

***Értékesítés támogató (CRM és Front-end)  
informatikai megoldások vezető hazai bankok  
gyakorlatában***

**Tóth Miklós Krisztián  
FMC Consulting**

**2006.04.12.**



Minőségirányítási rendszer:  
ISO 9001:2000 minősítés



Információbiztonsági rendszer:  
BS 7799:2-2000 minősítés

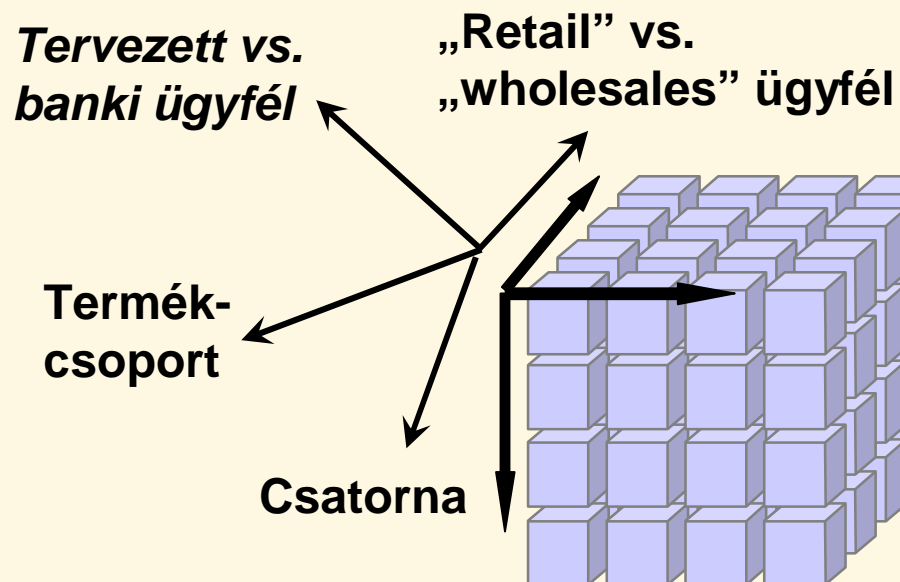
- az értékesítés támogatás területének, folyamatainak, üzleti kihívásainak rövid bemutatása
- vezető hazai bankok által használt / tervezett értékesítés támogatási megoldások, tendenciák áttekintése
- CRM megoldások használata, bevezetésének kihívásai
- Front-end rendszerek használata, bevezetésének kihívásai



- **Értékesítés támogatási folyamatok:** új banki ügyfelek megszerzésére (akvirálására), meglévő banki ügyfeleknek új termékek, szolgáltatások értékesítésére (szerződés megkötésig) irányuló folyamatok összessége (beleértve a marketing folyamatokat is)



- **Értékesítés támogatási folyamatok dimenziói:**



- **Új potenciális/tervezett ügyfelek esetén**

- Új potenciális ügyfelek felkutatása, szűrése; érdeklődők adatainak gyűjtése, kezelése; érdeklődések folyamatszempléletben történő utánkövetése (*lead management*)
- Új banki ügyfelek akvirálása, akvizíciós kampányok szervezése; értékesítési lehetőségek folyamatszempléletben történő utánkövetése (*opportunity management, campaign management*)

- **Meglévő banki ügyfelek esetén**

- Értékes banki ügyfelek megkülönböztetése (érték alapú szegmentáció) és kezelése (*customer value management*)
- Lemorzsolódás előrejelzése és ügyfélmegtartás folyamat személetben történő kezelése (*retention management*)
- Ügyfél interakciók folyamatszempléletben történő kezelése, utánkövetése (*contact management*)
- Cross-, up-selling lehetőségek feltárása, kezelése; kampányok szervezése; értékesítési lehetőségek folyamatszempléletben történő kezelése (*opportunity management, campaign management*)

