

M Ű E G Y E T E M 1 7 8 2

BUDAPESTI MŰSZAKI ÉS GAZDASÁGTUDOMÁNYI EGYETEM

GAZDASÁG- ÉS TÁRSADALOMTUDOMÁNYI KAR

INFORMÁCIÓ- ÉS TUDÁSMENEDZSMENT TANSZÉK

**AZ ÖSSZETETT PÉNZINTÉZETI LOGISZTIKA KIALAKULÁSA:
A MULTI-CHANNEL MANAGEMENT BEVEZETÉSE ÉS SZERVEZETI
KIHATÁSAI**

Doktori (PhD) értekezés

SZABÓ KRISTÓF

Budapest, 2004

TARTALOMJEGYZÉK

MAGYAR NYELVU ÖSSZEFOGLALÓ	5
ANGOL NYELVU ÖSSZEFOGLALÓ	6
1. BEVEZETÉS	7
1.1. A KUTATÁS CÉLJA	9
1.2. A KUTATÁS GYAKORLATI INDOKOLTSÁGA	9
1.3. A FELADAT MEGHATÁROZÁSA	10
1.4. A KUTATÁS AKTUALITÁSA	11
1.5. TOVÁBBI KUTATÁSI LEHETOSÉGEK	11
1.6. AZ INFORMÁCIÓMENEDZSMENT -SZEMPONTÚ MEGKÖZELÍTÉS ÉS ELONYEI	12
2. A SOKCSATORNÁS ÉRTÉKESÍTÉS STRATÉGIAI ALAPJAI	13
2.1. SZERVEZETI STRATÉGIÁK	16
2.1.1. Üzleti megközelítés	16
2.1.2. Szervezeti megközelítés	18
2.2. TECHNOLÓGIAI STRATÉGIÁK	20
2.3. ÉRTÉKESÍTÉSI STRATÉGIÁK ALAKULÁSA	25
2.3.1. A fiók és a fiókon kívüli értékesítés kapcsolata	25
2.3.2. A fiókhálózatok átalakulása	27
2.3.3. A diszkont és direktbanki kiszolgálás megjelenése	31
2.4. MARKETINGSTRATÉGIÁK	36
2.4.1. Az értékesítés hatékonyságát befolyásoló tényezők	38
2.5. A SZEMÉLYES KISZOLGÁLÁS STRATÉGIÁJA (CRM)	45
2.5.1. A CRM filozófiája	47
3. ÁTALAKULÓ SZERVEZETIRÁNYÍTÁS	50
3.1. A STRATÉGIÁT MEGHATÁROZÓ KÉRDÉSEK	50
3.2. SZERVEZETI CSATORNAKONFLIKTUSOK KEZELÉSE	51
3.2.1. Ügyfél- és termékszegmentáció	51
3.2.2. Szervezeti szintu ügyfélhovatartozás meghatározása	52
3.2.3. A csatornák teljesítményének mérése	53
3.2.4. Egyes értékesítési rendszerek szervezeti illeszkedése	56

3.3. A SOKCSATORNÁS ÉRTÉKESÍTÉS SZERVEZETI KEZELÉSE	58
3.3.1. A szervezeti kezelés egyes alternatíváinak várható kihatásai	60
3.4. AZ ÉRTÉKESÍTÉSI RENDSZEREK ILLESZKEDÉSE A MÁTRIX SZERVEZETBE	62
3.5. A MUNKÁLTATÓI JOGVISZONYOK ALAKULÁSA	65
4. KISZOLGÁLÁS TÁMOGATÁSI KOMPETENCIÁK FEJLŐDÉSE.....	67
4.1. CRM A GYAKORLATBAN	67
4.1.1. A CRM technikai alapjai.....	70
4.1.2. A CRM szervezeti pozicionálása	71
4.1.3. A CRM bevezetésének elonyei és hátrányai.....	73
4.2. ÉRTÉKESÍTÉSI RENDSZEREK MINOSÉGBIZTOSÍTÁSA	76
4.2.1. Kituzött célok	78
4.2.2. Alkalmazott módszerek.....	79
4.2.3. Mérés.....	81
4.2.4. Panaszkezelés	83
4.3. TARTALOMKEZELÉS A MODERN ÉRTÉKESÍTÉS SZOLGÁLATÁBAN.....	84
4.3.1. A Content Management alapjai.....	85
4.3.2. A prezentáció.....	87
4.3.3. Kiterjedt tartalomkezelés.....	88
4.3.4. A tartalmak felhasználói.....	89
4.3.5. Tartalomkezelési rendszerek.....	90
4.3.6. Rendszerkritériumok	92
4.3.7. Tartalomkezelés a szervezetben.....	94
4.3.8. A CM-megoldás használatának elonyei.....	94
4.4. A SOKCSATORNÁS ÜGYFÉLAZONOSÍTÁS	96
4.4.1. Védelem és azonosítás elkülönülése, kockázatkezelés	97
4.4.2. Az ügyfélaazonosítás problematikája	98
4.4.3. Azonosítási típusok	101
4.4.4. Ügyfél-csatorna-termék összerendelések.....	103
4.4.5. Lehetséges black box koncepció (központi azonosítási modul).....	104
4.4.6. Csatlakozás külső rendszerekhez- uniformizált tranzakciós üzenetek	108
4.4.7. A tudásbázisú ügyfélaazonosítás szervezeti használata.....	109
5. ESETTANULMÁNYOK.....	110
5.1. KÜLFÖLDI BANKOK.....	110
5.1.1. Deutsche Bank 24.....	110
5.1.2. SEB AG	111
5.1.3. Credit Suisse.....	111

5.2. MAGYAR BANKOK.....	112
5.2.1. OTP Bank Rt.....	113
5.2.2. Kereskedelmi és Hitel Bank Rt.....	113
5.2.3. CIB Bank Rt.....	114
5.2.4. Raiffeisen Bank Rt.....	115
6. A TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK RÖVID ÖSSZEFOGLALÁSA, TÉZISEK.....	117
7. A KUTATÁS ALKALMAZÁSI PERSPEKTÍVÁI.....	123
HIVATKOZÁSOK.....	124
KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS.....	129

Az értekezés bírálatai és a védésről készült jegyzőkönyv a későbbiekben a Dékáni Hivatalban érhetők el.

NYILATKOZAT

Alulírott Szabó Kristóf kijelentem, hogy ezt a doktori értekezést magam készítettem, és abban csak a megadott forrásokat használtam fel. Minden olyan részt, amelyet szó szerint vagy azonos tartalomban, de átfogalmazva más forrásból átvettem, egyértelműen, a forrás megadásával jelöltem.

Budapest, 2004. április 20.

Szabó Kristóf

MAGYAR NYELVU ÖSSZEFOGLALÓ

A nemzetközi és hazai gazdasági viszonyokban jelentkező változások a szolgáltatási szektor speciális ágát képező bankok számára évek óta az eredményesség csökkenését idézik elő. A folyamatosan változó társadalmi környezetben a piaci jelenlétet hosszú távon biztosítani akaró pénzügyi szervezetek számára a termékértékesítés, a folyamatszervezés és – újdonságként – a termék és szolgáltatás logisztika korábbinál hatékonyabb módszereinek bevezetése esszenciális érdeké vált. A korábban csak fiókhálózati értékesítést használó pénzügyi intézetek, termékeik és szolgáltatásaik ügyfelekhez való eljuttatásával kapcsolatban szokatlan (logisztikai) kihívások sorozatával szembesülnek: kénytelenek mind nagyobb figyelmet fordítani az ún. alternatív csatornák bevezetésére.

A '90-es évek közepe óta az univerzális pénzügyi intézetek körében megjelent az értékesítési rendszerek (illetve a termék és szolgáltatások ügyfelekhez való eljuttatásának) tudatos irányítását megcélzó szervezeti viselkedés – szakmai nevén a Multi-channel Management. Az újfajta médiumok alkalmazása, a régiéek optimalizálása mellett a termék és szolgáltatás ügyfeleknek való eljuttatása terén, sok csatornán keresztül összehangolt értékesítés, vagyis valós logisztikai feladatok ellátását igénylik. E összetett funkció működtetésére a pénzügyi intézetek irányításában is egyre fontosabb szerephez jut a közgazdasági, jogi, és muszaki ismereteket közösen felvonultató interdiszciplináris tudás.

A dolgozatban feldolgozott téma az értékesítési csatornák kiterjedt működtetésén, valamint az ehhez kapcsolódó üzleti igények vezérelte számítástechnikai fejlesztések „kényszerpályáján” keresztül vizsgálja a pénzügyi intézetek szerkezetalakulási mozgását, és törvényszerűségeit. A dolgozat részben egyfajta GAP analízisben a szervezetek átlagos viselkedésmódja és az elérendő optimális állapot közötti különbséget vizsgálja, másrészt a felállított tézisek kifejtésével útmutatást ad a szervezet átalakítás megtervezéséhez – a gazdaságilag, humán politikailag leghatékonyabb út kiválasztásához. A téma feldolgozása során nyolc tézist fogalmaztam meg.

ANGOL NYELVU ÖSSZEFOGLALÓ

Evolution of Combined Bank-logistic: Introduction of Multi-channel Management and its Influence on Organizational Matters

The changes that occur in the connection of national and international economic have caused forth the decrease of efficiency for banks in the past years. To insure their presentness on the market for a long run, the initiation of more effective (compared to the former methods) sales support, process management and logistic of product and service have become a vital interest for financial institutions. Banks, earlier used only branch network sale, face new (logistic) challenges in connect of distribute their product and services to the customers: they are under the necessity of give more attention to the initiation of so-termed alternative channels. Aiming conscious controlling all channel delivery systems, so called, Multi-channel Management has appeared in the organization of universal banks since the middle of the 90's. Beside optimizing the former channels the application of new media (GSM, internet, etc.) need concerted channel management – namely logistic tasks – to be provided. To operate the multiple function interdisciplinary knowledge (including economic, legal and technical knowledge) takes a more important place in the banks' management.

The wrought topic of the studies the movements and necessity of banks' structural alteration from the expanded operation of sales channels through the associative trade demanded technical development. The study is a kind of GAP analysis on the differences between the institutions' average behaviour and the optimal target. On the other hand it shows guidance to plan the structural alteration and to choose the most effective way in terms of economic and human resource by explaining the elaborate theses. I have written up eight theses through the topic's approach.

1. BEVEZETÉS

„*Benevolo lectori salutem!*”¹

A kutatási feladat háttere, elozményei és célkituzései

A 90-es évek elejétől kezdve az egyre gyorsabb ütemű technológiai fejlődés erőteljes hatást gyakorol a bankszektor működésére. Az elmúlt évtizedek alatt megsokszorozódott ügyfélkapcsolati lehetőségek új értékesítési módszerek kidolgozását, ezzel együtt új szervezeti válaszok megalkotását kényszerítik ki a pénzügyi szolgáltatók részéről. A korábban csak a fiókhálózati értékesítést használó pénzügyi intézetek, termékeik és szolgáltatásaik ügyfelekhez való eljuttatásával kapcsolatban a szervezet számára korábban szokatlan logisztikai kihívások sorozatával szembesülnek². A szolgáltatási szektor egy speciális ágát képező bankok profitabilitását évek óta érzékenyen befolyásolja a marzsok jelentős csökkenése. A piaci környezet változása értékesítési stratégiájuk újragondolására kényszeríti e szervezeteket: a hosszú távú piacmegfelelés érdekében a pénzügyi szervezetek számára a termékértékesítés, a folyamatszervezés és – újdonságként – a logisztika új módszereinek bevezetése alapvető céllá válik.

Minden vállalat jövedelmezősége felosztható két részre, az ipari átlagos jövedelmezőségre, és az ettől való eltérésre, amit a vállalat saját erőfeszítéseinek köszönhet [Collis-Montgomery, 1997]. A vállalat stabil jövedelmezőségét biztosítani képes – Porter [1993] által megfogalmazott – három alapvető stratégia lehetőség közül az utóbbi években a pénzügyi szektorban tapasztalható események alapján a megkülönböztető (differenciáló) stratégia mutathat valóban elégséges összetettséget, mely üzemméretkorlátok nélkül támogatja a szervezet átlagon felüli teljesítőképességét. A könnyen másolható pénzügyi termékek és szolgáltatások világában minden szervezet számára a gazdasági versenyképesség szempontjából kiemelten fontos tényező a termékköltség alacsonyan tartása, és az értékesítés minél hatékonyabb működtetése. Ennek záloga

¹ Ókori latin kifejezés: „Üdvözet a jóakarató olvasónak”

pedig a technológia alkalmazása mellett a szervezeti kultúra megkülönböztető jegyeire való alapozás lehet. A gazdaságossági kihívásoknak hosszú távon való megfelelés lehetséges záloga a szervezet újraformálása, a vállalatnak az átalakuló értékesítés kihívásainak való megfeleltetése biztosíthatja³.

Az egyre olcsóbb, tömeggyártásban elérhető számítástechnikára alapozott kommunikációs technológiák (internet, GSM, SMS, WAP⁴, ...) ügyfélkapcsolatokban való felhasználása – az esélyek és lehetőségek mellett – rendkívüli jelentős kihívást jelent a pénzüintézetek mindennapjaiban. A korábban csak fiókhálózati értékesítéssel operáló szervezetek kénytelenek mind nagyobb figyelmet fordítani az ezt kiegészítő, ún. alternatív csatornák bevezetésére. Az újfajta médiumok alkalmazása – a régiók optimalizálása mellett – a termék és szolgáltatás ügyfelekhez való eljuttatása terén, sok csatornán keresztül összehangolt értékesítés, vagyis valós logisztikai feladatok ellátását igényli. Az egyre összetettebb ügyfélkapcsolat-kezelés koordinációja, az elektronizált üzlet⁵, valamint a személyre szabott szolgáltatások⁶ megvalósítása a szervezet számára korábban nem alkalmazott, logisztikai irányítási módok bevezetését teszi szükségessé. A dolgozatban feldolgozott téma az egyre kiterjedtebb értékesítési csatornák⁷ működtetésén, az ehhez kapcsolódó üzleti igények vezérelte számítástechnikai fejlesztések szükségszerűségén – vagyis az átalakuló értékesítéstámogatás „kényszerpályáján” keresztül vizsgálja a pénzüintézetek szervezeti átalakulását.

² Magyarországon külön érdekessé teszi a téma vizsgálatát a gazdaság 90-es évek elejétől felgyorsult átalakulása (pl. kétszintű bankrendszer bevezetése), valamint az EU tagsággal járó gazdasági szabályzási változások sorozata.

³ Bár a dolgozat a pénzüintézetek viselkedésén keresztül vizsgálja a szolgáltatás logisztika szervezeti hatásait, a levont tapasztalatok más iparágakban is alkalmazható példákat jelenítenek meg az olvasó számára.

⁴ A GSM technológiára épülő böngésző alapú, ún. WML formátumú tartalomszolgáltatás.

⁵ e-business

⁶ Megszemélyesített kiszolgálás, angol szakzsargonon Customer Relationship Management. Nemzetközi rövidítése: CRM

⁷ Jelen anyagban értékesítési csatornának nevezzük a szervezet közvetlen irányítása alá tartozó ügyfélkapcsolati rendszereket, melyek funkciója a kiszolgálás, a kommunikáció és az akvizíció. A bank által üzemeltetett értékesítési csatornák részben tisztán emberi munkára, részben csak gépi feldolgozásra, részben pedig ezek összességére alapozzák üzemüket. Ez alapján megkülönböztethetünk humán, támogatott, illetve ún. direkt kiszolgálási módozatokat. A dolgozat az értékesítési csatorna alkalmazott definíciója miatt nem foglalkozik a pénzüintézeti viszontértékesítést megvalósító, pl. brókeri illetve ügynöki tevékenységek működésének elemzésével.

1.1. A kutatás célja

A piaci verseny hatására egyre csökkenő bevételek, valamint az információ technológia (IT) vezérelt értékesítés költségeinek fokozódó emelkedése, gazdaságossági présbe szorítja a pénzügyi szervezeteket. A napjainkban sokszor negatív eredményekben is megmutató jelenség, a korábban kialakult üzemi gazdaságossági modellek újragondolására kényszeríti e szervezeteket. Ebben a folyamatban egyre fontosabbá válik a korábban egyeduralgató közgazdasági ismeretek kiegészítése a technológia, jog és tudásmenedzsment egyéb elemeivel. Így a pénzügyi szervezetek irányításában is fontos szerephez jut a közgazdasági, jogi, és műszaki ismereteket közösen felvonultató interdiszciplináris tudás. A termék és szolgáltatás logisztika, melynek pénzügyi elnevezése szakzsargonon Multi-channel Management (ezt a továbbiakban MCM rövidítéssel jelölöm) jellemzően ilyen közös ismeretekre épülő funkció.

A kutatás feladata átfogó módon bemutatni az ügyfélkapcsolati logisztika integrációs problémáit a pénzügyi szervezetek esetében, célja tézisekbe foglalt megfigyeléseivel támogatást nyújtani az értékesítési stratégia hatékony kialakításához, valamint megoldási javaslatokat tenni a mátrixirányítású szervezetek átalakulásának hatékony és gyors megvalósításához.

1.2. A kutatás gyakorlati indoklása

A pénzügyi szektor tradicionálisan a konzervatív viselkedésmódot mutató kereskedelmi ágazatok közé sorolható. A lassú szervezeti átalakulások mozgató rugója jellemzően az evolúció, a szervezeti kultúra meghatározó része a hierarchikus, a kompetencia alapú tekintélyuralmi viszonyok rendje. Míg a pénzügyi szektorban az elmúlt hosszú időben a termékfejlesztés terén jelentős előrelépésnek nem lehetünk tanúi⁸, addig az ügyfélkapcsolati rendszerek fejlődése a sokcsatornás értékesítés lehetőségének kialakulásával drámai kihívások elé állítja e szervezeteket. Mint azt a továbbiakban látni fogjuk, az értékesítéslogisztika (MCM) bevezetése nem egyszerű elhatározás kérdése, hanem a szervezetet, az alapoktól a felső vezetésig átformáló paradigmaváltás megvalósítása. Porter stratégiaalkotással kapcsolatos nézeteire⁹ alapozva

⁸ A pénzügyi tömegtermékek fejlesztése hosszú ideje jelentős újdonságokkal nem szolgál, a fejlődés inkább a termék-design megjelenésében mutatkozik meg. Ilyen pl. az ún. számlavezetési csomagok megjelenése, vagy az ún. unit-linked (kapcsolt, jellemzően befektetési-biztosítási) termékek kialakítása

⁹ 1996-ban a Harvard Business Review-ban jelent meg Michael E. Porter "What is Strategy" című írása, mely azóta is a management ismeretek egyik alapművének számít.

ugyanakkor látható, hogy e folyamatnak veszteseivé válhatnak azok, akik nem ismerik fel az időben történő reagálás szükségességét, így elkésett vagy elnagyolt döntések meghozatalával a szervezet átalakításában időt és – közvetve – piaci pozíciót veszhetnek. A szervezeti átalakulásra való felkészülés folyamata ezért kritikus. A célok meghatározása és a megvalósítás során alkalmazott módszerek közép-, illetve hosszú távra dönthetik el az adott pénzügyi piaci lehetőségeit.

1.3. A feladat meghatározása

Az összetett pénzügyi logisztika bevezetésének támogatása a hozzáadott érték maximalizálásán, illetve a ráfordított költség és a kialakított szolgáltatási színvonal optimalizációján keresztül kell, hogy megvalósuljon. A hangsúlyok közötti egyensúly az alapja annak, hogy a pénzügyi termékek és szolgáltatások logisztikája (MCM) megfelelő támogatást biztosíthasson a vállalati stratégia számára. E hangsúlyteremtés tudatos szintre emeléséhez (vagyis stratégia kialakításához) Robeson-Copacino gondolataira épülő elemzési keret alkalmazása az egyik járható út. Az Andersen Consulting által javasolt vizsgálat négy szintet különít el:

- stratégia (szolgáltatási színvonal);
- struktúra (hálózat/csatorna stratégia);
- funkcionalitás (üzleti és operatív tevékenység);
- implementáció (szervezeti kérdések, információs rendszerek).

A dolgozatban a stratégiák feltérképezésétől a szükséges szervezeti hatásokon át a „hagyományos” szervezeti funkciók igényelt kiegészítéséig terjed a vizsgálatom. Feltérképezem az alapvető értékesítési koncepciókat, az értékesítési módszerek átalakulását, a kiszolgálási különbözőség (szolgáltatási színvonal) tudatos kezelését. Dolgozatom tézisek kifejtésével útmutatást ad a szervezet-átalakítás megtervezéséhez; a gazdasági és humánpolitikai szempontból leghatékonyabb út kiválasztásához.

1.4. A kutatás aktualitása

A '90-es évek közepe óta az univerzális pénzüzetek körében megjelent az értékesítési rendszerek (vagy azok egy részének) tudatos irányítását megcélzó szervezeti magatartás. A szervezeti stratégia e módon történő kiegészülése, a vezetési kultúra módszereinek és ismeretanyagainak kiegészítését igényli. A jellemzően közgazdasági vezetés mellett működő szervezetek számára a társadalmi és technológiai befolyások hatékony kezelése egyre idoszerűbb, feszítőbb kihívást jelent. A piac-recesszió szervezetre gyakorolt hatásának elkerülése vagy csökkentése mára láthatóan nem a tradicionális közgazdasági ismeretekre alapozva biztosítható. Egyre sürgetőbb igény mutatkozik e kiegészítő ismeretek tudatos kezelésére, a megfelelő szervezeti válasz hatékony megtalálásának biztosítására.

1.5. További kutatási lehetőségek

A dolgozatban tárgyaltak összefoglalják azokat a tényezőket, melyek a sokcsatornás értékesítés szervezeti integrációjában kulcsszerepet játszanak. A felvetett tézisek bizonyításával iránymutatást jelöl ki az értékesítéstámogatási stratégiák kialakításához. Jelen dolgozat keretei nem tették lehetővé, hogy részletesen foglalkozzam az ideális ügyfélkiszolgálási csatornamix¹⁰ kialakításának közgazdasági modelljével. További kutatás keretein belül hasznos modellt lehetne kialakítani az ügyfélkiszolgálásban felhasznált egyes médiumok esetére és azok kombinációira. Megalapozott értékesítési stratégiára építve (termékek, célcsoport, árazás) teljes ráfordítás (TCO¹¹) és elvárható üzleti hasznosság viszonyában ki lehetne jelölni a célszerűen bevezetendő médiumokat, valamint iránymutatást lehetne adni azok szervezeti súlyának megállapításához. Egy ilyen modell a tervezésben kevés tapasztalattal rendelkező szervezetek számára igen hasznos támogatást biztosítana a beruházásra fordított tőke egyes csatornák közötti megfelelő allokációjához.

¹⁰ Az adott szervezet által ügyfélkiszolgálás támogatására kialakított értékesítési rendszerek összessége, azok összehangolt működése

¹¹ Total Cost of Ownership, azaz a beruházást és a működtetési ráfordításokat (definiált időtávon) is magában foglaló kumulált költségfaktor.

1.6. Az információmenedzsment-szempon্তু megközelítés elonyei

A pénzüntézetü kúszolgalás igen öszszetett folyamat. A technológia támogatta, megújuló értékesítéstámogatás (sokcsatornás kúszolgalás, CRM) a bankü folyamatok öszszettségét tovább növeli. Annak érdekében, hogy a szervezet képes legyen megfelelnü a piaci elvárások folyamatos változásának, a kúszolgalói rendszerek evolutív fejlődése helyett tudatos tervezés és építkezés bevezetése szükséges a szervezet alakításába. A sokszor egymással szembe kerülö üzleti és számításstechnikai érdekek között¹² az ügyfélismeret, az ügyfelekröl birtokolt információ biztosíthat kapcsolatot. A szervezet irányítás makroszintü meghatározásai mellett, a mikrostratégiák szerepe a modern értékesítéstámogatási technológiák alkalmazásában (például a személyes kúszolgalás elonyeinek kiaknázása) felértékelodik. A szervezeturányítási stratégiák – különösen a tömegkúszolgalásban megvalósuló – taktikai lépések¹³ sorozatára való felbontásában az ügyfelekkel kapcsolatos információ kezelése alapvetö érdek. Ennek gyakorlata a bankok müködésében nincs megalapozva. A módszer alkalmazásához jellemzően nemcsak a megfelelő ismeretek hiányoznak, de többségében a tárolt adatok beazonosíthatósága is hiányos. Így a szervezet még saját lehetőségeinek felismerésére sem képes.

Ezt az állapotot ugyanakkor nem kell megváltoztathatatlan tényként elfogadni. A bankü müködés analitikus része ugyanis felfogható a nyilvántartó rendszerekben müködö adatbázisok és ezeken végzett aritmetikai müköletek sorozatainak. Ezen bankü alaprendszerek, fokönyvi rendszerek igen jelentos mennyiségü – jellemzően fel nem tárt összefüggéseket rejtö – információt tárolnak az egyes ügyfelekre vonatkozóan. A modern értékesítéstámogatás alapja, hogy az ügyfelek minél inkább a rájuk jellemző karakterisztikák szerint kerüljenek kúszolgalásra. Tudatosan felépített, az információ menedzsment módszerei szerint kialakított rendszerek már közepes ügyfélszámok mellett is relatíve rövid idő alatt képesek üzleti hasznosságra fordítható mennyiségü információt felhalmozni. Az ügyfelek viselkedéséböl kinyert információk viszont már visszaforgathatók az értékesítés-támogatás folyamatába – ezzel a szervezet értékesítésének (indirekt módon a müködésének) hatékonyságát tudjuk javítani. Így az információmenedzsment diszciplínái gyakorlati fontossággal bírnak e téma tárgyalásakor.

¹² A szervezetur gyakorlatban gyakran jellemzik a fejlesztési folyamatokat angol szakzsargonnal élve, IT driven - business based, vagy épp Business driven - IT based enyhén elítélo kijelentésekkel. A kijelentés jól mutatja, hogy jellemzően valamely terület mindig vindikálni akarja magának a jogot a fejlesztéssel kapcsolatos deklarációk megtételére.

¹³ Pl. ügyfélszegmentációk felállítása, marketingakciók megfogalmazása, értékesítési logikák kialakítása, ügyfélértékvizsgálat.

2. A SOKCSATORNÁS ÉRTÉKESÍTÉS STRATÉGIAI ALAPJAI

„Quidquid agis, prudenter agas, et respice finem”¹⁴

A '90-es évektől kezdve az egyre gyorsabb ütemben fejlődő számítástechnika, valamint a felgyorsult társadalmi átalakulás fokozott befolyást gyakorol a magyar gazdaság egészére, így a magyar bankrendszerre is. A gazdaság fejlődése, valamint az EU csatlakozás közelgő időpontja külön súlyt helyez a termékértékesítés és a folyamatszervezés új módszereinek bevezetésére a pénzüintézetekben. A magyar bankszektorban a kamatmarzsok évek óta tartó csökkenési trendje miatt a versenyképesség szempontjából egyre jelentősebb tényezővé válik a jutalékbevételek növelése, a termékköltség alacsonyan tartása, a keresztértékesítés növelése. E folyamatok hatékony támogatását a szervezeti kultúra megkülönböztető jegyeire alapozott stratégia támogathatja.

Egyes szakértői vélemények szerint modern társadalmunkban a XX. század utolsó évtizedében lezajlott technikai fejlődések nagyságrendje összemérhető a század első 90 évében történt változásokkal. Mára a jelentős fiókhálózattal bíró hitelintézetek is mind nagyobb figyelmet fordítanak az alternatív csatornák fejlődésére, többek között az internet-technológiák előretörésére is. Az internet-technológiák betörése a gazdaságba az esélyek és lehetőségek mellett rendkívüli jelentős veszélyeket is hordoz egy szervezet számára. Érthető módon a bankárok többsége – a társadalom többségéhez hasonlóan – továbbra is hisz az emberi közreműködés fontosságában, a személyes kapcsolattartás meggyőző, bizalmas voltában. Mindez természetesen nem mond ellent annak a szakmai véleménynek (és tapasztalatnak), hogy a közeljövőben az önkiszolgáló bankszolgáltatások súlya jelentősen növekedni fog. A direkt banki szolgáltatások, a vezeték nélküli technológiára alapozott internetes ügyintézés, ha nem is valamennyi banki szolgáltatásra kiterjesztve, de ma már komoly alternatívát kínál a hagyományos fiókhálózatokkal szemben.

Magyarországon is érezhető módon a pénzüintézeti értékesítés fejlődésében az utóbbi évek áttörést

¹⁴ “Bármit tégy, fontolva tegyed, s nézd jól meg a célját”

hoztak. A fiókhálózat hegemóniája mára megtört, gyakorlatilag az összes pénzügyintézet a fiókon kívüli értékesítési médiumok egyre szélesebb palettáját kínálja. Ugyanakkor ez a fejlődés, valamint az üzleti igények vezérelte számítástechnikai fejlesztések idorol idore szinte „kényszerpályájára” terelik a bankok fejlesztéseit. Egyre több a piaci nyomásra bevezetett új értékesítési rendszer, melyek kialakításánál sokszor a valódi gazdaságosság helyett az ügyfélvesztéstől való félelem a döntő. Pedig az értékesítési rendszerekben jellemző „state-of-the-art” típusú fejlesztések igen veszélyesek lehetnek az üzletmenetre. Mivel a bevezetett új technológiák megtérülése gyakran lassabban következik be, mint a felgyorsult fejlődés miatt beálló erkölcsi amortizáció, így egy át nem gondolt rendszerbevezetés költségspirál¹⁵ kialakulását indíthatja el a szervezetben. Ezért mára az értékesítési csatornák folyamatos bővítése megfelelő összefogott irányítás nélkül elképzelhetlenné vált. Ugyanakkor a jól megtervezett értékesítéstámogatás az ügyfélkiszolgálást új szintre emelheti, ahol a keresztértékesítés (és ezen keresztül az ügyféllojalitás¹⁶ növelése) új lehetőségei nyílnak meg.

A pénzügyintézetek körében mára a széles körű elérhetőség definícióvá vált. Napjainkban mindannyian használunk bankkártyát, ismerjük a Call Center fogalmát, munkahelyünkön vagy otthonunkban jelen van az internet alapú bankszolgáltatások valamelyike. Ez a sokrétű kiszolgálás az ügyfelek régi igényét elégíti ki: a szolgáltatásokat bármikor, bárhol, bárhogy elérhetők legyenek [Dedman, 2001]. Az e-business ebben nyújt támogatást a szolgáltatóknak, azaz a nap 24 órájában személyre szóló információt képes nyújtani az ügyfelek számára, valamint személyes pénzügyi rendelkezések megadását teszi lehetővé. Ez igen egyszerűen megvalósítható feladatnak tűnik, mégsem az. A sokcsatornás értékesítés megjelenése a pénzügyintézetek körében az ügyfélkiszolgálás módjának kötelező átalakulásához vezetett. Az ügyfelek napjainkban a médiumok széles spektrumát felhasználva veszik igénybe a pénzügyi szolgáltatásokat. Az elektronikus csatornák számának terjedésével növekszik ezeken a csatornákon kínált szolgáltatások száma, diverzifikálódik az értékesítés.

Amikor értékesítésről esik szó, akaratlanul is személyes kapcsolatokra gondolunk. Az elmúlt évek technológiai és kommunikációs fejlődése azonban megváltoztatta ezt a felfogást. Bár a pénzügyintézetekkel szemben a személyes kiszolgálás továbbra is egyértelmű igény marad, mégis a kényelmes és gyors távszolgáltatások, a fiókon kívüli elérhetőség kialakítása valódi piaci igény

¹⁵ Egyre növekvő működési, fenntartási költségek

¹⁶ A szervezethez való kötődés szintje. A pénzügyintézetek célja, hogy a kötődés növelésével az ügyfél főleg az adott szervezet termékeit, szolgáltatásait használja – ne keressen alternatív megoldásokat.

kezd válni. A személytelen, közvetlen értékesítési módok egyre több teret nyernek mindennapi életünkben. A fiókon kívüli értékesítési módozatok fokozódó használatával mára egyre kevésbé beszélhetünk fiók és a kiegészítő alternatív értékesítésről. Az új gondolkodás alapján ezek összessége alkotja az értékesítés módozatait.

Mára az értékesítés számítástechnikai támogatására (elérhető áron) igen fejlett eszközrendszerek állnak rendelkezésre. Az internet-technológia sok újdonsága használható az értékesítésben: az első fázisban kialakult internetbank-konceptió mára a modern szervezeteket teljesen áthatja. Másodsorban a kiszolgálásban is forradalmasít az internetre készült vékonykliens- technológia¹⁷, hiszen az értékesítés jelentős része képernyő alapú kiszolgáláson alapszik (fióki kiszolgálás, ATM, WAP, Internet), ahol ez a módszer gazdaságos továbblépést biztosít a mai kiszolgálói környezetekhez képest. Továbbá, az internet-technológiára alapozott, egységes kiszolgálói felületek ideája magában hordozza a korábbinál szélesebb termékpaletta felkínálásának lehetőségét. Napjaink pénzügyi értékesítésében sokszor már nem csupán a saját termékek ajánlásán van hangsúly, hanem partneri kapcsolatokra alapozott szolgáltatások¹⁸ kínálásán is. Ennek alapját az elektronikus kereskedelem előretörésével ma divatosan B2B (business to business¹⁹) kapcsolatnak hívott vállalati értékesítés biztosítja. Az internet-technológiák hatására napjainkban mind az értékesítésben dolgozók, mind az ügyfelek számára egyre több termék és szolgáltatás válik a korábbinál jóval könnyebben és gyorsabban elérhetővé.

Az EU csatlakozás hatására a magyar bankok is szembesülnek a globalizáció kihívásával. A megfelelés mára nem a mennyiségi mutatók, inkább a minőségi kérdések tisztázásával valósítható meg. A szervezeti szinten egységesen kezelt értékesítéstámogatás megvalósítása tulajdonképpen a bankokra jellemző termék-ügyfél dimenziót egészíti ki egy új síkkal. Ez a felosztás teljesen új alapokra helyezheti az üzleti irányítást. A korábbi állapotokhoz képest nem (csak) a technológiának, hanem az üzleti racionalitásnak megfelelően szükséges dönteni: mikor melyik terméket, milyen áron, és milyen értékesítési rendszeren keresztül kínálunk fel ügyfelünknek? Ennek a gondolkodásnak a bevezetése valóban új kihívás lehet a pénzügyi szervezetek számára, melyre a felkészülés jelentős szintű tudatosságot igényel. Mi sem jellemzi ezt jobban, minthogy míg

¹⁷ Általános, gyakorlatilag csak tartalom megjelenítésre alkalmas telepített szoftverkörnyezet (lásd böngésző), mely a szükséges információk és logikák biztosítását végző, központi kiszolgálóval áll kapcsolatban.

¹⁸ Lásd pl. biztosítással kombinált megtakarítások – ún. unit linked termékek.

¹⁹ Üzleti vállalkozások egymás közötti kapcsolatát jelző szóösszetétel. Léteznek további változatai, mint B2C (Business to consumer), B2G (Business to government), stb.

korábban a közgazdasági ismeretek domináltak a pénzügyintézetek vezetésében, mára a technológia ismeretek és a tudásmenedzsment²⁰ is egyre fontosabb szerephez jut az irányításában.

2.1. Szervezeti stratégiák

2.1.1. Üzleti megközelítés

A szervezeti, vállalati stratégia egy olyan koncepció, amelynek keretein belül meghatározzák előre a vállalkozás hosszú távú célkitűzéseit és ezek megvalósításához szükséges erőforrásokat, fontosabb fejlesztéseket. A cég jövőjét tervezi meg, vizsgálja a rendelkezésre álló erőforrásokat és a külső környezetét. A külső környezettel való harmonikus együttműködés kiemelt fontosságot kap benne. A stratégia kialakításában fel kell mérni: a vállalkozás hogyan tudja a lehetőségeit kihasználni, miként tud a környezeti változásokhoz alkalmazkodni. A jól kialakított stratégia a vállalkozás üzleti kockázatát csökkenti. A stratégia szakmailag megalapozott tervezés útján valósítható meg. A stratégiai tervezés tartalmi elemei:

1. a vállalat küldetése és működési köre
2. a szinergia
3. vállalat versenyhelyzetének erősítése

1. A vállalat küldetése és működési köre meghatározza, hogy a vállalat milyen piaci igényeket, hogyan akar kielégíteni. A legcélszerűbb küldetés kiválasztása után, ezt konkretizálva meg kell határozni a működési kört. Ez felveti, hogy a piac mely igényeit, milyen fogyasztói csoportoknak, milyen módszerekkel akarunk kielégíteni. Elemezni kell a meglévő működési kört, és ki kell alakítani az újat. Ezt általában stratégiai üzleti egységekre bontva érdemes vizsgálni.

2. A szinergia kihasználása az együttes hatások pozitív egymásra épülését veszi figyelembe. A rendelkezésre álló erőforrásokat úgy kell összehangolni, hogy minél kedvezőbb feltételek legyenek a stratégiai célok eléréséhez.

²⁰ Az adat-információ-tudás hármasság fogalom között a tudás áll a legmagasabb fokon. Ez már magában foglalja az információ adott helyzetben való értelmezését, kontextualizálását. Mindez azt jelenti, hogy a tudás birtokosa, alkalmazója képes az információt befogadni, értelmezni, értékelni, szintetizálni, és az adott helyzetre alkalmazni. Átvitt értelemben tudásként kezelhetünk rendszerekbe programozott összetett logikákat is, ha azok a fenti leíró kritériumoknak megfelelnek.

3. A versenyhelyzet vizsgálata keretében meg kell vizsgálni, hogy a cég mely területeken képes versenyelonyt elérni, melyek ennek feltételei, újtjai, eszközei és a jövőben milyen tényezok befolyásolják. Ennek vizsgálatát két szinten, vállalati és üzleti egység szintjén kell elvégezni. A vállalati szintu versenyhelyzet vizsgálatakor, a számításba jövo piacokon lévo más szereplökkel (vevo, versenytárs, szállító) kialakítható potenciális viszonyokat kell vizsgálni. A versenytársak vizsgálatához Michael Porter négytényezos módszere ad jó támogatást:

- A versenytársak elégedettek-e helyzetükkel, várható-e stratégiai változás?
- Ha elégedettek, milyen irányú és intenzitású lépések várhatók?
- Hol, mennyire sebezhetok a versenytársak?
- Milyen akciók váltanának ki heves ellenreakciókat?

A versenyképesség vizsgálata során fel kell tárnai a vállalat belso eros és gyenge pontjait²¹. Ezen túl a vállalkozás versenyhelyzetét vizsgálni kell üzleti egység szintjén²² is. Alapveto kérdés annak eldöntése, hogy a vállalat milyen téren, milyen eszközökkel és a fogyasztók mely csoportjánál kíván tartós versenyelonyt elérni. Ezek szerint megkülönböztetünk:

- Költségvezeto stratégiát, melyben a cég széles piaci skálán alacsony árral jelenik meg. A piaci részesedés növelésének az árverseny válik központi eszközévé.
- Megkülönbözteto stratégiát, melyben a cég terméke, és felkínált szolgáltatása valamilyen szempontból kiemelkedoen jó, ezért a fogyasztók széles körben fizetnek (akár) érte magasabb árat.
- Koncentráló stratégiát, melyben mindenkinél hatékonyabban próbál alkalmazkodni a fogyasztók igényeihez egy meghatározott piaci szegmensben. Ez lehet költségfókuszú, ahol az alacsony árral, és lehet megkülönbözteto fókuszú, ahol a kiemelkedoen kedvezó tulajdonságokkal akarja kielégíteni a fogyasztók igényeit.

A felsorolt négy Porter-i stratégia közül ketto megvalósulására ad példát jelen dolgozat. A banki értékesítés átalakulásával kialakult újfajta üzleti modellek kérdéskörének tárgyalása során a koncentráló stratégiát követó direkt és diszkontbanki szolgáltatásokat (2.3.3. fejezet) veszem górcso alá, míg a megkülönbözteto stratégia lehetőségeinek kiaknázásával a támogató sokcsatornás értékesítés megfelelő felépítésu szervezeti pozicionálásával foglalkozom (3. fejezet).

²¹ Erre alkalmas a Delphi és a SWOT módszer. A SWOT a vállalat belso eros és gyenge pontjainak és a külsó lehetőségek és veszélyek feltárására alkalmazható módszer. A vizsgálat során különbséget kell tenni a fontos és kevésbé fontos tényezok között.

²² Erre a legelterjedtebb vizsgálati módszer a portfólió analízis. Legismertebb fajtája a BCG mátrix. A BCG mátrix két tényezó, a relatív piaci részesedés és a piaci növekedés alapján értékeli az egységek piaci pozícióit.

2.1.2. Szervezeti megközelítés

E két megvalósítás tárgyalása átvezet a stratégia és a szervezeti struktúra kapcsolatára. Mivel a tárgyalt téma összefüggésben van az adott szervezet felépítésével, a dolgozat részben foglalkozik a különböző szervezeti felépítések sokcsatornás értékesítéstámogatásának szemszögéből való értékelésével²³.

A szervezetelméletek sokfajta megközelítést tárgyalják e témának. A klasszikus elmélet (Frederick Taylor, Max Weber, Henry Fayol tevékenysége²⁴) lényege szerint egy racionális munkamegosztás szükséges a vállalatban belül. Elkerülhetetlen a szolgálati utak szigorú betartása, alá-, és fölérendeltségi viszonyok erős működtetése. A "Human relations", azaz az emberi kapcsolatokra építő szervezetelmélet (Mary Parker Follett és Elton Mayo tevékenysége) az előbbi végletét jelenti. Az elmélet központjában az ember a maga kreativitásával áll. Az egyént motiválni kell, hogy a vállalati cél érdekében működjön. A döntéshozatalon alapuló elmélet megpróbálja az előző kettőt kombinálni. A jövőre koncentrál, nagyobb figyelemmel követi a környezet változásait, jobban összhangban van a stratégiai management alapelképzeléseivel. Nagyobb hangsúlyt kap a döntéshozatali folyamat. A döntéseket előtérbe állítja, kiemelten kezeli a környezetet. A kontingencia, avagy esetlegességi elmélet új vonása a rugalmasság, melyben a környezet változása határozza meg a vállalati szervezetet. Ha a környezet változik, a szervezetnek is változnia kell. A felfogás nyitott: azt hajtja végre, amely ténylegesen megfelel az időközben bekövetkezett változásokra és legjobban megfelel a stratégiai vezetés követelményeinek.

A szervezeti formának szükségszerűen követnie kell a vállalat stratégiáját. Az alábbi alapvető szervezeti alaptípusokat szokták megkülönböztetni:

- **Funkcionális szervezet:** A legkevésbé alkalmas a stratégiai szempontok érvényesítésére. Kialakítása elsősorban az input-oldalhoz kötődik. Az alá- és fölérendeltségi viszonyok túlságosan merevek.

