

# Bankmarketing a vállalati üzletágban

**A pénzügyi szolgáltatások értékesítésének elválaszthatatlan kísérőjelenségévé vált a marketing, ami az ügyfélkör átalakulásának, valamint a versenyhelyzetnek köszönhető. Az elmúlt időszak tendenciái alapján a hitelintézeti marketingtevékenység egyre bonyolultabb, speciálisabb marketingtudást igényel. A pénzügyi marketing gyakorlatában jelentős változások történtek Magyarországon is.**

## BEVEZETÉS ÉS FELTEVÉS

A banki marketingtevékenység kifejezést újabban széles körben alkalmazzák, jelentős irodalma van magyar nyelven is. Vajon mitől függ, hogy a hitelintézeti marketing összefogott, konzisztens munka-e, vagy ad hoc jellegű tevékenység?

Ebben a cikkben azt vizsgáljuk, hogy a fentiek milyen viszonyban vannak a pénzügyi intézet méretével (nagy, közepes vagy kicsi), tulajdonosával (állami tulajdon, magántulajdon, szövetkezeti tulajdon), a működés földrajzi jellemzőivel (nemzetközi, országos, lokális). Úgy találtuk, hogy az általunk kiválasztott három magyar bank (nevezzük őket „Nagy Banknak”, „Közepes Banknak” és „Kis Banknak”) által a vállalati üzletágban végzett marketingtevékenység jól tükrözi az eltéréseket. Azért e három hitelintézet került a vizsgálat középpontjába, mert mindegyikük a pénzügyi szektor más-más csoportját képviseli, és a hátterük is különbözik („Nagy Bank” – nagy, nemzetközi tulajdonban lévő hitelintézet, „Közepes Bank” – kis-közepes méretű, állami tulajdonban lévő hitelintézet, „Kis Bank” – kisméretű, szövetkezeti tulajdonú hitelintézet).

A marketinggel foglalkozó felső vezetőikkel készült interjúk alapján kialakult képet foglaljuk össze. Azért velük készült az elbeszélgetések, mert ők vannak döntési pozícióban, és a beosztottak néha más-képpen ítélik meg a helyzetet, mint feletteseik.

A vizsgálat tárgya a vállalati üzletágban folytatott marketingtevékenység, hiszen a cégügyfelek szerepe nagy, értékük felbecsülhetetlen minden bank számára. Fajlagosan nagyobb profitot hoznak, mint a lakossági ügyfélkör. Esetükben például a számlavezetési díj, valamint a tranzakciós díjbevételek magasabbak, mint a lakossági ügyfelektől várható teljes bevétel. A vállalati ügyfélkör pedig eltérő marketingtevékenységet kíván, mint a lakossági.

## A BANKMARKETINGRŐL

A tankönyvek szerint marketingnek tudatosan kialakított szemléletnek és a szervezet egészét átfogó magatartásnak, cselekvési programnak kellene lennie [Grönroos 2001, Lee 2002]. A tapasztalat azonban ezzel szemben az, hogy a környezeti hatások folytán a szervezetek, jelen

esetben a hitelintézetek a saját érdekeik alapján folytatják marketingtevékenységüket. A marketingszemlélet nem feltétlenül érvényesül, marketingműveleteik tartalma, kiterjedtsége és integráltsága különbözik. Vizsgálódásunk a dolog természete folytán egyszerű volt<sup>1</sup>, és a bankmarketing alábbi területeit érinti: marketingkutató, marketingstratégia, a szolgáltatások 7P-je [Veres 1998].

### **Marketingkutató**

A hitelintézet nevű szolgáltató vállalkozások marketinginformációs rendszere elvileg nem különbözik a termékgyártótól. A marketingprogram megalapozásához szükség van kutatásra, mert annak hiánya tényleg viheti a szolgáltatót is. Szükség van az adatbázisok felkutatására, valamint az adatok elemzésére. A piacvizsgálatok célja leggyakrabban a szegmentációval, a bankválasztási kritériumok feltérképezésével és a minőségi értékítélet alakulásával van összefüggésben [Knight 1999].

### **Piacszegmentáció**

A potenciális és a valóságos vevők valamely ismérv alapján történő homogén csoportokba rendezése a piac szegmentálása, amit ma már a hitelintézetek esetében is komoly elméleti háttér alapoz meg [McDougall and Levesque 1994, Lawson and Todd

*„A tapasztalat szerint a környezeti hatások folytán a szervezetek, jelen esetben a vizsgált hitelintézetek a saját érdekeik alapján folytatják marketingtevékenységüket. A marketingszemlélet nem feltétlenül érvényesül, marketingműveleteik tartalma, kiterjedtsége és integráltsága különbözik.”*

2003]. A módszer legfőbb célja, hogy feloldhatóvá tegye az ellentétet az ügyfél elvárásai és a szolgáltató gazdaságos működése között. A bankok esetében a szegmentálás egyik alapja a lakossági és az intézményi ügyfelek megkülönböztetése. A vállalati partnereket általában működésük földrajzi körzete, méretük, vagy ágazatuk alapján csoportosítják [Machauer & Morgner 2001].

A potenciális ügyfélkör fontosság, illetve kockázat alapján történő szegmentálásának fontosságát mu-

tatja, hogy „a szolgáltatások észlelt kockázatában az ismeretlen igénybevevő is bizonytalansági tényező” [Veres 1998, 264. o.].

A „Nagy Bank” által használt szoftvernek például egyetlen problémája az, hogy nem tudja hatékonyan kezelni azokat az üzletágakat, melyeknek a pénzügyi mutatói eltérnek az átlagostól, speciálisak (építőipar, mezőgazdaság), ezek irreális besorolást kapnak. Ezáltal cenzúrabizottsághoz, vagy kockázatkezelőhöz kerül a cégek anyaga, ahol kézi mutatók segítségével esetleg egy-két kategóriával módosítják minősítésüket. A „Közepes Bank”, valamint a „Kis Bank” által használt szoftverek speciálisan a magyar viszonyokra íródtak. A gépesített eljárás ennek ellenére nem teljesen megbízható, emellett is szükség van személyes utánjárásra az ismeretlen igénybevevő leinformálása érdekében. Az adatok valódiságának ellenőrzése, a tevékenység körülményeinek vizsgálata így sem kerülhető el.

### **A vizsgált hitelintézetek marketingkutatói tevékenysége**

A „Közepes Bank” a szekunder információkat saját adatbázisaiból, statisztikáiból gyűjti, kapcsolatban áll a Bankszövetséggel, ahonnan pénzügyi adatokat kap, és a Bankinformációs Központtal, ahonnan termékinformációkat szerez be. A bank maga végzi a piacfigyelést és a versenytársfigyelést. Internetes kutatásai is vannak, melyeket általában honlapján keresztül végez. A legutóbb az internetes bankolás lehetőségéről készített adatgyűjtést. A nagyobb kutatásokkal külső piacutatót bíz meg, általában a tulajdonos támogatásával, vezetésével.

