

BECSEI ANDRÁS – HOMONNAY ÁDÁM – ROSZIK GÁBOR

# MILYEN INNOVÁCIÓS ÖTLETEKET MERÍTHETNEK A MAGYAR LAKOSSÁGI BANKOK ÉSZAK-AMERIKAI ÉS DÉLKELET-ÁZSIAI TÁRSAIKTÓL?\*

Az átlagosan 20,2 százalékos tőkeemegtérülést<sup>1</sup> mutató magyar bankszektor a gazdaság egyik igen nyereséges ágazata. Az elmúlt években a magas jövedelmezőség az iparág által elért hatékonyságnövelésnek és a bankok által alkalmazott magas marzsoknak volt köszönhető. A bankok mindezt erős és egyre élesedő versenykörnyezetben valósították meg, ahol (elsősorban a hiteltermékek területén) további jelentős növekedés és csökkenő marzsok várhatóak. A későbbi növekedési lehetőségek próbára teszik majd a magyar bankok termékfejlesztési képességeit, a csökkenő marzsok pedig az informatikai fejlesztésekkel és folyamatátszervezésekkel elérhető hatékonyságnövekedési lehetőségeket tartják továbbra is a fókuszban. Mindezek mellett az ügyfelek megszerzéséért, a keresztértékesítésért és az ügyfelek megtartásáért folyó verseny szükségessé teszi az értékesítési és ügyfélkiszolgálási képességek javítását.

A tanulmány célja, hogy innovációs ötleteket mutasson be e három területen, azaz a lakossági termékfejlesztésben, a hatékonyságnövelésben és az értékesítésben / ügyfélkiszolgálásban. A fent említett trendek tükrében a bemutatott ötletek áttekintése és szelektív alkalmazása jelentős hasznot hozhat a magyar lakossági bankoknak a következő 5-10 évben. A tanulmány különlegességét továbbá az adhatja, hogy korábban a magyar lakossági banki piacot elsősorban a kelet- és nyugat-európai piacokkal hasonlították össze. Ebben az esetben azonban – a helyi tapasztalatnak, kutatásnak, interjúknak és banklátogatásoknak köszönhetően – megpróbáltunk új és potenciálisan jövedelmező ötleteket hozni a kevésbé ismert észak-amerikai és délkelet-ázsiai piacokról.

\* Lektorálta: dr. Ákos Tamás, MKB Bank Retail ügyvezető igazgató.

<sup>1</sup> 2005-ös adat, Heti Világgazdaság, 2006. június 29. HVG Trend: Guba a dohányhoz - prosperáló bankrendszer.

## BEVEZETÉS

A tanulmány célja, hogy a lakossági banki divíziók/területek vezetőinek és más, a témával foglalkozó szakembereknek üzletfejlesztési ötleteket nyújtson az észak-amerikai és délkelet-ázsiai legjobb gyakorlatokra építve.

Az összehasonlítási alapul szolgáló piacokat két szempont alapján választottuk ki. Egyrészt az észak-amerikai piacot tartják sokan a legfejlettebb, a délkelet-ázsiaiakat pedig a legváltozatosabb banki piacnak. Az utóbbi esetben találunk példát igen fejlett piacokra, mint Szingapúr és Hong Kong, feltörekvő piacokra, mint Thaiföld és Malajzia, valamint fejlődő piacokra, mint Vietnam és Kambodzsa. Délkelet-Ázsia kiváló lehetőséget kínál, hogy a magyar piacot hasonló fejlettségű, valamint korábbi feltörekvő piacokkal is összehasonlíthassuk. A 20 százalékos magyar lakossági hitelállomány (*personal financial liability*)/GDP arány összemérhető a 22 százalékos thai arányszámokkal. Másrészt, ennél opportunista indokunk az volt, hogy a szerzők közül kettő MBA tanulmányokat folytatott e két régióban az elmúlt évben, ami lehetővé tette a helyi kutatómunkát is.

A tanulmányban először a legjobb gyakorlatok kiválasztására felállított kritériumrendszerünket mutatjuk be. Ezután a lakossági banki termékeket elemezzük, azt vizsgáljuk, mely termékek lehetnek alkalmasak az újabb ügyfelek megszerzésére és a kereszterősítésre a magyar banki piac növekedési lehetőségeinek minél jobb kihasználása érdekében. A harmadik részben

az informatikai és folyamatátalakítási ötleteket vesszük sorba, melyekkel további hatékonyságnövekedés érhető el. Végül soron pedig az értékesítési és ügyfél-kiszolgálási területet vesszük górcső alá, melyek a fokozódó versenyben való sikeres szerepléshez feltétlenül szükségesek. Véleményünk szerint ezek a területek kiemelt fontosságúak a banki jövedelmezőségek növelése érdekében.

Bár ezen kívül is számos lehetőség van a jövedelmezőség növelésére, a tanulmányban egyes termékcsoportokkal, mint a befektetési termékek, illetve egyéb területekkel, mint a szervezeti integráció és hatékonyság vagy ösztönzés, nem foglalkozunk. Az árazási és a kockázatkezelési ötleteket szintén csak akkor említjük meg, ha szorosan egy termékhez kapcsolódnak. A fő indokunk az volt e témakörök kihagyására, hogy e területek sajátosságainak elemzése akár egy-egy önálló tanulmányt igényelne.

## AZ ÖTLETEK KIVÁLASZTÁSÁNAK KRITÉRIUMRENDSZERE

Az eredetileg összegyűjtött ötven ötletet két kritérium alkalmazásával szűkítettük le huszonhétre. Az ötletnek egyértelmű jövedelmezőségi hatással kell rendelkeznie és újdonságnak kell számítnia a magyar piacon ahhoz, hogy a tanulmányban szerepeljen. A döntési feltételrendszert az 1. ábra foglalja össze.

Mint az 1. ábra mutatja, az ötletek többségének legalább részben újnak kell lennie a magyar banki piacon, és a bankok profitabilitását legalább egy

1. ábra

## Az ötletek kiválasztásának döntési feltételrendszere

Legjobb gyakorlatok értékelési kritériumai				
Ötlet újdonságértéke Mo-n	Magas: teljesen új	Kimarad a tanulmányból	Megemlítjük	Megemlítjük
	Közepes: részben új	Kimarad a tanulmányból	Megemlítjük	Megemlítjük
	Alacsony: ismert Mo-n	Kimarad a tanulmányból	Kimarad a tanulmányból	Kimarad a tanulmányból
		Alacsony: 1%-nál kisebb profit növekedés	Köz.: 1-2% közötti profit növekedés	Magas: 2%-nál magasabb profit növekedés
		Profithatás		

százalékkal kell növelnie. A jövedelmezőségi hatás becslésénél a konzisztencia érdekében egy „átlagos magyar lakossági bankot”<sup>2</sup> vettük a számítások alapjául. Ezután egy egyszerűsített becslést alkalmaztunk az ötletek jövedelmezőségének megítéléséhez. Ha azonban egy ötlet nagyon erős volt az egyik kritérium szerint, szerepeltettük a tanulmányban annak ellenére is, hogy a másik feltételt egyértelműen nem teljesítette.

