Polsce i Niemczech.

Artykuł składa się z czterech części. Pierwsza opisuje ewolucję marketingu i zmiany w strategiach banków komercyjnych. Następnie scharakteryzowano marketing relacji oraz przedstawiono różne podejścia do jego wprowadzenia. Ostatnią część poświęcono omówieniu wyników badania przeprowadzonego wśród doradców bankowych w Polsce i w Niemczech.

## Ewolucja marketingu bankowego

Tradycyjne strategie banków są zorientowane transakcyjnie i ukierunkowane na sprzedaż produktów. Bank dąży do zdobycia maksymalnej liczby nabywców swoich usług i osiągnięcia zysku z każdej przeprowadzanej transakcji. Klienci traktowani są anonimowo, a ich indywidualne preferencje nie są uwzględniane w świadczeniu usług. Podejście to jest obciążone wieloma niedoskonałościami:

- większość zasobów banku jest skoncentrowana na pozyskaniu klienta, kwestia jego utrzymania jest drugorzędna,
- horyzont podejmowanych działań jest bardzo krótki – bank dąży do jak najszybszej sprzedaży,
- obsługa posprzedazowa odgrywa marginalną rolę (cel banku jest osiągnięty w momencie sprzedaży produktu),
- klient pozostaje anonimowy dla banku i informacje o dotychczasowych zakupach klienta lub jego preferencjach nie są gromadzone ani wykorzystywane w sprzedaży usług.

<sup>4</sup> Por. M.G. Durkin, B. Howcroft: *Relationship marketing in the banking sector: The impact of new technologies*. "Marketing Intelligence & Planning", t. 21, nr 1/2003, s. 61-71.

Dynamiczny wzrost konkurencji i rosnące nasylenie rynków finansowych uwidoczniły powyższe braki marketingu zorientowanego transakcyjnie i menedżerowie zwrócili uwagę na utrzymanie coraz trudniejszych do pozyskania klientów. Od lat 90. coraz większą popularność zaczęło zdobywać podejście relacyjne, którego celem nie jest przeprowadzenie jednorazowej transakcji, lecz nawiązanie intensywnych, długotrwałych i rentownych więzi z klientami<sup>5</sup>. Zysku nie musi zapewniać każda przeprowadzona transakcja, ale powinien on być osiągnięty w trakcie wieloletniej współpracy. Może się więc zdarzyć, że klient początkowo nierentowny (np. student), po kilku latach staje się bardzo dochodowy dla banku.

Podejście takie dobrze ilustrują działania niemieckiej grupy finansowej MLP, która swoją wszechstronną ofertę finansową kieruje do osób zamożnych, przede wszystkim z wyższym wykształceniem. Grupą docelową są zazwyczaj prawnicy, ekonomiści, inżynierowie oraz lekarze, którzy po kilku latach pracy w zawodzie mogą liczyć na ponadprzeciętne wynagrodzenie i dzięki temu stają się bardzo atrakcyjni dla instytucji finansowych. MLP pozyskuje swoich klientów już w trakcie studiów, inwestując w relacje z nimi, np. organizując szkolenia na temat technik ubiegania się o pracę. Choć początkowo osoby te nie przynoszą jej dochodu, strategia ta w długim okresie jest skuteczna, bo przywiązuje klientów i zapewnia ponadprzeciętne zyski w kolejnych latach. MLP z niewielkiej firmy w latach 70. XX w. urosła do potężnego koncernu finansowego, włączonego w 2001 r. do indeksu największych niemieckich spółek giełdowych DAX-30<sup>6</sup>.

Wyniki innych instytucji stosujących podejście relacyjne również potwierdzają jego skuteczność – amerykański wydawca kart kredytowych MBNA obniżył liczbę odchodzących klientów o 5%, co dało mu wzrost zysków aż o 60%<sup>7</sup>. Na tak pozytywny efekt wynikający z utrzymania nabywców wpływa zazwyczaj wiele czynników<sup>8</sup>:

- dochodowość relacji rośnie w kolejnych latach jej trwania w wyniku zakupu dodatkowych produktów (*cross-selling*) oraz intensywniejszego korzystania z produktów (*up-selling*),
- koszt zdobycia nowego klienta wielokrotnie przekracza nakłady konieczne do jego utrzymania,

<sup>5</sup> Por. S. Dibb, M. Meadows: *The application of a relationship marketing perspective in retail banking*. "The Service Industries Journal", t. 21, nr 1/2001, s. 173-174.

<sup>6</sup> Por. J. Süchting: *Die Theorie der Bankloyalität – (immer noch) eine Basis zum Verständnis der Absatzbeziehungen von Kreditinstituten?* W: J. Süchting, H.-M. Heitmüller (red.): *Handbuch des Bankmarketing*. Wiesbaden 1998, Gabler, s. 15.

<sup>7</sup> Por. F.F. Reichheld: *Loyalty-based management*. "Harvard Business Review", t. 71, nr 2/1993, s. 65.

<sup>8</sup> Por. F.F. Reichheld, W. E. Sasser: *Zero defections: quality comes to services*. "Harvard Business Review", nr 09/10/1990, s. 106-108.

- koszty obsługi ulegają obniżeniu (koszt pozyskania i obsługi klienta rozkłada się na wiele lat),
- możliwe jest uzyskanie wyższych marż (wskutek przywiązania do banku obniża się wrażliwość cenowa),
- zadowoleni i lojalni nabywcy mogą być źródłem pozyskania nowych klientów poprzez rekomendacje (*word-of-mouth*).

Sukcesy wielu przedsiębiorstw stosujących nowe podejście zainicjowały badania nad istotą tej koncepcji oraz procesem kształtowania więzi pomiędzy firmami a ich klientami. W kolejnej części artykułu przedstawiono wybrane aspekty teoretyczne marketingu relacji, istotne dla instytucji finansowych.

### Charakterystyka marketingu relacji

Literatura fachowa prezentuje wiele definicji marketingu relacji<sup>9</sup>. Jedną z najbardziej trafnych sformułował badacz marketingu usług, Ch. Grönroos, który określił go jako „tworzenie, utrzymywanie i wzbogacanie więzi z klientami i innymi partnerami w taki sposób, aby cele obu stron zostały osiągnięte poprzez obustronną wymianę i spełnienie poczynionych obietnic”<sup>10</sup>.

