

Riadenie toku klientov v bankovej pobočke

Anton KORAUŠ

1. Riadenie toku klientov - Customer Flow Management™

Vyvolávacie systémy od svojho prvopočiatku, keď boli vyvinuté a prvý raz použité vo Švédsku zakladateľom spoločnosti Q-MATIC AB Rune.Sahlinom sa postupne rozšírili aj do bankového priestoru. Umožňovali jednoduché riešenie organizácie čakajúcich klientov v rade, ktoré prebiehalo tak, že každý klient dostal svoje číslo, na základe ktorého bol potom vyvolaný. Nemusel takto čakať v rade a mohol sa pohodlne usadiť v priestoroch bankovej pobočky, prípadne sa venovať informáciám, ktoré verejne poskytovala banka pre klientov. Týmto sa vylučoval stres klientov čakajúcich v rade a súčasne sa ponúkala komplementárna alternatíva pre marketingové aktivity.

V súčasnosti pôsobí sa mení pohľad na funkčnosť bývalých vyvolávacích systémov a prebieha transformácia do pozície CFM - Customer Flow Management™ (sofistikované riadenie toku klientov). V praxi to znamená kladenie väčšieho dôrazu na využitie nových IT, poskytnutie širších právomocí na rôznych stupňoch riadenia (na úrovni manažérov pobočky, oblastných i regionálnych riaditeľov, na úrovni centrálného riadenia, marketingu), prepojenie pobočkovej siete, zameranie na poradenskú a konzultačnú činnosť.

2. Základné úrovne využitia CFMTM (vyvolávacích systémov)

Najvýznamnejšími oblasťami ovplyvňujúcimi zavedenie a účinnosť CFM™ v podmienkach komerčnej banky¹ sú nasledovné:

- Efektívne riadenie pobočky (manažér, riaditeľ)
- Centrálné riadenie a kontrola
- Marketing

Všetky tri zmieňované oblasti spolu veľmi úzko súvisia a v popisovanom projekte vytvárajú synergický efekt. Nielen, že na seba vzájomne pôsobia, ale predovšetkým sa dopĺňajú a tým pozitívne pôsobia na klienta, hlavne na jeho pocit týkajúci sa čakacej doby .

2.1. Efektívne riadenie bankovej pobočky (manažér, riaditeľ)

¹ V prípade, že dochádza k realizácii projektu v podmienkach komerčnej banky je vhodné do projektu zahrnúť poradenské centrá a poradenské pobočky nad 10 zamestnancov, prípadne i poradenské pobočky do 10 zamestnancov (podľa ich individuálnych potrieb – ak sú v centrách veľkých miest).

Zavedením vyvolávacích systémov a CFMTM dochádza k nasledovným vplyvom na zvyšovanie efektívnosti riadenia bankovej pobočky:

- **denné riadenie pobočky** – riadenie radov resp. toku klientov, znižovanie čakacích časov, optimalizácia nákladov, efektívne využitie pracovných kapacít, napr. plánovanie zamestnancov využitím univerzálneho modelu zostrojeného podľa konkrétnych požadaviek (regionálna, pobočková diferenciacia),
- **on-line sledovanie aktuálneho toku klientov** a vytváranie správneho obchodného prostredia - kontakt zamestnanca banky s klientom je považovaný za kľúčový bod (dôraz kladený na odbúranie stresu na oboch stranách, minimalizácia čakaní, riadenie obsluhy klientov, stanovenie maximálnych hodnôt - maximálny počet čakajúcich klientov alebo maximálna čakacia doba, priame riadenie obsluhy klientov manažérmi pobočiek),
- **analýza a využívanie štatistických údajov** pre prehľad reálnej situácie na pracovisku (konfrontácia skutočnosti s plánovaným stavom), plánovanie zamestnancov (optimálne rozloženie dostupných ľudských zdrojov, napr. zmeny, využitia nových technológií), predikcia sezónnych výkyvov, rozloženie a optimalizácia finančných prostriedkov, nástroj k presadzovaniu cieľov,
- **nástroj pre "trekovanie"² klientov** - slúži k detailnému sledovaniu potrieb klientov, ktorí prichádzajú do pobočky (každý klient, ktorý prejde cez prepážku je ihneď evidovaný po obslúžení tzv. trekovaní). Inou veľmi dôležitou výhodou pre pobočku je možnosť sledovania štruktúry klientov.

