

# Gondolatok a banki szolgáltatások minőségéről

*A bank szolgáltatási minőséggel kapcsolatos döntései – fontosságukat és futamidejüket tekintve – stratégiai jellegű döntések. A szolgáltatási minőség a bank szinte minden szervezeti egységét aktívan érinti. A marketing elemző, tervező, végrehajtó és ellenőrző funkciója koordinálja a minőséggel kapcsolatos teendőket, és szervezi a menedzsment információs rendszerét.*

## Marketing és TQM

A kérdés stratégiai jelentőségének ad nyomatékot, hogy a szolgáltatási minőség javítására tett kísérletek fabatkát sem érnek a legfelsőbb menedzsment tevékeny részvétele vagy – a nyugati szakirodalomból átvett kifejezéssel élve – elkötelezettsége nélkül. A (szolgáltatási) minőség olyannyira átfogja az egész szervezetet, hogy külön vezetési filozófiája alakult ki, a TQM (Total Quality Management).

A TQM eredetileg a termelővállalatok vezetési módszerei közé tartozott, ám a lényeg a szolgáltatóvállalatok, így a bankok esetében is ugyanaz, csupán némi adaptálásra van szükség. Cél a hibátlan szolgáltatás, amely a vevő értékelésén alapul, és amely csökkenti a költségeket. A TQM az alkalmazottakat belső fogyasztók láncolatának tekinti, amelynek a végén a fogyasztókkal érintkező személyzet áll. Őket szolgálja ki az egész szervezet.

A TQM fókuszában olyannyira a piac áll, háttérbe szorítva egyéb, például kockázati szempontokat, hogy az néhány bank számára hajmeresztő lehet. Ennek ellenére a piaci szemlélet az egyetlen út, ha egy banknak hosszú távú profitra fáj a foga.

A piaci elvek érvényesítése persze szemléletváltást követel, főleg egy olyan ország bankrendszerében, ahol a marketingnek, ha egyáltalán beszélhetünk ilyesmiről, kizárólag funkciói vannak, de nem hatja át és hajtja előre az egész szervezetet. Messze vagyunk még attól, hogy a marketing alatt ne kizárólag a reklámot értsék, hanem azt, ami: egy piacorientált szolgáltató szemléletmódját, hajtóerejét és eszközeit.

Ebben a cikkben a minőség marketing-megközelítése kerül reflektorfénybe. A marketing fogalmát a lehető legszélesebb értelemben értelmezem, amibe a külső kommunikáció éppúgy beletartozik, mint a belső marketing (vagy belső PR). Nehéz lenne egyébként azt is meghatározni, hogy a minőség a marketing aktív vagy passzív ága, vagy a 4P, netán a 7P közül melyikbe sorolható be.

A legelfogadhatóbb megközelítés az, hogy a szolgáltatási minőség fejlesztésére tett kísérletek a legkülönfélébb marketingeszközök használatát és összehangolását jelentik, a piaci szemléletmód legmesszebbmenőkig történő érvényesítésével. Valóban, a minőség magas szintre emelése mint cél köré fel lehet építeni az egész szervezet marketingprogramját. A minőséggel bankjaink, ha egyáltalán érdeklí őket, meglehetősen ötletszerűen foglalkoznak (lásd néhány reklám és hangzatos klisé).

Rátérve arra, mi a minőség jelentése a szolgáltatások esetében, kiemelendő, hogy a szolgáltatási jellemzők közül a legfontosabb a szubjektivitás és az ingadozás. Az ügyletnek ugyanis két oldala van: aki adja és aki kapja. A két szereplő igényei korántsem biztos, hogy egybeesnek, sőt, minden minőséggel kapcsolatos probléma eredménye az, hogy a vevő nem azt kapja, amit szeretett volna.

Mi hát a minőség? Nézzük először a vevő oldalát!



**Messze vagyunk még attól,  
hogy a marketing alatt  
ne kizárólag a reklámot értsék,  
hanem azt, ami:  
egy piacorientált szolgáltató  
szemléletmódját, hajtóerejét és  
eszközeit.**



**A minőség a vevő értékítélete  
vagy állásfoglalása a szolgáltatás  
kiválóságával kapcsolatban.  
Magyarul, az a jó minőség,  
amit a vevő annak tart.**



Ha leegyszerűsítünk a dolgot, azt mondhatnánk, hogy a minőség a szolgáltatás jellemzőinek összessége. A marketing számára azonban ez semmit nem mond, ezért jobb, ha az attitűd-megközelítéssel élünk: a minőség a vevő értékítélete vagy állásfoglalása a szolgáltatás kiválóságával kapcsolatban [1]. Magyarul, az a jó minőség, amit a vevő annak tart.