W tej definicji można wyróżnić dwa elementy. Po pierwsze, głównym celem jest nawiązanie trwałych relacji pomiędzy nabywcami a firmą. Aby zrealizować ten postulat, konieczne jest stworzenie odpowiednich warunków do rozwijania więzi z klientami. Po drugie, istnienie relacji oznacza obustronną wymianę, którą zarówno bank, jak i nabywca postrzegają jako korzystną. Są to elementy niezbędne do skutecznego zastosowania marketingu relacji przez instytucje finansowe.

Aby wiele interakcji banku z klientem można było nazwać relacją, konieczne jest zaufanie oraz zaangażowanie obu stron<sup>11</sup>. Ze względu na charakter usług finansowych, tj. ich dużą kompleksowość, długoterminowy charakter oraz ryzyko związane z zakupem, zaufanie jest głównym warunkiem utworzenia trwałych więzi. Aby je zdobyć bank musi zadbać o to, by klient czuł się pewnie i chciał powierzyć mu swoje sprawy finansowe. Istotną rolę odgrywa tutaj jakość usług („spełnienie poczynionych obietnic” w definicji Ch. Grönroosa). Jeżeli bank świadczy usługi o wysokiej jakości, klient nabiera do niego zaufania i jest skłonny do długoterminowej współpracy. Może ona być jednak zagrożona, jeśli wystąpią sytuacje postrzegane przez klienta negatywnie. Do utworzenia relacji oprócz zaufania konieczne jest zaangażowanie. Oznacza to, że obie strony uczestniczą w niej świadomie oraz są zaintereso-

wane jej utrzymaniem. Nie wystarczy, że bank stara się nawiązać kontakt ze swoimi klientami (np. przesyłając materiały informacyjne), ale również oni muszą go akceptować i do niego dążyć.

Drugim podstawowym elementem definicji marketingu relacji jest wymiana i czerpanie z niej korzyści. O pozytywnych skutkach (przede wszystkim zwiększonej rentowności) dla banku wynikających z trwałych związków z nabywcami była mowa już w poprzedniej części artykułu. W tym miejscu zostaną opisane korzyści klienta z relacji. Wyróżnia się zazwyczaj trzy główne grupy korzyści: związane z zaufaniem (*confidence benefits*), społeczne (*social benefits*) oraz specjalnego traktowania (*special treatment benefits*)<sup>12</sup>. Najważniejszym czynnikiem jest zaufanie do usługodawcy, które tworzy się na podstawie wcześniejszych pozytywnych doświadczeń. Klient chce kontynuować relację z bankiem, ponieważ wie, w jaki sposób usługa zostanie wykonana, a zmiana usługodawcy wiązałaby się z dodatkowym ryzykiem, którego klient wolałby uniknąć. Korzyści zaufania widoczne są przede wszystkim w przypadku bardzo kompleksowych usług finansowych o długookresowym charakterze. Zakup tego typu produktów wiąże się z dużym ryzykiem, dlatego klient będzie chciał je obniżyć, korzystając z rady zaufanej i kompetentnej osoby (np. doradcy bankowego).

Korzyści społeczne wynikają z faktu powstania osobistych więzi (czasami nawet przyjaźni) pomiędzy pracownikami banku a klientem. Jest on rozpoznawany i sam zna personel oddziału, co często ułatwia korzystanie z usług (np. nie musi za każdym razem podawać swoich danych osobowych, numeru konta). Klient docenia, że nie pozostaje anonimowy i jest postrzegany jako ktoś ważny dla banku. Ostatnia grupa korzyści opiera się na specjalnym traktowaniu klienta. Może ono przejawiać się oferowaniem obsługi na wyższym poziomie (np. poza kolejnością, w osobnych pomieszczeniach), specjalnych cen (np. w postaci rabatów dla stałych klientów) lub dodatkowych usług (np. doradczych), niedostępnych dla okazjonalnych nabywców.

Zastosowanie marketingu relacji w bankach wiąże się z dużymi zmianami w ich dotychczasowych strategiach działania. Zdaniem wielu badaczy tradycyjne instrumenty marketingowe nie wystarczają i konieczne jest opracowanie nowych narzędzi służących do realizacji tej koncepcji.

### Zastosowanie marketingu relacji w bankowości detalicznej

Przegląd teorii marketingu relacji wskazuje na bardzo jasno sformułowany cel: nawiązanie, utrzymanie i roz-

<sup>9</sup> Przegląd definicji marketingu relacji prezentuje: J. Otto: *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*. Warszawa 2004 Wydawnictwo C. H. Beck, s. 40-44.  
<sup>10</sup> Ch. Grönroos: *From Marketing mix to relationship marketing: toward a paradigm shift in marketing*. "Management Decision", t. 32, nr 2/1994, s. 9.

<sup>11</sup> Por. J.G. Barnes: *Closeness, Strength, and Satisfaction: Examining the Nature of Relationships between Providers of Financial Services and Their Retail Customers*. "Psychology & Marketing", t. 14, nr 18/1997, s. 769.

<sup>12</sup> K.P. Gwinner, D.D. Gremler, M.J. Bitner: *Relational benefits in services industries: The customer's perspective*. "Academy of Marketing Science. Journal", t. 26, nr 2/1998, s. 108-111.

wijanie długookresowych związków pomiędzy bankiem a klientem. W tym kontekście pojawia się dość ważne pytanie, w jaki sposób można zrealizować ten postulat. W praktyce obserwuje się dwa różne, choć uzupełniające się podejścia<sup>13</sup>:

- oparte na systemach informatycznych,
- oparte na kontakcie osobistym.

Poniżej przedstawiono krótką charakterystykę każdego z podejść wraz z przykładami zastosowania w bankowości detalicznej.