Bankfióki ügyfélsoroló rendszer, banki termék választást segítő alkalmazások (számlaválasztó, portfólió/befektetés, hitelválasztó), banki Intranet / dokumentumkezelő rendszer (termékleírások, ajánlati sablonok; szerződések, ajánlatok), operatív/analitikus CRM rendszer, Hitel Front-End, Hitel Bírálati Rendszer (HBR), Front-End rendszer, kampány menedzsment rendszer, egységes ügyfélkép/nézetet biztosító megoldás, Cross-sell nézet, érdeklődésekre létrehozott banki központi e-mail postafiók ([ertekesites@bankneve.hu](mailto:ertekesites@bankneve.hu)), Telesales (automatizált kitárcsázó) alkalmazás, Call Center IVR megoldás... *banki alaprendszerek (kártyarendszer, számlavezető rendszer, értékpapír kezelő rendszer...), belső banki levelezőrendszer, Excel/Access megoldások...*

**... Banki értékesítés támogatás területén három markáns megoldáscsomag kezd körvonalazódni:**

- **CRM megoldások** (kollaboratív/interaktív, operatív – FE része!, analitikus)
- **Front-end megoldások** (fióki, Call Center, Internet-bank, ügynöki)
- **Értékesítést támogató kisebb célalkalmazások, célrendszerek** (ügyfélsoroló rendszerek, termékek közötti választást segítő alkalmazások...)

**CRM (Customer Relationship Management) =  
ügyfélkapcsolatok tudatos és hatékony kezelése az ügyfélportfólió  
jövedelemtermelő képességének növelése reményében.**

- az ügyfelekkel kapcsolatos adatok gyűjtéséről, elemzéséről, az ügyfelek igényeinek alaposabb megismeréséről, illetve ezen tudásnak a megfelelő ügyfélkapcsolati pontokon történő célirányos felhasználásáról, illetve a felhasználás lehetőségének megteremtéséről szól.
- szemléletváltást igényel: nem a termékeinek, szolgáltatásainak keres a Bank lehetséges ügyfeleket, hanem az ügyfeleknek keres megfelelő(bb) banki termékeket, szolgáltatásokat...



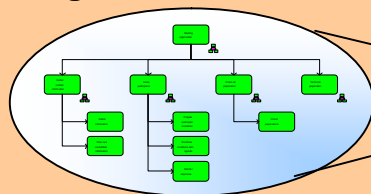
## CRM stratégia

- Üzleti stratégia
- CRM felkészültség felmérés (jelen)
- CRM jövőkép kidolgozása (jövő):
  - *Funkcionális stratégiák összehangolása*
  - *Ügyfél szegmentáció és differenciálás*
  - *Kommunikációs és értékesítési csatornák racionalizálása...*
- Gap-elemzés → Akcióterv, CRM Roadmap...



## Működési modell

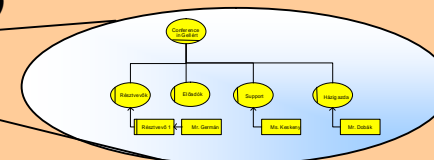
### Felelősségi és motivációs rendszer



### Munkafolyamatok (Operatív, analitikus CRM)



### Szervezeti keretek



## IT támogatás

Call Center és Internetes infrastruktúra



Funkcionális ügyfélkapcsolati alkalmazások (marketing, sales force, üfsz.)



Üzleti intelligencia és elemző eszközök



### Ügyféladatok



### Tudásbázis

### Üzleti logika

### Belső IT rendszerek

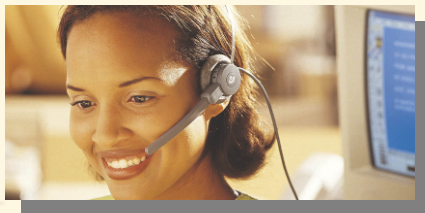
- Ügyfél kontakt adatok
- Ügyfélkapcsolat történet
- Ügyfél tranzakció történet (termékportfolió, szerződés adatok, számlatörténet)
- Ügyfélprofil adatok (szegmens, érték)
- Proaktív ügyfélkezelés adatai (x-selling ajánlatok)...

## Customer Relationship Management IT megoldások

### Interaktív (kollaboratív) CRM

Az interaktív CRM eszközök feladata az ügyfelek és a bank közötti kommunikáció és interakció technikai megvalósítása.

