
ON-LINE ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ: Ο ΚΑΘΟΡΙΣΤΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΤΟΥ E-BANKING ΕΝΣΩΜΑΤΩΝΟΝΤΑΣ ΤΗΝ “ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΑΙΣΘΗΣΗ” ΣΤΗΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ

ΔΗΜΗΤΡΗ ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΥ

Διευθύντῃ Εναλλακτικῶν Δικτύων τῆς NovaBank

.....

Το περιβάλλον και οι επιδιώξεις

Η ανάπτυξη υπηρεσιῶν e-banking ἀπὸ τις τράπεζες στοχεύει καταρχὰς στην προσφορά ἐνὸς ἀκόμη μέσου ἐξυπηρέτησης τῶν πελατῶν χωρὶς χρονικοὺς και χωροταξικοὺς περιορισμοὺς. Ἐχουν ἀναλυθεῖ σε ἀρκετὴ λεπτομέρεια τα οφέλη που προκύπτουν για τὴν τράπεζα και τὸν πελάτη ἀπὸ τὴν προσφορά αὐτῶν τῶν υπηρεσιῶν και κυρίως σε ὅ,τι ἀφορὰ τὸ μικρότερο κόστος, τὴν ευκολία και τὴν ἀμεση πρόσβαση. Δεν θα ἴταν υπερβολὴ νὰ πούμε ὅτι οἱ υπηρεσίες e-banking ἀποτελοῦν σήμερα ἓνα βασικὸ και σημαντικὸ κανάλι ἐξυπηρέτησης τῶν πελατῶν, ἡ ὑπάρξη του οποῖου θεωρεῖται δεδομένη τόσο ἀπὸ τις τράπεζες ὅσο και ἀπὸ τους πελάτες.

Ὁ στόχος λοιπὸν τῶν υπηρεσιῶν e-banking εἶναι ἡ προσφορά πρὸς τους πελάτες εὐκολῆς πρόσβασης στην τράπεζα 24 ὥρες τὴν ἡμέρα 7 ἡμέρες τὴν εβδομάδα, με χαμηλότερο κόστος, μετακινώντας τις συναλλαγές “ρουτίνας” ἀπὸ τα παραδοσιακὰ καταστήματα στις on-line υπηρεσίες. Ὁ σημαντικότερος ἀπὸ τους παράγοντες ἐπιτυχίας τῶν υπηρεσιῶν e-banking εἶναι ἡ αποτελεσματικὴ και ποιοτικὴ on-line ἐξυπηρέτηση.

Ὁ πελάτης λαμβάνει ὡς ἐμπειρία τὴν ἐξυπηρέτηση που προσφέρεται ἀπὸ τὴν τράπεζα. Ἐμπειρία που καταχωρεῖται βαθιὰ στη μνήμη του σε τέτοιο βαθμὸ που χαρακτηρίζεται τὴ συμπεριφορὰ του ἀπέναντι

στην τράπεζα. Ἡ τράπεζα μπορεῖ νὰ χάσει ἓναν πελάτη, ἀν οἱ ἐμπειρίες ἀπὸ τὴ σχέση του με τὴν τράπεζα εἶναι κατώτερες τῶν προσδοκιῶν του.

Στο σημερινὸ ἐξαιρετικὰ ἀνταγωνιστικὸ ἐπιχειρηματικὸ περιβάλλον ἔχει καθοριστικὴ σημασία, ὄχι μόνον ἡ προσέλκυση νέων πελατῶν, ἀλλὰ και ἡ διατήρηση τῶν υπαρχόντων και μάλιστα ἡ ἐνδυνάμωση τῶν σχέσεων με τὴν τράπεζά τους (π.χ. με αὐξηση τῶν προϊόντων που ὁ πελάτης ἔχει ἀγοράσει ἀπὸ τὴν τράπεζα), δηλαδὴ ἡ δημιουργία πιστῶν πελατῶν. Ὁ πιστὸς πελάτης εἶναι ἐκεῖνος που θα πραγματοποιεῖ ἐπαναλαμβανόμενες ἀγορές σε βάθος χρόνου και ἔτσι θα ἀναδειχθεῖ σε κερδοφόρο πελάτη.