A „Nagy Bankban” hangsúlyt fektetnek a belső és külső adatok összegyűjtésére és folyamatos felhasználására. Szekunder kutatás keretein belül a belső információkat a Vállalati Üzletközpontok adatbázisából és központi adatbázisaiból, statisztikáikból gyűjtik. A külső környezetre vonatkozó adatokat a Bankszövetség (pénzügyi adatok) és a Bankinformációs Központ (termékinformációk) adatbázisából szerzik be. Mindkettőhöz csak akkor férnek hozzá, ha ők is szolgáltatnak információt. Primer kutatást folyamatosan végeznek a „Voice

1 A cikk alapja Varga Nikolett: Bankmarketing a vállalati üzletágban (Kézirat) Pécs, 2003 című egyetemi szakdolgozata.

of customer” – az ügyfél hangja – rendszeren keresztül. Saját vállalati ügyfeleiket kérdezik meg különböző témákról, a termékekről, azok tesztverzióiról. A megkérdezések telefonon és személyesen történnek, de régebben próbálkoztak az ügyfelek e-mailben történő elérésével is, ami az internethasználat jelenlegi szintjén nem bizonyult sikeresnek. Az ügyfél hangja kutatás adatait a bankon belül dolgozzák fel, ennek következtében gyors és olcsó a módszer. A nagyobb felmérések – új ügyféligenyek, imidzskutatás – elvégzésére külső cégeket alkalmaznak.

A „Kis Bank” nincs abban a helyzetben, hogy komoly piackutatási tevékenységet fejtsen ki. A belső adatok alapján figyelik a terméktendenciákat, így, ha valamelyik kínálati elem népszerűsége csökken, akkor a partner takarékszövetkezetek termékeivel történő összehasonlítás után esetleg módosítanak rajta. Az ügyfélkör személyes ismerete is segíti őket az adatok pontosabb megismerésében: ha valami hiányzik vagy elavult, arról az ügyintézők rövid úton értesülnek, és ha sokan jelzik ugyanazt a problémát, akkor változás történik.

### **Marketingstratégia**

A szakirodalom szerint banki marketingstratégia célja, hogy olyan cselekvési variánsokat dolgozzon ki, melyek segítik a bank hosszú távú elképzeléseinek megvalósulását. A gyakorlatban azonban általános stratégiai probléma a túlzott tartózkodás a kockázattól, a centralizált döntéshozatal, valamint a bürokratikus működés továbbélése [Chen 1999, Veres 1998]. A marketingszemlélet így ezen a területen sem tud maradéktalanul érvényesülni.

A „Közepes Bank” stratégiai célkitűzése a vállalati ügyfélkapcsolatok szélesítése és a jövedelmező gazdálkodás. Ennek érdekében mind a lakossági, mind a vállalkozói ügyfélkörben a magas szolgáltatási színvonal fenntartását, valamint az intenzív termékfejlesztési tevékenységet tartja kiemelkedő fontosságúnak. Figyelme elsősorban a kis- és középvállalkozói ügyfélkör finanszírozására irányul, de betétgyűjtési tevékenysége a vállalkozói és a lakossági szektorban is eredményes. Marketingstratégiája az éves üzleti tervre épül, mely a korábbi évek eredményeire támaszkodva alkalmazkodik a fő piaci tendenciákhoz.

A „Nagy Bank” stratégiai célkitűzése, hogy a kiválasztott piacain a legjobb pénzügyi szolgáltató legyen: nyereséges és megbízható szolgáltatást nyújtson ügyfeleinek, növelje vállalati partnerei számát. Marketingstratégiáját a külföldi tulajdonos által kidol-

gozott értékeknek megfelelően próbálja megvalósítani. A döntéshozatal itt is centralizált, a stratégia kialakítása a külföldi tulajdonos vállalat vezetőitől függ, s nem feltétlenül veszi teljes mértékben figyelembe a magyar piaci sajátosságokat, így a Regionális Vállalati Üzletközpontok sokszor tehetetlennek érzik magukat, amikor a megvalósításra kerül a sor.

A „Kis Bank” racionalizáló, néha túlzottan óvatos stratégiát követ. Voltak olyan évek is a hitelintézet életében, amikor hitelezési tevékenységet egyáltalán nem is végzett, és a betétek kezeléséből élt. Azokat állami pénzalapokba fektette, és a kamatkülönbség nyereségéből gazdálkodott. Az elmúlt években óvatossága csökkent, de még mindig a legfontosabb számára a biztonságos jövedelmező gazdálkodás mellett egy arányos növekedés fenntartása, a saját tőke növelése. A kockázati szempontok túlzott előtérbe helyezése rányomja bélyegét a bank hosszú távú tervezésére.

### **A BANKMARKETING ESZKÖZTÁRA**

A marketing eszköztárát McCarthy [1960] óta legtöbbször a 4P rendszerébe helyezi a szakirodalom, a szolgáltatásmarketing esetében ezt Booms és Bittner [1981] óta a 7P segítségével teszik meg. Nem vitatjuk ehelyütt ezt a rendszerezést, de elfogadjuk, hogy „a 7P rendszere inkább tekinthető hasznos munkamódszernek, mint marketingelméleti eredménynek”. [Veres 1998, 47. o.]

#### **Termékpolitika**

A hitelintézetek működésének központjában szolgáltatások (amiket ők többnyire terméknek neveznek) értékesítése áll. A termékpolitika minden marketingstratégia alapja [Reketye 1997]. A vizsgált három hitelintézet termékei közül csak a legérdekesebbekre térünk ki röviden.

#### **Betéti konstrukciók**

A betéti konstrukciók a három hitelintézet tekintetében közel azonosak, nagyobb eltérés csupán a rájuk vonatkozó kondíciós listában van. Ami tartalmukat illeti, ez nem is feltétlen hiba, de egy jól csengő egyedi név megoldaná a problémát, segítségével felismerhetővé válnának, elkülönülve a versenytársak hasonló termékeitől.

#### **Hitelek**

A „Közepes Banknak” több hitelterméke is van vállalatok számára, a „különlegesség” azonban a Kor-

mány 317/2001. (XII. 29.) számú rendelete alapján került kidolgozásra a mezőgazdasági termeléssel foglalkozó kis- és középvüzetek, családi gazdálkodók, valamint őstermelők részére. A hiteleket a Magyar Fejlesztési Bank Rt. (MFB) nyújtja 2002. március elejétől, a lebonyolítást pedig az „A” Bank országos fiókhálózata végzi. A mezőgazdasági hitelkeretre vonatkozó igények befogadásával, hitelek folyósításával az elmúlt év során szinte 200%-os forgalomnövekedést sikerült elérnie. További fellendülés várható a folyó év márciusában megjelent Európai Technoló-

*„Az árpolitika a hitelintézetek működésének irányításában stratégiai fontosságú kérdés, mert véleményünk szerint egy bank piaci esélyeit nemcsak a szolgáltatásaik változatossága, minősége határozza meg, hanem azok díjazása is.”*

giai Felzárkóztató Beruházási Hitelprogram (TFP) néven a Magyar Fejlesztési Bank vezényletével, és refinanszírozásában meghirdetett termékcsoporttól. Ennek a konstrukciónak a kihelyezéséhez bármely magyar bank csatlakozhat, az „A” Banknak viszont ez feladata. A hitelprogramnak vannak olyan elemei, melyek csak az „A” Bank ügynöki közvetítésével kerülnek megvalósítására.

