

SZÉP PÉTER – HROTKO TIMUR

# JELENLÉT ÉS A RETAIL BANKSZOLGÁLTATÁSOK MÁS KIHÍVÁSAI

A nemzetközi tapasztalatok alapján paradigmaváltásnak tekinthető átalakuláson mennek keresztül a pénzügyi szolgáltatók. Köztük a – cikkben elemzett – széles körű termékkínálattal rendelkező, számos módon elérhető, a lakossági ügyfelekre koncentrááló bankok. A magyarországi nagy hitelintézetek itt-ott kisebb késéssel ugyan, de felmutatják az elektronikus csatornákhöz kapcsolódó innovációkat. Mindazonáltal a szerzők úgy gondolják, hogy napjainkban nem elegendő csupán ez: a lakossági üzletágban<sup>1</sup> a mind teljesebb komplexitás megvalósítása a valódi kihívás. Ez részint az előre mutató és a hagyományos eszközök, módszerek, valamint az erőforrások ötvözését jelenti, aminek következtében egységes infrastruktúra és értékesítési logika képezi a működés alapját; részint ezen a bázison olyan szolgáltatás-együttes kialakítása, amelynek révén az ügyfélkör profittermelő képessége lényegesen jobb hatásokkal aknázható ki. A cikkben megfogalmazott ajánlások figyelembe veszik mind a bankok vezetőségének, mind a tulajdonosainak szempontjait, stratégiai keretet adva a fejlesztések irányultságának.

Amikor Freiherr Karl Friedrich Hieronymus von Münchhausen a 18. század végén beszámolt a holdutazásáról – szabadjára engedve fantáziáját –, már senki sem kérdőjelezte meg, bolygó-e a Hold, ám az még nem foglalkoztatta a gondolkodókat sem, hogyan változtatja meg az ürrepülés a földi életvitelt. A 21. századra teljesen természetessé vált, hogy a mindennapjaink számottevően függenek a műholdas

rendszerektől. Mára az elmélet és a tapasztalatok alapján nem kérdőjelezzük meg, hogy az internet egyenrangú csatorna a banki termékek értékesítésben, arról azonban kevesebb szó esik, az interaktív üzletvitel miképpen módosítja a bank jövedelmezőségét hagyományosan meghatározó tényezőket.

A lakossági bankolásban érvényesülni akaró bankoknak rövid időn belül ott kell

<sup>1</sup> A szerzők a szolgáltatás értelmezése szempontjából a cikk során a lakossági és retail fogalmat szinonimaként használják. Az ügyfélkört tekintve a szerzők az utóbbiba beleértik a kisvállalkozási tevékenységet végző ügyfélkört is, és ahol ez szükséges, ott önállóan is említik.

lenniük a legtöbb életszituációnál az ügyfél igényének megfelelően kialakított pénzügyi termékkel. Mi sem lesz természetesebb, hogy ennek a **jelenlétnek köszönhetően lesznek források és eszközök a bankok mérlegében**, illetve hogy a gazdaság szereplői megint szívesen számolják el a **közvetítői díjakat**, hiszen **hozzáadott értéket** látnak a bankok szakértő jelenlétében. Alapvetőnek gondoljuk a jövőre nézve azt, hogy az elkövetkező években multi-csatornás rendszerben fog megvalósulni a pénzügyi közvetítés a retail ügyfelek számára. Ez a jelleg akár egy-egy egyszerűbb tranzakció, szolgáltatási szituáció kezelését is áthatja. A bankrendszer retail szegmensére jelentős átalakulás vár az úgynevezett konvergenciális versenyhelyzet nyomán. Ez azt jelenti, hogy nem csupán saját szektorbeli konkurenseikkel szemben kell építeniük piaci részesedésüket, hanem a lakosságot „megtámadó” más szolgáltatókkal szemben is. Ebből eredően a bevételek egy része a gyors pörgésű retail fogyasztási termékek értékesítésében (FMCG<sup>2</sup>) eltrejdt szolgáltatási tevékenységekből származhat majd, s ez a jövedelmek további átstrukturálódásához vezet.

A kihívások átalakulása miatt a piaci lehetőségek kiaknázásának lehetőségét a jelenlét (beágyazottság), az interaktivitás (online alkalmazkodás), illetve az interoperabilitás (online integráció és transzformáció) fogják megteremteni. Ezek a képességek átformálják a korábban kialakult lakossági banki operációs és szervezeti metódusokat, s így az ügyfelek lénye-

gesen jobb kiszolgálására, ezáltal a jövedelmek intenzív növelésére nyílik mód a korábbi csatornákon, illetve új bevételi forrásokra lehet szert tenni.

Teoretikusabb megvilágításba helyezve felvetéseinket, emlékeztetünk az – első sorban Douglas W. Diamond<sup>3</sup> nevéhez fűződő – közvetett monitoringmodellre, amely szerint a pénzügyi közvetítők létjogosultsága aligha kérdőjelezhető meg a – hatékonyabb kockázatdiverzifikációs szerepüket megalapozó – információs aszimmetria következtében. Ez leegyszerűsítve azt jelenti, hogy a pénzügyi közvetítők helyzetükből, „tudásukból” adódóan kompetensebbek az információk megszerzése és értelmezése tekintetében. Mára az önkiszolgáló, elektronikus piacok elterjedésével a pénzügyi termékeket fogyasztók (ügyfelek) információs aszimmetriából eredő hátránya számottevően csökken(t) – és ezt tekinthetjük a dezintermediáció<sup>4</sup> felé mutató jelentős tényezőnek, mely egyúttal a specializált szolgáltatókat helyezi előnybe. Mindazonáltal a bankok olyan új eszközökkel élhetnek, melyekkel képessé válnak sajátos információs aszimmetriát keletkeztetni ügyfeleik pénzügyi keresletének és kínálatának figyelemmel kísérése és elemzése (azaz monitoringja) révén, illetve lehetőségük nyílik a kompe-

3 Részletesebben lásd az irodalomjegyzékben feltüntetett műben.

4 Dezintermediáció tekintetében egy általános iparágfüggetlen trendre utalunk, melyet a fogyasztók informáltságának növekedéséhez szokás kapcsolni. Ez azt jelenti, hogy a korábban használt intermediáló szolgáltatóval szemben a magasabb szinten informált fogyasztó más utakon veszi igénybe ugyanazt a szolgáltatást. Kétségtelen azonban, hogy a lakossági bankszolgáltatások, különösen a lakossági hitelezésben e trend nem értelmezhető.

