

A bankoknak is meg kell tanulniuk az eladás művészetét

Növekvő komputerezáció és sorvadó ügyféllojalítás jellemzi a bankok és az ügyfelek kapcsolatát. Ennél fogva a jövőben még fontosabb versenytényező lesz az ügyfelekkel való kapcsolattartás új formáinak keresése és a már meglévőkkel a kapcsolattartás javítása. A szerzők által a cikkben bemutatott – videóval és számítógéppel támogatott STAR (Sales Talent Assessment Review)-elemzésből kiderült, hogy nemzetközi összehasonlításban a német számlamenedzsereknek (account manager) is akad még tenni-valójuk az ügyfelekkel való kapcsolattartás és a banki termékek értékesítése terén.*

Korábban a banki érdekek középpontjában kizárólag jövedelem- és kockázatkezelési aspektusok álltak, figyelmen kívül hagyták az ügyfelek jelentőségét. A piac azonban átalakult, az ügyfél-orientáció egyre inkább megköveteli a marketing eszközeinek alkalmazását a pénzügyintézeteknél is. Az ár- és a termékpolitika különböző változatai jelentek meg, mint például a fizetési forgalom lebonyolításánál az átalánydíj bevezetése, új termékek kifejlesztése és bevezetése a derivatív ügyletek piacán, ezzel egyidejűleg az elavult termékek kivonása a piacról. Erőfeszítések történtek a kommunikációs mix mind jobb kialakítására, a minőségbiztosítás javítására. Figyelemre méltó változások zajlottak le az értékesítési politika területén: a fiókin-tézetek rendszerének átszervezése, a Telefon-Banking, a Btx-Banking, a banki üzletkötők külső szolgálatra való bevetése, az értékesítés növelése érdekében más társaságokkal való kooperáció.

Csökkenő ügyféllojalítás

A bankok megújulási folyamata elkerülhetetlen volt annak érdekében, hogy az ügyfelek lojalitása ne

* STAR: elemzési módszer a számlamenedzserek profiljának, erősségeik és gyengeségeik meghatározására, ezáltal a szükséges fejlődési irány kiválasztása. Vezető gazdaságtudatók és pszichológusok dolgozták ki a Los Angeles-i City Universityvel együtt.

csökkenjen tovább. Ezt a tendenciát jól mutatja az 1. tábla, amelyből kitűnik, hogy míg 1985-ben a privát banki ügyfelek 36 százaléka állt kettő vagy több

Év	1985 (%)	1990 (%)	1994 (%)
Egy banki kapcsolattal rendelkező ügyfelek	64	60	51
Kettő vagy több banki kapcsolattal rendelkező ügyfelek	36	40	49

Forrás: BankBetriebsWirtschaft tanácsadó cég adatai

bankkal kapcsolatban, addig ez az arány 1994-re elérte a 49 százalékot, s ezt a tendenciát csak tovább erősíti a technikaorientált értékesítési eszközök alkalmazása. Ha bankok felelős vezetői nem teszik meg a szükséges lépéseket a banki tanácsadás minőségének javítására, a bank ügyfélcentrikus beállítódásának elérésére, akkor ezek a bankok nem lesznek képesek új ügyfeleket megnyerni és a régieket megtartani.

A cégek banki kapcsolatait szemlélve ez a tendencia még jobban kidomborodik (2. tábla). A nagyvállalatok átlagosan 19 bankkal állnak kapcsolatban, amelyből csak kevesebb mint két bankot neveztek meg házi bankjukként. A vállalkozások átlagosan több mint öt

pénzügyintézettel állnak szorosabb (napi) kapcsolatban, közel 12 bankkal valamilyen egyéb kapcsolatban. Az eredményes Relationship-banking folytatásához a bankoknak a cégüzletágban is elengedhetetlenül fontos a megfelelően felkészült és motivált számlamenedzserek alkalmazása.

A kapcsolattartás minősége

Minden bank számára adott a kapcsolattartás javításának lehetősége.

