

## A TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK RÖVID ÖSSZEFOGLALÁSA, TÉZISEK

Az információs forradalom hatására megjelenő nagyszámú fiókon kívüli kiszolgálási módok lehetőségét a kezdeti időszakban az egyes szervezetek más-más módon, és jellemzően tapasztalat és megfelelő széles körű ismeretek hiányában *evolutív megközelítés alapján* kezelték. Ezt a hiányt igyekszik pótolni jelen kutatás, mely témájában Magyarországon és azon kívül is újszerű, mivel több tudományterület elozményeire épülve jött létre. A dolgozat új tudományos eredményeit kilenc tézisben foglaltam össze.

Az ún. többcsatornás értékesítés bevezetése terén az elmúlt évek során felhalmozódott tapasztalatok napjainkra egyre szélesebb körben kerülnek publikálásra. Téziseim egyrészt épülnek a pénzügyintézetek működéséből levonható tapasztalatokra, másrészt ezekből kiindulva magasabb szintű összefüggéseket igyekeznek feltárni. Ennek az elemzésnek a folyamata során kialakult téziseimben azokat a logikus megvalósításokat és szervezeti viselkedésmódokat mutatom be, melyek irányíthatják e szervezetek működését, egyben helyenként szükségszerűen ellentmondanak a tradicionális vállalati kultúra gyakorlatának. A jelzett ellentétek nem feloldhatatlanok: jelenlétük csupán az evolutív fejlődés átlépését jelző paradigma-váltás szükségszerűségét bizonyítják.

A gondolatmenet alapját adó téziseket logikai sorrendbe állítottam, mely egyben jelzi azok alapjait is. Az első tézisek jellemzően szakirodalmi megállapítások alapján kerültek megfogalmazásra – míg a későbbiek az ismeretek összegzését igazoló empirikus, illetve az ismeretekre épülő teoretikus megállapításokat tartalmazzák. A tézisekre vonatkozóan az alábbi jelöléseket vezetem be, melyekkel az egyes tézisek után kategorizáltam az állításokat:

### 1. táblázat: Tézis kategóriák

EREDET	BIZONYÍTOTTSÁG	BIZONYÍTÁSI MÓD
SZAKIRODALOM (A)	TELJES KÖRŰ ( $\alpha$ )	KÖZVETLEN (1)
EMPÍRIA (B)	RÉSZLEGES ( $\beta$ )	NEGATÍV (2)
TEÓRIA (C)	BIZONYTALAN ( $\gamma$ )	KÖZGAZDASÁGI (3)

Forrás: saját ábra

**Tézis I.: Az értékesítési módozatok fióki illetve alternatív értékesítésként való elkülönült kezelése napjainkban már nem értelmezhető (A; a; 1).** 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.

**Tézis II.: A multi-opcionális ügyfélkiszolgálás átalakítja a pénzüintézetek korábbi piaci pozícióit: az ügyfelek pénzüintézetek termékeit egyértelműen szolgáltatásokként kezelik, melyek attraktivitása és kényelme mellett a pénzüintézet által képviselt stabilitás értéke (brand) egyre csökkenő fontosságúvá válik. Ily módon az ügyféllojalitás fokozatosan csökken (A; a; 1).** A pénzüintézeti 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 pénzüintézetek profitabilitását veszélyezteti, hanem a pénzüforgalom funkcionális átalakulásához is elvezet.

**Tézis III.: Az értékesítés hatékony fejlesztése, a tudáslapú, sokcsatornás kiszolgálás megvalósítása a bankokat korábban jellemző, szigetrendszerekre épülő számítástechnikai architektúrák mellett gyakorlatilag kivitelezhetetlen. Az ügyfélkezelés fejlődésének minőségileg újabb szintjét a kompetencia (tudás) alapú, rétegelt struktúrájú IT rendszerek megjelenése alapozza meg (B; b; 2).** 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 ügyfélkapcsolatokat kiszolgáló számítástechnikai rendszerek fejlődési lehetőségeit. Napjainkban a pénzintézetek 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.

**Tézis IV.: Az értékesítési rendszerek biztonsági megoldásai az ügyfelek számára alapvetően érdektelenek és nem befolyásolják a szolgáltatás igénybe vételi szintjét (B; a; 1).** 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.

