

A minőség marketingje

A szolgáltatások, s különösen a pénzügyiek, tárgyokban megfoghatatlanok. A számlapénz nem a hagyományos írásjelek hordozója a nyilvántartásokban, hanem elektronikus leképezése a világméretű üzletelésnek. Az áru – pénz – áru körforgásból a pénz önállóan is kiszakadt, áruvá vált. Nem a pénz lesz a közvetítő a cserében, hanem valamilyen pénzügyi szolgáltatás; önálló életre kelésével ismeretlenné, megfoghatatlanná vált az emberek számára a működése.

A bank valójában nem alakítja át a beáramló pénzt, ugyanazt adja ki és veszi vissza. Két ellentétes érdeket képvisel ügyfeleinél: a hitelezők elvárják a kockázat átvállalását, a betétesek raktárosnak kívánják, értéknövelő raktárnak. A termékeknek ezeket kell elhítenniük az ügyfelekkel, a jó szakképzettségű értékesítők emberközi kapcsolataiban. Az ellenérdekeltséget, az elhátárolódásokat a jövedelem növelésére kialakult kölcsönös függőség csökkenti. A vevő megelégedettsége attól is függ, hogyan hasznosítja a banki szolgáltatásokat hitelfelvevőként. Piaci kitettségük meghatározója lehet a bankhoz való viszonyukban. A termékfejlesztések és az ügyfelek minőségének szerencsés találkozása fogja legjobban növelni a bank teljesítményét és minősíti a marketingmunkát.

A szolgáltatások értékesítésénél az ismertetés, elfogadtatás idejének csökkentését tűzheti ki célként a bank. Az ügyfél szeretné megérteni és azzal egyidejűleg befejezni a vételt. A nehezen összehasonlítható termékek csak akkor érik el ezt a célt, ha ügyfelelőnyük nyilvánvaló önmagában is. A hozamok csak részben alkalmasak a versenyképesség tesztelésére, a döntések cselekvésbe fordításához szükséges időt kell jobban felhasználni a versenyképesség fo-

kozásához. Az árakat úgyis inkább az értékesítési mód és a kockázat alapján határozzák meg, ezért fontos a termék egyéb jellemzője. A terméknek tehát tömeghez szólónak kell lennie, csaknem mindegyiket nagy mennyiségben eladhatóvá kell tenni a potenciális igénybevevők számához viszonyítva. A testreszabást a termékmixszel és a széles választékkal kell megvalósítani. Ez egyben azt is jelenti, hogy a kiterjedt és többféle értékesítési módszerrel rendelkező bankok jutnak el ide.

Kinek lehet eladni?

Szlogenként és oktatási fogásként többször hallani: mindenkinek el lehet adni még egy terméket. Akarjuk-e, követni kell-e ezt az útmutatást?

A termékelosztáshoz információk kellenek operációs és felvevőpiaci oldalról, hogy kinek ajánlható, milyen módon értékesíthető. A kezdeményező ügyfél segít a kiszolgálásban, de a legtöbb befolyásolható, és ők alkotják a megnyerhető csoportot. A termékek rá-

épülhetnek az eladási mennyiségi becslésre, hogy a lakosság hányad része kockázatvállaló (s milyen mértékig), költekező, biztonságra törekvő. Ez utóbbinál fontos, hogy azért-e, mert nem ismeri a játékszabályokat, vagy eleve ilyen típus. A termékbevezetéseknel fontos az ügyfél ismerete aszerint, hogy korán vagy későn elfogadó. A vevők kategorizálásában, a négy fő területen (kockázatviselés, költekezés, döntéshozás időtartama, befolyásolhatóság) elsősorban a meglévő ügyfeleket lehet jól felhasználni. A már igénybevett szolgáltatások is jó támpontot nyújtanak. Ezért sem tehet úgy egy fiók, hogy

„
A szolgáltatások értékesítésénél az ismertetés, elfogadtatás idejének csökkentését tűzheti ki célként a bank. Az ügyfél szeretné megérteni és azzal egyidejűleg befejezni a vételt.