Az érem másik oldala a szolgáltató. Neki azt kell nyújtania, amit a vevő kíván. A bank, racionális és szigorú szervezet lévén, megnézi, hová adja a pénzt, a minőséggel szemben is követelményeket állít. Tekintetbe kell venni ugyanis, hogy nem minden minőségjavítási törekvést koronáz siker, és lehet túl sokat is költeni a minőségre. Éppen ezért a minőség javításának egy pénzügyileg megalapozott befektetésnek kell lennie, amelynek futamideje több év.

## Minőség és profit

A minőségnek mint befektetésnek a célja hangsúlyozottan a profit növelése. Ha a minőséget sikeresen fejlesztettük, illetve ha az eredményt a vevő is értékeli és értékeli, az többféleképpen is elvezethet a magasabb nyereséghez.

● A jó minőség először is differenciál: megkülönbözteti a bankot szürke és egyforma társaitól. Közismert, hogy a pénzügyi szolgáltatások mennyire homogének és nehezen megragadhatók. Vegyünk például egy egyszerű átutalást. Az eredmény mindenhol (jobb esetben) ugyanaz: megterhelés/jóváírás a számlán. Ha azonban a szolgáltatás minőségét nézzük (az átutalás gyorsasága, megbízhatósága stb.): itt már jelentős eltéréseket tapasztalhatunk az egyes szolgáltatók között. Ezért ha egy bank a szolgáltatás egy jól értékelhető részére, a minőségi paraméterekre fekteti a hangsúlyt, azzal előnyre tesz szert.

A megkülönböztetettséget a szolgáltató felhasználhatja kommunikációs politikájában: reklámokban jeleníti meg a jó minőséget. Itt elsősorban intézményi és arculatreklámra gondolok. Mindkettő igen ritka jószág Magyarországon, a mérleg inkább a (forrásoldali) termékek hirdetésének javára billen.

Szolgáltatóállalatról lévén szó, a bizalom és a fogyasztó bizonytalansága miatt sokkal nagyobb jelentőséget kell tulajdonítani a fogyasztók közötti kommunikációnak (szájreklámnak, word of mouth-jelenségnek is szokták nevezni).

Mindkét eset új vevők meghódítását eredményezi, offenzív marketingről van tehát szó.

● A jó minőség másrészt elégedetté teheti a már megszerzett vevőket, akik a későbbiek folyamán a bank jó hírnevét fogják kelteni. Ez a hírnév teljes mértékben a valóságon alapul, nem lehet reklámmal megteremteni.

Az elégedett ügyfél nem helyezteti át számláját a legnagyobb riválisunkhoz, hanem hű marad hozzánk, ami szintén nem utolsó dolog. Sőt az is elkép-

zelhető, hogy többet néz majd be fiókunkba, s több és más szolgáltatást is igénybe fog venni. Ne feledjük: megszerezni könnyebb, mint megtartani, viszont megtartani olcsóbb, mint megszerezni.

Az ügyfelek megtartása, az elpártoló ügyfelek számának csökkentése és a vásárlási gyakoriság fokozása a defenzív marketing lényege.

A bemutatott két marketingstratégiai megközelítés a piaci részesedés növeléséhez vezet. A minőségjavítás következő hatása az áreffektus.

● A pótlólagos minőség áreffektussal is együtt járhat, feltéve, hogy a fogyasztók készek többet fizetni a magasabb minőségért. Az is előfordulhat, hogy a vevők a magas árakat a kiváló minőség biztos jeleként értelmezik. A jól megvalósított és a fogyasztók által elismert minőség növeli az áru értékét és a bank termékei iránti keresletet. A magasabb bevételek csökkentik az állandó költségek arányát az árban, így az árpolitika mozgásteret kiszélesedik.

Magasabb árak azonos forgalom mellett nagyobb bevételeket eredményeznek.

● A minőség hozama a szolgáltatói szervezetben és a belső folyamatokban is jelentkezik. A minőségre sokan úgy tekintenek, mint egy luxuscikkre, ami – amellett, hogy jó érzés – csak viszi a pénzt. Ez rövid távon – mint minden befektetés esetében – igaz is.

