

Nem lehetünk minden ügyfélhez egyformán kedvesek

A banki szolgáltatások hazai piaca egyre csökkenő mértékben bővül: a trendek alapján 2-3 év múlva már valamennyi banknál szükség lesz arra, hogy az ügyfélkapcsolat-kezelés beépüljön a napi működésbe. [Írta: Mozsik Tibor]

A bankok itthon is – ahogy szer-
te a világon – évek óta fog-
lalkoznak az ügyfélkapcsolat-kezelés (Customer Relationship Management) kérdésével, sőt, az első fejlesztések éppen a pénzügyi szférában láttak napvilágot; igaz, azóta más iparágak – például a távközlési cégek – legalább ugyanilyen jelentős eredményeket értek el. **Bár már a hazai bankoknál is mindenhol működik valamilyen CRM-megoldás, a rendszerek igazi aranykorszaka még csak ezután jön el.** Ennek oka, hogy Magyarországon még mindig növekszik a pénzügyi piac, ezért a bankok elsősorban az ügyfélszerzésre, és nem a megtartásukra rendezkedtek be – pedig ez utóbbinak az ügyfélkapcsolat-kezelő rendszer lehet a legfőbb eszköze.

RENGETEG ÜGYFÉLADAT

Ha egy banknak nincs CRM-filozófiája, annak az a hátulütője, hogy vagy mindenkire „kedvesnek kell lenni”, vagy senkihez – hangsúlyozta Papp László, a Stratis igazgatója. – Az ügyfélszerzés szempontjából utóbbi hozzáállás nem igazán előnyös, de az sem jó, ha egy bank „ügyfélbarát”, azaz mindenkire egyformán kedves próbál lenni; a kiemelt ügyfelekkel ugyanis még kedvesebbnek kell lenni. Ehhez

ad támogatást az ügyfélszegmentálás, aminek azonban ma még a legklasszikusabb megoldásnál is fejlettebb változata nem igazán jellemző a hazai bankoknál – tette hozzá a tanácsadó.

A bankok rendelkezésére rengeteg ügyfeladat áll, furcsa módon azonban még sem ebben a körben találkozhatunk a legtöbb CRM-bevezetéssel; a távközlési iparág sokkal előrehaladottabb az ügyfélkapcsolat-kezelésben. Pedig a CRM az agilitás egyik fő kulcsát jelentheti a bankoknál is. Esetükben az agilitás azt jelenti, hogy megfelelő sebességgel, illetve rugalmassággal kell reagálni az ügyfél-, illetve piaci igényekre, a piacon pedig proaktívan kell mozogni. A proaktivitás kulcsa pedig éppen az, hogy milyen részletességgel tudja a pénzügyi szegmentálni ügyfeleit, hiszen így tud nekik „személyre szabott” ajánlatokat kínálni.

A HATÉKONYSÁG NEM MINDEN

Persze a CRM-bevezetések kapcsán a bankoknak számos kockázattal, lehetséges hibával kell számolniuk: sok

pénzügyi szegmentálást, aminek azonban ma még a legklasszikusabb megoldásnál is fejlettebb változata nem igazán jellemző a hazai bankoknál – tette hozzá a tanácsadó.

A bankok rendelkezésére rengeteg ügyfeladat áll, furcsa módon azonban még sem ebben a körben találkozhatunk a legtöbb CRM-bevezetéssel; a távközlési iparág sokkal előrehaladottabb az ügyfélkapcsolat-kezelésben. Pedig a CRM az agilitás egyik fő kulcsát jelentheti a bankoknál is. Esetükben az agilitás azt jelenti, hogy megfelelő sebességgel, illetve rugalmassággal kell reagálni az ügyfél-, illetve piaci igényekre, a piacon pedig proaktívan kell mozogni. A proaktivitás kulcsa pedig éppen az, hogy milyen részletességgel tudja a pénzügyi szegmentálni ügyfeleit, hiszen így tud nekik „személyre szabott” ajánlatokat kínálni.

mentálása sokszor a szervezet vagy a szervezeti működés átalakításával jár, ami szintén jelentősen megdobhatja a költségeket. – A CRM-bevezetésnél arra is figyelni kell, hogy az ügyfélkapcsolat-kezelés a cégkultúra részévé váljon; ezt meg lehet támogatni különböző eszközökkel, de a kettő csakis együtt működhet – hangsúlyozta Papp László.

Amíg az üzleti oldal nem tudja eldönteni, hogy a CRM-rendszert milyen célból

szeretnék használni, addig biztosan nem fog megtérülni a befektetés...

rülni a befektetés – figyelmeztetett a Stratis tanácsadója. Ha az informatikai részleg az üzleti oldal bevonása nélkül végzi el a CRM-bevezetést, gondot okozhat, hogy a kész rendszerben – bár könnyen használhatónak tűnhet – az ügyfélszolgálati munkatárs mégsem tudja megcsinálni, amit az ügyfél kér.

A CRM-bevezetés kapcsán a menedzsmentnek több kérdésre is választ kell adnia. A legfontosabb, hogy milyen percepciót szeretne magáról az ügyfelek körében elérni. Ehhez szükség lehet a szegmentációra is: más képet kell magáról sugallnia annak, aki már most hozza a profitot, és mást afelé, aki a későbbiekben válhat jó ügyfélle. Sokszor azonban az is

gond lehet, hogy az ügyfelek másképpen látják a bankot, mint amilyen képet az magáról sugallni akar. Ilyenkor az lehet a kérdés, hogy az ügyfelek hibás percepcióját milyen irányban lehetne befolyásolni.