Példa: multimédiás Contact Center lehetővé teszi az ügyfél-kommunikációt pl. telefon, SMS, fax vagy e-mail formájában.



### Operatív CRM

Az operatív CRM feladata az ügyfélhez kapcsolódó információk (pl. ügyfélkapcsolati, demográfiai) és ügyfél interakciók kezelése, támogatása az ügyintézők (ügyfél referensek, CC operátorok) vagy maga az ügyfél által.

Példa: Az ügyintézői (Front-End, vagy operatív CRM) felületen megjelenített ügyfélérték, portfólió és keresztértékesítési javaslat alapján, differenciált szolgáltatást nyújt az ügyfélreferens.



### Analitikus CRM

Az analitikus CRM feladata az ügyfelekről rendelkezésre álló adatok integrálása, releváns információkká való átalakítása különböző eszközök segítségével.

Példa: az ügyfélreferensi képernyőn megjelenített származtatott információk előállítását valamilyen adatbányászati eszközzel, üzleti szabályrendszer alapján.



## Vezető hazai kereskedelmi bankok CRM gyakorlatának összehasonlítására az FMC elemzést készített, melynek összefoglaló eredményei a következők:

- A megvizsgált bankok több, mint felénél a CRM informatikai megoldások kialakítása, bevezetése megelőzte egy bank szintű **CRM stratégia és jövőkép**, sőt **egységes ügyfélkezelési modell** (szervezeti keretek, folyamatok, érdekeltségi rendszer) kialakítását.

*Következmény: a megvizsgált bankoknál (bankok felénél) számos egymástól független CRM alkalmazás működik. Az egyes megvalósított CRM megoldások közötti összhang a legtöbb esetben hiányzik. Pl. készülnek keresztértékesítési elemzések, de az ügyfélkapcsolati pontokon (elsősorban operatív CRM megoldások vagy Front-end megoldások hiányában) ezek nem kerülnek megjelenítésre és így kiajánlásra.*

- A megvizsgált bankok egy szűk körénél **nincsen és nem is tervezik CRM stratégia és jövőkép kidolgozását.**
- Az **ügyfélkezelési folyamatok** rendszerint a kapcsolódó operatív CRM megoldások kifejlesztése, bevezetése során vagy közvetlenül azután kerül kidolgozásra, kialakításra.

- A vizsgált bankok kevés kivételtől eltekintve nem „dobozos”, hanem **saját CRM funkciók kifejlesztésével** kívánják a hatékony ügyfélkezeléshez szükséges informatikai támogatást / operatív CRM funkcionalitást biztosítani.  
*Ezeknek az egyedileg kifejlesztett CRM megoldásoknak a funkcionalitása sokszor nem összemérhető a dobozos operatív CRM rendszerek évek alatt kiforrott és letisztult funkcióival.*
- A megvizsgált bankok felénél működnek különböző szigetszerű **operatív CRM** (pl. külön contact, lead és opportunity management) megoldások. Csupán két bank esetében talákoztunk valóban **integrált operatív CRM megoldással**.
- A hatékony ügyfélkezelés alapjául szolgáló, működőképes és kiforrott **egységes ügyfélkép, ügyfélprofil** megoldással a megvizsgált bankok közül csupán két bank esetében talákoztunk. A megvizsgált bankok mindegyikénél vannak folyamatban ezirányú fejlesztések.
- Mindegyik megvizsgált bank működtet külön **Call Centert**, de csak a megvizsgált bankok fele használja aktív értékesítésre (Telesales-re). Az aktív értékesítésre használt **telesales (kitárcsázó, call script) megoldások** kivétel nélkül különálló alkalmazások, melyeknek az ügyfél nyilvántartásokkal, operatív CRM megoldásokkal való **integrációja** külön kihívást jelent!