◆
Szlogenként és oktatási fogásként többször hallani: mindenkinek el lehet adni még egy terméket. Akarjuk-e, követni kell-e ezt az útmutatást?
„

nem ismeri ügyfeleit. Nemcsak a keresztértékesítés mennyiségéhez vezet sikeresen, hanem még sikerebbé teszi a minőséget, ami a hatékonyságot jellemzi. A vásárlásból, a megvett termékekből majdnem mindent megtudunk az ügyfélről. Az operációs programnak képesnek kell lennie információt nyújtani: kik a vállalkozás tagjai, mennyi a vállalkozás létszáma? Milyen termékeket vett igénybe, pl.: forintszámlavezetés Y összegben, X átlag egyenleggel, külkereskedelmi aktivitása, debit kártya, magánszemélyként, bankbetét és csak egyféle. Ezekből megállapítható, rákérdezés alapján meggyőződhetünk, hogy ismer-e más terméket is, hogy milyen a kockázatviselése, üzleti agresszivitása, döntéshozó képessége.

A versenytársak elemzése csak töredékében járul hozzá a sikerhez. Az ügyfelek és a bank saját képességének megismerése a legfontosabb. A konkurencia elemzését, információs anyag gyűjtését, próbavásárlásokkal, hirdetések figyelésével, az ügyfelek megkérdezésével végezhetjük. Mit fog mondani a közvélemény? Valószínűleg amit mi is ki tudunk találni minden szolgáltatási jellemző felismerésével: várakozási idő, udvariasság (pontosság, érthetőség stb.), és természetesen elfogadása annak az imázsnak, amit mi is szeretnénk. A termékek ugyancsak hasonlítanak egymáshoz, és a konkurenciánál tapasztalt ügyfél-igénynövekedés arra sarkall, hogy növelje a kiszolgálás megalégedettségi érzetével a hatékonyságot is. S ez ugyanoda vezet, ahhoz a kérdéshez, hogy képes-e erre, felkészült-e a bank az előző szakaszban? A felmérések és helyzet-megállapítások együtt kell hogy mérjék a pillanatnyi és a jövőre szóló képességet. Az elemzések végcélja mindig az:

- mit lehet eladni?
- hogyan lehet?

Követelmény lehet, hogy azonos módon a hasonló termékeket, azonos típusú vevőknek. A termék jellemzői és az ügyfélcsoportok határozzák meg az értékesítési lehetőségeket és módszereket, feltételezve, hogy felkészült a bank munkatársi gárdája és az operáció. A növekedést és hatékonyságot a marketing a megismeréssel, az ügyfél ismerettel fogja szolgálni. Ezeket a feltételeket a funkcionális csoportoknak kell teljesíteniük, úgymint az emberi képességeket a személyzeti munkának, az operációt a beruházóknak, a termék-szervezést a fejlesztőknek és az üzemszervezőknek.

A marketingmunka az ügyfél megismerésében és a termék megismertetési lehetőségében a legjelentősebb. Ezért vetődik fel, hol is a helye a marketing szervezetnek a vállalatnál. Az elfoglalt hely egyben azt is jelenti, mi a feladata. Nem gondolom, hogy mindaz, ami közvetlenül összefüggésben van a piaccal termék-fejlesztés, árazás, terítési csatornák, elemzése a piacnak, hirdetés, közönségkapcsolat – csak akkor végezhető jól, ha egy helyre gyömöszöljük. Különösen nem, ha egy kiterjedt, formalizált szervezeti egységet kell működtetni. A termékek kialakítása pl. összetett ismereteket követel, csoportmunkát igényel (operációs, ügyviteli, kockázatelemzési, üzemgazdasági, személyzeti stb.) Ugyanez vonatkozik az árazásra is, mindkét oldalra, eszköz-forrás árakra. Marketingmunkát kell végezni, de nem feltétlenül egyetlen csoportnál, kivéve a közönségkapcsolatot és a reklámozást. A szervezeti feldarabolódás a hatékonyság javulását jelenti, mert az árazás, fejlesztés és szervezés azokhoz kerül, akik az elemzés végigvitelében és döntésekben hatással bírnak.