2 Fast Moving Consumer Goods.

tenciából fakadó pozíciós előnyeik további hozzáadott értéként történő érvényesítésére a pénzügyi piacon.

A bankok esetében ez az információ, illetve kompetenciabeli előny a retail ügyfelek automatizált, sokcsatornás kiszolgálásában váltható pénzre. Egymást erősítő folyamatról van szó: az ügyfelek tömegének intenzívebb kiszolgálása csak is alaposabb megismerésükkel és a kapcsolatok szorosabbra fűzésével képzelhető el, amit viszont az információ mennyisége és az interakciók számossága miatt csak automaták segítségével multiplikált és perszonalizált eljárások tömeges alkalmazása tesz lehetővé. Az ennek során keletkező információtömeg kompetens értelmezése révén halmozott „tudás” birtokába jut a bank, amelyet megint fel tud használni. A konkrét ügyfelekről megszerzett ismeret a bank szakavatott értelmezésében és más kompetenciáival ötvözve jelentős hozzáadott értéként ugyanezeknek a konkrét ügyfeleknek ismét értékesíthető termékek és szolgáltatások formájában. Ilyen lehet az, amikor adattárház-megoldás révén a bank képes arra, hogy élet és/vagy családciklus szerinti bankhasználati szokásoknak megfelelő folyószámla-szolgáltatási csomagokat ajánl különböző díjstruktúrával és termékegységekkel (overdraft, kártyák típusa, utalási költségek, számlafenntartási díj mértéke stb.). Így jutunk el a retail üzletágban napjainkban legfontosabbnak tekinthető kérdésekhez. Hogyan

- teremthető meg a bank számára létfontosságú monitoring lehetősége a lakossági piac nagy számosságú ügyfélkörében?

- legyen jelen a bank a retail ügyfél pénzügyeit meghatározó élethelyzeteknél?
- fogalmazható meg az eddig felhalmozott tudásra és az ügyfél élethelyzetének ismeretére alapuló kompetens pénzügyi ajánlat egy-egy konkrét esetben?
- valósítható meg és ésszerűsíthető az adott retail ügyfélre szabott termék értékesítési folyamata?
- képezhető elemi termékekből komplex termék, mely szorosabban köti az ügyfelet bankhoz?
- építhető fel és tartható fenn olyan összetett kép a bankról, amelyben folyamatosan jelen van a szolgáltatások tartalma és előnye?
- lehet megfogalmazni a retail ügyfél igényeit helyette, és olyan igényt támasztani, amelyet sajátjának vall?

Mindezekre a kérdésekre akkor tudunk válaszolni, ha tisztában vagyunk a lakossági piac sajátosságaival és azzal, milyen irányultságok képzelhetők el ezen a piacon, s melyek a legfontosabb tennivalók a kihívásoknak történő megfelelés érdekében.

#### A LAKOSSÁGI PIAC SAJÁTOSÁGAI

Az univerzális szolgáltatásokra törekvő bankoknak tisztában kell lenniük azzal, hogy a lakosság – „természetéből adódóan” – maga a legmarkánsabb kihívás. A lakossági üzletág művelése másfajta gondolkodást és üzleti logikát igényel a bankároktól, mint a vállalati piacon megszokott. A lakossági piac dinamikusan bővíthetőnek tekinthető (az egy ügyfélre jutó termékmennyiség növelhető), ám csak a szolgáltatók proaktív és kreatív maga-

tartása hozza meg gyümölcsét. Bővében vannak a más piacokon működő szolgáltatókkal közösen kialakítható értékesítési és termékfejlesztési lehetőségek. A lakossági ügyfelek által elvárt, gyorsan általánossá váló innovációk bankon belüli megvalósítása beruházásigényes és több meglévő megvalósítást is érint. A komplex értékesítési csatorna kiépítése elképzelhetetlen a költséges információs technológiai fejlesztések nélkül. (Érdemes ugyanakkor elgondolkozni azon, hogy más dinamikusan fejlődő, komplex és tömeges termelést, szolgáltatást nyújtó iparágakkal ellentétben a banki szektor nem, vagy nagy nehézségek árán képes ráfordítási terheket elosztó szövetségek építésére.)

#### AZ ÜZLETÁG IRÁNYULTSÁGAI

A retail banki szolgáltatásoknak négy alapvető irányultsága írható le a verseny erőssége, a technika fejlettségi foka és a marketingtevékenység szervezeti beágyazottságának függvényében. Ezek: a termék-, a piac-, az ügyfél- és a jelenlétorientáció. Úgy ítéljük meg, a négy orientáció bizonyos mértékben sorrendiséget is jelöl.

A hazai lakossági bankolásban az első három irányultság figyelhető meg, bár a fejlődés sajátosságai miatt nem mindig dönthető el, egy adott bank melyiket részesíti előnyben retail banki stratégiájában. Például a termék-orientáció során a bank főként a termékek fejlesztésével foglalkozik, amelyek révén megfelelő kamatbevételt tud realizálni. A megfelelő ebben az esetben annyit jelent, hogy árai kialakításakor belső controlling- és jöve-

delmezőségi elvárásokra támaszkodik, amelyek nincsenek alátámasztva külső ügyfél-, illetve konkurenciaelemzéssel.

A továbbiakban a jelenlét-orientációval foglalkozunk. Ez a legösszetettebb irányultság, amely az értékesítési csatornák kombinációjára és az ügyfelek elemzésén alapuló termékelosztásra épülve meghatározza a szervezet és a marketing fejlesztésének, illetőleg a beruházásoknak a feltételrendszerét. Megítélésünk szerint ez lesz a jövőben leginkább meghatározó orientáció a bankok jövedelmezőségének növelésében és újrastrukturálásában.

Minden orientációt három dolog jellemez: a legfontosabb kompetenciák, a jövedelemforrások és az eredményesség mérőszámai. A legfontosabb kompetenciák alatt azt értjük, milyen szempontok határozzák meg az ügyfél és a pénzügyi közvetítő együttműködését. Például az ügyfél-orientáció esetében a banknak az a legfontosabb szempontja, hogy feltárja és „megválaszolja” az ügyfél igényét a megfelelő termékkel.