A „Nagy Bank” kiemelt konstrukcióként kezeli a START hitelt (jegybanki alapkamat 75%-a + 2%), amit az 1991. májusa után indult, és gépeket, berendezéseket, ingatlant vagy készleteket beszerezni kívánó kis- és középvállalkozásoknak nyújt. Az EXIM hitel is a kiemelt kategóriába tartozik. Ez utóbbi két finanszírozási lehetőség kedvelt a vállalkozók, vállalkozók körében, mert kondíciói nagyon jók.

A „Kis Bank” vállalati ügyfeleinek döntő többsége mezőgazdasági hitelekért folyamodik. A hitelintézet legnépszerűbb konstrukciója az új mezőgazdasági gépvásárlására igényelhető hitel, de ezen kívül ajánl még éven belüli hitelt műtrágyavásárlásra, mezőgazdasági éven belüli zöldhitelt, tőkepótló hitelt, mezőgazdasági beruházási hitelt.

## **Árpolitika**

Az árpolitika a hitelintézetek működésének irányításában stratégiai fontosságú kérdés, mert véleményünk szerint egy bank piaci esélyeit nemcsak a szolgáltatásaik változatossága, minősége határozza meg, hanem azok díjazása is. A hagyományos bank-

üzemi megközelítés alapján, a kamatmarzsnak feledeznie kell a kockázati költségeket és az elvart hozamot. Az ügylet kamata ez alapján a forrásköltségekre rakódó költséghányad, az ügylet kockázati prémie ma és a bank által elvart haszon összegeként áll össze. Abban az esetben, ha ezek közül valamelyik változna, változik a bank által felszámolt kamat is. A valóságban azonban ez nem így működik [Husztli 2000].

A „Közepes Bank” általános kondícióit nyilvános piaci információk alapján határozza meg, árazásának alapját más bankok árazása határozza meg. (A referenciacsoportot 10 magyar nagybank alkotja.) Az általános kondícióktól való eltérés alapja kihelyezéseknél a minősítési szintekhez kötődik, melyek az ügyfél számára növelhetik a költségeket annak alapján, hogy milyen ügyfélminősítést kapott.

További módosításra a kompetenciaszintekhez kötődően van lehetőség, ahol negatív irányban történhet eltérés, azaz az ügyfél költségei csökkenhetnek. A legalsó kompetenciaszint az üzletkötő, aki az általános ártól csak csekély mértékben térhet el, kompetenciajogosultsága van még a fiókvezetőnek, a régióvezetőnek, az üzleti igazgatónak és a Központi Cenzúra Bizottságnak (KCB). A KCB felső korlátját a bank forrásköltségei limitálják. A forgalmi jutalékoknál a vállalkozás forgalmának éves nagysága jelenti az eltérés alapját, és az így kialakult kondíció díja csökkenthető még a kompetenciaszint jogosultsága alapján. A betétek esetében annak nagyságától függ a kamat, és ezt korrigálhatják még a kompetenciajogosultságok segítségével.

A „Nagy Bank” árpolitikáját a termékmenedzserek dolgozzák ki pusztán pénzügyi tapasztalatok alapján. Különböző pénzügyi mérőszámok alapján alkotnak árakat, az árképzés így költségalapúvá válik. Eltérések a nagyobb vállalati ügyfeleknél válnak lehetőségessé, 1–2%-os tűréshatárral, melynek alapja az ügyfél minősítése, valamint a kompetencia jogosultságok, melyek itt is hasonló elv alapján működnek, mint az „Közép Bankban”.

A „Kis Bank” árazási gyakorlata teljes mértékben követő magatartást tükröz. Kondícióikról a jegybanki kamatok alakulásához mérten döntenek. Betéteikből fennmaradó, ki nem helyezett állományt diszkont kincstárjegybe fektetik, arra ügyelnek, hogy a kettő közötti rés (általában 1–2%) fedezze költségeiket. Hi-

teleknél akkor változtatnak árat, ha valamelyik típus állománya nagyon lecsökkent, az ügyfelek nem keresik.

A hagyományos költségek csak rövidtávon határozzák meg a „Közepes” és a „Nagy” Bank kamatszínvonalát, hosszú távon a nem ár jellegű tényezők jutnak nagyobb szerephez. Ezzel ellentétben a „Kis Bank” sokkal óvatosabb, kockázatkerülőbb magatartásából fakadóan a kisebb, de biztosabb haszonnal járó utat választotta. Ennek következtében kevesebb hitelt tud kihelyezni.

## Értékesítés

A hitelintézeti értékesítési csatornák többféleképpen is csoportosíthatók. Az 1. ábrában bemutatott séma igyekszik ötvözni a lehetséges típusokat.

## Fiókhálózat

A „Közepes Bank” országos hálózata jelenleg 30 fiókból áll, ezek a nagyvárosokra, megyeszékhelyekre koncentrálódtak (6 található Budapesten, a többi nagyvárosokban).

A „Nagy Bank” fiókhálózata 7 vállalati és 5 lakossági régióban 56 fiókból áll, ezek közül 18 található Budapesten, a többi vidéki nagyvárosokban. Általában minden megyében 2 fiók van, az egyik a megyeszékhelyen. A bank közép- és nagyvállalati ügyfeleinek az 1996 óta működő az ország egész területét lefedő vállalati üzletközpontok nyújtanak pénzügyi szolgáltatást, az ügyfelekkel személyes és napi kapcsolatot tartó, annak tevékenységét, pénzügyi igényeit részleteiben ismerő ügyfélkapcsolati menedzserek és a bank teljes fiókhálózatának közreműködésével. A „Nagy Bank” kisvállalati ügyfeleinek a fiókhálózat nyújt teljes körű pénzügyi szolgáltatást. A fiókok önálló életet élnek, a tervszámokat központilag megkapják, majd egyénileg teljesítenek.

A termékleírásokat is központilag kapják meg, kérdéseket pedig telefonon, illetve e-mailben tehetnek fel a termékfejlesztőnek, de minden vállalati üzletközpontnak saját jogásza van. Az oktatás Budapesten történik.

A „Kis Bank” jelenleg 25 településen van jelen kirendeltségei, valamint betétgyűjtő pénztárai révén, melyekben nem folytat hitelezési tevékenységet, csak számlavezetést, és csak időszakos nyitvatartással állnak az ügyfelek rendelkezésére általában reggel 7 órától 13 óráig. Értékesítéssel csupán hat fiók foglalkozik, a többi kirendeltség betétgyűjtő fiókként funkcionál.