2.2. Centrálné riadenie a kontrola

Úroveň centrálného riadenia a kontroly je zavedením vyvolávacích systémov a CFMTM pozitívne ovplyvnená a premieta sa najmä do nasledovných oblastí:

- **zber dát** - pomocou šandardizácie jednotlivých systémov a ich prepojenia využitím siete banky je pravidelne vykonávaný zber dát (systémy poskytujú rôzne štatistické zostavy, ktoré sa dajú jednoducho upravovať, napr. pri zmene štruktúry produktového portfólia, zmene poskytovaných služieb, ai.) Dáta sú ukladané do súhrnnej databázy, údaje môžu byť sťahované zo všetkých pobočiek (podľa jednotlivých služieb) alebo pre každú pobočku jednotlivo,

² trekovanie klienta znamená detailné a presné zaznamenávanie informácií - potrieb klientov (hoci by o tom vedeli) využitím SW Q-MATIC. Jednoduchým kliknutím zaznamenávajú pracovníci na prepážkach prečo sa klient do pobočky banky dostavil, o aké produkty alebo služby má záujem, ako sa o nich dozvedel apod. Tieto požiadavky (ikony na softwarovom termináli pracovníka na prepážke) si navrhuje užívateľ (banka) sám. Ikony sa dajú ľubovoľne meniť a upravovať.

- **analýza údajov** - podľa metodických pokynov a pripravených modelových situácií sú dôkladne a detailne analyzované všetky dostupné údaje a na ich základe prebehne diferenciacia preferencií (potrieb pobočkovej siete - posilnenie pracovných kapacít, zvýšenie produktivity práce, ai.),
- **prezentácia výsledkov** analýzy – dáta sú prezentované zodpovedným pracovníkom, sú selektované a schvaľované zmeny a na ich základe je pripravený "model riadenia ", ktorý slúži k efektívnejšiemu riadeniu pobočkovej siete. Model riadenia je prezentovaný manažérom pobočiek, po zaškolení nastáva implementácia modelu. Základom modelu riadenia je zohľadnenie rôznorodosti pobočiek banky, štruktúra ich klientely a diferenciacia produktov³.
- **nástroje spätnej kontroly** - na základe vytvorených modelov je možné za určité časové obdobie opäť analyzovať získané štatistické údaje a kontrolovať riadenie pobočkovej siete po aplikácii nového modelu riadenia.

2.3. Marketing

Zavedením vyvolávacích systémov a CFMTM dochádza k nasledovným vplyvom na zvyšovanie efektívnosti marketingového riadenia bankovej pobočky s výraznejším uplatňovaním aktívnych marketingových nástrojov a metód:

- **elektronický merchandising** – aktívny marketingový nástroj, možnosť využitia najnovšej prezentačnej a multimedialnej techniky, veľké plazmové monitory s veľmi kvalitnou grafikou, maximálne využitie loga banky (stotožnenie klienta s bankou),
- **premena a doplnenie statickej reklamnej kampane na dynamickú** – upútanie pozornosti klientov (aktívne čakanie), odovzdávanie dôležitých informácií, „rozpracovanie klienta“ ešte pred tým ako pristúpi k bankovému poradcovi,
- **možnosť presného načasovania** a nasadenia reklamnej kampane a spätná kontrola (umožňuje SW Q-Monitor), znižovanie nákladov na distribúciu, maximálne využitie času,
- **všestrannosť využitia** už hotových prezentácií (reklamných spotov), distribúcia na plazmové obrazovky, znalosť a akceptácia klientom

