

# Klucz do klienta

Znajomość psychologii przydaje się w interesach. Poznanie preferencji klienta pozwala przekonać go, że proponowana oferta jest wprost wymarzona dla niego. Przekonali się o tym pracownicy i szefowie Bendigo Banku.

MICHAŁ CZUBA

To jeden z kilku regionalnych banków funkcjonujących w Australii w stanie Victoria i na terenie Nowej Południowej Walii. Ma ponad 200 oddziałów, zatrudnia ponad 2200 pracowników i uznawany jest za innowacyjnego dostawcę usług bankowych. Ta innowacyjność dotyczy funkcjonowania jego oddziałów oraz kultury organizacyjnej. Dzięki programowi kreowania społeczności bankowej Bendigo znakomicie się rozwinął i przejął grupy klientów nieobsługiwane przez inne australijskie banki.

## BANKOWOŚĆ NA MIARĘ

„Szczęśliwe społeczności i szczęśliwi klienci tworzą powodzenie banku” – to motto Bendigo. Wyróżnia go ukierunkowanie na lokalne społeczności i nadzwyczajną obsługę klientów. A o tej nadzwyczajności świadczy choćby dynamiczny przyrost kont osobistych i lokat. Osiągnął to dzięki zmianie kultury organizacyjnej – pracownicy mieli jak najdokładniej rozpoznać, a potem jak najlepiej zaspokajać potrzeby wszystkich społeczności (grup interesu) związanych z bankiem. Pięcioletni program zmian ruszył w 2004 r. Bendigo Bank od początku swego istnienia mocno związany był z lokalną społecznością. W czasie gorączki złota, jaka wybuchła w Australii w 1850 r. do Bendigo napłynęły rzesze ludzi z całego świata. Władze miasta postanowiły udzielić pomocy nowo przybyłym w zagospodarowaniu się. Stworzono zatem towarzystwo budowlane. Z czasem przybywało mu oddziałów w całym stanie Victoria. W 1995 r. przekształcono je w Bendigo Bank. Trzy lata później wprowadzono

pierwszy formalny program szkoleniowy – objęto nim 70 oddziałów i 900 pracowników. Przez następnych pięć lat liczba szkolonych osób potroiła się.

W tamtym czasie dominujące oddziały w australijskim sektorze bankowym miały instytucje międzynarodowe. Zarząd Bendigo Banku postanowił zaoferować bankowość dostosowaną do potrzeb lokalnych społeczności, wyróżniać go miała nadzwyczajna obsługa klientów. Dzięki temu chciano pozyskać nowych konsumentów i znacząco poprawić wyniki finansowe.

## POMOC OD PSYCHOLOGA

Osobą odpowiedzialną w Bendigo Banku za szkolenia i rozwój kadr był Andrew Stang. W 1998 r. zaczął on wykorzystywać w programach szkoleniowych metodę whole brain. Pierwszy z nich nosił nazwę „Bu-

dujemy Przyszłość”. Miał ułatwić menedżerom i dyrektorom wykonawczym zrozumieć odmiennosc ludzi i wykorzystać ją w doskonaleniu kultury organizacyjnej banku. Wkrótce szkoleniem objęto także innych pracowników. Dzięki nim stali się bardziej świadomi swoich wzorców działania i zaczęli się lepiej rozumieć nawzajem.

Metoda whole brain przyjmuje, że mózg ludzki realizuje różne funkcje. Niektóre z nich są dominujące, a pozostałe rozwinięte w dużo mniejszym stopniu. Ludzie zatem inaczej uczą się i przyswajają informacje pochodzące z otoczenia. Wyróżnia się cztery podstawowe sfery związane z funkcjonowaniem mózgu (patrz tabela). Dwie z tych sfer (A oraz D) mają charakter bardziej poznawczy i intelektualny. Pozostałe (B i C) związane są z umiejętnością porządkowania informacji oraz ze stroną



ILUSTRACJA PAVEL LIBRO

### MODEL DZIAŁANIA MÓZGU WYKORZYSTYWANY W METODZIE WHOLE BRAIN

#### STREFA A (NIEBIESKA)

- logiczne myślenie
- zdolność analizy faktów
- ocena ilościowa zdarzeń

#### STREFA D (ŻÓŁTA)

- zdolność całościowego spojrzenia na sprawę
- poczucie kompletności
- intuicja
- umiejętność syntezy faktów

#### STREFA B (ZIELONA)

- umiejętność organizacji i planowania
- dostrzeganie szczegółów

#### STREFA C (CZERWONA)

- umiejętności interpersonalne
- odczuwanie uczuć
- emocjonalność
- odczuwanie bodźców fizycznych, np. dotyku

Źródło: A. Hermann-Nehdi: Training with The Brain in Mind: The Application of Brain Dominance Technology to Teaching and Learning, <http://www.hbdi.com/Resources/CaseStudies/index.cfm> (z 2 lutego 2008 r.)