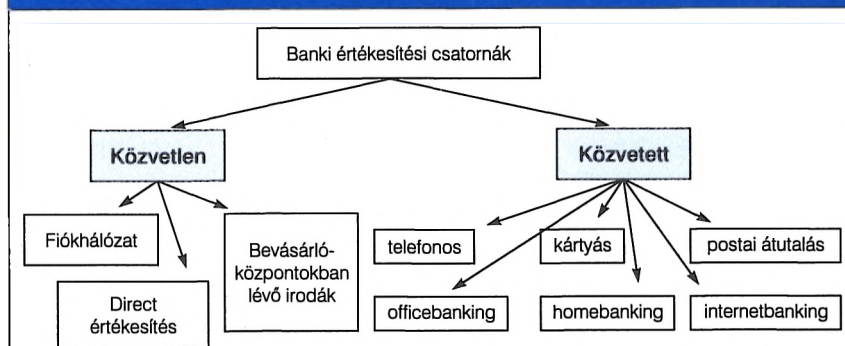
## Telefonos csatornák

Az ügyfelek telefonos csatornákon történő kiszolgálásának a fiókhálózatos megoldáshoz képest több előnye van, többek között az, hogy az egy tranzakcióra számított költség lényegesen kisebb. A fiók elhelyezkedése nagyon fontos, ami költségnövelő tényező, szemben a telefonos kiszolgálással: a szükséges iroda bárhol elhelyezhető, ahol lehetőség van telefonkapcsolatra [Mihályi 1997]. A bank telefonos elérésére több megoldás is létezik, telefonbank, call center, faxbank, mobiltelefon-bank.

A telefonos információszolgáltatás lényege, hogy az ügyfél bankfiók felkeresése nélkül telefonon értesülhet számlaegyenlegéről, lekötött betéteiről, átutalásai teljesüléséről, számlájára érkezett jóváírásokról, a bank aktuális kondícióiról és egyéb fontos információkról. A „Közepes Bank” esetében az ingyenes telefonos információszolgáltatás igénybevételéhez egy kiegészítő szerződést kell megkötni a számlavezető bankfiókban. A szolgáltatás hátránya, hogy csak munkanapokon a számlavezető bankfiók nyitvatartási ideje alatt, a kiegészítő szerződésben meghatározott telefonszámon lehet elérni. Ezzel a korlátozással a telefonbank legfőbb erényét iktatták ki a rendszerből, hogy éjjel-nappali szolgáltatással rugalmasan szolgálja ki az ügyfeleket. A „Nagy Bank” esetében hasonló szerződés megkötésére nincs lehetőség, de minden vállalkozás adott ügyfélkapcsolati menedzserhez tartozik, aki munkaidőn belül mindent megtesz az ügyfél elégedettsége érdekében. Személyes kapcsolatról lévén szó, ő munkaidőn belül szívesen

1. ábra

## Értékesítési csatornák



Forrás: [Fehérvári 1994], [Husztai 2000/6], [Mihályi 1997], [Zádori 1996] nyomán

nyújt információkat. A „Kis Banknál” is hasonló a helyzet, hiszen a kistérségben is általában mindenki ismer mindenkit, így az információk telefonon munkaidőben hozzáférhetőek a vállalkozások részére.

A mobiltelefon csak úgy, mint a vezetékes, alkalmas az ügyfél egyes (és egyedi) igényeinek hatékony kiszolgálására, aminek két lehetséges útja van, a „wapolás” és a mobil-hírszolgáltatás. A „Közepes Bank” mindkét megoldással él. A mobiltelefonnal rendelkező ügyfelek részére a MobilHír szolgáltatás lehetővé teszi, hogy bankszámlájukról rövid szöveges üzenet (SMS) formájában kapjanak tájékoztatást, ez használható limitfigyelésre, illetve záróegyenleg-figye-

*„A bankkártyák használata Magyarországon is elterjedt, ami feltétlenül betudható annak a huszonnégy órás szolgáltatásnak, amit a bankjegykiadó automaták biztosítanak, és amelyekkel számos a fiókokban elvégezhető feladat megoldható.”*

lésre egyaránt. A wap-banking egy viszonylag új csatorna, melyet minden wap-funkciós telefonnal rendelkező ügyfél elérhet, ha GSM szolgáltatójánál a wap elérését is igényelte. Wap-on elérhető információk: a fiók címei, aktuális valuta, devizaárfolyamok, aktuális kamatok. A „Nagy Bank” MobilBank által kínált üzleti szolgáltatásai lehetővé teszik a cégek, vállalkozások számára a pénzügyeik folyamatos és naprakész nyomon követését. Folyószámlához kapcsolódó szolgáltatáscsomagok a Standard és a Balance. A Standard SMS üzenetet küld az ügyfél által kiválasztott összes kártyáját- vagy számláját érintő tranzakcióról. A Balance minden reggel SMS üzenetben küldi el az ügyfélnek folyószámlája aktuális egyenlegét. Business kártyához kapcsolódó szolgáltatáscsomagok a Business Light és a Business Plusz. Business Light ingyenes szolgáltatás, melynek keretében minden elektronikus elfogadóhelyi (POS) vásárlásról azonnal értesítést küld a Bank, így az ügyfél és munkatársai a lehető legbiztonságosabban tudják bankkártyájukat használni. Business Plusz, mind az ATM, mind a POS tranzakciókról üzenetet küld, és lehetőséget nyújt a kártyához kapcsolódó beállítások és limitek SMS útján történő változtatására. A nyújtott szolgáltatás a telefonszámmal kapcsolódik, így egy folyószámlához gyakorlatilag korlátlan mennyiségű MobilBank előfizetést is hozzárendelhet az ügyfél. Lehetőség van arra is, hogy egy telefonszámmal akár több számláról, vagy kártyáról

is érkezzenek a kívánt információk. A „Kis Bank” is használja a mobil telefonokon keresztül küldhető és fogadható rövid üzenetek adta technikai lehetőségeket. A HÍRNÖK szolgáltatás igénylése esetén az ügyfél – értékhatárhoz kötve különböző részletességű üzeneteket és az általa meghatározott időintervallumban – értesítést kap arról, ha számlájára, vagy azok egy csoportjára más pénzügyi intézkedéstől indított jóváíró tétele érkezett. A STRÁZSA szolgáltatás segítségével azonnal tájékoztatást kaphat a bankkártyájával elektronikus úton kezdeményezett vásárlásról, illetve automatából történt készpénz felvételről. Az üzenetek tartalmazzák a tranzakció időpontját és értékét. Az ügyfélnek ennél a szolgáltatásnál is lehetősége van értékhatár megadásával az üzenetek gyakoriságát befolyásolni.