³ Uvedme príklad: centrálné riadenie zistí, že existuje väčší potenciál predajnosti určitého produktu konkrétnej pobočky (v miestach výstavby nových bytových jednotiek - developerské spoločnosti), na základe štatistických údajov pripraví model pre zvýšenie predajnosti, resp. doplní ostatné produkty, ktoré budú ponúkané (napr. nové byty = novomanželské pôžičky). V spolupráci s marketingovým oddelením pripraví lokálnu cieľnú marketingovú kampaň a aplikuje ju na pobočkách aj prostredníctvom plazmových obrazoviek, ktoré sú súčasťou vyvolávacích systémov. Vid'. kap.2.3

reklamných kampaní z iných médií (televízia, kino, tlačoviny), optimalizácia a znižovanie nákladov na výrobu spotov,

- **centrálna distribúcia**, správa dát – využitie intranetu banky, zmena obsahu prezentácií môže prebiehať na všetkých spravovaných miestach zároveň, správa dát je realizovaná jednorázovo z jedného miesta,
- **možnosť diferenciacie** - (produktovej, regionálnej) zobrazovaných materiálov, cieľovej kampane (umožňujú posilnenie predajnosti niektorých bankových produktov a služieb), na základe výberu pobočiek sa dajú jednoducho posilať rôzne údaje do rôznych pobočiek (skupín), napr. rozdiely medzi vonkajšími a vnútornými plazmami,
- **meranie úspešnosti** - aktívny nástroj pre meranie úspešnosti reklamných kampaní a podpory predaja (spätná kontrola), na základe „trekovania“ klientov pri zbere dát z pobočkovej siete môže byť meraná informovanosť klientov o jednotlivých produktoch, resp. posilňované a ľubovoľne menené marketingové nástroje,
- **designové odlišenie od konkurencie**, vytvorenie vysokého štandardu pobočky bez ohľadu na lokalitu – každý klient banky by sa mal dokázať ľahko a dobre orientovať v akejkoľvek pobočke (poradenskom centre) bez ohľadu na teritoriálne umiestnenie, mal by vždy ľahko nájsť to, čo potrebuje (informácie, produkty, príjemné prostredie ai.),
- **d’alšie využitie** – vo výnimočných prípadoch môže systém poslúžiť ako zdroj prenosu a poskytnutia aktuálnych informácií (požiar, nebezpečenstvo, zábava, apod.), alebo poskytnúť priestor pre doplnkové informácie⁴.

2.4. Možný prínos CFM TM v podmienkach komerčnej banky

Prínosy realizácie CFMTM na podmienky komerčnej banky je možné charakterizovať z viacerých hľadísk:

Z hľadiska klienta:

- výrazným spôsobom sa zníži čakací čas,
- odbúra sa stres čakajúcich klientov,
- používaním plazmových monitorov sú odovzdávané informácie o produktoch banky priamo klientom,
- je zaručená diskretnosť bankových transakcií,
- vyrieši sa základná funkcionálna funkcia systému – rady čakajúcich.

Z hľadiska obsluhujúceho personálu:

- zníženie stresu, žiadni nervózni klienti pred prepážkou,
- diskretnosť, klud na prácu,

⁴ kurzový lístok – automaticky sa interaktívne mení na základe zmien oficiálnych internetových stránok banky apod.

- možnosť sledovania informácií o prevádzke (počet čakajúcich klientov, aktuálny čakací čas, ai.),
- možnosť riadenia a koordinovania obsluhy.

Z hľadiska manažéra (riaditeľa pobočky):

- získanie detailného prehľadu o klientoch i zamestnancoch,
- riadenie prevádzky,
- analýzy štatistických údajov,
- lepšia komunikácia s okolím,
- možnosť zlepšenia pracovného prostredia,
- argumentačný nástroj pri presadzovaní cieľov.