Ha a bankok felelős vezetői nem teszik meg a szükséges lépéseket a banki tanácsadás minőségének javítására, akkor a bankok nem lesznek képesek új ügyfeleket megnyerni és a régieket megtartani.

2. tábla

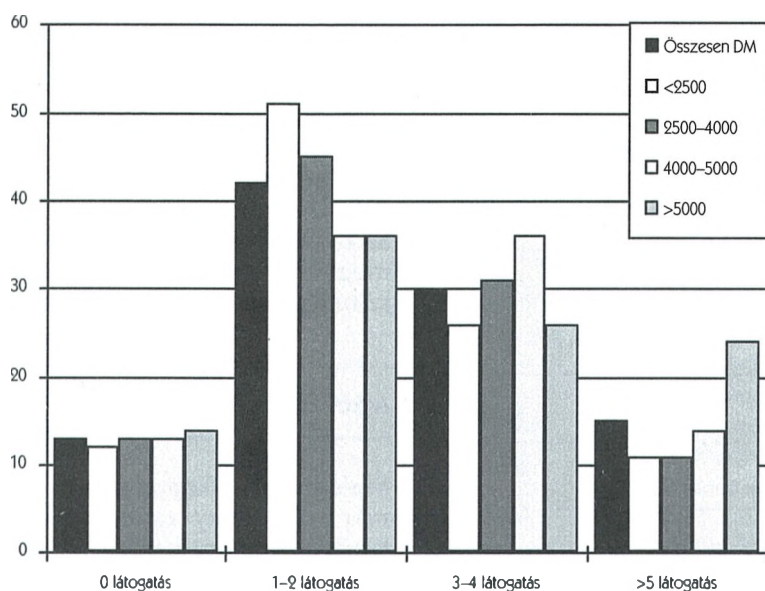
A nagyvállalatok banki kapcsolatai

Éves forgalom	Összes banki kapcsolat	Egyéb kapcsolat	Főbb kapcsolat	Házibanki kapcsolat
5,0– Mrd	28,7	19,5	7,7	1,5
2,0–5,0 Mrd	20,3	12,8	6,1	1,4
1,0–1,9 Mrd	16,3	9,8	5,0	1,5
–1,0 Mrd	13,1	7,3	4,2	1,7
Vállalatok összesen	18,8	11,7	5,5	1,5

Forrás: Greenwich Associate, „A német nagyvállalatok banki kapcsolatai 1990”

1. ábra

A privát ügyfelek banklátogatása rutinügyintézés kapcsán – a jövedelemmegoszlás szerint (havonta, %)



Forrás: Pénzügyi adatszolgáltatás / BankBetriebsWirtschaft számításai

Az 1. ábrából kiderül, hogy a privát ügyfelek 90 százaléka legalább havonta felkeresi bankját valamilyen rutinügyintézés kapcsán.

A Telefon-Banking és az Electronic-Banking egyre növekvő térnyerésével kétségkívül tovább csökken az ügyfelek közvetlen banki ügyintézésének gyakorisága, ezáltal a banki termékek személyes eladásának lehetősége is. Így a jövőben a Dialogmarketing-Software-System-en keresztül kell a bank ügyfeleinek bizalmát megnyerni, megtartani, a különböző banki termékekkel kapcsolatos vásárlási készségét növelni. Az alaposabb magyarázatot igénylő banki termékek esetében a szerződéskötés továbbra is a számlamenedzserek személyes közreműködését igényli. A bankok és az ügyfelek kapcsolata eddig nagyrészt csak rutinügyintézésekre korlátozódott. A banki tanács-

adást az ügyfelek általában csak évente egyszer vették igénybe, így ezt az alkalmat nem lehetett megfelelően kihasználni mindenre kiterjedő tanácsadásra, új banki termékek bemutatására (2. ábra).

A technikai berendezések mind szélesebb körben való alkalmazásával lehetőség nyílik a rutinügyintézés idejének csökkentésére és így több időt lehet majd fordítani a banki tanácsadásra. A bank számára az elsődleges feladat ezért a számlamenedzserek szakmai felkészültségének javítása.