### Office banking

Az office banking (Elektronikus házibank, Business terminál) alkalmazása esetén az ügyfelek ezen az elektronikus csatornán

keresztül is eljuttathatják megbízásaikat a bankba és a számláikra, illetve a bank szolgáltatásaira vonatkozó legfrissebb információkhoz is hozzájuthatnak akár az irodából is. Az „Közepes Bank” által használt BankVonal szolgáltatás alapját képező rendszer teljes egészében magyar fejlesztésű, tökéletesen megfelel a magyar pénzügyi és gazdasági környezetnek, jelenleg 11 hazai kereskedelmi bank telepíti. A „Nagy Bank” 2003. április 30-ával a DOS alapú Business Terminált lecserélte a Windows alapú Üzleti Terminálra, így próbálva megbízhatóbbá tenni a rendszert. A „Kis Bank” is használja ezt a csatornát, de sok a panasz a programjukra. Ezen nem tudnak segíteni, mert nincs saját programfejlesztőjük. A tranzakciók teljesítésének sebességére is sok a panasz, mert az nem azonnal, hanem a következő munkanapon történik csak meg.

### Bankkártyák

A bankkártyák használata Magyarországon is elterjedt, ami feltétlenül betudható annak a huszonnégy órás szolgáltatásnak, amit a bankjegykiadó automaták biztosítanak, és amelyekkel számos a fiókokban elvégezhető feladat megoldható.

A „Közepes Bank” VISA Business bankkártyáját ajánlja ügyfeleinek. Nincsenek saját ATM-jei, másikkal állnak szerződésben, így ügyfelei az ő automatáit használhatják. A rendszer hátránya, hogy míg

a másik bank a saját ügyfelek számára az első két automatából történő készpénzfelvételt ingyenesen szolgáltatja, addig a „B” bankos ügyfeleknek ez 180 Ft-ba kerül alkalmanként.

A „Nagy Bank” kisvállalkozói ügyfeleinek folyószámlájához Cirrus/Maestro Electron bankkártya kapcsolódik. Saját ATM-ből 65 van országszerte a fiókokban, de vannak kihelyezett automaták is, szám szerint 21. Ezekon kívül az ügyfelek kedvező díjakkal használhatják Euronet ATM-eket is.

A „Kis Bank” vállalkozói bankszámlával rendelkezők számára a készpénzhez jutást, illetve a készpénzkímélő vásárlásokat Eurocard/MesterCard Business, konvertibilis forintkártyával segíti elő. Jelenleg 3 saját ATM-et üzemeltetnek, de ebben az évben tervben van egy újabb üzembe helyezése is.

### **Internetbank**

Igény van az internetes bankolásra, de az ügyfelek jelentős része bizalmatlanul fogadja [Lang and Colgate 2003]. Számos bank kínál szolgáltatásokat az interneten keresztül. A magyar bankok szinte mindegyikének van weboldala, és többségüknél az internetes alapú banki ügyintézés is lehetséges.

Meglátásunk szerint sajátosságaikat tekintve a vállalati ügyfelek mindenképpen a célcsoportba tartoznak. Az ő elégedettségük érdekében sürgető probléma az internetbanking kifejlesztése, ami jelenleg folyamatban van a „Közepes Banknál”.

A „Nagy Bank” ügyfelei már évek óta használhatják ezt az elektronikus csatornát, ami biztonságos, kényelmes, egyszerű és gazdaságos. „B” Bank internetbankja számlavezetési szolgáltatásának segítségével sorban állás és kötöttségek nélkül intézheti bárki számlájával kapcsolatos bankügyeit.

A „Kis Bankban” erre még nincs lehetőség, és egyelőre a csatorna kifejlesztését sem tervezik tekintettel arra, hogy a vidéki ügyfelek körében ez az igény még csak egy kis csoportot érint.

### **Marketingkommunikáció**

A hitelintézetek marketingkommunikációja nem tekint vissza nagy múltra. Célja általában, hogy a piaci lehetőségeknek megfelelően a hitelintézet célkitűzését támogatva hatékony információszolgáltatást, és befolyásolást valósítson meg. A hitelintézet kommunikációs politikája irányulhat befelé és kifelé [Zádori 1996].

A kifelé irányuló kommunikáció segítségével oldható meg az ügyfelek, a külső környezet elérése, befolyásolása. A fogyasztók a szolgáltatásokról elvárá-

saik és tapasztalataik összehasonlításával alkotnak véleményt, ezért sokan az „alulígerni, túlteljesíteni” stratégiát alkalmazzák [Párkányi 1996]. A kommunikáció irányulhat az intézményi arculat megteremtésére [Melewar and Bains 2002] és a termék megkülönböztetésére [Lievens and Menaert 2001].

A vállalatoknak történő értékesítés egyik leginkább sikeresnek mondható eszköze a direkt marketing. Lehetséges eszköztárából (direkt reklám, személyes eladás, direkt válaszreklám) a hitelintézetek legszívesebben a személyes eladást alkalmazzák. Alkalmas az egyes szolgáltatások előnyeinek hatékonyabb elmagyarázására, az egyedi vevő megközelítésre. Megköveteli a banki alkalmazottól a kellő szaktudást, felkészültséget, megbízhatóságot és meggyőzőkészséget [Bitz–Hauschildt 2001].

A „Közepes Bank” kommunikációs politikáját a központban alakítja ki a Kommunikációs és Marketing önálló osztály. (Az általuk kidolgozott tervezetet hagyja jóvá az ügyvezetőség.) A bank reklámtevékenységét is ők készítik elő és véglegesítik, de a reklámokat külső ügynökség tervezi és kivitelez. Reklámeszközként általában a televíziót, a rádiót és a napisajtót használják. A bank szlogenjével a kis- és középvállalkozások számára szeretnék vonzóbbá tenni a szolgáltatásokat azzal, hogy egy helyen intézhetik a család és a cég pénzügyeit. A logó nyugalmat, hagyományos értékeket, biztonságot fejez ki. A vállalati értékesítést az ügyfélkör szerint igen egyszerűen szegmentált (agrárhitelek, más vállalati ügyfelek) ügyintézők végzik. A bank külső PR-tevékenysége főképp szponzorációt jelent, valamint az újságírókkal való folyamatos kapcsolattartást. A belső PR keretein belül dolgozói rendezvényeket szerveznek. Az aktuális hírekről az intraneten tájékozódhatnak a munkatársak, de rendszeresen megjelenő lapjuk nincs.

A „Nagy Bankban” a reklámtevékenység tekintélyes hányada központilag van irányítva. Előre megadott paraméterek alapján külső reklámügynökség készíti el a kreatív, majd a médiaterveket, melyek közül a marketingvezetőség választja ki a legmegfelelőbbet. A Vállalati Üzletág megjelenésének fő célpontja a sajtó, és kisebb mértékben a rádió. A kétféle médiát használó hirdetések alapfeltétele, hogy össze kell csengeniük. Abban az esetben, ha általános termékreklámról van szó, 3 hétig intenzíven reklámoznak, aztán következik egy hét szünet, majd újabb egy hét emlékeztető reklámtevékenység. Általában minden hirdetésükben megadnak egy ingye-

nesen hívható telefonszámot, melyen érdeklődni lehet a termékkel kapcsolatban.