²³ A dolgozat nem vállalja fel e téma részletes és kimerítő elemzését, szervezet-szociológiai megközelítést sem alkalmaz. Ez a szempontrendszer egy önálló dolgozat megírásához szükséges mennyiségű felvetést tartalmaz.

²⁴ Weber, funkciók szerinti munkamegosztással. Az előléptetés alapja a minőségi munka, a szakmai megfelelés. Világos szabályok vannak. Fayol a munkamegosztáson alapuló magas fokú specializációból indul ki. "Egy főnök-elv" érvényesül. A vezetőknek a hatáskör és a felelősség egyensúlyban van. Fayol elvei súlyt helyeznek a centralizáció-decentralizáció helyes arányának kialakítására. Taylor nevéhez fűződik a futószalag rendszer. Eszközként kezeli az embert. Túlzott szabályozás: az emberek visszatartják a teljesítményüket. Alkotó, önálló gondolkodás nem lehetséges.

- Divízionális szervezet: a szervezeti struktúra elrendezése az outputok szerint történik. Nagyobb, önálló egységekre bontja a vállalatot. Csökken a szervezetekben a vezetői szintek száma, ugyanakkor megfelelő képesség és önállóság kell annak működtetéséhez.
- Mátrix-szervezet: a legkedvezőbb szervezeti struktúra, gyakorlati elterjedése korlátos. Az input-output orientációt alkalmazza. Minden szinten egy kettős irányítás valósul meg. Hátránya, hogy nem megfelelő szabályzások esetén kétféle utasítás érkezik adott szintre.²⁵

Alapvető szervezeti, strukturális jellemzők a munkamegosztás, a hatáskörmegosztás (elsősorban a döntési centralizáció-decentralizáció), a koordináció, és a konfiguráció (szervezeti séma). Ezek közül a szervezeten belül elsődleges a munkamegosztás, melyet jellemzően három elv szerint szabályozhatunk: funkció, termék (termékcsoport), és értékesítési csatornák²⁶ szerint. Ez a szervezeti formákra visszahatással bír. Ennek alapján lehetnek egydimenziós szervezetek, melyek egy-egy elv szerint működnek (ilyen a funkcionális, és divízionális forma), vagy két- illetve többdimenziós szervezetek (lásd mátrixszervezet).

1. Táblázat: Szervezeti formák előnyei és hátrányai

	FUNKCIONÁLIS	DIVÍZIONÁLIS	MÁTRIX
FELTÉTEL	<ul style="list-style-type: none"> • nem túl széles termékkála 	<ul style="list-style-type: none"> • széles termékkála, heterogén termékek • elsődlegesen tárgyi elvű munkamegosztás 	<ul style="list-style-type: none"> • környezet átlagon felüli erősségű és gyakoriságú változásai • feladatok komplexitásának, újdonságának magas foka
ELONYÖK	<ul style="list-style-type: none"> • funkcionális specializáció • egységköltség csökkentés 	<ul style="list-style-type: none"> • világos célmeghatározás • eroteljes piaci orientáció • egyszerű horizontális koordináció • teljesítmény ösztönző 	<ul style="list-style-type: none"> • gyors reakció a környezet változásaira • szervezeti változások nagyfokú támogatása • egymástól elváló, egyértelműsíthető, redundancia mentes kompetenciák (tárgyi, funkcionális)
HÁTRÁNYOK	<ul style="list-style-type: none"> • növekvő diverzifikációnál nehezen áttekinthető • szervezeti redundancia • alacsony szervezet adaptációs képesség 	<ul style="list-style-type: none"> • túlzott központosítottság • jellemzően decentralizált döntések 	<ul style="list-style-type: none"> • funkcionális szemléletű vezetők közötti rivalizálás • tartózkodás a felelősség vállalásától

Forrás: saját ábra

²⁵ A felsorolt alapesetektől kombinálásával elő lehet állítani egy ún. hibrid szervezeti formát is. Ez az irányítás igényeit, a vállalat egyedi sajátosságait is képes lehet figyelembe venni. Ideális esetben a funkcionális és divízionális alapformák optimális kombinációjával alakítható ki, amely a leghatékonyabb működést garantálja.

²⁶ Pénzügyintézetek esetében korábban ez felelt meg a regionális alapú üzleti felosztásnak.

A magyarországi pénzüintézetek világa a kétszintu bankrendszer elindulása óta egy igen gyorsan fejlődö, jelentos versenyhelyzetet garantáló piaci környezetben fejlődik. A piacon jelen lévo kb. 40 banknak majdnem a fele univerzális pénzüintézetként aposztrofálja önmagát. Az ország adottságai korlátozott piaci lehetoségeket biztosítanak, melyben a gyorsan változó gazdasági és szabályzási környezetnek csak gyors reagálású szervezeti formák tudnak hosszú távon megfelelni. A lehetséges szervezeti modellek körül ennek leginkább a divizionális, illetve a mátrix irányítású modellek felelnek meg. Így jellemzően e két forma honosodott meg a magyar pénzüintézetek körében.

A pénzüintézeti működésben a gazdasági környezet fent említett változásaira épül rá a '90-es évek közepén megjelent sokcsatornás értékesítés bevezetésének szervezeti kihívása. Az irányítási modellek közül a szervezet számára a mátrix megoldás képes a környezeti változásokra adott leggyorsabb reakciót biztosítani. Gyorsan változó piaci környezetben fejlődö szervezetek számára így e modell alkalmazása biztosíthatja a belső szervezeti feszültségektől leginkább mentes növekedést. Dolgozatom későbbi részében így a mátrix irányítású szervezet átalakulásával fogok érdemben foglalkozni.

2.2. Technológiai stratégiák

Egyre több honi pénzüintézet ismeri fel az internet-technológia kereskedelemre gyakorolt hatását. A pénzüintézetek egyelőre azonban főleg az internet információszolgáltatásra történő felhasználásának lehetoségét aknázzák ki, az internet segítségével megvalósított széles körű interaktív szolgáltatások alkalmazása sokszor háttérbe szorul. A magyar piac relatív elmaradottsága nem csak üzleti döntésekkel magyarázható. A kétszintu bankrendszer eddigi rövid életútja, valamint a tozsde késoi újraindulása miatt a pénzüintézetek az elmúlt években rendkívül eröltetett módon igyekeztek behozni a piac szakmai elmaradását. A gyorsaság egyik ára a sokszor igen heterogén számítástechnikai rendszerek²⁷ bevezetése volt. A banki adatfeldolgozásban a 60-as évek mainframe²⁸-jeit felváltó kisgépes számítástechnika – bizonyos szempontokból, korábban

²⁷ Mivel jellemzően a banki szervezetek e korai fázisban nem rendelkeztek sem az alkalmazási környezetre (PC, Mainframe, stb.), sem az operációs rendszerre, sem az adatbázisokra (DB2, Oracle, SQL, stb.) vonatkozóan szervezeti szterenderdekkel, a számítástechnikai beruházások elsödleges szempontja a funkció megvalósítása volt. Így a kiszolgálás támogatására igen vegyes számítástechnikai környezetek alakultak ki.

²⁸ Ún. Nagygépes technika. Kiszámú, igen nagy aritmetikai kapacitású számítógépet alkalmazó számítástechnikai környezet. Ellentéte a közepes (pl. AS/400) és kis számítógépes rendszerek világa (lásd

nem átgondolt – befolyással volt az ügyfélkiszolgálás fejlődési irányára. Az elmúlt évtizedekben a pénzügyi szolgáltatások terén tapasztalható felgyorsult fejlődés, az elaprózott alkalmazásszerverek bevezetése kényszerpályára állította az ügyfélkapcsolatokat kiszolgáló számítástechnikai rendszerek fejlődési lehetőségeit. Az eddigi fejlődés hatására a pénzüzetek ma tipikusan egymással bilaterális²⁹ adatcsere-kapcsolatban lévő rendszerkomponensekre építik szolgáltatásaik működtetését. Az új és újabb szolgáltatási funkciók megjelenésével, az egyre szaporodó értékesítési médiumok kialakulásával a kiszolgálást megvalósító IT rendszerek hálózata is egyre összetettebbé válik. E „pókháló” menedzselése, tetszoleges fejlesztése az adatkapcsolatos és adatcsere bevezetett módjának újra definiálása nélkül csak értelmetlen méretű fejlesztési igény mellett oldható meg. A rendszer kezelhetetlenségét fokozza, hogy az egyes szolgáltatásokat biztosító rendszerekbe integrált tudás (pl. munkafolyamati logikák, ügyfélazonosítás) elterjesztése a teljes kiszolgálás számára gyakorlatilag megoldhatatlan feladat. A bankok jelentos részében kialakult “IT káosz” sokszor lehetetlenné teszi a modern értékesítés által megkövetelt 24 órás, valós idejű tranzakcióvégzés támogatását.

A sokcsatornás kiszolgálás velejárója, hogy a szolgáltatások igénybevétele során korábban triviálisnak vett feladatok a csatornák számával megszorzódnak. Ilyen például az ügyfélazonosítás, jogosultságkezelés, limitkezelés, árazás, controlling kérdései.

2. táblázat: Tranzakció jellemzők számosságának alakulása

TRANZAKCIÓ ATTRIBÚTUMOK	JELLEMZŐ SZÁMOSSÁG
Csatornák száma	$N=1-6$
Ügyféltípus	$T=1-3$
Azonosítási módozatok	$A=1-4$
Termékek száma	$J>1$

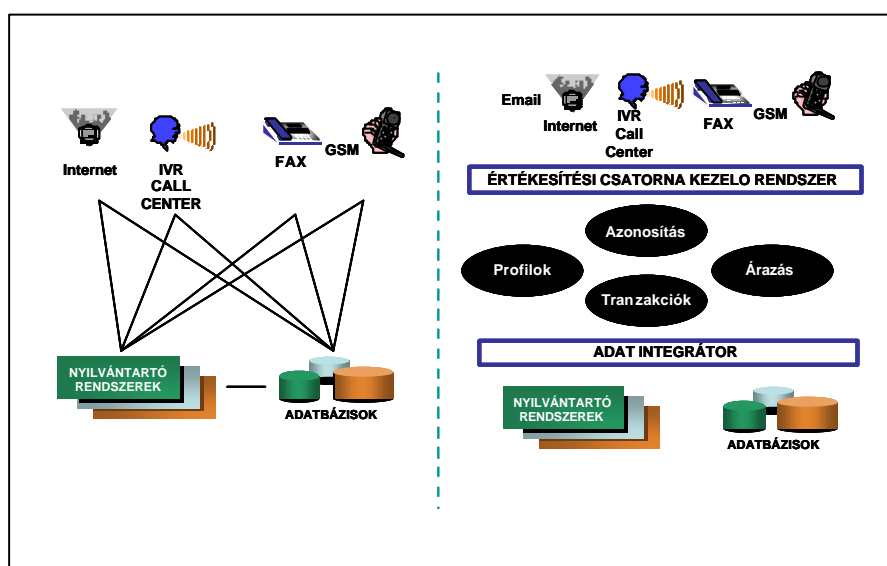
SZÁRMAZTATOTT TRANZAKCIÓ JELLEMZŐK	JELLEMZŐ SZÁMOSSÁG
Lehetséges jutalékok illetve díjtételek	$D=N \times T \times J$
Lehetséges termékhasználati limitek	$L=N \times T \times A \times J$

Forrás: saját ábra

PC), ahol jellemzően több számítógép között felosztott folyamatokkal (esetenként kapacitásmegosztással) valósítják meg a kívánt funkció elvégzését.

²⁹ Kétoldalú, két félre kiterjedő..

A fenti táblázatból kiolvasható a csatornák számának növelése esetén a kiszolgálói rendszer adatfeldolgozási igényének fokozódása, mely a lehetséges tranzakciójellemzők számának növekedésével emelkedik. Míg egycsatornás esetben „lineáris” programozással lépésről lépésre összeállítható az adott tranzakció minden feldolgozáshoz szükséges attribútuma, addig multiccsatornás kiszolgálás esetében szinte mindegyik jellemző saját magában újabb perturbációs lehetőségeket jelenít meg³⁰. Az ilyen soktényezős választásos, elágazásos adatfeldolgozás nehézsége, hogy bármelyik szinten egy újabb elem bekerülése hatványozott összetettségű feladatot fogalmaz meg az adott feldolgozási ág kialakításakor. Ugyanakkor az adatforgalom másfajta szervezésével – adatbuszszere kialakításával³¹ – kézenfekvő megoldást alakíthatunk ki a probléma kezelésére. Az egyes attribútumokat kezelő szintek önálló tudáshalmazként való megfeleltetése és e kompetenciákat megjelenítő kezelése kiutat jelenthet a korábbi pókhálószerű IT struktúra világából. Így a megoldást egy radikális átszervezés, a logikai funkcióelkülönülés alapján megválasztott többretegű rendszer bevezetése biztosíthatja³².



1. ábra: Banki kiszolgálás IT támogatása hagyományos és „n” rétegu struktúra esetében

Forrás: saját ábra

³⁰ A fenti esetpéldában nem került bemutatásra a CRM, vagyis a személyre szabott kiszolgálás esete, mely a levezetett magasszámú kiszolgálási lehetőséget az ügyfelek számával szorozza meg – így óriási értékre növelve a kiszolgálásban létrehozható komplexitás szintjét.

³¹ Az adatbusz a számítógépek aritmetikai, memória és kapcsolat kezelési egységei közötti adatfolyamot működtető belső kapcsolat.

³² A pénzügyi számítástechnika esetében jellemzően három rétegu IT struktúra kialakítása valósul meg. A legalsó szinten az ún. core, vagy nyilvántartó rendszerek helyezkednek el. A középső (middleware)

A feladatok fajtája szerint strukturált rétegek bevezetése, és ezek közötti adatáramlás fent említett, adatbuszszere újra szervezése lehetőséget teremt egy igen flexibilisen fejleszhető, és valós tudásalapú kiszolgálás-támogatás megvalósítására. Az értékesítés hatékony fejlesztése, a tudásalapú, sokcsatornás kiszolgálás megvalósítása a hagyományos számítástechnikai architektúrák esetében gyakorlatilag kivitelezhetetlen. Technológia oldalról az ügyfélkezelés fejlődésének minőségileg újabb szintjét a kompetencia alapú, rétegelt struktúrájú IT rendszerek megjelenése alapozza meg. Ugyanakkor számítástechnikai architektúra hibájából fakadó korlátok feloldása rendkívül toke- és időigényes feladat. A változás szükségességét igazolandó érdemes áttekinteni a pénzügyi értékesítéstámogatás fejlődését!

A századokon át személyes kapcsolatra épülő banki működés hegemoniája nem is olyan rég, a múlt század második felében tört csak meg. A személyes kiszolgálás az '50-es években a bankkártyák megjelenésével indult erózióknak – jobban mondva átalakulásnak. A számla hozzáférés távolról való kezelésével kialakult "kényelmi" szolgáltatások lassan világméretben teret hódítottak. A fiókon kívüli kiszolgálást hosszú ideig megtestesítő bankkártyák és telefonos ügyfélszolgálatok mellett, a '80-as évek második felében jelentek meg az első office, majd homebanking³³ alkalmazások. A személyi számítógépek rohamos elterjedése, valamint a '90-es évekre kikristályosodó „web³⁴” (és a hozzá kapcsolódó otthoni számítástechnika) hatalmas népszerűsége kiváló táptalajt adta a pénzügyi távszolgáltatások elterjedésének. A mikroáramkörök elterjedése, a személyi számítógépek otthonokba való bejutása alapozta meg ezt a folyamatot – melyet az internet és a mobil kommunikáció kialakulása tett világméretűvé.

Napjainkat a médiumok olyan bősége határozza meg, mely soha sem volt jellemző az emberiség korábbi történetében. A Datamonitor³⁵ kutatása is rámutat: „A különböző csatornák integrációja válik 2003-ban az európai bankok elsősorú feladatává.” A médiumok megjelenése kapcsán átalakuló értékesítés nem köthető egyetlen technológiához sem – sokkal inkább azok összességének a társadalomra gyakorolt hatásához. A '90-es évek végén sok bankár véleménye

rétegben kapnak helyet az üzleti logikát megvalósító alkalmazások, mint a munkafolyamati, árazási, azonosítási logikák. A legfelső réteg feladata a médiumkezelés (portál funkció).

³³ Office banking = számítógépre telepített bankkapcsolati alkalmazás, melyeket főleg vállalati ügyfelek részére biztosítanak a bankok. Home banking = otthoni számítógépes bankkapcsolat támogatására alkalmas szoftver alkalmazás

³⁴ world wide web (www), a Microsoft által kifejlesztett, multimédia elemekkel kiegészített, az egyes tartalmakat ún. hypertext hivatkozásokkal kapcsoló, internet kommunikációra és protokollra épülő médium

³⁵ A Datamonitor egy európai szintű, független piackutató cég

volt, hogy a sokcsatornás értékesítés a korábbinál jóval hatékonyabb értékesítést tesz majd lehetővé, melynek hatására bankfiók becsukások várhatóak [Carvell, 2002]. Ha ez nem is következett be, az elmúlt évek technológiai és kommunikációs fejlődése valóban sokban megváltoztatta az értékesítéstámogatással kapcsolatos korábbi felfogásokat. Ebben a folyamatban az internet, a telefónia csupán egy médium, a számítógép csupán egy eszköz. Mielőtt tovább lépünk érdemes megvizsgálni e technológiai forradalom mélyebb hatásait:

- eloször is: kijelenthetjük, hogy az e-business nem minden kereskedelmi ágazatot érint egyenlo erovel,
- másodsor: inkább folyamatos kultúraváltásról érdemes beszélni, mintsem mindent elsőpro gyors változásokról,
- harmadsor: bár a pénzüzetek esetében a személyes kiszolgálás továbbra is egyértelmu igény marad, mégis a kényelmes és gyors távszolgáltatások, a fiókon kívüli elérhetőség kialakítása valódi piaci igényné kezd válni. A személytelen, közvetlen értékesítési módok egyre több teret nyernek mindennapi életünkben.

A fiókon kívüli értékesítési módozatok fokozódó használatával mára egyre kevésbé beszélhetünk fiók és a kiegészítő, ún. alternatív értékesítésrol. Az új gondolkozás alapján a különböző csatornák összessége alkotja az értékesítés alternatíváit – melyek közül egy a fiókhálózat.

A technikai lehetőségek rendkívül felgyorsult fejlődése az értékesítés újfajta lehetőségeinek kialakulása mellett, árnyoldalakkal is rendelkezik. Az egyik ilyen az amortizáció³⁶ szükségszeru újra értelmezése, melyben a számviteli értékcsökkenés mellett egy új fogalom, az erkölcsi amortizáció³⁷ problémaköre is megjelenik. Bár az erkölcsi amortizáció nem számviteli fogalom, mégis jelentos hatással van a számítástechnikai beruházások gazdaságosságára. Ugyanis az egymás után kialakuló újabb és újabb technológiai megoldások sokszor még ki sem tudják alakítani saját felhasználói táborukat, mire már vagy megváltoznak, vagy épp jelentos újabb változáson mennek keresztül. Ezek az átalakulások természetesen a beruházások és megújítások frekvenciájának szükségszeru felgyorsulását eredményezik. Az elmúlt években ilyen folyamatnak lehettünk szemtanúi az internet, illetve a mobil kommunikáció fejlődése terén³⁸.

³⁶ Értékcsökkenés

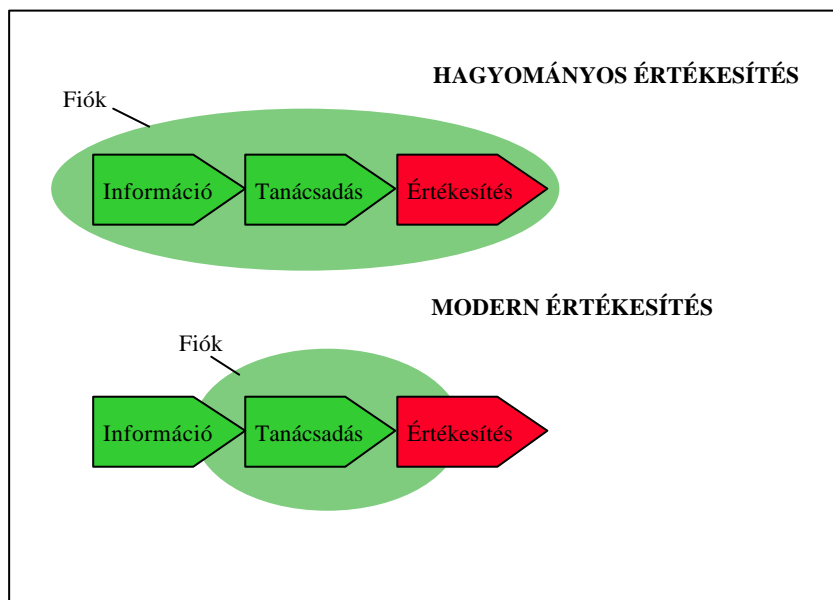
³⁷ Az adott technológia újdonságának elmúlása. A gyakorlatban annak az állapotnak a beállta, amikor az adott technológia már nem támogatott, illetve a piaci szereplők, felhasználók azt már elavultként kezelik.

³⁸ Az analóg technológia 1990 körüli elterjedése után, évek leforgása alatt hódította meg a világot a GSM, majd a GPRS technológia. Mára a GSM-en túllépo 3G és a vele versengo IMODE technológia nevezhető modernnek. Jelen dolgozat keretei nem adnak lehetőséget a mobil médium felhasználásával kialakítható új

2.3. Értékesítési stratégiák alakulása

2.3.1. A fiók és a fiókon kívüli értékesítés kapcsolata

A pénzüzetek a fiókon kívüli alternatív értékesítések bevezetésével a vásárlói szokások, és ezzel együtt a kiszolgálás módjának megváltozását remélik. Ennek pozitív hatása a termékköltségek csökkentését eredményezheti. Korábban az ügyfelek számára csak a fiókhálózat biztosította tranzakciók elvégzésének, és az értékesítéssel kapcsolatos információk megszerzésének lehetőségét. Napjainkban az internet és a többi fiókon kívüli médium megjelenése lehetőséget teremtett az ügyfeleknek a termékek és szolgáltatások, még a fiókba történő látogatás előtti megismerésére. Így lehetőség van az ügyfelek „önképzésének” erősítésére.



2. ábra: Az értékesítés mozzanatainak kötődése a fiókokhoz

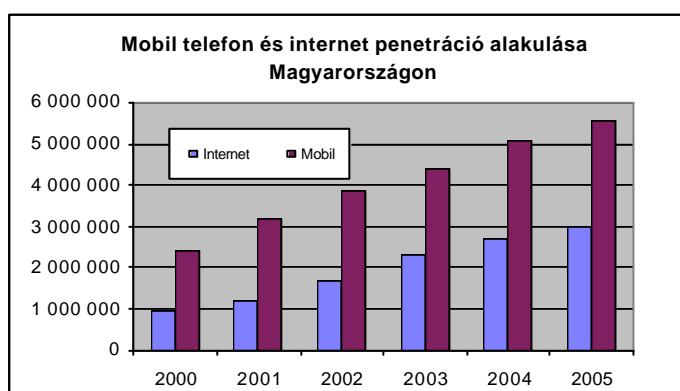
Forrás: saját ábra

Ennek a folyamatnak egyszerre lehet a pénzüzet és az ügyfél is nyertese. Ha az ügyfelek széles körét az elozetes felkészítés irányába mozdítjuk el, ugyanakkor a banki értékesítést felkészítjük az újfajta ügyfél kezelésre – akkor a fiókok tevékenysége a korábbinál jelentosen hatékonyabbá

ügyfélkapcsolati és értékesítési rendszerek bemutatására. E téma önmagában is elégséges kutatni valóval szolgál egy PhD dolgozat elkészítéséhez.

tehetok. A fiókok és az alternatív információs és tranzakciós csatornák munkamegosztásával a fiók szerepe az informálás-értékesítés-utógondozás hármásából, az értékesítés fázisára korlátozódik. Az ügyfélkiszolgálás elokészítő, illetve felhasználói fázisa a fiókon kívüli csatornák bevonásával az ügyfél önjáró tevékenységévé válik. A nyereség hármás: egyrészt a feladat megosztásból értékesítési költségcsökkenés alakul ki; másrészt az ügyfél szempontjából éppen a személyes kiszolgálás momentuma erősödik fel; harmadrészt az ügyfelek kényelmi igénye is kielégül. Természetesen a feladat nem ennyire egyszerű, de ha kiválasztott stratégia, taktikai lépésekre bontásából a szervezet jól vizsgálódik, akkor igen hatékony termékértékesítést és lojalitásnövelő ügyfélkezelést alakíthat ki.

A fiókon kívüli értékesítés egyik alappillére a termék és szolgáltatásinformációk minél szélesebb köru terjesztése. Ennek módjai többek között az internet honlap, a Call Center-ek alkalmazása, a GSM telefonokra alapozott szolgáltatások elterjedése. Mivel szinte minden pénzüintézet rendelkezik ezen értékesítési csatornák kombinációjával, az ügyfelek egyre több szolgáltatás összehasonlításával, egyre könnyebben szerezhetik meg a számukra fontos információkat. Napjainkban a pénzüintézetek tekintetében is az információ és szolgáltatási tevékenység egyfajta globalizációjának lehetünk tanúi. Mégis a téma tárgyalásakor érdemes külön választani az információ hihetetlenül felgyorsult világ szintu terjedésének kialakulását, valamint a felhasználók mobilitását. A tapasztalatok azt mutatják, hogy az internet kapcsán évekkkel ezelőtt már kialakult globalitás információ-elérést csak kis százalékban követi a szolgáltatások tetszoleges helyrol való használata. A felhasználók többsége számára a globalizáció nem válik egyenlové a mobilitással. A mobilitás fogalma sokkal inkább a GSM alapú szolgáltatások eloretörésével kerül újra elotérbe.



3. ábra: A mobil és internet penetráció várt alakulása Magyarországon 2003-ban

Forrás: GKI

2.3.2. A fiókhálózatok átalakulása

Az elmúlt idoszakban a banki értékesítés fejlesztése foleg a fiókon kívüli ügyfélkapcsolati lehetőségekre fókuszált. Ugyanakkor a banki értékesítési csatorna stratégiák legnagyobb kihívása napjainkban éppen az a tény, hogy a fiókhálózatot a személyes kapcsolattartás fontossága újra fókuszba helyezi [C.Skouenborg, 2003]. Az ügyfélkapcsolati feladatok átcsoportosulása³⁹ a fiókhálózat korábbinál hatékonyabb és más feladatokat is ellátó működését követeli meg. Az értékesítésben óriási szerepe van a személyes kapcsolatoknak és a bizalomnak [Fukuyama, 1997], és ezeket a hagyományos értékesítési megoldások útján egyelőre sokkal hatékonyabban lehet építeni. Ugyanakkor mivel az ügyfélkapcsolat legköltségesebb pontja épp a fiókhálózat – ez a kihívás komoly döntések meghozatala elé állítja az univerzális kiszolgálást biztosító szervezeteket. A fiókhálózat működésében is jelentkezo, a korábbinál sokkal szigorúbb gazdaságossági elvárásoknak való megfelelés szinte minden szervezetben utólérhető első válasza a könyvelési tevékenység (ún. Back Office) központosítása volt. Ezzel az átszervezéssel a fiókhálózat jelentos része mentesül a kiszolgálás utómunkájának tekinthető adminisztrációs feladatok elvégzésétől. Az így felszabaduló munkaero, hely és idő, mind-mind az ügyfélkapcsolatok hatékonyabb kezelésére fordítható. Természetesen ez a folyamat nem ennyire egyszerű, hiszen a munkafolyamatok átszervezése rendkívüli mértékben kihat a bank működésére és az üzemi kockázatokra. Ezért a továbblépés mikéntje a hálózatfejlesztési koncepció kérdésévé alakul át. A megoldás kereshető a fiókok méretének és összetettségének optimalizálásában, de a fiókok elhelyezésének és működtetési körülményeinek újragondolásában is.

2.3.2.1. Zóna-koncepció

A fiók értékesítés támogató szerepének erősítése iránti igény a korábban alkalmazott fiókarculat és alkalmazott kiszolgálói pozíciók újragondolását indította el. A '60-as évektől kezdve sorra jelentek meg az elméleti és gyakorlati alkalmazások, melyek új felépítésű fiókokat mutattak be, (internet) kávézókkal ötvözték a banki kiszolgálást, drive-in⁴⁰ bankszolgáltatásokról beszéltek. Mindezen próbálkozások célja a kiszolgálás hatékonyabbá tétele, valamint a kivitelezési és működési költségek leszorítása. A korai kísérletek tapasztalataiból sokat tanult a bankszakma. Az

³⁹ Uj. tranzakciók végzése a fiókon kívül, hozzáadott érték-szolgáltatások a fiókokban

⁴⁰ Foleg az USA -ban elterjedt, az autós önkiszolgáló büfékhez hasonló bankfiók kialakítás. Kisvárosi környezetben mind a mai napig alkalmazott gyakorlat.

egyik ilyen tapasztalat a költséghatékonyság irányába mutató fiók-egységesítésre vonatkozik. Ui. hamar kiderült: a fiókok méretét és kinézetét nem lehet teljes mértékben egységesre alakítani. Ennél sokkal fontosabb, hogy bizonyos kereteken belül képessé váljon a szervezet, az egységes fellépés helyi adottságok diktálta üzleti lehetőségekhez való igazítására. Ez viszont a teljes egységesítés helyett, inkább a moduláris fiókkialakítás bevezetését tette szükségessé. Ennek egy tovább fejlesztett verziója a napjainkban divatos ún. zóna-koncepció⁴¹. A zónák megfogalmazásakor a cél a hagyományos kiskereskedelmi értékesítés tapasztalatainak banki kiszolgálásban való alkalmazása volt. Hasonlóan, mint egy szupermarketben, különböző karakterisztikájú kiszolgálások számára közös elhelyezéseket alakítottak ki, melyek között egyfajta ügyfélirányítás alkalmazásával terelhető az ügyfél. Így az ügyfelek a bank szándéka szerint tekinthetik végig a fiók egyes zónáit, és választhatják ki az igényelt szolgáltatást.⁴²

A zóna-koncepció felhasználásával a fiókok hatékonyan választhatják el egymástól a gyors és lassú értékesítési folyamatokat, valamint honosíthatnak meg teljesen önkiszolgáló szolgáltatásokat a bankfiókban⁴³. Sőt. A bankfiók egyes, önkiszolgáló eszközökkel felszerelt részeinek 24 órás tárolásával egyszerre irányíthatják ki az ügyfelek egyszerű tranzakcióit a fiókok humán kiszolgálástól, egyben megtarthatják a fiók, mint értékesítési pont kiemelt szerepét. Egyes esetekben ezek az automatizált fiók-zónák önálló életre is keltek. Jellemzően a német és angol nyelvterületeken igen jellemzővé váltak a csak gépekkel felszerelt⁴⁴ 7/24 elérhető minifiókok⁴⁵ is.

⁴¹ A bankfiók kiszolgáló terét egyes csoportosítható funkciók szerint "zónákra" osztja az elmélet. Innen származik az elnevezés.

⁴² Tipikusan megkülönböztetett a gyors és konzultációs zónák, illetve a böngésző, tanuló és 24 órás kiszolgálást biztosító zónák.

⁴³ A koncepció talán kissé sarkított tesztelését a 90-es évek elején az ING bankcsoport is megtette. Külső tervezőiroda bevonásával kialakítottak egy alapjaiban önkiszolgáló alapokon működő bankfiók modellt. A megoldandó feladat kettős volt: egyrészt kielégíteni a meghosszabbodott nyitvatartási idő iránti igényt, másrészt látványos arculattal és kiszolgálói térrel az év 365 napján becsalogatni az ügyfeleket. A bankfiókot Manhattan közepén nyitották meg. Nem csak ingyenes internet hozzáférési lehetőséget biztosítottak az ügyfelek számára (természetesen az ING csoport összes termék és szolgáltatás információjával), hanem az ide betérek kávéját, aprósüteményt, és ajándéktárgyakat is vásárolhatnak. Az így kialakított környezet igen oldott, informális atmoszférát teremtett.

⁴⁴ ATM, kivonatnyomtató/önkiszolgáló terminál, éjjeli trezor, Call Center hívás-lehetőség, internet terminál, POS anyagok

⁴⁵ Főleg német és amerikai piacokon elterjedt modell, ahol általában napközben is csak minimális kiszolgáló/támogató személyzet tartózkodik a fiókban. Ok is szinte kizárólag az ügyfelek "bankéretének" javítása érdekében vannak jelen.

2.3.2.2. In-store fiókok

A '90-es évek elején egyes országokban a bankosítottság mértéke⁴⁶ jelentősen a nemzetközi átlag felé emelkedett. A fiókhálózati értékesítés gazdaságosságának megtartása ezen országokban új megoldások kialakítását követelte meg. Ennek hatására főleg Angliában és az USA-ban az üzletházakban, bevásárló központokban kialakultak az ún. „in-store” fiókok, melyek az akkori vélemények szerint valós alternatíváját biztosították a drága, kiemelt övezetekben nyitott bankfiókoknak.

3. táblázat: Egy bankfiókra eső ügyfelek száma a 90-'es években

	BANKFIÓKOK SZÁMA (EZER)	1 FIÓKRA ESO LAKOSOK SZÁMA (EZER)
BELGIUM	7	1,5
NÉMETORSZÁG	55,5	1,5
FRANCIAORSZÁG	25,1	2,4
OLASZORSZÁG	27,2	2,1
SVÉDORSZÁG	3,9	2,3
ANGLIA	15,4	3,9
USA	78	3,5
ÖSSZESEN	219	2,6

Forrás: Lafferty

Az ilyen, félig automatizált fiókkonceptió megvalósítását, ekkor már széles körben támogatta a technológia is: az ATM rendszerek elterjedten alkalmazásban álltak, valamint megjelentek az első ún. multi-média kioszk⁴⁷ megoldások is. Ezek az alkalmazások, kiegészítve a készpénz automaták relatív szegényes szolgáltatásait, valóban széles körű termék és szolgáltatás paletta önkiszolgáló igénybe vételt tettek lehetővé. A szakértők széles köre szinte a jövő bankjaként értékelte ezt a megoldást. Sőt. Nemcsak banki szereplők, hanem más szolgáltató iparági vállalatok is elgondolták, ahogy ilyen mini-bankok nyitásával, és banki termékek értékesítésével bővíthetik ügyfeleiknek nyújtott szolgáltatásaikat.

⁴⁶ Egy adott ország bankosítottsági szintjét több mutató szerint szokták mérni. Az egyik az adott ország bankrendszerének összesített mérlegfőösszegének és az ország GDP-nek a hányadosa. A másik ilyen mutató (lakossági kiszolgálás esetében) a bankok által kezelt ügyfelek számának és az ország lakosságának viszonya.

⁴⁷ Jellemzően internet alapú, önkiszolgáló terminálok, melyek teljes értékű billentyűzettel, bankkártya olvasóval, nyomtatási lehetőséggel vannak felszerelve.

Az in-store fiókmodell bevezetése elsősorban a bankhasználat olcsóbbá tételét célozta meg. Márpedig az idoközben gyorsan fejlődő telefonos, és internet alapú szolgáltatások nagyon hamar megmutatták: a tranzakciók hatékony kezelése már rég nem a fiókhálózat feladata. Ez pedig egyenesen vezetett a modell korai, és talán akár méltatlannak nevezhető bukásához. A szupermarketekhez kötődő in-store fiókmodell felhasználási lehetősége mára teljes mértékben az adott szervezet értékesítési koncepciójától függ. Amennyiben az támogatja az értékesítés hatékonyabbá tételét⁴⁸, úgy helye van a csatornamixben. [P. Burkhard].

2.3.2.3. Franchise fiókhálózatok

A fiókberuházások egyik legkényesebb pontja a felhasznált ingatlan tulajdon-, vagy bérleti jogának kezelése. Ez nem csak a beruházás megtérülése szempontjából kérdéses, hanem a fiók tulajdonjoga egy esetleges fiókbezárás esetén is nehezen mobilizálható befektetésnek bizonyulhat. A probléma megkerülésére egyes országokban⁴⁹ az ingatlan beruházással járó költségek újfajta kezelésének módszere alakult ki: a franchise-ban működtetett bankszolgáltatásoké. A modell feltétele a bankkal banki termékek viszonteladására szerződést köti, saját ingatlanal bíró vállalkozó. Azonos értékesítési volumenek esetében, az ingatlan tulajdon költségének áthárítása külső vállalkozóra a bank szempontjából a hagyományos fiókberuházásokhoz képest gyorsabb hasznot ígér. Ugyanakkor ezek a konstrukciók a bank szervezetének valós, napi üzletmenetre gyakorolt ráhatását jelentősen lecsökkentették. Túl a működési kockázat igen fokozott emelkedésén, egy sor gazdaságossági kérdés fogalmazódik meg a konstrukcióval szemben:

- Milyen időtávra érdemes megkötöni az együttműködési szerződést?
- Milyen biztosítékok vannak a bank számára, hogy hamarosan nem alakul át az értékesítési pont egy másik bank ügynökévé?
- Mi történjen a berendezéssel a szerződés idő előtti felmondása után?
- Tartozik-e felelősséggel a bank a fiók felújítások, átalakítások tekintetében?
- Köteles-e a bank állni működési feltételek változásával kapcsolatos tetszőleges átalakítási munkák költségét (pl. szabályzások megváltozásából fakadó kötelezettségek)?
- A beruházási költségek megtakarítása vajon hosszú távon megtérülő beruházássá válik-e?

⁴⁸ Napjainkban Magyarországon e fióktípust eloszeretettel alkalmazzák áruhitel termékértékesítésre.

⁴⁹ Pl. Belgium, Anglia

A kérdésekre nincs egyértelmű válasz. Hasonlóan, mint az előzőekben bemutatott megoldások, ez a modell is életképesnek bizonyulhat, csupán megfelelő szervezeti és szabályzási háttér kell bevezetéséhez. Ezek viszont egyben kritikus tényezőkké is válnak a siker elérése érdekében.

2.3.3. A diszkont és direktbanki kiszolgálás megjelenése

Az elmúlt években a pénzügyi piacán újfajta szolgáltatási modellek tuntek fel. Mára a hagyományos értékesítés mellett egyre jelentősebbé válnak a Porter-i fókuszált stratégiát megvalósító, specializált értékesítések új formái, a direkt- és diszkontszolgáltatási modellek köre. A két fogalom közül az első a fiókkiszolgálás kizárásával kialakított, csak alternatív értékesítési módszerekre alapozott szolgáltatásokat jelenti. A második fogalom az így nyert olcsóbb értékesítés haszonmegosztásra alapuló árazási politikáját takarja⁵⁰. Új a diszkont alapon árazó szervezetek a logisztikai költségek megtakarítását osztják meg az ügyfelekkel, így egyszerű árversenyben igyekeznek piaci részesedéshez hozzájutni. A hagyományos értékesítést kiegészítő/felváltó funkciók kialakulásához a telefon, majd évtizedekkel később az Internet rohamos elterjedése biztosította az alapot. Az értékesítés átalakulásának oka egyszerű: górcső alá véve az ügyfelek által tanúsított viselkedési szokásokat, két szembevetendő szélsőség vált megkülönböztethetővé. Az átlagot képviselő ügyfeleken kívül, létezik egy ügyfélcsoport, melynek tagjai minden ösztönzés ellenére csak a pénzügyi intézet által felkínált termékek és szolgáltatások igen szűk körét használják ki. A másik jellemző ügyfélcsoport viselkedési formája a lojalitás teljes hiányát mutatja a pénzügyi intézettel szemben - ezen ügyfelek mindenből a legjobbat akarják megszerezni⁵¹. Nemzetközi terminológiával élve, ún. shop-around, vagyis elemző vásárlói szokásokat mutatnak. Számunkra nem érték az univerzális pénzügyi intézetek nyújtotta kiegyenlített szolgáltatási színvonal, hanem minden egyes igénybevett termék és szolgáltatás esetén a számukra legjobb lehetőségeket keresik. Ez természetesen többlet energiát, és magasabb szintű felkészültséget is igényel ezen ügyfelek részéről.

Egyes pénzügyi szolgáltatásokkal foglalkozó szakemberek felismerték a piaci szegmens kielégítetlenségét, és az időközben kifejlesztett technikai lehetőségekre alapozva hozták létre az első

⁵⁰ A modell a befektetési termékek forgalmazásánál is megjelent. Míg a bankok világában az Egg, a Winspan, a Bank24 neve terjedt el, addig a befektetési szolgáltatások internetes megvalósítása a Charls Schwab nevével kötődött össze.

⁵¹ A 2003-as felmérések alapján, a magyarországi kiskereskedelmi tapasztalatok szerint, FMCG (Fast Moving Consumer Goods) termékek esetében a lojalitás szintje mindössze 21%(!). A környező országokban és az EU-n belül ez az arány 38%.

direkt, illetve diszkont pénzügyi szolgáltatásokat⁵². Mindkét szolgáltatási modell célja az alacsony termékköltségek kialakítása. Míg a direkt szolgáltatásoknál a marketing hangsúly a telefonon, interneten biztosított közvetlen elérhetőségen van, addig a diszkontszolgáltatásoknál kedvező kondíciókkal kecsegtet a szervezet (ezt a kereskedelmi árres ügyfél és pénzügyi közti megosztásával garantálja). A két fajta kiszolgálási módzat a más filozófiát követő megközelítés ellenére igen közel áll egymáshoz. Könnyen érthetővé válik ez, ha belegondolunk, hogy a termékértékesítés legköltségesebb része a személyes kiszolgálás megvalósítása. Ezt tetézi, hogy az értékesítési pontok számossága és nyitvatartási ideje igencsak korlátozott, így még idő és térbeli elérhetőségi problémák is könnyen felléphetnek az ügyfelek részéről. A közvetlen (direkt) értékesítés megvalósítása ezen problémákra próbál egyfajta választ adni. Bár igaz, hogy telefonon vagy számítógépen keresztül a pénzügyi szolgáltatások elérhetősége mára szinte korlátlan, mégis a direkt értékesítéssel nem tetszoleges, hanem a mindenkori technológia fejlettsége által korlátozott módon nyújthatóak csak a szolgáltatások. Az így kialakított értékesítési módok a kevesebb emberi munkaerőigény miatt jelentős költségmegtakarítást jelenthetnek a szervezeteknek. Az alternatív értékesítést kiegészítő diszkontárazási modell pedig olyan kereskedelmi modellt alakít ki, melyekkel a hagyományos kiszolgálást nyújtó versenytársak csak folyamatos és egyre komolyabb veszteségek árán tudnak versenyt tartani.