**Tézis V.: A sokcsatornás értékesítés szervezeti bevezetése az ügyfelek számára eljuttatott információk szervezésének, irányításának új szervezeti modelljét kényszerítik ki - a tartalom menedzsment kialakítását (B; a; 2).** Az online kommunikáció megjelenése az információ életgörbéjét jelenösen átalakította. A nyomtatott kommunikáció alkalmazásához szokott szervezetek számára a sokcsatornás (főleg online) kommunikáció által létre hívott újfajta viselkedésmód szinte lehetetlen helyzetek kialakulásához vezetett. A tisztán hagyományos kommunikáció alkalmazása nem alakítja ki azokat a gyors reagálási reflexeket, amelyek a saját kezelésu, valós idejű médiumok bevezetése megkövetel. Az internet, mobil kommunikációs, telefon alapú és egyéb online rendszerek megjelenése jelentős mértékben

megnöveli a szervezet ügyfelek irányába mutatott transzparenciáját, és megköveteli az információk változási idejének jelentős 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 idejű, központi támogatás bevezetése.

**Tézis VI.: Mátrix szervezetekben a sokcsatornás értékesítés szervezeti illesztése a jellemző két dimenzió, háromra bővítése mellett valósítható meg optimális módon (B; b ; 1).** Ideális szervezeti berendezkedés esetén az univerzális kiszolgálás<sup>1</sup> megkívánja az értékesítési rendszerekkel kapcsolatos funkciók kompetenciának elválását, mind a hagyományos üzletági, mind támogatói területek feladataitól. Így ezen kompetenciák szervezeti pozicionálását egyenlő szervezeti távolságra szükséges megvalósítani az említett két fő funkciócsoporttól. Ez a mátrix szervezeteket jellemző kétdimenziós szervezeti felépítés újraformálását igényli. Megoldást egy háromdimenziós szervezeti felépítés kialakítása jelenthet, ahol a rendszer külön dimenzióként kezeli az üzleti támogatást, a háttér támogatást, és az ügyfélkapcsolatok funkcióit. Az így kialakult „térben” pontosan és egyértelműen definiálja minden termék és szolgáltatás létrehozásához szükséges kompetenciák elhelyezkedését és egymáshoz való viszonyát.

**Tézis VII.: Az ügyfélkiszolgálás központi támogatásának kialakulása az ügyfél-hovatartozás<sup>2</sup> szükséges újra definiálásához vezet (C; b ; 3).** Korábban a bankok számára az ügyféllel válás folyamatának egyetlen lehetséges módja a fiókok igénybe vételén keresztül volt lehetséges. Az ügyféllel válás folyamatában a számlaszerződést megkötő telephelyet az ügyfél honos fiókjának nevezték – később 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 honos fiók fogalmára 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 szervezetben. Így valójában a fiókhoz kötött ügyfél-profitabilitás kontrolling módszere a sokcsatornás

---

<sup>1</sup> Nem kijelölt, hanem a lehetséges összes ügyfélkör, teljes pénzügyi termékportfolióval való kiszolgálását megcélzó stratégia

<sup>2</sup> 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.

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-centumhoz történő hozzárendelésével, feloldhatóvá válik a tetszőleges értékesítési csatornán keletkező költségek és bevételek strukturált kimutatása, és a teljes körű ügyfél-profitabilitás kalkuláció megvalósítása.

**Tézis VIII.: Az ügyfélkapcsolatban felhasznált intelligencia emberi alapokról gépi rendszerekbe történő áthelyezése (CRM, AI<sup>3</sup>) a jövő kiszolgálási kultúrájának meghatározó részévé válik. Az üzleti intelligencia beépülése a kiszolgáló rendszerek működésébe, a szervezet működéséhez szükséges tudás-allokáció megváltozásával jár együtt (C; g; 1).** Mai, főleg emberi alapokon nyugvó értékesítési rendszereinkben az ügyfélkapcsolati ismeretek és értékesítési logika meghatározó többsége az ügyfélkiszolgálást végző személyzet birtokában van. A CRM típusú támogató rendszerek kialakulása és beépülése az értékesítési folyamatokba, a humán intelligencia szervezett átrendeződését, az ügyfélinformáció 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.

---

<sup>3</sup> Artificial Intelligence = mesterséges intelligencia