**STYLE PRZYSWAJANIA WIEDZY PRZEZ OSOBY Z OKREŚLONĄ DOMINUJĄCĄ STREFĄ MÓZGU**
**STREFA A (NIEBIESKA)**
**Uczenie się przez:**

- przyswajanie i ocenianie faktów
- analizę i logiczne myślenie
- myślenie z koncentracją na ideach
- potwierdzające określone przypuszczenie przykłady
- tworzenie teorii czy założeń

**STREFA B (ZIELONA)**
**Uczenie się przez:**

- porządkowanie i organizowanie treści
- ocenę i testowanie teorii
- praktykę
- zastosowanie informacji

**STREFA D (ŻÓŁTA)**
**Uczenie się przez:**

- podejmowanie inicjatyw
- wykorzystywanie pojawiających się możliwości
- poleganie na intuicji
- budowanie koncepcji
- syntezę faktów i informacji

**STREFA C (CZERWONA)**
**Uczenie się przez:**

- słuchanie i dzielenie się ideami
- integrację doświadczeń osobistych
- ruch i uczucia
- zaangażowanie emocjonalne
- dostosowanie treści do ich odbiorcy

Źródło: A. Hermann-Nehdi: *Training with The Brain in Mind: The Application of Brain Dominance Technology to Teaching and Learning*, <http://www.hbdi.com/Resources/CaseStudies/index.cfm> (z 2 lutego 2008 r.)

emocjonalną. Strefy A i B odpowiadają za myślenie logiczne, analityczne, ilościowe oraz planowanie i organizowanie życia, a także za postrzeganie i poszukiwanie detali. C i D odpowiadają za uczucia, emocje, całościowe postrzeganie rzeczywistości, intuicję, poczucie kompletności oraz umiejętność syntetycznego myślenia.

Dominacja różnych sfer wpływa na sposób uczenia się. Skonstruowano zatem modele przyswajania przez ludzi, ale i przekazywania im wiedzy, z uwzględnieniem dominujących u nich stref mózgu (patrz tabela). Ludzie określani w whole brain jako „niebiescy” uczą się, przyswajając fakty i poddając je krytycznej analizie. Koncentrują się na ważnych dla nich ideach i szukają przykładów potwierdzających ich przypuszczenia. Z kolei „zieloni” przyswajają wiedzę, porządkując i organizując dochodzące do nich informacje. Oceniają je i próbują swoje założenia przetestować w życiu. Doskonale uczą się, wykonując dokładnie określone zadania i stosując zdobytą wiedzę w praktyce. „Żółci” polegają na intuicji, podejmują określone inicjatywy, dokonują syntezy faktów i informacji. Na ich podstawie starają się wypracować opinie na dany temat. „Czerwoni” zdobywają wiedzę, słuchając innych i dzieląc się z nimi swoimi przemyśleniami. Starają się połączyć w całość swoje dotychczasowe doświadczenia życiowe z przekazywanymi im treściami. Najlepiej zapamiętują prezentacje wykorzystujące wykresy, zwracają przy tym uwagę na gestykulację osób przekazujących im informacje.

Dzięki wykorzystaniu whole brain – dokładniej zaś wyodrębnionych typów ludzi

– osobom szkolącym łatwiej uczyć pracowników banków, a samym bankowcom dotrzeć do klientów.

„Niebiescy” dobrze reagują, jeżeli przekazuje się im informacje (wiedzę) tradycyjnie. Chętnie uczestniczą w prezentacjach (prelekcjach), dostarczających im bogatych informacji, specyfikacji technicznych oraz umożliwiających zadawanie pytań i prowadzenie dyskusji. „Zieloni” otwierają się na przekaz informacji, jeżeli wpierv przedstawi się im jego wstępną strukturę. Chcą przy tym mieć możliwość zadawania pytań i prowadzenia dyskusji. „Żółci” z kolei preferują spontaniczny styl prelegenta i lubią improwizację. Podczas procesu edukacyjnego chcą próbować i eksperymentować. Lubią prezentacje wizualne i dyskusje na temat trendów przyszłościowych związanych z określoną dziedziną. „Czerwoni” są otwarci na aktywne metody uczenia się i lubią pracę grupową. Każdy, kto chce wpoić im wiedzę, powinien oddziaływać na ich zmysły.