#### Podejście oparte na systemach informatycznych

Celem podejścia opartego na systemach informatycznych (tzw. Customer Relationship Management – CRM) jest wykorzystanie możliwości analizy danych o klientach w celu maksymalnej personalizacji oferty<sup>14</sup>. Dzięki dynamicznemu rozwojowi technologii informatycznych możliwe jest zebranie bardzo szczegółowych danych na temat nabywców. Instytucje finansowe, w tym banki, dysponują ogromną ilością informacji z wielu dziedzin. Są to nie tylko dane demograficzne (takie jak wiek, stan cywilny, adres), ale również na temat korzystania z produktów finansowych (np. obroty na rachunkach, kartach, zakres korzystania z kanałów dostępu – bankomatów, bankowości internetowej, telefonicznej itp.). Systemy informatyczne mogą pomóc bankom m.in. w:

- identyfikacji potrzeb klientów – analizując obroty na rachunkach, można proponować klientom produkty potencjalnie ich interesujące, np. w przypadku niskich sald rachunków – kredyty konsumpcyjne, a w przypadku wysokich – produkty inwestycyjne;

- zróżnicowaniu oferty i kanału dystrybucji w zależności od charakterystyki klientów – dzięki rozwojowi technologii informatycznych można coraz bardziej indywidualizować ofertę kierowaną do klientów i sposób kontaktu z nimi (np. jedna osoba preferuje kontakt telefoniczny, a inna poprzez pocztę elektroniczną);

- rejestrowaniu historii kontaktów – ponieważ klient może mieć styczność z wieloma osobami, należy zapewnić, by informacje uzyskane za pomocą jednego z kanałów były dostępne w innym (np. pracownik oddziału, do którego przychodzi klient może odczytać w systemie informacje o jego reklamacji złożonej przez call-centre) – chodzi o zapewnienie jednolitej informacji o kliencie;

- monitorowaniu rentowności każdej relacji – ponieważ celem marketingu relacji jest nawiązywanie zyskowych relacji, banki mogą dzięki systemom informatycznym identyfikować klientów nierentownych

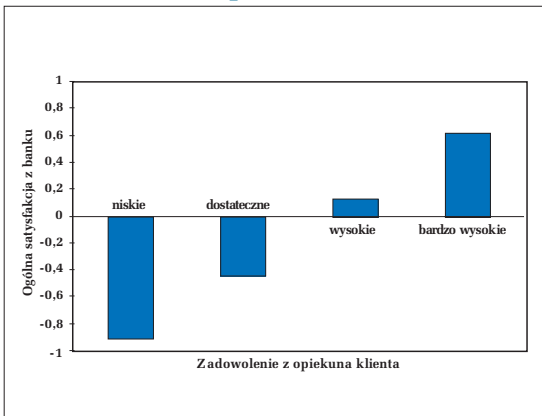
i podejmować działania w celu zwiększenia ich dochodowości.

Należy zauważyć, że zbudowanie trwałych relacji opartych wyłącznie na systemach informatycznych jest dość skomplikowane. Pomimo stosowania wielu kompleksowych algorytmów nie zawsze możliwe jest precyzyjne określenie indywidualnych potrzeb klientów. Dodatkowo, budowanie relacji z instytucją reprezentowaną przez wielu pracowników jest o wiele trudniejsze niż zbudowanie indywidualnej relacji z jej jednym, konkretnym przedstawicielem. Dlatego banki, zwłaszcza w stosunku do swoich najbardziej dochodowych nabywców, stosują podejście oparte na kontakcie osobistym.

#### Podejście oparte na kontakcie osobistym

Celem tego podejścia jest nawiązanie i rozwijanie relacji z nabywcami przez specjalnego pracownika banku, zwanego opiekunem lub doradcą. Do jego zadań należą obsługa przydzielonych mu klientów, sprzedaż usług oraz koordynacja działań wewnątrz banku. Zazwyczaj jest on jedynym przedstawicielem banku, z którym kontaktuje się klient. Od jego postawy oraz zachowania zależy satysfakcja klienta. Wyniki badań potwierdzają, że poprawne stosowanie strategii opiekuna klienta zwiększa ogólną satysfakcję nabywców z usług. Pokazują jednak również, że brak kompetencji pracownika może pogłębić niezadowolenie ze świadczonych usług. Przedstawiony na wykresie 1 poziom satysfakcji klientów zadowolonych ze swojego opiekuna jest wyższy niż w przypadku osób, które nie mają przydzielonego osobistego doradcy, lecz klienci niezadowoleni z opiekuna bardzo nisko oceniają współpracę z danym bankiem. Skuteczne stosowanie tego podejścia wymaga

Wykres 1 Ogólna satysfakcja w zależności od zadowolenia z opiekuna klienta\*



\* Poziom 0 odpowiada satysfakcji klientów, którzy nie mają przydzielonego opiekuna klienta.

Źródło: M.R. Colgate, P.J. Danaher: Implementing a customer relationship strategy: The asymmetric impact of poor versus excellent execution. "Journal of the Academy of Marketing Science", t. 28, nr 3/2000, s. 380.

<sup>13</sup> Por. M. Colgate, K. Stewart: *The challenge of relationships in services – a New Zealand study*. "International Journal of Service Industry Management", t. 9, nr 5/1998, s. 459.

<sup>14</sup> Por. J. R. Copulsky, M. J. Wolf: *Relationship Marketing: Positioning for the Future*. "Journal of Business Strategy", t. 11, nr 4/1990, s. 16-17.

Tabela 1 Oferta usług planowania finansowego w bankach w Niemczech

Bank	Oferta planowania finansowego	Termin wprowadzenia oferty
Deutsche Bank	Planowanie finansowe ( <i>Finanz- und Vermögensplanung</i> )	wiosna 2003
HVB	Planowanie finansowe ( <i>Basis-Dialog</i> )	wiosna 2005
Dresdner Bank	Indywidualna analiza finansowa ( <i>Persönliche Finanzanalyse</i> ) Indywidualna analiza struktury majątku ( <i>Private Vermögensstrukturanalyse</i> )	początek 2001
Commerzbank	Gromadzenie majątku ( <i>Vermögensaufbau</i> ) Ustrukturyzowana inwestycja ( <i>strukturierte Vermögensanlage</i> )	jesień 2003
Postbank	Sprawdzenie zabezpieczenia emerytalnego ( <i>Altersvorsorge-check</i> ) Doradztwo inwestycyjne ( <i>Vermögensberatung</i> )	początek 2003

Źródło: S. Boehringer: *Die Konzepte der Großbanken. Beratung mit System*. "Süddeutsche Zeitung" 30.04.2005 r., s. 10.

skoncentrowania na ściśle określonym segmencie klientów, intensywnego szkolenia i uprawomocnienia pracowników, utrzymywania regularnego kontaktu z klientami oraz dotrzymywania im złożonych obietnic<sup>15</sup>.