Az egyes orientációk fő bevételi forrásai jelentősen különböznek. Míg például a termék-orientáció esetén a kamatbevételek számottevők, addig a jelenlét-orientációban a termékek egységre bontása révén összeállítható csomag-szolgáltatások díj- és jutalékbevételei a bevételnövelés fő elemei.

Az eredményességhez szorosan kapcsolódik a mérés-visszamérés problematikája. Jelenlét-orientáció esetében egyebek mellett az „ügyfélérték” meghatározása, a szolgáltatási ciklus ideje, valamint az értékesítési csatorna teljesítménye igényel különös figyelmet.

### AZ ÜGYFELEK ÉS A SZOLGÁLTATÓK JELLEMZŐI

**Az ügyfelek inkompetenciája.** A lakossági fogyasztó kevésbé képes keresletének szakszerű megfogalmazására. Így döntése az informáltságának, a követhető mintáknak, az ötletességének és természetesen a szolgáltatók marketingjének a – sokszor véletlen – eredőjeként születik meg (feltéve, hogy eljut arra a következtetésre, miszerint pénzügyi megoldást vehet igénybe). Ezzel szemben a szervezeti-ileg is pénzügyi funkcióval bíró közép- és nagyvállalati szektor tudatos és kompetens tevékenység révén artikulálja pénzügyi megoldások iránti keresletét. Mindazonáltal ma már a lakossági ügyfél is hatalmas információs bázisra támaszkodhat, az akadályt mindinkább a feldolgozás-értelmezés nehézsége jelenti.

**A lakosság pénzügyi keresletének és kínálatának összetettsége.** Egy-egy ember vagy háztartás pénzügyi szükségletei között megtaláljuk a klasszikus banki megoldásokkal és a biztosítási, befektetési, finanszírozási termékekkel lefedhető igényeket, illetve a szorosan vett banki funkciók által kevésbé érintett közteherviselési, adózási, társadalombiztosítási problémákat. Könnyen belátható, hogy a háztartás szempontjából ezek mind adott időszakban, évben is és évtizedes távlatban is összetartozó komplex egységet képeznek. A hitelintézetek az alapvető és előnyösen kihasználható összefüggésekre építenek a termékfejlesztés során, de a háztartás összetett és hosszú távon jelentős volument képviselő pénzügyi keresletének kiszolgálására még nem ké-

pések vállalkozni, vagy megközelítőleg sem olyan mértékben, mint a private bankingben szolgáltatásokban.<sup>5</sup>

**Gyenge ügyféllojalítás.** A lakossági ügyfelek az adott szükségletüknek leginkább megfelelőnek tűnő terméket és vele a szolgáltatót is választják, mindenekelőtt a hiteltermékeket illetően. A **folyószámla** tekintetében azonban nehezebben mozdíthatók ki, hiszen még mindig nem eléggé vannak ösztönözve arra, hogy lojálisan válasszanak ugyanazon szolgáltató hitelkínálatából. Számos iparágban, szolgáltatásban ugyanakkor hosszú ideje megfigyelhető a lojalitás ösztönzése. Az ügyfél „röghöz kötésére” kifinomult technikákat alkalmaznak, s ezek paradox módon akár a versenytársak közötti szövetségekhez is vezetnek.

**Személyes átélés.** Az ügyfelek többsége érzelmileg mélyen átéli a kapcsolatát a bankkal, és benyomásai meghatározzák a viselkedését. Ezek nem feltétlenül és elsősorban a pénzügyi szolgáltatás elsődleges tartalmával kapcsolatos tapasztalatok és ítéletek. Érvényes ez a bank dolgozói által végrehajtott és az automatakkal támogatott műveletekre, illetve a marketingkommunikációban megjelenített képre. A személyes hatások szempontjából kritikus szituációkat és jellemzőket viszonylag egyszerű felmérni (például a pénztári kiszolgálás, a call center kultúrája stb.), de gyakran elmarad az eredmé-

5 A private banking tevékenység mindig a kezdetektől a jelenlét orientáción alapuló pénzügyi szolgáltatás volt. A több mint 200 éves hagyományokra múltra visszanyúló tevékenység, a leggazdagabb magánügyfelek teljes körű kiszolgálására, azaz (nem csak pénzügyi vagyonának kezelésére jött létre (először Angliában és Svájcban).

nyek értékelése és a tanulságok érvényesítése.

**Adatbázis alapú értékesítési logika.**

A bank az ügyfélműveletekről rendelkezésre álló információk alapján homogén csoportok képzésére törekszik. A bankhasználati szokások alapján termékcsomagokat állít össze és ehhez optimális értékesítési módokat rendel. A retail bankban az ügyfél pénzügyi tevékenységéről és a szocio-demográfiai státuszáról szóló adatok képviselik a legnagyobb értéket. Ma már informatikai megoldások (és ilyeneket szállító cégek) sora áll rendelkezésre az adatok megfelelő értelmezéséhez és a stratégiába történő beépítéséhez.

**Rendelkezésre állás.** A banknak olyan alkalmazási architektúrával kell rendelkeznie, amely képes a folyamatos 24×7×365-ös szolgáltatásra. Követelmény a megfelelő zárási idők kialakítása és a zárás alatti folyamatos elérhetőség az ügyfelek számára, így a tranzakciók fogadása (ami nem jelenti az azonnali végrehajtást).

**Multi-csatornás jelenlét.** A bank az új értékesítési csatornákat és az ügyféltípusokat optimálisan kombinálhatja az árazás és elérhetőség révén. Az ügyfél az „elágazásokhoz” (döntési pontokhoz) érve más csatornában is tudja folytatni a szolgáltatás igénybevételét (például call center-fiók, call center-Internet, vagy Internet-fiók).

**A pénzügyi szolgáltató mint szakértő távolléte.** A bank megoldást kínáló szakértelmével nagyon kis számosságú esetben tud jelen lenni az ügyfél életében felmerülő, pénzügyi szolgáltatásokat igénylő szituációknál. A marketingkommunikáció ugyan segíti összehozni az érdekelt feleket, de csak statisztikailag mér-

hető eséllyel. A privát bankolás gyakorlata mutatja, hogy az egyedi tanácsadói viszony keretében az ügyfelek jószerével minden igénye lefedhető. A tömegszerű szolgáltatásban azonban a személyesség mellett nagyobb figyelmet kell fordítani algoritmizálhatóságára.

**Költségesség.** Egy-egy retail ügyfél intenzív, személyesnek ható kiszolgálása jelentős beruházásokat és adatelemzési költségeket von maga után.