Ἡ ἐμπειρία ἀποκτὰ μὴ σημαντικὰ μεγαλύτερη δυναμικὴ ὅταν παρέχεται on-line, μέσω υπηρεσιῶν e-banking, γιατί ὁ μόνος ὁ οποῖος ἐκκινεῖ και ἐλέγχει τὴν ὅλη διαδικασία εἶναι ὁ πελάτης, ἐπιλέγοντας τὸ χώρο και τὴ χρονικὴ στιγμή που τὸν ἐξυπηρετεῖ.

On-line ἐρευνα που διενεργήθηκε ἀπὸ τὸ CRM Guru στις ΗΠΑ ἔδειξε ὅτι οἱ business managers πιστεύουν ὅτι: ἡ αὐξηση τῆς παραγωγικότητας και ἡ μείωση τῶν δαπανῶν εἶναι σημαντικὲς ἐπιδιώξεις, ἀλλὰ μεγαλύτερη ἀξία για τὸν τραπεζικὸ ὀργανισμὸ προκύπτει ἀπὸ τὴν ἐνίσχυση τῶν σχέσεων με τους πελάτες:

Προσδοκώμενο όφελος από την on-line εξυπηρέτηση	Συμφωνούν
Βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών (πιστοί πελάτες)	89%
Αύξηση της διατήρησης πελατών	87%
Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των υπηρεσιών	83%
Αναδιάρθρωση του προσωπικού εξυπηρέτησης	74%
Μείωση του προσωπικού εξυπηρέτησης	57%

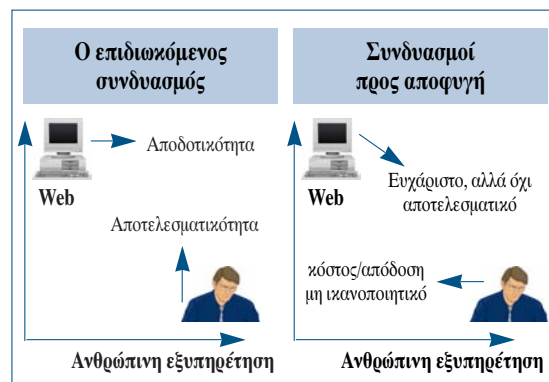
Πηγή: CRM Guru

Ο στόχος μέσω της on-line εξυπηρέτησης είναι να προστίθεται συνεχώς αξία στη σχέση με τον πελάτη, ώστε όχι μόνο να μείνει ευχαριστημένος και άρα πιστός προς την τράπεζά του, αλλά και να το διαδώσει σε φίλους και γνωστούς (“loyalty effect”). Στο χώρο του Διαδικτύου ιδιαίτερα μπορούμε να πούμε ότι: “word of mouse spreads faster than word of mouth”. Οι συστάσεις των υπάρχοντων πελατών φέρνουν νέους πελάτες χωρίς πρόσθετο κόστος.

Οι βασικές αρχές

Το μεγάλο στοίχημα, το οποίο θα πρέπει να κερδηθεί μέσω μιας αποτελεσματικής και δυναμικής on-line εξυπηρέτησης, είναι η ενίσχυση του “loyalty effect”. Ποια είναι όμως τα στοιχεία εκείνα που χαρακτηρίζουν μια επιτυχημένη on-line εξυπηρέτηση;

Πριν προχωρήσουμε στην παρουσίαση αυτών των στοιχείων, θα πρέπει να τονιστεί ότι η on-line εξυπηρέτηση είναι δυσκολότερη και πολυπλοκότερη σε σχέση με την εξυπηρέτηση “πρόσωπο με πρόσωπο”. Η τράπεζα καλείται να συνδυάσει την αποδοτικότητα του e-banking με την αποτελεσματικότητα της ανθρώπινης επαφής. Με αυτό το συνδυασμό επιδιώκει να προσφέρει μια νέα εμπειρία στους πελάτες της.



Θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα τελευταία χρόνια υπάρχει η τάση τα παραδοσιακά τραπεζικά καταστήματα να εξελιχθούν περισσότερο σε κέντρα συμβουλευτικής πώλησης, παρά σε σημεία πραγματοποίησης συναλλαγών (εστιάζοντας στην προσφορά ολοκληρωμένων λύσεων με έμφαση στην προσωπική εξυπηρέτηση). Η παροχή ενημερωτικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών, καθώς και η “προσωπική” εξυπηρέτηση αποτελούν τα συστατικά του e-banking. Είναι οι βασικοί άξονες, πάνω στους οποίους υλοποιείται η σύγχρονη ηλεκτρονική τραπεζική.

Ας δούμε λοιπόν τις βασικές αρχές που προάγουν την on-line εξυπηρέτηση:

- **Διαφοροποίηση του περιεχομένου και των υπηρεσιών σε διαφορετικές ομάδες πελατών ή ακόμη και σε κάθε πελάτη (on-line self-service).** Παρόλο που το Internet προσφέρει τέτοια ευκολία πρόσβασης, δεν θα πρέπει ο οργανισμός να μπαίνει στον “πειρασμό” να προσφέρει όλα σε όλους. Η τράπεζα πρέπει να δώσει απαντήσεις σε δύο ερωτήσεις:

Ποιος είναι ο σκοπός της συγκεκριμένης παρουσίας στο web και ποια είναι η αγορά-στόχος (π.χ. νέοι επαγγελματίες, οικογενειάρχες, μικρές επιχειρήσεις, επενδυτές κ.λπ.). Είναι απαραίτητη η δημιουργία μιας γνωστικής βάσης με ποιοτικά και όχι μόνο με ποσοτικά χαρακτηριστικά, έτσι ώστε ο πελάτης να μη “χάνεται” κατά την πλοήγησή του στο web, καθώς και να βρίσκει εύκολα την απάντηση στις ερωτήσεις και τις απορίες του. Για το σκοπό αυτό είναι χρήσιμη η καταγραφή των επιλογών (clicks) των πελατών και βάσει αυτών να διαμορφώνεται ανάλογα το περιεχόμενο.

- **Ευκολία στην πλοήγηση, χρηστικότητα.** Η κοινή λογική που ισχύει στο φυσικό κόσμο έχει εφαρμογή και στο e-banking. Για παράδειγμα, αν η υποβολή μιας αίτησης ή μια συναλλαγή απαιτεί σημαντικό χρόνο, με πολύπλοκα βήματα, τότε αυξάνονται οι πιθανότητες για παραλείψεις και λάθη, ενώ υπάρχει ο κίνδυνος να αποτραπεί ο πελάτης να κάνει το ίδιο στο μέλλον. Το Gartner Group εκτιμά ότι τα δύο τρίτα των πελατών εγκαταλείπουν ένα site εξαιτίας της πολυπλοκότητας.
- **Αυτοματοποίηση της δημιουργίας και διαχείρισης του περιεχομένου.** Το περιεχόμενο που αφορά τα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες είναι απέραντο. Αν απαιτείται η σύμπραξη πολλών ανθρώπων και πολύς χρόνος για να εκδοθεί στο web, τότε αυτό σίγουρα αποτελεί τροχοπέδη που θα οδηγήσει σε ανεπίκαιρη πληροφόρηση. Η αυτοματοποίηση της διαχείρισης του περιεχομένου γίνεται κρίσιμη. Το κατάλληλο λογισμικό επιτρέπει στα διάφορα τμήματα της τράπεζας εύκολα και γρήγορα να δημοσιοποιούν περιεχόμενο (ή/και νέες συναλλαγές) με τέτοιο τρόπο σαν να συναλλάσσονται απευθείας με τους πελάτες.
- **Διαχείριση των e-mails.** Οι πελάτες θα πρέπει να ενθαρρύνονται στο να υποβάλλουν ερωτήσεις μέσω e-mail. Το e-mail έχει εξελιχθεί σε αξιόλογο μέσο αμφίδρομης επικοινωνίας και μέσω αυτού μπορεί να γίνει διαχείριση ζητημάτων των πελατών ή υποβολή ερωτήσεων. Οι απαντήσεις πρέπει να χαρακτηρίζονται από σαφήνεια, προσω-