A kiadványokat a kreatív ügynökség terve alapján nyomdában készítetik el, ennek kb. 2-3 hónap az át-futási ideje, aztán az anyagok a bank raktárába kerülnek, majd onnan az egyes fiókokhoz. A reklám hatásosság mérésével is foglalkoznak. A magánszemélyek esetében a reklámra való visszacsatolás viszonylag gyors, de ez a vállalatok esetében nem mondható el, mert a szolgáltatások igénybevételének mérlegelése hosszabb időt vesz igénybe. Az úgynevezett „Tele Sales” fogadja az ügyfelek hívása-

*„A SBAM-oknak két típusa van, az egyik az úgynevezett Hunter (vadász), aki levadássza a kisvállalati ügyfeleket a piacon, a másik pedig a Farmer, aki tartja velük a kapcsolatot.”*

it, felveszi az adataikat és feltérképezi, hogy kikből válhat valódi ügyfél. A Bank szlogenje és logója fiatalos lendületet, dinamizmust sugall, míg a talpas betűk a feliratban megbízhatóságot, állandóságot, szakértelmet fejeznek ki. Személyes eladást a Vállalati Üzletközpontokban (VÜK) az Ügyfélkapcsolati Menedzserek (ÜKM) és a kisvállalati értékesítők (Small Business Accountant Manager – SBAM) végzik. Személyesen tartják a kapcsolatot az ügyfelekkel. A nagyvállalati partnerekért az ÜKM-ek felelősek, ők, ha szükséges ki is mennek a vállalathoz, de ugyanez a kisvállalkozásokért felelős SBAM-októl már nem várható el. A SBAM-oknak is két típusa van, az egyik az úgynevezett Hunter (vadász), aki levadássza a kisvállalati ügyfeleket a piacon, a másik pedig a Farmer, aki tartja velük a kapcsolatot. A vásárlás ösztönzése érdekében az elmúlt időszakban kiemelkedő hangsúlyt fordítottak számlavezető ügyfelek szerzésére. Érdekes eszközt adtak a kisvállalati értékesítők kezébe. A szegmensbe tartozó vállalatok többsége könyvelők szolgáltatásait veszi igénybe, és a könyvelőknek a tapasztalatok alapján meghatározó szerepe van a megbízó folyószámláját vezető bank kiválasztásában, majd később a kapcsolattartásban. A „Nagy Bankban” több könyvelőiroda is vezetői számláját. A promóció alap gondolata, hogy a könyvelőirodák meghatározott ügyfélszám bankhoz irányítása fejében korszerű PC-eket kapnak a könyvelési munkájuk elvégzésére. Külső PR-tevékenységük két nagyobb egységre tagolható. Egyrészről tartják a

kapcsolatot a médiával, sajtószobát alakítottak ki az interneten, figyelik a bankról megjelenő információkat ügyelve, hogy azok ne keltsék annak rossz hírét. Fizetett újságcikkeket jelentetnek meg adott időközönként. Másrésztől eseményeket, általában vállalati szegmensnek tartott konferenciákat, előadásokat szponzorálnak, melyeknek fő célja az ügyfélszerzés. Belső PR-tevékenységük is sokrétű. A különböző dolgozói összejövetelek rendszerezsek. Belső lapjuk az intraneten jelenik meg (címe: Világ), rendszeresen kikéri munkatársaik véleményét arról, hogy mi az, amin változtatni kellene szerintük.

A „Kis Bank” kommunikációjának tervezésére nincs külön szervezeti egysége. A cégekkel, vállalkozásokkal kapcsolatban ezt az egyes termékek gazdái intézik. Reklámtevékenységük főleg a helyi lapokra korlátozódik, valamint a helyi televízióadókkal tartanak fenn kapcsolatot. Termékeikről a tájékoztató anyagokat a fiókokban egyedi jelleggel tervezik meg. Egyszerű nyomtatásos, fénymásolásos technikával sokszorosítják. Szlogenjük és logójuk nem egyedi, de tervezik a saját jelkép bevezetését, melyen szerepeltetni akarják valamilyen módon azt, hogy hol van a központjuk. Több látványterv is készült már, de még egyik sem került elfogadásra. A személyes eladást az ügyintézők végzik, akik nem speciálisan lakossági, vagy vállalkozói ügyfeleket szolgálnak ki, hanem vegyesen. Belső PR-tevékenységük keretein belül kirándulásokat, vacsorákat, színházlátogatást szerveznek a dolgozóknak. Külső PR-tevékenységük az elmúlt év során igen tevékeny volt. Két megyei pénzintézzel közösen aprópénzgyűjtő urnákat helyeztek el az ügyfélterében, melyben az euróra való átállítás kapcsán értékét vesztő érméket és bankjegyeket lehetett elhelyezni a Megyei Gyermekkórház alapítványa javára. „Sok kicsi sokra megy!” mottóval szervezett jótékony célú aprópénzgyűjtő kezdeményezés jóvoltából a Megyei Gyermekkórház egymillió forintot jelképező csekket kapott, amelynek fedezetét részben a megye lakói adták össze, részben pedig a hitelintézetek. Minden évben karácsony előtt a „Kis Bank” nagyobb vállalkozó ügyfelei számára (ez kb. 120 ügyfelet érint) műsoros vacsorát szervez.

### **Az emberi tényező**

A szolgáltatási üzletágban a belső marketing szerepe nagymértékben felértékelődött, mert itt nagyon



fontos az ügyfél bizalma. Az ügyfél és a „front office” között kialakul egy kölcsönös kapcsolat, érzelmi kötődés, ami nagyban befolyásolja a benyomásokat, az elégedettséget, a lojalitást. Ezért fontos a személyzet megfelelő kiválasztása, valamint magatartásuk szabályozása, hogy ezzel is fokozni lehessen a nitelintézettel szembeni szimpátiát. Ez három feladat megoldását jelenti: belső marketing, frontvonalmenedzsment, aktív ügyfélpolitika [Veres, 1998].

A „Közepes Bank” vállalati ügyintézői (akik a frontvonalban dolgoznak) mind szakirányú egyetemet, főiskolát végeztek, és hátuk mögött van több éves banki területen eltöltött gyakorlat is. Ettől függetlenül időről időre különböző képzési programokon kell részt venniük, melyeken szakmai tudásukat bővítik. Az ügyintézés rugalmas, de arról, hogy ez milyen mértékben befolyásolja a bank ügyfeleinek hozzáállását még nem készítették felméréseket, írásos összefoglalót. Főként tapasztalati tények állnak rendelkezésükre. A bank ügyel munkatársai öltözködésére, havi 10 ezer forint ruhapénzt ad alkalmazottainak, melyet adott félév végéig lehet felhasználni utólagos rendezéssel. A vállalati ügyintézők mobiltelefont kapnak, melyet szintén költségtérítéssel használhatnak, és közös autó segíti kapcsolattartási feladataik ellátását.