**Érték-többlettel rendelkező ügyfélszolgálat.** Ez olyan folyamatosan rendelkezésre álló, főleg elektronikus csatornán elérhető információhalmazt jelent, amelyből merítve az ügyfelek vagy a potenciális ügyfelek segítséget kaphatnak döntéseik meghozatalához. Ebben a megközelítésben még az is benne van, hogy a konkurenciával kapcsolatos információkat is rendelkezésre bocsátjuk.

**Az operáció rugalmassága.** A kifejezés alatt egyrészt a számlavezető és az adatbányászati rendszer megfelelő paraméterezhetőségét, másrészt az operációs munkafolyamatok optimalizálását (például a bank egy termékkörön belül egyféle rögzítési eljárást, formanyomtatványt alkalmazzon), továbbá rugalmas illeszthetőségét és változtathatóságát értjük. Mindkét szempont a banki operációk kritikus pontját, az interoperabilitást érinti.

A leírtakat úgy is összegezhethetnénk, hogy a szolgáltató és az ügyfél viszonya a hagyományos lakossági szolgáltatási modell keretében távolságtartónak tekinthető, viszont a jelenlét-orientációban a korábban említett interaktivitás és belső interoperabilitás fogja jellemezni az alapvető viszonyt.

### A SIKERES PÉNZÜGYI SZOLGÁLTATÓ KÉPESSÉGEI

Tekintsünk el a bankok jó vagy kevésbé jó marketingtevékenységétől,<sup>6</sup> és vizsgáljuk a pénzügyi szolgáltatás tartalmát. A pénzügyi termék iránti kereslet származékos, vagyis a pénzügy nem más, mint az egyének, a háztartások, szervezetek és intézmények gazdasági, társadalmi viszonyainak nyilvántartására és közvetítésére szolgáló konstrukció. És mielőtt ezen a ponton a tisztelt olvasó kétségbe vonná az elvont megközelítés helyénvalóságát, leszögezzük, hogy a retail pénzügyi szolgáltatások fejlesztésénél elengedhetetlenek tartjuk ennek a mögöttes tartalomnak a szem előtt tartását.

Ugyanis az alapvető kihívásokat úgy is megfogalmazhatjuk, miszerint a sikeres univerzális pénzügyi szolgáltató képes:

- az ügyfelei pénzügyi megoldással lefedhető élethelyzetükönél aktívan jelen lenni és értelmezni azokat (jelenlét);
- az ügyfelei pénzügyi szempontból értelmezhető problémáira haladéktalanul informált és szakértői megoldást ajánlani (interaktivitás);
- a tranzakciós képességeit közvetíteni az ügyfél gazdasági cselekvéseinek színhelyére (jelenlét);
- az alapvető pénzügyi termékeit és szakértelmét személyre szabottan összehangolni és összehangoltan módosítani (belső interoperabilitás);
- az ügyfél pénzügyi konzekvenciákkal bíró viszonyaiban érintett felekhez kooperatívan kapcsolódni (külső interoperabilitás és interaktivitás);
- pénzügyi szolgáltatásait és azok teljesítését az ügyfél szemszögéből követni és értelmezni (jelenlét és interoperabilitás).

A képességek ilyen elvontabb megfogalmazása teoretikusnak tűnhet, de a mai magyarországi gyakorlatra gondolva is belátható, mennyire kézenfekvő megközelítésről van szó és milyen lehetőségek állnak a bankok rendelkezésére.

A hitelintézetek a bankkártya-szolgáltatással, az áruhitelzéssel nagy előrelépést tesznek annak érdekében, hogy elkerülhetetlen szereplői legyenek ügyfeleik vásárlási tranzakcióinak, amelyeket azok az adott bank nevével fémjelzett infrastruktúrát használva hajtanak végre. Ez értelemszerűen erősíti a szolgáltató imázsát. (Ugyanakkor az ügyfél is kamatoztatja a bankja rangját, mikor a kiváltságokat megtestesítő, presztízst növelő hitelkártyájával tudatja pénzügyi potenciálját.)

A kis összegű elektronikus fizetésekben (micro-payments) meglévő terjeszkedési lehetőségek kiaknázásában ugyanezen elkerülhetetlenség játszik majd szerepet. Jelenleg azonban a fő kihívás a hagyományos szituációkban történő jelenlét.

Amint kialakult a lakossági hitelezésben az adatbányászat eredményeire is támaszkodó minősítési módszertan és gyakorlat, úgy megjelent az a képesség is, hogy heurisztikus alapokon ugyan, de informáltan lehessen gyors és megfelelő megoldást ajánlani az ügyfél igényekre. Az ügyfelek hosszú távú tranzakciós története és egyéb körülményei ismeretében

6 E cikkben nem vizsgáljuk a banki imázs jelentőségét és hatását a banki szolgáltatások értékesítésére, de nem is vitatjuk fontosságát. Véleményünk szerint az innovatív bank kategória jócskán előbbre fog sorolódni az imázskategóriák között.

sokkal inkább egyedivé válhat a hitelképesség minősítése is. Mi több, egyre határozottabban tapasztalható, hogy a hitelképesség megítélésekor számos nem pénzügyi, jóval inkább jellembeli attribútumnak (pl. pénzkezelési magatartás) kell figyelmet szentelni.

A unit-linked biztosítási, megtakarítási termékek ugyan nem személyre szabottak, de előfutárai az összehangolt komplex lakossági termékeknek. Ezekben a szolgáltató saját kompetenciáját is értékesíti.

A közüzemi számlák kiegyenlítése például az egyik jó példa az ügyfél kényelmét szolgáló együttműködésnek a szolgáltatók között. Amint szaporodnak a B2B<sup>7</sup> megállapodások a pénzügyi és más szolgáltatók között, úgy válik majd egyre erősebbé a beágyazott jelenlétben rejlő potenciál. (Élő példaként a co-branded – a bank és a kereskedőcég neve alatt kibocsátott – vásárlói kártyákat említhetjük meg, bár e termékek inkább marketingcélokat szolgálnak.)

A CRM<sup>8</sup> rendszerekkel és az ügyfélnyilvántartások konszolidációjával megnyílnak a lehetőségek a bank ügyintézői számára, hogy azonnal aggregált képet kapjanak az ügyfél bankkapcsolatairól és az aktuális problémáikról. Az ügyfél-elemzési képesség továbbfejlesztésével kielégíthető az ügyfelekben élő elvárás, miszerint a bankjuk a „virtuális bankár”, aki „képpen van” a viszonyuk minden apró, de jelentős rezdüléseivel kapcsolatban.