**TERMÉKÖTLETEK: ELŐTÉRBE  
A JELZÁLOGHITEL, A HITELKÁRTYA  
ÉS A FOLYÓSZÁMLA**

Ennél az ötletcsoportnál három nagyobb termékcsoportha koncentráltunk: a jelzálogkölcsönökre, a hitelkártyákra és a folyószámlákra. E három termék előtérbe helyezésének két indoka volt. Egyrészt a legtöbb innovatív ötlet, melyet a két régióban találtunk, ezekhez a termékekhez kapcsolódott. Másrészt, amint a későbbi fejezetekben látni fogjuk, az elterjedt ügyfél-akvizíciós modellek erre a három termékre épülnek.

*A jelzálogkölcsönt az ügyfél számláinak konszolidálására alkalmazzák a bankok.*

<sup>2</sup> Lakossági ügyfelek száma: 200 000; Fiókok száma: 90; A következő három évben építendő fiókok száma: 40; Lakossági banki bevételek (kamat, jutalék, egyéb): 12 milliárd forint; költség-bevétel (C/I) hányados: 80%.

A jelzálogkölcsön a bankok és az ügyfelek közötti kapcsolat alapjaként fogható fel. Kiváló példa a Standard Chartered MortgageOne terméke Szingapúrban<sup>3</sup>. Ennél a termékénél a folyószámla és a megtakarítási számla egyenlege levonásra kerül a hitel összegéből a jelzálogkölcsön kamatának kiszámításánál. Ezáltal a bank arra ösztönzi ügyfeleit, hogy megtakarításaikat a jelzálogkölcsönt folyósító banknál helyezték el. Egy másik példa a Standard Chartered Family Link kölcsöne: a bank prémium kamatot fizet minden egyes bankszámláért, melyet a jelzálogkölcsönhöz „kapcsolnak” az ügyfelek.

*A jelzálogkölcsönök értékesítéséhez a bankok agresszív árazást alkalmaznak. A szingapúri bankok még rá is fizethetnek a kölcsön első évében, igaz, ezt a veszteséget ellensúlyozzák a jelzálogkölcsön ezt követő, „lock-in” időszakában alkalmazott magasabb kamatok – mondta el Sim Puay Suang<sup>4</sup>. A „lock-in” időszakot az előtörlesztési és végtörlesztési díjak biztosítják (megjegyezzük, hogy ez utóbbi megjelent részben a magyar piacon is, az OTP például a korábbi 0%-ról 3,6%-ra (illetve a kamatperiódus végén 2,6%-ra) emelte a lakáshitel előtörlesztési díját). A szingapúri UOB „First Zero Home Loan” terméke például 0 százalékos kamatot számol fel az első évben, 2,25 százalékot a második évben és 3,5 százalékot a harmadik évben. E kedvező kamatlábak igénybevételéhez az ügyfeleknek 50 000 szingapúri dolláros (megközelítőleg 7*

millió forintos) minimum betétegyenleget kell fenntartaniuk az első 12 hónapban. Az utóbbi követelmény egyértelműen mutatja, hogy az UOB a vagyonosabb réteget célozza ezzel a termékkel. A „lock-in” időszak három év, ezen belül a kölcsön felmondása esetén az eredeti kölcsönösszeg 1,5 százalékát kell kifizetnie az ügyfélnek<sup>5</sup>.

A keresztértékesítés a magyar bankoknál is elterjedt, jellemzően lakossági folyószámlákat kínálnak a jelzálogkölcsönös ügyfeleknek. Mivel a jelzálogkölcsönös ügyfelek igen lojálisnak számítanak, egyértelműen a későbbi értékesítési kampányok célcsoportja lehetnek. Az MKB 2006. tavaszi jelzálogkölcsön-akciója például kedvezményes szerződéskötési díjat kínál folyószámlanyitás esetén<sup>6</sup>. Kérdéses, hogy milyen sikerrel hozhatók át máshonnan az elsődleges banki kapcsolatok a beszédési megbízások és az internet-bankolási szolgáltatások „ügyfélmegtartó hatása” miatt (sok ügyfelet visszariaszt az e szolgáltatások megváltoztatásához szükséges ügyintézés). Ezek tényleges akadályt jelentenek, a tapasztalat azonban azt mutatja, hogy a folyamat a közüzemi szolgáltató bevonásával megkönnyíthető, akár el is intézhető az ügyfelek számára.

*Több hitelkártyatípus szükséges a piac lefedéséhez. Mint korábban említettük, a másik, az ügyfél-akvizíció szempontjából kulcsfontosságú termék a hitelkártya. Amennyiben összehasonlítjuk a délkelet-ázsiai és a magyar hitelkártya-*

<sup>3</sup> Standard Chartered honlapja.

<sup>4</sup> Sim Puay Suang, korábban: UOB lakossági banki ügyvezető igazgatója; jelenleg: szenior tanácsadó a DBS Bank lakossági banki részénél; Szingapúr egyik meghatározó bankára.

<sup>5</sup> The Business Times: UOB zeroes in on several issues (Az UOB több terméket ingyen kínál); 2003. június 25.

<sup>6</sup> www.portfolio.hu: Akciós lakáshitel az MKB-tól, 2006. április 18.

piacot, a legszembetűnőbb különbség a délkelet-ázsiai bankok által kínált hitelkártyatípusok magas száma. Az UOB, a legnagyobb hitelkártya-kibocsátó Szingapúrban, 15 különböző hitelkártyát ajánl ügyfeleinek<sup>7</sup>. Még akkor is, ha Magyarországot az egy főre jutó GDP alapján Malajziával hasonlítjuk össze, láthatjuk, hogy Standard Chartered 11 különböző hitelkártyát ajánl egy 25 millió fős feltörekvő piacon<sup>8</sup>. Többek között a bankok által a hitelkártya-ügyfelek megszerzéséért folytatott kiélezett versenynek köszönhetően, a malajziai hitelkártya-penetráció 60 százalékra emelkedett 2006-ban<sup>9</sup> a 2000-es évek eleji 26 százalékról<sup>10</sup>. A magyar hitelkártya-penetráció 2004-ről 2005-re megduplázódva elérte a 12 százalékot<sup>11</sup>, ezzel hasonló fejlődési útvonalat jelez, mint a gyorsan fejlődő maláj piac.