Az első ilyen pénzügyi kialakulása a vészharangok megkondítását eredményezte a pénzügyi körökben: egyes elemzők az univerzális pénzügyi sorsának megpecsételődését jósolták az új értékesítési modellre épített pénzügyi szolgáltatók megjelenésétől. Az elmúlt években esettanulmányok tömege foglalkozott a közvetlen értékesítésben rejlő lehetőségek elemzésével. A kezdeti, mindent elsőpro fejlődést prognosztizáló jóslatok helyett a valóság mára sokkal árnyaltabb képet mutat. Az internet és a technológia felfokozott sebességu fejlődése a gazdaságban oly módon mutatja meg hatását, hogy az egyes internethez kapcsolt beruházások életciklusa rendkívül lerövidül. Vagyis, az internetre alapozott üzleti modellek életképességére,

⁵² Magyarországon mára sok pénzügyi biztosít ügyfelei számára alternatív értékesítési módzatokat. Mégis a teljesen direkt értékesítés egyelőre igen marginális szintet ér csak el. Ez a jelenség több okra vezethető vissza. Ebből egyik a jogi szabályozások hiánya, illetve azok lassú kialakulása. A folyamat lassú, hiszen az általános, magas szintű szabályozásokon túl a szakmai ágazatok szerinti alacsony szintű szabályozásoknak is létre kell jönnie a pénzügyi szolgáltatók "személytelen" értékesítéstámogatására. Másik ok lehet a piac relatív korlátozott mérete és fejletlensége. U. i. a számítástechnikai alapokra helyezett értékesítés folyamatosan, és csak igen jelentős beruházásokkal üzemeltethető tevékenység. Ennek anyagi háttérrel biztosítani csak igen tokeeros beruházói kör tud. A megtérülés még tokeeros beruházó számára is kérdéses lehet, ha a folyamatos beruházási igény mellett a gazdaságos üzemhez szükséges ügyfélvolumen megteremtése nehezen prognosztizálható.

vagy életképtelenségére is jóval hamarabb fény derül⁵³. A direktbanki értékesítésben remélt hatalmas üzleti potenciál természetes hatása volt, hogy tradicionális piac szereplők egy része belépett az ügyfelekért folytatott XX. századvégi technokrata versenybe. Tulajdonképpen a pénzügyi szolgáltatások terén ez volt a pillanat, amikor egy újfajta jelenség alakult ki, melynek a szakma az „ügyfél-kannibalizmus” nevet adta. Néhány szervezet, amelyek korábban is jelentős ügyfélpotenciállal bírt saját piacán, eredeti márkanéve alatt (vagy ismeretlen márkanév alatt) direkt, diszkont szolgáltatások beindítása mellett döntött. Érdekes módon ezen szervezetek hamar szembesültek a ténnyel, hogy saját korábbi ügyfélkörük egy része elpártolt eredeti szervezetüktől, és az új szolgáltató ügyfelévé vált. Mindaddig a pontig még értékelhetjük a helyzetet úgy, mint az ügyfelek költséghatékonyabb kiszolgálásának megvalósítását. Sajnos azonban az igazi buktatót az ügyfélvándorlás elindulása jelentette. Azzal, hogy megmutattuk az ügyfeleknek a számukra kedvezőbb kiszolgálás megszerzésének könnyű lehetőségét (ui. „a konkurencia csak egy kattintásnyira van”), ezen szervezetekben korábbinál jelentősebb ügyfél-fluktuáció indult el. Sajátos módon ez a jelenség részben kihatott a direktbankot létrehozó tradicionális szervezetekre is, hiszen természetesen olyan ügyfelek is időszakosan kipróbálták az újfajta értékesítést, akik időszakosan elcsábultak a magas hozamot láttán, holott számukra a komplex kiszolgálás kényelme jelentette az igazi igényt. Belőlük alakult ki a csalódott visszatérők csoportja.

Ugyanakkor érdemes megállapítani, hogy a jelenség tudatos kihasználása az adott szervezet relatív piaci pozíciójának erősítésére is alkalmas. Ugyanis az univerzális banki anyaszervezet által a saját piacán ismeretlen márkanév alatt létrehozott direktbanki szolgáltatás alkalmas a bankcsoporthoz kötődő ügyfelek számának növelésére, valamint a bank eredeti ügyfélportfoliójának egyfajta érték-haszon alapú, ügyfelek által végrehajtott öntisztulására. Ilyen esetnek lehetünk szemtanúi a szomszédos Szlovákiában működő Tatrabanka által életre hívott ELIOT nevű direktbanki szolgáltatás esetében. Bár a szolgáltatás elindítás után az anyabank valamelyest veszített ügyfélállományából, összességében az össz-ügyfélszám növekedett.

⁵³ Az internet alapú bankszolgáltatások 90-es évek végén tapasztalt látványos elretörését sokan nem is csak a benne rejlő lehetőségekkel indokolják. Inkább annak a ténynek, hogy a piac pszichikai nyomásának sok szervezet nem tudott ellenállni, így az univerzális pénzügyintézetek egy része különösebb elokalkulációk elvégzése nélkül, a piaci nyomásra való hivatkozással internetes szolgáltatásokat alakított ki. Ez a fajta gondolkodás, és a stratégia hiánya akár a szolgáltatás sikertelenségét, és gyors bukását is okozhatja. Nincs ez másképpen a külön gazdasági egységként alapított direkt banki szolgáltatások esetén sem. A tudatos gazdasági vezetés itt is elengedhetetlen, mivel a diszkont árazás fokozottan előtérbe helyezi a költséghatékonyság kérdését.

A direkt banki szolgáltatások kialakulása közgazdasági értelemben véve jól indokolható folyamat. Mégis elterjedésük (még nemzetközi téren is) korlátos. Ennek oka a szűk termékpalletta által korlátozott profitabilitás, másrészt a nemzetgazdaságok jogi szabályozásainak sokszínűsége. A profitabilitásra erős ráhatással bír a tevékenységi kör. A direktbankok esetében a tevékenység főleg forrásgyűjtésre korlátozódik. Ez érthető, hiszen a direkt értékesítés a közvetlen ügyfélkapcsolat kizárása miatt, csak az egyszerű termékek szűk spektrumát teszi elérhetővé az ügyfelek számára. Mivel a technológia alapú ügyfélkapcsolatból fakadóan a konzultációs alapú értékesítés itt nehezen oldható meg⁵⁴, a szervezetek a jelentős profittal kecsegtető, de jelentős támogatást igénylő termékek (pl. összetett hiteltermékek) értékesítésének lehetőségét veszik. A gyűjtött forrás a saját ügyfélkör számára hitelként nem helyezhető ki, annak kezelésére más módszert kell alkalmazni. Az egyetlen reális kiutat a bankközi kihelyezések, valamint az állampapír portfólió felállítása biztosíthatja. Egészséges piaci körülmények között ezek a kihelyezések viszont az univerzális bankokénál alacsonyabb marzs elérését teszi lehetővé a szervezet számára. A másik terjedést lassító ok a direkt értékesítést szabályzó jogi keretek hiányossága. A pénzügyi tevékenység szabályozása minden országban tipikusan a fiókhálózatra épülő kiszolgálást veszi alapul. Napjainkban a speciális értékesítési módokat jogi kezelése ebből a normarendszerekből származtatható. Mivel tipikusan jellemző állapot, hogy a hatályos rendelkezések egyáltalán nem, vagy csak igen érintőlegesen foglalkoznak az újfajta értékesítési technikák pénzügyi szervezetek által is alkalmazható módszereivel, a direktbankok üzemeltetését a bankszakma képviselői közül sokan jogilag nem teljesen megalapozott tevékenységnek fogják fel. Ugyanakkor ez a lassú szabályozási evolúció természetesen, hiszen a jogrend nehezen követi a technológia gyors változásait. A technológia és a szociális viszonyok eltérő szintje miatt így az egyes országok szabályozásai igen jelentős eltéréseket mutatnak egymástól. Ezek az eltérések különösen feszítővé válhatnak a határokon túl nyúló tevékenységek esetében, amire nemzetközi szabályozás gyakorlatilag nem létezik. Ilyen probléma adódhat a külföldről végzett gazdasági műveletek esetében, de a pénzügyi szervezeteket érintő, országhatárokon átnyúló táv-számlanyitással kapcsolatban is hasonló kérdések merülnek fel⁵⁵.

⁵⁴ Ráadásul az esetenként szükséges dokumentációs igények sem elégíthetők ki

⁵⁵ A direkt pénzügyi szolgáltatások érdekes problémaköre, a helyfüggetlen kiszolgálásból fakadó adóügyi szabályozási kérdés. Ez tulajdonképpen már az országon belüli közvetlen értékesítés megvalósításánál is problémát vet fel. Elég, ha a helyi iparüzési adófizetés kérdésére gondolunk, ui. a direkt értékesítési módokat a szolgáltató/kereskedő telephelye jellemzően eltér a valós értékesítés helyétől. Még ennél is sokkal messzebb menő problémává válhat az ország határon túli értékesítés megvalósítása, amikor már nem csak egy helyi gazdálkodó egység (pl. önkormányzat), hanem az egész nemzetgazdaság érdekei sérülhetnek

Összegezve, a direkt bankokkal kapcsolatban kialakult, teljes piaci átalakulást jelző jóslat nem teljesült be. Természetesen nem történt egyéb, minthogy azok, akik a pénzügyi világ újrafelosztásáról beszéltek, nem vették figyelembe a valós ügyféligények kulturális értékeket érintő változását. Tény, hogy az átalakulás folyamata évek óta érezhető, hiszen a generációváltással a számítástechnika és a kommunikáció mindennapi életünk részévé vált. Ez a fejlődés, főleg a fiatalabb korosztályokban a technológiai alapú értékesítés irányába mutató nyitottságot alakít ki. Ugyanakkor a mindent elsöprő technokrata fejlődés miatt az emberek eltávolodnak egymástól, s ellenreakcióként napjainkban már egyre inkább vágnak közvetlen emberi kapcsolatokra. Igaz, ez a két egymással ellentétes folyamat nem egyenlíti ki egymást: a direkt kiszolgálások lassan de folyamatosan előtérbe kerülnek bizonyos szolgáltatási körökben. Ugyanakkor látható, hogy inkább egy új egyensúlyi állapot kialakulása felé haladó tendenciáról van szó, mintsem egy világot teljesen átformáló és személytelenné tevő változásról.

Mára a 2000-es évek elejére nemzetközi téren is szignifikánssá vált a direkt, és diszkont pénzügyi szolgáltatások befolyásoló hatása már nem annyira az ügyfelekért folytatott éles küzdelemben, inkább a szolgáltatásfejlesztés technológiai versenyében érezhető hatását. Mivel az univerzális pénzügyi intézetek nem szeretnék az ügyfelekért folytatott versenyben jelentős hátrányba kerülni, folyamatos technológiai és szolgáltatási fejlesztésekbe kezdtek. A velük szemben álló, eredetileg igen csak korlátozott szolgáltatásokkal piacot nyitó diszkont pénzügyi intézetek viszont profitlehetőségeik növelését termék- és szolgáltatás-palettájuk bővítésében látják. Így a még évekkel korábban marketingkommunikációban és termékkálában magukat teljesen megkülönböztető szervezetek mára profán módon egyfajta konvergencia fejlesztést mutatnak⁵⁶. Elkezdődtek az ún. értékesítési csatornamixek tudatos kialakításai. Ebben a folyamatban a szolgáltatás szélesítés és profitabilitás optimumra való törekvés közgazdasági határértékét keresi minden szervezet. A korábbi kijelölt ügyfélszegmensekért folytatott verseny új arcot ölt: az értékesítéstámogatás technológiai alapokra helyezésével egyfajta termék-költség csökkentési verseny alakul ki, melynek az ügyfelek lesznek a nyertesei a kedvezőbb kondíciók, és a magasabb szintű szolgáltatások kialakulása miatt. Ugyanakkor természetesen várható, hogy nem minden pénzügyi szolgáltató (akár univerzális, akár direkt értékesítő) fogja ezt a versenyt technológiával, tudással, szervezeti kultúrával és tokével bírni hosszú távon. Így idővel átrendeződések várhatók a pénzügyi intézetek tulajdonosi struktúrájában, és a piacreszesedés alakulásában.

az elmaradt forgalmi adóbefizetések miatt. Az USA-ban ez az egyszerűen tünő kérdés a tagállamok önálló gazdálkodása miatt igen nagy vihart kavart az elmúlt években.

2.4. Marketingstratégiák

Általános meghatározás alapján az értékesítési csatorna fogalom körébe beletartozik minden az ügyfelekkel kapcsolatot teremtő kiszolgálási módozat. Amennyiben finomítani akarjuk ezt a megfogalmazást, úgy legalább jelen dolgozat keretein belül a (marketing) kommunikáció⁵⁷ és a kiszolgálás triviálisnak tűnő funkcióit definiálnunk kell. Az értékesítés során, az ügyfélkapcsolati médián létrejövő információáramlást tipikusan két fő csoportba sorolhatjuk:

- **(marketing) kommunikáció:** jellemzően ügyfél irányú információ áramlás, mely vagy információ-igény kielégítését szolgálja, vagy interakcióra szólít fel,
- **tranzakció (interakció):** egymásra épülő lépésekből álló, kétirányú információáramlás. A pénzügyi szakszargonjában az ügyfelek első „interakcióját”, mely az ügyféllel való találkozás eredményezi nevezzük akvizíciónak/eladásnak⁵⁸, az ezt követő hasonló sorozatos ügyfélviselkedéseket tranzakciónak hívjuk.

A tranzakció és a kommunikáció határán álló akvizíciós tevékenységről általánosságban megállapítható, hogy az akvizíció közös viselkedést mutat mind a kommunikációs tevékenységgel, mind a kiszolgálási feladatokkal. A fiókon kívüli ügyfélkapcsolati rendszerek sajátja, hogy bennük jellemzően egyszerre jelenik meg a kommunikáció és a tranzakció lehetősége, hiszen itt a telefonos kiszolgáló, az internet honlap egyszerre biztosítja az ügyfél felé irányuló kommunikációt, valamint fogadja az ügyfél aktív reakcióját, mely magához az eladáshoz vezet. Így megállapíthatjuk: napjainkban a korábban határozottan elvált értékesítési csatornák és kommunikációs médiumok egyre kevésbé különülnek el egymástól. Sokszor ugyanazon

⁵⁶ Több, korábban teljesen internetre alapozott banki szolgáltatásokra épülő pénzügyi intézet, az ügyfelek jobb kiszolgálása érdekében hagyományos fiókhálózat fejlesztésébe kezdett bele.

⁵⁷ A banki értékesítés szakszargonjában a „kommunikáció” szót – kissé pongyola fogalmazással – a marketing kommunikáció fogalmával ekvivalens módon használják.

⁵⁸ Általánosságban az akvizíció tevékenység fogalmát eloszeretettel kapcsolják össze az offline print médiumok (újsághirdetés, óriásplakát, szórólapok) használatával. Ugyanakkor tény, hogy éppen az offline marketingkommunikációs médiumok esetében nem biztosított az akvizícióhoz elengedhetetlenül szükséges kétirányú kommunikáció lehetősége. Jellemzően az akvizícióra ösztönző kommunikációt nyomtatott sajtóban, TV-ben folytatnak, ahol lehetetlen biztosítani az azonos médiumon való interakció lehetőségét. Ezt az ellentétet feloldandó, a kommunikációban „ügyfélbeterelést” próbálnak meg alkalmazni, vagyis az irodákba/fiókokba irányítják az érdeklődő ügyfeleket. Ezzel szemben, az elektronizált fiókon kívüli értékesítésben (és még ide tartozik a Call Center is) egyszerre jelenik meg a kommunikáció és az interakció lehetősége. Ezek az értékesítési rendszerek egyszerre teszi lehetővé az ügyfél irányú kommunikációt,

ügyfélelérek (médiumok) kétfajta felhasználásáról van szó [Reichardt, 2000]. A kommunikáció és az ügyféltranzakció egyre jobban keveredik egymással: így az információáramlási módok létrehozásában, mind a kommunikációt irányító, mind a termékeket kidolgozó, valamint az ügyfélkapcsolatok adminisztrációját végző szervezeti egységek is részt vesznek. A szervezetek számára a kommunikáció és ügyfélkiszolgálás területei közötti kapcsolatot a Customer Relationship Management (CRM) típusú funkcionálisok bevezetése valósítja meg [Moorman, Roßbach, 2001; Reichardt, 2000]. Ezen felfogás szerint mára *az összes értékesítési csatornát* megkülönböztetés nélkül *egymás alternatívájának* kell tekinteni. A használt egyes értékesítési rendszerek fontossága között a szervezetre leginkább jellemző kiszolgálási módokat tehet súlyozási különbséget. Vagyis: a csatornák hasznosságának valódi megítéje maga az ügyfél.

4. táblázat: Ügyfelek csatornahasználati megoszlása egy pénzüzetnél

CSAK FIÓK	CSAK ATM	FIÓK, ATM	FIÓK, INTERNET	FIÓK, ATM, INTERNET
38%	18%	28%	8%	8%

Forrás: Lloyds TSB bank, 2001

5. táblázat: Ügyfelek által megadott eseti átutalások csatornák közötti megoszlása

FIÓK	CALL CENTER	INTERNET BANKING	ÖNKISZOLGÁLÓ TERMINÁL
23%	29%	33%	15%

Forrás: Raiffeisen Bank Rt, 2003

Mivel az ügyfelek jellemzően több, mint egy általuk kiválasztott értékesítési rendszert használnak, az értékesítési rendszerek szervezeti integrációjának kulcskérdése, hogy a belső információs rendszer képes-e minden csatornát ügyfélszempontról tökéletesen összekapcsolni [Hubbard, 2001]. Az ügyféltranzakciók tökéletes átjárhatósága a valódi értéket nyújtó piaci fellépés záloga.

valamint az ügyfél aktív reakcióját - mely magához az azonnali eladáshoz vezet. Így valójában az ügyfélle jellemzően ún. integrált kommunikációs folyamat alapján valósul meg.

2.4.1. Az értékesítés hatékonyságát befolyásoló tényezők

A mód, ahogy az ügyfelek a pénzügyi intézeteket használják, a '90-es évek végére átrendeződni látszott. Ugyanakkor minden korábbi túlzó jóslat ellenére egyértelműen megállapítható, hogy a bankfiók szerepe nem csökkent – inkább átalakult. Az ügyfélkapcsolati módok átalakulása nemcsak a kiszolgálásra, hanem a kiszolgálással kapcsolatban álló szervezeti egységek tevékenységére is hatást gyakorol⁵⁹. A következőkben ezeket a hatásokat veszem sorra.

2.4.1.1. Az összehasonlítható bankszolgáltatások korának kialakulása

A fiókon kívüli értékesítés egyik alappillére a termék és szolgáltatásinformációk minél szélesebb köru terjesztése. Ennek módjai többek között az internet honlap, a Call Center-ek által kezdeményezett akvizíciós tevékenység, illetve az ügyfelet személyesen kiszolgáló mobil bankár funkció lehetnek. Mivel szinte minden pénzügyi intézet rendelkezik ezen értékesítési csatornák valamelyikével, az ügyfelek egyre több szolgáltatás összehasonlításával, egyre könnyebben szerezhetik meg a számukra fontos információkat. Ugyancsak ez a folyamatot erősíti, hogy a pénzügyi intézetek mellett mára létrejöttek termékelemzéssel foglalkozó vállalkozások⁶⁰, melyek profiljukként vállalják az azonos szolgáltatások elemzését, és a kapott eredmény közzétételét. Várható lenne, hogy az információ ilyen könnyu terjedésével kialakul egyfajta „szakértői döntés” az ügyfelekben. Ez részben meg is történik, azonban továbbra is tény marad, hogy az ügyfelek

⁵⁹ A pénzügyi szolgáltatók és az ügyfelek viszonyát a mindenkori jogi környezet szabályozza. A fiókértékesítésre kialakult jogrend szabályozza a felmerülő kérdéseket. Így viszont a technológia fejlődésével kialakult újfajta értékesítés jogviszonyait csak a hagyományos értékesítésre vonatkoztatott jogrendből levont analógiák keresésével próbálják szabályozni. Az egyre gyorsabban fejlődő kereskedelmi megoldások mellett sajnos meg kell állapítani, hogy a jogi szabályozás mára képtelen követni az értékesítés igényeit. Ennek megfelelően az ügyfelek és a szolgáltatók viszonyában, az utóbbi években egyre jellemzőbbé váltak a bilaterális megállapodásokkal rendezett jogviszonyok. Ennek a megoldásnak a még napjainkban is tapasztalható létjogosultságát támasztja alá, hogy míg egyes esetekre a törvényi szabályozás már elokészített válaszokkal rendelkezik az újfajta értékesítéstámogatásra, addig másokra, mint például a Call Center-ek tevékenysége még semmilyen szabályozás nem alakult ki. A modern értékesítés terjedésének további jogi korlátokat szab a globalizációval teret nyero nemzetközi kereskedelmi viszonyok szabályozatlansága. Ugyanis a határokon túlról indított tranzakciók, vagy épp visszaélések nemzetközi jogi megítélés alá esnek. Ugyanakkor a nemzetközi jog nem tartalmaz és nem is tartalmazhat általános érvényu szabályzókat az elektronikus kereskedelemre. Mivel azonban minden ország saját belátása szerint (és legfeljebb ajánlások figyelembe vételével) rendezi ezen viszonyokat, eltérések mutatkoznak az egyes nemzeti szabályozások között. Ehhez kapcsolódó problémakör, hogy az egyes országok rendelkezéseiben tapasztalható eltérések nem csak az ügyfelek azonosításában valamint okmányok, dokumentumok megítélésében, hanem például az adózási kérdések eltéro rendelkezésében is megmutatkoznak. Az Egyesült Államokban a távolról történő szolgáltatásértékesítéshez kapcsolódó ÁFA rendezése évek óta lehúzódó problémát okoz, ui. a szolgáltatás igénybevételének helye, és így az ÁFA fizetési kötelezettség is jelentosen eltérhet a szolgáltatást valójában kínáló intézmény telephelyétől.

⁶⁰ Pl. Magyarországon a Portfolio.hu nevu honlap

jelentősebb része mégis szájhagyomány útján terjedő tapasztalatokra, és érzelmi behatásokra épít az egyes szolgáltatások kiválasztásakor.

A pénzügyi termékfejlesztés életgörbéje, az információszerezés felgyorsulása miatt radikálisan lecsökkent. Az egyre gyorsabban másolható, így összehasonlíthatóvá váló termékek elszaporodása miatt, a pénzügyi intézetek egyre inkább a hasonló termékek „csomagolásában” látnak tartalékokat. Az egymást könnyen helyettesítő szolgáltatások negatív hatást gyakorolnak az értékesítésre: az ügyfelek bankolási kultúrájában napjainkra egyre agresszívebb módon mutatkozik meg a kiválasztott szervezethez fűződő lojális viszony helyett, a termék alapú bankválasztás (lásd 2.3.3.). A szervezetek irányába mutatott lojalitás szintjének csökkenése, nemcsak a pénzügyi intézetek profitabilitását veszélyezteti, hanem a pénzforgalom funkcionális átalakulásához is elvezet.

2.4.1.2. Földrajzi határok megszűnése a bankértékesítésben

Az internet adta határtalan lehetőségeket divatos szóval globalizáció néven is szoktuk emlegetni. Valójában mit takar ez a „határtalanság”? Az internet-elérést biztosító nemzetközi kiszolgáltatók egymással többszörösen, redundáns módon kapcsolódnak össze. Az internet használatakor a felhasználó mindig a hozzá legközelebb eső szolgáltatóval áll közvetlen kapcsolatban. E topológia jótékony hatása, hogy a felhasználók az internet kialakulásával “helyi” díjtétel fejében távolságtól függetlenül kommunikációt folytathatnak az egész földön – akár kontinensek között.

Az így kialakuló információs és kereskedelmi globalizáció tárgyalásakor érdemes külön választani az információ hihetetlenül felgyorsult világ szintű terjedésének kialakulását, valamint a felhasználók mobilitását. A tapasztalatok azt mutatják, hogy az internet esetében a globalitás inkább az információ világszintű elérhetőségét jelenti, és csak kis százalékban az ügyfelek mozgásának támogatását, illetve a szolgáltatás ezzel járó tetszőleges helyről való igénybe vételét. A többség számára a globalizáció kialakulása nem válik a mobilitással egyenlővé, csak az információk határok nélküli terjedését elősegítő tény marad.

Ugyanakkor az információ határok nélküli terjedése az ügyfélkapcsolatokra gyakorolt hatásán keresztül érdekes módon változtatja meg a kiszolgálás lehetséges módozatait. A korábban jellemzően nemzeti értékesítésre szakosodott pénzügyi intézetek, az internet hatására hirtelen potenciális nemzetközi szolgáltatókká léptek elő. A '90-es évek végén sorra jelentek meg a

kimondottan határon túli tevékenység folytatására létrejött e-pénzüzetek: az Advance Bank, a ConSors, az Egg, a Schwab, sőt a tradicionális szereplők között is harc indult e piacért a Credit Suisse, ING és az ABN-AMRO részéről. A folyamat hamar nemzetközivé vált, és már nemcsak európai, de más kontinensek szereplői is globális kiszolgálásra kezdtek törekedni: a tengeren túlról akar Európa felé terjeszkedni a Chase Manhattan, a Royal Bank of Canada, a Bank of Scotland. Az említett pénzüzetek gyakran online banking fogalma alatt a banki tevékenységek nyújtása mellett, az online brókerszolgáltatást is kínálják. Így a határokon túli szolgáltatások kínálata várhatóan a befektetési piacra is hatással lesz.

Ugyanakkor azt is tisztán kell látni, hogy ezen vállalkozások létrehozása komoly tokebefektetést igényel.⁶¹ Valószínűleg éppen a nagy tokeigény miatt az utóbbi években a pénzügyi szolgáltatók holdudvarában olyan vállalkozások is megjelentek, melyek gyakran független nemzetközi szolgáltatóként (ASP⁶²) saját értékesítési hálózatukat jutalék ellenében ajánlják fel pénzüzetek számára az ügyfélkiszolgálás módjának és fizikai elérhetőségének bővítésére vagy hatékonyabbá tételére. Ilyenek a Magyarországon is működő Euronet nemzetközi ATM⁶³ szolgáltató, vagy a nemzetközi téren néhány éve bemutatkozott franchise banking szolgáltatások köre (lásd 2.3.2.3.).

2.4.1.3. A 24 órás kiszolgálás igényének kialakulása

A lehetséges ügyfélkapcsolati módozatok színes palettájának kialakulása befolyással van az ügyfelek elvárásaira is. A könnyű bankolás lehetősége megváltoztatta a bankkal szemben megfogalmazott igényeket. Bár a pénzügyi szolgáltatók saját felfogásuk szerint termékeket kínálnak az ügyfeleknek, a banki termékek használata napjainkban sokkal inkább a szolgáltatás-igénybevétel jellemzőit mutatják. Napjainkra valós piaci igényvé vált a pénzügyi szolgáltatások tetszőleges időpontban történő használata. Lassan természetes a bankok, pénzüzetek 24 órás rendelkezésre állása, sőt mára az ennek az igénynek meg nem felelő szervezetek furcsán hatnak a piaci versenyben. Valószínűleg éppen e piaci verseny öngerjesztő hatása alakította ki azt a helyzetet, hogy napjainkban a pénzügyi „szolgáltatások” elérhetősége messze túlmutat a szolgáltatóipartól átlagosan elvárt rendelkezésreállás szintjén. Miközben a bankok, biztosítók esetében elvárjuk a 7/24 órás működést, addig hasonló rendelkezésre állást a szakszervezeti

⁶¹ A First-e (Európa első „internet only” bankja) két év alatt 60 millió USD beruházással kezdte meg működését.

⁶² Application Service Provider

⁶³ Automatic Teller Machine

mozgalom és EU konform szabályzás lassan minden más alapvető szolgáltató szektor számára tilt.

A hasonlat nyilván nem tükrözi teljesen a valóságot, alapvető pénzügyi szolgáltatások sok esetben valós emberi beavatkozás nélkül is biztosíthatók az ügyfelek számára.⁶⁴ Talán épp ez a tény vezet tovább minket a megállapításhoz: a pénzügyi sokcsatornás értékesítés kialakulása valójában hatásában nehezen hasonlítható össze egyéb értékesítések átalakulásával. A pénzügyi szolgáltatók igen összetett számítástechnikai támogatórendszereket alkalmaznak, melyek nem mindig alkalmasak a 24 órás kiszolgálásra. Így néha kisebb “csúsztatások” árán próbálnak megfelelni a felfokozott igényeknek⁶⁵.

2.4.1.4. A bank transzparenciájának kialakulása

A pénzügyi szolgáltatások korábbinál sokkal szabadabb hozzáférése minőségi változást jelent a bankkapcsolatok terén. Ugyanakkor hamar megértjük az ezzel kapcsolatos pénzügyi aggodalmakat, ha számba vesszük a megváltozott kiszolgálás ismérveit. 10 éve melyik bank vállalta ügyfelei kiszolgálását a nap 24 órájában? Melyik bank ügyfele értesülhetett 10 évvel ezelőtt online módon számláinak mozgásáról? Ez a nagyfokú információ szabadság az adatfeldolgozási fegyelem magasabb szintjét követeli meg a pénzügyi szolgáltatóktól, mint korábban. Már az ügyfelek percre pontosan értesülhetnek megbízásaik teljesüléséről, ezzel együtt azonnal észre vehetik az esetlegesen előforduló hibás feldolgozások okozta problémákat. Súlyos teher lehet ez olyan szervezetek számára, amelyek pontatlan nyilvántartásaik miatt ügyfeleiket korábban egyfajta tudatlanságban tartották.

A modern értékesítésre való felkészülés első, és elkerülhetetlen lépcsője a könyvelési és tranzakciós transzparencia megteremtése a szolgáltatások és értékesítési rendszerek világában. Ezt angol fogalommal Straight Through Processing⁶⁶-nek hívják. Amennyiben már a szervezet képes az ügyfelek ilyen módon történő kiszolgálására, elkezdődhet a valódi ügyfélkapcsolati

⁶⁴ lásd internet bank, GSM bank, ATM szolgáltatások

⁶⁵ A főkönyvi rendszerek technikai okokból a nap egyes időszakában nem tudnak könyvelési funkciókat ellátni, mégis a fiókon kívüli értékesítés számára az átutalás funkcióját ilyenkor is biztosítani kell. Gyakorlatilag az ügyfél soha sem veszi észre, hogy az általa megadott megbízás a nap egyes szakaszaiban késve teljesülnek.

⁶⁶ STP rövidítéssel hivatkozik a fogalomra a pénzforgalmi szakma. Jelentés: áthaladó feldolgozás, magyarul, a valós idejű adatfeldolgozás.

menedzsment kialakítása. A fokozott transzparencia hatására a pénzügyi szolgáltatások nyújtása területén a minőségbiztosítás is előtérbe került. Ugyancsak a szervezet átláthatóságának kialakulása járul hozzá az üzleti kockázatok új fajtájának megjelenéséhez. Ugyanis az emberi beavatkozás nélkül működő rendszerek esetében a munkafolyamatok hiányosságait esetenként könnyebb kihasználni, vagy épp szándékos módon visszaéléseket elkövetni. Ezeket a jelenségeket a sajtó sokszor, mint az elektronikusan támogatott értékesítés gyenge pontját tárgyalja, holott a kiszolgáló rendszerek folyamatosan és jól működnek, csupán a hozzájuk kapcsolódó munkafolyamatok nem megfelelő szinten garantálják a szükséges üzletlogikai zártságot.

2.4.1.5. Csatorna-kannibalizmus

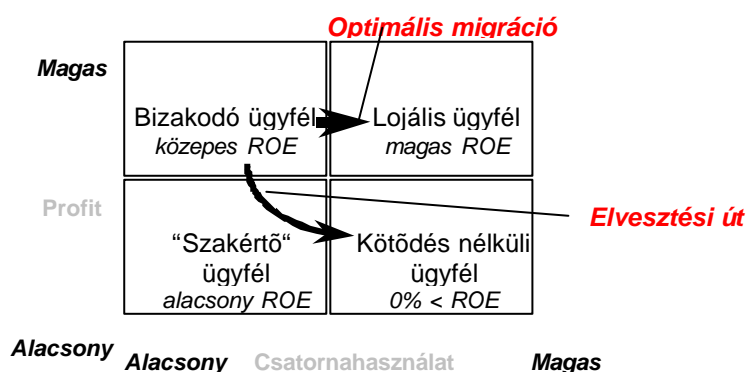
Az egymás mellett üzemelő értékesítési rendszerek – az értékesítés pozitív változása mellett – hátrányokkal járó hatások kialakulásának lehetőségét is magukban rejtik. Az egyik ilyen veszély a koordinálatlan üzemeltetésből fakadó, ún. csatorna-kannibalizmus. Ez a hangzatos elnevezés azt a jelenséget takarja, amikor az egyes csatornák által kiszolgált ügyfélkörök egy újabb értékesítési mód megjelenésével átrendeződnek: az egyik értékesítési mód a másiktól „ügyfelet” rabol el. Mivel az újabb és újabb értékesítési csatornák bevezetésének megtérülését nemcsak a hatékonyság növekedés biztosítja, hanem a forgalom növekedése is, így az „ügyfélrablás” a már bevezetett értékesítések gazdaságosságát kérdőjelezheti meg⁶⁷. A jelenség elsődlegesen hagyományos értékesítéssel bíró szervezetek esetében jelentkezik, az alternatív értékesítési módok bevezetése kapcsán. A probléma jelentkezése erős összefüggésben van az adott szolgáltató által korábban kialakított értékesítési módszerekkel, hiszen amely vállalat a fiókértékesítésre épített korábban, ott az ügyfélszolgálatban tapasztalható elvándorlás tervezettnek tekinthető. Itt pontosan a költségtakarékosság okán alakították ki a fiókon kívüli értékesítést. Ott viszont, ahol már korábban erős viszonteladói, vagy alternatív hálózattal bíró értékesítést alakítottak ki, az újabb fiókon kívüli értékesítés megjelenése már az első pillanattól kezdve valós konkurencia hatását kelti a már korábban bevezetett hálózat számára.

A fiókon kívüli értékesítés előretörése természetesen hatást gyakorol a fióki értékesítés alakulására. Vajon miért biztosított mégis még mindig a fiókhálózat fölénye? A válasz egyszerű: mert működik. Egyelőre a fiókok semelyik alternatívája sem tudott olyan összetettséget és intelligenciát biztosítani az ügyfélszolgálat számára, mint ami könnyedén megvalósítható a fiókokban. Talán egyszer a mesterséges intelligencia elterjedésével ez is bekövetkezik. Addig

viszont a fiókok szerepe meglévő ügyfélkapcsolatai védelme, fejlesztése, növelése marad [Cavell, 2002]. Mindazonáltal a költségek emelkedése és a hatékony működésre való törekvés szerepváltásra kényszeríti a bankokat és a fiókhálózatok munkatársait. Már ma is igaz: bankfiók és fiókon kívüli értékesítés egymás mellett és nem egymás ellen működnek. Az optimális csatornamix felállítása a szervezet hatékonyságának javítása mellett, az ügyfélkapcsolat harmonikusságának zálogává válhat.

2.4.1.6. Ügyfélterelés és/vagy ügyfélvesztés kérdése

Az értékesítéstámogatás fejlődése során folyamatosan átalakuló médium-dzsungelben újfajta viselkedési módok kialakítása nélkül aligha igazodhat el az átlag felhasználó. Az értékesítési rendszerek számának drámai emelkedése bizony hamar elhozta a józanodás időszakát minden szervezet számára. Az egymással konkuráló rendszerek működtetése nemcsak technikai és szervezeti kihívást jelent a bankoknak, de komoly feladványt az ügyfélkezelés, ügyfélnevelés terén. A korábban jellemzően egyfajta kiszolgáláshoz szokott ügyfelek napjainkban könnyen szembesülnek a ténnyel: bankjuk olyan szolgáltatási csatornákat ajánl (sot árazásban kedvezőbbé tesz) számukra, melyek használata számukra nem egyértelmű. Márpedig az ismerethiány felismerése jellemzően kétfajta reakciót válthat ki: egyfajta struccpolitikát alkalmazva egyszerűen kizárja gondolataiból a felhasználó a felajánlott lehetőségeket (pl. rosszabb esetben elhagyja a szervezetet), vagy szerencsés esetben elindít egy öntanulási folyamatot, amely során az ügyfél megismeri és használatba veszi az új rendszert.



4. ábra: Ügyfélmigráció a sokcsatornás értékesítésben

Forrás: saját ábra

⁶⁷ Természetesen a probléma a termékek különböző csatornákon való igénybevételének eltérő árázásával kezelhető marad. A csatorna-ügyfél-termék árázasi térmátrix felállítása ebben nyújt segítséget.

A megállapítás általánosságban igaz. Ugyanakkor a bankok számára különösen fontos középkorú korosztály esetében az új iránti nyitottság szintje egyre csökken. Márpedig a bankok számára fontos ún. ügyfélérték épp ezen korosztályban magas. Így kijelenthető, hogy sajátos módon épp a tehetősebb korosztály jellemzően jóval kevésbé fogékony a modern technológia vívmányai iránt, mint a jövőbeli értéket képviselő fiatalabb generációk. Ez egyben azt is jelenti, hogy míg a fiatalabb korosztályok „önjáróan” eligazodnak a technológiákban, az ügyfélvesztés megakadályozása érdekében főleg a középkorú ügyfelek esetében valamely ügyfélterelési, ügyféltanítási módszerek alkalmazása elengedhetlenné válik.

A bankhasználat számának (egy ügyfél párhuzamos bankkapcsolatai) változására (növekedésére) is hatással van a banki kiszolgálás fejlődése. A pénzforgalom számítástechnikai alapokra helyezésével a vállalatok számára lehetőség nyílt a cash management⁶⁸ „saját hatáskörü” megvalósítására, akár a határokon keresztül nyúló gazdasági tevékenységek esetében is. A magánszemélyek körében ugyanezen lehetőség jellemzően a „több lábbon állás” igényének kielégítésére is jó.

6. táblázat: Ügyfelek bankhasználat, szegmensenként

MAGÁNÜGYFELEK	KIS-, KÖZÉPVÁLLALATOK ⁶⁹	NAGYVÁLLALATOK ⁷⁰
1,4	1,8-2,4	> 2,4

Forrás: GfK, 2004

A banki kiszolgálás egyéni céloknak megfelelő kihasználása napjainkban az adott ügyfél szofisztikáltságának fokmérőjévé válik. A pénzforgalom illetve a termék igénybevétel gyors átcsatornázásának lehetősége a kiválasztott pénzügyintézethez való kötődés csökkenését vonja maga után. Így az ügyfél szempontjából a bankválasztás mára nem nevezhető „sorsdöntő” kérdésnek, inkább egyfajta állapotmegfeleltetésnek, melynek célja az adott pillanatbeli, vagy időszakos igények megfelelő kielégítése. Ez a döntési séma vállalatok esetében jellemzően ár- és költségvezérelt, míg a lakossági ügyfelek esetében szolgáltatásvezérelt modell. Így a bankok imázsa, brand-je gyakorlatilag a kommunikáció szintjére szorul vissza – annak jelentősége a spontán illetve segített ismertség emelésében, vagyis alkalom adtán a „választási” listára való

⁶⁸ cash pool, cash concentration, stb.

⁶⁹ 400-1500 millió Ft éves árbevétel

felkerülés szempontjából érdekes csupán. A multi-opcionális ügyfélkiszolgálás átalakítja a pénzüintézetek korábbi piaci pozícióit: az ügyfelek pénzüintézetek termékeit egyértelműen szolgáltatásokként kezelik (Lásd 2.4.1.3.), melyek attraktivitása és kényelme mellett a pénzüintézet által képviselt márkastabilitás értéke (brand) egyre csökkenő fontosságúvá válik.

2.5. A személyes kiszolgálás stratégiája (CRM)

Az elmúlt évek pénzüintézeti értékesítésében egyfajta paradigma váltás kezdődött el: megjelent a személyre szabott szolgáltatás igénye – mely jelentős hatást gyakorol a termékfejlesztésre és a termékmenedzsment korábbi módszereinek alakulására. A lakossági kiszolgálásban tömegével megtalálható, egységesített termékek személyre szabása első pillanatra antagonisztikus ellentétnek tűnik. A probléma ugyanakkor elméletben könnyen megoldható, ha az igényt az ügyfél szemszögéből nézzük meg. Új a termék komfort szintjének növelése valójában nem a munkafolyamatok teljesen személyre szabásáról szól, hanem a termék paramétereinek ügyféligény szerinti beállításáról, illetve a szolgáltatásnyújtás bizonyos elemeinek „finomhangolásáról”.

Az értékesítés támogató rendszerek oldaláról nézve, a „személyes kiszolgáláshoz” kapcsolódó fejlesztéseket viszont koránt sem egyszerű megvalósítani. Az ügyfelek minőségi kiszolgálás iránti igénye fokozott nyomást gyakorol a pénzüintézeti rendszerekkel foglalkozó szoftvercégekre. Ennek hatására az utóbbi évek fejlesztései valóban megalapozták az értékesítés és termékfejlesztés alapjaiban történő megváltoztatását: mára a számítástechnikai módszerekkel támogatott ügyfélkezelés (Customer Relationship Management = CRM) módszereivel valóban lehetővé vált a tömegszerű, de személyre szabott kiszolgálás olcsó megvalósítására⁷¹.

Az ügyfélkapcsolatok támogatott irányításával kézzelfogható elonyök jelentkeznek, melyek az értékesítés egészét hatják át. A nemzetközi trendeket követve, a 90-es évek végétől a magyar bankszektorban is a termék központú üzleti stratégiát lassan felváltja az ügyfél központú üzleti

⁷⁰ >1500 millió Ft éves árbevétel

⁷¹ Ezek a fejlesztési irányok elsősorban a tömegkiszolgálás támogatására alakultak ki. A személyes kiszolgálást előtérbe helyező üzleti kapcsolatokban (pl. Private Banking, nagyvállalati ügyfélkiszolgálás) a leírt módszerek csak korlátozottan alkalmazhatók. Itt történő alkalmazásukban az elsődleges cél a

stratégia elsődlegessége. A termékháborút felváltja a kiszolgálás terén vívott harc. Az értékesítés egyre összetettebbé, egyre „szakértőibbé” válik. A könnyen másolható termékek korában, amennyiben valamely szervezet az ügyfelekért folytatott hosszú távú versenyfutásban eredményesen akarja felvenni a harcot, úgy nem a csak termékek csomagolása terén kell versenyezni, hanem az ügyfélkiszolgálás területén is. Itt pedig csak a testre szabott, egyedi igényeket figyelembe vevő ügyfélkapcsolatot menedzselő technikák alkalmazásával lehet előre lépni.