Ze względu na rosnącą kompleksowość usług finansowych klienci oczekują od pracowników banków również fachowego wsparcia w podejmowaniu decyzji finansowych, czyli doradztwa.

Doradztwo to rodzaj interakcji klienta z pracownikiem banku, w ramach której klient dostarcza informacji o swej sytuacji i potrzebach finansowych, a pracownik banku proponuje sposób zaspokojenia tych potrzeb wraz z rekomendacjami produktów<sup>16</sup>. Na rozwiniętych rynkach (np. niemieckim) obserwuje się tendencję do świadczenia tego typu usług nie tylko w zakresie produktów bankowych; coraz większą popularność ma także doradztwo w zakresie ubezpieczeń życiowych, zabezpieczenia emerytalnego oraz innych potrzeb finansowych. Niektóre niemieckie banki, np. Dresdner Bank, uczyniły z doradztwa główny element strategii marketingowej i włączyły go do prowadzonych kampanii promocyjnych (główne motto brzmi „Dresdner Bank – Die Beraterbank”, czyli Dresdner Bank – bank doradczy).

Ponadto od niedawna coraz więcej banków w Niemczech oferuje usługi tzw. planowania finansowego, czyli opracowania szczegółowego raportu dla klienta na temat jego dochodów i wydatków, struktury

majątku finansowego oraz rekomendowanych działań o charakterze finansowym. Pionierem wśród banków był Dresdner Bank, który wprowadził taką usługę od początku 2001 r. Pozostałe instytucje wdrożyły ją w 2003 r., oprócz HVB, który rozpoczął implementację dopiero na początku 2005 r. (por. tabela 1)<sup>17</sup>.

Również w Polsce stosowane jest podejście oparte na osobistym doradztwie. W 2001 r. Bank Pekao SA utworzył wraz z Unicredito Italiano spółkę Xelion, której strategia polega na nawiązaniu długookresowych relacji z zamożnymi klientami poprzez mobilnych doradców finansowych. Z kolei Multibank, marka BRE Banku, stworzył Klub Aquarius, w ramach którego oferuje jego członkom nie tylko doradztwo, ale również udział w wydarzeniach kulturalnych, wyprawach turystycznych oraz inne korzyści (np. rabaty w wybranych ekskluzywnych sklepach).

### Porównanie roli doradców bankowych w Polsce i Niemczech

Banki detaliczne zarówno w Polsce, jak i Niemczech stosują elementy marketingu relacji w bankowości detalicznej, wykorzystując zarówno systemy informatyczne, jak i kontakty osobiste. Ze względu na dość dużą standaryzację rozwiązań CRM ich wprowadzenie i zakres stosowania w obu krajach są zbliżone. Można jednak przypuszczać, że podejście oparte na kontakcie osobistym (zależne do czynnika ludzkiego) znacznie

<sup>15</sup> Por. M. R. Colgate, P. J. Danaher: *Implementing a customer relationship strategy: The asymmetric impact of poor versus excellent execution*. "Journal of the Academy of Marketing Science", t. 28, nr 3/2000, s. 385.

<sup>16</sup> Por. J. Evers, U. Krüger, U. Reifner: *Beratungsqualität in Finanzdienstleistungen*. Nomos, Baden-Baden 2000, s. 22-30.

<sup>17</sup> Por. S. Boehringer: *Die Konzepte der Großbanken. Beratung mit System*. "Süddeutsche Zeitung", 30.04.2005 r., s. 10-11.



się różni i dlatego zostało poddane szczegółowej analizie. Stanowiska doradców lub opiekunów dla głównych nabywców mają dłuższą tradycję na rynku niemieckim. Warto więc bliżej przyjrzeć się roli tych pracowników w ramach utrzymywania relacji z klientami, aby określić możliwy kierunek zmian w Polsce.

W tym celu przeprowadzono serię wywiadów z doradcami zamożnych klientów w dużych bankach detalicznych w Polsce i Niemczech<sup>18</sup>. Tematyka wywiadów obejmowała następujące zagadnienia:

- aspekty organizacyjne stanowiska doradców (segment klientów obsługiwany przez doradcę, specjalizacja w określonym obszarze, współpraca ze specjalistami);
- postrzeganie swojej roli jako doradców klientów;
- główne oczekiwania klientów w stosunku do swoich doradców;
- standardy i narzędzia wspierające doradców w ich pracy.

W artykule opisano jedynie fragment wyników badania, koncentrując się na postrzeganiu swojej roli przez doradców klientów.

#### Metodyka badania

Autor przeprowadził badanie w okresie od marca do czerwca 2005 r. w formie ustrukturyzowanych wywiadów telefonicznych. W pierwszej kolejności przygotował listę

<sup>18</sup> Określenia polskie (niemieckie) banki oraz banki w Polsce (w Niemczech) są używane zamiennie. Chodzi tu o rynek, na którym one działają, a nie pochodzenie kapitału właścicielskiego.

pytań do każdego z obszarów badawczych, którą zweryfikował i uzupełnił po odbyciu dwóch wywiadów próbnych. Następnie przystąpił do realizacji badania. Rozmówcami były osoby obsługujące zamożnych klientów; w niektórych przypadkach osoby te pełniły również funkcje kierownicze (np. kierownika zespołu doradców lub oddziału). W sumie odbyło się 30 rozmów (po 15 w każdym z krajów) z pracownikami dziesięciu różnych dużych banków detalicznych<sup>19</sup>. Czas trwania rozmowy wyniósł średnio 20 minut i był podobny we wszystkich badanych bankach.

W celu interpretacji zabranego materiału badawczego poddano go wieloetapowemu procesowi analizy treści, wspomaganemu przez opracowany przez autora program komputerowy. Jest to powszechne podejście w interpretacji danych o charakterze jakościowym<sup>20</sup>. Proces kodowania został przeprowadzony niezależnie przez dwie osoby (w tym autora) i uzyskano wysoką zgodność na poziomie 90%<sup>21</sup>. Szczegóły zastosowanej metodyki przedstawia schemat 1.