Néhány szakíró azonban egyenesen azt állítja, hogy a magas költségek oka a minőség hiánya. A minőség tehát a vezető mutató, az ok, amiért csökken az értékesítés és nőnek a költségek. Utóbbiak tehát követő mutatók, következmények.

Az elmélet háttérében az a vélekedés áll, hogy jó minőséget csak úgy lehet szolgáltatni, ha a szervezetet is alkalmassá tesszük erre a belső folyamatok szabályozásával. Nem csoda, hogy erre a szemléletmódra külön vezetési módszereket dolgoztak ki, a QACC-t (Quality Analysis Cost Control) [2].

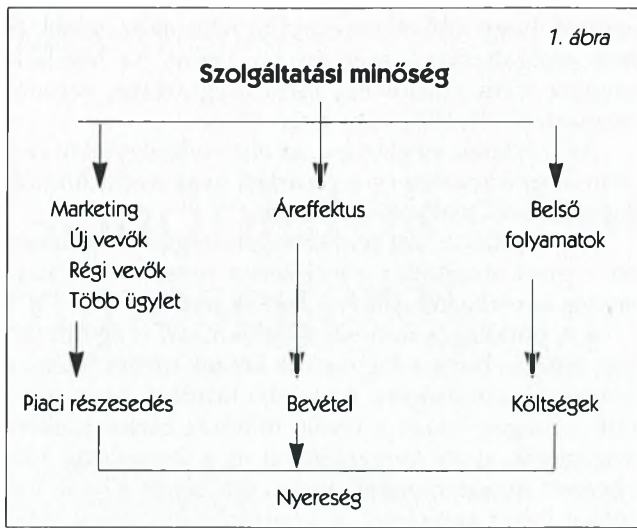
Ennek lényege röviden annyi, hogy a költségcsökkentő programot a minőség javítására építi, azaz a minőség javításával csökkenti a költségeket. Nézzük most az egyes költségfajtákat [3].

A minőségfenntartó költségek (hibamegelőzés, ellenőrzés) nőni fognak, csakúgy mint az inputtényezők költségei (munkaerő, technológia, idő). Csökkenni fognak viszont a folyamatok standardizálásának és racionalizálásának köszönhetően a folyamatköltségek. Itt kell megemlíteni az ISO 9000 minőségi szabványsorozatot, amely elsősorban ezt az egységes szabályozást hangsúlyozza.

Csökkennek a marketingköltségek – hiszen kevesebbet kell drága reklámokra költeni (lásd a fogyasztók közötti kommunikáció szerepét) –, és értelemszerűen a gyenge minőség költségei (korrekció, bevételkiesés) is.

Összegezve megállapíthatjuk, hogy a piaci részesedés növelése, magas árbevétel elérése és a költségcsökkentés elvezet hón áhított célunkhoz: a jövedelmezőséghez, a nyereség növekedéséhez hosszú távon. Az 1. ábra a fenti gondolatmenetet tükrözi.





### A fogyasztó szava

Ahhoz, hogy valami érdemlegeset tudjunk tenni a minőség érdekében, először is meg kell tudnunk, hogyan értékeli a fogyasztó a szolgáltatások minőségét. Ha a szolgáltató tudja, hogyan alakul ki a vevők értékítélete, akkor azt befolyásolni is képes lesz.

Mivel minőség dolgában csak a fogyasztó szava számít, egyszerű a dolog: meg kell kérdezni, mi számára a minőség. Lényegében ezt tette három amerikai kutató [3, 4] a nyolcvanas évek derekán, aminek eredménye a szolgáltatási minőség modellje lett. A 2. ábrán látható modell rendkívül egyszerű és szemléletes, különböző réseket (gapeket) tartalmaz, ezért gap-modellnek is szokták nevezni. Célja, hogy bemutassa: mi a különbség aközött, amit a szolgáltató cég emberei, illetve a vásárlók a minőségi szolgáltatások jellemzőinek tartanak, mindezt egy modellben és a fogyasztó szemszögéből vizsgálva. A modell lényege: a minőséget a fogyasztó úgy érzékeli, hogy elvárásait és tapasztalatait összehasonlítja. A minőség tehát a fogyasztó elvárásai és tapasztalatai közötti eltérés nagysága. Az ábrán ezt jelöli az 5. rés, amely a további négy rés nagyságának a függvénye:  $\text{rés}(5) = f(\text{rés } 1, \text{rés } 2, \text{rés } 3, \text{rés } 4)$ . Lássuk most ezt a négy részt!