A különböző prognózisokból arra lehet következtetni, hogy 2000-ben az összes banki szolgáltatásnak csak a fele fog közvetlenül a bankokon keresztül bonyolódni, a többi szolgáltatást elektronikus úton lehet majd igénybe venni (3. ábra). A megmaradó szolgáltatások nyereségességét szem előtt tartva, fontos feladat az eladás hatékonyságának növelése érdekében a meglévő szerkezet átalakítása. Ennek költségeit a fölöslegessé vált fiókok bezárásával és a munkaerő leépítésével lehet kompenzálni. Ezzel párhuzamosan érdemes átgondolni, hogy nem kellene-e megváltoztatni a banki tanácsadás eddigi rendszerét, amely eddig teljesen ingyenes volt – költségei az egyéb szolgáltatások magas díjszálékában jelentkeztek.

Tanácsadási és eladási képesség

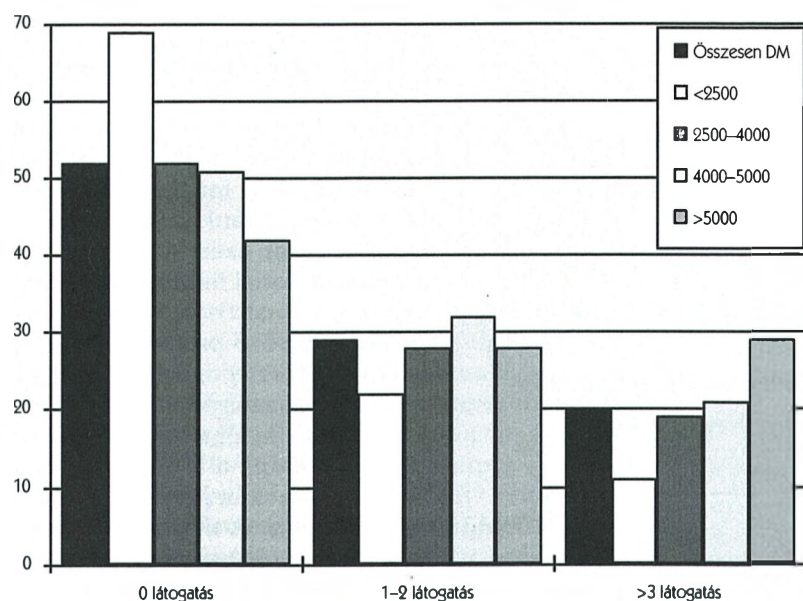
Egy a szakértők által több mint 15 000 számlamenedzser (német, svájci, osztrák, amerikai) megfigyelésével végrehajtott STAR-elemzésből kiderült, hogy nemzetközi összehasonlításban a német számlamenedzsereknek lemaradásuk van. Tanácsadási és eladási képességükről megállapítható, hogy korántsem úgy működik, ahogy kellene, vagy ahogy tudna. A STAR egy olyan diagnosztizáló eljárás, amely alkalmas a számlamenedzserek tanácsadási és eladási képességének mérésére (3. tábla).

- **Önmenedzselés:** az önmenedzselési képesség alatt mindenekelőtt szervezési, ellenőrzési képességet kell értenünk. A német számlamenedzsereknek itt a legkisebb a lemaradásuk.

- **Kommunikáció:** E képességüket tekintve jelentős hátrányt könyvelhetnek el. Hiányzik belőlük az a képesség, hogy az ügyfeleket meggyőzve eredményes üzleteket bonyolítsanak le.