Az említettek is jól mutatják, hogy a pénzügyi szükségletek alapvetően származékos igényhalmazként értelmezhetők. Leegyszerűsítve: az ügyfeleknek vagy fogyasztási, vagy jövedelem-transzformációs igényük kielégítéséhez kapcsolódóan keletkezik a pénzügyi szolgáltatók által kielégíthető szükségletük. Ennek a ténynek a szem előtt tartása elősegítheti a retail pénzügyi megoldások kidolgozását általában, az értékesítési csatornák fejlesztését pedig különösen.

### ÜGYFÉL-ORIENTÁLTSAĞ, LOJALITÁS

Eddig azt próbáltuk körbejárni, hogy miért más a lakossági szolgáltatás, és milyen képességek birtokában lehetséges hatékonyabban kiaknázni a szegmensben rejlő profitpotenciált.

Mielőtt a cikk központi gondolatát képező jelenlét-orientációra mint a kiaknázás egyik fő eszközére térnénk rá, meg kell ismételnünk azon megállapításunkat, hogy a jelenlét-orientáció szervesen ráépül a termék-, a piac- és az ügyfél-orientációra. A mai bankok a termék-orientált jegyében jöttek létre, jelenleg az ügyfél-orientált szolgáltatási modell meghonosításának fázisában találhatók. Az ügyfél-orientált problémakörét a retail szolgáltatásokban – a korábbi felvetések esszenciájaként, leegyszerűsítve – fel foghatjuk úgy is, mint törekvést arra, hogy szolgáltatásainkat az ügyfelek által történő igénybevételük oldaláról építsük fel. Ebben a szemléletben érdemes végiggondolni, hogy az ügyfeleknek milyen helyzetekben van szükségük pénzügyi

<sup>7</sup> Business to business, azaz vállalatközi.

<sup>8</sup> Consumer Relationship Management, szabad fordításban ügyfélkapcsolat-kezelés.



megoldásokra, adott esetben miért nem ismerik fel a megoldás lehetőségét; mi ezeknek a szituációknak a kontextusa, a teljes háttere, és ezt figyelembe véve milyen eszközökkel érdemes elérni őket egyebek mellett a marketingben, az értékesítésben és a követő tevékenységben; melyek az ügyfél pénzügyi szolgáltató szempontjából értékes vagy fontos élethelyzetei és milyen ezek lehetséges lefolyása (szcenáriója).

Megjegyezzük, hogy az utóbbi kérdésből egy fontos megállapítást is leszűrhetünk: az ügyfél szempontjából a problémák megoldása folytonos képből jelenik meg – szemben a hagyományos szolgáltatói szemlélet diszkrét megközelítésével. Az ügyfél a saját problémahalmazát, az adott szolgáltató ajánlatait és a konkurenseket egyben látva hozza meg döntését.

A lakossági szolgáltatás átalakulását tekinthetjük abból a szempontból is, hogy az önkiszolgáló, illetve a szolgáltatási folyamatokban különböző pontokon beágyazott értékesítési csatornák miatt átrendeződik az ügyfeleket eladdig „röghöz kötő” fiók-alapú szolgáltatási struktúra. A bank technikai fejlődés kihasználásával „körbepályázzhatja” fogyasztóit az élet számtalan szituációjában igénybe vehető szolgáltatásokkal, újabb és újabb, e csatornákon elérhető élethelyzet-függő termékekkel, illetve nem banki szolgáltatásokba illesztett szolgáltatásaival. De ne felejtjük el, hogy mindennek egyik előfeltétele az interoperabilitás képessége, amely révén egy olyan összetett szolgáltató intézmény, mint a bank, képessé válik a heterogén belső funkcióit koope-

ratív működésű virtuális egységgé kovácsolni.<sup>9</sup>

Más irányból közelítve, és erre már utaltunk, egy-egy embernek vagy háztartásnak igen összetett a pénzügyi kontextusa, különösen hosszú távra tekintve. Egy kompetens szolgáltató segíthet ennek optimális kezelésében, s feltételezhető, hogy számos összefüggő termékkel – és az ügyfél számára is kézzelfogható – hozzáadott értéket tud nyújtani, ugyanakkor a díjait és profitszerzési módszereit is előnyös szerkezetben tudja kialakítani. Tehát a szoros, hosszú távú szolgáltatási viszony haszonmaximalizáló a szolgáltató szempontjából, ám egyúttal optimális pénzügyi szerződésekkel jelenthet az ügyfélnek.

A szolgáltató érdeke a lakossági piacon (is) nyilvánvalóan az, hogy magához kösse az ügyfelet, és minél nagyobb szerephez jusson az ügyfél pénzügyeinek kezelésében.

Az ügyfél „virtuális röghöz kötése” és – a jelenlét-orientáció szempontjából tekintve – „körbepályázása” többek között kiterjedt és összehangolt szövetségi rendszer kiépítését feltételezi. Elsősorban a komplex pénzügyi szolgáltatások teljesítését segítő beszállítókkal, illetve a pénzügyi következményekkel járó ügyleteknél az ügyféllel kapcsolatba kerülő más vállalatokkal, iparágakkal, intézményekkel.

Figyelembe véve az interaktív, nyílt vagy vállalkozói elektronikus infrastruktúrára épülő üzleti és társadalmi tranzakciók további várható terebélyesedését, belátható, hogy elkerülhetetlen az on-line

9 Jelen írásban a korszerű működés megvalósítására nem célunk bővebben kitérni.

kooperációk számának és intenzitásának a növekedése. Maguk a pénzügyi szolgáltatók viszont – szakavatottságuknál, speciális szolgáltató rendszereiknél fogva, továbbá az előjogaikat védő jogi helyzetük jóvoltából – nélkülözhetetlen és megkerülhetetlen elemei maradnak az „új világnak” is. Következésképpen a bankok stratégiája részben kényszerpályán mozdul el az irányba, hogy jelen legyenek a gazdasági és egyéb társadalmi tranzakciók mögött, ami részben eleve meghatározza a jelenlét-orientációt mint szükséges irányultságot.