Az 1. rés a szolgáltatásokra irányuló fogyasztói elvárások és azok szolgáltató általi megértése között jelentkezik. A banki vezetés ismeri véli a piaci igényeket, ám egy banki középvezető gondolkodásmódja nem sok átlagfogyasztóéval azonos.

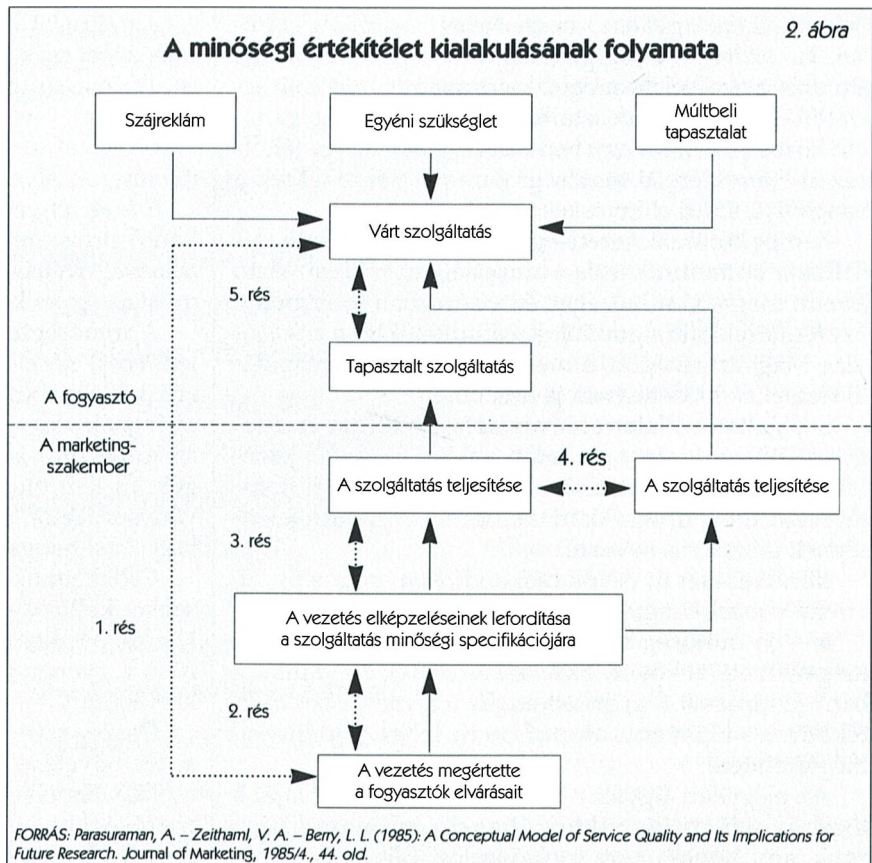
A 2. rés az igények megértése és a szolgáltatásnak, illetve minőségének a meghatározása között feszül. A bank tudja, hogy a hitelkérelmet a vevő a lehető leggyorsabban szeretné elbíráltatni, de ezt vagy nem tartja fontosnak, vagy egyszerűen nincs rá kapacitása.

A 3. rés a szolgáltatás minőségének meghatározása és a szolgáltatás teljesítése között mutatkozik. A népszerű banki papír nagyszerű kondíciókat kínál, a csapból is az folyik, a bankfiókban azonban akkora a tolongás, hogy mindenki türelmetlen és ideges.

A 4. rés a szolgáltatás teljesítése és a külső kommunikáció közötti különbséget jelenti. A televízióban gőzerővel folyik az értékpapír reklámkampánya. A bankba betévedő vásárlót azonban kellemetlen csatlódás éri: a jegyzés napokkal előbb befejeződött.

A minőség értékelése nemcsak a szolgáltatás eredményét foglalja magába, hanem a szolgáltatás folyamatát is. Emögött az a meggyőződés áll, hogy a vevőknek nemcsak a végtermék a fontos, hanem az is, ahogyan kézhez kapja. A szolgáltatási folyamat tehát szintén terméknek minősül, ezért pontosan meg kell tervezni és el kell tudni adni. A bank ügyfelének nem csak az a fontos, hogy pénzt biztonságban tudja, hogy pénzt hozzáértő emberek kezeljék, és ügyeit gyorsan intézzék (eredmény), hanem az is, hogy milyen a bankfiók megjelenése, a kiszolgáló kisasszony mennyire udvarias, csinos stb. (folyamat).

A minőség két nagy egységből áll: az elvárásokból és a tapasztalatokból. Vegyük először az elvárásokat.