A megismeréstől az eladásig

Egy közepes nagyságú banknál valószínűen igénybe veszik a legkülönbözőbb értékesítési formákat. Annyi ügyfélből biztosan számíthat az üzlethelyiséget igénybevevőkre és ebben a körben talál olyanokat is, akik a számítógépes csatlakozást igénylik. Az értékesítési módokat ezért a termékek használhatósága, a munkatársak képessége és az ügyfelek ismertsége határozza meg. A konkurenciától is a felkészültségénél fogva válik függővé vagy függetlenné. A jövedelmezőség a költség oldalon is ettől függ kizárólag. Bevételi oldalon a konkurenciától inkább függ, mint a saját erősségétől vagy gyengeségétől. Valamennyi termék, valamennyi értékesítési csatorna inkább termék-csoporti szinten elemezhető. Az eredményességnél, ha megelégszünk ezzel, kevésbé vagyunk képesek meghatározni a termékek helyzetét. Becsléseket, kiválasztva a fő eredményességi jellemzőket, készíthetünk, s az élő és holt munka ráfordítás szükségletet megoszthatjuk az egyes termékek között. Az értékesítési politika kialakításához felmérhetjük a várható és a tényleges helyzeteket:

”
A versenytársak elemzése csak töredékében járul hozzá a sikerhez. Az ügyfelek és a bank saját képességének megismerése a legfontosabb.

◆
Nem gondolom, hogy mindaz, ami közvetlenül összefüggésben van a piaccal, csak akkor végezhető jól, ha egy helyre gyömöszöljük. Különösen nem, ha egy kiterjedt, formalizált szervezeti egységet kell működtetni.

	Bevezetési időszak	Növekedési időszak	Érettség időtartama	Hanyatlás időpontja
Értékesítés mennyisége				
Konkurencia mennyisége				
Ár				
Jövedelmezőség				
Marketingköltség				
Pénzáramlás				

A szokásostól eltérően nagy hangsúlyt kell helyezni az egyes időszakokhoz tartozó (előre meghatározott) teljesítések elvárásainak és tényeinek összehasonlításában. A tapasztalatok azt mutatják, hogy sokkal nehezebb megállapítani az egyes összefüggések erősségét, ha figyelembe vesszük azt a kényszert vagy jól felfogott érdeket is, hogy nem mindegyik termék hoz új ügyfelet, hanem csak segít megtartani a régit. A jövedelmezőséghez való hozzájárulását további elemzéssel kell kiterjeszteni:

		Rezsiköltséget nővel?	Marzsot nővel?	Forgalma változik?
Új termék	ügyfélszámot nővel?	?	?	?
Új termék	ügyfélszámot megtart?	?	?	?
Régi termék	ügyfélszámot nővel?	?	?	?
Kiesik	ügyfélszámot csökkent?	?	?	?

Az eladási mennyiséget, az árakat jól meg lehet figyelni. A konkurenciát csak akkor, ha összehasonlíthatók a termékek. Marketingköltségeknél azt érdemes figyelni, amit a feladatai közé sorolunk. A termékpolitika kialakításánál mégis csak a mennyiség és az ár, valamint az élömunka-ráfordítás fogja meghatározni a vállalat tehetségét. A konkurencia szorítása miatt a legfontosabb mégis az lesz, hogy csoportosítani tudom-e a termékeket és a megfelelő ügyfeleknek ajánlani! Ismeri-e az ügyfelét a bank és képes-e a dolgozó eladni?