A „Nagy Bankban” a jelenlegi tendencia (leépítések, összevonások) ellenére az értékesítők létszáma nemhogy csökkenne, de még növekszik is minimális mértékben. Egyre jellemzőbb trend a rész-munkaidősök és a szerződésesek felvétele is, akik számlára kapják fizetésüket (ebben az esetben nincs munkáltatói költség, csak bérköltség), melynek fő oka a gazdaságosságra való törekvés. Az alkalmazottak képzése folyamatos. Budapesten a központban történik. Ruhapénzt jelenleg nem kapnak a dolgozók, ennek következtében a megjelenésre vonatkozó belső kutatások kimutatták, hogy annak színvonala romlott. A nagyvállalati ügyfélkapcsolati menedzsereket feladataik ellátásában mobiltelefon és autó segíti benzin-költség térítéssel.

A „Kis Bank” munkatársai is folyamatos képzésen vesznek részt. Negyedévente a kirendeltségi értekezleteken a termékekkel kapcsolatos tudásukat bővíthetik, de külső cégek segítségét is igénybe veszik a főkönyvelők oktatásának érdekében, valamint az elmúlt évben minden munkatársnak el kellett végeznie az ECDL számítógépes tanfolyamot is. A

nyelvoktatásra is odafigyelnek. Pár évvel ezelőtt még kaptak ruhapénzt és a front személyzetnek egyenruhát kellett viselnie a hét minden napján egységesen más színű blúzzal, de ez a rendszer megszűnt. A ruhapénz megszüntetése egyértelműen káros hatással volt a dolgozók megjelenésére, így a régi rendszert mind a „Nagy Bankban”, mind a „Kis Bankban” vissza kellene állítani.

### **Tárgyi elemek**

A bankok megítélésénél nem a legfontosabb szempont annak külső megjelenése, a szolgáltatás látható környezete mégis befolyásolja a velük kapcsolatban lévő vállalatok elégedettségét. A szolgáltatások érzékelése nehézségekbe ütközik, ezért a hitelintézetek különösen nagy hangsúlyt helyeznek a fizikailag érzékszerveinkkel jól megfigyelhető tárgyi elemekre.

A „Közepes Bank” fiókjainak külső megjelenése alkalmazkodik az utcaképhez, konszolidált, nem hivalkodó. A belső környezet berendezési tárgyaira a nyugodtság jellemző. A sötétbarna szín és a bőr bútorok a dominánsak. Vállalati ügyfelek fogadására kisebb tárgyalóteremmel szolgálnak.

A „Nagy Bank” külső megjelenése sokkal modernebb, lendületesebb képet mutat. A belső enteriőr kialakítása modern ügyfélkezelésre ad lehetőséget.

*„A bankok megítélésénél nem a legfontosabb szempont annak külső megjelenése, a szolgáltatás látható környezete mégis befolyásolja a velük kapcsolatban lévő vállalatok elégedettségét.”*

Mód van a pénzügyek intim kezelésére, melyet a pénztár megfelelő elrendezésével értek el. A bútorzat is teljes mértékben újszerű. Felkészültek a vállalati ügyfelek fogadására tárgyalóteremmel.

A „Kis Bank” külső képe a 80-as éveket idézi. A belső ügyféltér a legtöbb fiókban, kirendeltségben az utóbbi évek felújításainak, átépítéseinek köszönhetően bővült és szépült, de a tervek alapján a fejlesztések tovább folytatódnak a következő időszakban is. Céljuk az ügyfelek magas színvonalú kiszolgálása korszerű helyiségekben.

### **Minőség és bizalom**

A szolgáltatás tapasztalati termék. A folyamat akkor ismerhető meg, ha legalább egyszer igénybe vették,

ezért fontos jellemzője a minőség. A szolgáltatások minőségét is, csakúgy, mint a termékekét paraméterekhez lehet kötni (ISO), és így pontosan leírhatók, de hogy az ügyfél hogyan ítéli meg, az csupán a saját tapasztalati élményein múlik.

A szolgáltatások talán egyik legfontosabb jellemzője a szubjektívitas és az ingadozás, így a minőségi problémák abból erednek, ha a vevő nem azt kapja, amit szeretett volna. Az a jó minőség, amit az ügyfél annak tart. Azt már lehet befolyásolni, hogy mit tartson jónak. A szolgáltatások esetében kevés olyan tényező van, melyek alapján az ügyfél a vásárlás előtt következtetni tudna annak minőségére. A vásárlást követően viszont már nagyon sok tapasztalati tényezőhöz jutott, melyek többsége pszichológiai benyomás [Kenesei-Szántó 1998].

A szolgáltatás minősége, a fogyasztói elégedettség és hűség között szoros kapcsolat van, melyet több tanulmány is vizsgált már. Magyar tanulmányok

*„A pénzüintézetek viszonya a marketingkutatáshoz, termékpolitikához, árazáshoz stb. jól tükrözi méretbeli különbségeiket, piaci súlyukat, és azt, hogy nagyban különbözik a vállalati ügyfelek és az egyes hitelintézetek viszonya, és ennek következtében az általuk használt marketing-eszköztár is.”*

is születtek a banki szolgáltatásminőség értékelésére. Kenesei és Bauer [1998] Magyarországon működő vállalatok felsővezetőit kérdezte meg kérdőív segítségével. Ők a következő fő minőségi kategóriákat határozták meg kutatásaik alapján:

- technikai színvonal,
- pontos, megbízható kiszolgálás,
- fiókok elhelyezése és száma
- bank és alkalmazottainak külső megjelenése.

A „Közepes Bank” az ügyfelek minőséggel kapcsolatos visszacsatolásait kérdőíves megkérdezés útján gyűjti elsősorban, de a negatív visszacsatolásokat az internetes honlapján is fogadja.

A „Nagy Bank” a minőséggel kapcsolatos elveket a tulajdonostól vette át, ennek előnye, hogy kész rendszert kaptak. Nagy hátránya, hogy ez a rendszer nem bankra és főleg nem a magyar viszonyokra lett kifejlesztve.

A „Kis Bank” ügyfeleinek visszacsatolása az ügyintézőkkel való személyes kapcsolatuk révén érkezik be a hitelintézetbe.

A magyarországi szolgáltatásminőséggel kapcsolatos elméletek, valamint a gyakorlat igen távol esnek egymástól. A három vizsgált hitelintézet mindegyike felismerte ugyan a mérés szükségességét, de egyikük sem tudta megfelelő módon megoldani azt. Érdemes lenne a feladattal külső piacutató intézetet megbízni, aki bizonyára sokkal sikeresebben lenne e téren.