*Az ügyfeleknek a magasabb presztízszű termékek felé való elmozdulása és a private label hitelkártyák elterjedése várható a fejlettebb piacokon. A termékínálat esetén meg kell különböztetni a vezér- és a szegmens-célzott („niche”) termékeket. Mint Sim Puay Suang elmondta, a szingapúri UOB legjelentősebb hitelkártyatermékei a Lady, az Arany, a Platinum és az Infinite hitelkártyák lesznek (az utóbbi az UOB legnagyobb presztízszű hitelkártyája, amely a szingapúri elit felső 0,1 százalékát*

*célozza). Ami sokak számára meglepő lehet, az a Classic kártya említésének hiánya. A bankárnő véleménye szerint az utóbbi termék fokozatosan kiszorul, és az Arany hitelkártya veszi át a helyét. Az ügyfeleknek a magasabb presztízszű termékek felé való elmozdulása mindegyik hitelkártyaterméket érinti. Persze a presztízstermékeknek kézzelfogható előnyöket is kell biztosítaniuk az ügyfelek számára. Ennek ékes példája az USA-ban az AMEX Selects programja, amelynek keretében több száz partnerrel (utaztatók, éttermek, kereskedők) kötöttek arról megállapodást, hogy általában 10-25%-os árkedvezményt nyújtanak AMEX kártyával fizető ügyfelek részére. Az ügyfelek brossúrákból, illetve az AMEX Selects honlapjáról értesülhetnek a résztvevőkről, kedvezményekről és az igénybevétel módjáról<sup>12</sup>. Emellett a private label hitelkártyák továbbra is niche termékek maradnak, bár a bankok és a kiskereskedők együttműködése itt is kölcsönösen előnyös. Ezek a kártyák, mint például az UOB Metro hitelkártyája, speciális kedvezményeket biztosítanak a kiskereskedőknél (az UOB Metro hitelkártya, többek között, folyamatosan 10 százalék kedvezményt nyújt a szingapúri Metro áruházakban, az ügyfél születésnapjának hónapjában pedig 20 százalékot<sup>13</sup>). Bár ezeknek a trendeknek a többsége a fejlettebb hitelkártyapiacokat jellemzi majd, véleményünk szerint Magyarországon is megfigyelhetjük ezeket a tendenciákat a középtávon.*

<sup>7</sup> UOB honlapja: [www.uobgroup.com](http://www.uobgroup.com)

<sup>8</sup> Standard Chartered malajziai honlapja: [www.standardchartered.com.my](http://www.standardchartered.com.my)

<sup>9</sup> <http://www.webwire.com/ViewPressRel.asp?SESSIONID=&aId=14874>

<sup>10</sup> Tab Bowers, Greg Gibb, Jeffrey Wong: Banking in Asia, Acquiring a Profit Mindset, 194. o.

<sup>11</sup> A fizetési kártya üzletág Magyarországon. MNB-kiadvány.

<sup>12</sup> <http://www.americanexpressofferzone.com/selects/Homepage.aspx?cntry=us&lang=en&acct=prop>

<sup>13</sup> UOB honlapja: [www.uobgroup.com](http://www.uobgroup.com)

Amint az ügyfelek többsége ténylegesen elkezdni használni a hitelkártyákat, a bankok rá lesznek kényszerítve a hitelkártya-ajánlatok szegmentálására. A kiskereskedőkkel való fent említett együttműködés kiváló megoldás lehet erre. A Budapest Bank által 2005-ben bevezetett Lady hitelkártya a piac szegmentálásának egy új módját mutatja. A kártya több kiskereskedőnél biztosít speciális kedvezményeket, ami a hazai hitelkártyák többségére nem jellemző. Ez azonban megváltozhat az elkövetkező években: amennyiben a bankok hitelkártyával rendelkező és azt aktívan használó ügyfelei egyre nagyobb vásárlóerőt kezdenek képviselni, a kiskereskedők érdekeltté válnak abban, hogy ezeknek az ügyfeleknek speciális kedvezményeket nyújtsanak. Erre a tendenciára kiváló példák az MKB, a CIB, illetve a Citibank új Platinum és az OTP AMEX Blue kártyái.

*A kiskereskedőkkel való együttműködés mellett más szolgáltatóval is érdemes partnerséget kötni. Kiváló példa erre a Citibank - American Airlines (AA) kooperáció az Egyesült Államokban. Mindkét vállalat aktívan hirdeti a Citi-AA hitelkártyát. A Citibank levélben küldi ki a hitelkártya-ajánlatot, a termék előnyeit praktikus érvekkel alátámasztva. Egyszerű példával illusztrálja, hogy hány, a repülőjegyekhez felhasználható pontot kap az ügyfél, például ha a kártyával bizonyos összegű bevásárlást vagy tankolást fizet hetente. Az American Airlines pedig a repülőjáratokon hirdeti a terméket a saját magazinjában, a szalvétákon, továbbá az utasoknak küldött e-mailekben. A hitelkártyaköltés növe-*

lését célzó együttműködés mindkét fél számára forgalmat generál. A bank az interchange<sup>14</sup> díjat és a következő periódusra átgörgetett egyenleg után fizetett kamatot nyeri meg. A repülőársaság a járatok kihasználtságát tudja növelni, valamint a bank ügyfeleinek a repülőjáratokon felhasználható pontjai után a megállapodott elszámolóár alapján kompenzációt kap. E koncepció alapján indult el a Citibank a Malévval való, illetve az MKB a Lufthansával közösen kidolgozott cobranded kártyájával.

*Újabb példák bizonyítják, hogy a folyószámlát sem lehet leírni a marketing területen. Az Egyesült Államokban több bank, például a Citibank, a Fifth-Third, a Commerce Bankcorp és a Washington Mutual ingyenes folyószámlát kínál. A cél egyértelműen az új ügyfelek szerzése, akiknek később más termékeket próbálnak értékesíteni, illetve az általuk fizetett, számuk és egyenként kis jelentőségük miatt többnyire figyelmen kívül hagyott, „non-shopped” díjakon keresni. A Citibank az ötletet továbbfejlesztve a banki kapcsolattal nem rendelkező ügyfelek megszerzését célozza meg. Felmérések szerint az Egyesült Államokban 12 millió család nem rendelkezik banki kapcsolattal. A Citibank az Access Account termékét ajánlja ennek a célcsoportnak – a kezdő bankhasználókra szabott termék alacsony díjakat és könnyen igénybe vehető szolgáltatásokat nyújt, például ingyenes folyószámlát, amellyel ingyen lehet a számlákat online vagy az automatizált telebankon keresztül kiegyenlíteni. A bank nem követel meg minimum*

<sup>14</sup> A kártyakibocsátónak az elfogadóhely (pl. kiskereskedő, vendéglátóhely) által fizetett, jellemzően forgalomarányos díj.

egyenleget, a 3 dolláros számlavezetési díj elengedésének feltétele pedig az, hogy az ügyfél a jövedelmét a számlára utalja. Ezekon felül a számla kedvezményes nemzetközi átutalási díjakat nyújt, és a szolgáltatások több nyelven vehetők igénybe. A Citibank a terméket Chicagóban tesztelte ez év elején, és jelentős ügyfélbázist ért el vele: új bevándorlókat, nyugdíjasokat, diákokat, az online szolgáltatásokat preferáló és/vagy korlátozott bankolási igénnyel rendelkező ügyfeleket<sup>15</sup>.