Az elvárásokról szintén a vevőt érdemes megkérdezni. Az említett kutatás szerint a vevők tíz dimenzióon keresztül értékelik a minőséget, de ezek között sok volt az átfedés, így az összevonások után végül öt dimenzió kerekedett ki:

– Megbízhatóság: pontos számlázás, az átutalás kijelölt időre történő teljesítése.

– Reagálási készség: a szolgáltatás időigénye, a telefonon érdeklődő fogyasztó gyors visszahívása.

– Biztonság: a pénzügyi biztonság, a frontszemélyzet és a háttérszemélyzet szaktudása, udvariassága, bizalomkeltése.

– Empátia: személyre szabott figyelem, elérhető szolgáltatások.

– Dologi tényezők: a bankfiók és a személyzet megjelenése és a szolgáltatás tárgyiasítása (hitelkártya, értesítések stb.).

Az elvárásokat négy tényező befolyásolja. Legfontosabb ezek közül a fogyasztók közötti kommunikáció. A fogyasztók legmegbízhatóbb forrása, úgy látszik, egy-egy sorstársuk. Közismert, hogy egy elégedetlen fogyasztó átlagosan kilenc-tíz társának beszél negatív tapasztalatairól, viszont csak háromnak meséli el, ha meg van elégedve.

Másodsor, egyéni szükségleteik is irányítják a vevőket. Egy bankkártya-tulajdonos például – ha lehetősége van erre – saját igényeinek megfelelő nagyságú hitelkeretet szeretne.

Harmadsor, a múltbéli tapasztalatok is befolyásolják az elvárásokat. Így az XYZ bank vásárlója nem táplál hiú reményeket a pénztároskisasszonyok modorát illetően, egy vérbeli amerikai fogyasztó ellenben vörös fejfel távozna az említett bankból.

Végül, a befolyásoló tényezők között kell megemlíteni a bank külső kommunikációját, amely a vásárlói várakozásokat gerjeszti.

## Az elvárások sorrendje

Erősen vitatott kérdés az elvárások mibenléte. Nem tisztázott még, hogy léteznek-e egyáltalán ilyen előre kialakult elvárások, vagy a vásárló a szolgáltatás helyszínén és időpontjában, a szolgáltató teljesítményét tapasztalva foglal állást a minőséget illetően. Viták vannak azt illetően is, hogy mire vonatkoznak az elvárások: a vevő vágyaira, a vevő által elfogadott normákra, az általa előre elképzelt szolgáltatásra stb.

Az elvárások fontossági sorrendjének felmérése során a való-

ságos preferenciák biztos, hogy rejtve maradnak. Ha a fogyasztókat megkérdeznénk arról, hogy mi a legfontosabb követelmény egy bankkal szemben, az esetek túlnyomó részében azt a választ kapnánk, hogy első a megbízhatóság. Ugyanakkor a dologi tényezők (a bankfiók tisztasága, a személyzet megjelenése) a lista legutolsó helyén szerepelne. Kétkem, hogy ez az effektív döntéshozatalban is így lenne. A megbízhatóság bizonyára alapkövetelmény egy bankkal szemben, a fogyasztó azonban (szó szerint) jól megnézi, hová rakja a pénzét, bevallottan vagy tudat alatt igenis sokat nyom a latban a külső megjelenés. Már csak azért is, mert az gyakran része az arculatnak vagy egy összetett kommunikációs politikának. A jelenség valószínűleg azzal is összefügg, hogy a minőséggel kapcsolatos bizonytalanság miatt a fogyasztó abból gyűjt információt, ami szembeötlő vagy kézzelfogható.

Az is benne van a dologban, hogy amikor a fogyasztókat elvárásaikról kérdezzük, akkor ők többkevesebb tapasztalattal rendelkeznek a piac egészét illetően. Ha valaki egy újdonsággal jelenik meg a piacon, szolgáltatásának csak addig lesz vonzereje, csak addig jelent többletértéket a vásárlónak, amíg a többi szolgáltató le nem másolja (márpedig erre semmiféle visszatartó erő nincs), és azok be nem épülnek a fogyasztói elvárásokba. Azt mondhatjuk, hogy a minőségi elvárások minimális szintjét a versenytársak határozzák meg.