Magyarországon is a pénzügyi értékesítés fejlődésében érezhető változások indultak el. Ugyanakkor az átalakulás tudatossága sokszor szemlátomást hiányos. Egyre több a látens piaci nyomásra bevezetett új értékesítési rendszer. Sokszor a valódi gazdaságosság helyett, az ügyfélvesztéstől való félelem dominál a fejlesztések végrehajtásánál. Pedig az értékesítési rendszerekre jellemző „state of the art”⁷² típusú fejlesztései igen veszélyesek lehetnek az üzletmenetre. Mivel a bevezetett új technológiák megtérülése gyakran lassabban következik be, mint a felgyorsult fejlődés miatt beálló erkölcsi amortizáció, így az át nem gondolt rendszerbevezetések költségspirál kialakulását indíthatják el a szervezetben. Mára az értékesítési csatornák folyamatos bővítése, megfelelően összefogott központi menedzsment alkalmazása nélkül elképzelhetlenné vált. A bankoknak szakértői támogatásra van szükségük, hogy az ügyfelek a megfelelő rendszereket használják [P. Jopling, 2003]. A szervezet működése szempontjából legalább ennyire fontos, hogy az ügyfelek egyéni értékelésével megtudjuk: melyek legprofitábilisabb ügyfeleink; felismerjük azokat az ügyfeleket, akik elpártoló félben vannak, kimutassuk a keresztértékesítés lehetőségeit, és a termékfejlesztéssel le nem fedett ügyféligényeket. Mindezen információk tudatos felhasználásával az értékesítési eredmények szempontjából kritikus ügyfél-életciklus megnövelhető. Így összességében a jól megtervezett értékesítéstámogatás új szintre emelheti az ügyfélkiszolgálást, ahol a keresztértékesítés új dimenziói nyílnak meg.

Az eMarket 2000-ben készült felmérése alapján az ügyfelek igénye a termék különlegességére, a termékhasználat hatékonyságára, az igazságos árazásra, a személyre szabott, értéknövelt szolgáltatásra, és a lojalitásnövelésre terjed ki elsősorban. Tulajdonképpen nincs ebben az

kiszolgálást végző alkalmazott (személyes) ügyfélismeretének kollektív tudássá transzformálása – ezzel az ügyfélkapcsolat kijelölt személy helyett, a teljes szervezethez való kötődésének kialakítása.

⁷² Kimagasló minőség

megállapításban semmi új. Minden egyes jellemzője a jó kereskedő által megfogalmazható ügyféligény. Sőt! Az állítások jelentős része nem is magára a termékre, hanem annak „csomagolására” vonatkozik! Alapjában véve ez is mutatja, hogy a termékfejlesztés önmagában egyre kevésbé önállóan kezelhető terület, hiszen a termék teljes életútja magán a terméken kívül igen jelentősen összefügg annak a kiszolgálásnak a minőségével, amivel azt az ügyfélhez eljuttatják. Az FMCG termékeket alapul véve nem újdonság ez a tény, hiszen nap, mint nap megtapasztalhatjuk: egyes termékcsoportok között főleg a csomagolás tesz különbséget, nem a tartalom.

Amennyiben az előzőkből megkíséreljük általánosan meghatározni az értékesítési csatornák hozzáadott érték szolgáltatását, úgy ez az értékesítési rendszerek és az értékesítéstámogatás stratégiai operatív irányítása, nem ideértve az azokkal kapcsolatos akvizíciós-, és üzletági marketing tevékenység irányítását, sem pedig az egyes csatornák fizikai üzemeltetését. Vagyis éppen a CRM működtetésével kapcsolatos szervezeti feladatok jelennek meg, melyek jellemzően az üzleti területek kiszolgálási igényeinek szervezeti szintű koordinációját, illetve a kiszolgáló területek feladatainak az üzleti oldal igényeivel történő összekapcsolását jelentik. Jellemzően ezen feladatok több üzleti terület együttes szervezeti jelenléte mellett csak önálló módon pozicionálva tudnak érvényesülni, így ezzel az ún. „üzletági sovinizmus” elkerülhetővé válik.

2.5.1. A CRM filozófiája

A Customer Relationship Management (CRM) arra a filozófiára épül, hogy egy ügyfelet megtartani sokkal kifizetőbb, mint egy új ügyfelet megszerezni⁷³. Egy adott szolgáltatással már telített piacon a vállalatok a tömeges marketing helyett egyre inkább a személyre szabott marketingstratégiák alkalmazása irányába fordulnak. Ennek egyik oka, hogy a tömegmarketing eredményessége kevésbé befolyásolható, és költsége sokkal nagyobb, mint ha megcélzott ügyfélkört szólítunk meg, és számukra kíséreljük meg a termék/szolgáltatás értékesítést. Vagyis: a CRM-ben kiemelt szerepe van az ügyfélszegmentációnak, valamint a termék/szolgáltatás-fejlesztés egyes ügyfélkarakterisztikákra való építésének. Az értékesítési stratégiák így egyrészt az ügyfelek és termékek bizonyos attribútumainak összerendelése mentén alakíthatók ki, illetve az ügyfelek viselkedéséből leszúrt pl. a vásárlási- és ügyfélszokásokra építhetők. Így valós, a szervezetre jellemző egyedi értékesítési/ügyfélkapcsolati stratégiák alakíthatók ki.

⁷³ Egyes kimutatások alapján a különbség akár 7-9-szeres is lehet.

Ennek alapján a CRM alkalmazásának alapvető célkitűzései:

- a vásárlás költségeinek csökkentése,
- a vásárlópotenciál növelése, maximalizálása,
- a vásárlófluktuáció minimalizálása.

A CRM alkalmazások általánosságban a vállalati marketing, értékesítés és vásárlószolgáltatások támogatására jönnek létre, de tulajdonságánál fogva egyfajta döntéstámogató rendszerként is alkalmazhatók. Az ügyfelekről összegyűjtött információk⁷⁴ alapján összetett jelentések, kimutatások készíthetők, illetve az ügyfélkiszolgálással kapcsolatban a múlt megismerésére építve a jövőre vonatkozó előrejelzéseket alakíthatunk ki. A CRM egyfajta szervezeti kollektív tudásként magába foglalja az ügyfelekről szerzett ismereteket, e speciális tudás megszerzését és alkalmazását, amely elősegíti a vállalat termékeinek növekvő mennyiségű értékesítését, vagy a nyújtott szolgáltatások hatékonyabbá tételét. A CRM végső célja a profit növelése, a vállalat jelenlegi és jövőbeli ügyfélszükségleteinek megértésére alapozott stratégia alkalmazásán keresztül.

A CRM típusú gondolkodásmód megfogalmazása az Egyesült Államokból indult ki. Alapját a telített piaci működés mellett az ügyfélkapcsolatokban mutatkozó általános szabályszerűségek adják

- a vállalkozások jellemzően 5 évente elvesztik ügyfeleiknek 50 %-át,
- új ügyfelek megszerzésének a költsége jóval több, mint a meglévők megtartására fordítandó költségek⁷⁵,
- a vállalat ügyfeleiknek 20 %-a termeli a profit 80 %-át,
- a vállalat profitjának 20 %-át adó ügyfelek az erőforrások 60-80 %-át veszik igénybe.

⁷⁴ Az ügyfélprofilok kialakításának adatvédelmi korlátai vannak. Ezzel kapcsolatban érdekes problémát vet fel a bankok holding szerű működésében (lásd bank, befektetési bank, lízing vállalat, befektetési alap, stb.) az egyes vállalatok egymás közötti ügyfelekkel kapcsolatos adatcseréje, vagy annak lehetősége.

⁷⁵ a meglévő ügyfelek megtartásának 5 %-os növekedése a profitabilitást 60-80 %-kal növelheti 10 év alatt!

Felismerve a meglevo ügyfelek megtartásának szükségességét, a kapcsolati módszerek megváltoztatásával és tudatossá tételével jelentos profittartalom szabadítható fel a szervezetben [Barton Goldenberg]:

- Növekvő árbevétel, ui. az értékesítésre fordítható idő megnövekedett, a felesleges „felkészülési” idő aránya csökken,
- Sikeres üzletek aránya növekszik. Oka, hogy a sikertelen vagy kétes üzletektől az értékesítési folyamat korábbi szakaszában vissza lehet lépni,
- Növekvő profittartalom. Az ügyfél jobb megismerése által értékén tudjuk a terméket eladni, kevesebb lesz az alulárzás,
- Az ügyfelek megelégedettsége nő. Ennek oka, hogy az ügyfelek (felismert) saját igényeik iránt nyitottabbnak, készségesebbnek találják cégünket,
- Csökkenő értékesítési és a marketing költségek. Ismerjük a megcélzott ügyfélkört, ismerjük igényeit, nem kell időt és pénzt költeni pl. információk postázására valamennyi potenciálisan szóba jöhető ügyfél számára.

3. ÁTALAKULÓ SZERVEZETIRÁNYÍTÁS

„*Boni futuri spes malarum est remedium*”⁷⁶

(Caecilius Balbus)

3.1. A stratégiát meghatározó kérdések

A folyamatosan alakuló ügyféligényeknek megfelelően, a pénzüintézetek az utóbbi években az értékesítés szinte minden elképzelhető variánsát felsorakoztatták. Ugyanakkor annak kérdése, hogy e rendszerek milyen hatással vannak egymásra, valamint milyen szervezeti integrációt követelnek meg – nos, ezek a kérdések a pénzüintézetek vezetői számára jelentenek még új és megoldatlan kihívásokat.

A szervezeti megfelelés kérdéskörével kapcsolatban a nemzetközi irodalom feldolgozása a következő kérdésekre irányítja rá figyelmünket:

- Mi a bankfiók szerepe egy összetett csatorna-struktúrában?
- A fiókértékesítés mellett bevezetésre kerülő direkt-banki⁷⁷ szolgáltatásokat vajon különálló szervezet termékeként érdemes-e kínálni, vagy az anyaintézmény keretein belül (univerzalitás vs. specializáció)?
- Az értékesítést támogató IT rendszer, mint a csatornák integrációjának kulcseleme, miként tudja a rendszerek működését követni?
- Miként ösztönözhető a csatornák kereszthasználata⁷⁸?
- Hogyan kezelhetők a csatornák közötti érdekkonfliktusok?
- Hogyan lehet a „termék – ügyfélszegmens – értékesítési csatorna” hármas kapcsolatot optimálisan összehangolni (nyereségesség vs. kiszolgálási kényelem)? Mely termékeket, mely ügyfeleknek, mely csatornákon át hatékony/szükséges biztosítani?

⁷⁶ „A jobb jövő reménye orvosság bajainkra”

⁷⁷ Direkt-banki szolgáltatások: a fiókon kívüli, technológia alapú értékesítési rendszerek összessége

⁷⁸ A banki ügyfelek jellemzően 1,3-1,5 arányban használnak különböző csatornákat. Tehát a gyakorlatban az ügyfelek jelentős része kiválaszt egy számára kedvezőnek ítélt értékesítési csatornát és az esetek jelentős részében ezen és csak ezen keresztül bonyolítja bankügyleteit.

- Hogyan lehetséges a csatornák vállalati eredményhez való egyedi hozzájárulását monitorozni (lásd MIS⁷⁹)?
- Milyen szervezeti felépítés felel meg leginkább az új, sokcsatornás értékesítési modell támogatásának?

A felsorolt kérdéskörök első felét a korábbi fejezetekben tárgyaltam. A következőkben a megmaradt kérdésekkel foglalkozom.

3.2. Szervezeti csatornakonfliktusok kezelése

Természetes, hogy az egyre nagyobb számban megjelenő értékesítési csatornák jelentős része ugyanazt az ügyfélszegmenst szolgálja ki. Ez az átlapolás az értékesítési rendszerek szervezeti érdekonfliktusaihoz vezethet. Az így felmerülő csatornakonfliktusok kiiktatásához a pénzügyintézeteknek négy problémát kell kezelniük [Spreiter, 2000]:

1. Ügyfél- és termékszegmentáció megvalósítása a teljes szervezetben
2. Szervezeti szintű ügyfél-hovatartozás meghatározása (ügyfél profitabilitás kontrollig)
3. Csatornák teljesítményének mérése
4. Egyes értékesítési rendszerek a szervezeti illeszkedése

3.2.1. Ügyfél- és termékszegmentáció

Az egyes termékek és ügyfélcsoportok meghatározását, valamint azok specifikus csatornákhöz való hozzárendelését a szervezet egészének tükrében kell megvizsgálni. A hibás szegmentációk és hozzárendelések alkalmazása jelentős gazdasági károkat okozhat a szervezet számára. Egy szervezeten belül párhuzamosan működő több üzleti egység esetén, az üzletáginál magasabb szinten kell eldölnie e kérdéseknek. Ugyanakkor nem biztos, hogy egy adott üzleti terület számára jó döntés, az egész vállalat számára is jó.

A szegmentáció tudatos kezelése szükségszerűen be kell épüljön a szervezet működésébe, a termékfejlesztéstől, a termék-marketingen át, az ügyfélkezelés teljes vertikumáig. A szegmentáció alapú értékesítés viszont éppen csak akkor fog hatékonyan működni, ha mindezen

⁷⁹ Management Information System. A felsővezetés döntéshozatalait támogató magas szintű analízis-rendszer.

részfeladatok teljességgel kidolgozásra kerülnek. Célcsoport nélkül fejlesztett termékek, vagy az ügyfélkör szegmentációjának hiányossága lehetetlenné teszik az ügyféligények valamint a termékek/szolgáltatások egymással való megfeleltetését.

3.2.2. Szervezeti szintű ügyfélhovatartozás meghatározása

Korábban a bankok számára az ügyféllel válás folyamatának egyetlen lehetséges módja a fiókba történő látogatáson keresztül volt lehetséges. A pénzügyintézetek a kirendeltséget, ahol magát a számlaszerződést aláírta az ügyfél honos fióknak nevezték, és itt mutatták ki az ügyféllel kapcsolatban felmerült költségeket és bevételeket. Mára a szolgáltatások tetszőleges médiumon való használata, esetleg magának az ügyféllel válás folyamatának a fiókon kívüli megvalósulása, megkérdőjelezi a korábban bevezetett ún. honos fiókra alapuló ügyfélkontrolling jogosságát és relevanciáját. A korábban, a csak fiókhoz rendelt bevétel- és költség-struktúra állapothoz képest megjelenik a fiókon kívül történő ügyfélkapcsolat tartás eredménye és költsége a szervezetben⁸⁰. Így valójában a fiókhoz kötött ügyfél-profitabilitás kontrolling módszere a sokcsatornás értékesítést alkalmazó szervezetekben csak egyre összetettebb kalkulációk és torzítások mellett alkalmazhatók.

Az ilyen tradicionális kontrollinghoz való ragaszkodás az egyes értékesítési rendszerek egyedi megítélését is nehezíti. A probléma megoldását az ügyfél-profitabilitás fióktól elválasztott kontrolling típusú kezelése adhatja meg. Egy általános szervezeti profitcentrum létrehozásával, és az ügyfeleknek ehhez a profit-centrumhoz történő hozzárendelésével, feloldhatóvá válik a tetszőleges értékesítési csatornán keletkező költségek és bevételek strukturált kimutatása, és a teljes körű ügyfél-profitabilitás kalkuláció megvalósítása. Az ügyfélkiszolgálás központi támogatásának kialakulása az ügyfélhovatartozás szükséges újra definiálásához vezet. Az ügyfél ún. honos fiók általi birtoklása helyett, az ügyfél a szervezet egészéhez történő hozzárendelése válik logikus viselkedéssé. Ezt a véleményt igazolja az a tény, hogy amely szervezetben az ügyfél a fiókhálózat „tulajdona”, ott a fiókon kívüli értékesítési rendszerek csak keresztfinanszírozással képesek üzemelni [Haupt, 1998]. Vagyis: mind a felhasználók viselkedése, mind gazdasági

⁸⁰ Egy 2002 évi felmérés szerint Észak-Amerikában az ügyfelek 18 százaléka csak elektronikus úton, 21 százaléka csak a fiókokon keresztül, a maradék 61 százalék több csatornán keresztül tartja a kapcsolatot bankjával.

érdekek indokolják, hogy az ügyfél, egyes kijelölt csatornák helyett, a szervezet „tulajdona” legyen⁸¹.

3.2.3. A csatornák teljesítményének mérése

Az üzletági tevékenységek és az értékesítés szétválasztásával lényeges kérdéssé válik, hogy valóban új helyre kerüljenek az értékesítés felelősségei, ugyanakkor a gazdaságosság szempontjából meghatározó üzletági szempontok is (üzletág, csatorna, termék, fogyasztó) jól azonosíthatók legyenek. A kiterjedt csatornahasználat a mai gyakorlathoz képest kontrolling metodikai átalakításokat tesz szükségessé. Az értékesítési adatok pontos nyomon követése alapvető a Multi-channel Management hatékony megvalósításához. A költségek és profitok többé nem rendelhetők a fiókhálózatához, azokat allokálni szükséges a különböző csatornák között. Az összetett értékesítést nem támogató, hibás költségallokáció deformált elemzésekhez és téves szervezeti reakciók kialakulásához vezethet.

A kontrolling kiemelt fontossága a termék/szolgáltatás értékesítés csatornák közötti elosztásának megvalósításakor válik kézzelfoghatóvá. Az értékesítési csatornák számának és használhatóságának növekedése automatikusan maga után vonja az ügyfélterelés lehetőségének kialakulását. Az ügyfélkapcsolati folyamatok optimális ún. csatornamixben történő kiszolgálása a munkafolyamatok (indirekt módon a termékek) egységköltségének csökkentését idézi elő. Annak tudatos megtervezése, hogy mely kiszolgálást, melyik értékesítési rendszer felhasználásával célszerű megvalósítani, komoly hatást gyakorolhat a szervezet működésének gazdaságosságára – ezért komoly tervezést igényel.

Általánosságban kijelenthető, hogy az egyes értékesítési rendszerek karakterisztikái sokban meghatározzák az adott kapcsolati forma felhasználási lehetőségét. Jellemzően minél összetettebb, minél inkább az intellektusra hagyatkozó kiszolgálási módot igénylő értékesítésről van szó, annál inkább az emberi kapcsolatok irányába mozdul el a kiszolgálási igény. Ugyanakkor ennek fordítottja is igaz: a tömegszerű, automatizálható kiszolgálások nagyon hatékonyan biztosíthatók az direkt értékesítési módszerek felhasználásával.

⁸¹ Az elektronikus aláírás technikai és törvényi környezetének kialakulása valamint az ehhez kapcsolódó szabályzások bevezetése Magyarországon is idővel lehetővé teszi a fióklátogatás nélküli számlakapcsolat létesítést. Így az ügyfelek szabad csatorna választása további adalék lesz a ma gyakorlatként használt ügyfél-fiók összerendelés megváltozásához.



5. ábra: A kiszolgálási módok és a gondolkozó támogatás kapcsolata

Forrás: saját ábra

Ez a használati hajlandóságban is megmutatkozó eltérés bizonyos szempontból kijelöli a lehetőségek határait, ezzel kissé árnyalva az alternatív értékesítési rendszerek elterjedésekor sokszor hangsúlyozott „bankolni bármikor, bárhol, bárhogy” szlogen valódi megvalósíthatóságát. Bár továbbra is igaz, hogy technikailag egyre inkább lehetséges minden rendelkezésre álló ügyfélkapcsolati rendszert minden termék és szolgáltatás kínálására felkészíteni, ezen erőfeszítéseknek gazdaságossági határt szab a termékek egyes médiumokon tapasztalható használati hajlandósága. Megfigyelve a sokszor kulturális beidegződésekből fakadó ügyfélszokásokat, könnyű feltérképezni az egyes alapvető kiszolgálási módok mai és jövőbeli (sokszor már ma is tapasztalható) felhasználási módját, értékesítésben elfoglalt helyét.

	<i>Jelen</i>		<i>Jövo</i>
Fiókhálózat	<ul style="list-style-type: none"> informálás konzultáció eladás, tranzakcióértékesítés 	➔	<ul style="list-style-type: none"> konzultáció eladás
Call Center	<ul style="list-style-type: none"> informálás tranzakcióértékesítés 	➔	<ul style="list-style-type: none"> ügyfélkapcsolati központ (Contact Center)
ATM, SST	<ul style="list-style-type: none"> informálás tranzakcióértékesítés 	➔	<ul style="list-style-type: none"> önkiszolgáló fiók (nyilvános „bank-pont” szolgáltatás)
Internet M-commerce	<ul style="list-style-type: none"> informálás tranzakcióértékesítés 	➔	<ul style="list-style-type: none"> egyéni bankkapcsolati médium (privát „bank-pont” szolgáltatás)

6. ábra: Ügyfélkapcsolati rendszerek felhasználásának átalakulása

Forrás: saját ábra

Felismerve ezen elmozdulásokat, nagy vonalakban kijelölhetővé válik az értékesítés fejlesztés alapelve: a magas fenntartási költségű értékesítési módozatokat (pl. fiók-, és ügynökhálózat) csak nagy hozzáadott értékű szolgáltatások kínálására szabad használni, míg a profit hozzájárulás szempontjából alacsonyabb hozzáadott értéket képviselő nagytömegű szolgáltatás igénybevételekkel és információ szolgáltatásokkal járó kiszolgálást az alacsonyabb fenntartási költségű direkt csatornák irányába érdemes terelni. Így viszont a felmerülő költségeket is az egyes értékesítési rendszerek között hozzáadott érték alapon szükséges felosztani.

Ehhez ad támpontot az alábbi táblázat:

7. táblázat: Ügyfélkapcsolati rendszerek egyes költségeinek lehetséges allokációs alapjai

Allokáció módja Csatorna	BERENDEZÉSEK TELEPHELYE	MEGRENDELŐ TERÜLET	FIÓKOK	ÜZLETÁGI HASZNÁLATI ARÁNY	ÜGYFÉLSZÁMOK ARÁNYA
ATM/SST	- Karbantartás - Új berendezés	- Anyagköltség - Fejlesztések	- Központi kapacitás bővítés		
Call Center		- Fejlesztés		- Karbantartás - Bémunka - Kapacitásbővítés	- „Kék” számla - Munkabér - Anyagköltség
Mobil Banking		- Fejlesztés		- Kapacitásbővítés	- SMS díjak
Internet Banking		- Fejlesztés		- Karbantartás	- Licenzdíjak - Kapacitásbővítés
Office Banking				- Kapacitásbővítés	- Karbantartás

Forrás: saját ábra

Az ügyfelek csatornák közötti terelése gazdaságilag is könnyen kimutatható haszonnal jár. Összehasonlításként vegyünk egy jelentősen leegyszerűsített példát. Egy elképzelt fióki és internet alapú kiszolgálás esetében tételezzünk fel egyformán havi 5000 darab tranzakció végrehajtását. Ismerve az egyes szolgáltatások kialakításához szükséges, átlagos beruházási szinteket, figyelembe véve a különböző amortizációs kulcsokat, az üzemeltetésre fordított emberi és anyagi erőforrásokat – jelentős egységköltség különbség adódik a kétfajta médium használata között.

8. táblázat: Termékértékesítés egységköltségének alakulása

	FIÓKI KISZOLGÁLÁS	INTERNETES KISZOLGÁLÁS
BERUHÁZÁS (HUF)	200 000 000	50 000 000
AMORTIZÁCIÓS KTG./HÓ	1 666 666	833 333
MUKÖDÉSI LÉTSZÁM	7	2
MUKÖDÉSI KTG./HÓ (HUF)	5 083 333	1 666 666
TERMÉK EGYSÉGGKÖLTSÉG (HUF)	1 350	500

Forrás: saját

Természetesen, a valós életben az egységköltség számolást nem ennyire egyszerűsített alapokon célszerű megvalósítani, de a példa így is rámutat a beruházás és a futó költségek (kvázi TCO⁸²) összességét alapul vevő megközelítés alkalmazásának szükségességére. A TCO alapon való megközelítés viszont már valós üzleti nyelvre lefordíthatóvá teszi a kiszolgálással járó költségeket, melyek ismeretében a termékértékesítés árazása befolyásolható. Így elkerülhetővé válik az egyes értékesítési módszerek keresztfinanszírozása, valamint tudatosan árazási ügyféltereléssel a terméken megkereshető profit maximalizálhatóvá válik.

3.2.4. Egyes értékesítési rendszerek szervezeti illeszkedése

A fiókközpontú kultúrát támogató szervezetben nehéz kezelni az új csatornák koordinációját. Megoldásként több lehetséges működő modellt fogalmazznak meg, amelyek közötti döntés függ a bank stratégiájától (ügyfél- vagy termékközpontúság), a piaci pozíciótól, a piac fejlődésével szembeni várakozásoktól. A szakirodalom ma két alapvető migrációs modell felépítéséről számol be [Haupt, 1998]:

- Koordinált csatorna modell: Világos hierarchia, dominánsan profit centerekkel, definiált csatornaszerepekkel és integrált kapacitásmenedzsmenttel. A multicsoport menedzsment a központ feladata. A mátrixszervezet egyik dimenziójába az üzleti területeket helyezi el, a másik dimenzióba a csatornákat, amelyek egyike a fiók. Eredménye a jó cross selling potenciál, az alacsonyabb akvizíciós költség, hátránya a lassabb reakcióidő, a költségesebb folyamatok. Fontos, hogy a különböző csatornák azonos képet mutassanak a fogyasztó felé, tehát azonos információk minden csatornán integráltan jelenjenek meg. A csatornák számára meghatározásra kerülő piaci stratégia tartalmazza a vevőkört (szegmentáció),

termékválasztékot, kondíciókat. A siker kulcsa, hogy mennyire képes a központ a csatornák tevékenységének az összehangolására. Ebben a modellben a teljes rendszer működőképessége érdekében gyakran előfordul(hat) a csatornák keresztfinanszírozása.

- A versenyző csatornák modellje: Ebben az esetben a központ feladata a rendelkezésre álló toke hatékony allokációja a csatornák között. Lényege, hogy a piac határozza az egyes csatornák jövedelmezőségéről. A gazdaságosságra való törekvés alapján a toke a legnagyobb megtérülést mutató csatornák üzemeltetése/fejlesztése felé fog áramlani. A verseny eredménye az innovativitás javulása, ugyanakkor alacsonyak a szinergikus hatások a csatornák között. Tipikusan jellemző a modellre az IT támogatások csatornánkénti megoldása. Ez leginkább egy funkcionális szervezet képét mutathatja, ahol elkülönül a termék funkció, a marketing funkció és a csatorna funkció. Az eredmény a csatornák küzdelme a piacon az ügyfelekért, vállalaton belül pedig az erőforrásokért.

A fenti két modell elonyeit felhasználó harmadik gyakorlatban jelentkező megoldás a szabályozott verseny modellje: ekkor a szervezet működésének kulcsa a termék üzletágak és a csatornák közötti áralkuban van. Az ilyen köztes megoldás kialakulása természetes folyamat. Valójában a tiszta gazdaságossági téziseket az ügyfelek viselkedése és nyomása igazítja a való élethez [Bernet, Held, 1998]. Erre jó példa az élő legendaként kezelt amerikai Charles Schwab bróker cég esete. A méltán világhíru online pénzügyi szolgáltató a költséggazdaságosságra törekvés alapján az összes árazási és ügyfélterelési taktikát beveti ügyfelei csatornák közötti irányítására. Ennek ellenére bár már 2001-re a tranzakciók 80 százaléka interneten zajlott, eközben még mindig fiókokban nyitották meg a számlák 70 százalékát. A leszűrhető tapasztalat arra mutat, az ügyfeleknek kell, hogy legyen valódi partnere a bankon belül, aki a kapcsolatot tartja vele. Még jobban általánosítva, mindenfajta tevékenységek két csoportba oszthatunk: egyik csoportot a „kompetencia, tanácsadás, személyes kontaktus” jelenti, másikat pedig a „do-it-yourself” mondat.

Az egyre bővülő körű értékesítési csatorna rendszerek egységes kezelése szükségessé teszi az ügyfélkapcsolattal összefüggő szervezeti kompetenciák minél szélesebb körű központi irányítását. A vállalatokra jellemző szervezeti felépítések közül leginkább a mátrix irányítás teszi lehetővé az egész szervezetet átfogó kompetenciák kialakításának lehetőségét. Minden más esetben az

⁸² Total Cost of Ownership = összesített költség mutató, mely a teljes beruházási és meghatározott

ügyfélkapcsolati kompetenciák, vagy ügyfélkör típus szerint többszörözve alakulnak ki, túl magas szervezeti pozíció válik érte felelőssé, vagy valamely kiszolgáló terület integráns részévé válik. Így kijelenthető: sokcsatornás értékesítés hatékony kialakítása leginkább mátrix szervezetekben valósítható meg.

3.3. A sokcsatornás értékesítés szervezeti kezelése

Az értékesítési csatornák irányításának kérdései között a szervezeti illeszkedés meghatározása mellett, az egyes értékesítési rendszerek szakmai és munkáltatói kompetenciáinak felülvizsgálata is szükséges. Az értékesítési rendszerek üzemeltetésében az egyes szakmai területek jellemzően az alábbi felületen érintkeznek egymással:

- szolgáltatás-fejlesztés
- üzemeltetés támogatás
- csatornaiüzemeltetés
- csatornakommunikáció irányítás
- akvizíció irányítása
- árazás
- csatorna kontrolling
- stratégiai tervezés
- éves tervezés
- oktatás (belső, külső)

A szakmai kapcsolatok tisztázása sokszor nem egyszerű, mivel a pénzüzetek jellemzően számos értékesítési rendszert működtetnek, melyek jellemzően különböző területek felügyelete alá tartoznak. A szervezeti ütközések, sovinizmusok feloldása központosított csatorna menedzsment bevezetésével küszöbölhető ki. Egy ilyen, központosított koordinatív funkció, mely szervezeti egység az értékesítési csatornák része, vagy teljes rendszere feletti kompetenciát képvisel, az alábbi alternatívák mentén valósulhat meg:

- Az új központi egység csak **koordinációs, konzultációs szerepet** kap az értékesítési csatornák felett. Az egyes csatornák teljeskörű közvetlen szakmai irányítása megmarad

időtartamra eső futókölség elemeket is magában foglalja.

korábbi, jellemzően üzletági helyén. A fiókhálózat irányítása a hálózat irányításáért korábban is felelős vezetés alatt marad (jellemzően Management szint).

- Egyes csatornák esetében bevezetésre kerül a **központosított szakmai irányítás** (pl. „elektronikus” csatornáknál), míg a többi megmarad az üzleti egységeknél. A fiókhálózat irányítása megmarad korábbi szervezeti besorolása alatt. A nem-központosított szakmai irányítású csatornák és a fiókhálózat esetében az új központi egység csak koordinációs és konzultációs szerepet kap.
- Az összes értékesítési csatorna esetében a szakmai irányítási feladatok teljeskörűen a központi egységhez kerülnek át.

A kiválasztott megoldási módozattól független kérdés, hogy a központosítandó funkciókat illetve a feladatokkal járó kötelezettségeket és felelősségeket a szervezet harmonikus működésének biztosítása érdekében ún. kompetencia mátrixban⁸³ érdemes rendezni. Az egyértelmű felelősségi, támogatási, döntési viszonyokat az alábbi főbb kategóriák mentés érdemes kijelölni:

I. Stratégia:	fejlesztési irányvonalak kijelölése árzás költségallokáció
II. Szabályzások, policy-k:	működtetéssel kapcsolatos szervezeti szabályozások Jogosultság rendszerek Arculat Működésszabályozás (pl. Fióknyitvatartás) Konceptió pilot-ok Termék értékesítés priorizálása/koordinálása Csatornák egymáshoz képesti viszonya
III. Minőségbiztosítás:	kapacitásmonitoring SLA megkötése Minőség-mérések (kvantitatív, kvalitatív) Termék egységköltség csökkentés
IV. Támogatás:	SLA betartása Belső/külső ügyféltámogatás (HelpDesk) Panaszkezelés Oktatás Értékesítési rendszerek közötti egyeztetés

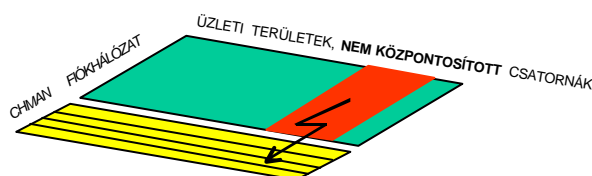
⁸³ Két vagy több terület közötti feladat és felelősség megosztás megjelenítésére alkalmas módszer.

	Értékesítéstámogatás (pl. Adatbányászati eszközökkel)
	kontrolling
V. Üzemeltetés:	Belső szervezeti működéstámogatás eszközkiválasztás, szolgáltatókiválasztás
	Szervíz
	Szolgáltatás biztosítása
VI. Kommunikáció:	marketingkommunikáció irányítása
	Kommunikáció összeállítása, elhelyezése
	Tartalomszervezés, ellenorzés
	Megjelenések biztosítása

3.3.1. A szervezeti kezelés egyes alternatíváinak várható kihatásai

Az alábbiakban az értékesítési csatornák irányítási módjára felsorolt egyes szervezeti alternatívák vizsgálatát végzem el

- **Az első alternatíva** gyakorlatilag nem jelent sokkal többet, mint egy relatív gyenge központi koordinatív funkció létrehozását. A sokcsatornás értékesítés kialakulásával a szervezetben megjelent, egymással konkuráló erő-síkok megszüntetése érdekében ezzel a megoldással nem teszünk jelentős lépést előre, hiszen gyakorlatilag konzerváljuk a szétforgácsolt szakmai irányítói, munkáltatói, erőforrásgazdai jogokat.
- **A második alternatíva köztes megoldás.** Használatának indoka lehet a gyorsabb piaci igényekre való reakcióképesség megtartása, illetve a központosítással kapcsolatos esetleges szervezeti ellenállás egyidejű kezelése. Ugyanakkor a félig központosított megoldás miatt az egyenlőtlen súllyal kezelt csatornák helyzete jelentős szervezeti inkonzisztenciát hordoz magában, t.i. érdekérvényesítési konfliktusok alakulhatnak ki a központosított és az üzletági irányítás alatt maradó értékesítési rendszerek használata terén. Ezért ennek a megoldásnak a hosszú távú fenntartása nem egészséges.



7. ábra: Értékesítési rendszerek vegyes pozicionálása kétdimenziós mátrix szervezetben

Forrás: saját ábra

Az átsorolások első lépésének keresését leszukíthatjuk a fiókértékesítésen kívüli értékesítési csatornákra, miután a fiókhálózat esetében jellemzően központosított irányítás valósul meg. A részleges átsorolásra három praktikus lehetőség kínálkozik:

9. táblázat: Értékesítési rendszerek irányításának lehetséges központosítási módjai

	KÖZPONTOSÍTOTT RENDSZEREK (FIÓKHÁLÓZAT MELLETT)	ÜZLETI TERÜLET IRÁNYÍTÁSA ALATT HAGYOTT RENDSZEREK
I. ⁸⁴	Összes humán értékesítési rendszer (Call Center, ügynökhálózat)	elektronikus „alternatív” csatornák (Office Banking, Internet, ATM, GSM...)
II. ⁸⁵	Elektronikusan „alternatív” csatornák (Office Banking, Internet, ATM, GSM...)	humán alapú „alternatív” csatornák (Call Center, ügynökhálózat, egyéb értékesítés)
III. ⁸⁶	Összes alternatív csatorna, kivéve	az akvizíciós rendszereket (ügynök hálózat, egyéb értékesítés)

Forrás: saját ábra

- **A harmadik alternatíva** az értékesítési csatornák működtetésével kapcsolatos szakmai komponensek teljes központosítása. Ez a megoldás elégíti ki a szervezet tiszta kompetenciákra vonatkozó igényeit a legjobban, ennek hatása a legjelentősebb, így ettől a lépéstől várhatjuk a legtöbb pozitív változást a belső feszültségek feloldása és a szervezeti tartalékok legteljesebb kihasználása terén. Az átalakulásban érintett területek és feladatok magas száma miatt, az áttérés kidolgozása, elfogadtatása, valamint a szervezet szabályzatainak módosítása időt vesz igénybe.

⁸⁴ A I. számú megoldás homogén módon az összes humán alapú értékesítést a központi irányítás alá sorolja. Ugyanakkor az üzletágak tevékenységi körébe sorolja a ma még embrionális, ám igen perspektivikus elektronikus rendszerek fejlesztését. A megoldás hibája, hogy új csatorna létrehozatalakor az alacsony használói számok miatt csak több üzleti terület összefogása esetén van esély, ami több üzletág jellemző megléte esetén a megosztottság miatt gyakorlatilag lehetetlen.

⁸⁵ A II. számú megoldás épp fordított helyzetet vázol. Az elektronikus, új csatornák központi támogatása megoldódik, ugyanakkor a humán értékesítéssel való kombinálása, összehangolása nem valósulhat meg. Ugyancsak negatívum, hogy épp a nagy összegű beruházással létrejött és összbanki összefogást igénylő humán csatornák maradnak decentralizáltak.

⁸⁶ A III. számú alternatíva finomítása a II.-nak és már egységesebb központi irányítási képet mutat. Előnye, hogy azonos fogalom köré szervezi a központi menedzselte csatornákat, a tranzakciós csatornák kerülnének itt elhelyezésre, míg a pusztán egy adott ügyféltípus akvizíciójával foglalkozó csatorna az adott üzletág ráhatása alatt maradna mindaddig, amíg másik üzletág igénye nem fogalmazódik meg a csatornát illetően. Ugyanakkor ennek a megoldásnak beépített problémája az ügynöki értékesítés és a fiókhálózat egymásra hatásának kérdése. Újra a vélemények alapján a két rendszernek igen erős kölcsönhatásban kellene együttműködni, ami igencsak megkérdőjelezi a szakmai és munkáltatói irányítások ilyen kettéválasztásának logikáját.

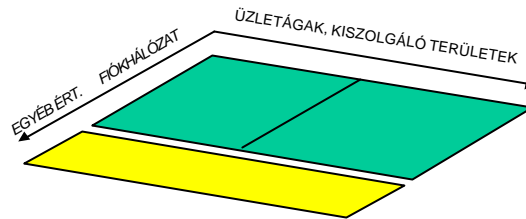
3.4. Az értékesítési rendszerek illeszkedése a mátrix szervezetbe

Az értékesítési rendszerekben rejlo potenciál csak azok megfelelo szervezeti pozicionálásával aknázható ki. A kérdés tárgyalása során kiindulásként megállapíthatjuk, hogy az ügyfélkapcsolati csatornák jellemzoen evolutív módon kerülnek bevezetésre minden szervezetben, ezért pozicionálásuk is inhomogén [Herrmann-Jasny-Vetter, 1999]. Igaz ez a pénzüintézetekre is, ahol az esetek jelentos részében egy-egy újabb értékesítési csatorna a piac nyomására kerül bevezetésre, nem pedig valamely átgondolt (gazdasági) stratégia alkalmazásaként. Így elofordulhat elo, hogy az ügyféllel kapcsolatot tartó rendszerek többsége csupán valamely üzleti terület igényének kiszolgálására szolgál. A legtöbb értékesítési rendszert muködteto szervezetben elobb-utóbb felmerül a kérdés: vajon elég hatékonyan használjuk-e ki értékesítési lehetőségeinket? A homogén szervezeti kezelés hiányában a kérdésre adott válasz az esetek többségében: nem. Ennek megfeleloen az első és logikus lépés e rendszerek egységes irányításának megteremtése lehet. Ezzel a döntéssel ugyanakkor egy további kérdéskört is megválaszoltunk: az ügyfélkapcsolati rendszerek üzemeltetése üzle tágak feletti érdekelttség. A multi-channel management *de facto* a szervezet magas szintu kezelését igényli, nem lehet egy-egy kiválasztott üzleti terület belügye csupán. Jelen anyagban az értékesítési rendszerek központosított irányításának csak mátrix szervezetekben való pozicionálását tárgyaljuk.

A mátrix-irányítás a szakmai és függelmi viszonyok kettéválasztásával teremt lehetőséget egy átlátható és logikus vezetési struktúra megteremtésére. Mátrix-irányítást alkalmazó pénzüintézetekben az üzleti területeket betölto és az értékesítést ellátó fiókhálózat különböző dimenzióra helyezésével oldható fel az ügyfélszolgálat és az egyes szakmai területek között esetleg kialakuló negatív értelmü kohézió. Így, az elmélet szintjén, minden üzleti terület egyenlo hatást gyakorolhat az értékesítés alakulására. Az utóbbi években a fiókhálózat mellett megjelent egyéb értékesítési rendszerek irányításának kompetenciáit kétféleképpen lehet e szervezeti mátrixirányításba beilleszteni:

- Az első módszer szerint a kétdimenziós rendszer *fiókhálózatot tartalmazó* tengelyére kerülnek fel az immár üzleti területektől függetlenített értékesítési csatornák. Ezzel a megoldás látszólag helyes, azonban közép/hosszú távon valójában nem oldja meg az értékesítési rendszerek központi kezelésének kérdését. U.i. a fiókon kívüli értékesítés, a fiókoktól eltéro módon fokozott IT és egyéb back-office típusú támogatást igényel. Ezek a

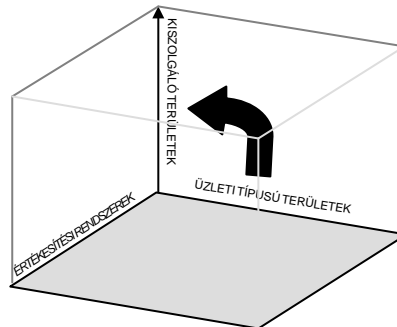
funkciók viszont nem részei a kétdimenziós modellnek. Amennyiben viszont az üzleti területek tengelyét az IT funkcionalitásokkal bővítjük, úgy elveszítjük az üzleti és a kiszolgáló terület közötti másik mátrix irányítás szakmai elonyeit. Vagyis, kétdimenziós síkban nem képezhető le az értékesítés, az üzleti, valamint a támogató területek egyértelmu szakmai egymásra hatása.



8. ábra: Értékesítési csatornák szervezeti pozicionálása kétdimenziós irányítás esetén

Forrás: saját ábra

- A másik megoldás szerint az új szervezeti kompetencia *harmadik dimenzióként* jelenne meg a szervezetben [Hubbard, 2001]. Ez úgy valósítható meg, hogy az értékesítési új dimenziót nem a ma használatos fiókhálózat-kiszolgáló területek síkmátrixában képezzük le, hanem egy új „*front-back-channel*” *térkoordináta rendszert* hozunk létre. Ez a megoldás viszont egyszerre két szervezet-átalakítási lépést takar. Ugyanis gyakorlatban azt jelenti, hogy a létező fiókhálózati-dimenzió kibovül az értékesítési csatornákkal. Ezzel együtt a másik tengely mentén elhelyezkedő kompetenciák kettéválnak: kialakul a front- és back-office tevékenységeket tartalmazó új tér. Az így kialakuló térmátrix valóban feloldja az értékesítési csatornák központosított szervezeti kezelésének problémáját, mivel az értékesítési, üzleti és kiszolgáló területek hármasa egyenlo szervezeti távolságba kerülnek egymástól. Vagyis *egyértelmu, áttekintheto módon* alakíthatjuk át a szervezet szakmai kapcsolatait. A megoldás további elonyei, hogy a kialakuló tiszta struktúra magában hordozza a szervezet teljes költségalapú elszámolásának lehetőségét is, valamint a pénzüintézet B2B típusú üzleti kapcsolatainak egyértelmu szervezeti pozicionálásának lehetőségét.