#### Wyniki badania

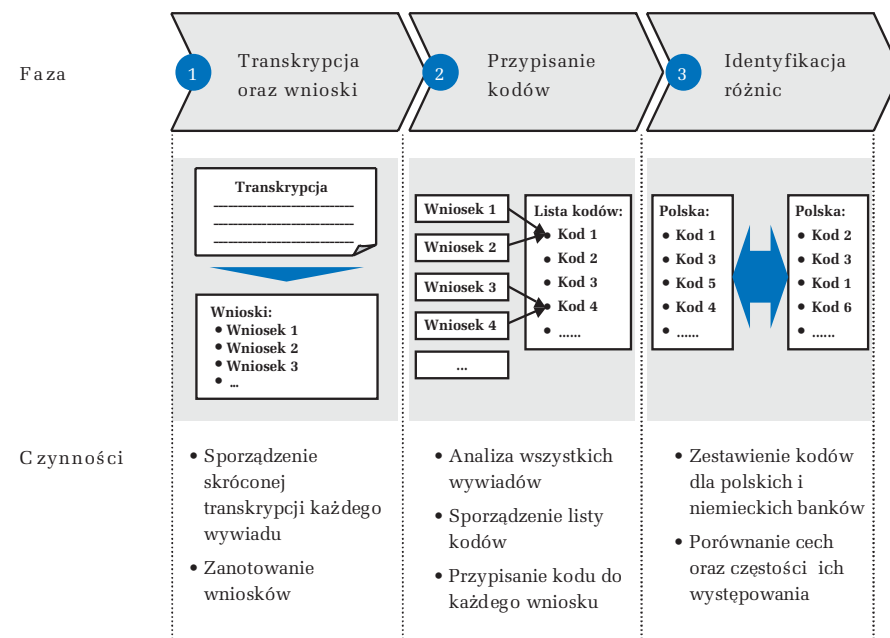
Przeprowadzone wywiady umożliwiły porównanie jednego z aspektów zastosowania koncepcji marketin-

<sup>19</sup> Liczba ta jest zgodna z praktyką badań jakościowych, która zaleca przeprowadzenie od 15 do 30 wywiadów. Por. A.M. Nikodemka-Wolowik: *Jakościowe badania marketingowe*. Warszawa 1999 Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 156.

<sup>20</sup> Szerzej na temat analizy danych jakościowych por. A.M. Huberman, M.B. Miles: *Analiza danych jakościowych*. Białystok 2000 Trans Humana, s. 53-93.

<sup>21</sup> Współczynnik zgodności obliczono jako iloraz zgodnych kodowań i całkowitej liczby analizowanych wniosków.

#### Schemat 1 Etapy analizy wyników badania



gu relacji w polskich i niemieckich bankach. Badanie pokazało, że choć stanowiska doradców klienta zostały utworzone we wszystkich analizowanych bankach, rola tego typu pracowników znacznie się różni w obu krajach (por. schemat 2). Wskazuje to różne zaawansowanie stosowanych instrumentów marketingów relacji. Choć wspólnym elementem roli doradców w Polsce i Niemczech jest utrzymywanie regularnego kontaktu z klientami, różnie podchodzą oni do rozwijania relacji z nabywcami. Pracownicy banków w Polsce postrzegają swoją rolę pasywnie, tj. informują klienta o usługach, realizują jego dyspozycje (indywidualna obsługa) i sprzedają produkty. Niemieccy doradcy są bardziej aktywni – nie ograniczają się do informowania, lecz chcą poznać potrzeby klienta i zaproponować właściwe rozwiązanie (doradztwo finansowe). W kolejnych częściach artykułu wnioski te zilustrowano cytatami z przeprowadzonych wywiadów.

#### Utrzymywanie kontaktu z klientem jako wspólny element roli doradców

Wspólnym elementem wymienianym przez doradców w obu krajach było **utrzymywanie kontaktu** w celu rozwijania relacji. Każdy z doradców opiekuje się ściśle określonym kręgiem klientów. W zależności od definicji segmentu w danym banku może to być od 80 (w przypadku osób bardzo zamożnych) do 400 osób (osoby średnio zamożne). W ramach opieki doradcy aktywnie kontaktują się z klientem i starają się umocnić relacje. Zdaniem ankietowanych bankowców, kontakt –

zwłaszcza w krytycznych momentach – wpływa na wzrost zaufania do banku. Niemiecki doradca określił to następująco:

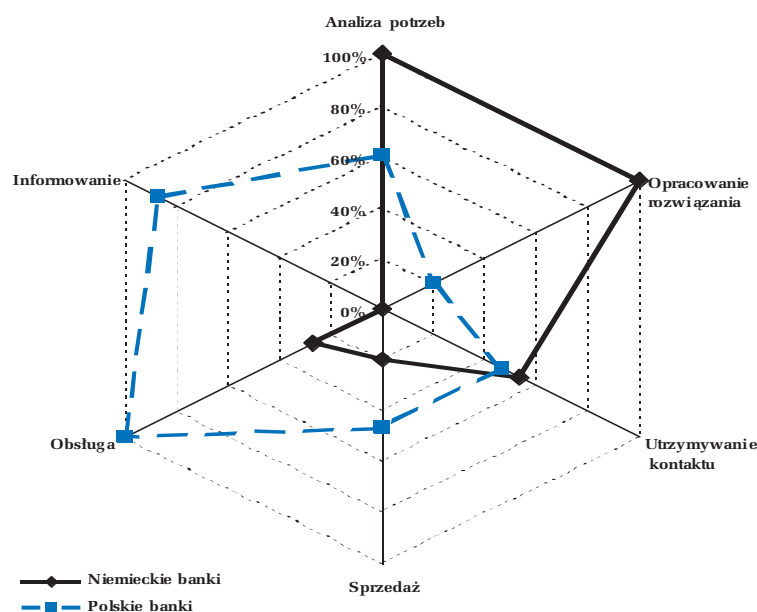
*„Dzięki regularnym kontaktom, tworzy się zaufanie klienta do banku. Klienta należy regularnie informować, dzwonić nie tylko z dobrymi wiadomościami, ale też ze złymi. Przykładowo w czasie bessy na giełdzie dzwoniliśmy i informowaliśmy o spadkach, omawialiśmy bieżącą sytuację i proponowane działania, tak aby klienci wiedzieli, że jesteśmy do ich dyspozycji także w trudnych momentach”.*

Niektórzy polscy doradcy podkreślali, że kontakt nie zawsze musi dotyczyć spraw związanych bezpośrednio z finansami klienta, lecz może także obejmować nieformalne spotkania z klientami.