2. ábra

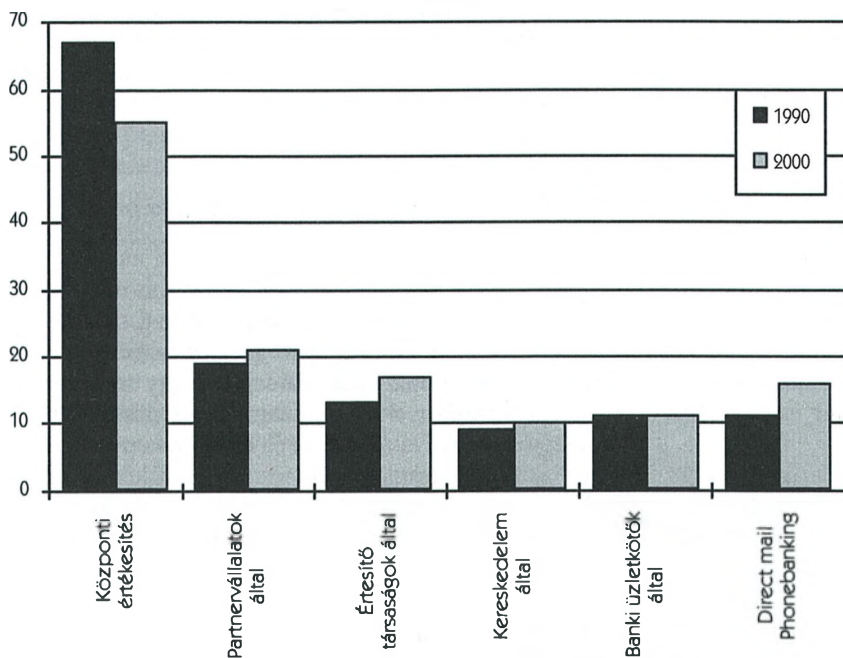
Az ügyfelek által évente igénybe vett banki tanácsadások (százalék)



Forrás: Pénzügyi adataiszolgáltatás 1991 / BankBetriebsWirtschaft számlításai

3. ábra

A banki termékek értékesítési politikájának alakulása (százalék)



Forrás: Pénzügyi adataiszolgáltatás / BankBetriebsWirtschaft számlításai

• **Munkamódszerek:** Idetartozik többek között az új ügyfelek megszerzésére, a régi ügyfelek megtartására vonatkozó különböző módszerek kidolgozása. A né-

met számlamenedzserek képességeiben itt az új ügyfelek megnyerése és az improvizálás területén mutatkozik hiány.

• **Potenciál:** A legnagyobb problémát a piacon való progresszív működés és a környezet állandó változásaihoz való aktív alkalmazkodás jelenti. Ez az a terület, ahol külföldi kollégáik már jóval előbbre járnak. Szembeötlő különbség figyelhető meg a tanulási hajlamban is. A lemaradások csökkentése céljából feltétlenül szükségesek a számlamenedzserek szakmai önképzésére, továbbképzésére, karriertervezésére történő beruházások.

• **Az eladási stílus:** Jóllehet baráti hangulat kialakítására törek-szenek ügyfeleikkel, azonban a tárgyalások során mégsem tekintik olyan mértékben egyenrangú partnernek az ügyfeleket, mint az a nemzetközi gyakorlatban megszokott. Azáltal, hogy nem azonos súllyal veszik figyelembe a bank, az ügyfél érdekeit és a sajátjukat, megnehezítik a nyertes-nyertes szituáció kialakulását.

A követelményrendszer

Messzemenő elképzelések léteznek már arról, hogy a modern számlamenedzsereknek milyen követelményeknek kell megfelelniük, de még sokat kell tenni azért, hogy ezeket az elképzeléseket a gyakorlatba átültessék. Ezért először is egy banki szakértői csoportnak kell vizsgálnia e követelményrendszert, ahhoz, hogy a továbbképzéshez és személyiségfejlesztéshez szükséges intézkedéseket meg tudják határozni.

A képességanalízisnek fel kell tárnia a menedzser erős és gyenge pontjait, és mérnie kell a teljesítő-képességét. Az egyes képességek-röknek együttesen le kell fedniük azt a követelményrendszert, amit egy modern menedzsertől elvárunk. A STAR nagy adatbázisának

és az állandó jelleggel érkező új adatoknak köszönhetően objektív és megbízható elemzést adhat az egyes banktanácsadókról. Egy ilyen rendszer egy vezető

Tanácsadási és eladási képesség (az ideális érték 100 százalék)