9. ábra: Értékesítési csatornák szervezeti pozicionálása háromdimenziós irányítás esetén

Forrás: saját ábra

A háromdimenziós szervezeti átalakulás teljességgel kielégíti az értékesítési rendszerek bevezetése miatt a szervezetben feszülő ellentéteket. Az értékesítési rendszerekkel kapcsolatos funkciók elválnak, mind a hagyományos üzletági és kiszolgálói területek feladataitól. Így ezen kompetenciák szervezeti pozicionálását - ideális esetben - egyenlo szervezeti távolságra szükséges megvalósítani az említett két fő funkciócsoporttól. Ez viszont a kétdimenziós szervezeti felépítés esetén (értékesítési hálózat, kiszolgálói területek) nem valósítható meg. Megoldást egy háromdimenziós szervezeti felépítés kialakítása jelenhet, ahol a rendszer külön dimenzióan kezeli az üzleti támogatás, a háttér támogatás, és az ügyfélkapcsolatok funkcióit. Az így kialakult „térben” pontosan és egyértelműen definiálja minden termék és szolgáltatás létrehozásához szükséges kompetenciák elhelyezkedését és egymáshoz való viszonyát.

Ezzel a lépéssel ugyanakkor megoldódnak egy, ugyanazon médium tetszoleges ügyfélkör általi használatának kérdése valamint kialakul az egységes háttér támogatások biztosítása is. A sokcsatornás értékesítés optimális szervezeti illesztése a mátrix szervezetekre jellemző két dimenzió, háromra bővítése mellett valósítható meg.

A kétdimenziós szervezeti struktúrából a szabályzott háromdimenziósra való áttérés csak több lépésben lehetséges:

- **Elso lépés:** A központosított értékesítési csatornafunkciók *egy dimenzióra helyezése* a fiókhálózattal (értékesítési munkafolyamat átírása, kompetenciamátrix átalakítása).

- **Második lépés:** A back- és front-office területek *önálló dimenzióként való szerepeltetése* (három dimenzió kialakulása: kompetenciák elválasztása)
- **Harmadik lépés:** Az értékesítési dimenzió cost/profit kalkulációjának bevezetése a szervezetbe (kontrolling kérdések)

3.5. A munkáltatói jogviszonyok alakulása

A szakmai irányítás mátrixban történő elhelyezésének másik kérdésköre az értékesítési csatornák **munkáltatói** szempontú kezelése. Bár a munkáltatói jogok telepítésére elméletileg több lehetőség is kínálkozik, azok delegálását nem lehet teljesen függetleníteni a szakmai (főleg üzleti) felelőségek besorolásaitól. Az értékesítési csatornák **munkáltatói besorolásának** kialakítására az alábbi fobb alternatívák jelentkeznek:

1. Az értékesítési csatornákat kiszolgáló személyzet az üzleti területeknél marad, a fiókhálózat a jellemzően független Management besorolás szerint működik tovább.
2. Egyes csatornák munkáltatói szinten átsorolásra és besorolásra kerülnek az új központi szervezethez, míg a fiókhálózat a korábbi, független besorolás szerint működik tovább. Néhány értékesítési csatorna azonban továbbra is üzletági besorolásban marad.
3. Minden értékesítési egység a központi szervezet része lesz.

A:/ az összes értékesítési csatorna (a fiókhálózat is) egy új, közvetlen Management irányítás alá tartozó központi egységbe olvad be

B:/ tematikus csoportosítás szerint közvetlen Management irányítás alá kerülnek az egyes értékesítési rendszerek: fiókhálózat, Office Banking, Call Center szolgáltatás, stb.

C:/ a fiókhálózattal egyenrangú, ún. fiókon kívüli értékesítési foosztály jön létre, közvetlen Management irányítás alatt

Bár a teljes értékű, háromdimenziós felépítés megalkotása működő szervezetben a korábbi szervezeti felépítést jelentősen átalakítja, mégsem jár a szervezet létszámának emelésével: az mindössze a már létező organikus besorolások átcsoportosítását jelenti, valamint a korábban

alkalmazott szakmai kompetenciák és kapcsolatok újradefiniálását teszi szükségessé. A kialakuló háromdimenziós szervezeti struktúra bevezetése igen tiszta és logikus szervezet-irányítási rendet eredményez.

A felvázolt átalakulási folyamat során a szervezetekben meglévő egyedi adottságok a teljesen homogén struktúrától való apróbb eltéréseket eredményezhetnek. Ennek fényében a megcélzott „ideális” állapotól elmaradó struktúrák is kialakulhatnak. Ugyanakkor a hagyományos szervezeti felépítéstől való leírt tetszőleges szintű elmozdulás már jelentősen támogatja az értékesítési csatornák szervezett működtetését. Az ideális modelltől való eltérések viszont szakmai ellentétek, vagy munkáltató érdekek ütközése miatt akadályozzák a lehetséges leghatékonyabb működés kialakítását.

4. KISZOLGÁLÁS TÁMOGATÁS I KOMPETENCIÁK FEJLŐDÉSE

„*Scribendi recte separe est et principium et fons*”⁸⁷

(Horatius)

A pénzüintézetek a fiókon kívüli alternatív értékesítések bevezetésével a vásárlói szokások, és ezzel együtt a kiszolgálás módjának megváltozását remélik. Az értékesítési csatornák kialakulása, valamint az értékesítéstámogatás új módszereinek megjelenése újfajta szervezeti feladatok kialakulásához vezetett. Ez a jelenség a szervezetben korábban kialakult értékesítéstámogatási kompetenciák átalakulásával, újra struktúrálásával, gyakran összevonásával jár együtt. A folyamat hatására egyfajta tudásalapú szervezeti átrendeződés indul el. A továbbiakban ezen változások négy fő elemeit elemzem:

- a CRM megvalósítását
- az értékesítési rendszerek minőségbiztosítását
- a tartalomirányítás új módszereit (Content Management)
- valamint az ügyfélazonosítás kiterjedt problémáját.

4.1. CRM a gyakorlatban

Mai, főleg emberi alapokon nyugvó értékesítési rendszereinkben az ügyfélkapcsolati ismeretek és értékesítési logika jelentős hányada az ügyfélszolgálati személyzet birtokában van. Az értékesítés támogató rendszerek kialakulása és beépülése az ügyfélkapcsolati folyamatokba, a humán intelligencia szervezett átrendeződését, és számítástechnikai rendszerekbe történő integrálódását indítja el. A tiszta logikára épülő üzleti folyamatok automatizálása mellett megjelentek, analitikus, illetve szokásvizsgálatokra épülő eredmények visszatáplálása az értékesítés folyamatába, a humán kiszolgálói személyzet fontosságának kötelező csökkenésével jár együtt. Ennek felismerése a szervezet számára az alkalmazott munkaerő tudatos átformálását indíthatja el, ahol a közvetlen az értékesítésben dolgozók szerepéhez képest, a központi értékesítés irányítás szakmai fontossága,

és felelőssége jelentősen megnövekedett. A személyes ismeretek kollektív tudássá történő transzformálása, a kiszolgálás minőségének egységes emelkedése mellett, helyes humánpolitikai támogatás esetén jelentős megtakarításokhoz vezethet a szervezet egésze számára. Az ügyfélkapcsolatban felhasznált intelligencia emberi alapokról gépi rendszerekbe történő áthelyezése (CRM, AI⁸⁸) a jövő kiszolgálási kultúrájának meghatározó részévé válik. Az üzleti intelligencia beépülése a kiszolgáló rendszerek működésébe, a szervezet működéséhez szükséges tudás-allokáció megváltozásával jár együtt.

A banki ügyfélkapcsolatok elektronikus alapokra helyezése előtt igen fontos néhány hatás tudatos figyelembe vétele. Az automatizált ügyfélkapcsolatok kialakulása olcsóbb értékesítést jelent, de a vele járó személytelenség az ügyfélvesztés elohírnöke is lehet. Ez a veszély a kiszolgálás személyre szabottságának emelésével kezelhető, sőt a lojalitás-növekedés irányába is terelhető. Ennek modern eszköze az ún. Customer Relationship Management (CRM) nevű módszertan, filozófia. A Gartner Group definíciója szerint: „CRM alatt azt a koncepciót értjük, amiben egy vállalat átfogó képet adhat az ügyfeleiről azért, hogy a lehető legszorosabb kapcsolat jöjjön létre közöttük, és a vállalat az ügyfeleken elérhető legnagyobb profitra tegyen szert.” Az ügyfélkapcsolatok tudatos kezelésével nemcsak az ügyfelek elégedettségét tudjuk biztosítani, hanem pontosan mérhetővé válnak az egyes ügyfélkapcsolatok termelte nyereségek szintjei is. Ennek alapján a kiterjedt a CRM gondolkodás egy üzleti stratégiai folyamat, melynek fókuszában az ügyfelek viselkedésének ismeretén alapuló, az ügyfélkapcsolatokat menedzselő komplex rendszer áll, mely az ügyfélérték, ügyfél-profitabilitás növelésén keresztül valósítja meg a cég jövedelmezőségének, piaci értékének állandó növelését.

Sok szervezet esetében a CRM bevezetésének szervezeti feltételei nem léteznek⁸⁹. Ugyanakkor a modern kereskedelmi elveket valló vállalatok számára a CRM bevezetése stratégia célként kell, hogy megfogalmazódjon. A módszer adott esetben a pénzügyi területet valamennyi üzleti/ügyfélkapcsolati területén kiválóan alkalmazható értékesítési ismereteket biztosít, mely nem csak magánszemélyek kiszolgálása, de vállalati kapcsolat menedzselésében is alkalmazható. Fontos annak megértése, hogy a CRM problémaköre csak részben szervezeti és üzleti, emellett

⁸⁷ „Bölcs tudomány a helyes költés forrása, alapja”

⁸⁸ Artificial Intelligence = mesterséges intelligencia

⁸⁹ A CRM kérdése nem IT és nem üzletág specifikus feladat – hanem ideális esetben a szervezet egészére kiterjedő viselkedési mód, ügyfélkapcsolati kultúra.

technológiai kérdés is. Ezért célszerű e két terület párhuzamos, kiegyensúlyozott fejlesztése⁹⁰. A jól végzett munka egyrészt a költségek, kockázatok minimalizálásával, másrészt a szervezet piaci adaptivitásának javításával hálája meg magát.

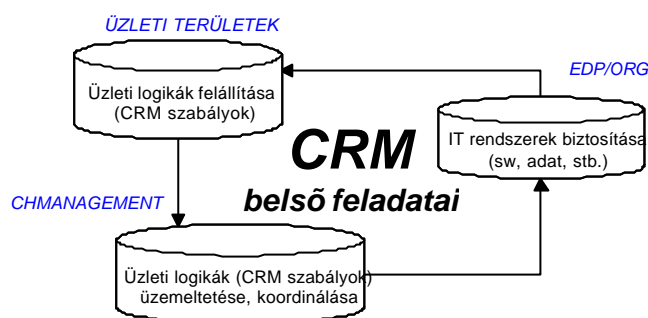
A CRM megvalósításához elsoként a szervezetben meglévo üzleti tudás intézményesítését, és elsodleges üzleti, értékesítési szabályokba foglalását kell elvégezni. A folyamatosan fejlődó rendszerek valóban hatékony működéséhez szükség van az új szemlélet meghonosítására, mind az ügyfélkapcsolati munkatársaknál, mind a szervezet egyéb területein. Azaz, a szervezeti, tudásbeli oldal legalább olyan fontos, mint a technológiai. Az automatizált ügyfélkapcsolati rendszer bevezetésével várható üzleti elonyök meghatározása nem egyszerű, azonban a bevezetés előtt alkalmazott értékesítési, ügyfélkapcsolati folyamatok átvilágítását követően nagyságrendjében számszerűsíthetők. Mivel a CRM mindezen munkafolyamatra hatással bír, a rendszer bevezetésének fontos eredménye az ügyfélkapcsolati ismeretek „intézményülése” miatti kisebb üzleti/banki kockázat kialakulása, mely megakadályozhatja a kiszolgálásban dolgozók fluktuációjával járó ügyfélismeret veszítést. A megvalósult CRM-nek, mint ügyfélközpontú üzleti filozófiának három fő aspektusa van, melyek az elérendo célt együtt, egymásra épülve támogatja: egyrészt az ügyféladatok egységes adatbázisba szervezésével megteremti az ügyfél szintu tudás alapját; másrészt az ügyfelek viselkedése alapján azokat leíró, illetve ügyfélcsoportokat képzó szabályok felállítását teszi lehetővé; harmadrészt az ügyfelekkel való kapcsolattartást az ügyfél személyes ismeretén alapuló integrált kapcsolatmenedzselési rendszerrel képes támogatni.

Az ügyfélkapcsolatok támogatott irányításával kézzelfogható elonyök jelentkeznek, melyek az értékesítés egészét hatják át. A termék-központú üzleti stratégiát felváltja az ügyfél központú üzleti stratégia elsodlegessége, ami a pénzüzet szempontjából elsodleges fontosságú. Ennek oka egyszerű: a pénzügyi termékek jelentos része könnyen másolható produktum. Ennek megfeleloen, amennyiben valamely szervezet az ügyfelekért folytatott hosszú távú versenyfutásban eredményesen akarja felvenni a harcot, úgy nem a csak termékek terén kell versenyezni, hanem az ügyfélkiszolgálás területén, a testre szabott, egyedi igényeket figyelembe vevo ügyfélkapcsolatot menedzselo technikák alkalmazásával. Ennek számítástechnikai háttere teremtheto meg a CRM bevezetésével. A szervezet működése szempontjából legalább ennyire fontos nyereség, hogy az ügyfelek egyéni értékelésével megtudjuk, hogy melyek a legprofitábilisabb ügyfeleink; felismerjük azokat az ügyfeleket, akik elpártoló félben vannak,

⁹⁰ Gyakori felvetés a CRM kapcsán, hogy az vajon üzleti alapokon nyugvó technológia fejlesztés, vagy

kimutathatjuk a keresztértékesítés lehetőségeit, és a termékfejlesztéssel le nem fedett ügyféligényeket. Mindezen információk tudatos felhasználásával az értékesítési eredmények szempontjából kritikus ügyfél-életciklus növelhető meg.

Az optimális üzemeltetés érdekében, az értékesítési csatornákkal is összefüggésbe kerülő CRM feladatokat szervezetenként több alfeladatra kell szétbontanunk:



10. ábra: Egyes banki területek feladatvállalása a CRM folyamatokban

Forrás: saját ábra

4.1.1. A CRM technikai alapjai

A CRM döntései a felhalmozott, megfelelően csoportosított és letisztított ügyfélviselkedés- adatokon nyugszanak. Ezért elengedhetetlen fontosságú a szervezet ügyfélkapcsolatait nyilvántartó központi adattárházak létrehozása. Ezek egy része az ügyfél személyes adatainak tárolását végző statikus tárházak, melyek fontos feladata egyfajta ún. "profil" kialakítás támogatása. E mellett szükség van az ügyfelek tranzakcionális adatainak analitikus célokat szolgáló tárolására. Ezek dinamikus feldolgozására valamely kutató (datamining) illetve döntéstámogató rendszer alkalmazása célszerű, melyek segítségével tetszőleges adathalmazban felkutatjuk a számunkra hasznos, rejtett összefüggéseket. Jellemzően ezen adatbányászati módszerekkel olyan információkat kaphatunk, amelyek meghaladják az adatbázisok létrehozásának eredeti céljait. Ezzel a módszerrel mintegy helyettesíthetjük az értékesítésben alkalmazott intuiciót, illetve „nagyüzemivé” tehetjük annak gyakorlatát. A feltárt logikák visszacsatolt alkalmazásával a továbbiakban egyes emberi (szakértői) döntések automatizálhatók, amivel nemcsak emberi

technológia vezérelte üzleti lehetőség (Business driven' – IT based vs. IT driven' – Business based)

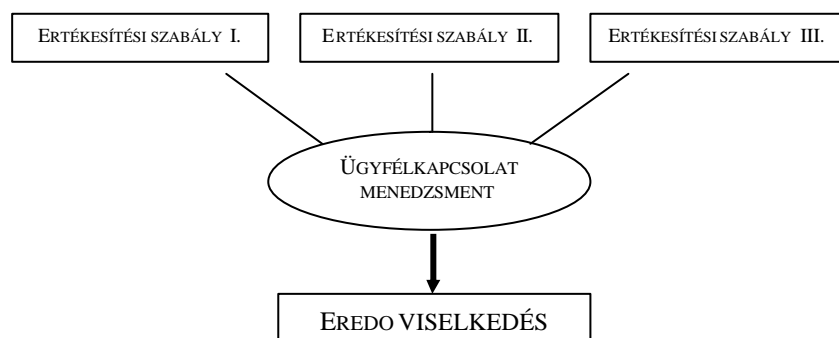
eroforrást takaríthatunk meg, hanem felgyorsíthatjuk az elektronikus üzletvitel során különösen nagy jelentőségű válaszadásaink reakcióidejét.

Ideális esetben az adatbányászati módszerek alkalmazásának eredménye lehet egyfajta ügyfélszegmentáció, mely támogatja a hatékony marketingstratégia és az ügyfélkapcsolat menedzsment kialakítását. A szegmentáció során olyan csoportokra osztjuk fel jelenlegi és potenciális ügyfeleinket, amelyek egymástól marketing szempontból szignifikánsan különböznek. Megfelelően megválasztott tulajdonságok ismeretében olyan dolgokra következtethetünk, melyek előre jelzi a lemorzsolódási valószínűséget vagy a várható hasznot az üzleti kapcsolat teljes ideje alatt. Így az egyes csoportoknál más-más üzleti- és marketingstratégia alkalmazására van lehetőség.

4.1.2. A CRM szervezeti pozícionálása

Az CRM hatékonyságát alapvetően meghatározza a szervezet és a módszertan viszonya. Ha a CRM, mint ügyfélkapcsolati tevékenység nem épül be szervesen a vállalati filozófiába, akkor elmélete gyakorlatilag kiaknázatlan marad, semmit sem tud tenni az ügyfelek megnyeréséért és megtartásáért. A sikerhez, a CRM alkalmazhatóságához az ügyfélközpontúságot minden alkalmazottnak el kell fogadnia, meg kell értenie. A valódi ügyfélközpontúsághoz a CRM csupán alapot tud biztosítani a gyakorlati-technikai-tudásbeli háttér megteremtésével.

A CRM szerű szervezeti felépítés sarkalatos pontja az ügyfélkapcsolati logikák koordinációja. Kiterjedt CRM esetén az üzleti területek sokrétegen próbálják befolyásolni az ügyfélkapcsolati rendszerek működését.



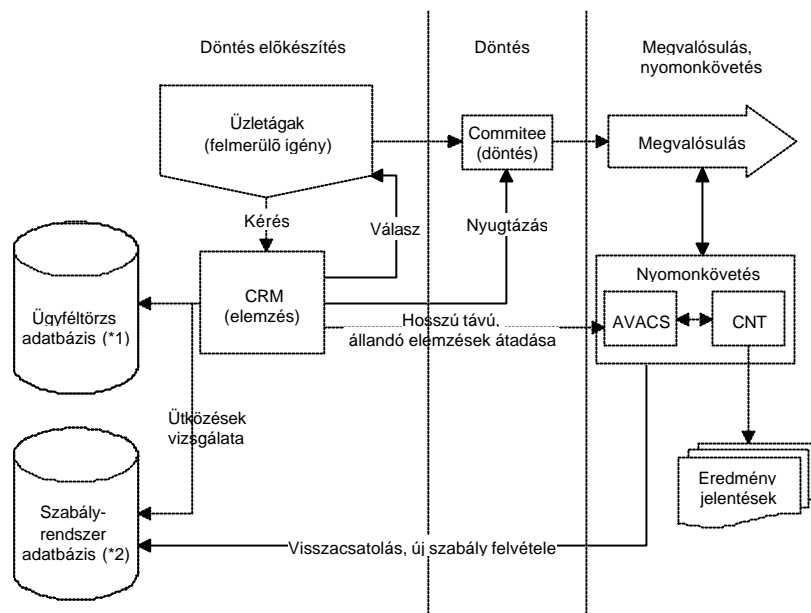
11. ábra: Ügyfélkapcsolati logika kialakulása

Forrás: saját ábra

Az, hogy az igényelt szervezeti viselkedések közül melyik igény kerüljön kielégítésre, valamely a szervezet egészének érdekét képviselő rendező elv, koordináció figyelembe vételével kell eldönteni. Így ezt a koordinatív funkciót gyakorlati szempontból az üzleti területeken kívül, azoktól egyenlő szervezeti távolságra szükséges pozicionálni.

A CRM működtetéséért felelős, a koordinációt végző egység az üzletágak felkérései alapján, vagy azzal együttműködve elemzi az ügyfelek szokásait-viselkedését. A kapott felismeréseket az üzleti területekkel közös feladat értékelni, és kiválasztani a szolgáltatás, termék vagy alkalmazandó üzleti szabály ügyfélkörnek való megfelelésségét. Az így feltárt információkat az üzletágak akvizíciós, értékesítési és termékfejlesztési tevékenységeikben, vagy éppen új értékesítési logikák felállításában egyaránt fel tudják használni. A CRM koordináció önmagában döntéseket nem hoz, azokat csak kutató munkájával előkészíti. Feltárja a döntéssel kapcsolatos lehetséges ellentmondásokat, illetve a már definiált üzleti szabályokat tartalmazó rendszerbeli ütközéseket. A CRM koordinatív funkciójában megoldandó feladatok:

- az üzleti logikák, szabályrendszer központi nyilvántartásának megvalósítása
- az ügyfelek és a bank közötti interakciók rendszerezése, koordinálása
- az üzleti tevékenység és az ügyfélszolgálat támogatása
- üzletágak közötti elemzések végrehajtása: előrejelzés, értékesítésciklus-elemzés, területi hozzárendelés, felgöngyölítő és lefűró jelentések
- vezetők tájékoztatása egy könnyen és jól használható jelentési rendszeren keresztül
- adatszolgáltatás a különböző termékek kidolgozásának érdekében
- a felhalmozott adatok a szervezeten belül történő, üzletág független felhasználása (pl. belső portál personalizálása, vagy munkaerő fluktuáció csökkentése)
- döntés előkészítések támogatása



*1 Az Ügyféltörzs adatbázis tárolja az ügyfelekről nyilvántartott összes információt.

*2 A Szabályrendszer adatbázis az üzletágak által definiált üzleti szabályokat tárolja.

12. ábra: A CMR szabályok működtetésének lehetséges folyamata

Forrás: saját ábra

4.1.3. A CRM bevezetésének elonyei és hátrányai

Az alábbiakban pontokba szedve összefoglalom a CRM filozófia szervezeti bevezetésével együtt valószínűsíthetően kialakuló pozitív és negatív szervezeti hatásokat, melyek megjelenése az adott szervezet felépítésétől, működésétől függően változhatnak.

Elonyök az ügyfelek szemszögéből:

- Az egyes kommunikációs, illetve értékesítési csatornák (Call Center, ATM/SST, Internet, SMS) integráltak, mindig a számukra legkényelmesebbet használhatják.
- A nyújtott információ és szolgáltatás személyesebb, mint korábban.
- Jól idozított "érdekes", testre szabott ajánlatokat kapnak. A megkeresés ma DM levél, vagy Telesales keresztül történhet. Ezt a jövőben az Email, az Internetes Portál, az SMS, a saját ATM-ek és az SST felületek adta lehetőségek kihasználásával egészíthetjük ki.

- Kompetens banki alkalmazottakkal kerülnek kapcsolatba.
- Visszajelzéseik, véleményeik, igényeik eljutnak a megfelelő helyre (például a termékfejlesztőkhöz) és azokra választ kapnak.

Elonyök a munkatársak szemszögéből:

- Egyes idorabló értékesítési, marketing folyamatok automatizáltak, ezért több idő jut például a kreatív problémamegoldásra, a tanácsadásra.
- Lényegesen több -azonnal elérhető- minőségi információval rendelkeznek ügyfeleinkről és termékeinkről, ezáltal az ügyfél számára a neki legmegfelelebb terméket és szolgáltatást tudja egyedi módon felajánlani.
- A kollégák magasabb szintű képzést kapnak, melynek révén korszerű, hatékony módszerek alkalmazására nyílik lehetőség, önállóságuk megnövekszik.
- Teljesítményük megítélése és javadalmazásuk objektívvá válik, hiszen a CRM rendszer minden adatot tárol az alkalmazottak ügyfélkezelési gyakorlatáról és annak eredményéről.
- Kollégáink bekapcsolódhatnak a később kialakításra kerülő, banki tudásmenedzsment rendszerbe. Az értékes munkatársi tapasztalatok céges szintű közkinccsé válnak, melyeket mind a többi kolléga, mind a bankvezetés felhasználhat (kollektív tudásszint megnövekszik).

Közép és felsővezetés számára hordozott elonyök

- A CRM eszközök stratégiai döntéseket támogatnak, segítségükkel lehetőségünk nyílik többek között az ügyfélszokások feltárására és megismerésére, az ügyfeleink új igényeinek azonosítására.
- Mélyebb ügyfélszegmentálás révén testre szabott termékek értékesítése előtérbe kerül, a korábbinál hatékonyabb marketingkampányok alkalmazása mellett.
- Ügyfelenként feltárhatók az értékesítési potenciálok: cross-selling, up-selling és egyéb akciókkal az egyéni nyereségesség jelentősen emelhetővé válik.
- Ügyfelenként vizsgálható az ügyfélnyereségessége és számítható a jövőben várható ügyfélérték.
- A CRM rendszer olyan, korábban rejtett akvizitálható ügyfélcsoportokra mutat rá, amelyek hasonló jellemzőkkel írhatók le, mint a már meglévő nyereséges ügyfelek.

- Az értékesítések pontosabb előrejelzése révén csökkenthetjük a termékhez kapcsolódó költségeket.
- Az ügyféltudás a vállalati adatbázisban marad akkor is, ha munkatársaink távoznak a banktól.
- Fejlődik a szervezeten belüli kollektív tudás szintje

A CRM elonyeinek felsorolása mellett, szükséges annak buktatóit is megvizsgálni. A CRM gyakran nem tud eleget tenni a vele szemben támasztott elvárásoknak, de ez nem az alkalmazott technológiának köszönhető. A hibák nem azt jelentik, hogy a technológiák rosszak, hanem a túl nagy ráfordítások nem térülnek meg, az elvárások nem igazolódnak be. Ezt sokszor a CRM, mint csodaeszközbe vetett hit alapozza meg.

- A szervezeti marketing terület a CRM-et sokszor úgy kezeli, mint a még több ügyfél megszerzésére és megtartására irányuló lehetőséget. Azonban a hatékony CRM a szervezet viselkedésének minőségi változására fókuszál, nem pedig a mennyiségi kiszolgálás fokozására.
- Az IT területek tipikusan egy tökéletes technológiai megvalósulásnak kezelik a CRM-et. Valóban tény, hogy minél kevesebb az emberi beavatkozás, annál stabilabb egy rendszer. Ugyanakkor az ügyfelek még a mai, elektronizált világban is szívesebben veszik az emberi hangot, segítséget és tanácsadást, mint egy bedrótzott működésű technikai eszköz automata útmutatásait.

Az ügyfeleket éró negatív hatások

- Gyors kiszolgálás helyett, technikai problémák sokaságával szembesülhetnek és az eredetnél jóval lassabb kiszolgálásban részesülhetnek.
- Elektronikus postaládájukat eláraszthatjuk a különféle érdektelen ajánlatok sokaságával. (SPAM^{p1} veszélye)
- Olyan kommunikációs csatornákhöz kerülhetnek, amelyek számukra nem kényelmesek, vagy az általuk kedvelt csatornákat csak igen kedvezőtlen kondíciókkal vehetik igénybe.

Munkatársakra gyakorolt negatív hatások

- Az "automatizált" folyamatok nem hogy kevesebb, inkább több munkát adnak számukra, mint eddig, miközben munkájuk eredményességét nem tudják növelni.
- Ha nem kapnak megfelelő képzést, tréninget, nem tudják megfelelően használni a szoftvereket.
- Ha a CRM rendszert nem kötik össze az érdekeltségi rendszerrel, nem is akarják használni az alkalmazásokat.

Közép- és felsővezetésre gyakorolt negatív hatások

- Ha csak részlegesen építik ki a rendszert, nem hozza a kívánt eredményeket. Ha viszont minden funkciót egyszerre akarunk megvalósítani, túlságosan komplex lesz a projekt és sohasem fejeződik be.
- Az analitikus eszközökkel készített elemzések – pl. hibás definíció okán – valós helyzet torz tükrét képezheti le, ezáltal rossz üzleti döntéseket okozhatnak.
- A CRM eszközök képességeit egyfelől alábecsülhetjük, másfelől túlbecsülhetjük, ezáltal a költségek növekedése és az árrés csökkenése miatt gyakran inkább csökken a nyereségesség.

4.2. Értékesítési rendszerek minőségbiztosítása

Az ügyfélkapcsolataik terén minőségbiztosítási elvek alapján működő szervezeteknél végzett vizsgálódások során rendszerint olyan a témával kapcsolatos nemzetközi fogalmak említésére bukkanunk, mint a TQM, SixSigma, SLA, ISO, etc. Mit is takarnak ezek az elnevezések? Általánosságban a minőségbiztosítás valamely formájának metodológiáját, annak egyes válfajait vagy alkalmazásait takarják e rövidítések. A minőségbiztosítási módszereket alkalmazó szervezetek körét pénzügyintézetekre szűkítve, majd és megvizsgálva a felsorolt, nemzetközi módszereket, hamar szembesülhetünk a ténnyel: a minőségbiztosítás alapelvei jellemzően gyártás vagy szolgáltatás centrikus környezetre alakították ki⁹². De egyáltalán: miért is van szükség minőségbiztosításra egy pénzügyintézetnél? Mondhatnánk: ki-ki válassza magának a számára

⁹¹ Kéretlenül érkező (jellemzően e-mail) üzenet

⁹² Ez az oka annak, hogy a jellemzően szolgáltató, kisebb részt „termelő” tevékenységet folytató, vegyes működésű szervezeteknél – és ilyen a pénzügyintézeti szektor – ezek alkalmazása nem egyértelmű és ártó.

legbarátságosabb szolgáltatást nyújtó bankot, és használja azt. Ugyanakkor az egyre szűkülő piacon mozgó pénzüintézetek számára ez a válasz egyre kevésbé elfogadható⁹³. Ez támasztja alá a tény, hogy pl. Magyarországon napjainkban a lakossági ügyfelek esetében is 1.2-1.3 arányú bankhasználat jellemző, de ez az érték a vállalati ügyfelek esetében ennél is jóval nagyobb méretű (Lásd 2.4.1.6.). Vagyis: akinek van bankszámlája, az jellemzően több, mint egy bankot használ – ezzel a kiszolgáltatás minőségébe vetett hitet kérdőjelezi meg és a szervezet irányába mutatott lojalitás szintjét csökkenti. Ez a tény viszont rászorítja a pénzüintézeteket, hogy szolgáltatási minőségüket javítsák, ezzel is megpróbálják ügyfeleik más bankhoz történő „átmozgását” csökkenteni.

Az ügyfélelégedettség befolyásolása (javítása) a szolgáltató szervezet alapvető érdeke. Sok nemzetközi kutatás hasonló eredményekkel mutatja ki: ha egy nem megfelelő minőségű kiszolgálás által keltett negatív kommunikációt ellensúlyozni akarjuk, többszörös hatást kell ellensúlyoznunk, mintha jól működő szolgáltatásainkkal pozitív üzenetere akarnánk ráerősíteni.

10. táblázat: Szájhagyomány terjedése (tapasztalat-csere)

	ELÉGEDETT	ELÉGEDETLEN
KIS PROBLÉMA	5	10
NAGY PROBLÉMA	8	16

Forrás: TARP (USA)

Annak érdekében, hogy a helyzeten úrrá lehessünk, érdemes felülvizsgálni azokat a módszereket és lehetőségeket, amelyek befolyásolhatják a szervezet által nyújtott szolgáltatások milyenségét. Piaci körülmények között gazdálkodó vállalat esetén a kiszolgálási minőség javítása nem válhat a szervezet *l'art pour l'art* viselkedésévé. A minőségi kiszolgálás biztosítása, bár sokszor nem könnyen, de számszerűsíthető költségekkel járó folyamat. Az erre fordítható költségek szintje viszont jelentős faktorként befolyásolja az értékesített termék vagy szolgáltatás ún. egységköltségét, ezen keresztül pedig nagy tömegű kiszolgálás esetén jelentős hatást gyakorol a vállalat profittermelő képességére. Ennek megfelelően a pénzüintézeti tömegkiszolgálásban⁹⁴ napjainkban az egyre csökkenő marzsok mellett a minőségi kiszolgálás kérdésének kezelése sokszor stratégiai szintre emelkedik. Ennek külön indokát adja, hogy a minőségbiztosítási

⁹³ Napjainkban Magyarországon a felnőtt lakosság bankkapcsolatának aránya (konszolidálva) 63-64% között mozog. Ez a szám az EU területén, egyes országokban a 95-98% -os szintet is eléri.

módszerek bevezetése nem egyszerű feladat. Valódi változások elérése érdekében ehhez három területen is előre lépést kell mutatni: a minőségbiztosítás, mint eszköz bevezetése önmagában nem hoz eredményt, a hozzá kapcsolódó szükséges kulturális, politikai változások nélkül [Tichey, 1983].

4.2.1. Kitzött célok

Osborne és Gaebler [1992] által összeállított lista alapján áttekinthetjük az alapvető változásokat befolyásoló szervezeti tényezőket:

11. táblázat: Változást befolyásoló tényezők

MAKRO	MIKRO
KRÍZIS	FELSO VEZETÉS TÁMOGATÁSA
VEZETŐI ÖTLETEK	ÜGYFÉLFÓKUSZ
KONZEVENS IRÁNYÍTÁS	HOSSZÚ TÁVÚ TERVEZÉS
EGYKÉNT GONDOLKOZÓ VEZETŐI RÉTEG	DOLGOZÓK TÁMOGATÁSA, OKTATÁSA
ÖNBIZALOM	DOLGOZÓK ÖSZTÖNZÉSE, CSAPATMUNKA
KÜLSŐ EROFORRÁSOK	TERMÉKEK ÉS FOLYAMATOK FOLYAMATOS MÉRÉSE, ANALÍZISE
KÖVETENDO PÉLDA	MINŐSÉGBIZTOSÍTÁS

Forrás: Osborne, Gaebler

A minőségbiztosítás bevezetésének kezelése csak elsőre tűnik könnyűnek. Aztán lassan kiderül, hogy a felvetett problémák megoldása nem triviális. Ha a bevezetés igénye elhatározásra került, alaposan érdemes megtervezni annak lépéseit. Beckhard és Pritchard [1992] az alábbiak szerint határozták meg a minőségbiztosítás szervezeti bevezetésének alapvető lépéseit: célmeghatározás, szükséges vezetési struktúra felállítása, elkötelezettséget biztosító hozzáállás létrehozása, a változások kommunikációjának megtervezése, erőforrások biztosítása. Amennyiben a felsorolt technikai követelmények adottak, következő elemként a minőségbiztosítási elveket szükséges megfogalmazni. Pénzüintézet esetében termékenként, ügyfélcsoportonként, értékesítési módozatonként más-más szükségszerűség kielégítése válik céllá⁹⁵. A szolgáltatások általános minőségén túl, az értékesítési rendszerek minőségbiztosításában nemcsak az elérhetőség

⁹⁴ A pénzüintézetek esetében ez jellemzően a lakossági és kisvállalati ügyfelek kiszolgálását jelenti

⁹⁵ Pl. bár az internet-es értékesítésben a 724 kiszolgálás alapérték, ennek biztosítása más értékesítési módszerekben (pl. fiók, ügynökhálózat) szinte értelmetlen.

különbözősége jelenik meg mint kritikus paraméter, de az ún. rendelkezésre állásban is jelentős eltéréseknek lehetnek. Példaként, az önkiszolgáló rendszerek általánosságban jóval magasabb rendelkezésre állást igényelnek, mint az emberi intelligencia közbenjárásával működtetett egyéb értékesítési módozatok⁹⁶.

A szolgáltatás nyújtásához szükséges erőforrások összessége mind egy cél, a szervezet által definiált szolgáltatási minőség támogatását kell, hogy szolgálja. A beruházások megtervezéséhez igen fontos faktor a szolgáltatási szint. Ugyanis nemcsak a definiált kiszolgálási színvonal el nem érése okozhat a szervezet számára kárt⁹⁷, de a túlteljesített szolgáltatási szint is hibát jelent. Ugyanis ekkor vagy a szolgáltatás biztosítására beruházott rendszerek túlméretezettek, vagy a szolgáltatás biztosítása folyamatosan a szükségesnél több energia ráfordítással történik. A hatékony működtetés biztosításának garanciái mellett, a jól skálázott beruházásnak a költségek kézben tartásán keresztül, a technikai eszközök gyors amortizációját is tudnia kell ellensúlyozni. Ez esszenciális érdek, mivel a modern technológia gyors fejlődése mellett, a beruházásoknak jóval a számviteli amortizáció bekövetkezése előtt meg kell térülniük (Lásd 2. fejezet, bevezető).

4.2.2. Alkalmazott módszerek

A minőségbiztosítás megvalósítása sokszor nem a módszerek alkalmazása miatt nem tud kiteljesedni, hanem a kiszolgálási minőség definíciójának hiánya miatt. Jellemzően a pénzügyintézetek nincsenek felkészülve a minőségi kiszolgálás, mint gyakorlati imázs-elem kezelésére. A marketing kommunikációban tett ígéreteket, valós, jól definiált és betartható kiszolgálási minőség nem követi. A kiszolgálási minőség költségalapú kezelése valamely oknál fogva nem honosodott meg e szervezetekben, e helyett inkább az egyszerűbb, piackövető magatartás követése honosodott meg. Márpedig a folyamatosan változó társadalmi környezetben a piaci jelenlétet hosszú távon biztosítani akaró pénzügyi szervezetek számára a termékértékesítés, a folyamatszervezés és – újdonságként – a logisztika és minőségbiztosítás új módszereinek bevezetése esszenciális érdeké válik.

Az értékesítési rendszerek minőségbiztosítására kitűzött cél elérése érdekében létrehozandó szervezeti folyamatokat két lehetséges módon közelíthetjük meg, jelesen:

⁹⁶ Fiókhálózat esetében természetes tényként fogadjuk el a nyitvatartási időt, míg például bankkártyás szolgáltatások esetében elképzelhetetlen hasonló "üzemszünet" tartása.

1. működésjavítás
2. minőségbiztosítás

Az első megközelítés tulajdonképpen egy folyamatos fejlesztés, amelyben a résztvevők a szervezet folyamatait saját tapasztalataikból kiindulva tökéletesítik. Ekkor nincs egzakt, kitűzött cél, a feladat az egyre jobb minőség biztosítása. A TQM⁹⁸ és SixSigma⁹⁹ módszertanban e folyamatra alkalmazott módszertan az ún. DMAIC. A betűszó elemei egy körfolyamat lépéseit határozzák meg: definition, measurement, analysis, improvement, control. A ciklikusan végzett minőségjavítás elméletileg egyre jobb minőségű folyamatok kialakulásához vezet. A módszer hibája, hogy csak relatív szűk szakmai környezetben alkalmazható, és ekkor is az átalakított folyamatok más folyamatokra való hatásának követése nem biztosított.

A második megközelítést adó módszer, vagyis a minőségbiztosítás értelmezése kettős: alkalmazhatjuk a jellemző szervezeti viselkedés rögzítésére (lásd SLA módszerek¹⁰⁰), vagy meghatározott minőségi szintek folyamatos megtartására (SixSigma). A kettő közötti lényegi eltérés két síkon fogalmazható meg:

1. Az SLA esetében a jellemzően már teljesülő kiszolgálási minőség rögzítését végezzük el, és ennek teljesülését követjük. A szolgáltatási szint meghatározása kvázi bench mark¹⁰¹ alapú, nem előzi meg tudatos költség-haszon analízis.
2. Míg az SLA esetében a teljesülés kritériuma csak az előírt értékektől való el nem maradás, addig a SixSigma esetében az előírt értéktől való *szórás* figyelése valósul meg. Vagyis az SLA-hoz képest jóval tudatosabb ráfordítás-kezelést megvalósító módszer.

A pénzügyintézetek a manufaktúrális munkavégzéstől, a tömegtermelésig sokfajta folyamatot működtetnek. Ezért e szerte ágazó tevékenységben egyik leírt módszer sem alkalmazható kizárólagosan. Így logikusan e módszerek kombinációja biztosíthatja a szervezet számára az optimális viselkedést.

⁹⁷ Ez inkább marketing jellegű, vagyis az ígéretek be nem tartása

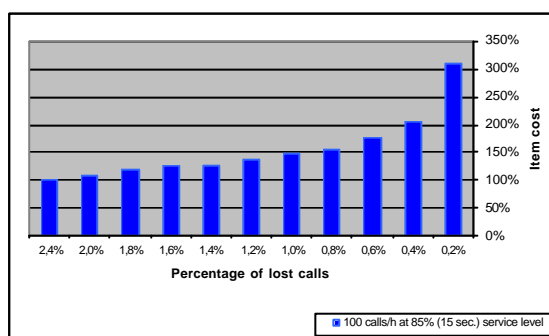
⁹⁸ Total Quality Management

⁹⁹ A Motorola által kifejlesztett, főleg termelési rendszerek minőségbiztosítására alkalmas, statisztikai alapú módszertan

¹⁰⁰ Service Level Agreement

¹⁰¹ Piaci tapasztalat

A minőségi ügyfélszolgálat és az ezzel járó költségek kapcsolatára jól követhető esetpéldát találunk a telefonos kiszolgálásban. E szolgáltatások egyik, az ügyfelek által is tapasztalható jellemzője az ún. elveszett hívások aránya. Az elvárt szolgáltatási szint biztosítása érdekében a jól szervezett, jellemzően sokszor hosszított munkavégzésben dolgozó, ún. Call Center szolgáltatások egyik fontos jellemzője, hogy az egy shift-en¹⁰² dolgozó munkatársak száma (és ezzel együtt bérköltsége) folyamatosan kövesse a várható beérkező hívások által szükségessé váló szintet¹⁰³. A probléma analizálásával válik érdekessé e kérdés, ui. a kiszolgálási minőség javítása a munkaerő költségek emelkedésében már nem lineáris növekedést okoz, hanem egy bizonyos szint felett exponenciálisan emelkedet. Vagyis, ha elemezzük a szolgáltatás bérköltségét, akkor tapasztaljuk, hogy a szervezet által előírt kiszolgálási szint és a vele járó költségek, valójában milyen korrelációban állnak. Az így feltett kérdésre viszont már sokkal egyértelműbb és tudatosabb üzleti döntést lehet hozni, ahol a kiszolgálási szint meghatározása a piackövetés tudattalan viselkedésével szemben valóban megalapozottá válik.