*„Chcemy utrzymywać kontakty z klientem. Nie chodzi mi tu o prywatne kontakty, ale staramy się pamiętać o kartce na święta, na urodziny; [...] przynajmniej raz w roku spotykamy się z klientami na jakiejś wspólnej imprezie – współpracujemy z teatrami, galeriami, wystawami, zapraszamy na spotkania ze znanymi ekonomistami, na zawody sportowe [...]”.*

Częstotliwość kontaktów jest bardzo różna i zależy głównie od potrzeb i preferencji klienta. Analiza rachunków, często wspomagana przez odpowiednie narzędzia informatyczne, pomaga zidentyfikować osoby, z którymi należy nawiązać kontakt, i określić najbardziej dogodny moment na tego typu działania. Jeden z niemieckich doradców następująco opisał podejście do tego zagadnienia:

**Schemat 2** Porównanie częstotliwości występowania poszczególnych określeń roli doradców w Polsce i Niemczech (w % wywiadów w danym kraju)



„Jest wiele okazji do kontaktu z klientem, można je określić, jeśli się regularnie analizuje konta klientów. Mamy do tego celu specjalny program, który pomaga nam określić klientów, z którymi powinniśmy się skontaktować, np. gdy zauważamy, że jeden z funduszy ma złe wyniki, to dzwoniemy do tych, którzy go kupili, i rekomendujemy inny. W przypadku wprowadzania nowych produktów dzwoniemy do tych klientów, którzy mogą ich potrzebować”.

#### Charakterystyka roli doradców w Polsce

Do swoich głównych zadań polscy doradcy klienta zaliczali: indywidualną obsługę klienta, informowanie (o bieżącej ofercie) oraz sprzedaż produktów. Zwłaszcza pierwsze z powyższych zadań występowało znacznie częściej w wypowiedziach polskich niż niemieckich pracowników. Indywidualna obsługa polega na wykonaniu przez doradcę dyspozycji klienta i wyreżczeniu go w codziennych sprawach finansowych (np. pamiętanie o zagospodarowaniu nadwyżek finansowych na koncie lub o wykonaniu stałych zleceń). Istotna rola obsługi widoczna była w wielu przeprowadzonych wywiadach:

„Ważne jest, żeby pamiętać o depozytach klienta, żeby zdjąć z klienta obowiązek pamiętania o swoich sprawach, żebyśmy pamiętali, że kończy mu się jakaś lokata [...], żeby pilnować za niego wznowienia kart, żeby wiedział, że jest ktoś, kto się tym zajmuje”.

Inny z polskich doradców podkreślał kompleksowość obsługi klienta:

„Mam pewien portfel klientów, którzy są do mnie przypisani i zajmują się ich kompleksową obsługą: od spraw drobnych (np. wykonanie przelewu, wydanie karty) do większych spraw, (np. kredyt czy depozyt)”.

Powyższe cytaty wskazują na to, że określenie „doradca klienta” nie zawsze odpowiada rzeczywistości, a pracowników powinno raczej nazywać się opiekunami klienta. Przyznają to również niektórzy z nich:

„My jesteśmy bardziej opiekunami niż doradcami klienta. To jest opieka na całej płaszczyźnie potrzeb klienta. Mamy wydzielony pokój do obsługi klientów, klienci przychodzą do nas i u nas załatwiają wszystkie sprawy związane z bieżącą obsługą (karty, przelewy, zlecenia) [...].”

Kolejnym elementem roli doradców jest **informowanie** o bieżącej ofercie banku. Z ich wypowiedzi wynika, że jest to pasywne podejście do sprzedaży usług, w ramach którego ograniczają się oni do przedstawienia oferowanych produktów i ich cech, a klient na tej podstawie samodzielnie dokonuje wyboru. To podejście trafnie oddają poniższe cytaty:

„Klienci poszukują nowych produktów, z tym się głównie do mnie zwracają – czy jest coś innego niż zwykła lokata? [...] ja proponuję produkty, a klient wybiera – my tylko przedstawiamy ofertę”.

„Zadaniem doradcy jest informowanie klientów o produktach, które oferuje bank [...]”.

„[...] Przedstawiamy ofertę (przy danej kwocie) i to klient podejmuje decyzje, gdzie chce ulokować pieniądze”.

Znacznie mniejsza część polskich doradców podchodziła aktywnie do **sprzedaży**, podkreślając konieczność promocji nowych produktów, kampanie sprzedażowe oraz pozyskiwanie nowych klientów:

„Rola doradcy jest promocja nowych produktów i oferowanie ich klientom [...]”.

„Naszą rolą jest pozyskiwanie i dbanie o pozyskanych klientów[...] , dbanie o klientów oznacza oferowanie produktów depozytowych, kredytowych, jak również innych ofert powiązanych z ofertą banku, jak ubezpieczenia (np. na życie) [...]”.

Podejście polskich doradców do sprzedaży jest bardzo zorientowane na produkty. Ponad połowa ankietowanych pracowników podkreślała wprawdzie rolę analizy potrzeb klienta, ale często sprowadzała się ona do określenia, jakim produktem dana osoba się interesuje. W następujący sposób ujął to jeden z polskich doradców:

„Nasi klienci mniej więcej wiedzą, czego chcą, rzadko się zdarza, żeby ktoś powiedział nie wiem; mają kilka opcji i dyskutujemy, co na dany moment jest korzystniejsze [...] klienci chcą się ewentualnie dopytać o warunki”.

Silne zorientowanie na produkty może częściowo wynikać z takiej orientacji kadry zarządzającej i stosowanych instrumentów motywacyjnych (np. planów sprzedażowych). Wskazał na to jeden z ankietowanych doradców:

„Staram się dopasować ofertę do potrzeb klienta w zależności od jego skłonności do ryzyka, potrzeby dywersyfikacji itp., ale mam plany sprzedażowe i muszę je zrealizować. Wiadomo, że rozmowa zmierza do tego celu, który ja wyznaczyłem”.