- A megvizsgált bankok mindegyike használ valamilyen formában **analitikus CRM** megoldásokat. A leggyakoribb alkalmazott megoldások: marketing célú, többszemponú szegmentációs elemzések; keresztértékesítésre, termék affinitásra vonatkozó elemzések. Kifinomult **ügyfélérték számítási- és lemorzsolódási modellek** alkalmazása még viszonylag ritka a megvizsgált bankoknál.
- Komplex, kiforrott **kampány menedzsment (tervezés, végrehajtás, elemzés)** megoldás alkalmazása a hazai bankok körében még nem jellemző. Ezen a területen komoly változásokra lehet számítani a közeljövőben!
- Az analitikus CRM megoldásokból származó **ügyfélelemzések eredményeinek** az ügyfélkapcsolati pontokra történő eljuttatása és célirányos felhasználása sok bank esetében esetleges.  
*Lehetséges okok: hiányzó egységes ügyfélnézet; hiányzó banki folyamatok, eljárások...*
- A megvizsgált bankok többségénél nincsenek objektív, számszerűsített **kimutatások (KPI-k)** a banki munkatársak **ügyfélkapcsolati aktivitásáról, teljesítményéről** (Call Centerek ez alól általában kivételt jelentenek).

## Bevezetés kihívásai:

- Egységes ügyfélkép kialakítása – ügyfél adatokat kezelő banki háttérrendszer adatainak integrálása szükséges lásd. pl. ügyfél elérhetőségi adatok
- Egységes ügyfélkezelési folyamatok kialakítása
- CRM rendszerek (bevezetésére és) használatára vonatkozóan nincsen megfelelő tapasztalat – mire a megfelelő tapasztalati szintet egy bank eléri, a kialakított rendszert lehet átszervezni/átalakítani → *iteratív fejlesztési projektek*
- Értékesítési vs. tranzakció orientált terméklisták kezelése, megfeleltetése
- Ügyfélkapcsolati (rész)rendszerek / rendszerfunkciók működésének összehangolása: Telesales rendszer - oCRM; aCRM - oCRM; oCRM - Front-end
- Rossz adatminőség
- Historikus (elsősorban ügyfél profil) adatok hiánya – analitikus CRM területen megalapozott elemzésekhez megfelelő minőségű, historikusa adatokra van szükség!

## Üzemeltetés kihívásai:

- Adat karbantartási folyamatok kialakítása (terméklisták, termék megfeleltetések; adattisztítási folyamatok)
- Rendszer használatára megfelelő motivációs, érdekeltségi rendszer kialakítása és üzemeltetése...

## Mit értünk Front-end alatt?

Ügyviteli folyamatokat és az azokat támogató informatikai (keret)rendszereket, amelynek segítségével a Bank az ügyfeleihez kapcsolódó tevékenységeit ellátja.

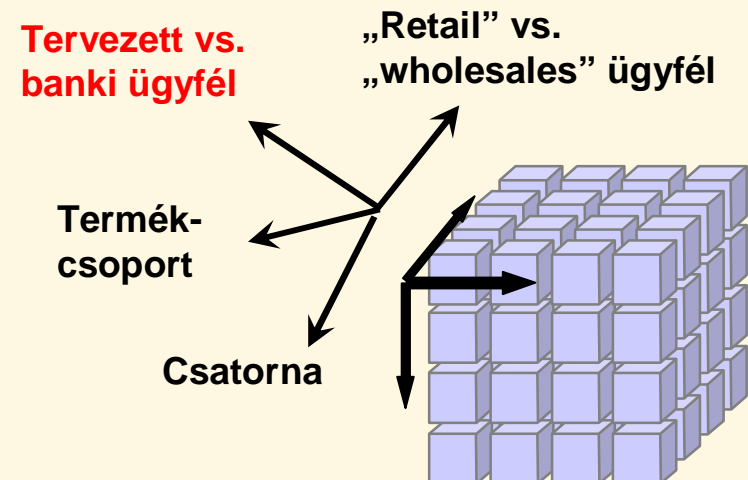
## Mit várunk el egy Front-end megoldástól?