13. ábra: Elveszett hívásarány és az egységköltség kapcsolata a Call Center kiszolgálásban

Forrás: saját ábra

4.2.3. Mérés

A szolgáltatási minőség mérése két módon valósulhat meg. Az egyik a szolgáltatások kvalitatív minőségét szolgáló minősítések, jellemzően az üzleti területek által támogatott kérdezőbiztosi

¹⁰² angol szakzsargon: muszak

¹⁰³ A beérkező hívások száma, a szervezet által szolgáltatási normaként elvárt kiszolgálási szint (vagyis az elveszett hívások aránya) pontosan meghatározza a minden pillanatban szükséges kiszolgálói számot.

értékelések elkészítésével. A másik a szolgáltatások kvantitatív elemzése, mely teljesen objektív, adatokra épülő kimutatások körét fedi le. Ez utóbbi tipikusan a szolgáltatásokat üzemeltető, működtető területek számára hordoznak értékeket. A két módszer közötti lényegi eltérés, hogy míg az első ember által időszakosan végzett mérésekből előállított adatok feldolgozásából táplálkozik, addig a másik folyamatos adatrögzítések automatizált értelmezésével állítható elő. Vagyis

- míg a pl. mystery shop-ingra¹⁰⁴ épülő kvalitatív elemzések jellemzően rövid-közép távú beavatkozásra adnak élehetőséget, addig a rendszerek működésének folyamatos elemzése, a rendelkezésre állás, vagy a hibamentes működés figyelése azonnali beavatkozást tesz lehetővé.
- illetve míg a kiszolgálás minőségének érzeti megítélése jellemzően nem tér ki a kiszolgálási szinten felüli teljesítésére, addig a technikai kritériumrendszerben megfogalmazott elvárások esetében nemcsak az alul, de a plusz költségeket okozó felülteljesítés is könnyen kimutathatóvá válik.

Mind a kvalitatív, mind a kvantitatív mérést adó módszerek esetében a vizsgált paramétereknek igazodnia kell az egyes szolgáltatások és értékesítési módszerek karakterisztikáihoz. Az alapvető mérési értékek az alábbi témák mentén sorakoznak fel:

- Rendelkezésre állás
- Ügyfélbarát kiszolgálás
- Kiszolgálás sebessége
- Hibamentes ügyintézés
- Információ szolgáltatás helyessége
- (Kereszt)értékesítési lehetőségek kiaknázása

Jellemzően már ezen alapvető értékeken belül is szükséges a differenciálás az egyes értékesítési rendszerek vizsgálata során¹⁰⁵. Természetesen a kiszolgálás általános értékein túl, minden értékesítési módszer felvonultat egyedi, és a minőségbiztosítás keretein belül mérendő paramétereket. Ugyanakkor ezen paraméterek vizsgálatának csak akkor van valódi értelme, ha

¹⁰⁴ az ügyfél nevében végzett ún. próba vásárlások

annak a meghatározott szinttől való eltérése valóban számszerűsíthető veszteséget, vagy piaci hátrányt okoz a szervezet számára¹⁰⁶.

A második, a kvantitatív módszer alkalmazása – különösen, ha az folyamatosan és automatizált módon valósul meg – a szolgáltatásokat biztosító rendszerek menedzselésében is hatékony támogatást tud nyújtani. Az ügyfél „nevében”, automatizált módon végzett próbavásárlások hamar megmutatják, és megfelelő kapcsolat esetén azonnal riasztják, a szolgáltatás kiesése esetén az azt működtető személyzetet. Így valójában a valós ügyfélpanasz megjelenése előtt történő beavatkozással a szolgáltatásban kialakult kritikus helyzet idejekorán javítható.

4.2.4. Panaszkezelés

A minőségbiztosítás egyik speciális rendszere az ügyfélpanaszok kezelése. Ezt a tevékenységet ma Magyarországon törvényi szabályozás¹⁰⁷ írja elő a pénzüintézetek számára. Az ügyfélpanaszok és reklamációk kezelésének feladata, hogy egységesen, a szervezet valamennyi üzleti tevékenységére kiterjedően rögzítse a panaszok és reklamációk befogadásának, kivizsgálásának és válaszadásának rendjét, illetve alapelveit érvényesítse a pénzüintézet üzleti tevékenységében résztvevő valamennyi terület és munkatárs számára. A törvényi előírás alapján a panaszkezelés előre rögzített módszerét alkalmazni kell minden ügyfélpanasz és reklamáció esetén, vagyis az ügyfelek által személyesen vagy telefonon bejelentett, illetve postai úton, levélben, elektronikusan vagy faxon beküldött panaszokra, reklamációkra¹⁰⁸. A törvényi szabályzás pénzüintézetek számára ezen esetek kezelésére Panaszkezelési Csoport felállítását írja elő.

¹⁰⁵ Míg egy direkt szolgáltatást nyújtó rendszer esetében pl. a magas rendelkezésre állás alapvető érték, addig ennek vizsgálata a fiókhálózati értékesítésben legfeljebb közvetett módon, pl. mint várakozási idő jelenik meg.

¹⁰⁶ Pl. angol nyelvterületeken tipikus minőségbiztosítási kérdés a telefonos ügyfélszolgálatoknál, hogy a kiszolgálást végző alkalmazott rágógumizik-e? Ugyanakkor amennyiben ez a tevékenység nem észrevehető az ügyfél számára, ennek mérése inkább a túlhajszolt minőségbiztosítás példájául szolgálhat.

¹⁰⁷ A hitelintézetekről és a pénzügyi vállalkozásokról szóló 1996. évi CXII. Törvény; A tokepiacról szóló 2001. évi CXX. Törvény; A fogyasztóvédelemről szóló 1997. évi CLV. Törvény; Az elektronikus kereskedelmi szolgáltatások, valamint az információs társadalommal összefüggő szolgáltatások egyes kérdéseiről szóló 2001. évi CVIII. Törvény; A pénzforgalomról, a pénzforgalmi szolgáltatásokról és az elektronikus fizetési eszközökről rendelkező 232/2001. (XII.10.) Korm. Rendelet; A PSZÁF 14/2001. sz. ajánlása A pénzügyi szervezetek ügyfélszolgálati tevékenységéről

¹⁰⁸ Általánosságban „reklamáció” alatt minden olyan ügyfélkifogás értünk, amelyet a ügyfél szóban (személyesen vagy telefonon) jelent be, és amelyeket igen rövid időn belül lehetséges rendezni. A „panasz” viszont minden olyan ügyfélkifogás, amelyet ügyfél írásban közöl, vagy amelyet a szervezet reklamációként fogadott be, de azt az ügyfél számára nem tudja rövid időn belül kielégítő módon rendezni.

A panaszkezelés valódi haszna abban áll, hogy a már megesett tévesztés, vagy hiba valóban rögzítésre, analizálásra kerüljön, majd a feltárt hiányosságok alapján a munkafolyamatok javításra kerüljenek. Ezzel a további hasonló esetek kialakulása akadályozható meg. Ugyanakkor meg kell állapítani, hogy jó működő szervezetben a panaszokból levonható következtetések gyakorlati változtatásokká való konvertálása nem ritkán a szervezet korábban üzleti alapon kialakított szolgáltatási minőség kritériumainak teljesülését sértheti. Vagyis: amint azt korábban kifejtettem, a minőségi kiszolgálás fogalma, amennyiben azt együtt kezeljük annak gazdaságossági kihatásaival, korlátossá válik. Az viszont természetes és kezelendő tény, hogy minden korlát valakinek az érdekeit sérti. Gyakorlati példánál maradva, ilyen eset állhat elő, amennyiben az ügyfél a telefonos kiszolgálás igénybe vétele során, épp a kiszolgálási minőségben meghatározott elvesztett hívárány áldozatául esik. Bár az ügyfél a kiszolgálás minőségére megtett panaszja jogos, a rendszer beállításain nem érdemes változtatni, kvázi a kiszolgálási szint gazdaságossági alapon történő definiálásával együtt tudomásul kell venni bizonyos számú lehetséges panaszt.

4.3. Tartalomkezelés a modern értékesítés szolgálatában

Az ügyfelek által használt médiumok számának növekedésével az elérhető információk összehasonlíthatóvá válnak, ezért fokozottan szükségessé válik az elérhető információk egységességének a tartalomra (content) vonatkozó valós idejű, központi támogatásának a bevezetése. A modern szervezetek technológiai fejlődésének egyik napjainkban kialakuló sarkalatos pontja a *kommunikációval kapcsolatos szervezeti információáramlás és tudáskezelés* új alapokra helyezése. A külső és belső ügyfél-kommunikáció átalakulása és drámai szintű kibővülése az (online) kommunikáció megszervezésének és koordinálásának új szervezeti módszereit követeli meg. A sokcsatornás értékesítés szervezeti bevezetése az ügyfelek számára eljuttatott információk szervezésének, irányításának új szervezeti modelljét kényszeríti ki - a tartalom menedzsment kialakítását, angol terminológiával a Content Management (CM) létrehozását. A Content Management fogalma rövid múltat tekint vissza, ezért annak általánosan elterjedt, pontos meghatározása ma még ki sem alakult. Ide vezethető vissza, hogy gyakran különböző szervezetek, gyártók és szakemberek mást és mást értenek e fogalom alatt. A Content Management a legszűkebb fogalmi meghatározás szerint a *web-es tartalmak menedzselését, tudatos felhasználását* jelenti. Segítségével a tartalmak előállítója hatékonyan szervezheti és üzemeltetheti információs/kommunikációs internetes portálját, legyen szó B2C, vagy akár

B2B¹⁰⁹ tevékenységről. Tágabb értelemben a tartalomkezelés témakörébe tartozik *a szervezetten belül fellelhető összes (üzleti) tartalom, információ, funkció elektronikus kezelése, azok átfogó, tudatos menedzselése*. Vagyis a dokumentum-kezelés és munkafolyamat-menedzsment (iroda-automatizálás). Az így meghatározott tevékenység főbb elemei az alábbiak:

- dokumentumok fogadása, tartalmak létrehozása;
- dokumentumok, tartalmak elektronikus iktatása, tárolása;
- a keletkezett tudás rendszerezett, biztonságos archiválása és visszakeresése;
- a szervezet egyesített információs, dokumentációs adatbázisának létrehozása (katalógus);
- üzleti és szervezeti folyamatok automatizálása, szabályozása.

4.3.1. A Content Management alapjai

Mivel mára az információ terjesztésének egyik legfontosabb eszközrendszere az internet-technológia, ennek támogatása kiemelt fontosságú a szervezetek számára¹¹⁰. Globalizálódó világunkban a web site gyakran a látogató első és sokszor egyetlen találkozási pontja az adott céggel vagy szervezettel. A tartalomkezelési (CM) megoldások lehetővé teszik az üzleti felhasználók számára saját webes tartalmaik könnyű létrehozását, módosítását, különösebb számítástechnikai felkészültség nélkül. A CM megoldások biztosítják, hogy a tartalmak szolgáltatói valódi szerkesztőségként működjenek, vagyis feladatvégzésük csak az információ eloállítása legyen. A vállalati megjelenésre vonatkozó standardok betartását (ún. Corporate Identity), a szerkesztőktől függetlenül, a CM-et működtető egyéb személyzet irányítja. Ezzel a feladatmegosztással technikailag képzetlen felhasználók tartalmi változtatásokat hozhatnak létre anélkül, hogy HTML¹¹¹ vagy más összetett webes nyelvezetet kellene használniuk.

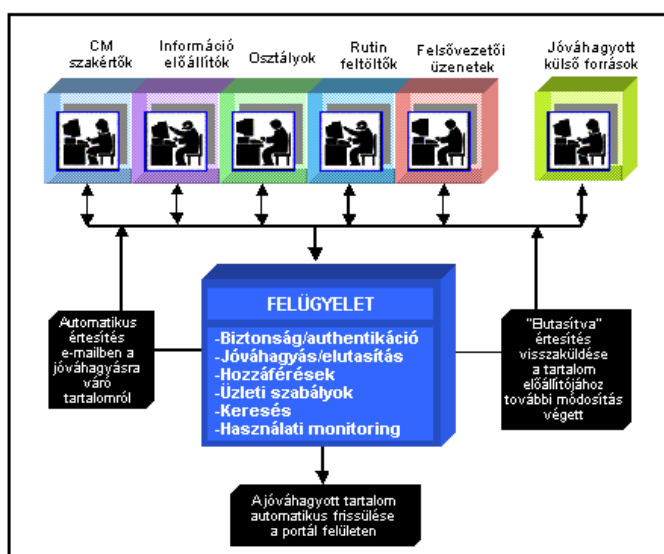
A CM megoldások segítségével a vállalatok úgy tudják fenntartani és működtetni portáljaikat, szervezni teljes ügyfélkommunikációjukat, hogy a tartalmak készítését, ellenőrzését és kontrollját

¹⁰⁹ B2C = Business to Consumer, vagyis a vállalat és egyedi ügyfelei relációja; B2B = Business to Business, vagyis a vállalat és céges partnerei közötti "nagybani" üzleti kapcsolat relációja; B2E = Business to Employee, vagyis a szervezet saját munkavállalói irányába nyújtott szolgáltatásai, B2G = Business to Government, vagyis az állami szervekkel történő üzleti kapcsolat (pl. kötelező adatszolgáltatás)

¹¹⁰ Az on- és offline médiumok egymáshoz viszonyítottságában egy alapvető különbség létezik. Míg a „hagyományos” kommunikációs eszközök (TV, rádió, sajtó, óriásplakát) esetében csupán a kommunikáció irányítása feladatunk, addig az összes ettől eltérő, on-line médium a szervezet saját tulajdonában van. Ennek megfelelően ezeket nemcsak irányítani, hanem üzemeltetni, menedzselni is szükséges. Ez a menedzselési igény az, ami jelentősen megkülönbözteti őket a ma hagyományosnak tekintett kommunikációs eszközöktől, melyeknél ezt a feladatot ún. média-ügynökségek végzik el.

a szervezet teljes szélességében delegálni képesek. Vagyis, egyfajta tudásmenedzsment alapra helyezheti a szervezet ügyfeleknek eljuttatandó információk kezelését. A helyes működési mód megválasztása lehetőséget teremt egyes, koordinációt igénylo feladatok centralizálására, míg más funkciók decentralizált kezelés mellett működtethetők tovább. A hatékony tartalomkezelés szükséges összetevői az alábbiak:

- konszolidált adat/információtárolás (ún. konténerek);
- koordinált információkezelés;
- decentralizált tartalom előállítás;
- külső/belső jogosultsági rendszer kialakítása.



14. ábra: Belső tartalomgeneráció folyamata

Forrás: www.wdvl.com

Az említett funkcionális feladatmegosztás mellett a CM rendszerek fő tulajdonsága, hogy képesek az elokészített és eltárolt tartalmak megjelenésének szervezésére, akár egyes tartalmi elemek időzített publikációját is támogatják. A létrehozott információk teljes életciklusának követését és nyilvántartását is e rendszerek segítségével el lehet végezni (verziókövetés, validitás nyilvántartás). Ez az eszköz egyedül álló módon bármely ügyfélpanasz esetén lehetővé teszi egy tetszőleges elmúlt időpontbeli megjelenés pontos visszaállítását. Mindezen túl, napjaink fejlett rendszereinek segítségével személyre szóló információk is eljuttathatók a portál azonosított látogatói felé. Ez a

¹¹¹ Hyper Text Markup Language

megszemélyesítés (ún. perszonalizáció¹¹²) nagyban növeli a kommunikáció/kiszolgálás színvonalát és hatékonyságát, vagyis a látogatói elégedettséget növeli.

4.3.2. A prezentáció

A technológiai megoldások tökélesedésével és az adatátviteli kapacitások javulásával a pénzügyi intézetek által muködtetett ügyfélkapcsolati rendszerekben az értékesítéstámogatás egyértelmű trendje a web technológiára alapuló tartalomkiszolgálás (HTML, WML¹¹³, JSP¹¹⁴, stb.), ezzel együtt a dinamikus felépülő oldalak terjedése. A CM megoldások kivétel nélkül ezt az utat követik, kihasználva a dinamikus felépítés és megjelenítés elonyeit. A CM vezérelt dinamikus site¹¹⁵ leginkább egy hagyományos napilaphoz hasonlítható. Ha az újság fócíme és általános megjelenése kialakításra került, mindennap új kiadást nyomtatni viszonylag egyszerű feladat. Hasonlóan, ha egy dinamikus site formátuma kialakult, a tartalmak szolgáltatói maguk tudnak szövegeket, képeket és egyéb tartalmakat változtatni. Vagyis a megjelenés elválnak a tényleges tartalomtól. A tárolás jellemzően adatbázisban történik, a megjelenítést pedig webes alkalmazáserver végzi.

A megjelenítésnél egymástól különböző arculatok, ún. klisék használhatók. Ezáltal ugyanazon tartalmak teljesen eltérő megjelenítési környezetben prezentálhatók. Ennek fontossága a sokcsatornás információ/szolgáltatás nyújtás esetén világosodik meg. Ekkor ui. más megjelenést szükséges biztosítani a különböző csatornákon, különböző felhasználótípusoknak (WAP, web, SMS, Palm, Psion, PocketPC, stb.). Az információ tárolás és megjelenítés egymástól való függetlensége teszi lehetővé, hogy adott információ szinte tetszőleges formában és megjelenésben, vagy épp tetszőleges kontextusban és tetszőleges csatornákon jelenhessen meg. A mindössze egyetlen helyen bevitt információ különböző formákban, sokféle csatornán való megjelenítése egyértelmű elonyökkel jár:

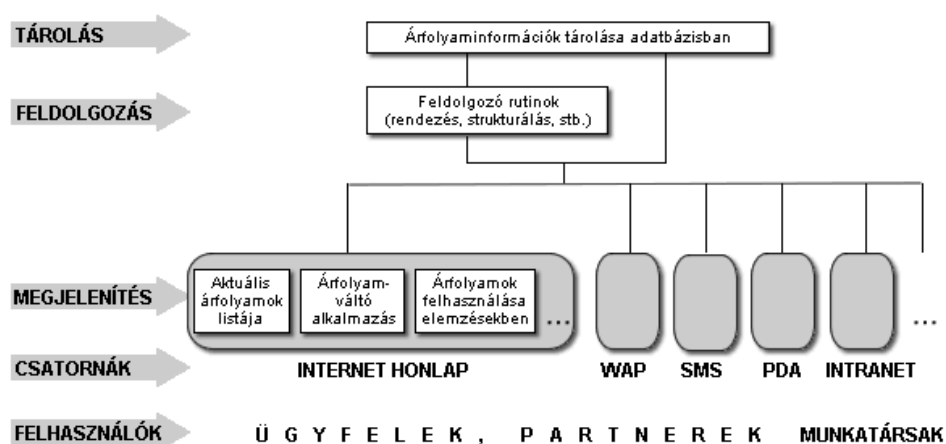
¹¹² A megszemélyesítés - más néven perszonalizáció - lehetőségei jelentősen bővültek a Webes kiszolgálás térhódításával. A felhasználóknak kínált tartalom személyre szabásával a portál látogatója maga állíthatja be, hogy milyen típusú tartalmak (információk, funkciók) érdeklik. Ennek alapján a rendszer minden bejelentkezéskor testre szabott környezetet prezentál a látogató számára, aki így könnyen elérni az őt érto tartalmakat és a számára nem releváns információk nem zavarják a tájékozódásban. A tartalmat szolgáltató is élvezni a perszonalizált megjelenítés közvetlen elonyeit, ugyanis a regisztrációk során begyűjtött felhasználói információk alapján személyre szabott ajánlatokat juttathat el látogatói/ügyfelei számára.

¹¹³ Wireless Markup Language

¹¹⁴ Java Server Pages

¹¹⁵ Internet alapú oldalmegjelenés neve (lap)

- minden tartalmat mindössze egy helyen szükséges tárolni, ezzel megszűnnek a tartalmi redundanciák, inkonzisztenciák;
- a tartalmi módosítások azonnal és egyszerre jelennek meg az összes végfelhasználói felületen;
- a tartalmakhoz rendelt felelőségek egyértelművé válnak.



15. ábra: Példa a banki devizaárfolyam megjelenítésre

Forrás: saját ábra

4.3.3. Kiterjedt tartalomkezelés

A piacvezető gyártók rendszerei ma már nem csupán az internetes technológiára épülő tartalmak kezelésének feladatát látják el, hanem akár a teljes szervezeti tevékenységet lefedik – kiterjedt tartalomkezelést és tudásmenedzsmentet valósítanak meg. A tartalmakat a különböző módokon keletkező információk jelentik. Két alapvető információforrás létezik. Információk a szervezeten belül folyamatosan keletkeznek, ez az egyik forrás, melyek lehetnek információs szövegek, tájékoztatók, promóciós anyagok, valamely frekvenciával frissített adatok, a munkatársak egymás közötti üzenetei, stb. Az információ származhat *külső forrásból* is, mint az információszolgáltatásra szerződött partnerektől érkező anyagok, szakmai hírek, törvényi szabályozások, stb. Mindezen tartalmak különböző formákban léteznek: papíralapú levelezésben; elektronikus levelekben és faxokban; számítógépes alkalmazásokban; számítógéppel előállított kivonatokban, számlákban és jelentésekben; nagy méretű adatbázisokban vagy éppen PC-s fájlokban (táblázatok, szöveges dokumentumok, bemutatók). A tartalomkezelő rendszer feladatai

közé tartozik a különböző információtárak összefogása és minden típusú digitális adattartalom elérésének biztosítása. A megvalósítás összetett feladat. A befektetett energia megtérül ugyanis az egész szervezetre kiterjedő funkcionalitás révén növekszik a dolgozók hatékonysága, mivel a korábbinál könnyebben juthatnak számunkra fontos információhoz, s idejüket nem kell ezek felkutatására vesztegetni. Ezáltal:

- a szervezet munkatársai az ügyfelek kiszolgálására, alapvető feladataira koncentrálhatnak;
- a tartalomforrások feltárásával, a tartalmak azonosításával az üzleti lehetőségek köre bővíthet (adatbányászat, információszervezés);
- mind belső, mind külső kiszolgálásban fontos működési folyamatok automatizálhatókká válnak;
- az egyes alkalmazások integrációjával kialakuló, megemelt szolgáltatási szint révén növelhető a szervezet értéke.

4.3.4. A tartalmak felhasználói

Belso ügyfelek (B2E): A munkatársak megfelelően tartalmas és minőségi informálása több szempontból is kiemelt fontosságú. A szervezeten belüli tudástranszfer, illetve a dolgozói elégedettség és lojalitás növelés olyan jelenségek, amelyek ideális esetben jelentős hasznot, az üzleti potenciál növekedését eredményezhetik. Ugyancsak igaz, hogy a belső ügyfelek viselkedésükkel reprezentálják a külső ügyfelek reakciót. Ennek jelentősége az új szolgáltatások „tesztelése” során növekszik meg. Ekkor ugyanis belső ügyfelek felhasználásával előre megbecsülhetjük a külső, valódi ügyfelek várható visszajelzéseit.

Külső egyéni ügyfelek (B2C): A tartalomkezelés legszélesebb körű felhasználóinak a szervezet ügyfelei tekinthetők. Az információszolgáltatással szemben támasztott igények terén az utóbbi években jelentős változások következtek be: az ügyfelek minél hamarabb akarnak pontos, lehetőleg személyre szabott információkhoz jutni. Az információ megszerzésére leginkább az elektronikus felületeket használják (internet, mobil technológiák, önkiszolgáló csatornák, stb.). Ugyanakkor igaz az is, hogy a szervezetek életében a táv-ügyfélkiszolgálás és akvizíció egyre nagyobb jelentőségre tesz szert.

Mint ahogy nagyszámú ügyfél magas szintű kiszolgálása az igény, a tartalommenedzsment eszközrendszer működtetésében célszerű kihasználni a személyre szabható információszolgáltatás előnyeit. Különösen fontos ez új szolgáltatások bevezetésekor, ahol már a targetálás és termékpozicionálás fázisaiban figyelembe kell venni a kommunikációs csatornák vezérelhetőségének korlátait és lehetőségeit. Az egyes új prezentáció tervezése során pedig a felhasználói csoportok megkülönböztetése, a személyre szabott tartalmak kialakítása és az ezek közötti kapcsolatot megteremtő szabályok kidolgozása jelent kiemelt feladatot.

Külső partnerek (B2B, B2G): A szervezet üzleti partnerei, beszállítói felé is szolgáltat információkat, sőt azoktól is kap saját ügyfelei számára továbbközlésre szánt információkat. Ezen információk hatékony és gyors terjesztése csak elektronikus formában képzelhető el. Ilyenek a törvényi kötelezettségből eredő adatszolgáltatások; ügyféltörzsek, adatbázisok megosztása; üzleti funkciók és információk kiadása partnerek felé, stb.

A külső partnerek felé léteznek szabványosított (pl. EDI¹¹⁶, S.W.I.F.T.¹¹⁷), valamint ipari szabványként (pl. XML¹¹⁸) terjedő kapcsolatrendszerek. Ez a sokszoroság is az oka, hogy egységes, és minden szervezet által támogatott adatcsere megoldás ma nem létezik. Így a szervezetek közötti tartalom és információszolgáltatás hatékony kihasználásától ma még minden téren messze állunk.

4.3.5. Tartalomkezelési rendszerek

Tudás/információ kezelésre eddig is szükség volt és egyre inkább szükség van a szolgáltató szervezetekben. Az egyre nagyobb számban és jelentőséggel felmerülő információs igények kezelése napjainkban jellemző módon több adatbázis mozgatásával és eltérő platformon történik. A médiumok felett működő, hatékony tartalommenedzsment lehetőségét az utóbbi évtized informatikai fejlődése tette lehetővé. Ennek üzleti alkalmazása mindössze néhány éves múltat tekint vissza. Így az üzletileg is eredményes tartalomkezeléshez szükséges eszközök és módszerek (szoftver, hardver) nem rendelkeznek elegendő múlttal ahhoz, hogy egyértelműen kiválasztható legyen a minden szervezetre alkalmazható ideális megoldás. Ennek kialakulása is várható még magára, lévén nemzetközi szakértői vélemények szerint sincs jelenleg a piacon teljes körű megoldást kínáló rendszer.

¹¹⁶ Electronic Data Interchange

¹¹⁷ Nemzetközi szintű, bankok közötti pénzáttalást megvalósító rendszer

A fellelhető rendszerek tipikusan a korai piac klasszikus jegyeit viselik magukon [Forrester Research, 2001]:

- *Hiányos termékek*: nincs jelenleg minden igényt kielégítő rendszer. A megoldások a gyártók által fontosnak tartott szempontokra összpontosítanak;
- *Nem kelleen definiált kategória*: alapvető probléma, hogy a "content management" kategória jelentése nem teljesen tisztázott, az egyes gyártók más értenek alatta;
- *Eltérő víziók*: a CM elnevezés alatt futó fejlesztési irányok és felhasználási célok jelentősen eltérőek lehetnek egymástól: portál alkalmazások, mobil alkalmazások, csoportmunka megoldások jelennek meg közöttük.

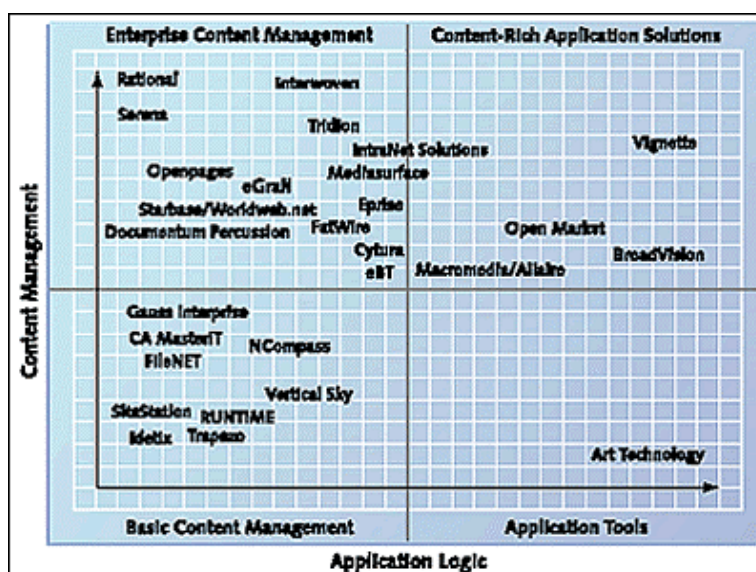
SZÁLLÍTÓ/TERMÉK	PONTSZÁM (Skála: 0-5)	FUNKCIÓK	INTEGRÁLTSAG	TELJESÍTMÉNY	MEGBÍZHATÓSÁG	BIZTONSÁG
Content Server (Open Market)	3,0	3,4	2,7	3,9	3,3	0,5
Documentum 4i 4.2	2,9	3,7	1,8	2,7	3,1	1,9
Vignette V/5 Suite 5.5	2,9	2,9	2,1	2,2	3,1	2,7
Broadvision One2One Publishing 5.5	2,8	2,9	2,3	3,4	4,0	3,0
FileNet Panagon WS 3.1	2,6	3,0	1,6	1,5	1,6	1,9
Interwoven TeamSite 4.5	2,6	2,9	1,1	0,5	2,8	2,4
Internet Solution Xpedio 4.0	2,6	3,6	1,0	1,6	2,7	2,5
Eprise Participant Server 3.0	2,4	3,1	0,6	3,7	2,4	2,6
NCompass Lab Resolution 3.1	2,2	2,6	1,2	3,2	0,7	2,3
Gauss Enterprise VIP 5e	2,1	2,6	1,2	1,6	2,4	2,3
Worldweb.net Expressroom I/O 2.0	1,8	2,6	0,7	1,4	2,7	1,5
eBT engenda 4.5	1,6	2,2	0,1	1,3	1,9	1,5

16. ábra: Content Management szállítók termékeinek összehasonlítása

Forrás: Forrester TechRatings, 2001 január

A táblázatban szereplő értékek jól mutatják a fent leírtakat (az öt osztályozási szempont: funkciók, integráltság, teljesítmény, megbízhatóság és biztonság). A következő ábra a piacon lévő megoldásokat rangsorolja az alkalmazási logika és a tartalomkezelés szempontjai szerint:

¹¹⁸ Adatleíró nyelv



17. ábra: CM termékek relatív pozicionálása

Forrás: Yankee Group, 2001. május

A CM rendszerek fejlődő piaca, és az e területen szerzett tapasztalatok hiánya megnehezíti a modern technológiát alkalmazni akaró szervezetek választását. A korábban felsorolt osztályzási szempontok sokrétűsége miatt elsődleges fontosságúvá válik az adott szervezet szolgáltatási stratégiájának megfogalmazása („E-stratégia”), majd az abból levezetett CM megoldásválasztás (IT-stratégia).

4.3.6. Rendszerkritériumok

A Content Management funkciót ellátó applikációs rendszer több alapvető komponensből áll. Ezek az információ és logikákat (tudás) tároló adatbázisok, az információ nyilvántartását végző alkalmazások (validitás, keresés), valamint a megjelenítésért és adatbevitelért (prezentáció, I/O) felelős rendszerek. Mivel a web alapú kiszolgálás speciális tulajdonsága, hogy a felhasználók száma igen széles határok között mozoghat, ezért az egymással kapcsolatban álló rendszerkomponensek külön-külön és együtt igen széles határok között, jól skálázható módon kell, hogy működjenek. A CM rendszerek összeállíthatók egymástól független gyártók applikációjából, vagy megvásárolhatók „elore” integrált, ún. dobozos termékként. Bármely megoldást is választjuk, a megfelelő rendszer(komponensek) kiválasztásához a tervezett felhasználást tükröző szakmai (technikai, üzemeltetői) kritériumrendszer felállítása szükséges.

12. táblázat: Rendszerkritériumok

TECHNIKAI KRITÉRIUM	ÜZEMELTETÉSI/MUKÖDTETÉSI KRITÉRIUM
Tetszoleges RDBMS ¹⁹ – hez (DB2, Oracle) való kapcsolódási lehetőség	Könnyen kezelhető adminisztrátori/felhasználói felület
Együttműködés felhasználói adatbázisokkal (pl. single sign on ²⁰)	Jogosultsági szintek definiálhatósága (felhasználói, üzemeltetői)
Szabványos adat (XML), és program (J2EE) illeszkedés a külvilághoz	Tartalomkezelés
Elterjedt prezentációs módszerek támogatása (GIF, Flash, stb.)	Perszonalizáció (szabály alapú, következtető, javasító típusú)
XML tartalomszolgáltatási kimenet	Validációs listák kinyerhetősége
Prezentációs verziókövetés (böngésző kompatibilitás)	Látogatói statisztikák
Az összes portálfunkció (perszonalizáció, content management, indexing/searching, collaboration) nagyfokú integráltsága/integrálhatósága	Prezentációs recovery (visszaállíthatóság)
Automatikus hiperlink és role validitás ellenőrzés	Design generátor alapú rendszer (JSP, XML, HTML)
Search engine ²¹ (minden kapcsolódó adatbázisra)	Session ²² kezelés
Adatok és funkciók belső cash-elése	Teljes letöltési idő (adatátviteli kapacitás, adatbázis elérési idők)
Egyes rendszerkomponensek egyedi skálázhatósága	Magas szintű programozási lehetőség a megjelenés változtatására
Alkalmazás szintű operáció-rendszer függetlenség	B2B relációk támogatása
Részletes log-olás	Lehetőség "third party" funkciók magas fokú integrálására
Szállítói támogatás	Fejlesztői támogatás

Forrás: Yankee Group

Az egyes kritériumok tartalommal való feltöltése testre szabja az alkalmazás technikai szükségleteit. Könnyen megérthető, hiszen például egy vállalati belső portál rendelkezésre állásával kapcsolatosan teljesen más elvárások fogalmazódnak meg, mint akár egy 7/24-ben elérhető vállalati honlappal szemben.

¹¹⁹ Ún. relációs adatbázis

¹²⁰ Egy közös (konzolidált) bejelentkezéssel működő összetett rendszerek. A felhasználók valamely egyszeri módon való több rendszerhez biztosított hozzáférési lehetősége. Tipikus alkalmazása a vállalatok belső rendszereihez való intelligens hozzáférés-biztosítása, de előfordulhat akár egymással összekapcsolt kiszolgáló-rendszer közötti ügyfél-átjelentkezés esetében is (pl. marketplaces).

¹²¹ (Tartalom) kereső gép

¹²² Az egy bejelentkezés alatti tevékenység

4.3.7. Tartalomkezelés a szervezetben

A nemzetközi tapasztalatok azt mutatják, hogy a tartalomkezeléssel kapcsolatos központi feladatok ellátását az IT, és az üzleti területektől függetlenül, de azokkal szoros együttműködésben célszerű megvalósítani. E funkciók közé sorolhatók:

- a megjelenített tartalmak aktualizálása/módosítása;
- tartalom szerkesztés;
- a tudáskezelés;
- a perszonalizációs szabályok kialakítása, menedzselése;
- a megjelenési szabályok kialakítása, érvényesítése.

A szoros együttműködést mutatja, hogy a tartalomkezeléssel kapcsolatosan felsorolt (rész)feladatok némelyike delegálható üzletági hatáskörbe, mivel az újfajta technológiák lehetővé teszik ezen tevékenységek közvetlen IT felügyelet nélküli ellátását (pl. tartalom bevétel). Ez a delegáció nem jelenti a központi menedzsmet funkció szükségesszerű elvesztését. Sőt: a koordinációra épp a feladatdelegálások miatt fokozottan szükség van. Ennek oka, hogy a szervezet egyik részétől sem várható el egyszerre az összes üzleti cél megértése, valamint a technológiai ismeretek egyidejű birtoklása. Így ez a koordinatív funkció operatív és stratégiai feladatokat egyaránt magában foglal: a tevékenység fő célja az üzletági igények és tartalmak koordinálása, közvetítés az üzleti területek, az IT, és a cégvezetés között. Épp ezért igen fontos, hogy a Content Management koordinációját ellátó terület teljes rálátással rendelkezzen a szervezet értékesítési és szolgáltatási csatornáira is.

4.3.8. A CM-megoldás használatának elonyei

Publikálás bárhol, bármikor: A tartalomkezelési rendszerre épülő dinamikus site-ok lehetővé teszik a munkatársak és más tartalomszolgáltatók számára, hogy tartalmaikat bárhol és bármikor változtathassák, legtöbb esetben mindössze egy web böngésző alkalmazáson keresztül. Ezzel ellentétben pl. a statikus web site-ok, programba épített megjelenítő felületek sokkal kevésbé rugalmasan változtathatók. A CM bevezetése a manuális frissítési folyamatok koordinálását javítja, valamint univerzális szakemberek helyett szakmailag elválasztja a tartalmak potenciális szállítótól a webes szakértőket.

Gyorsabb frissítés: A dinamikus (web) site-okon gyorsabb a tartalmak frissítése, mint a statikus oldalak esetében. Ez több okra vezethető vissza: egyrészt, a képzetlen üzleti felhasználók a nélkül

tudják a tartalmakat változtatni, hogy a prezentáció kialakításában járatos szakértok segítségére szorulnának. Másrészt, az üzleti felhasználóknak nem kell HTML és egyéb webes ismereteket elsajátítaniuk, mindössze alapvető Windows-alkalmazások (pl. web böngésző) kezelése szükséges.

Kontrollált használat és hozzáférés: A tartalomkezelő rendszerek segítségével nyomon követhetők és auditálhatók a tartalmak változásai, ezáltal mindig átfogó kép kapható a tartalmak jellemző fejlődéséről. Az oldalak látogatottságáról és a jellemző látogatói ösvényekről is pontos statisztikák generálhatók, ami nagyban segíti a további tervezést. A hozzáférés is központi módon vezérelt, egyedi jogosultságokon keresztül, ami annyit jelent, hogy pl. adott termék információit csak a termékmenedzser tudja módosítani.

Szűk keresztmetszetek megszüntetése: A jó tartalomkezelési rendszer a tartalmi módosítások felelősségét kiterjeszti azáltal, hogy a módosítások lehetőségét az üzleti felhasználók kezébe adja. Ennek eredményeként a tartalmak létrehozása/változtatása kapcsán nem kell a webes szakértokra várakozni, ezzel jelentősen felgyorsulnak a folyamatok, és a megjelenő tartalmak aktualitása és minősége is biztosított.

Értékesebb tartalmak: Az előzőekből fakadóan a Content Management rendszerek használata szorosabb kapcsolatok kialakítására sarkall mind az ügyfelek, a partnerek és a munkatársak terén. Ezen csoportok számára felértékelődik a portál felületen található tartalom, mivel az információk saját igényeiknek megfelelően rájuk vannak szabva. Másrészt a tartalmak előállítása is nagyobb felelősséggel történhet, s ez nagyban növeli a keletkező információk értékét.

Hatékony munkafolyamat menedzsment: Megfelelő CM megoldás kiválasztásával hatékonyan szabályozhatók a munkafolyamatok, a tartalmak előállítása, a publikálás és a dokumentumkezelési funkciók. Az új tartalom származhat a tartalmak szolgáltatóitól (tartalommenedzsment szakértok, információ előállítók, osztályok, rutin feltöltők, felsővezetők, külső források), illetve meglévő és folyamatosan fejlődő vállalati adatbázisokból.

A CM szervezeti bevezetése lehetővé teszi, hogy egyszerű, könnyen használható felületen keresztül minden munkatárs, partner vagy ügyfél elérhesse a számára releváns tartalmakat, illetve megfelelő jogosultsággal tartalmat generáljon. Ezáltal szélesebb együttműködő közösségre terjeszthető ki az üzleti folyamatok hatékonysága (kollektív tudás terjedése), s egyben a

feladatokra fordított idők is csökkenhetnek – miközben kedvezően hat az ügyfél-elégedettség növelésére, a jó partnerkapcsolatok kialakítására és ápolására. Személyre szabott és kényelmes önkiszolgálás lehetőségével az ügyfelek nagyobb értékhez juthatnak. Ez a felület nagyobb önállóságot és nyitottságot biztosít: a hagyományos, papíralapú világnál egyszerűbb akvizíciós és információ-befogadási környezetet teremt. Az így kialakuló rendszer segítségével kezelhető az ügyfél-kommunikáció teljes vertikuma, a távoktatás, a munkafolyamat menedzsment..

4.4. A sokcsatornás ügyfélazonosítás

Az internet és a hasonló egyéb nagy penetráció mellett terjedő médiumok elterjedésével kialakuló ügyfélkapcsolati esélyek és lehetőségek mellett rendkívüli jelentősége van az ügyfélkapcsolatok fejlődésével átalakulásával kialakuló reális *veszélyek* pontos felismerésének. A mindenki által használható, rendkívül elterjedt médiumok használata hihetetlen mértékben lecsökkenti a hírek terjedéséhez szükséges időt, és egyben lerövidíti az információ életciklusát. Az információs forradalom legkézenfekvőbb veszélyforrásai jelentősen kibovültek¹²³:

- megfelelő korlátozások és rendszabályok bevezetése nélkül a csupán adathálózaton egymással kapcsolatba kerülő személyek és gépek arctalan viszonya az *anonim bunözés* melegágyává válhat
- a felfokozott információáramlásban felmerülő hibák, hiányosságok láncreakcióként lezajló jelenségekhez vezethetnek, így az ún. *információ katasztrófa* képét vetítik előre
- a fokozatosan automatizálódó világban egyre kevésbé leszünk felkészülve a váratlan események kezelésére
- a felhasználók számára reális veszéllyé válik a valós és a virtuális információk összekeveredése: a valós és egy elképzelt világ határának összemosódása

A már működő IT struktúrák biztonságossá tétele az információs technológia fejlődésével járó újabb kihívások egyike. A biztonsági elemek lehetőség szerinti egységesítése, központi menedzselése elkerülhetetlen feladattá válik sok szervezet számára. E kérdéskör előrevetíti a tudás alapú jogosultság-kezelés kialakításának szükségességét. A feladat kettős: egyszerre szükséges megoldást találni az információk és funkciók elérhetőségének korlátozására, valamint a

¹²³ Jelen írás a felsorolt veszélyforrások közül csak az első kezelésével foglalkozik.

modern jog által támogatott azonosítási módozatok univerzális kezelésére¹²⁴. A pénzüintézetek körében ezek a kihívások még fokozottabbak, hiszen a bank, a társadalmi elvárások szintjén a biztonság fogalmával azonosul.