Képességek	Német bankoknál százalékban	Nemzetközi norma százalékban
I. Önmenedzselés	58	80
Tervezés	55	80
Szervezés	60	85
Végrehajtás	50	75
Ellenőrzés	65	80
II. Kommunikáció	43	81
Odafigyelés	45	75
Megértés	50	85
Meggyőződés	40	80
Lezárás*	35	85
III. Munkamódszerek	44	83
Ügyfél megszerzése	60	80
Ügyfél megtartása	35	85
Improvizáció	25	75
Rendszerezés	55	90
IV. Teljesítőképeség	44	84
Változtatás	25	85
Tanulás	45	95
Teljesítés	50	75
Motiváció	55	80
V. Eladási stílus	48	84
Kapcsolatorientált	60	80
Célorientált	50	90
Problémaorientált	45	80
Partnerorientált	35	85
Átlagérték	47	82

Forrás: A STAR -módszerrel végrehajtott kutatás eredménye.
* A megbeszélés lezárása szerződéskötéssel.

vagy egy továbbképzésekkel foglalkozó szakember kezében fontos döntéstámogató eszköz lehet.

A rendszer képes az egyéni, az iparági és a nemzetközi színvonal összehasonlítására, és ezáltal elősegíti az optimális döntés meghozatalát. Ez az objektív diagnosztikai rendszer segít a hibás döntések minimalizálásában, ezáltal a személyi rizikó csökkentésében.

Egyéni tréning és menedzselés

A szakértők kidolgoztak egy képességfejlesztő programot minden egyes számlamenedzser részére, akik ezáltal fejleszteni tudják eladási profiljukat. Így pél-

dául a STAR keretében videóval támogatott tréningeket vezetnek, amelyeket úgy állítanak össze, hogy az a résztvevőkből magas aktivitást váltson ki, és tapasztalják egyéni hasznosságát is.

Az egyes képességkörök eredményei alapján a résztvevők speciálisan csak a szükséges képzést kapják, így minimalizálva a hiábavaló továbbképzésekre fordított összeget.

A továbbképzés ellenőrzése objektív eszközökkel

A továbbképzések eredményessége alapvetően a „kívánt/meglévő” állapot összehasonlításával mérhető. Ahhoz, hogy pontos eredményeket érjünk el, bizonyos feltételek megléte fontos:

- A mérőrendszer vizsgálja azt, hogy magatartását a menedzser a kívánt módon megváltoztatta-e, amellet, hogy a megtanulható ismereteket elsajátította.
- A mérőrendszer pontossága.
- A mérőrendszer objektivitása (speciális kérdezői technikák, különböző teszt-szituációk).
- A tréner hangulata és preferenciája ne befolyásolja a végeredményt.

Az objektív eredménykontroll elérésének feltétele, hogy strukturált diagnózist készítsünk az egyes tanácsadási és eladási képességek területén még a továbbképzés megkezdése előtt. Az elemzés újbóli elvégzésével (ugyanannál a csoportnál) személyre szólóan meg lehet állapítani, hogy mely területeken sikerült az eredetileg meglévő hibákat csökkenteni, ezzel a teljesítményben jelentkező hiányosságokat kiküszöbölni.

Ha esetleg még maradna hiányosság, akkor a kontrollvizsgálat eredménye alapján új célkitűzés szükséges. Ezt követően egy új továbbképzési ciklust lehet beiktatni a számlamenedzserek tanácsadási és eladási képességeinek fokozása érdekében.

Összefoglalás

A bank és az ügyfél személyes kapcsolatának a jövőben még nagyobb szerepe lesz. Ezért ügyfélorientált, eladási képességekkel rendelkező, motivált tanácsadókra van szükség a bankoknál (ez az, ami a német számlamenedzsereknél hiányzik). Egy objektív diagnózissal, a gyenge és erős pontok meghatározásával ki lehet dolgozni a programot az eladási képességek hibáinak kiküszöbölésére és javítására.

Szerzőink Hans-Reinhard Jacob
üzletvezető és tulajdonos,

Herbert H. May

marketing és értékesítési osztályvezető,

Kuhár Péter tanácsadó

a wiesbadeni BankBetriebs Wirtschaft

Jacob & Partner mbH tanácsadó cégnél