A Front-end rendszer legfontosabb szerepe az üzleti szintű integráció, azaz el kell látnia:

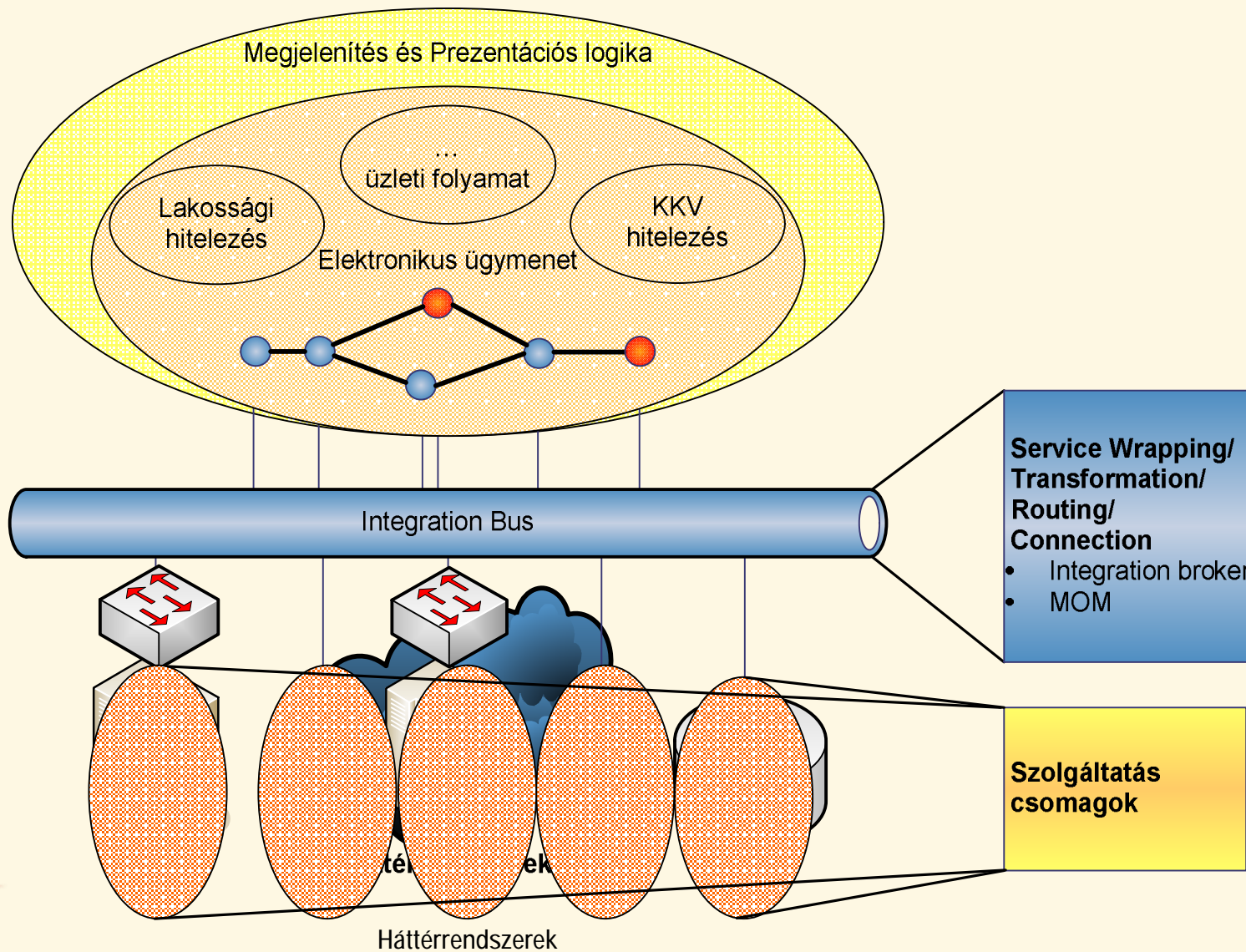
- folyamatvezérlő és
- információáramlást vezérlő feladatokat.