### DROGA DO SUKCESU

Zastosowanie w Bendigo Banku metody whole brain korzystnie przełożyło się na obsługę klientów. Trenerzy tak poprowadzili pracowników, że potrafili oni dopasowywać się do preferencji klientów. Rozwijali i poznawali siebie, wiedzieli też, jak budować relacje z ludźmi o określonym dominującym wzorcu myślenia. Stało się tak, bo każda z grup pracowników biorących udział w warsztatach podzielono na podgrupy, które miały odgrywać klientów o dominującym wzorze myślenia – niebieskim,

**HEUTHES®**  
BANKING SYSTEMS

**INFOSTRADA BANKOWA®**

FUNKCJONALNOŚĆ  
NEZAWODNOŚĆ  
DOŚWIADCZENIE  
POTENCJAŁ

WWW.HEUTHES.PL

REKLAMA

zielonym, czerwonym lub żółtym. Dzięki temu poznali ich specyficzne potrzeby i oczekiwania. Uczyli się także, jak mogą te oczekiwania zaspokoić.

Podgrupy ćwiczeniowe rozpracowujące „klientów niebieskich” zwykle musiały prezentować konkretne fakty, podpierając się przy tym rysunkami je potwierdzającymi. Tacy klienci są zwykle wymagający i często sami prowadzą aktywne badania oferty banku. Poszukują przede wszystkim bezpieczeństwa i chcą mieć najświeższe informacje o stopach procentowych. U bankowca cenią spokój i fachowość oraz otwartość na zadawane pytania. A ponieważ porównują ofertę konkretnej instytucji z innymi, chcą wiedzieć, dlaczego dany bank jest lepszy od innych.

Pracownicy zajmujący się „klientami zielonymi” musieli pomagać im zarządzać finansami i skoordynować tę pomoc z ich fazami życia. Tacy konsumenci szukają tradycyjnych produktów bankowych, ponieważ nie chcą podejmować ryzyka. Są zainteresowani osobistymi kontaktami z pracownikami banku i konfrontowania comiesięcznych zestawów salda. Trzeba im poświęcać sporo uwagi, ponieważ nie do końca są oni świadomi prowizji bankowych. „Czerwoni” zaś chcą uśmiechu bankowca oraz dobrej obsługi. Oczekują wsparcia, zaufania, bezpieczeństwa, komfortu i specjalnego traktowania. Personel Bendigo Banku wie, że tacy klienci potrafią przynieść obsługującemu ich pracownikowi w dniu jego urodzin ciastko. Są także najlepszymi adwokatami banku, ponieważ mówią swoim znajomym o jego usługach oraz o dobrych relacjach, jakie z nimi utrzymuje.

Uczestnicy szkolenia z Bendigo Banku zauważyli, że czasem stykają się z klientami o dominującym „żółtym wzorcu myślenia”. Ci zaś potrzebują trochę większego wsparcia niż inni, ponieważ są zmienni w swoich poglądach. Chętnie rozmawiają o przyszłości i możliwościach z nią związanych. Są bardzo innowacyjni. Niełatwo im dogodzić – są skłonni do ryzyka, co często utrudnia zawieranie z nimi transakcji.

**ZNAKOMITE EFEKTY**

Dzięki zastosowaniu metody whole brain Bendigo Bank polepszył komunikację z klientami oraz samych pracowników pomiędzy sobą. Odbyte szkolenia ułatwiły im nawiązywanie lepszych kontaktów z konsumentami i współpracownikami. Uświadamiano im przy tym, że większość ludzi nie posiada jednego, dominującego wzorca myślenia i postrzegania świata.