A magyar bankok több ügyfélcsalagató terméket vezettek be az elmúlt néhány évben: a magasabb kamatot biztosító folyószámlákat („kivételes számla”, MKB), egy szolgáltatói számla kiegyenlítését bankváltás esetén (CIB), adósságrendező hitelt (Budapest Bank), ingyenes folyószámlát azonban még egyik bank sem kínált eddig<sup>16</sup>. Az ötlet egy kisebb vagy újonnan piacra lépő bank számára lehet ígéretes, amely agresszívan kíván ügyfeleket szerezni. Az ingyenes számla feltétele lehet a fizetésnek a számlára történő utalása és csoportos beszédési megbízások megadása; ezek a feltételek megnehezíthetik a későbbi bankváltást. Bár a bank elveszíti a folyószámla-vezetési díjat, ez felfogható ügyfél-akvizíciós költségnek is, amely több módon is megtérülhet. Egyrészt a non-shopped díjak által, másrészt keresztértékesítéssel, harmadrészt, korábbi elemzéseink és tapasztalatunk

alapján, minden egyes csoportos beszédési vagy állandó átutalási megbízással a látra szóló egyenleg szignifikánsan emelkedik (az ügyfelek jellemzően nem tudják vagy nem akarják forintra kiszámítva optimalizálni a számlájukat). Az ezeken a betéteken megnyert kamatmarzs szintén jelentős bevételt jelenthet.

Az amerikai *Capital One* tesztcella („test cell”) alapú termékfejlesztési képességeit szintén érdemes kiemelni. Az ötlet nem kimondottan adott termékre vonatkozik, hanem a termékfejlesztési képességekre. Az eredetileg kizárólag hitelkártya-specialistaként indult *Capital One* az új termékek, jellemzően hitelkártyák tesztelésében túlszárnyalja a versenytársait. Egy, a direkt marketing területről átvett technikát, a tesztcellákat használják. A módszer lényege, hogy a direkt marketing kampány ügyfeleit alcsoportokra osztják, és az egyes alcsoportok kis mértékben eltérő ajánlatokat kapnak. Ezáltal a bank eltérő termékötleteket egy időben tud tesztelni. A tesztügyfelek reakcióját megfigyelve, valamint rigorózus jövedelmezőségi kalkulációk után ki tudják választani a legjobb termékvariánst, és ez kerül széles körű bevezetésre.<sup>17</sup> A magyar banki piacon az új lehetőségek megtalálása és a gyors termékfejlesztési képességek szintén a siker zálogai lesznek. Ismereteink szerint a magyar bankok nem teljesen naprakészek ezen a területen, és a termékfejlesztések időigényének tekintetében még sok esetben jelentős előrelépési lehetőségük van.

<sup>15</sup> American Banker, 2003. november 18., 3. o. <http://www.winwinpartner.com/Developing%20Untapped%20Markets/ssCitigroup.html>

<sup>16</sup> Legjobb tudásunk szerint az egyetlen kivétel az Első Lakáshitel Rt. (ELLA) folyószámlája. Az ELLA azonban nem végez alapvető pénzforgalmi tranzakciókat (banki készpénz felvét és betét), így a számla közvetlenül nem hasonlítható a többi bank által kínált folyószámlához.

<sup>17</sup> *Capital One* üzletfejlesztési menedzserével készített interjú alapján.

**INFORMATIKAI ÉS  
FOLYAMATÁTALAKÍTÁSI ÖTLETEK:  
GYORSASÁG ÉS AZ ATM-EK ÚJ SZEREPE**

Kevés iparág alakult át annyira az utóbbi évtizedben, mint a lakossági bankszektor. Az új informatikai rendszerek forradalmasították az ügyfél-kiszolgálási modelleket azáltal, hogy lehetővé tették a folyamatok egyszerűsítését, illetve az elektronikus csatornák és az új ügyfélkapcsolat-menedzselési (CRM) modellek bevezetését.

*A gyors folyamatok és a kis dokumentumigény a legtöbb hiteltermék esetén kulcsfontosságú. A GE Money Singapore célja például, hogy a „James” nevű fogyasztási kölcsönét az esetek 60 százalékában 2 órán belül nyújtsa.*<sup>18</sup> Tekintve, hogy a GE Money postákon keresztül kínálja a terméket, nem rendelkezik banki jogosultságokkal Szingapúrban, valamint az adólistához sincs hozzáférése, az előbb említett célkitűzés igen ambiciózusnak számít. A világ egyik, ha nem a leggyorsabb hitel-ügyintézési folyamatát a japán Takefuji valósította meg. A „Gyorskölcsön Igénylési Automatáját”, a „Yen-Musubi”-t használva 5-10 percre tart a hiteligenyítés, ami után az ügyfél egy ideiglenes kártyát kap. Ez után harminc perccel az ügyfelek telefonon kapják meg a hitelbírálat eredményét. A telefonon történő megerősítés után az ügyfél már fel is tudja használni a hitelt.<sup>19</sup>

*Az Egyesült Államokban szintén könnyen igényelhetnek hitelt az ügyfelek. A legjobb példát a hitelkártya-igényléseknél láttuk. A First Premier Bank marketinglevelekben küldi ki a hitelkártya-igénylési nyomtatványokat pozitív adósminősítő (credit reporting agency) adatait felhasználva.<sup>20</sup> Az ügyfeleknek mindössze egy fél A4-es méretű adatlapot kell kitöltve visszaküldeniük. A Capital One még kevesebb információt kér a direkt marketingkampányai alatt kiküldött igénylési nyomtatványain. Továbbá az ügyfelek az interneten is igényelhetik a kártyát a levélben megkapott információkat felhasználva. Online igénylés esetén a hitel jóváhagyása után a hitelkeret már felhasználható internetes vásárlásokhoz vagy számlák kiegyenlítésére a kártya kézhezvétele előtt is. A JP Morgan – Chase szintén alig harmad oldalnyi információt kér az ügyfeleitől.<sup>21</sup> Mivel a lakossági banki piac növekedésében a hiteltermékek döntő jelentőségűek, a gyors és ügyfélbarát folyamatok a magyar bankok számára is meghatározóak lesznek.*

*A tranzakciós költségek csökkentése mellett a hálózatbővítés területén is el lehet érni hatékonyságjavulást. Az „előregyártott fiók” ötletével takarít meg néhány takarékszövetkezet költséget és piacra lépési időt az USA-ban. Mindez azt jelenti, hogy az épület falait, külsejét egy üzemben gyártják le, és csak az összeszerelés és a végleges üzembe állítás történik a helyszínen. Így a fiók az építési engedély kibocsátásától számí-*

<sup>18</sup> The Asian Banker, 2006. május 10., cikk: “We still don’t have credit bureau access” (“Továbbra sincs hozzáférésünk az adólistákhoz”).