Az ügyfélismeret megszerzése

A termékjövedelmezőség növelése egyszerűen az ügyfél és a dolgozó igényeinek ismeretét jelenti. Nyitottnak kell lenni a dolgozók felé, és ne a pletykák bizonyuljanak információnak. Az együttműködéshez a világos beszélgetések vezetnek el. A szervezeti értékek egyidejű változása az emberi kapcsolatok egészének átalakulását jelenti, ami nem fordul elő, ha folyamatosan érvényesül a nyílt vezetés.

A dolgozók nem fogják jobban kezelni az ügyfelet, mint ahogy a vezetők őket. A belső kapcsolatok, a funkcionális irányító és értékesítő hálózat közötti fe-

szültség kihat az ügyfélre. Amit egymással cselekszenek, ezt közvetve az ügyféllel teszik, s a legtöbb ember nem annyira érdekelt a teljesítményben, mint ahogy mutatja. Több embert lehet különböző jogcímenekén tényleges irányítói hatalommal felruházni, így láthatólag csökken az irányító apparátus vezetői tagoltsága. A munkatársi kiszolgáló képességet erősen befolyásolják a tényleges támogatók vagy fékezők. Ha elegendő létszámra állították be a munkahelyeket, akkor pontrendszert lehet összeállítani, s annak kell eleget tenni a munkakörben.

Állandó, jó minőségű munkakörnyezet kell, amelybe bele kell érteni a világos vezetést, a kevés irányítói hibát, a túlzott ellenőrzés kiküszöbölését, a jó operációt.

A rossz értékesítési feltételekről csak addig beszélnek, amíg reményt látnak a javulásra. Egy idő után az elégedetlenség magánbeszélgetésekbe sűrűsödik. Kérdőívek, interjúk, javaslatok, ötletek nélkül is látni lehet a problémákat, felesleges zaklatni a dolgozókat ezzel. Ugyanígy felesleges az ügyfeleket kérdezni, ha rosszul működik a rendszer. Az interjúkat, értekezleteket, csoportbeszélgetéseket azon a ponton érdemes elkezdni, amikor a problémák nem panasz jellegűek, hanem további fejlesztési igényeket fogalmaznak meg. A szolgáltatás olyan tevékenység, amit ha egyszer nem adtak el, nincs második esély, mert nem lehet tárolni. Az ügyfelek türelmesek, gondoljuk mi, amikor lát-

juk, hogy látják a problémát és nem tesznek panaszt. Nem is fognak, mert csak 3-4%, durva esetben 10-20% fogja megtenni. Aki nem kapja meg azt, amit ígért a bank, világosan felismeri, hogy az erre valamiért nem képes. A panasz nemcsak számonkérés, hanem az igényesebb ügyfél továbbfejlesztési javaslata is!

A panaszkodók nem jönnek vissza, sőt panaszait a csalódott ügyfél sok embernek elmondja, viszont a jó kiszolgálást csak kisebb körben hangoztatja. A rossz kiszolgálást igen sok jóval lehet csak feledtetni; aki túl sok kellemetlenséget okoz, lemarad, mert nincs idő a bizonyításra.

Az elmenő ügyfelek elviszik a már eladott termék jövedelmét is, s ez valóban jövedelemvesztés, mert az operációt nagyobb részben a számítógép végzi. Az élő munkaerő fajlagos költsége viszont megnő, mert az új ügyfél megszerzése többszörös költséget jelent. Az ügyfelek értékelik a gyorsaságot, a pontosságot, a helyszellemét. A piaci kommunikáció ennek megvalósításával szolgálja a teljesülésüket. Ezzel elfogadjuk azt, hogy együtt bukunk vagy együtt lesz sikerünk, s a fizetést a létrehozott értékekből kapjuk.

Szerzőnk a Budapest Bank Rákosszentmihályi
Fiókjának igazgatója