Podsumowując wypowiedzi polskich doradców, należy stwierdzić, że postrzegają oni swoją rolę raczej jako opiekunowie klientów, których zadaniem jest zindywidualizowana obsługa bieżących spraw finansowych (zleceń, przelewów itp.) oraz sprzedaż usług, przez wielu rozumiana pasywnie jako dostarczanie informacji o ofercie, a przez innych jako aktywne proponowanie nowych produktów lub usług będących przedmiotem kampanii sprzedażowych.

#### Charakterystyka roli doradców w Niemczech

Zupełnie odmiennie niż pracownicy polskich banków rozumieli swoją rolę niemieccy doradcy. W ich wypowiedziach dominowały dwa elementy: **analizowanie potrzeb** klientów oraz **opracowanie** i zaproponowanie klientowi **odpowiednich rozwiązań**.



Powyższe cechy pojawiały się w wielu wypowiedziach i wskazywały na stosowanie przez wszystkie niemieckie banki zbliżonego podejścia doradczego. W każdym przypadku rozmowę rozpoczyna szczegółowa analiza sytuacji klienta i jego potrzeb, a dopiero w kolejnym kroku prezentowane jest sugerowane rozwiązanie. Jeden z niemieckich doradców określił to następująco:

*„[...] to chodzi o kompleksowe doradztwo. Na początku robimy tzw. analizę finansową, która mówi nam o obecnej sytuacji klienta. Następnie patrzymy, jakie klient ma potrzeby, i cele i na tej podstawie możemy zaproponować klientowi w jaki sposób może on te potrzeby zrealizować. [...] W ramach kompleksowego doradztwa analizujemy wszystkie obszary potrzeb klienta [...] Klient określa priorytety dla poszczególnych potrzeb – mówi: to jest ważniejsze, a to mniej ważne i w pierwszej kolejności zajmujemy się najważniejszymi obszarami, przechodząc później do tych mniej ważnych”.*

Pierwszy krok podejścia doradczego, to analiza potrzeb – bardzo obszerna i szczegółowa. Niemieccy bankowcy starali się poznać nie tylko sytuację finansową klienta, ale również inne kwestie (osobiste plany, sytuację podatkową), które mogą mieć wpływ na wybór odpowiedniego produktu. Jeden z ankietowanych pracowników następująco opisał zakres analizowanych informacji w przypadku doradztwa w dziedzinie inwestycji:

*„W trakcie analizy muszę się dowiedzieć wielu rzeczy: jakie jest przeznaczenie pieniędzy, które chce zainvestować, jaki jest horyzont czasowy inwestycji, czy istnieją jakieś osobiste okoliczności, z powodu których klient może niespodziewanie potrzebować pieniędzy, czy sytuacja podatkowa też powinna być uwzględniona przy wyborze formy inwestycji. Pytam również o inne aspekty finansowe i osobiste, mające wpływ na sytuację klienta (np. plany budowy domu za kilka lat). Ponadto analizuję nie tylko produkty, które klient ma w naszym banku, ale także w innych instytucjach finansowych”.*

Niemieccy doradcy bardzo przywiązywali wagę do dobrego poznania swoich klientów, bo ich zdaniem decydowało to o dalszych kontaktach:

*„Zazwyczaj podczas pierwszej rozmowy poznajemy klienta, jego sytuację rodzinną, wiem, że ma rodzinę, dzieci, jaki ma dochód, jakie ma potrzeby (np. chce kupić lub budować dom), kiedy chce przejść na emeryturę itp. Analiza przeprowadzona podczas pierwszej rozmowy jest punktem wyjścia dalszych kontaktów z klientem”.*

Po przeprowadzeniu szczegółowej analizy doradcy opracowują propozycję rozwiązania zidentyfikowanych potrzeb. Wszystkie informacje pozyskane od klienta muszą być w niej uwzględnione:

*„Klienci oczekują od nas koncepcji dostosowanej do ich sytuacji. Koncepcja składa się z wielu elemen-*

*tów, zależnie od określonych potrzeb klienta, np. finansowanie budowy domu, zabezpieczenie emerytalne, ubezpieczenie przed ryzykiem. Ważne jest, żeby oczekiwania klienta, takie jak bezpieczeństwo, elastyczność, zostały w niej uwzględnione. Klient musi widzieć, że to, co mi powiedział, zostało zrozumiane i wykorzystane. Dopiero w kolejnym kroku wyszukujemy dla każdej potrzeby produkt, który najlepiej spełnia jego oczekiwania”.*

W wypowiedziach niemieckich bankowców widoczne jest ich ukierunkowanie na rozwiązanie problemu klienta, a nie na sprzedaż produktu. Jeden z doradców powiedział:

*„Rola doradcy jest dostosowanie oferty banku (kredytowej czy inwestycyjnej) do indywidualnych potrzeb klienta; dzięki doradztwu oferta jest skrojona na miarę klienta, który wychodząc ze spotkania ma poczucie, że produkt, który kupił, jest odpowiedzią na jego potrzeby”.*

Odnosząc się do dominacji bieżącej obsługi klienta w przypadku polskich pracowników, należy stwierdzić, że w niemieckich bankach czynności te zazwyczaj nie są wykonywane przez samych doradców i zajmują im zwykle niewielką ilość czasu. Często są one zlecane innym osobom, np. pracownikom działu obsługi rachunków lub asystentom, a doradcy zajmują się wyłącznie ich koordynacją. Trzeba zwrócić uwagę, że klienci niemieckich banków w większym stopniu niż w Polsce korzystają z samoobsługi (przez Internet, telefon lub wielofunkcyjny terminal).

Podsumowując charakterystykę roli niemieckich doradców można stwierdzić, że ich głównym zadaniem jest analizowanie potrzeb i personalizacja oferty. Dzięki takiemu podejściu klienci otrzymują w pierwszej kolejności nie produkt, lecz kompleksowe rozwiązanie, dokładnie odpowiadające ich potrzebom. Doradcy lepiej poznają swoich klientów i dzięki temu umacniają i rozwijają relacje z nimi.