A tényleges (rejtett) elvárások azonosítására külön módszereket kell kidolgozni. A nem valós preferenciákat azonban nem kell mindjárt a sutba hajtani, hiszen azoknak is hasznát vehetjük, méghozzá a kommunikációban. A fogyasztók ugyanis éppen ezeket szeretnék hallani, mi csak győzzük reklámozni, mennyire megbízható a bankunk.

A minőség legtöbbször általában vonatkozik a bankra, de az üdvözítő az lenne, ha minden egyes szolgáltatásra vonatkozólag mérnénk a színvonalat. Ez persze iszonyatos mennyiségű munka lenne, de ha nem is szolgáltatásokra, legalább szolgáltatáscsoportokra lebontva mérni kellene a minőséget, vagy legalábbis a dimenziók fontossági súlyát. Ellenkező esetben a kapott eredmény nem tükrözi az esetleges színvonal-ingadozást, hiszen ha olyan vásárlókat kérdeznénk meg, akik döntően azokat a szolgáltatásokat veszik igénybe, amelyek amúgy az erősségeink, akkor egy túlságosan kedvező kép alakulna ki magunkról.



**Azt mondhatjuk, hogy a minőségi elvárások minimális szintjét a versenytársak határozzák meg.**



**Hiába csalogatja be fiókjába egy bank vonzó kondícióival a vevőt, ha ott úgy bánnak vele, hogy még a gazdagodástól is elmege a kedve.**



**Legjobb, ha a piackutatást maguk a vevőkkel kapcsolatban álló alkalmazottak végzik.**

**Az sem árt néha, ha maga a fiókvezető vegyül el a „nép között” és kutatja a piacot.**





Elmosódnának továbbá a korántsem egyforma szolgáltatások közötti eltérések. Az elvárások minden szolgáltatásnál mások és mások. Vegyünk két teljesen eltérő jellegű szolgáltatást, az átutalást és a befektetési tanácsadást. Az átutalás az igénybevevő szemszögéből kevésbé kockázatos tömegszolgáltatás, sztenderden keresztül könnyű értékelni (akár előre is) a minőséget, ezért az elvárások közül nagyobb szerepe van a gyorsaságnak, a sztenderdizáltságnak, és esetleg a személyzet udvariasságának. Ezzel szemben a befektetési tanácsadás tipikusan nagy kockázatú bizalmi ügylet, ahol az értékelés még a szolgáltatás igénybevétele után is nehézségekbe ütközik: a vevő nem lehet biztos benne, hogy az adott befektetés a legkisebb kockázat mellett a legnagyobb hozamot adja. A fogyasztó még véletlenül sem gyorsaságot és sztenderdizáltságot vár a szolgáltatótól, hanem megbízhatóságot, körültekintést és személyre szabott szolgáltatást.

Nemcsak szolgáltatáscsoportonként, hanem vevőszegmensenként is változhatnak az elvárások. A megszokott (területi, cégméret szerinti stb.) szegmenseken belül mód nyílik minőségi elvárások szerint is szegmentálni a vevőkört, vagy akár a minőségi preferenciák szerint homogén csoportokat képezni a fogyasztókból.

A másik oldal, a tapasztalt szolgáltatás mibenléte teljes mértékben a szolgáltatótól függ. Ahhoz, hogy a szándéktól eljussunk a valóban magas szolgáltatási színvonalig, az egész szervezetnek zökkenőmentes munkára van szüksége.

Ez a munka többnyire kommunikáció: kommunikál a menedzsmen és az alkalmazott, a menedzsmen és a vevő, az alkalmazott és a vevő, kommunikálnak egymással a vezetők és az alkalmazottak és így tovább. Mielőtt belekezdenénk a minőségpolitika részletezésébe, még egyszer hangsúlyozom, hogy mennyire fontos az eszközök összehangolása. A felsorolt dolgok egyenként mit sem érnek, pusztán pénzkidobás elszigetelten megvalósítani őket. Hiába folytat egy bank nagyszerű képzési politikát, ha hiányzik a technikai háttér vagy a megfelelő motivációs rendszer, nem fog javulni szolgáltatásainak a minősége. Vagy hiába csalogatja be fiókjába egy másik bank vonzó kondícióival a vevőt, ha ott úgy bánnak vele, hogy még a gazdagodástól is elmegy a kedve.

Összefüggéseikben kell látni a problémákat, és szisztematikusan, megfontoltan megoldani azokat. A gyors „közérzetjavító” változtatások mind-mind csak a minőség kozmetikázására valók.

## Minőségpolitika

A minőségpolitikát a következő öt fő területre oszthatjuk: marketingkutatás, vezetési módszerek, terméktervezés, belső marketing és külső kommunikáció.