## Front-end megoldások:

- Fióki Front-end
- Ügynöki Front-end...
- Számlanyitást támogató Front-end
- Hitel Front-end...
- ...**Egységes banki Front-end**



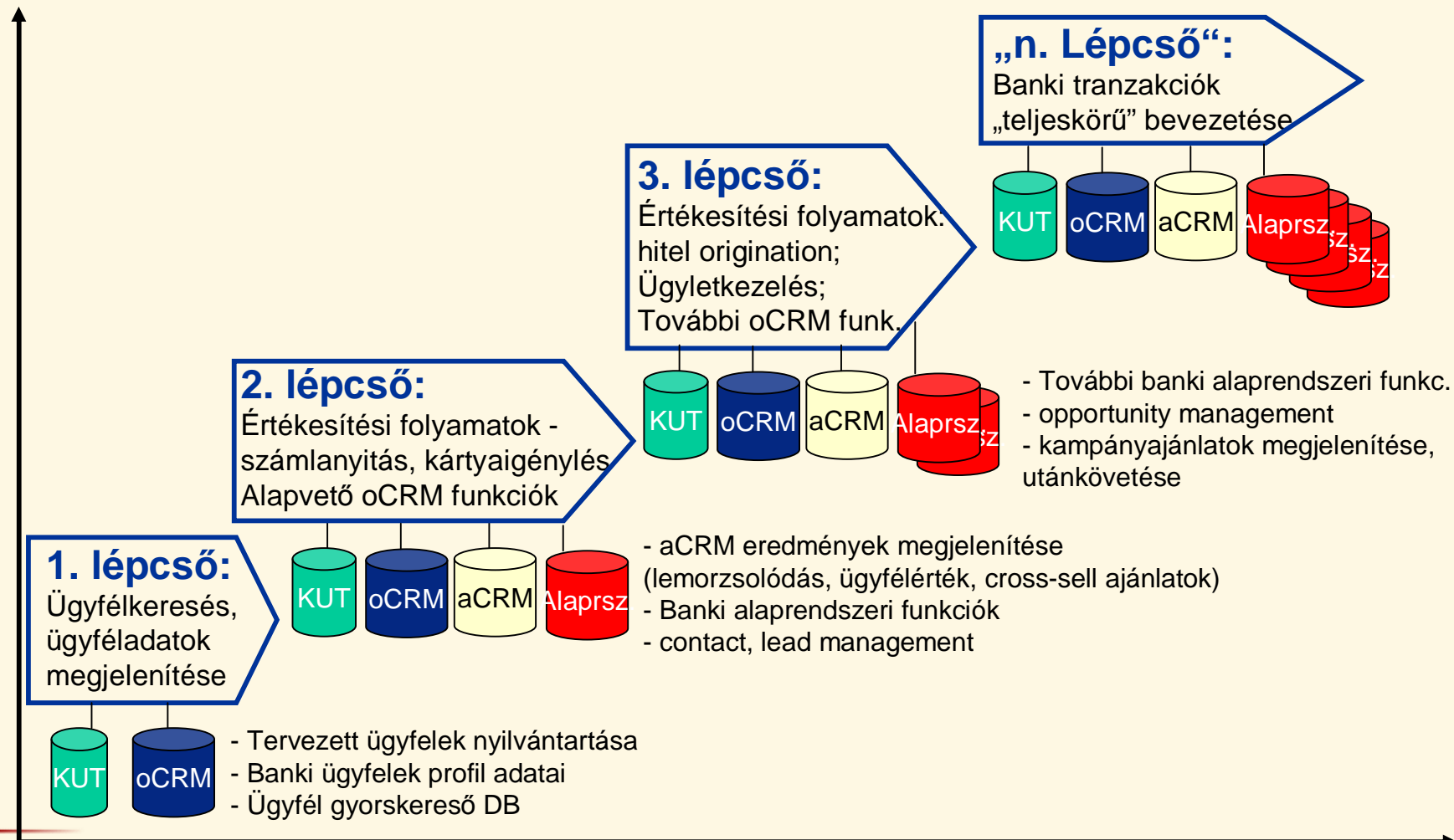
Támogatott üzleti folyamatok	Marketing	Akvízió Értékesítés „előkészítés”	Értékesítés Ügylet kezelés	Ügyfélszolgálat Panaszkezelés Kintlévőségkezelés Behajtás
<u>Front-end rendszer funkciók</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ügyféltiltó listák kezelése (opt-in, opt-out.- Robinson lista)</li> <li>• Kampány feladatok, ajánlatok megjelenítése</li> <li>• Kampány visszajelzések kezelése</li> <li>• Kampány feladatlista (ToDo-k) kezelése</li> </ul> <p>Átfedés operatív CRM funkciókkal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ügyfélkeresés</li> <li>• Egységes ügyfélkép, ügyfélprofil</li> <li>• Naptár (calendar), feladatlista (ToDo) kezelés</li> <li>• Lead management</li> <li>• Contact management</li> <li>• Opportunity management</li> <li>• Dokumentum kezelés (ajánlati, szerződés sablonok)</li> <li>• CRM aktivitás elemzés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumentum kezelés</li> <li>• Banki termékek értékesítéséhez, ügyletek/megbízások végrehajtásához szükséges adatok rögzítése, rögzített adatok megfelelő banki alrendszerhez történő továbbítása</li> <li>• Bizonyos banki termékek értékesítéséhez (pl. hiteltermékek) folyamattámogatás (státuszkövetés, feladat delegálás stb.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> </ul>
<u>Alkalmazások, technológiai megoldások</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• integráció analitikus CRM megoldással</li> <li>• integráció interaktív CRM megoldásokkal (pl. telesales kitércsázó rendszerrel)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operatív CRM megoldás értékesítési modulja <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tervezett ügyfelek adatbázisa</li> <li>• Workflow motor</li> <li>• Dokumentum menedzsment eszközök</li> </ul> </li> <li>• Saját fejlesztett operatív CRM szolgáltatások/funkciók</li> <li>• integráció interaktív CRM megoldásokkal (pl. telesales kitércsázó rendszerrel)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szolgáltatás alapú architektúrák <ul style="list-style-type: none"> <li>• Banki alrendszerekhez, egyéb banki alkalmazásokhoz „szolgáltatáscsomagok”</li> </ul> </li> <li>• Böngésző alapú prezentációs logika</li> <li>• Saját adatbázis (pl. fejlesztett operatív CRM megoldások esetén)</li> <li>• Központi Ügyfél Törzs (KUT)</li> <li>• Workflow motor – üzleti logika</li> <li>• Dokumentumkezelő rendszer</li> <li>• Single-Sign-On megoldás...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> </ul>