NEM LEHET AUTOMATIZÁLNI

Gondot szokott okozni például az is, hogy az új ügyfeleket hová sorolják be – a legegyszerűbb megoldást azonban ebben az esetben az jelenti, ha egy külön szegmenst hoznak létre nekik, majd – kiismerve a szokásaikat – később már könnyen be tudják őket sorolni. A szegmentálás akkor lehet eredményes, ha a különböző csoportokat rendszeresen újrendezik, a szegmentálást automatizálhatóvá, könnyen megoldhatóvá teszik. Klasszikus hibát jelent, hogy „végső megoldásként” teljesen automatizálttá alakítják az ügyfélszegmentálást; kell ugyanis hagyni kiskaput a manuális kivételkezelésre, ellenkező esetben az ügyfélkezeléssel foglalkozó kollégák csinálnak maguknak „kiskapukat”.

Szegmentálni sokféleképpen lehet – termékek, ajánlatok, ügyfelek szintjén is –, a banknak azonban már az elején el kell döntenie, hogy kiket akar különféleképpen kezelni, és ennek alapján lehet a különböző ügyfélszegmenteket kialakítani. A szegmentációt az ügyfelek reakciója alapján érdemes elkezdeni, azaz nem szerencsés előre ki-





„Az integrált rendszerek implementálása sokszor a szervezet vagy a szervezeti működés átalakításával is jár...”

Papp László
ASTRATIS IGAZGATÓJA

alakított folyamatokat bevezetni, hanem érdemes megvárni az első tapasztalatokat.

Az ügyfélkapcsolat-kezelő rendszer bevezetése klasszikusan három célt szolgálhat: támogatást nyújthat az ügyfélkezelésben, az értékesítésben és a kampányokban. A bankoknak ma már rengeteg ügyféladatuk és azok gyors elérését lehetővé tévő adattárházuk is van, következőképpen meg tudják különböztetni az ügyfeleiket. **Nem szabad azonban azt gondolni, hogy minden meglévő adat száz százalékos pontosságú.**

A munkatársakat ezért feltétlenül érdekeltté kell tenni abban, hogy az ügyféladatokat folyamatosan karbantartsák. Ugyanakkor már a bevezetésnél figyelmet kell fordítani arra, hogy az ügyfélkapcsolat-kezeléssel összefüggő folyamatok akkor se akadjanak meg, ha egy adat nem pontos.

PONTOS AZONOSÍTÁS

Az ügyfelek pontos azonosítása a legközvetlenebb előnyt az operatív CRM-ben, azaz az ügyfélszolgálatban jelentheti. Hiába végezték el azonban a szegmentálást, ha az ügyfélszolgálati munkatársak nem tudják lekérdezni, hogy az adott ügyfél melyik létező vagy jövőbeli szegmensbe tartozik. Az ügyfélkapcsolat-kezelés kulcsa tehát az, hogy az ügyfelek megkülönböztetését a front office, az ügyfélszolgálat szintjén is el lehessen végezni; különben az egész CRM-

bevezetés hiábavaló – figyelmeztetett a tanácsadó.

Az analitikus CRM, ezen belül is a kampánymenedzsment által nyújtott előnyöket a hazai bankok még nem igazán használják ki, ebben valószínűleg az is közrejátszhat, hogy az ügyfélmegtartás még kevésbé fontos szempont a pénzügyintézeteknél. A testre szabott kampányok elsődleges célja az ügyfél lojalitásának erősítése, értékének növelése lehet. Arra sem árt odafigyelni, hogy a kampányokból visszajövő adatok az operatív CRM-rendszerben is megjelenjenek. **Nem túl jó fényt vet ugyanis egy bankra, ha egy meglévő ügyfelet többször hívfel például egy újabb ajánlattal.**

Ha az előbbieken vázolt kérdéseket mind átgondolta a bank vezetése, csak akkor érdemes elkezdni a CRM-bevezetést. Papp László hangsúlyozta: a CRM-stratégia kialakítása során a bankoknak nem kell célokat megfogalmazni, hanem csak irányokat érdemes kijelölni, amelyek felé az ügyfélkapcsolat-kezeléssel el szeretnének indulni. A stratégia lehet a CRM tudatosításának eszköze a bankon belül, így többek között ez adhat választ arra a kérdésre, hogy mi a bank víziója az ügyfélpercepcióval kapcsolatban, illetve hogy az ügyfélkapcsolat-kezeléssel kapcsolatos döntések hogyan születnek meg. Az IT számára pedig a CRM-stratégia mutatja meg azt, hogy a CRM miként teremthet értéket a szervezet számára; ezt a folyamatot lehet azután informatikával megtámogatni.

KIALAKULT GYAKORLAT

A banki ügyfélkapcsolat-kezelésre már létezik kialakult „legjobb gyakorlat” a világban. Ma már minden hazai pénzügyintézet foglalkozik CRM-mel, legfeljebb nem tudatosan teszi. Mivel csaknem az összes Magyarországon működő bank valamilyen nemzetközi csoporthoz tartozik, az anyavállalat „best practice”-ét is el tudja érni, és adaptálni tudja a hazai viszonyokra. A banki szolgáltatások hazai piaca egyre csökkenő mértékben bővül, a CRM-rendszerek pedig mindinkább értéket teremthetnek.

Papp László szerint a hazai bankok jó ütemérővel már most elkezdték a felkészülést, és másfél-két éven belül mindegyikük kiforrott CRM-stratégiával, illetve -megoldással rendelkezhet. Erre a felkészülésre szükség is van, mivel a jelenlegi trendek alapján látható, hogy 2-3 év múlva valamilyen banknál szükség lesz az ügyfélkapcsolat-kezelés beépülésére a napi működésbe.