### ● Marketingkutatás

A marketingkutatás minden döntéshozatalnak az alapja. Először azt tanácsos eldönteni, hogy egyáltalán ki a vevő, kit céloz meg szolgáltatásaival az adott bank, azaz ki fog fizetni a szolgáltatásokért.

Ezek után arra a kérdésre kell megtalálni a választ, hogy mit kér a vevő a pénzéért, azaz mik az elvárásai a bankkal szemben. Ehhez kapcsolódnak a minőségre vonatkozó felmérések, ami akár a marketing-ellenőrzés részét is képezheti.

Láthattuk, milyen nagymértékben befolyásolja az elvárásokat a piaci kínálat. Ezért nagy hangsúlyt kell fektetni a versenytársakról szóló információk megszerzésére és feldolgozására. Segítségükkel a fogyasztói igények elébe mehetünk, és sikerül azokat jobban megérteni.

Végül, de nem utolsósorban, fel kell mérni a „belső fogyasztók” igényeit. Ez elengedhetetlen ahhoz, hogy mindenki képes legyen a maximumot nyújtani. Belső fogyasztónak minősül mindenki, aki egy más alkalmazott vagy más szervezeti egység által elvégzett munka outputját saját feladata inputjaként kapja. Ha ezek az egységek tudnak egymásról, leegyszerűsödnek a munkafolyamatok, és nem lesz feleslegesen elvégzett munka.

Nem elég persze csak elvégezni a költséges kutatásokat, értelmesen kell felhasználni azokat: komolyan kell venni az eredményeket, és támaszkodni rájuk a döntéshozatalban. A kezdeti felmérések után folyamatos figyelésre, nyomon követésre van szükség.

A marketingkutatás módszerei a felmérés jellege szerint változnak. A fogyasztói igények felmérésére az egyetlen igazán eredményes út a fogyasztóval való közvetlen beszélgetés, mélyinterjú, egy fókuszcsoport összeállítás. A beszélgetésre nemcsak a reklamáló vásárlóval kell sort keríteni, hanem azzal is, akivel semmilyen konfliktus nincs (aki nem reklamál, még nem biztos, hogy elégedett is!). A beszélgetés alkalmas a belső fogyasztók igényeinek megértésére is. Legjobb, ha a piackutatást maguk a vevőkkel kapcsolatban álló alkalmazottak végzik. Az sem árt néha, ha maga a fiókvezető vegyül el a „nép között” és kutatja a piacot.

### ● Vezetési módszerek

A vezetés viszonya a minőség kérdéséhez döntő fontosságú, szinte minden ezen áll vagy bukik. Hiába rendelkezik egy bank nagyszerű szakemberek tömegével, ha a felső vezetés nem elkötelezettje a minőségnek. Mit is jelent azonban a vezetői elkötelezettség? Azt, hogy a vezetés hisz a stratégia sikerességében, hajlandó a változtatásra, a minőségjavítást célzó döntések meghozására, és ennek érdekében a megfelelő (anyag- és szellemi) erőforrásokat biztosítja is.

Ha az elkötelezettség megvan, szükséges, hogy a vezetés el tudja juttatni a bank céljait, küldetését a középvezetőkön át az alkalmazottakig. A vezetői kommunikáció módszere az MWA (Management by Wandering Around) [6], a körbesétálással való veze-

tés. Ennek lényege, hogy a vezető nem zárkózik be az irodájába, hanem szinte egész napját a frontvonalon tölti, végigjár minden szervezeti egységet, illetve elbeszélget a belső és külső fogyasztókkal. E beszélgetések során „kommunikálja” a szervezeti célokat besorozottjainak, tudomást szerez a belső fogyasztók igényeiről, piackutatást is végez a vevők körében, és módja nyílik az alkalmazottak ellenőrzésére.

További előnye a módszernek, hogy javul a vezetők és vezetettek közötti viszony. Sokkal nagyobb tekintélye van egy olyan vezetőnek, aki maga is tapasztalja, átéli a vevőkkel való foglalkozás problémáit és ennek tudatában változtat, hoz döntéseket, mint egy olyannak, aki elvonul a világ zaja elől, mert „sok a dolga” és zavarja őt a nagy forgalom.

#### ● *Terméktervezés*

A terméktervezés lényege, hogy mindazokat a minőségre vonatkozó információkat beépítsük a banki termékekbe, amelyekhez a marketingkutatás során jutottunk hozzá. Ez azt jelenti, hogy a termékeknek nemcsak a belső banküzemi követelményeknek kell megfelelniük, hanem mindenekelőtt a piaci kívánalmaknak.