Implementáciou vyvolávacích systémov a CFMTM do pobočkovej siete komerčných bánk dochádza k uplatňovaniu moderných systémových aplikácií informačných technológií. Customer Flow Management je systém, ktorý na jednej strane výrazne skomfortňuje pobyt klienta v priestoroch bankovej pobočky a na strane druhej optimalizuje nielen komunikáciu bankového personálu s klientom ale aj výrazne prispieva k optimalizácii pobočkových nákladov a tým prispieva k zvyšovaniu efektívnosti riadenia a prevádzky bankovej pobočky:

Použitá literatúra

1. BELÁS, J.: *Manažment vkladových produktov*. Bratislava : Elita, 1998. ISBN 80-8044-053-0.
2. HORVÁTOVÁ E.: *Operácie komerčných bánk*. Bratislava: EKONÓM, 2004. ISBN 80-225-1843-3.
3. CHOVANCOVÁ, B., JANKOVSKÁ, A., KOTLEBOVÁ, J., ŠTURC, B.: *Finančný trh*, Bratislava: Eurounion, 2002, ISBN 80-88984-31-9
4. KORAUŠ, T. – RUSKO, M., 2006. *Národný rozvojový plán a čerpanie pomoci z fondov EÚ*. . – In: RUSKO, M. – BALOG, K. [Eds.]: *Manažérstvo životného prostredia 2006*, zborník z konferencie - Trnava 24.-25.2.2006, Bratislava : VeV et Strix. ISBN 80-89281-02-08
5. KORAUŠ, A.: *Marketing v bankovníctve a poisťovníctve*. Bratislava : Sprint, 2000, ISBN 80-88848-52-0
6. MEDVEĎ, J. , KOVÁČOVÁ, Z.: *Finančný a bankový marketing*, Bratislava : Sprint, 2003, ISBN 80-89085-25-3
7. PAVELKA, Ľ. – RUSKO, M., 2006. *Fondy Európskej únie poskytované kandidátskymi a členskými krajinami*. – In: RUSKO, M. – BALOG, K. [Eds.]: *Manažérstvo životného prostredia 2006*, zborník z konferencie - Trnava 24.-25.2.2006, Bratislava : VeV et Strix. ISBN 80-89281-02-08

8. PAVELKA, E.: *Dostupnosť informácií o bonite podnikateľských subjektov v ČR a SR ako nevyhnutný predpoklad úspechu v obchode* In: Zborník z medzinárodnej konferencie Česko a Slovensko v medzinárodnom obchode a podnikaní 2005 Ekonóm, Bratislava, 2005
9. TORRES, M. – BERNARDO, I. – KORAUŠ, A.: *Marketing bankových služieb*. Dištančné štúdium. 2. vyd. Bratislava, Inštitút bankového vzdelávania NBS 2004, ISBN 80-8043-091-8

Kľúčové slová:

Tok (pohyb) klientov na pobočke, riadenie toku klientov, Customer Flow ManagementTM, optimalizácia, banková pobočka, bankový personál, spokojnosť klientov

customer flow management, optimisation, bank branches, sales, customer satisfaction

Anotácia:

Spôsob organizácie toku (pohybu) klientov v priestoroch bankovej pobočky je jednou z moderných ciest na optimalizáciu nákladov na obchodný personál ako aj cestou na zvyšovanie úrovne spokojnosti bankových klientov.

Summary:

Customer flow management in bank branches is the way to cost optimization of sales and aswell as to improving the customer satisfaction

Autor príspevku:

Host' .doc. Ing. Antonín Korauš, PhD.

Generální ředitel a předseda představenstva
EUROPEUM PRAHA a.s.

Barrandova 813, 143 00 Praha 4

Tel: 225 273 702

email: akoraus@europeum.cz