#### JELENLÉT-ORIENTÁCIÓ

A kialakulóban lévő – és így kihívásokat teremtő – banki szolgáltatási modell számos szempontból vizsgálható, amelyből mi a jelenlét-orientációra összpontosítjuk figyelmünket, mert úgy ítéljük meg, ez az egyik fontos összetevője a pénzügyi szolgáltatások szemünk előtt zajló paradigmaváltásának.

A jelenlét-orientáció alatt mindazokat a tudatosan kialakított módszereket és megoldásokat értjük, melyek révén a bank az ügyfél pénzügyi konzekvenciákkal bíró élethelyzeteinek közvetlen környezetében képes megjelenni monitoring-, értékesítési és egyéb kezelési eljárásaival. Következésképpen a jelenlétet komplex képességnek értelmezzük. E képesség megvalósításában egyaránt fontos szerepet töltenek be az értékesítési csatornák, illetve ezek összetett kezelése, a banki szolgáltatások ezek felületén megjelenített igénybevételi módszerei, a kooperációk, maguk a ter-

mékek, a monitorozott információk értelmezése, az ajánlatok kommunikálása, az emberi szakértői erőforrások bevetése és sorolhatnánk. De úgy is fogalmazhatunk, hogy a jelenlét e speciális megvalósításában a banki teljesítés mindazon összetevői szerepet játszanak, melyek az ügyfél intenzív „kiaknázásában” segítik a szolgáltatót. Így végső soron a jelenlét egyben megközelítés és eszköz a nagyobb jövedelem elérésében. A jelenlét-orientáció Janus-arcú: hol az átalakuló kontextus központi eleme, melynek aktív megvalósításával előnyös piaci pozíciók érhetőek el; hol viszont a kontextus átalakulásának determinált velejárója, melynek megfelelő megvalósítása a környezethez való alkalmazkodás része. Előbbire példa az a törekvés, hogy a retail banki szolgáltató monitoring- és értékesítési tevékenységét a háztartás mindennapjaiban folytassa (abba telepítse), megteremtve ezzel a nagy volumenű jövedelemtermelés feltételeit. Utóbbira példát fog szolgáltatni az az ügyféligény, hogy a bank képes legyen kis összegű elektronikus fizetések teljesítésére.

Markáns különbséget vélünk felfedezni a hagyományos távolságtartó modellel szemben, melynek keretében a szolgáltató a szabványos termékeivel teremt kapcsolatot a piaccal, legfeljebb középtávon módosítva portfóliója szerkezetét és termékei jellemzőit a piac visszajelzései nyomán. Éveken belül lehetségessé váló, hathatós jelenlét-orientált piaci magatartást feltételezve viszont a szolgáltató megkísérelheti olyan „virtuális bankárok” (automatizált értékesítési módszerek) alkalmazását, melyek az ügyfél adott élet-

helyzetére készítenek kompetitív ajánlatot: egyedi paramétereiket vagy egyedi összetett terméket. Ma is követhető azonban olyan irányultság, hogy a bank megfelelő azonnali ajánlattal is tudjon szolgálni a retail ügyfeleinek, lehetőség szerint azon a csatornán keresztül, amelyik az ügyfél számára abban a szituációban a legjobb. (Jó példa erre egy olyan áruhitelkérelem azonnali elbírálása, amikor a szolgáltató összeveti az adott ügyfélről előzetesen kialakított hitelminősítését vagy ügyfélértéket, illetőleg az áru hitelfedezeti sajátosságait.)

Mint említettük, a jelenlét-orientációt olyan összetett tartalmú módszernek tekintjük, amelyben mind a termék-, mind a piac- és az ügyfél-orientációnak megvan a helye és a szerepe. Legszorosabban az ügyfél-orientált megközelítéshez köthetjük, ami előfeltétele a jelenlétre épülő megoldások alkalmazhatóságának. És viszont: az ügyfél-orientált kiszolgálás sem képzelhető el a jelenléte lehetővé tevő megoldások nélkül. A **jelenlét aspektusát** azonban célszerűnek tartjuk kiemelni az ügyfél-orientáltság fogalmából, mert a jelenlét fogalmára több, **önállóan értelmezhető, kivitelezhető üzleti stratégiát** és megoldást nyerhetünk. A jelenlét-orientáció lehetővé teszi, hogy a bank az ügyféllel **interaktív, nem helyhez kötött** és az ügyfél **élethelyzetéhez illeszkedő** kapcsolatot építsen ki.

A jelenlét kihívására alapozva tudjuk építeni azokat a stratégiákat, amelyek a retail ügyfelet – egyéni, háztartást, kisvállalkozást – mint intenzív jövedelemtermelő tényezőt célozzák meg hosszú távra. Hiszen a jelenlét biztosítja a kompetens

„kiaknázáshoz” szükséges **egyedi monitoringot** is, valamint a tranzakciós volumen és az értékesíthető megoldások volumenét.

Mindezek után azt járjuk körül, a retail bankszolgáltatások kihívásaival kapcsolatban – melyek sorában a jelenlét-orientáció megvalósítása kitüntetett jelentőségű – milyen konkrét tennivalók, ajánlások fogalmazhatók meg. Tisztában vagyunk azzal, hogy mint általában, itt is kritikus pont a tulajdonosi és a menedzseri stratégia konfliktusa. Megítélésünk szerint a jelenlét-orientáció (illetve ennek következményei) a lakossági piacon középtávon jelentősen, hosszú távon pedig elkerülhetetlenül a bank piaci értékét és jövedelemtermelő képességét meghatározó stratégiai választásként értékelendő. A megvalósítás ugyanakkor olyan beruházási és szervezet-átalakítási igényeket vethet fel, amelyeket a menedzsment nem feltétlenül közvetít elkerülhetetlen kihívásként a tulajdonosok számára. Kétségtelenül sikeres megvalósításra számíthatnak viszont a jelenlét-orientációnak azok a megoldásai, amelyek ügyféligenyként jelentkeznek vagy legfeljebb középtávon megtérüléssel kecsegtetnek.

#### AJÁNLÁSOK A SIKERES RETAIL BANK MŰKÖDTETÉSÉHEZ

A bank számára a jövő legfontosabb kihívása az ügyfél megtartása lesz. Ennek érdekében ki kell tapogatnia az ügyfelek banki szempontból érzékeny pontjait, meg kell tudnia határozni azt a terepet, ahol a jelenléte, illetve az interoperabil-

ítása megfelelő kapcsolathoz vezet és interaktivitást tesz lehetővé, jövedelmet generálva a banknak.