A technológiai adottságokat követve, az egyes értékesítési rendszerek (médiuumok) igénybevétele során az ügyfelek különböző módon azonosítják önmagukat. Az ügyfélazonosításhoz és jogosultságkezeléshez szükséges információk nyilvántartása ezért a pénzüintézeti ügyfélszolgálat egyik sarkalatos pontjává válik¹²⁵. Ezen információk összefogott kezelése a bankok esetében a tudásmenedzsment alkalmazásának példája lehet.

4.4.1. Védelem és azonosítás elkülönülése, kockázatkezelés

Az ügyfélazonosítás témakörének tárgyalása során különbséget kell tenni a rendszer védelem kérdése és az ügyfélazonosítás között. Bár a két fogalom a felhasználók körében gyakran összemosódik, jelentos különbség van köztük [Egerszegi, 2001]. A rendszervédelem résztvevénységeként lehet felfogni az azonosítás problémáját, mellyel a jogosulatlan és illetéktelen felhasználókat kíséreljük meg kizárni a felhasználásból. Mindazonáltal tudni kell, hogy a visszaélések csupán egy jelentéktelen kis része az, amely ezen azonosítási rendszerek feltörésével valósul meg. Tipikus eset, hogy belso információ jut rossz célú felhasználó birtokába, és a visszaélés ennek az ismeretnek a felhasználásával valósul meg. Az ilyen visszaélések aránya egyes kutatások szerint akár 80% vagy még annál nagyobb is lehet. Ezért a védelem az azonosításnál nagyságrenddel jelentosebb probléma.

Ami miatt mégis célszeru az azonosítás problémakörét körüljárni, az a normális ügyfélkapcsolati tevékenység kezelése. Ugyanis, az általánosságban jóindulatúnak tuno felhasználók hibás jogosultságkezelése a szervezet számára igen hátrányos helyzetek kialakulásához vezethet. Bár

¹²⁴ A hagyományos papíralapú dokumentumok megbízható, digitális szignókkal ellátott elektronikus verzióra cseréléséhez számos feltétel adott: rendelkezésre áll az ún. nyilvános kulcsú (PKI = Public Key Infrastructure) technológia, megszületett az EU-direktívákkal harmonizáló magyar elektronikus aláírás törvény, létrejöttek az első — egyelőre nem minősített — hazai hitelesítés-szolgáltatók.

¹²⁵ Az elektronikus csatornák használatával megszunik az a személyes kontaktus, amely biztosítja, hogy az ügyfél igazolja saját személyazonosságát. Ennek eredményeképpen az elektronikus csatornák kiépítésével biztosítani kell a felhasználó azonosításához szükséges módszereket. A felhasználó hitelességének megállapításához több különböző módszer létezik. A különböző módszerek különböző csatornákhöz kapcsolódnak, így több különböző eszközre, illetve jelszóra, vagy PIN kódra van szüksége annak az ügyfélnek, aki párhuzamosan több formában is szeretne szolgáltatásokat igénybe venni. Ez a szolgáltatást biztosító szervezet számára magas adminisztrációs és IT költségeket jelent, hiszen az ügyfelet egyszerre

igaz, hogy minden pénzügyi szolgáltató számára a kockázat mindig is az üzlet része marad, mégis a kockázat kezelési szintje, minősége az egyes szervezet profitabilitását tekintve közgazdaságilag is kimutatható eltérést okozhat.

A szervezet kockázat kezelésének kialakításakor három faktort kell figyelembe venni:

- az adott szolgáltatás vagy termék *használati frekvenciája*,
- kiszolgálás biztosítására alkalmazott médium/technológia *karakterisztikája*,
- valamint a médiumot illetve az ügyfélkapcsolat módját támogató *jogi háttér* összessége.

Röviden: nem pusztán technológia kérdésről van szó. A kockázat csökkentése nem jelentheti az ügyfélazonosítási rendszerek egyre feszebbé tételét, hiszen egy szint után már a használhatóság rovására fokozzuk a biztonság szintjét. Ennél hatékonyabb eszközökkel is lehet élni, és élnek is a bankok. Ilyen a tranzakciós limitkorlátozás, vagy például az ügyfél-szokásvizsgálati módszerek¹²⁶ alkalmazása. A pénzügyintézeteken kívül álló, de kockázatkezelésüket segítő lépés az *elektronikus aláírás* törvény teljes körű szabályozási támogatásának megvalósulása [Erdosi, 2001]. Ezzel kapcsolatban azonban érdemes megjegyezni, hogy az elektronikus aláírás adta jogi garanciák csak a multicsatornás értékesítés egy része esetében ad továbblépési lehetőséget, hiszen egyesek csatornák esetében (pl. Call Centerek) a PKI technológia csak igen körülményes módon alkalmazható [Storey, 2001].

4.4.2. Az ügyfélazonosítás problematikája

Mint arra már korábban utaltam, a pénzügyintézeti termékeket az ügyfelek jelentős része, mint szolgáltatás éli meg. Ennek megfelelően azokat korlátozás nélkül használni, élvezni akarja. Annak érdekében, hogy az ügyfélkiszolgálás minél magasabb színvonalon valósuljon meg, a kapcsolatteremtés első pillanatában célszerű lenne tudni, vajon milyen ügyfél kiszolgálására szükséges felkészülni. Az ügyfélkiszolgálás minőségének javítása két, egymással nehezen összeegyeztethető igény folyamatos ütközése: egyszerűre szükséges megteremteni a rugalmas

több helyen kell nyilvántartani. Mindemellett egy új hitelesítési mód - pl. chipkártya - bevezetése több meglévő rendszerbe jelentős fejlesztési költséggel jár.

¹²⁶ Napjainkban főleg a kártyatranzakciók védelmére alkalmazott eljárás, ahol a felhasználó viselkedését folyamatosan figyelik, és szokatlan tranzakciók esetén automatikusan korlátozásokat léptetnek életbe (pl. rövid időn belül több országban történő készpénzfelvétel). Ez a fajta „intelligens” védelem az egyik legkevésbé kijátszható illetéktelen felhasználók által.

kiszolgálás alapjait, valamint a szolgáltatásokat megfelelő összetettségű, és erősségű biztonsági intézkedésekkel, módszerekkel szükséges védeni a rosszindulatú felhasználással szemben. A két feladat megvalósításában ellenkező érdekeket képvisel (egyszerű vs. összetett), így csak kompromisszumok kötésével, és csak részlegesen elégíthető ki mindkét igény.

A kompromisszum keresése során érdemes megvizsgálni a felhasználói tapasztalatokat. Ezek elemzése rávilágít arra a viselkedésbeli ellentmondásra, amely alapján megkérdőjelezi a fokozott biztonság valódi, értékesítésbeli hasznosságát¹²⁷. Kimutatható, hogy az ügyfelek inkább a kényelem és a használhatóság igényét részesítik elonyben, bármennyire is elsődlegesnek állítják be a biztonságos üzem szükségességét. Ezt az elméletet támasztja alá a tény, hogy egyes országok (azonos szociális beállítottság!) különböző pénzügyi intézetei által biztosított azonos csatorna-szolgáltatások használati penetrációja (pl. internetbank szolgáltatások használata), gyakorlatilag semmilyen szinten nem korrelálnak az egyes szolgáltatásokba épített biztonsági módszerek megbízhatóságával. Magyarországi adatokat alapul véve, az ügyfél számára hasonlóan tünő azonosítási módokat alkalmazó pénzügyi intézetek statisztikailag szignifikáns (összességében, több, mint 300 ezer felhasználó) tapasztalata is e tényt támasztja alá.

13. táblázat: Alap azonosítási módot¹²⁸ használó bankok internet szolgáltatás használata

Budapest Bank Rt.	7%
CIB	19%
OTP	10%
MKB	1,5%
Raiffeisen	3,5%

Forrás: egyes bankok adatai (2004. január)

A sejtést erősíti, hogy az internetes szolgáltatások esetében a jelenlegi technológiai szinten legbiztonságosabb ügyfélazonosítási módot (lásd elektronikus aláírás) alkalmazó pénzügyi intézetek esetében a szolgáltatáspenetráció jelentősen alulmúlja a sokkal egyszerűbb megoldást alkalmazókat.

¹²⁷ A biztonságos tranzakció-menedzsment inkább a pénzügyi intézet saját érdekévé alakul át – a fogyasztóvédelmi rendelkezések az ügyfél érdekeinek megfelelő jogi védelmét amúgy is előírják

14. táblázat: Elektronikus aláírást alkalmazó bankok internet szolgáltatás használata

K&H	~ 1%
HVB	2,5%

Forrás: egyes bankok adatai (2004. január)

Ennek alapján megállapítható, hogy az ügyfelek számára már a biztonság kommunikálása is önmagában kielégíti az általuk a megbízhatósággal szemben támasztott igényt. A biztonsági megoldások minél hatékonyabb megvalósítása így csak a szolgáltató szervezet közvetlen érdeke marad.

A modern pénzügyi kiszolgálásban alkalmazott ügyfélazonosítás kérdése túlmutat a hagyományos jogosultság-vizsgálat kérdésén: befolyással lehet a kiszolgálás milyenségére is (lásd: ún. CRM¹²⁹ technológiák alkalmazása). A modellként tárgyalt ügyfélazonosításnak két különböző kérdéscsoport megválaszolását kell biztosítania [Doyle, 2001]:

1. Termékhasználat

- Az ügyfél által használt csatornán a termék-igénybevétel módja megfelelő kockázattal kezelhető-e (pl. telefonon adható-e megbízás 10 millió Forint átutalására)?
- Az ügyfél által használt csatornán az igényelt információ biztosítható-e (pl. e-mailben küldhető-e az ügyfél számára számlainformáció)?

2. Ügyfélkiszolgálás

- Hogyan viselkedjen a szervezet az ügyféllel szemben (CRM)

A hagyományos kiszolgálásban az ügyfélazonosítás módja a személyi igazolvány, vagy az ügyfél által megadott egyéb, írásos (aláírás), illetve verbális (jelszavas) azonosítási mód volt. Ezek a csak bankfiókban használható módszerek az elektronikus kereskedelem kialakulásával teljességgel alkalmazhatatlannak bizonyultak. A fejlődés során eloször megjelentek a főleg bankkártyákhoz használatos ún. PIN¹³⁰ kódok, majd főleg az ún. Office Banking megoldásokban az egyéb, fokozott biztonságot garantáló módszerek is (pl. kulcslemez, illetve egyszer használatos

¹²⁸ Az ügyfél számára azonosnak tűnő – a példában felhasználónév, jelszó párból álló azonosítás. A mögöttes (ügyfél által nem érzékelhető) megoldások természetesen eltérőek.

¹²⁹ CRM = Customer Relationship Management. Általánosságban az adatbázis alapú ügyfélkiszolgálás támogatási módszereket értjük e kifejezésen.

kódtáblák használata). Az ilyen, a bank és az ügyfél megállapodásán nyugvó távazonosítási módszerek ugyanakkor magukban hordozták az ún. anonim bunőzés kialakulásának lehetőségét. Erre a problémára ad megoldást az ún. elektronikus aláírás¹³¹ módszere, de ez is csak abban az esetben, ha az aláírás kibocsátója és nyilvántartója a partnerek által megbízott harmadik fél¹³².

A modern ügyfélazonosítási logika felállításakor célul tuzzük ki a minden értékesítési rendszerre kiterjedő módszerhalmaz felállítását:

- A bank és a felhasználó kölcsönösen és egyértelműen azonosíthatja egymást
- A bank a felhasználó jogosultságait saját üzleti logikája szerint rugalmasan szabályozhassa
- A jogosultság kezelő rendszernek nyitottnak kell lennie, hogy a későbbiekben bővülő szolgáltatásrendszerekhez kapcsolódó újabb azonosítási módok is beilleszthetők legyenek keretei közé

4.4.3. Azonosítási típusok

Bármilyen szolgáltatás során történő azonosítás esetén használt módszerek az azonosításhoz szükséges információ birtoklása szerint csoportosíthatók. Tekintsük át a triviális lehetőségeket:

- Valami, amit a felhasználó tud. A máshogyan egyfaktorúnak nevezett azonosítás a valamit tudni elven alapszik, vagyis jelszót, PIN kódot, megegyezett választ kell a felhasználónak megadnia. Sok lehetőség áll rendelkezésre eltérő biztonsággal. A megadott jelszó lehet statikus, lehet surrun változó, vagy dinamikus; a jelszó fájl lehet nyílt és lehet rejtjelezett. Számos elterjedt, szabványosított azonosítási protokoll terjedt el.

¹³⁰ PIN = Personal Identification Number

¹³¹ Az elektronikus aláírás általánosságban az ún. PKI metodikára épülő módszer, ahol az elküldött üzenet mellé egy abból előállított, kulcsolt információt mellékelnek. Ez az információ csak a küldőre specifikus kódsorozattal fejthető meg. Megfejtése így egyszerre bizonyítja a küldő személyét, és a küldött üzenet sértetlen állapotát.

¹³² Nemzetközi szinten, így Magyarországon is az elektronikus kereskedelem alakulására három tényező bír jelentős ráhatással: az információ technikai fejlesztések színvonala; a jogi háttér rendezettsége; valamint az etikai/kulturális/szociális kérdések köre. Míg elsősorban a technikai fejlődés, de részben a szociális felkészültség záloga is az egyes országok gazdasági teljesítőképessége, addig a jogi háttér biztosítása önmagában nem anyagi vonzatú kérdés. Az utóbbi évek törvény-előkészítő munkája alapján, mára ezen jogi szabályzó rendszer Magyarországon is rendezodni látszik. A szükséges jogi szabályzás két fő kérdéskör köré épül fel: az ügyfél és a bank távoli kapcsolatának rendezése (Elektronikus Aláírás tv., Elektronikus Kereskedelmi tv., Elektronikus Pénzbocsátásról szóló tv., stb.); valamint a személyiségi jogokat védő, az adatkezelés módszereire, szabályzásaira vonatkozó előírások.

- Valamit, amit a felhasználó birtokol. Azon alapszik, hogy a felhasználó valamilyen fizikai tárgyat birtokol az azonosításhoz. Ilyen lehet, pl. egy kulcs, mágneskártya, smart kártya¹³³, vagy token¹³⁴, mely dinamikusan változtatja a jelszót. Ezeknek az eszközöknek a használata sokszor párosul az előző pontban bemutatott valamit tudni elvvel, tehát, meg kell adni még a jelszót is. Ekkor nevezik másképpen 2 faktorú azonosításnak, vagy „eros azonosításnak”.
- Valami, amivel csak a felhasználó rendelkezik. Ez a típus a legbiztonságosabb, nem hallgatható ki a jelszó, nem lopható el a token, mivel a felhasználó biometrikus tulajdonságain alapszik az azonosítás alapja. Ilyen lehet például a tenyér geometriája, ujjlenyomat, szem látóideg hártyájának (retina) ér-térképe, emberi hang.

A felsoroltakon belül és azok mellett, az ideális megoldás relatív fogalommá válik. Ugyanis az alkalmazandó megoldásnak pontosan az azonosítással védett információhoz kapcsolható kockázati szint kielégítése lehet csak célja. Az azon túlmutató biztonság alkalmazása túl bonyolult eljárások kialakításához vezet. Az ilyen túlbiztosított rendszerek drága, nem költséghatékony megoldásokat tartalmaznak, melyek általában a felhasználók ellenérzését váltják ki.

A felsorolt azonosítási elméletek alkalmazásának lehetőségét az alkalmazott médium technológiája befolyásolja. Ezért tényként állíthatjuk, hogy az ügyfelek többcsatornás értékesítés esetén szükségszerűen igen különböző módon azonosítják magukat. A központosított azonosítási rendszer kialakítása biztosíthatja *több hitelesítési mód* egyidejű kezelését (PIN kód, token, PKI¹³⁵) is. Így ezen módszerek közül egyszerre több is a felhasználóhoz rendelhető. Ezen túl, minden egyes hitelesítési módhoz hozzárendelhető az, hogy az adott módszer *milyen szintű hitelesítést* biztosít (lásd minta-táblázat). Ezen értéket befolyásolja az azonosításra *használt módszer milyensége* (pl. statikus vagy dinamikus kód), valamint az azonosítás során használt médium technikai karakterisztikája (pl. lehallgathatóság szintje). Ezzel a módszerrel lehetőség nyílik a termék vagy szolgáltatás használatok egyes technikai kapcsolati szinthez történő *kockázati hozzárendelésére*.

¹³³ Mikrokontrolleres chipet tartalmazó kártya

¹³⁴ Valamely algoritmus alapján kódoló/sorszámgeneráló eszköz. Jellemzően kéziszámitógép, vagy kulcstartó alakban gyártják

¹³⁵ Public-Private Keying, az ún. elektronikus aláírás alapja

15. táblázat: Példa az azonosításfajták „hitelességi” súlyára

AZONOSÍTÁS FAJTÁJA	MÉDIUM	PONTSZÁM
Jelszó	Telefon	1
	HTTPS ¹³⁶	2
PIN	Telefon/IVR ¹³⁷	2
	ATM (DES kódolás)	3
Dinamikusan változó PIN/jelszó	Telefon/IVR	4
	ATM (DES kódolás)	5
Aláírás file	Nyílt csatorna	7
	Védett kommunikáció	8
Elektronikus aláírása		10
...		...

Forrás: saját ábra

4.4.4. Ügyfél-csatorna-termék összerendelések

A pénzügyi szolgáltatások tükrében vizsgált ügyfélazonosítási problémakört legegyszerűbben egy háromdimenziós térként tudjuk ábrázolni:

- Az első dimenzió a **kiszolgált felhasználók** köre. A számlavezetési szolgáltatások specialitása, hogy nemcsak a számla tulajdonosa, hanem annak megbízottjai is rendelkezhetnek felette. Így az azonosítás kérdése nemcsak az ügyfelekre, hanem azok meghatalmazottaira is ki kell, hogy terjedjen.
- A második dimenzió az **igénybe vehető értékesítési csatornák**. Ezek száma és fajtái folyamatosan változnak. A különböző médiumokhoz természetesen sokszor más és más azonosítási módszerek kapcsolódnak.
- A harmadik dimenzió az **igénybe vehető termékek** használati limitei. Az egyes médiumokon alkalmazott azonosítási fajták és a számlatulajdonos által meghatározott korlátok együttesen határozzák meg a szolgáltatások igénybe vételi lehetőségét.

Ha az alábbiakban leírt táblázat egyes dimenzióit feltöltjük az alkalmazható azonosítási módszerekre, ügyfelekre és termékhasználati limitekre vonatkozó információkkal, akkor a felhasználók által kezdeményezett akciók bármelyike hozzárendelhető a táblázat egy kijelölt pontjához. Ez pedig pontosan megadja az adott felhasználó, adott csatornán kezdeményezhető termékhasználatának szintjét.

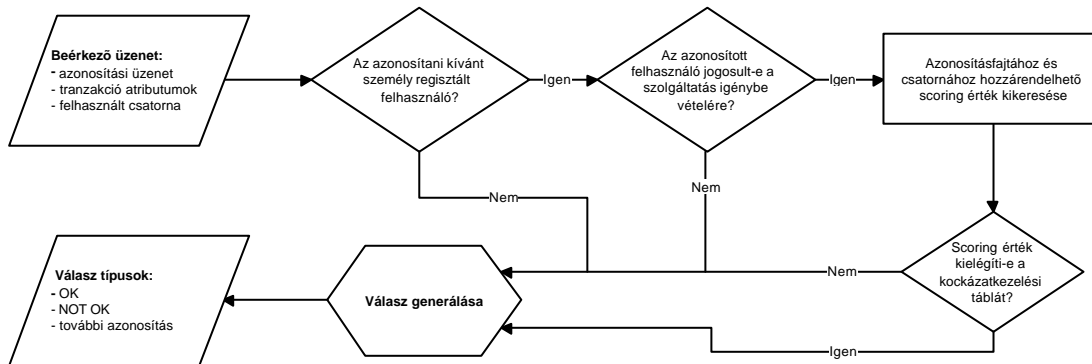
¹³⁶ HTTPS: Secure HTTP, vagyis adatvédelmi módszerrel (jellemzően SSL-lel) támogatott HTTP

¹³⁷ IVR = Interactive Voice Response, a telefonos kiszolgáló rendszerekben alkalmazott, kétszeres frekvenciakódolású, ún. „touch tone” hangsorozatokra épülő kódértelmező rendszer

4.4.5. Lehetséges black box koncepció (központi azonosítási modul)

Az ügyfelek egységes azonosítása érdekében elméletben megalkothatunk egy informatikai megoldást, amely a felhasználók azonosítását és jogosultságkezelését egységesen végzi, és képes együttműködni bármely meglévő, vagy kifejlesztendő informatikai rendszerrel. A központi azonosítási és jogosultságkezelési rendszer egyik oldalán a szolgáltató munkatársai számára kialakított felületen a szolgáltató regisztrálja ügyfeleit és beállítja az elérhető szolgáltatási szinteket. A rendszer másik csatlakozási felülete a szolgáltatás igénybevételéhez használt szoftverek számára szolgál. Az itt alkalmazott hívások segítségével egy kapcsolódó rendszer bármikor megállapíthatja, hogy egy hitelesítési kérelem milyen elégséges jogosultsággal bír a szolgáltatás biztosításához. A leírt funkció több lépésben valósul meg:

1. beérkező azonosítási igény összevetése a létező, regisztrált ügyfelek állományával (az ügyfél azonosítása)
2. scoring¹³⁸ összeállítása
 - a felhasználó által alkalmazott azonosítási mód és a használt médium (csatorna) függvényében kalkulálható kockázati szint kikeresése
 - a felhasználó által igényelt szolgáltatás kiszolgálás kockázatához rendelt szükséges azonosítási szint kikeresése
3. scoring elvégzése és a válasz generálása



18. ábra: Azonosítás és jogosultságengedélyezés folyamata

Forrás: saját ábra

¹³⁸ Scoring = döntési folyamatok támogatására alkalmazott pontozásos eljárások gyujtöneve

A központi rendszer által adott válasz háromféle lehet: engedélyezheti a kiszolgálást, megtilthatja azt, de esetlegesen kezdeményezheti a további azonosítás kérését. Ezt a funkciót tulajdonképpen ma is alkalmazza számos szervezet, amikor a telefonos kiszolgálásnál egyes esetekben további azonosítást kér, például személyes adatok megadását.

A központi modul által ellátott feladat két nagyobb egységre osztható. Az első az azonosítás funkciója (A, B), a második a már azonosított felhasználó jogosultságainak megfelelő funkció-engedélyezés (C). Vegyük ezeket sorba. Az azonosítási lépés két al-feladatot lát el:

A./ Az azonosítás. A négy lépésben leírt funkció első lépését - a beérkező azonosítási módok függvényében - a központi modul beépített azonosítási almoduljai valósítják meg. A modulárisan felépített rendszer az igényeknek megfelelő módon képes lekezelni a szervezet által alkalmazott hitelesítési módokat, a PIN kódtól kezdve a statikus és dinamikus jelszavakon keresztül, a PKI, biometrikus, vagy külső ún. single sign on alapú hitelesítésig. Az plug-in-ek¹³⁹ használatával a rendszer rendkívül rugalmasan bővíthetővé válik, mivel így új azonosítási módok bevezetése nem igényli a központi egység megváltoztatását. Egy tervezett egységes rendszer a következő autentikációs szolgáltatásokat kell, hogy ellásson:

- a felhasználók biztonságos azonosítását többféle autentikációs módszer alapján
- lehetséges kapcsolat biztosítását külső azonosítási rendszerekhez (például a nemzetközi szinten terjedő CA szolgáltatások) [Tunstall, 2001]
- felhasználók regisztrációját (saját, vagy pl. PKI rendszerrel kapcsolatos feladatok ellátására)

Mivel korábban az azonosítás egy-egy csatorna specifikus funkciója volt, az azonosítási módok központosított összefogása igen szabad felhasználási lehetőségeket alakít ki az ügyfelek számára. Ez a kiszolgálás minőségére lefordítva, valós „ügyfélelony” kialakítását jelenti a pénzügyi szolgáltató számára. A szolgáltatónak nem kell foglalkoznia az általa technikailag nehezen kezelhető eszközök kötelező terjesztésével, elegendő regisztrálnia, hogy az ügyfél által alkalmazható hitelesítési módok milyen szolgáltatások elérését biztosítják. Így az ügyfél, amikor kiválasztja az általa alkalmazandó módszert, figyelembe veheti, hogy milyen szolgáltatásokat kíván elérni, valamint, hogy melyek azok az eszközök, amelyek kezelése

számára nem problematikus. Összességében ez a szolgáltató számára azt jelenti, hogy ügyfelei könnyebben és szívesebben használják az ügyfélszolgálatokat.

Az azonosítás során napjainkban leggyakrabban használt csatornák az alábbiak:

- kézi aláírás
- felhasználónév/jelszó (statikus illetve dinamikus)
- PIN kód
- aláírás file ¹⁴⁰
- PKI (floppy, chip kártya, TAN alapú)¹⁴¹

B./ A jogosultságkezelés. Az azonosítás megtörténte után szükséges meghatározni, vajon a felhasználó jogosult-e az igényelt szolgáltatás igénybe vételére. Ehhez szükség van a felhasználók adatainak tárolására, a felhasználóhoz rendelt jogosultságok nyilvántartására. A felhasználói jogosultságok a pénzügyintézetek esetében igen összetettek lehetnek. Ezek jellemző módon az alábbi módok kombinációjából épülnek fel:

- **Saját számlához való hozzáférés, több módszerrel.** A központi azonosítási modul használatával lehetőség van arra, hogy az ügyfél a számlájához akár több különböző módon is hozzáférhessen. Így például biztosítható, hogy telefonon keresztül számlaegyenleg lekérdezésre elegendő legyen a jelszavas azonosítás, kisebb összegű utalásra egyszer használatos jelszó, de nagyobb összegű utalás már PKI alapú azonosítást feltételez. A lehetséges csatornákat és a hozzájuk tartozó hitelesítési módokat a központi egység adatbázisa tartalmazza.

¹³⁹ A felhasználó böngészőjébe beépülő intelligens programelem.

¹⁴⁰ Statikus adatsorozat, melyet a küldendő üzenet mellé csatol a rendszer

¹⁴¹ A napjainkban használatos azonosítási módszerek közül az elektronikus aláírás rendelkezik néhány újszerű jellemzővel, ami miatt külön érdemes beszélni e technológiáról. Az első olyan azonosítási forma, amit a kézi aláírás után a nemzetközi jogi ajánlások az egyes nemzetek jogrendszerében támogatni ajánlanak. Magyarországon az erre vonatkozó törvénykezés az elektronikus aláírás szolgáltatást piaci alapokra helyezte. Mivel a PKI technológia megvalósítása igen költségigényes, a szolgáltatás ún. CA-k (Certificate Authority), vagyis azonosítási központok létrehozásával valósíthatók meg. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy az ilyen azonosítást alkalmazó szolgáltatók rendszerének alkalmasnak kell lenni külső azonosítási rendszerhez való kapcsolódáshoz, mely az ügyfél által használt elektronikus aláírás azonosítását biztosítja. Így ez a technológia a vázolt black-box koncepció esetében az azonosítási modulok között egy külső CA bekapcsolásának lehetőségét írja elő.

- **Meghatalmazotti számlához való hozzáférés több módon.** A pénzügyi kiszolgálás során különösen összetett feladatot ír elő a meghatalmazotti jogviszony kezelése. A feladat nehézsége abból fakad, hogy a pénzügyi intézettel szerződés kapcsolatban lévő ügyfél esetileg változó termékhasználatát kell valamely logikai kapcsolók segítségével egy általában a pénzügyi intézettel kapcsolatban nem lévő felhasználó jogosultságaihoz hozzá illeszteni.
- **Többféle szerepben történő számlahozzáférés egyetlen eszközzel.** A felhasználó bankkapcsolata többféle lehet. Központi hitelesítés esetén, az általa alkalmazott hitelesítési mód egyszerre teheti jogosulttá többfajta felhasználóként való viselkedésre. Ilyen lehet egy cég vezetője, aki ugyanabban a bankban vezeti a számláját, mint a cége. A tudásalapú ügyfélkezelés kialakítása lehetőséget teremt arra, hogy céges ügyfélként rendelkezésére álló chip-kártya alapú digitális aláírását, magánszámlája kezelésére is felhasználhassa.
- **Együttes aláírók kezelése.** A rendszer lehetőséget ad több aláíró kezelésére, olyan módon, hogy ezt a kliens oldali programnak nem kell kezelnie. A központi modul a beérkezett műveleteket tárolja. Akkor, ha több aláíró szükséges, függő állapotban tartja a műveletet, amíg az összes szükséges aláíró hitelesítése meg nem történik. Természetesen ennek a speciális státusznak a környező (hívó) rendszerben értelmezést kell kapnia, és lehetőséget adni a továbblépésre¹⁴².

C./ Funkció-engedélyezés. Az azonosított és jogosult felhasználó funkció-engedélyezése több, a kockázatkezelést befolyásoló tényezőtől függ. Ezek a

- ügyfélre vagy csatornára beállított termék/szolgáltatáshasználati limitek
- az alkalmazott azonosítás erőssége, mely az ügyfél által adott megbízás „hitelességével” áll korrelációban (lásd korábban).

¹⁴² Az azonosítási modul által nyújtott megoldással lehetőség van több aláíró kezelésére olyan esetben is, amikor az aláírások nem tudnak egy időben megjelenni. Példaként vegyünk egy olyan esetet, amikor az együttes aláírásra jogosultak egymástól távol vannak és egyikük számára kizárólag a telefon elérhető. Tételezzük fel, hogy a jogosultak telefonon keresztül is indíthatnak utalást. Egyikük számítógépen elkészíti az átutalást, és elküldi a bankba. Ezt a központi azonosítási modul rögzíti, majd a hívó rendszert informálja arról, hogy küldő személy hiteles, de az átutalás még nem küldhető el, mert a hitelesítés nem teljes. A másik vezető telefonon felhívja a bankot, az ügyintéző felé jelzi az átutalás azonosítóját, majd hitelesíti magát (pl. egyszer használatos jelszóval). Az ügyintéző által rögzített hitelesítést az azonosító modul fogadja és felismeri azt, hogy egy korábban részben hitelesített műveletről van szó. A második azonosítás elvégzése után ezért tájékoztatja a hívó rendszert, hogy az átutalás már elindítható.

Ezeket az előre meghatározható, paraméterszerű információkat célszerű egy központi, multidimenzionális funkciókockázati-adatbázisban tárolni. A táblázat értékeit részben a szervezet biztonságtechnikai elvárásai, részben az üzleti kiszolgálás igényei szerint kell definiálni.

Az azonosítás folyamata során a rendszer az azonosítással védett szolgáltatás attribútumai alapján, valamint az azonosítás „crossége” alapján kikalkulál egy scoring értéket. A funkció engedélyezés feladata az így kialakult számszerű értékek, valamint a szervezet előre meghatározott funkciókockázati szintjeinek egymással való megfeleltetése.

4.4.6. Csatlakozás külső rendszerekhez uniformizált tranzakciós üzenetek

A központi hitelesítő rendszer a külvilág felé két alapvető kapcsolattal rendelkezik. Az egyik az azonosítási üzenetek kezelésére és megválaszolására alkalmazott kapcsolat, míg a másik az esetlegesen igénybe vett külső azonosítási modulok illetve adatbázisok kapcsolata. Az első szabványos és uniformizált üzenetből álló kommunikáció, ahol a médium irányból egy az ügyfél tranzakcióját leíró üzenet jelenik meg az azonosítási modul bementén. Az üzenet az alábbi információkat kell, hogy tartalmazza:

- tranzakció fajta
- tranzakcióhoz kapcsolt érték
- azonosítási mód (üzenet)
- alkalmazott médium azonosítója

A tetszőleges médium irányból egységes formában beérkező üzenet, a tartalmazott azonosítási mód alapján először egy ellenőrzésen fut át, vajon a szervezet számára ismert partner kezdeményezte-e a tranzakciót. Ezt követően az egyéb, kapcsolt információk alapján (médium, érték, termékfajta) scoring értéket kap az üzenet. Amennyiben az így kapott érték a kiszolgálási kockázat előre eltárolt értékeihez viszonyítva megfelelőnek mutatkozik, a kimeneti oldalon az ügyfél azonosítója és a pozitív válasz jelenik meg. Amennyiben viszont akár az azonosítás sikertelen, akár a scoring során sérül a kockázati szint, úgy a kimeneten nemleges válasz jelenik meg.

A rendszerkapcsolatok másik csoportja a külső adatbázisokkal való kapcsolatrendszer írja le. Ilyen lehet egy CA¹⁴³ szolgáltatás, vagy egy ügyféltörzssel való szinkronitást megteremtő kapcsolat. Ezek valamely környezettől függo, egyszer definiálandó kapcsolatok.

4.4.7. A tudásbázisú ügyfélazonosítás szervezeti haszna

A vázolt központi azonosítási rendszer kialakítása a szervezet számára többszintű elonnyel jár:

- az adminisztráció jelentős csökkenésével, egyetlen központi felületen keresztül szabályozhatóvá válnak a felhasználók szolgáltatás- és termék-hozzáférési jogai.
- az ügyfélkapcsolatok médiumfüggetlen jogosultság kezelése lehetőséget teremt a korábban csatornákhöz kapcsolt termékhasználati korlátok összegzéséhez, mely a kockázatkezelés új lehetőségét alakítja ki a szervezetben [Barlow, 2001]
- a központi azonosítás lehetővé teszi, hogy az azonosítás módja ne kötődjön a médium fajtájához¹⁴⁴. Ezzel az értékesítési médiumok kereszthasználata rendkívüli mértékben megnövekedhet.

A felsorolt tényezők megjelenése a szervezetben a tudásalapú kiszolgálás megvalósulásának alapjait teremti meg. Az ügyfélismeretre épülő kiszolgálás az értékesítés javulásán, a kockázatkezelés radikális megváltozásán, áttételes módon, végso soron pedig az ügyféllojalítás szintjének jelentős emelkedésén keresztül, a piaci vetélytársak üzemi teljesítménye feletti ROE és ROA¹⁴⁵ mutatók elérését teszi lehetővé a szervezet számára. Mindez pedig a hosszú távú piaci jelenlét garanciájává válik.

¹⁴³ Certificate Authority, az elektronikus aláírás kibocsátására, tárolására és igazolására jogosított szervezet

¹⁴⁴ Például saját üzemeltetésű ATM rendszer esetén képessé válik a szervezet a pénzfelvételhez hagyományosan használt bankkártya mellett egyéb, pl. az internet banking szolgáltatás felhasználónév/jelszó pár megadásával történő pénzkiszolgálás megvalósítására.

¹⁴⁵ ROE = Return on Equity, ROA = Return on Asset

5. ESETTANULMÁNYOK

*Longum iter est per praecepta, breve et efficax per exempla*¹⁴⁶

(Seneca)

A pénzüzetek köztudottan a külvilág számára zárt módon működnek. Talán épp ezért is, a bank fogalma a külső szemlélő számára inkább egyfajta fekete dobozra hasonlít, mintsem egy átlátható és könnyen megérthető modellre. A univerzális pénzüzetek szervezeti működésének tekintetében is ilyen teüveg effektusnak lehetünk tanúi, vagyis az egyes szervezetekről relatíve kevés direkt információ, inkább jellemzően indirekt tapasztalatok szerezhetők be. Az alábbi esetpéldákban nem a tárgyalt bankok teljes működését, csak azok értékesítéstámogatással kapcsolatos szervezeti, stratégiai meglátásait elemzem.

5.1. Külföldi bankok

5.1.1. Deutsche Bank 24

A Deutsche Bank a direktbanki szolgáltatások megjelenése után létrehozta Bank24 névre keresztelt - Németországban hatalmas sikert arató - önálló szervezetét. A bank vezetése mégis 1999-ben a két banki szolgáltatás összolvasztásáról döntött (1999. szeptember 1.). Összesen 7,1 millió ügyfél (830 ezer online ügyfél), 17 ezer dolgozó, kb. 1450 telephely volt érintett a döntésben. Az összolvasztott bankok új célszegmensének azt a kb. 16 millió szolgáltatásorientált (nyitott, dinamikus, modern) banki ügyfelet határozta meg a bank vezetése, akik "minőségi" bankot keresnek.

A termékek és szolgáltatások mellett a kiszolgálás fókuszában megjelent a tanácsadási kompetencia és a pénzügyi tervezéshez nyújtott támogatási képesség. A megválasztott kiszolgálási koncepció lényege az ügyfelek számára biztosítandó szabad csatornaválasztás volt. A célok megvalósításának és a szervezeti kialakítás kulcskérdése, hogy a belső információs rendszer tudja-e támogatni a csatornák ügyfélszempontról tökéletesen összekapcsolását. A gazdaságos

¹⁴⁶ "Hosszú az út a tanácson, rövid s hatékony a példán keresztül"

működés monitorozása, a csatornák teljesítmények egyértelmű nyomon követése, valamint az egyes csatornák a vállalati eredményekhez való hozzájárulása a kontrolling alapkérdésévé vált. Az értékesítési csatornák használati elemzése alapján tervezi meg a szervezet az ügyfélkapcsolatokat, pl. az ügyfeleket direkt megszólítják (pl. call centeren keresztül), ha nincs forgalom az értékpapírszámláján, vagy annak érdekében, hogy az ügyfél tranzakciók tekintetében az olcsóbb variációkra térjen át.

5.1.2. SEB AG

A német BfG bank a '90-es évek elején öt fő divízióval rendelkezett: magánügyfelek, vállalati ügyfelek, állami szektor, ingatlan-finanszírozás, és kereskedelem-finanszírozás. A bankot 2000 év elején a SEB (Skandinaviska Enskilda Banken) megvásárolta. Az így kibovult SEB banknak összesen 670 ezer online ügyfele lett, amiből 120 ezer volt BfG ügyfél. A skandináv internet használat és interneten keresztüli bankügyintézés ezidő tájt 2-3 évvel a németországi előtt járt¹⁴⁷. Bár általánosságban igaz, hogy az internetes ügyfél aktívabb, több tranzakció, többféle terméket vesz igénybe másoknál - a SEB fiókhálózatát is dinamikusan növelte ezen időszak alatt (1999 – 260 fiók, 2000 – 630 fiók). A bank nem törekszik arra, hogy minden csatornán összes terméküket kínálja. Céluk a megfelelő terméket a megfelelő csatornán kedvezően eljuttatni tudni az ügyfélhez.

Az értékesítési rendszerek használatának elősegítésére fontos lépés volt, hogy minden fiókban kineveztek egy "internet felelőst". A munkakört betöltő feladata, hogy motiválja a dolgozókat és az értékesítést "internetesítésre". A delegált munkatársakat a fejlesztési projektekbé és folyamatokba is bevonták. Saját intranetet alakítottak ki e kapcsolattartók számára, internetes magazinokat fizettek elő nekik. A dolgozók általános képzésére web orientált oktatást szervezett a bank, valamint minden munkahely internet hozzáférést kapott. Az internetes ügyfelek megnyerésére bonusz-programot indítottak, mely hatására fél év alatt 70 ezer új ügyfelet tudott megnyerni a cég.

5.1.3. Credit Suisse

A fiókon kívüli értékesítés megvalósítására két stratégiát különböztethetünk meg az univerzális bankok tekintetében: vagy önálló direktbank alapítása, vagy a multi-channel stratégia, mely a

¹⁴⁷ Ezt jellemzi, hogy a SEB banknál már 1996 óta lehetett interneten keresztül bankügyeket intézni.

választást a csatornák között az ügyfélre bízta. A Credit Suisse főleg amerikai példák alapján ez utóbbit választotta. A stratégia választás során tudatosan kezelték a fogyasztói magatartás megváltoztatásának kockázatát, a szükséges új beruházások költségeit, valamint a tényt, hogy az átalakulás nem vezet automatikusan ügyfélmigrációhoz – azt ösztönözni kell. Fontos stratégia választási pont volt az üzemgazdaságosság felmérése. Álláspontjuk alapján a német piacnál 10-szer kisebb svájci alkalmatlan a direkt banki kiszolgálás gazdaságos megvalósítására. A költségtervezésnél egy már meglévő banki működést kellett kiegészíteni új csatornákkal. Így összehasonlíthatóvá vált a „zöldmezos” beruházás és az addicionális csatorna fejlesztés hatékonyság különbsége.

Kimutathatóan, a zöldmezos alapon megvalósított fióki és fiókon kívüli kiszolgálás költségkülönbségei sokkal jelentősebbek – a fiók kárára. Míg ezt az arány telefonos megbízás esetében például 20-30 százaléknnyira teszik "zöldmezos" alapon, addig a Credit Suisse saját számításai utalás esetében 60-70, egyenleglekérdezés esetében 50-60százalék közöttire adódott. A két tény közötti különbséget a meglévő IT rendszerek „overhead”-ként jelentkező terhei jelentik.

5.2. Magyar bankok

A magyar bankok esetében kissé részletesebb háttér információk is rendelkezésre állnak. Az alábbiakban vázolt három szervezeti struktúra alapját az egyes bankok stratégiája, ügyfélszáma, és működtetett értékesítés rendszerei adják. A kiválasztott három pénzüintézet mindegyike univerzális ügyfélszolgálati stratégiát követ.