<sup>19</sup> Takefuji sajtóközleménye 2005. november 24-én; [www.takefuji.co.jp](http://www.takefuji.co.jp)

<sup>20</sup> A módszer megköveteli a pozitív banki adólista meglétét, mely Magyarországon nem létezik. Ugyanakkor a példa a hatékony folyamatok bemutatására szolgál.

<sup>21</sup> Hitelkártya direkt marketing levelekre alapozva.



tott négy hónapon belül megkezdheti rendes működését. Építési, mérnöki, illetve alvállalkozói költségeket lehet megtakarítani az ötlettel, és a gyorsabb piacra jutási idő fontos lehet, amikor a versenytársak is jelentősen terjeszkednek.<sup>22</sup> (Ismereteink szerint egy átlagos – nem bevásárlóközponti fiók megnyitása – 6-12 hónapot vesz igénybe Magyarországon.) A thaiföldi Thanachart Bank és Siam Commercial Bank is sietősen állít fel egyszerű minifiókokat és kioszkokat nagyszabású terjeszkedési terveik részeként.<sup>23</sup> Ezek a fiókok néha nem több, mint 200 méterre vannak egymástól a városközpontokban, és kisebb „niche” szegmenseket céloznak, például egyetemistákat vagy egy adott gyárkörzet dolgozóit, melyeket a tradicionális fiókokkal nehezebb elérni. Mindazonáltal az „előregyártott fiók” ötlete csak zöldmezős és nem átépítései fióknyitás esetén releváns. Ahogy a magyar bankok – köszönhetően az intenzív terjeszkedési terveknek – lassan kifutnak a vonzó belvárosi helyszínekből, néhány alacsonyabb költség szerkezetű, magas presztízsrre kevésbé koncentrált szereplő kihasználhatná ezt az ötletet.

*A bankok elkezdtek az ATM-jeiket ügyfélkapcsolat-menedzselési (CRM) eszközként használni.* Ahogy az elmúlt években a fiókok szerepe a tranzakciókról és a back-office tevékenységről az értékesítés felé tolódott, számos bank jelenleg újragondolja az ATM-ekben rejlő lehetőségeket is. Az alapvető készpénzfelvételi és -elhelyezési funkció mellett gyakoriak azok a

berendezések, amelyekkel teljesebb körű számlavezetést (átvezetés, átutalás, lekötés) lehet végezni. Ezen felül a szingapúri központú OCBC volt az első bank Ázsiában, amely személyes üzenetek küldésére alkalmas ATM-eket vezetett be.<sup>24</sup> Az új technológia célzott marketingkampányt tesz lehetővé a specifikus ügyféligenyek alapján. A thaiföldi Kasikornbank és a HDFC Bank Indiában szintén CRM-re alkalmas ATM-eket tesztelnek. A termékajánlásokra képes CRM rendszerek kiépítése érdekében a bankoknál az összes informatikai rendszer integrálására van szükség. Ez a feladat már önmagában nehézséget jelentett több bank számára, az így kialakított CRM rendszernek az ATM rendszerrel való összekapcsolása pedig további kihívás.

*A másik jelentős ATM-ekre vonatkozó trend a készpénz-visszaforgató (recycling) ATM-ek megjelenése.* Ez a típus olyan készpénzelhelyezésre ad lehetőséget, hogy a pénzt egyből visszajuttatja az ATM kazettába. Ennek eredményeképpen az ATM töltési/kiszolgálási gyakorisága és így a készpénzkészlet/a gazdálkodási költségek csökkenthetők. A Diebold nevű ATM gyártó szerint a kínai bankok már ilyen magas színvonalú ATM berendezéseket rendeltek.<sup>25</sup> Mindazonáltal ezeket az ATM-eket még mindig drágának tartják a rövid távon kínált előnyeikért, ugyanis a készpénzfelvét még mindig sokkal gyakoribb tranzakció, mint a készpénzelhelyezés.

<sup>22</sup> Credit Union Journal (2004. április 26.).

<sup>23</sup> The Asian Banker, 2005. július 30., cikk: „Retail Banking (Lakossági bankolás)”.

<sup>24</sup> The Asian Banker, 2005. november 30., cikk: „ATMs: Ready to go cashless (az ATM-ek képesek a készpénz nélküli működésre)”

<sup>25</sup> The Asian Banker, 2005. november 30., cikk: „ATMs: Ready to go cashless (az ATM-ek képesek a készpénz nélküli működésre)”

## ÉRTÉKESÍTÉSSEL ÉS ÜGYFÉLKISZOLGÁLÁSSAL KAPCSOLATOS ÖTLETEK

Az értékesítéssel és ügyfélszolgálatossal kapcsolatos részt négy alrészre osztottuk fel, amelyek mindegyike átvezet a következő témakörre. Az első elem az ügyfél-akvizíció, amikor a bank az ügyféllel kapcsolatot létesít. Amint már korábban láttuk, és még be fogjuk mutatni, a bankok általában hiteltermékekkel, főleg jelzálogkölcsönnel és hitelkártyával, illetve folyószámlával szerzik meg ügyfeleiket. Miután létrejött az ügyfélkapcsolat, a következő lépés a keresztértékesítés. Ahogy a bankpiacok egyre érettebbé válnak, ez a jelentős útja az értékesítés növelésének. A CRM eszközök jelenlegi fejlesztése is ezt a pontot támasztja alá. Az értékesítési modell harmadik eleme a minőségi ügyfélszolgálat. A bankoknak tisztában kell lenniük azzal, hogy milyen kiszolgálási szintet akarnak nyújtani, és miként tudják ezt megtenni. Veszélyes lenne ugyanis az ügyfeleket csak újabb és újabb értékesítési kampányok alanyaiként kezelni anélkül, hogy a megfelelő kiszolgálási színvonalat nyújtanánk nekik. A modell negyedik eleme az egyre nagyobb jelentőségű ügyfélmegtartás az intenzív versenykörnyezetben.