**Nyolc vezető hazai bank informatikai megoldásait elemezve elmondható:**

- A megvizsgált bankok 75%-nál működik valamilyen **Front-end megoldás** (van ahol párhuzamosan több is!), de csak két banknál működik (és egy további banknál van a fejlesztés végső stádiumában) komplex Front-end keretrendszerben integrált operatív CRM megoldás/funkcionalitás.
- A megvizsgált bankok szinte mindegyike tervezi egységes/integrált Front-end keretrendszer bevezetését. Ezen bankoknál kivétel nélkül fel fog merülni/felmerült a meglévő operatív CRM funkcionalitás és a **Front-end megoldás** közötti **integráció** kérdésköre.
- Az **elektronikus csatornákra** (Internet bank, Call center-re) kialakított Front-end megoldások a legtöbb hazai banknál elkülönülnek a **fióki** Front-end rendszerektől. Közép, hosszú távon ezen rendszerek konvergenciájára lehet számítani.
- A Front-end rendszerek bevezetésére jellemző a funkciók, ügyfélszegmensek (vállalati, lakossági), termékek / banki háttérrendszerek szerint **szakaszolt, inkrementális bevezetés**.

## Front-end rendszer funkcionalitása



- **Technológiai megoldások** tekintetében nagyon változatos képet mutatnak a hazai Front-end bevezetési projektek. A nagy nemzetközi szoftver óriások (Oracle, Microsoft, IBM, SUN, BEA) technológiai keretrendszereinek mindegyike képviselteti magát valamelyik banki bevezetési projektben / projektekben. A komplex, szolgáltatás alapú architektúrák mellett, az egyszerűbb (üzleti logika nélküli) prezentációs réteget biztosító Front-end megoldások is megtalálhatóak.
- A **Front-end fejlesztési keretrendszerek** mellett elsősorban az új generációs integrált banki számlavezető rendszerek esetében kezdenek megjelenni az ún. **csomagolt Front-end megoldások**.
- A Front-end projektek szinte mindig „**katalizátorként**” működnek:
  - A kapcsolódó **üzleti folyamatokat** (főleg az ügyfél kapcsolattartási funkciókat) a rendszer bevezetése közben kell újragondolni.
  - A Front-end rendszer bevezetésekor gyakran „kiderül”, hogy hiányoznak komoly **háttérnyilvántartások** (pl. egységes limit-és biztosíték nyilvántartás, tervezett ügyfelek nyilvántartása) vagy a meglévők nem teljesen megfelelőek (pl. scoring engine).

- Egységes ügyfélkép kialakítása – ügyfél adatot kezelő banki háttérrendszer adatainak integrálása szükséges lásd. pl. ügyfél elérhetőségi adatok, termékportfólió
- Kapcsolódó (főleg ügyfélkapcsolati) folyamatokat rendszerint a bevezetési projekt közben kell újragondolni
- Hiányozó vagy nem megfelelő háttérnyilvántartások (pl. egységes limit-és biztosíték nyilvántartás, tervezett ügyfelek adatbázisa) „pótlása”
- Értékesítési vs. tranzakció orientált terméklisták kezelése, megfeleltetése
- Ügyfélkapcsolati (rész)rendszerek funkcionalitásának integrálása: aCRM - oCRM - Front-End
- Rossz adatminőség miatt sokszor komoly fejfájást okoz, hogy mit érdemes és mit szabad az ügyintéző számára megjeleníteni
- Egy Front-end projekt nagyon sok banki területet érint (Front-office és Back Office egyaránt), ezért egy ilyen rendszer bevezetése komoly együttműködést kíván meg az Üzlet és az IT között
- Jelenleg nincs olyan minőségű dobozos termék a piacon, amivel jó banki Front-end rendszert lehetne építeni. Emiatt megfelelő (megfelelően kiépített) keretrendszerben való fejlesztésben érdemes ma még gondolkodni.

- 2002 végén alakult, 4 magyar magánszemély alapításával
- 28 főről induló csapat, jelenleg mintegy 135 tanácsadó és informatikus szakember
- Túlnyomó többségben a banki/pénzügyi szektorban dolgozunk, a bankszakma szerteágazó területein
- 2005: több mint 80%-ban banki projektek (2,7 milliárd Ft árbevétel)
- Ötvözzük a multinacionális vezetési tanácsadók és megoldásszállítók tudását és tapasztalatát a magyar piac ismeretével és nagyfokú flexibilitással
- A koncepcióalkotástól a megvalósításig bezárólag – de csak azokon a területeken, amikhez valóban értünk
- A legnagyobb 10 magyar kereskedelmi bank mindegyikét ügyfelünknek mondhatjuk
- Technológia-független, de technológiaismerő
- Regionális terjeszkedés (FMC Románia), régióbeli ügyfelek (Ausztria, Macedónia, Szlovákia)
- **6 fő terület/üzletág:**

Banki folyamatok és megoldások	Üzleti intelligencia és adattárház
Integrált technológiai megoldások	Számvitel és kontrollig
Logisztika	Emberi erőforrás menedzsment

**Köszönöm megtisztelő figyelmüket!**



**FMC Tanácsadó és Informatikai Kft.**  
1115 Budapest, Bartók Béla út 105-113.  
Telefon: +36 1 481-4550, +36 1 481-4584  
Fax: +36 1 481-4551  
Honlap: [www.fmc.hu](http://www.fmc.hu)

**TÓTH Miklós Krisztián**

Mobil: +36 20 388-7088  
E-mail: [Toth.Miklos@fmc.hu](mailto:Toth.Miklos@fmc.hu)