ποποίηση, προσφορά εναλλακτικών προτάσεων και να δίνονται μέσα σε ένα εύλογο χρονικό διάστημα (συνήθως μέσα στην ίδια εργάσιμη ημέρα). Ο πελάτης θα εμπιστευθεί τον οργανισμό που θα απαντήσει άμεσα και όχι όσους χρειάζονται εβδομάδες, ακόμη και μήνες, για μια απάντηση. Η ανάλυση του περιεχομένου των e-mails με σκοπό την εύρεση λέξεων-κλειδιών, αναφορών σε προϊόντα κ.λπ. είναι πολύτιμη πληροφορία που μπορεί να αξιοποιηθεί ανάλογα.

- **Σύνδεση και ολοκλήρωση με το contact center (web collaboration).** Σε επιλεγμένα σημεία τόσο του πληροφοριακού τμήματος του δικτυακού τόπου, όσο και των τραπεζικών συναλλαγών μπορεί να υπάρχει σύνδεση με αντιπρόσωπο της τηλεφωνικής εξυπηρέτησης (contact center). Στόχος είναι η καθοδήγηση του πελάτη κατά τη διάρκεια της πλοήγησής του. Όταν ο πελάτης το επιλέξει, ο αντιπρόσωπος μπορεί να βλέπει τις ίδιες οθόνες μαζί του και να επικοινωνήσει είτε τηλεφωνικά είτε με ταυτόχρονη ανταλλαγή μηνυμάτων (live chat).
- **Ειδοποιήσεις (alerts).** Μια εξαιρετικά χρήσιμη και χρηστική υπηρεσία. Ο πελάτης ενημερώνεται με e-mail, με γραπτό μήνυμα στο κινητό τηλέφωνο (SMS), με κλήση από αντιπρόσωπο της τηλεφωνικής εξυπηρέτησης. Ο πελάτης ξέρει ότι η τράπεζά του είναι πάντα κοντά του έτοιμη να τον ενημερώσει για τις οικονομικές του συναλλαγές, καθώς και να τον πληροφορήσει για ό,τι αυτός έχει προεπιλέξει.
- **Κόστη και τιμολόγηση.** Ένας καταναλωτής δεν θα πλήρωνε ποτέ τις τιμές ενός ακριβού εστιατορίου για ένα self-service γεύμα, ανεξάρτητα από το πόσο καλό είναι το φαγητό. Αντιστοιχία υπάρχει και στις on-line υπηρεσίες. Είναι ευρέως γνωστό ότι οι on-line συναλλαγές έχουν χαμηλότερο κόστος για την τράπεζα και περιμένει να έχει ανάλογο όφελος. Επιπρόσθετα στο Διαδίκτυο είναι πολύ εύκολη η σύγκριση των τιμών μεταξύ των ανταγωνιστών, διευκολύνοντας τον πελάτη στις επιλογές του. Ένας καλός τρόπος, ο οποίος ενισχύει την εμπιστοσύνη των πελατών

απέναντι στην τράπεζα, είναι η παροχή συμβουλών, οι οποίες μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα το χαμηλότερο συνολικό κόστος στις συναλλαγές του (π.χ. τρόπος χρήσης πιστωτικής κάρτας, πάγιες εντολές, on-line πληρωμή λογαριασμών, τα πλεονεκτήματα των εναλλακτικών δικτύων κ.λπ.).

- **Μέτρηση των απόψεων των πελατών.** Ο ευκολότερος τρόπος είναι οι on-line έρευνες. Τα αποτελέσματά τους βοηθούν στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- **Ολοκλήρωση της ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης με όλα τα δίκτυα της τράπεζας.** Κάθε δίκτυο της τράπεζας αποτελεί τον κρίκο μιας αλυσίδας. Η δύναμη της αλυσίδας δεν ξεπερνά την αντοχή του πιο αδύνατου κρίκου της. Η παροχή των πληροφοριών, των συμβουλών, η αντιμετώπιση προβλημάτων θα πρέπει να γίνεται με τον ίδιο ποιοτικό τρόπο απ' όλα τα δίκτυα.