## Podsumowanie

Ze względu na rosnącą presję konkurencyjną banki zarówno w Niemczech, jak i w Polsce coraz większą uwagę zwracają na kwestię utrzymania klientów. Jednym z działań podejmowanych w tym zakresie jest tworzenie specjalnych stanowisk, służących do utrzymywania i rozwijania relacji z najcenniejszymi nabywcami usług. Wyniki badania przeprowadzonego wśród tego typu pracowników banków w Polsce i Niemczech wskazują na istotne różnice w rozumieniu roli doradców w obu krajach. Polscy bankowcy określają się zazwyczaj jako opiekunowie klientów i podkreślają istotność szybkiej i wygodnej obsługi. Z kolei niemieccy pracownicy starają się przede wszystkim wzbogacić swoją ofertę indywidualnymi usługami doradczymi,

bardzo dużo czasu poświęcając na zrozumienie potrzeb i opracowanie kompleksowego rozwiązania spełniającego oczekiwania klientów. Odmienność roli doradców wynika głównie z różnego zaawansowania stosowanych instrumentów marketingu relacji. Banki w Niemczech, które stosują to podejście od wielu lat, są bardziej doświadczone i zdołały wykształcić aktywną postawę doradców, którzy nie tylko służą informacją na temat produktów, lecz są osobistymi doradcami finansowymi klientów. Ponadto instytucje te opracowały liczne narzędzia wspierające pracowników w ich roli doradców, np. programy komputerowe pomagające analizować potrzeby klienta lub specjalistyczne szkolenia. Dzięki takiemu indywidualnemu podejściu do klienta banki w Niemczech chcą go związać ze sobą na wiele lat i sprzedawać usługi na każdym etapie jego życia.

Banki w Polsce relatywnie niedawno stworzyły osobne stanowiska obsługi klientów zamożnych i poziom jakości usług jest jeszcze dość niski. Instytucje nie mają jeszcze narzędzi informatycznych wspierających doradców i bardzo rzadko organizują specjalne szkolenia dla tego typu pracowników. Z tego powodu ograni-

czają się do indywidualnej obsługi klientów i dość pasywnej prezentacji usług oferowanych przez bank. Tylko nieliczni umieją w pełni rozpoznać potrzeby klientów i zaoferować odpowiednie dla nich rozwiązania. Duża popularność usług pośredników finansowych potwierdza braki w zakresie analizy potrzeb w bankach w Polsce.

Oferowanie wyłącznie indywidualnej obsługi nie jest opłacalne dla banków w Polsce; dlatego konieczna jest zmiana roli doradców. Powinni oni lepiej analizować potrzeby klientów i oferować kompleksowe rozwiązania zidentyfikowanych potrzeb finansowych. Takie zdefiniowanie roli doradców stawia przed bankami duże wyzwania dotyczące opracowania odpowiedniej koncepcji świadczonych usług, narzędzi wspierających (np. programów komputerowych), jak też specjalistycznych szkoleń pracowników. Reorientacja postaw doradców jest trudna i kosztowna, jednak w długiej perspektywie korzystna dla banków, które podejmą się tego zadania. Dokładne poznanie potrzeb klientów to szansa na sprzedaż większej liczby produktów, lepsze wykorzystanie bazy klientów i dzięki temu nawiązanie długotrwałych i rentownych relacji z najcenniejszymi klientami.

## Bibliografia

1. J.G. Barnes: *Closeness, Strength, and Satisfaction: Examining the Nature of Relationships between Providers of Financial Services and Their Retail Customers*. "Psychology & Marketing" t. 14, nr 18/1997, s. 765-790.
2. S. Boehringer: *Die Konzepte der Großbanken. Beratung mit System*. "Süddeutsche Zeitung". 30.04.2005 r.
3. A. Borkowska: *Tendencje zmian zachowań konsumentów na rynku usług bankowych*. W: R. Milic-Czerniak, B. Dobiegała-Korona (red.): *Marketing bankowy. Doświadczenia i perspektywy*. Warszawa 2003 Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Warszawie, s. 93-102.
4. M. Colgate, K. Stewart: *The challenge of relationships in services – a New Zealand study*. "International Journal of Service Industry Management" t. 9, nr 5/1998, s. 454-468.
5. M.R. Colgate, P. J. Danaher: *Implementing a customer relationship strategy: The asymmetric impact of poor versus excellent execution*. "Journal of the Academy of Marketing Science" t. 28, nr 3/2000, s. 374-387.
6. J.R. Copulsky, M. J. Wolf: *Relationship Marketing: Positioning for the Future*. "Journal of Business Strategy" t. 11, nr 4/1990, s. 16-21.
7. S. Dibb, M. Meadows: *The application of a relationship marketing perspective in retail banking*. "The Service Industries Journal" t. 21, nr 1/2001, s. 169-194.
8. G. Durkin, B. Howcroft: *Relationship marketing in the banking sector: The impact of new technologies*. "Marketing Intelligence & Planning" t. 21, nr 1/2003, s. 61-71.
9. J. Evers, U. Krüger, U. Reifner: *Beratungsqualität in Finanzdienstleistungen*. Nomos, Baden-Baden 2000.
10. GINB: *Komunikat Komisji Nadzoru Bankowego w dniu 7.12.2005 r.*
11. Ch. Grönroos: *From Marketing mix to relationship marketing: toward a paradigm shift in marketing*. "Management Decision" t. 32, nr 2/1994, s. 4-20.
12. K.P. Gwinner, D.D. Gremler, M.J. Bitner: *Relational benefits in services industries: The customer's perspective*. "Academy of Marketing Science. Journal" t. 26, nr 2/1998, s. 101-114.
13. A. M. Huberman, M. B. Miles: *Analiza danych jakościowych*. Białystok 2000 Trans Humana.
14. A. M. Nikodemski-Wołowik: *Jakościowe badania marketingowe*. Warszawa 1999 Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
15. J. Otto: *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*. Warszawa 2004 Wydawnictwo C. H. Beck.
16. F. F. Reichheld: *Loyalty-based management*. "Harvard Business Review" t. 71, nr 2/1993, s. 64-73.
17. F. F. Reichheld, W. E. Sasser: *Zero defections: quality comes to services*. "Harvard Business Review" nr 09/10/1990, s. 105-111.
18. J. Süchting: *Die Theorie der Bankloyalität – (immer noch) eine Basis zum Verständnis der Absatzbeziehungen von Kreditinstituten?* W: J. Süchting, H. -M. Heitmüller (red.): *Handbuch des Bankmarketing*. Wiesbaden 1998 Gabler, s. 1-25.