### Ügyfél-akvizíció

Két fontosabb termék alapú ügyfél-akvizíciós módszer van: a folyószámla és a hitel alapú. A tradicionális délkelet-ázsiai bankok a folyó- és megtakarítási számlákat használják az ügyfelek megszerzésére. A feltörekvő piacokon ezek az első termékek, amelyekkel az ügyfelek rendelkeznek. Még

a legfejlettebb egyesült államokbeli piacon is használják a bankok marketingeszközként a folyószámlát. Másfelől számos példát látunk a hitel alapú akvizícióra is. A multinacionális bankok tipikusan a hitelkártyát használják az első ügyfélkapcsolat kialakítására. A helyi bankok a fejlettebb piacokon inkább a jelzáloghitel alapú ügyfél-akvizíciót alkalmazzák, bár erősen hirdetik a hitelkártyáikat is. Ez utóbbi trend jól elemezhető a szingapúri piacon is.

*A hitelkártya-egyenleg kedvezményes feltételekkel való átvétele kiváló ügyfélcsalogató eszköz lehet a bankok számára.* A hitelkártya alapú marketingstratégia gyakran a legalkalmasabb módja egy új piacra való belépésnek. Fejlettebb piacokon a stratégia az intenzív termékhasználókra koncentrál, a legmagasabb profitot ugyanis az egyenleget folyamatosan görgető ügyfeleken lehet elérni. Ezek azok az ügyfelek, akik egyenlegük nagy részét átviszik a következő hónapra, és fizetik a relatíve magas hitelkártyakamatokat ahelyett, hogy a teljes egyenlegüket rendeznék havonta a türelmi időszak alatt. Ez az oka annak, hogy a bankok versenyeznek ezeknek az ügyfeleknek a megszerzéséért, és kedvezményes feltételeket biztosítanak nekik, főleg az első hat hónapban. Az új egyenleggörgetőknek mintegy a fele lehet, hogy elhagyja a bankot a kedvezményes időszak alatt, de ez be van árazva a későbbi feltételekbe. A szakértők azt hangsúlyozzák, hogy a magas hitelkártyamarzsok lehetővé teszik, hogy a bankok kedvező egyenlegtranszfer feltételeket nyújtsanak, és még így is keressenek az üzleten.

*Korábban már foglalkoztunk azzal, hogy milyen egyszerű direkt marketing levelek alapján hitelkártyáért folyamodni az USA-*

ban. A szolgáltatás kényelmessége mellett a bankok jelentős kedvezményeket is kínálnak az ügyfeleknek. A JP Morgan tűnik a legagresszívabbnak, mert egy évig 0%-os THM-et kínál, és eddig nem számít fel éves díjat sem (következésképpen a bank az első év során csak a vásárlások után kapott „interchange” díjon kereshet). Érdekes megfigyelni, hogy a telített amerikai hitelkártyapiacra (96%-os hitelkártya-penetráció) a Capital One az érzelmekre is próbál hatni, mert hitelkártyái 16 egyéniesített formában, képpel hozzáférhetőek (egy tengerparti fotótól Van Gogh Csillagos éj című festményéig sok minden elképzelhető).<sup>26</sup>

Ahogy a magyar hitelkártyapiac fejlődik, az ügyfél-akvizíció nehezebbé válik, és egyre erősebb ügyfélösztönzők válhatnak szükségessé. Amikor például az MKB bevezette a hitelkártyáját, a belépéstől számított fél évig felére csökkentette a felszámított kamatot, illetve az OTP AMEX Blue-ját jelenleg az első éves díj elengedésével hirdetik. Ami pedig az érzelmekre való hatást illeti, jelenleg a Raiffeisen Okos kártyáját, illetve a K & H bankkártyáit egyéniesített fotóval is kérheti az ügyfelek újdonságként.

A termék alapú taktika alapú akvizícióra áttérve, az USA-ban főként a keleti parton található Citizens Bank egy érdekes megoldással állt elő. „Ügyfélszerző kommandókat” alkalmaz, amelyek a bevásárlóközpontok folyosóin sétálnak, és próbálják a fiókba csalogatni a látogatókat. Olyan ötletet is alkalmaznak, hogy értékesítési munkatársakat helyeznek ki olyan ATM-ek mellé, ahol magas a nem a saját banki ügyfelek általi tranzakcióarány. Mivel a bevásárlóközpontok Magyarországon is

nagyon nagy népszerűségnek örvendenek, az ötlet megerőltet egy próbát néhány banknak. Ennek az eredményét azonban nehéz előre jelezni, mert a magyar emberek tartózkodóbbak lehetnek az ilyen direkt megkeresésekkel szemben. De megjegyzendő, hogy az MKB már tett egy kísérletet erre, amikor a budapesti Westendben az MKB-Lufthansa hitelkártyát népszerűsítő szórólappal hívta a fiókba a járókelőket.

### Keresztértékesítés

A legsikeresebb bankoknak világos elképzelésük van arról, hogy miként tudnak keresztértékesíteni addicionális termékeket újonnan megszerzett ügyfeleiknek.

*A legjobb ázsiai bankok részletes keresztértékesítési tervet dolgoztak ki, amelyben a hitelkártya kulcsszerepet játszik.* Ha a bank nem a hitelkártya ajánlásával szerezte meg az ügyfelet, akkor ezt az első termékek között kínálja, mielőtt az ügyfelet más bankok elcsábítanák. Egy jól felépített értékesítési terv és folyamat drasztikusan növelheti a keresztértékesítés hatékonyságát. Az UOB a hitelkártyát használja a jelzáloghitelek elsődleges keresztértékesítési platformjaként. Bár lehet úgy érvelni, hogy ezáltal az ügyfél pénzügyi túlfeszítettségének kockázata növekszik, ezzel a módszerrel a bank egyben szofisztikált kockázatkezelési lehetőséghez is jut. A hitelkártyaköltségek változása figyelmeztető jeleket küldhet a banknak, hogy lépjen kapcsolatba az ügyféllel. A fizetés halasztással/nem fizetéssel járó növekvő hitelkártyaterhek előre jelezhetik a jövőbeli bedőlést más hiteltermékeken is.<sup>27</sup>

<sup>27</sup> The Business Times: Credit cards alert banks (A hitelkártyák figyelmeztetik a bankokat); 2003. január 22.

<sup>26</sup> Hitelkártya direkt marketinglevelek alapján.

Az USA-ban egy érdekes marketingötlettel kísérleteznek. Az első eredmények azt mutatják, hogy ügyfél-elégedettségi felmérések lebonyolítása emelheti a termékértékesítést és csökkentheti az ügyfélvándorlást a felmérés után. Az eredmény eredetileg egy autóiipari szolgáltató cégtől származik, de számos kiskereskedő és étteremlánc is követi már a példát (pl. GAP, Cosi, Panera, Ethel's). A tanulmány alapján csak azoknál az ügyfeleknél nem tapasztaltak „pozitív mérési eredményt”, akik egyszerre voltak nagyon tapasztalt ügyfelek, és negatívan értékelték a szolgáltatást.<sup>28</sup> Tapasztalataink alapján néhány magyar bank alkalmaz próbavásárlást (*mystery shopping*) az ügyfélkiszolgálás minőségének tesztelésére, de jelenleg még egyik sem végez közvetlenül ügyfél-elégedettségi felmérést. Talán megérne egy próbát, tekintettel az értékesítés növelésének lehetőségére is.