Rendkívül nagy jelentősége lesz a termékekhez kapcsolódó értékesítés és feldolgozás ciklusidejének. Ez összefonódik a hardvereszközök méretezésével és a munkafolyamatok, a belső információ-áramlás kialakításával.

A bankoknak nem csupán pénzügyi, hanem a tudásközpontként is funkcionálniuk szükséges. Az értékesítési pontokon dolgozó tanácsadók számára ki kell alakítani azt a hierarchikus ismeretbankot, amelyre támaszkodva jócskán csökkenthető az értékesítés ciklusideje és az oktatásra fordított idő. Ehhez kapcsolódik a munkatársak motiválása informáltságuk növelésére és értékesítéshez kapcsolódó karrierstruktúra meghatározása.

A multi-csatornás szolgáltatási eljárások megvalósítása, illetve a meglévő szolgáltatások több csatornára kiterjesztése során figyelembe kell venni azokat az igénybevételi scenáriókat is, melyekben az ügyfél részéről egy-egy eljárás menetében vagy szituáció keretében vegyesen több csatorna is felhasználásra kerülhet. Egyrészt gondolunk itt egy adott tranzakció vagy probléma kezelésének összetett menetében az egyes szakaszoknak jobban megfelelő csatornák alkalmazására. Másrészt az ügyfelek kényelmét és megelégedettségét szolgálhatja, ha a problémamegoldás menete közben az éppen számukra leginkább megfelelő csatornán teremtenek kapcsolatot a bankkal.

Az ügyfél- és jelenlét-orientáció erősen befolyásolhatja a bank belső szervezetét és döntéshozatali rendjét. A retail tevé-

kenységhez szervesen kapcsolódó adatelemzés és értékelés magában hordozza számos automatizálható döntési algoritmus kialakításának lehetőségét. A ciklusidő problémája a feldolgozást és belső operációs folyamatok változtatását, újrászervezését hozhatja magával.

A jelenlét-orientációban a személyes interakciónak rendkívül nagy szerepe van. A technika folyamatos erősödését ellensúlyozandó a személyes interakciók értékesebbé válnak. A „humán” ügyintéző bevetése a megfelelő pillanatokban enyhíti a kapcsolat személytelenségét, ami növelheti az ügyfél lojalitását. Az ügyintézővel történő interakció elektronikus csatornákon is személyes karaktert ad a bank jelenlétének. Ennek fejlesztésére új lehetőségek is kínálkoznak majd: például az ügyintéző vizuális érzékelése (videotelefonos elérhetőség, multimédiás-modul call centeren keresztül). Az alapvetően automatákon zajló ügyletek és áltatóban az úgymond kibernetizált ügyfél-bank viszonyok esetében is kritikus jelentősége lesz a „humán” ügyintéző szerepeinek. Az előbbieken túl az értékesítői képességek és a konfliktusok eredményes kezelése továbbra is elengedhetetlen eleme marad a magas színvonalú kiszolgálásnak. Ma is megfigyelhető a törekvés a mechanikus feladatokat ellátó munkakörök kiváltására, de ezzel párhuzamosan felértékelődik a szakértőként fellépő személyek munkája a lakossági üzletágban.

Az átalakulásokat nagyban megnehezítő szervezeti tehetetlenség mellett jelentékeny nehézségek forrása lehet a banki informatikai fejlesztések inerciája. Mint más mélyreható szolgáltatási innovációk,

a jelenlét-orientáció is a réteges felépítésű informatikai infrastruktúra meglétekor valósítható meg egyszerűbben. Sajnos a gyakorlatot ezzel szemben az egymást kiegészítő alrendszerekből építkező heterogén környezetek jellemzik. Minél mélyebben hatja (majd) át a bankokat az ügyfél- és jelenlét-orientáltság, annál egyértelműbb az előnye és az elkerülhetetlensége az igénybevételt, a csatornasemleges üzleti logikát és a háttéradminisztrációt rugalmasan szétválasztó architektúráknak.

A bank a saját elérési útjain (fiókok, call centeres ügyintézők, terminálok stb.) kívül az ügyfelei környezetét is sajátos csatornaként használja (mint ahogy teszi ezt ma is a marketing esetében). A lakossági orientációjú iparágakban működő vállalatokkal kialakított kooperációk, szövetségek lehetőséget kínálnak az ügyfelet körülvevő további kapcsolati rendszerek kiépítésére; ezen beágyazott csatornák fejlesztése egyre fontosabb lesz.

A marketingben mind jobban koncentrálni szükséges az interaktív médiumok azon lehetőségére, hogy az ügyfelek azonnali érdeklődést tudnak mutatni a közvetített ajánlatokra, így a potenciális érdeklődés közvetlen értékesítéssel üzletté fordítható át (lásd például a microsite<sup>10</sup> alkalmazását).

A banki ügyfélkör extenzíven is növelhető az újonnan felnövekvő generáció megszerzése révén, melynek tagjai eltérő szocializációjuk következtében más meg-

közelítést igényelnek (elég csak az internethasználatra gondolni).

Mindezeket összegezve úgy ítéljük meg, hogy a lakossági piacon rejlő potenciál teljes kiaknázása újszerű pénzügyi szolgáltatási modellek meghonosításával lehetséges. Ez hosszú távon elkerülhetetlen, de rövidebb távra is erősen ajánlható az ügyfélmegtartás, a jövedelmek növelése és a versenyben maradás érdekében.

#### RÖVID HAZAI KÖRKÉP

A magyar lakossági bankpiacon is erőteljes változások zajlottak le az utóbbi években. A verseny 1996–97 között indult meg a lakossági ügyfelek megszerzéséért, napjainkban megtartásukért és a piac újrafelosztásáért folyik a küzdelem. A lakossági ügyfelek intenzívebben használják a pénzügyi szolgáltatókat, mint néhány esztendeje, egyebek mellett a gazdasági környezet javulása miatt, ami jótékonyan hatott a magánszemélyek pénzkezelési magatartására, általános pénzügyi kultúrájára. Mára markánsan kínálati piac alakult ki, amelyben az ügyfelek – mint arra korábban utaltunk – információ-feldolgozási nehézségekkel szembesülnek, valamint azt sem hagyhatják figyelmen kívül, mekkorák az információs és egyéb tranzakciós költségeik. A fogyasztási szokások átrendeződésével számos intézményi és adatkezelési, folyamatszerkezeti kérdés merült fel a bankrendszerben, amely a magyar retail piacot karakteresen megkülönbözteti más piacoktól.