Οι υποδομές

Η εφαρμογή όσων αναφέρθηκαν προϋποθέτει την υλοποίηση υποδομών, οι οποίες έχουν σαφή πελατοκεντρικά χαρακτηριστικά.

Στο σημείο αυτό πρέπει να ξεκαθαριστεί και ο **ρόλος της τεχνολογίας**. Η τεχνολογία είναι το μέσο αλλά και η δύναμη που επιτρέπει σήμερα την υλοποίηση εξαιρετικών υπηρεσιών. Όμως και η τεχνολογία αλλάζει ρόλο για να μπορέσει να υποστηρίξει εφαρμογές στην “εποχή του πελάτη”. Από αυτό που ονομάζουμε **IT (Information Technology)** μεταβαίνουμε σε αυτό που ονομάζουμε **RT (Relationship Technology)**, δηλαδή τεχνολογία που προσδίδει αξία στη σχέση του πελάτη με την τράπεζα.

Η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού και ευέλικτου πελατοκεντρικού συστήματος (**CRM**) είναι αναγκαία. Η εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος είναι δύσκολη και πολύπλοκη, τόσο στην αρχική υλοποίηση, όσο και στην καθημερινή συντήρηση και ενημέρωση. Είναι όμως το μέσο που μας βοηθά να

δημιουργούμε πιστούς πελάτες, έτσι ώστε να επηρεάζεται θετικά η κερδοφορία του οργανισμού.

Τίποτα ωστόσο δεν μπορεί να βελτιωθεί, αν δεν μπορεί να μετρηθεί. Καμία στρατηγική δεν μπορεί να πετύχει αν δεν μπορούμε να μετρήσουμε τα αποτελέσματά της. Πρώτη προτεραιότητα είναι η μέτρηση της συνολικής αξίας που δημιουργείται από τον κάθε πελάτη για την τράπεζα. Αυτό που ονομάζουμε **CVM**, δηλαδή **Customer Value Management**. Ο στόχος είναι να επιτύχουμε την πιο κερδοφόρα προσέγγιση και εξυπηρέτηση του πελάτη, μέσα από το πιο αποδοτικό δίκτυο, μετρώντας και εκτιμώντας την οικονομική επίπτωση των ενεργειών αυτών. Το **CVM** μας επιτρέπει να μεγιστοποιούμε την απόδοση των επενδύσεών μας (**ROI**), προσδιορίζοντας εκείνες τις ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιήσουμε (προσέγγιση, εξυπηρέτηση, δημιουργία προϊόντων, υπηρεσιών, δικτύων), οι οποίες συνεχώς προσθέτουν αξία στη σχέση πελάτη/τράπεζας καθόλη τη διάρκεια της σχέσης αυτής.

Δεν φτάνουν όμως μόνο αυτά. Χρειάζονται διαδικασίες που να διευκολύνουν την εφαρμογή των αρχών της on-line εξυπηρέτησης. Διαδικασίες που να προάγουν την εσωτερική επικοινωνία μεταξύ των μονάδων της τράπεζας. Διαδικασίες που να συνεικονούν τη συνεργασία και αμεσότητα μεταξύ των φυσικών και ηλεκτρονικών δικτύων. Διαδικασίες που να έχουν ως επίκεντρο τον πελάτη.

Σαν συμπέρασμα

Η τράπεζα του 21ου αιώνα θα πρέπει να βρίσκεται εκεί που βρίσκεται και ο πελάτης. Εκεί που ζει, εκεί που εργάζεται, εκεί που αξιοποιεί τον ελεύθερο χρόνο του.

Ο ιδανικότερος ίσως τρόπος για να επιτευχθεί αυτό είναι μέσω της ηλεκτρονικής τραπεζικής. Ηλεκτρονική τραπεζική που δημιουργεί θετικές εμπειρίες και εμπιστοσύνη.

Η εμπιστοσύνη συνεπάγεται τη δημιουργία ολόένα και περισσότερων πιστών πελατών και κατ'επέκταση περισσότερων εσόδων για την τράπεζα και καλύτερων υπηρεσιών για τον πελάτη.