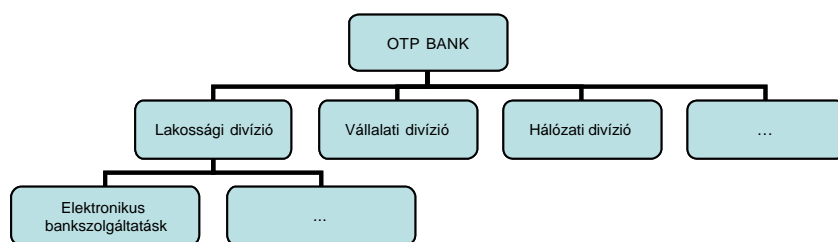
16. táblázat: Pénzüintézetek által ajánlott saját értékesítési csatorna szolgáltatások

	ÜGYFÉLSZÁM	FIÓK	CALL CENTER	OFFICE BANKING	INTERNET BANKING	MOBIL BANKING	ATM	SST
OTP	3.000.000	X	X	X	X	X	X	
K&H	600.000	X	X	X	X	X	X	
CIB	120.000	X	X	X	X	X	X	
RAIFFEISEN	160.000	X	X	X	X	X		X

Forrás: saját ábra

5.2.1. OTP Bank Rt.

A 16(!) leányvállalatot működtető legnagyobb magyar pénzügyi csoport az OTP. A szervezet már a kétszintű bankrendszer kialakítása előtt is létezett: a Takarékszövetkezeti hálózat mellett, a lakossági kiszolgálást végző takarékpénztár volt. A mára önmagában is sok ezer dolgozót foglalkoztató OTP Bank divíziós szervezeti felépítésben működik. A bank ügyfélszáma három millió körüli. A pénzügyi az üzleti területeket önálló, lakossági illetve vállalati divíziók mentén működteti. Az ügyfélkapcsolati rendszerek közül a fiókhálózat önálló divízióként illeszkedik a szervezet irányításába, míg a fiókon kívüli értékesítés (direkt csatornák) a lakossági divízió alá sorolt igazgatóság fennhatósága alá tartozik. Ez a felépítés a sokcsatornás értékesítés vállalati szférában való elterjedésével belső kompetencia problémákat vet fel. Tulajdonképpen így a lakossági divízió alatt dolgozó szakemberek egy másik felelősségi terület igényeinek kielégítésével is foglalkoznak.



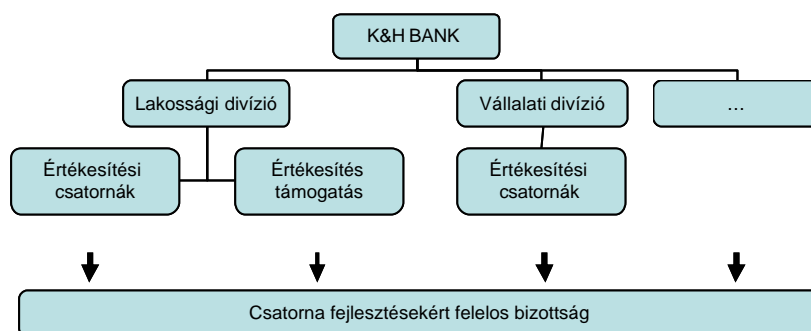
19. ábra: Értékesítéstámogatás i kompetenciák szervezése az OTP bankban

Forrás: OTP Bank

A szervezet erősen hierarchikus felépítése egyelőre nem vetíti előre az értékesítési rendszerek konszolidált, üzleti divízióktól független kezelését.

5.2.2. Kereskedelmi és Hitel Bank Rt.

Hatszázézeres ügyfélkörével a bank Magyarország második legnagyobb pénzügyi intézménye. A bankot a kétszintű bankrendszer kialakításakor állították fel. Felépítése divíziós: vállalati és lakossági (+KKV¹⁴⁸) divíziók szerint tagozódnak az üzleti kompetenciák. Az értékesítési csatornák az egyes üzleti divíziók alá vannak besorolva. A nagyszámú lakossági ügyfél kiszolgálásával kapcsolatos feladatok végzésére, önálló igazgatóságot hoztak létre, mely a lakossági értékesítéstámogatással foglalkozik.



20. ábra: Értékesítéstámogatás i kompetenciák szervezése a K&H bankban

Forrás: K&H Bank

A divízionális szervezetekre jellemző „üzletági sovinizmus” kiküszöbölésére a divíziók felett működő ún. bizottságokat állított fel a bank vezetése, melyek feladata például a csatorna fejlesztések kezelése. A bizottság delegált tagjai az üzleti divíziókból, az IT területről, valamint az értékesítéstámogatási területről kerülnek ki. Így a szervezet áthidalja az elkülönülő divízionális érdekek, és a hatékony és szinergiára épülő kiszolgálás ellentétét. A bizottság hivatott dönteni a megvitatott fejlesztésekről.

5.2.3. CIB Bank Rt.

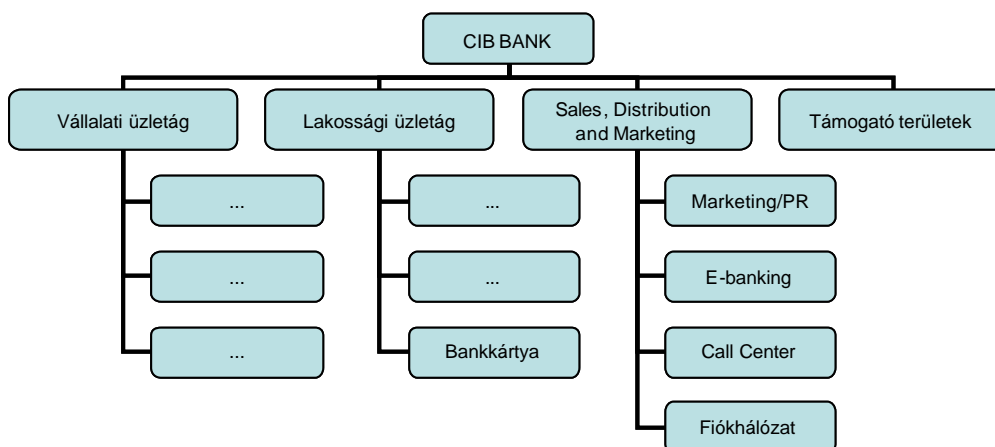
A CIB Bank a magyar bankok között az egyik legdinamikusabb fejlődésen átment szervezet. Több, mint 20 évvel ezelotti – igaz ekkor még off-shore formában – még a kétszintű bankrendszer kialakulása előtt történt. A mai CIB Közép-európai Nemzetközi Bank Rt. alapító elodje a Közép-európai Nemzetközi Bank Rt. (CIB), 1979. november 9-én jött létre Budapesten, mint dolláralapon működő devizabank. A bank részvénytulajdonosai - a Magyar Nemzeti Bank mellett - vezető európai és japán bankházak voltak. A CIB 20 millió dollár, teljes összegében befizetett alaptokéval kezdte meg tevékenységét, melyet országhatároktól függetlenül végzett, kizárólag üzleti megfontolások alapján. A bank jelenlegi 100%-os tulajdonosa a Gruppo Banca Intesa (korábbi nevén IntesaBci), mely 2001-ben a Banca Commerciale Italiana (BCI) és a Banca Intesa egyesülésével jött létre.

A CIB Bank 1992-ben kezdte meg fiókhálózatának kiépítését. A folyamat az elmúlt 2-3 évben felgyorsult, s 2001 elején a banknak már országos szinten 45 fiókja működött, melyek közül 13

¹⁴⁸ Kis-, középvállalati

Budapesten, 32 pedig vidéken áll az ügyfelek rendelkezésére lakossági, és vállalkozások számára nyújtott szolgáltatásaival egyaránt. A fiókhálózat mellett, a bank az elmúlt évek során kialakította telefonos, home-, office-, és internetbanking alapú, valamint WAP szolgáltatásra épülő értékesítési rendszereit.

A bank mátrix szervezetrányítási elvek szerint működik. Egyedi módon, két egyenlo hatásköru vezérigazgató osztozik meg a területek irányítása felett. A szervezet felépítése lapos és jól struktúrált. Az értékesítés az üzletágaktól elkülönülten került pozícionálásra – ettol egyedül a bankkártya terület lakossági tagozódása tér el. A jól összefogott értékesítési területek mellett az üzleti területek önállóan kapcsolódnak a management szinthez, mely üzleti kérdésekben előre vetíti az üzletági sovinizmus eloretörésének lehetőségét.



21. ábra: Értékesítéstámogatási kompetenciák szervezése a CIB bankban

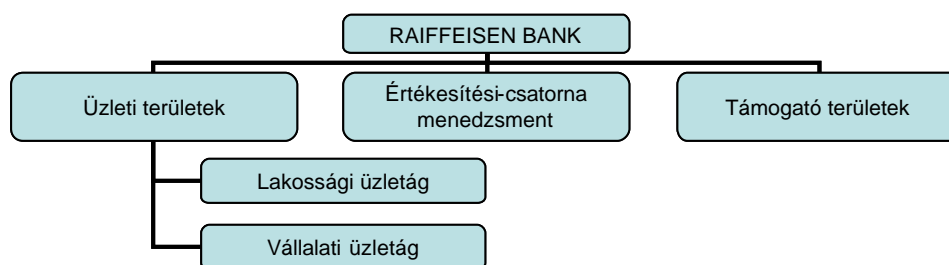
Forrás: CIB Bank

5.2.4. Raiffeisen Bank Rt.

A Raiffeisen Bank – Unicbank néven – több, mint 15 éve jelent meg a magyar bankpiacon. A szervezet a kezdeti néhány tíz fős dolgozói létszámról indulva, mára egy 1500 fős foglalkoztató, országos bankcsoporttá fejlődött. A bank vezetése az igen gyors, organikus fejlődés biztosítása érdekében a kilencvenes évek közepén a hierarchia átforgalmazásával mátrixirányítású szervezetet alakított ki. Az így felállt struktúra a régió értékesítés és az üzleti területek között határozta meg a kompetencia viszonyokat.

A '90-es évek végén a Raiffeisen Bank elindította lakossági kiszolgálását, mely a korábbi csak nagyvállalati kiszolgálás után a bank részéről jelentős stratégia váltást jelzett. Az univerzális bankká válás nemcsak a termék és szolgáltatás portfolio újragondolását, kibővítését jelentette, hanem a szervezet felkészítését a sokcsatornás értékesítés megfelelő támogatására. A bank még 1999-ben elindított több fiókon kívüli értékesítési rendszert, mint a Call Center, internetbanking, önkiszolgáló terminál, valamint az ügynökhálózat. Az értékesítéstámogatás megalapozott fejlesztése érdekében önálló, a támogatási rendszerek fejlesztésével foglalkozó területet hívtak életre (E-stratégiai osztály).

Az egyre növekvő – főleg lakossági - ügyfélszámok (1999: 500, 2003: 150.000) kiszolgálása idovel előtérbe helyezte az értékesítési rendszerek szervezeti pozícionálását. A Raiffeisen Bankban is korábban az ügyfélkapcsolati csatornák az üzleti területekhez rendelt módon működtek. Ez az egyértelmű hozzárendelés univerzális kiszolgálásra való törekvés esetében szakmai sovinizmusként lecsapódva a fejlődés gátjává vált. Angol és német bankok tapasztalatára építve a Raiffeisen 2002-ben létrehozta ún. Értékesítés- csatorna Menedzsment Főosztályát, mely feladat a bank(csoport) összes ügyfélkapcsolati rendszerének működtetése és támogatása lett. Ezzel a korábban egyértelmű üzletági szakmai kompetenciáktól elmozdulva, független támogató területet hozott létre a vezetés, mely definíció szerűen az üzletágak és a back office tevékenységek között helyezkedik el. A jelenleg egymással csak laza kapcsolatban álló fiókhálózati és értékesítés menedzsment területek függetlenségének megtartása mellett történő összeolvasztása biztosítja a szervezetfejlesztés terén a lehetséges továbblépési irányt. Így a jelenlegi kétdimenziós mátrix-működés háromdimenzióssá alakítása biztosíthatja a fejlődést.



22. ábra: Értékesítéstámogatási kompetenciák szervezése a Raiffeisen bankban

Forrás: Raiffeisen Bank

6. A TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK RÖVID ÖSSZEFOGLALÁSA, TÉZISEK

„*Quod erat demonstrandum*”¹⁴⁹

Az informatika és a távközlés fejlődése nem is olyan régen még hatalmasnak tetszo világunkat kicsire szukította. A tudomány és technika legújabb lehetőségeit kihasználó gazdálkodó szervezet működési területét nem korlátozza már sem távolság, sem országhatár. Ez a folyamat serkentette a bankszektor működését, átalakulását is. Az információs forradalom hatására megjelenő nagyszámú fiókon kívüli kiszolgálási módozatok lehetőségét a kezdeti időszakban az egyes szervezetek más-más módon, és jellemzően tapasztalat és megfelelő széles körű ismeretek hiányában evolutív megközelítés alapján kezelték. E módszer hiányosságai nyilvánvalóak. A banki vezetés számára a modern piaci megfelelés egyre fontosabbá teszi az interdiszciplináris tudás megszerzését, a közgazdasági, jogi és muszaki ismeretek – vezetői ismeretekkel való ötvözését. A különböző ismeretek együtt kezelésében mutatkozó hiányosságot igyekszik pótolni jelen kutatás, mely témájában Magyarországon és azon kívül is újszerű, mivel több tudományterület elozményeire épülve jött létre.

A technológia fejlődés a bankokat és ügyfeleiket több oldalról érinti. A fejlődés természetes haszonélvezői, az ügyfelek, egyre újabb, modernebb, gyorsabb, rugalmasabb könnyebben elérhető termékeket és szolgáltatásokat követelnek. Az újfajta megfelelés stratégiai döntések elé állítja e szervezeteket. A bankok esetében mára nemcsak a hagyományos gazdasági mérőszámok jelentik a szervezet értékét, hanem legalább ilyen mértékben a szervezetben felhalmozott tudás, információ és ezek üzleti értéké, elonyökké való alakításának képessége. Dolgozatomban a sokcsatornás értékesítés bankszektorban való megjelenése, és elterjedése okozta újfajta kihívásokra világítottam rá. A bankokra jellemző dematerializált, már-már virtuális termékek ügyfelekhez történő eljuttatása szinte laboratóriumi lehetőségeket teremt a logisztika speciális problémáinak feltérképezésére.

A XXI. század elejének pénzüintézeti irányítása egy a korábbi évtizedekhez képest jelentősen megváltozott piaci környezetben és technológia alapú értékesítés-támogatási rendszerben kell,

hogyan megtalálja a szervezet számára hosszú távú profitabilitást biztosító stratégiát. Ennek szervezeti része a szervezet felkészítése a piac elvárásaira. A dolgozatomban tárgyalt sokcsatornás értékesítéstámogatás működtetése összetett kérdéseket vet fel a szervezet felépítésével és kompetencia viszonyaival kapcsolatban. A lehetséges szervezeti modellek közül a mátrixirányítás átalakulását vettem részletesen górcső alá, és kerestem logikus megoldási módot a szervezetben kialakuló feszültségek oldására, a hatékony szervezeti működés biztosítására..

A dolgozat új tudományos eredményeit nyolc tézisben foglaltam össze. Téziseim egyrészt a pénzügyintézetek működéséből így levonható tapasztalatokra épülnek, másrészt ezekből kiindulva magasabb szintű összefüggéseket igyekeznek feltárni. Elemzéseim során kialakult téziseimben azokat a logikus megvalósításokat és szervezeti viselkedésmódokat mutatom be, melyek irányíthatják a szervezetek átalakulását, egyben helyenként szükségszerűen ellentmondanak a tradicionális vállalati kultúra gyakorlatának. A jelzett ellentétek nem feloldhatatlanok: jelenlétük csupán egyfajta paradigmaváltás szükségszerűségét bizonyítják.

Tézis I.: Az értékesítési módozatok fióki illetve alternatív értékesítésként való elkülönült kezelése napjainkban már nem értelmezhető. A direkt értékesítési módozatok megjelenése idején az értékesítés egyes funkció közül (kommunikáció, tranzakció, akvizíció) csak igen szűk kör volt delegálható a fiókon kívüli csatornákra. Így korábban a nem közvetlen emberi kapcsolatokra épülő értékesítési rendszerek mint a technikai lehetőségek, az ügyfelek szokásai, és a jogi korlátok miatt főleg információ szolgáltatásra és egyes tranzakciós megbízások feldolgozására kerültek felhasználásra. Napjainkban már a jog által is támogatott (pl. elektronikus aláírás) új lehetőségek miatt, az ügyfélkiszolgálás és ügyfélszerzés sokkal szélesebb lehetőségei transzferálhatók a személyes kiszolgálási módozatokból a félig gépesített, vagy teljességgel automatizált médiumok irányába. Ezáltal ügyfélkapcsolatokban elfoglalt szerepe bővülni látszik: a passzív viselkedést egyre inkább felváltja az aktív kapcsolatokra való törekvés – a termékértékesítésben, ügyfélszerzésben való önálló részvétel (Lásd 2.4.).

Tézis II.: A multi-opcionális ügyfélkiszolgálás átalakítja a pénzügyintézetek korábbi piaci pozícióit: az ügyfelek pénzügyintézetek termékeit egyértelműen szolgáltatásokként kezelik, melyek atraktivitása és kényelme mellett a pénzügyintézet által képviselt stabilitás értéke

¹⁴⁹ "Amit bizonyítani kellett"

(brand) egyre csökkeno fontosságúvá válik. Ily módon az ügyféllojalítás fokozatosan csökken. A pénzügyi termékfejlesztés életgörbéje, az információszerzés felgyorsulása miatt (pl. internetes szolgáltatás összehasonlítások) radikálisan lecsökkent. Az egyre gyorsabban másolható, így összehasonlíthatóvá váló termékek elszaporodása miatt, ezen szervezetek egyre inkább a hasonló termékek „csomagolásában” látnak tartalékokat. Ezek a gyorsan terjedő, egymást könnyen helyettesítő szolgáltatások viszont negatív hatást gyakorolnak az értékesítésre: az ügyfelek bankolási kultúrájában napjainkra egyre agresszívebb módon mutatkozik meg a kiválasztott szervezethez fűződő lojális viszony helyett, a termékalapú bankválasztás, az ún. „shop-around” viselkedés. A szervezetek irányába mutatott lojalitás szintjének csökkenése, nemcsak a pénzügyi szervezetek profitabilitását veszélyezteti, hanem a pénzforgalom funkcionális átalakulásához is elvezet (Lásd 2.4.1.1.).

Tézis III.: Az értékesítés hatékony fejlesztése, a tudásalapú, sokcsatornás kiszolgálás megvalósítása a bankokat korábban jellemző, szigetrendszerre épülő számítástechnikai architektúrák mellett gyakorlatilag kivitelezhetetlen. Az ügyfélkezelés fejlődésének minőségileg újabb szintjét a kompetencia (tudás) alapú, rétegelt struktúrájú IT rendszerek megjelenése alapozza meg. A 60-as évek mainframe-jeit kiváltó kisgépes számítástechnika, bizonyos szempontokból, korábban nem átgondolt befolyással volt a számítástechnikai fejlődési irányára. Az elmúlt évtizedekben a pénzügyi szolgáltatások terén tapasztalható felgyorsult fejlődés, az elaprózott alkalmazásszerverek bevezetése kényszerpályára állította az ügyfélkapcsolatok kiszolgáló számítástechnikai rendszerek fejlődési lehetőségeit. Napjainkban a pénzügyi szervezetek jellemzően egymástól elszigetelt, bilaterális adatcsere kapcsolatban lévő rendszerkomponensekre építik szolgáltatásaik működtetését. Az új és újabb szolgáltatási funkciók megjelenésével, az egyre szaporodó értékesítési médiumok kialakulásával a kiszolgálást megvalósító IT rendszerek hálózata is egyre összetettebbé válik. E „pókháló” menedzselése, tetszőleges fejlesztése az adatkapcsolatos és adatcsere bevezetett módjának újra definiálása nélkül csak egyre összetettebb fejlesztések megvalósítása mellett oldható meg. A rendszer kezelhetetlenségét fokozza, hogy az egyes szolgáltatásokat biztosító rendszerekbe integrált tudás (pl. munkafolyamati logikák, ügyfélazonosítás) elterjesztése a teljes kiszolgálás számára gyakorlatilag megoldhatatlan feladat (Lásd 2.2.).

Tézis IV.: Az értékesítési rendszerek biztonsági megoldásai az ügyfelek számára alapvetően érdektelenek és nem befolyásolják a szolgáltatás igénybe vételi szintjét. Az ügyfélszolgálat szempontjából egyszerre fontos a minél rugalmasabb kiszolgálás biztosítása, valamint a

szolgáltatások megfelelő védelme rosszindulatú felhasználókkal szemben. E két ellentétes érdek közötti kompromisszum keresése során érdemes megvizsgálni a felhasználói tapasztalatokat. Az ügyfelek által jelzett igények és a valós ügyfélviselkedés között tapasztalható ellentmondás viszont megkérdőjelezi a fokozott biztonság valós értékesítésbeli hasznosságát. A gyakorlat alapján a biztonsági megoldások valóban hatékony alkalmazása valójában csak a szolgáltató szervezet közvetlen érdeke marad (Lásd 4.4.2.).

Tézis V.: A sokcsatornás értékesítés szervezeti bevezetése az ügyfelek számára eljuttatott információk szervezésének, irányításának új szervezeti modelljét kényszerítik ki - a tartalom menedzsment kialakítását. Az online kommunikáció megjelenése az információ életgörbéjét jelenosen átalakította. A nyomtatott kommunikáció alkalmazásához szokott szervezetek számára a sokcsatornás (főleg online) kommunikáció által létre hívott újfajta viselkedésmód szinte lehetetlen helyzetek kialakuláshoz vezetett. A tisztán hagyományos kommunikáció alkalmazása nem alakítja ki azokat a gyors reaklási reflexeket, amelyek a saját kezelésu, valós ideju médiumok bevezetése megkövetel. Az internet, mobil kommunikációs, telefon alapú és egyéb online rendszerek megjelenése jelentos mértékben megnöveli a szervezet ügyfelek irányába mutatott transzparenciáját, és megköveteli az információk változási idejének jelentos lerövidítését. Egyben az ügyfelek által használt médiumok számának növekedésével az elérhető információk összehasonlíthatóvá válnak, ezért fokozottan szükségessé válik az elérhető információk egységességének a tartalomra (content) vonatkozó valós ideju, központi támogatás bevezetése (Lásd 4.3.).

Tézis VI.: Mátrix szervezetekben a sokcsatornás értékesítés szervezeti illesztése a jellemzo két dimenzió, háromra bovitése mellett valósítható meg optimális módon. Ideális szervezeti berendezkedés esetén az univerzális kiszolgálás¹⁵⁰ megkívánja az értékesítési rendszerekkel kapcsolatos funkciók kompetenciának elválását, mind a hagyományos üzletági, mind támogatói területek feladataitól. Így ezen kompetenciák szervezeti pozicionálását egyenlo szervezeti távolságra szükséges megvalósítani az említett két fő funkciócsoporttól. Ez a mátrix szervezeteket jellemzo kétdimenziós szervezeti felépítés újraformálását igényli. Megoldást egy háromdimenziós szervezeti felépítés kialakítása jelenhet, ahol a rendszer külön dimenzióon kezelik az üzleti támogatás, a háttér támogatás, és az ügyfélkapcsolatok funkcióit. Az így kialakult „térben”

¹⁵⁰ Nem kijelölt, hanem a lehetséges összes ügyfélkör, teljes pénzügyi termékportfolióval való kiszolgálását megcélzó stratégia

pontosan és egyértelműen definiálja minden termék és szolgáltatás létrehozásához szükséges kompetenciák elhelyezkedését és egymáshoz való viszonyát (Lásd 3.4.).

Tézis VII.: Az ügyfélszolgálat központi támogatásának kialakulása az ügyfél-hovatartozás¹⁵¹ szükséges újra definiálásához vezet. Korábban a bankok számára az ügyfélle válás folyamatának egyetlen lehetséges módja a fiókok igénybe vételén keresztül volt lehetséges. Az ügyfélle válás folyamatában a számlaszerződést megkötő telephelyet az ügyfél honos fiókjának nevezték – később itt mutatták ki az ügyfélle kapcsolatban felmerült költségeket és bevételeket. Mára a szolgáltatások tetszőleges médiumon való használata, esetleg magának az ügyfélle válás folyamatának a fiókon kívüli megvalósulása, megkérdőjelezi a honos fiók fogalmára alapuló ügyfél kontrolling jogosságát és relevanciáját. A korábban, a csak fiókhoz rendelt bevétel- és költség-struktúra állapothoz képest megjelenik a fiókon kívül történő ügyfélkapcsolat tartás eredménye és költsége a szervezetben. Így valójában a fiókhoz kötött ügyfél-profitabilitás kontrolling módszere a sokcsatornás értékesítést alkalmazó szervezetekben csak egyre összetettebb kalkulációk és torzítások mellett alkalmazhatók. Az ilyen tradicionális kontrollinghoz való ragaszkodás az egyes értékesítési rendszerek egyedi megítélését is nehezíti. A probléma megoldását az ügyfél-profitabilitás fióktól elválasztott kontrolling típusú kezelése adhatja meg. Egy általános szervezeti profitcentrum létrehozásával, és az ügyfeleknek ehhez a profit-centrumhoz történő hozzárendelésével, feloldhatóvá válik a tetszőleges értékesítési csatornán keletkező költségek és bevételek strukturált kimutatása, és a teljes körű ügyfél-profitabilitás kalkuláció megvalósítása (Lásd 3.2.2.).

Tézis VIII.: Az ügyfélkapcsolatban felhasznált intelligencia emberi alapokról gépi rendszerekbe történő áthelyezése (CRM, AI¹⁵²) a jövő kiszolgálási kultúrájának meghatározó részévé válik. Az üzleti intelligencia beépülése a kiszolgáló rendszerek működésébe, a szervezet működéséhez szükséges tudás-allokáció megváltozásával jár együtt. Mai, főleg emberi alapokon nyugvó értékesítési rendszereinkben az ügyfélkapcsolati ismeretek és értékesítési logika meghatározó többsége az ügyfélszolgálatot végző személyzet birtokában van. A CRM típusú támogató rendszerek kialakulása és beépülése az értékesítési folyamatokba, a humán intelligencia szervezett átrendeződését, az ügyfélinformáció

¹⁵¹ Az ügyfelek a pénzügyi kontrolling szempontjából jellemzően egyes kiszolgálói egységekhez (pl. ún. honos fiók) kerülnek hozzárendelésre. Ezt a szemléletet váltja fel, az ügyfél a szervezet egészéhez történő hozzárendelése.

¹⁵² Artificial Intelligence = mesterséges intelligencia

számítástechnikai rendszerekbe történő integrálódását indítja el. A tiszta logikára épülő üzleti folyamatok automatizálása mellett megjelenő, analitikus, illetve szokásvizsgálatokra épülő eredmények visszatáplálása az értékesítés folyamatába, a humán kiszolgálói személyzet fontosságának kötelező csökkenésével jár együtt. Ennek felismerése a szervezet számára az alkalmazott munkaerő tudatos átformálását indíthatja el, ahol a közvetlen az értékesítésben dolgozók szerepéhez képest, a központi értékesítés irányítás szakmai fontossága, és felelőssége jelentősen megnövekszik. A személyes ismeretek kollektív tudássá történő transzformálása, a kiszolgálás minőségének egységes emelkedése mellett, helyes humánpolitikai támogatás esetén jelentős megtakarításokhoz vezethet az egész szervezet számára (Lásd 2.4.1.5; 4.1.).

7. A KUTATÁS ALKALMAZÁSI PERSPEKTÍVÁI

„*Ut sementem feceris, ita metis*”¹⁵³

A sokcsatornás értékesítés szervezeti kezelése a pénzüzetek többségében ma még csak gyerekcipőben jár. A szervezetek jelentős részében ezen témák kezelését egyfajta szakmai sovinizmus keretei között, egyik, vagy másik szakterület vonja magához. Ennek időben történő felismerése és megfelelő kezelése a vezetés számára a szervezet-megfeleltetés taktikai lépéseinek felgyorsítását, szervezeti elonyúk időben történő kiaknázását jelentheti. A dolgozat célja, alkalmazási perspektívája kettős:

- egyrészt az értékesítési rendszerek szervezeti kezelésében ad támogatást. A dolgozat a mátrix szervezetek esetében vizsgálta a szervezeti megfelelés lehetséges módjait – ugyanakkor a többi fejezetben feltárt összefüggések más típusú szervezetben is alkalmazhatóak az ügyfélkapcsolati rendszerek irányításának optimális megszervezéséhez.
- másrészt a sokcsatornás értékesítéssel kialakuló újfajta szervezeti kihívások, koncentrálódó kompetenciák megjelenésére hívja fel a szakmai közönség figyelmét. Ezen jelenségek mellett hajlamosak a szervezetek elhaladni, és csak az evolutív fejlődés lassú (sokszor káros) hatásain keresztül élnek meg újra a korábban már diagnosztizálható változásokat. Tudva, ismerve ezeket a működési modell átalakulásával járó szervezeti hatásokat, a tudatos felkészülés lehetősége válik biztosíthatóvá.

Mint azt a bevezetőben már említettem (Lásd 1.5. További kutatási lehetőségek), az értékesítési rendszerek bevezetésének stratégiai kidolgozásához is támogatást biztosít e dolgozat. A sokcsatornás értékesítés alapjainak feltárásával lehetőséget teremt megalapozott kiszolgálás-támogatási módok bevezetéséhez, melyek a szervezet által kitűzött stratégiai céljainak teljesülését hatékonyan támogató eszköz-parkká (csatornamix) tehető.

¹⁵³ “Ahogy vetsz, úgy aratsz”

HIVATKOZÁSOK

- [1.] A biztonság magaskiskolája, E-finance Magyarországon, Pénz a Hálón, 2001/2
- [2.] Abramson, F (1990): Marketing... and the branches, Banking World, 1990
- [3.] Antal-Mokos Zoltán, Balaton Károly, Drótos György, Tari Erno: Stratégia és szervezet, KJK Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2000
- [4.] Arany Ferenc: Panaszügyek hatékony megoldása, Gold Invest, 2000
- [5.] Arthur R. Tenner – Irving J. De Toro: BPR – vállalati folyamatok újraformálása, Muszaki Könyvkiadó, Budapest, 1998
- [6.] Arthur R. Tenner – Irving J. De Toro: Teljes körű minőség menedzsment (TQM), Muszaki Könyvkiadó, 1996
- [7.] Bácskai Tamás, Király Júlia, Marmoly Judit, Sulyok-Pap Márta: Bankról, Pénzről, Tozsdéről, Nemzetközi Bankárképző Rt., 1998
- [8.] Bank customers take to TV, AV Magazine, 1998
- [9.] Banking Technology Solutions, PriceWaterhouseCoopers, 2000
- [10.] Banking Technology Solutions, PriceWaterhouseCoopers, 2001
- [11.] Barlow, Steven: Embedding Risk Management at Prudential plc, The Future Of Financial Services, 2001
- [12.] Basler Bankvereinigung (Hg.): Multi Channel distribution im Banking, Paul Haupt, 1998.
- [13.] Beckhard, R. & Pritchard, W.: Changing the Essenc., Jossey-Bass, San Francisco, 1992
- [14.] Bernet, Beat-Peter P. Held (Hg.): Relationship Banking, Gabler, 1998.
- [15.] Biztonságos bankolás, E-finance Magyarországon, Pénz a Hálón, 2001/2
- [16.] Bock, Wally - Senné, Jeff: Jövedelmező Internet, Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest, 1998
- [17.] Bogel György – Salamonné Huszty Anna: Vállalatvezetés felsőfokon, BKÁE, 1997
- [18.] Bogel György: Az elektronikus piacok fejlődéséről, Magyar Tudomány, 2003
- [19.] Bogel György: Verseny az elektronikus üzletben, Muszaki Könyvkiadó, Budapest, 2000
- [20.] Brager, G. & Holloway, S.: "Assessing the Prospects for Organizational Change: The Uses of Force Field Analysis." Administration in Social Work., 1992
- [21.] Buck, S. Peter: Secure M-commerce: Now or Ever, The Future Of Financial Services, 2001
- [22.] Burkhard, Pauluhn Dr.(1998): The future role of supermarket branches, EFMA's
- [23.] Carvell, David (2002): Branch Strategies, Financial World 2002/3
- [24.] Channon, Derek F.: Bank Strategic Management and Marketing, John Wiley & Sons, 1986
- [25.] Christensen, C.: Skate to Where the Money Will Be. Harvard Business Review, november, 2001
- [26.] Christensen, C.: The Innovator's Dilemma. Harvard Business School Press, 1997

- [27.] Collis, David J. – Cynthia A. Montgomery: Corporate Strategy, Resources and the Scope of the Firm, Irwin, 1997
- [28.] Datamonitor: The future of E-banking in Europe, 1999
- [29.] Deák László: Korszerű bankinformatikai rendszerek, Bankvilág, 3/1998, pp. 56-71.
- [30.] Dedman, Robert D.: Exploding the New Revenue Stream of Internet Financial Services, Lafferty, 2001
- [31.] Demeter Krisztina – Gelei Andrea: Szolgáltatásnyújtás a tevékenységmenedzsment szemszögéből, Vezetéstudomány, XXXIII:évf.,2002.2.szám
- [32.] Dintsér Andrea: Internetbankolás az ezredforduló tájékán, 2001
- [33.] Distribution in Retail Banking, KPMG, 2000
- [34.] Doyle, Peter: Leveraging Trust for a New Era in Financial Services, Baltimore Technologies, 2001
- [35.] Dunsire, Ian: How to get your wires uncrossed, Retail Banker, 2001
- [36.] Egerszegi Krisztián: Informatikai biztonsági perspektívák Magyarországon, ALMA MATER, 2001
- [37.] Ennew, Christine – Watkins, Trevor – Wright, Mike: Marketing Financial Services, Butterworth-Heinemann, 1995
- [38.] Erdosi Péter: A hazai informatikai biztonsági helyzet és az elektronikus aláírás, ALMA MATER, 2001
- [39.] Eszes István – Bányai Edit: Online Marketing, Muszaki Könyvkiadó, Budapest, 2002
- [40.] Evans, P. – Wurster, T.: Blown to Bits. Harvard Business School Press, 2000
- [41.] Fajszki Bulcsú - Zimmer Márton: Adatbányászat: a rejtőzködő lehetőségek tudománya. Vállalat, információ, tudomány, Alma Mater sorozat, Budapesti Muszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, 2002
- [42.] Fehérvári Erzsébet: Bankmarketing gyakorlata, 1994
- [43.] Fitzpatrick, Richard: Enterprise Customer Relationship Management (ECRM) in Financial Services, Managed Solution Corporation, 2000
- [44.] Forsyth, Richard: Implementing customer relationship management system in retail financial services: Banco Central Hispano case study, Sophron Partners Ltd.
- [45.] Furész Gábor, Virágh Miklós: Elektronikus Gazdaság, KÓD, Budapest, 2001
- [46.] Gál Tamás, Komócsi Péter: Tartalomkezelés és ügyfélkapcsolat management a modern értékesítés szolgálatában, 2002
- [47.] Gates, B.: Üzlet @ gondolat sebességével. Alexandra Kiadó, 2002
- [48.] Gellért Andor dr. és szerzői kollektívája, Digitális Pénzügyek, Budapest, KJK Kerszöv, 2001
- [49.] Gilbert, G. : "Quality Improvement in a Defense Organization," Public Productivity and Management Review. 16(1), 65-75, 1992
- [50.] Herrmann - Jasny - Vetter (Hg.): Kundenorientierung von Banken, FAZ, 1999.
- [51.] Hirst: Channel Crossing, The Banker, 09.1999
- [52.] Hofmeister Tóth Ágnes, Töröcsik Mária: Fogyasztói magatartás, 1996

- [53.] Hubbard, Peter: Giving Power to the Customer, Lloyds TSD/Lafferty, 2001
- [54.] IBM Business Consulting: Retail financial services in the e-business marketplace, IBM, 1999
- [55.] Internet Banking Fraud – A global perspective, Lafferty Group, London, 2003
- [56.] Internet Banking Services for Business, Lafferty Group, London, 2001
- [57.] Kanter, R.: The Change Masters. Simon & Schuster, New York, 1983
- [58.] Karsai Tamás: Internet in Hungary, Ready to take off, Concorde Research, 2000/09
- [59.] Kerekes Tibor: Biztonságos (?) hálózatok. Alma Mater, Budapesti Műszaki és gazdaságtudományi Egyetem, 2002 augusztus
- [60.] Kerékgyártó György Dr.: Mikroökonómia mérnököknek és műszaki menedzsereknek, Muegyetemi Kiadó
- [61.] KFKI ISYS - Adatbányászat, Budapest 2000.09., KFKI ISYS Informatikai Kft.
- [62.] Kiss Imre: Az üzleti informatika elmélete, Budapest 1999
- [63.] Kopiás Attila: Usability szempontok az elektronikus kereskedelemben, Carnation Internet Consulting Hírlevél, 2002.08.02.
- [64.] Kotler, Philip: Marketing Management, Prentice Hall International, 1997
- [65.] Kotler, Philip: Marketing menedzsment, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2001
- [66.] Krämer Tamás – Magyar Sándor – Németh László: Minőségbiztosítás, minőségellenőrzés, B+V, Budapest, 2001
- [67.] Martin, L.: "Total Quality Management: The New Managerial Wave." Administration in Social Work. 17(2), 1-15, 1993
- [68.] McKenzie, Heather (2003): Crossing the Channels, Banking Technology, 2003/03
- [69.] McKinsey Quarterly 2001
- [70.] Means, G - Schneider, D: MetaCapitalism. The e-business revolution and the design of 21st-century companies and markets. John Wiley & Sons, 2000
- [71.] Mihályi Judit: Banki termékek értékesítésének elektronikus csatornái, Bankszemle, 1997/5-6.
- [72.] Mintzberg, H.: The Structuring of Organizations. Prentice-Hall, 1979
- [73.] Mojzes Imre, Talyigás Judit: Elektronikus kereskedelem, Technika Alapítvány, Budapest, 2000
- [74.] Molnár Máté: Helyzetkép a Magyarországon működő bankok informatikai rendszereiről, Bankvilág, 2/1997, pp. 41-48.
- [75.] Moormann - Roßbach, Jürgen Peter (Hg.): Customer Relationship Management in Banken, Bankakademie Verlag, 2001.
- [76.] Multi-channel FS, Lafferty Group, London, 2001
- [77.] Murphy, Seamus (2001): Retailers in Financial Services, Lafferty, 2001
- [78.] Newell, Frederick: Loyalty.com. Customer Relationship Management in the New Era of Internet Marketing, McGraw-Hill, 2000
- [79.] Online Banking Report: Net oriented bank brands, 2000
- [80.] Online FS – Exploiting New Revenue Streams, Lafferty Group, London, 2001

- [81.] Osborne, D. - Gaebler, T.: Reinventing Government. Addison-Wesley, 1992
- [82.] Packard, Thomas: TQM And Organizational Change And Development - Total Quality Management in the Social Services: Theory and Practice. Burton Gummer and Philip McCallion, Eds., Albany, NY: Rockefeller College Press, 1995
- [83.] Pine, B.J.: Mass Customization: The new frontier in business competition, Harvard Business School Press, 1993
- [84.] Porter, Michael E.: Strategy and the internet, Harvard Business Review, 03.2001
- [85.] Porter, Michael E.: Versenystratégia, Akadémiai, 1993
- [86.] Porter, Michael E.: What is Strategy? Harvard Business Review, 11-12.1996
- [87.] Price Waterhouse Coopers: E-Business Technology Forecast, 1999
- [88.] Reichardt, Christian: One-to-One-Marketing im Internet, Gabler, 2000.
- [89.] Re-inventing Financial Services Business Models, Deloitte Research publication
- [90.] Retail Outlet Banking, John Ryan Case Study, 1998
- [91.] Riggins, F.J.: Developing a web based strategy for delivery of online banking services, DePree College of Management, Georgia Institute of Technology, 04.1998
- [92.] Schultz, Steve: Return in investment: justifying CRM investments, Quaero, LLC
- [93.] Schumpeter, A.: A gazdasági fejlődés elmélete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1980
- [94.] Siebel, Tom: The ebusiness Imperative, Siebel Systems, 2000
- [95.] Spreiter, Michael (Hg.): Vertrieboptimierung in Banken, Gabler, 2000.
- [96.] Storey, Dominic: Securing Financial E-business with Practical PKI, RSA Security, 2001
- [97.] Sue, Partick - Morin, Paul: A strategic framework for CRM, LGS Group, 02.2001
- [98.] Sugár Péter: Az elektronikus kereskedelem és a bankszektor, Bankszemle, 200/4-5, pp. 69-80.
- [99.] Szabó Kristóf: „Multi-channel management, avagy az értékesítési csatornák irányításának szervezeti pozicionálása pénzintézetekben”, ALMA MATER – Vállalat, információ, tudomány, pp. 55-63, 2002 szeptember
- [100.] Szabó Kristóf: „Tartalomkezelés a modern értékesítés szolgálatában”, ALMA MATER – Sokszínu e-világ, pp. 37-47, 2002 február
- [101.] Szabó Kristóf: „Az internet terjedése a hazai bankszektorban”, Bankszemle (HU-ISSN 0133-05192000), vol. XLIV, No 6, pp. 51-56, 2000 június
- [102.] Szabó Kristóf: „A pénzügyi értékesítés átalakulása”, Bank és Tozsde, 2001 június
- [103.] Szabó Kristóf: „A pénzügyi termékfejlesztés új trendjei”, Bank és Tozsde, 2001 július
- [104.] Szabó Kristóf: „Pénzügyi intézetek és brókerházak az átalakulás korában”, ALMA MATER – Intelligens rendszerek, hatékony alkalmazások (ISSN 1587-2386, ISBN 963-421-568-8), pp. 1-25, 2001 augusztus
- [105.] Szabó Kristóf: „A sokcsatornás értékesítés szervezeti hatásai”, eVilág, 2002 szeptember
- [106.] Szabó, K.: „Customer authentication, as a matter of risk in financial services”, Periodica Politechnica Ser. Soc. Man. Sci, vol. 11, No 1, pp. 13-26, 2003
- [107.] Szabó, K.: „Life outside the branches”, Hungarian Electronic Journal of Sciences, 2004

- [108.] Szabó, K.: „Quality Assurance in Financial Institutions”, ALMA MATER – Üzlet, folyamat, monitoring, pp. 199-207, 2003 szeptember
- [109.] Taylor Nelson Sofres Modud negyedéves hírlevele, 2000 január - View from the top: Mike Harris
- [110.] The Economist: The Real Internet Revolution. 1999 augusztus 21.
- [111.] The Unexpected eEurope, Accenture, London, 2001
- [112.] Tichey, N. Managing Strategic Change. John Wiley & Sons, New York, 1983
- [113.] Tunstall, John: The Evolution of the Global Trust Authority, Global Trust Authority, 2001
- [114.] Vasas Éva, Harald A. Omdal: A csekketől a kártyáig. Készpénzkímélt fizetési rendszerek, Nemzetközi Bankárképző Központ, Budapest, 1993
- [115.] Walling, Edward Russel: Branch Strategy, Banking Technology, 12.1999/01.2000 pp. 19-22.
- [116.] 2001/35 Az elektronikus aláírásról szóló törvény

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Köszönöm Dr. Kiss Ferenc idejét és fáradozását, valamint Dr. Bácskai Tamás, Dr. Bogel György, Veszélka Tamás tanácsait. Dr. Felcsuti Péter és Horváth Krisztina iránymutásai és szakmai felkészültsége sokban támogatott a téma feldolgozásában. Köszönöm családomnak a feláldozott időt, és a lelki támogatást.