**OPTIMALNE METODY PRZEKAZYWANIA WIEDZY WEDŁUG WHOLE BRAIN**

**STREFA NIEBIESKA**

**Słuchacze dobrze reagują na:**

- tradycyjny wykład/prezentację
- treści bogate w dane, liczby, fakty
- dane finansowe
- techniczne specyfikacje i dyskusje na ich temat
- tradycyjne podręczniki
- tradycyjne programy edukacyjne

**STREFA ŻÓŁTA**

**Słuchacze dobrze reagują na:**

- spontaniczny styl wykładowcy, prelegenta
- możliwości eksperymentowania, próbowania
- gry edukacyjne
- zorientowane na trendy w przyszłości dyskusje
- prezentacje wizualne
- indywidualne ich traktowanie

**STREFA ZIELONA**

**Słuchacze dobrze reagują na:**

- wywód z zaplanowaną i przedstawioną im strukturą
- możliwość zadawania pytań
- możliwość odbywania ćwiczeń
- możliwość odbywania dyskusji

**STREFA CZERWONA**

**Słuchacze dobrze reagują na:**

- aktywizowanie ich podczas zajęć
- oddziaływanie na ich zmysły
- pracę grupową

Źródło: A. Hermann-Nehdi: Training with The Brain in Mind: The Application of Brain Dominance Technology to Teaching and Learning, <http://www.hbdi.com/Resources/CaseStudies/index.cfm> (z 2 lutego 2008 r.)

Zwykle są dwa przenikające się nawzajem. Uczyli się więc uważnego słuchania, aby potem w codziennej praktyce łatwiej mogli wychwytywać u klientów dominujące wzorce komunikacji.

W trakcie szkoleń trenowano scenariusze rozmów związanych z udzielaniem pożyczek na zakup domów. Osoby szkolone uczyły się zadawania pytań ułatwiających poznanie preferencji klientów oraz określenie ich głównych sposobów postrzegania rzeczywistości. Podczas takich ćwiczeń okazało się, że „niebiescy” mówią o nabyciu domu jako o samej transakcji handlowej. Mają tendencję do zaniżania jego wartości oraz skracania czasu, w jakim mają sfinalizować zakup. Nie zauważają, że z czasem może ona jednak rosnąć. „Zieloni” często mówili, ile będzie w nabywanym domu sypialni. Zastanawiali się, gdzie i ile wstawić szaf i półek. Decyzje związane z kupnem nieruchomości chcieli mieć jak najszybciej za sobą, ponieważ wzięli z tym nadzieję na lepszy etap w życiu. „Czerwoni” często opowiadali o tym, jak wspaniale czują się w nabywanym przez siebie domu; o niezwykłych wrażeniach po obejrzeniu ogrodu. Niespecjalnie interesowały ich detale dotyczące nieruchomości. Chcieli natomiast mieć przekonanie, że zapewni im dobre samopoczucie i komfort. „Żółci” zaś koncentrowali się na mówieniu o potencjalnych korzyściach związanych z zakupem domu. Oczami wyobraźni widzieli, jak będzie w nim wspaniale.

Dzięki takim ćwiczeniom pracownicy Bendigo Banku przekonali się, że ludzie, mówiąc w określony sposób, dostarczają im informacji umożliwiających przypię-

sanie ich do określonej kategorii zgodnej z whole brain. To zaś ułatwiało im odpowiednią komunikację z klientami. W efekcie zyskiwała sama instytucja.

Bendigo Bank polepszył markę, ponieważ jego pracownicy lepiej rozpoznawali potrzeby i emocje klientów, a na dodatek uświadomili sobie konieczność większego zaangażowania i szukania porozumienia z nimi oraz właściwego prowadzenia rozmów. Zaczęli zatem tworzyć doskonałą atmosferę zakupów – Bendigo Bank stał się dla klientów organizacją usługową, dbającą o pozytywne z nimi relacje i pomagającą im kupować produkty zgodne z ich stylem życia.

Swego czasu australijski przegląd finansowy przeprowadzał badania dotyczące satysfakcji klientów, korzystających z usług bankowych. Bendigo Bank dwukrotnie – rok po roku – otrzymał ocenę najwyższą. Wskaźnik znacznie wyższy od głównego konkurenta – The Regional of Queensland Bank. Wzrosły też kluczowe wskaźniki finansowe instytucji – przyrost klientów, depozytów i zysków przed opodatkowaniem

Bendigo Bank znacznie poprawił także swoją pozycję w rankingu Harris Interactive dotyczącą reputacji. Przesunął się w nim z 20 na 4 miejsce. Wszystko to zaś przełożyło się na wzrost kursu jego akcji.

Autor, dr ekonomii, jest pracownikiem Zakładu Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach. Przy pisaniu artykułu korzystał z Bendigo Bank Case Study, <http://www.hbdi.com/Resources/CaseStudies/index.cfm> (z 2 lutego 2008 r.)