Az USA-beli Capital One, ahogy az alap hitelkártya-üzletága mellett más termékek értékesítésébe kezd, a bejövő call center telefonokat is felhasználja keresztértékesítési lehetőségként. Az ügyfélkapcsolati munkatársak kísérletet tesznek termékajánlásra a beszélgetés végén. Ezt operatív CRM megoldások segítik, amelyek felhívják az ügyintéző figyelmét, hogy az ügyfelet a jelenlegi termékhasználata alapján mi érdekelheti. A magyar bankok nagyon megbízható call centereket építettek ki, és többen alkalmaznak kimenő hívásokat termékértékesítésre. Úgy gondoljuk, hogy a következő lépés az lehet, hogy a nagy volumenű bejövő hívást hasz-

nálják majd fel ilyen célra. Valójában – tudomásunk szerint – néhány bank már használja is ezt az ötletet, ennek ellenére úgy gondoljuk, hogy ez viszonylagos új és még nem eléggé kiaknázott lehetőség a piacon. Az egyetlen kitétel talán az lehet, hogy ez az értékesítési próbálkozás nem lehet túlzottan zavaró az ügyfél részére. Másfelől viszont számos termék értékesítése telefonon keresztül is lehetséges, hiszen az ügyfél a hívás elején a PIN-nel azonosította magát, illetve a hang (és a termékajánlat elfogadása) rögzítésre is kerül.

### Minőség az ügyfélkiszolgálásban

Bár a legtöbb bankár egyetért abban, hogy az ügyfélkiszolgálás minőségének fontos szerepe van, az ördög a részletekben rejlik.

*A kiváló kiszolgálás azokban a pillanatokban, amikor az ügyfél fokozott érzelmi állapotban van (pl. egy hiteldöntés), rendkívül fontos. Másfelől azt is érdekes megfigyelni, hogy általában nem az a gond, hogy az ügyfélnek panasza van, hanem hogy ezt a bank miképpen kezeli.* Egy hatékony és empátikus problémamegoldás után az ügyfél még elégedettebb és lojálisabb is lehet a bankjához, mint korábban. Elemzések alapján a jó teljesítmény ezekben az érzelmileg fontos pillanatokban együtt járhat az ügyfél bankügyeiben való részesedés (*share of wallet*) növekedésével és fordítva. A jó teljesítményt itt a kiszolgáló, ügyintéző személyzet érzelmi intelligenciája adja. A vezetők segíthetnek ennek a fejlesztésében gyakorlatok, illetve a megfelelő példamutatás

<sup>28</sup> ABA Bank Marketing, 2005. szeptember 4.

által. Az ügyintézői dolgozók pénzügyi és értékesítési teljesítménye mellett az ezekben a pillanatokban nyújtott segítőkészséget, valamint a kiszolgálás minőségét is érdemes mérni próbavásárlások révén. Ez része is lehet az értékesítői ösztönzőrendszernek. Wachovia az USA-ban ezt az elvet követi, és a Galluppal végeztet munkavállalói teljesítményfelmérést. Azt is érdekes megfigyelni, hogy annak érdekében, hogy a front-line a megfelelő ügyfélkiszolgálási készségekkel rendelkezzen, a Bank of America 2004-ben fiókkezelőinek a felét kiskereskedői láncoktól (Best Buy, Gap, Safeway) vette fel.<sup>29</sup>

*A kiváló ügyfélkiszolgálás az ügyintézés egyszerűsítésével is elérhető.* Az Egyesült Államok keleti partjának Commerce Bankja például büszke arra, hogy a hét minden napján nyitva tart (normál nyitvatartás hét közben, rövidített hétvégén, azaz nem non-stop), illetve, hogy eltöröl minden szükségtelen banki szabályt. Erre építve a pénzügyintézet „Amerika legjobb kiszolgálást nyújtó bankjaként” reklámozza magát. A fióknyitásokat közösségi eseményként ünneplik, a bank részese akar lenni a helyi közösségnek, és ösztönzi a fiókjaiba tett látogatásokat. Érdemes megemlíteni, hogy a fiókjait „boltnak” hívja a pénzügyintézet, amivel a vezérigazgató az üzlet kiskereskedelmi jellegét kívánja hangsúlyozni.<sup>30</sup> A közösségekhez való tartozás azok megismerésével kezdődik, amit például

helyi események (pl. sportesemények) látogatásával, szponzorálásával lehet elérni. Mindez persze az ügyfelek megismerésének és banki ügyfélként való megszerzésének céljából történik. Ezen felül lehet például helyi információs faliújságot is kitenni a fiókokban.

*A banki műveletek és a sorban állás időigényének csökkentése javíthatja az ügyfél által érzékelt kiszolgálási szintet. A thaiföldi Siam Commercial Bank arra törekszik, hogy maximum 5 percre csökkentse a várakozási időt csúcsidőben.*<sup>31</sup> A kiszolgálási idő csökkentése a nem jelentős hozzáadott értékű tranzakcióknál, mint a készpénzbefizetésnél és -felvételnél csökkenti a várakozási és tranzakciós időt. Sokféleképpen el lehet érni ezt a célt, amire számos magyar bank törekszik is. Egy új módszer, hogy a thaiföldi Krung Thai Bank a pénztárosokat segítő készpénzkezelő automatákat helyezett el fiókjaiban, melyek 66%-kal csökkenthetik a tranzakciós időt<sup>32</sup>. Ezzel a megoldással az ügyintéző egyáltalán nem kezel készpénzt. Befizetés esetén az ügyfél csak a megfelelő részbe helyezi el a készpénzt, felvétel esetén meg közvetlenül a gépből tudja kiszedni azt. A beruházás megtérülését kevesebb mint egy évre becsülik. Mivel az ügyintéző teljesen az ügyfélre tud koncentrálni és nem a pénzszámlásra, a termékpreferálás is jelentősen megnőtt. A növekedés más bankok tapasztalata szerint akár 400% is lehet.

<sup>29</sup> The moments of truth in customer service (Az igazság pillanatai az ügyfélkiszolgálásban), McKinsey Quarterly, 2006.

<sup>30</sup> <http://www.commerceonline.com/>

<sup>31</sup> The Asian Banker, 2006. május 10., cikk: „Teller tech enhances customer service (A pult technológia emeli a szolgáltatás szintjét)”.