#### **Az értékesítésben résztvevők szerepe.**

A retail üzleti tevékenységben is nyilván-

<sup>10</sup> Interaktív internetes marketingeszköz, amely egyebek mellett arra alkalmas, hogy mérje a felhasználói gyakoriságot.

valóvá vált, hogy a legfontosabb másodlagos termékjellemző maga az értékesítési folyamat és az abban résztvevő banki tanácsadó eladási képessége. A bankok a call centerok bevezetésével (hatékony, több dimenziós visszamérési lehetőségek) jutottak annak a tapasztalatnak a birtokába, hogy az értékesítési folyamatban a termékismerten túl az alkalmazottaknak ügyelniük kell az ügyfél-bank kapcsolat felépítésének minőségére, mert ez nagyon befolyásolja az ügyfelek lojalitását.

**Hitelkockázati ismeretek szegénysége.** Az egyre nagyobb lakossági hitelaktivitás megkívánja a megbízható, prudens kockázatértékelési eljárások felépítését, ám az ehhez nélkülözhetetlen megbízhatósági, fedezeti ismeretek rendkívül szegényesek egy-egy retail-ügyfélkörre vonatkozóan. Egy kiemelt vállalati ügyfél esetében nemcsak az ügyféltörténet, de az iparág vagy adott projekt üzleti kilátásai is értelmezhetők a bank szakértője szempontjából. A belső adatáramlási és -tárolási struktúrák elemeit körültekintően szükséges megválasztani, hogy később minél szélesebb körben lehessen kapcsolatalemzéseket végezni.

**Adatelemzési hagyományok hiánya.** Tömegesen rendelkezésre álló adatokból könnyebb megfelelő tervet kidolgozni a piaci lehetőségek kihasználására és a hatékony értékesítésre. A szisztematikus adatgyűjtés és -elemzés egyelőre nem általános a hazai bankokban; 2000–2001-

ben jelentek meg az első kezdeményezések (adattárház- projektek, scoringrendszerek, tranzakciós elemzések). Ekkor került be az „intenzív ügyfél jövedelmezőség növelés” fogalma mint „varázsige” a hazai banki terminológiába. Ennek teljesítése azonban elképzelhetetlen az adatelemzési mechanizmusok megalapozása nélkül a szervezeten belül. Ez pedig ritkán valósítható meg néhány hónap alatt, mivel az adatelemzésből származó eredményeknek számos folyamatba és döntési helyzetbe kell beépülniük.

**Erős technikai innovációs készség.** Erre jó példa a hazai bankkártyás kiegészítő szolgáltatások fejlesztése (kezdetben csalások megelőzése céljából), amelyek révén számos pénzkezelési tranzakcióhoz kapcsolódó szolgáltatás jelent meg a piacon (például az úgynevezett kártyaőr szolgáltatások). Ezek ugyan alacsony tranzakciós költséggel járnak az ügyfélnek, de gyakoriságuk jóvoltából jó bevételi forrást jelentenek a banknak.

A szerzők álláspontja szerint a magyarországi bankszektor retail piaci szereplői – ha talán nem is mindig tudatosan, de úgy tűnik – készülnek a jelenlét-orientáció kihívásaira. A kialakult megvalósítási elképzelések néha azonban inkább éves taktikai profitmaximálásról szólnak, mint egy stratégiába illesztett tevékenységről. A kihívások jelen vannak, és egyre közelebbről fognak megérinteni minket a munkánk során.

## FELHASZNÁLT ÉS AJÁNLOTT IRODALOM

1. DIAMOND, DOUGLAS W. [1984]: Financial Intermediation and Delegated Monitoring *Review of Economic Studies*, Vol. 51, 393–414. oldal. In: Kereskedelmi Bankok. Budapest, *Panem–McGraw–Hill*, 1996, 23–47. oldal.
2. ZSÁMBOKI BALÁZS [2000]: A bankrendszer jövője (egy kérdőíves felmérés alapján). *Magyar Nemzeti Bank*.
3. LIN, LIHUI; GENG, XIANJUN; WHINSTON, ANDREW [2001]: A new perspective to finance and competition and challenges for financial institutions in the internet era. Bank for International Settlements, Papers No 7.
4. EUROPEAN CENTRAL BANK [1999]: The effects of technology on the EU Banking systems.
5. BASEL COMMITTEE FOR BANKING SUPERVISION [2000]: Summary of initiatives – Electronic Banking Group of the Basel Committee for Banking Supervision.
6. KÖRNER, VEITH; ZIMMERMANN, HANS-DIETER [2000]: Management of customer relationship in business media (the case of financial industry). Mcm institute, University of St. Gallen.
7. DAVIS, HOWARD [2000]: The uncertain but exciting future for banking. *Balance Sheet*, Vol. 8, No 6.
8. NELLIS, J.G.; MCCAFFERY, K. M.; R. HUTCHINSON, W. [2000]: Strategic challenges for the European banking industry in the new millennium. *International Journal of Bank Marketing*, 18/2. 53–63. oldal.
9. L. ROSER: Brand Multiplying business growth through „e-branding”. [www.ibm.com/services/innovation/ebrand052400.html](http://www.ibm.com/services/innovation/ebrand052400.html)
10. LUND, VIKRAM: Competing for customers in an era of change. [www.ibm.com/services](http://www.ibm.com/services)
11. GRAY, PAUL; BYAN, JONGBOK: Customer Relationship Management University of California Irvine – [www.crito.uci.edu](http://www.crito.uci.edu).
12. FREI, FRANCES X.; HARKER, PATRICK T. [1999]: Value Creation and Process Management: Evidence from retail banking. Wharton University of Pennsylvania – Financial Institutions Center.
13. FREI, FRANCES X.; HARKER, PATRICK T; HUNTER, L. W. [1997]: Innovation in Retail Banking. Wharton University of Pennsylvania – Financial Institutions Center.
14. KENESEI ZSÓFIA, BAUER ANDRÁS [1998]: Egy interjú-sorozat tanulságai. *Bankszemle*, 1998/5.
15. LIPTÁK ZOLTÁN [2001]: Magyar bankrendszer középtávú fejlődési kilátásai stratégiai megközelítésben. *Bankszemle*, 2001/6.