## ÖSSZEGZÉS

A „Közepes Bank” eddigi marketingtevékenysége nem volt minden tekintetben összeszedett, konzisztens. A vállalati üzletágban előirányzott további fejlődéshez, növekedéshez marketingpolitikáját fejlesztenie kell. „Állami” bankról van szó, azt sem szabad elfelejteni, hogy fejlődését nagymértékben befolyásolják a kormányzati ciklusok, ezt mutatja az is, hogy a kormányváltáskor vezetősége lecserélődött, a marketingvezetőt is beleértve. Privatizációja az elmúlt években folyamatosan napirenden volt, és meg is kezdődött. Várhatóan a leendő vevő piaci elképzelései fogják meghatározni a bank jövőbeni marketingtevékenységét.

A „Nagy Bank” marketingtevékenysége összefüggő egységes rendszert alkot. A vállalati üzletágban történő további növekedésnek vannak kisebb gátjai, melyek főként abból erednek, hogy sok területen a külföldi tulajdonos elveit, rendszereit vették át változtatás nélkül. Ez a rendszer pedig nem a magyar viszonyok figyelembevételével került kialakításra, és egyes részei nem is bankspecifikusak. A külföldi tulajdonos jelenléte nagyon sok területen teszi gördülékenyebbé a munkát, biztos háttérrel nyújtva, de sok területen éppen ellenkező irányba hat, a bürokráciát növeli. Elviekben meghallgatják a dolgozók fejlesztési javaslatait, de azokra a gyakorlatban nem vagy csak ritkán érkezik válasz.

A „Kis Bank” által folytatott marketingtevékenység ad hoc jellegű. Eddig a hitelintézet nem érezte szükségesnek annak összefogását, és nagyon sok ezirányú feladatot az Integráció le is vett a válláról. Más bankoknak a mezőgazdasági hitelezésben való erős jelenléte azonban piaci versenyt generált a „vidék bankja” számára is. Az ügyfelek hatékony kezelése érdekében minél előbb összefogott marketingtevékenységre lenne szüksége.

A pénzügyintézetek viszonya a marketingkutatáshoz, termékpolitikához, árazáshoz stb. jól tükrözi méretbeli különbségeiket, piaci súlyukat, és azt, hogy nagyban különbözik a vállalati ügyfelek és az egyes hitelintézetek viszonya (vidéki hitelintézet sokkal személyesebb kapcsolatot teremt az ügyfelekkel), és ennek következtében az általuk használt marketing-eszköztár is.

További részletes kutatást igényelne viszont az a kérdés, hogy Magyarország csatlakozása az Európai Unióhoz milyen változásokat hozhat ezen a téren, és mennyire élezi ki a versenyt, milyen mértékben teszi markánsabbá a hazai bankok gyakorlati marketingtevékenységét. Az Európai Unióban a pénzügyi szektor talán az egyetlen, ahol még lehet hazai piacról beszélni. Magyarországon azonban a pénzügyintézetek többsége külföldi kézben van. Az EU-csatlakozást követően ezek a gazdasági szereplők még szorosabbra fűzik majd kapcsolatukat központjukhoz, amely várhatóan a vállalati szegmensben jelent majd nagyobb változást a lakossági piacon a helyi sajátosságok még hosszú ideig megmaradhatnak.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

BRITZ MICHAEL, HAUSCHILDT JÜRGEN (2001): *Bankbetriebslehre / Bank- und Börsenwesen II: Bankbetriebliche Geschäftspolitik*, Hagen, FernUniversität in Hagen.

BOOMS, BERNARD H. AND MARY JOE BITNER (1981), "Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms", in: *Marketing of Services*, Donnelly and George eds., Chicago: American Marketing Association, pp.47–51.

CHEN TSEY-YIETH (1999), "Critical success factors for various strategies in the banking industry", *International Journal of Bank Marketing*, 17 2, pp.83–92.

FEHÉRVÁRI ERZSÉBET (1994), *Bankmarketing*, Budapest, KJK.

GRÖNROOS, CHRISTIAN (2001), *Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach 2/e.*, Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.

GUMMESSON, EVERT (1999), *Total Relationship Marketing. Rethinking Marketing Management, From 4Ps to 30Rs*, Oxford: Butterworth Heinemann.

HUSZTI ERNŐ (2000), "Az üzleti bankok marketingtevékenysége", *Bankszemle*, 44 6, pp.1–13.

KENESEI ZSÓFIA – BAUER ANDRÁS (1998), "Egy kérdőíves felmérés tanulságai", *Bankszemle*, 42 6–7, pp.87–99.

KENESEI ZSÓFIA – SZÁNTÓ SZILVIA (1998), "A szolgáltatásminősítés mérése (elmélet és gyakorlat)", *Vezetéstudomány*, 29 2, pp.8–18.

KNIGHT, GARY (1999), "International services marketing: review of research, 1980–1998", *Journal of Services Marketing*, 13 4/5, pp.347–60.

LANG, BODO AND MARK COLGATE (2003), "Relationship quality, on-line banking and the information technology gap", *International Journal of Bank Marketing*, 21 1, pp.29–37.

LAWSON, ROB AND SARAH TODD (2003), "Consumer preferences for payment methods: a segmentation analysis", *International Journal of Bank Marketing*, 21 2, pp.72–9.

LEE, JINKOOK (2002), "A key to marketing financial services: the right mix of products, services, channels and customers", *Journal of Services Marketing*, 16 3, pp.238–58.

LIEVENS, A. AND R.K. MOENAERT (2001), "Communication flows during financial service innovation", *International Journal of Bank Marketing*, 19 2, pp.68–88.

MACHAUER, ACHIM & SEBASTIAN MORGNER (2001), "Segmentation of bank customers by expected benefits and attitudes", *The International Journal of Bank Marketing*, 19 1, pp.6–18.

MCDOUGALL, GORDON H.G. AND TERRENCE J. LEVESQUE (1994), "Benefit Segmentation Using Service Quality Dimensions: An Investigation in Retail Banking", *International Journal of Bank Marketing*, 12 2, pp.15–23.

MELEWAR, T.C. AND NARINDER BAINS (2002), "Industry in transition: corporate identity on hold?", *International Journal of Bank Marketing*, 20 2, pp.57–66.

MIHÁLYI JUDIT (1997), "Banki termékek értékesítésének elektronikus csatornáit", *Bankszemle*, 41 5–6, pp.16–41.

PÁRKÁNYI PÉTER (1996), "Gondolatok a banki szolgáltatások minőségéről", *Marketing & Menedzsment*, 30 6, pp.56–64.

REKETYE GÁBOR (1997), *Értékteremtés a marketingben*, Bp.: KJK.

VERES ZOLTÁN (1998), *Szolgáltatásmarketing*, Budapest, Műszaki Könyvkiadó.

ZÁDORI JÁNOS (1996), "Bankmarketing-elmélet és a magyar gyakorlat", *Marketing & Menedzsment*, 30 1, pp.58–65.

A szerzők  
a Pécsi Tudományegyetem  
Közgazdaságtudományi Karának  
munkatársai