<sup>32</sup> The Asian Banker, 2006 május 10., cikk: „Teller tech enhances customer service (A pult technológia emeli a szolgáltatás szintjét)”.

Egy kiváló példa az ügyfélbarát légkör megteremtésére a Washington Mutual az USA-ban. Kellemes zenét játszanak a fiókban, továbbá van egy kávé sarok, ahol az ügyfelek kiszolgálhatják magukat, illetve egy másik sarok a gyerekek játszani. A bejáratnál a helyi közösségekkel való szoros kapcsolatukat hangsúlyozzák, és a belépés utáni pultnál minden ügyintézőnek ki van téve a névjegykártyája (feltüntetve, hogy ki milyen nyelveken beszél). Mindez nem is bankfióki, hanem áruházi vásárláshoz hasonló érzést kelt.<sup>33</sup>

Úgy találjuk, hogy a magyar bankok az elmúlt években jelentős energiát fordítottak a folyamat- és erőforrás-optimalizációra, illetve az értékesítési teljesítmény növelésére, de a magas szintű ügyfélszolgálat némileg háttérbe szorult. Emiatt lehetnek hasznosak ezek az ötletek.

### Ügyfélmegtartás

*Az ügyfélmegtartás az intenzív versenyhelyzetben egyre fontosabb Délkelet-Ázsiában és az USA-ban. Fontos lépés az ügyfélmegtartásban a lojalitás kiépítése. A UOB lojalitásprogramját nagy sikerként könyvelik el. Az ügyfelek Uni\$-t kapnak szinte minden termék vagy termékhasználat, például lekötés, lakáskölcsön és hitelkártya után, és később ezeket felhasználhatják ajándékbevéltásra vagy néhány banki költség rendezésére.<sup>34</sup> A bankárok úgy találják, hogy ez a típusú lojalitásprogram kevésbé költséges, mint az egyszerű hitelkártya készpénz-visszatérítési (cash-back/cash rebate) programok.*

*Az USA-ban a Citibanknak van egy hasonló lojalitási kezdeményezése, a Köszönöm (Thank You) program. Az a szlogenjük, hogy nem csak megköszönik a banki szolgáltatásaik igénybevételét, hanem azt komolyan is gondolják. A programban a tranzakciók többségéért pontokat kapnak az ügyfelek. Ezeket a pontokat ajándékokra, repülőjegyekre lehet beváltani. Az első tapasztalatok azt mutatják, hogy a program valóban ösztönzi a termékhasználatot, mert a programban részt vevők jelentősen több termékkel rendelkeznek a banknál (átlagosan öttel, szemben a szokásos kettő-hárommal), és a kártyáikat, termékeiket gyakrabban, intenzívebben is használják. Eddig az új ügyfelek 50%-a jelentkezett a programba. Hogy a részvétel nem teljesebb körű, annak az lehet az oka, hogy az ügyfelek gyanakvóak a korábbi „trükkös” programok miatt, vagy már kevésbé hat rájuk az USA-ban tapasztalható lojalitásprogram-dömping miatt.<sup>35</sup>*

Mivel a teljes körű lojalitásprogramok a fejlett banki piacokon is csak a próbafázisban vannak, ezeket Magyarországon még nem használják a bankok. A legnagyobb lakossági bankok nyerhetnek a legtöbbet az ilyen programokkal, hiszen az ő ügyfélkörük állhat leginkább támadás alatt.

*A lojalitásprogramokon túl a bankok kezdik menedzselni a távozni akaró ügyfeleket. A szingapúri DBS például egy lakáskölcsön-ügyfélmegtartási csapatot állított fel. Refinanszírozási kérelem esetén a bank egyedi elbírálás alapján megadhatja a másik bank által kívánt kedvez-*

<sup>33</sup> Fióklátogatás alapján.

<sup>34</sup> UOB honlapja: [www.uobgroup.com](http://www.uobgroup.com)

<sup>35</sup> American Banker, 00027561, 2005 október 13., Mortgage servicing News, 2006. január.

zőbb feltételeket. Továbbá csak az a tény, hogy a bank felveszi a kapcsolatot a távozni akaró ügyfelekkel, már jelentősen csökkentheti az elvándorlást. Ugyanakkor a délkelet-ázsiai bankok még mindig nem találták meg a megfelelő modellt a hitelkártyás ügyfelek megtartására. A jelenlegi gyakorlat mindössze arra terjed ki, hogy az ügyintézők elengedhetik az éves kártyadíjat, ha várható az ügyfél elvesztése.

*Mivel az egyesült államokbeli bankpiac nagyrészt telített, az ügyfélmegtartás kulcskérdés. Valószínű, ez az oka annak, hogy az USA-beli bankok előrébb vannak ezen a területen. A bankot váltó ügyfelek előrejelzésére az egyenlegek folyamatos csökkenését lehet felhasználni, valamint célszerű egy korai jelzőrendszert felállítani. A fő figyelmeztető mutató az egyenleg-, illetve tranzakciószám-csökkenés lehet. E negatív jelek esetén az ügyfélnek érdemes kiküldeni egy kedvező ajánlatot, vagy pedig felhívni. Fontos, hogy ez a hívás csak érdeklődést fejezzen ki, és ne legyen értékesítési vonzata. Ezekkel az intézkedésekkel az elvándorlási rátát és az elvándorló egyenlegeket jelentősen lehet csökkenteni.*

*Egy ennél is proaktívabb megoldás annak a nyomon követése, hogy az ügyfél-*

*nek mikor lehet egy jobb terméket ajánlani, megelőzve a bankváltást. A Citi-bank például gyakran ajánl magasabb hitelkártyalimiteket az ügyfél-elégedettség növelése érdekében. Ez a megközelítés azon alapszik, hogy a legtöbb ügyfél nem a bankkal való elégedetlenség folytán vándorol el, hanem kedvező versenytársi ajánlatok miatt. És a szomorú tény az, hogy ezek a termékek általában az ügyfél bankjánál is rendelkezésre állnak, de az ügyfelek általában nem érdeklődnek utána, mikor az elvándorlást fontolgatják. Tehát a Citi által alkalmazott proaktív „ügyfélmenedzsment” törődést jelez, növelheti a bank részesedését az ügyfél bankügyeiben (share of wallet), jobban magához láncolja az ügyfelet, ezáltal csökkenti az elvándorlás esélyét.*

*Úgy gondoljuk, hogy a fent bemutatott legjobb gyakorlatokat tükröző innovációs ötletek hasznosak lehetnek a magyar lakossági bankok/lakossági divíziók számára annak érdekében, hogy a következő években növeljék a teljesítményüket és megtérülésüket. Ez még akkor is igaz lehet, ha nem mindegyikük bizonyul megvalósíthatónak vagy igazán komoly hatásúnak egyes bankoknál a magyar piac sajátosságai miatt.*