A minőség szolgáltatásba való „betervezésének” folyamatát célszerű két részre bontani, ezek: a végtermék meghatározása, illetve a szolgáltatási folyamat megtervezése. Előbbi befelé sz tenderdek és célkitűzések, kifelé kondíciók formájában jelenik meg; utóbbi befelé folyamatleírások alakját ölti, kifelé pedig ez maga a szolgáltatás. A termék csak így lehet teljes, így tudja csak betölteni technikai és funkcionális minőségi szerepét.

A terméktervezés a kérdésben (gyakran ellen-) érdekelt szervezeti egységek magas szintű team-munkáját követeli meg. A legelső tennivaló ezért mindig egy tervező csapat kijelölése. A szolgáltatástermék-tervezés egyik lehetséges módja a QFD (Quality Function Deployment – kb. Minőség Funkció Lebontás).

A QFD módszert eredetileg fizikai termékek tervezésére fejlesztették ki, de később adaptálták szolgáltatásokra is. Az eljárás lényege, hogy olyan terméket dolgozzunk ki, amelyet a fogyasztók kívánnak. A QFD biztosítja, hogy a fogyasztói igényeket maximálisan szem előtt tartsák, ügyfélközpontú terméket nyújtva ezzel.

A QFD nemcsak új termékek kifejlesztésére alkalmas, hanem régiek felülvizsgálatára és a versenytársak szolgáltatásaival való összehasonlítására is. Az eljárás arra keresi a választ, hogy (1) kik a vevők, (2) mik az igényeik, és (3) hogyan kell ezeket kielégíteni.

A QFD-vel még nem teljes a termék tervezése. A megvalósítás előtt nem árt ugyanis tesztelni a terméket. Független szakértő vagy akár egy alkalmazott (aki nem vett részt a tervezésben) közreműködésével végigkövethetjük a terméket a vásárlás folyamatában. Ilyenkor még nem késő kijavítani az esetleges fogyatékoságokat!

Hátravan még a promóciós tevékenység is. Ebbe nemcsak a külső hírverés tartozik bele, hanem a belső elfogadtatás, az alkalmazottak tréningje, a termék-eladás technikai feltételeinek megteremtése és a szükséges erőforrások biztosítása is. A piaci bevezetés után a termék piaci pályafutását figyelemmel kell kísérni, és sort kell keríteni a termék kiigazítására is, ha ez szükségessé válik.

A terméktervezés lényegében fogyasztóorientált, a folyamat tervezésnek ugyanakkor elsősorban a belső működés ésszerűségét és gazdaságosságát kell biztosítani.

A szolgáltatási folyamat leírása az alkalmazottak számára magát a terméket jelenti. Éppen ezért fontos szem előtt tartani egy termék egységes leírását. Gyakran okoz problémákat az egységesség hiánya, azaz ugyanannak a terméknek van egy vezéregazgatói, egy számviteli és egy végrehajtási utasítása. Célszerűbb, egyszerűbb és gazdaságosabb ezeket egy folyamattá összeolvasztani. A jól kidolgozott folyamatok költséget és felesleges munkát takaríthatnak meg az új termékek bevezetésekor. A folyamat tervezésnek két területre kell kiterjednie.

Egyrészt meg kell tervezni a termékkel kapcsolatos munkaműveleteket (például a csekkek feldolgozása, elszámolása stb.). A folyamatot a legelejétől a legvégéig – áttekinthetően és lényegre törően – a fizikai paramétereknek és a valós munkavégzésnek megfelelően kell leírni, hogy meg tudjon felelni funkciójának. A folyamat tervezés másik területe a termék információ- és egyéb erőforrásigényének megtervezése. Meg kell határozni, hogy az egyes munkafolyamatokhoz milyen információ szükséges. Ezzel elkerülhetővé válik, hogy utólag kelljen az ügyfélhez vagy valamely belső fogyasztóhoz kiegészítésért fordulni.

A folyamatok gondos tervezése segítséget nyújthat a termék eladásának számítógépes támogatásában vagy teljes komputerizálásában. A tervek kialakításában és későbbi módosításában elsősorban a munkát ténylegesen elvégző alkalmazottaknak kell nagy szerepet kapniuk.

Napjainkban nagyon fontos kérdés a szolgáltatások technikai támogatottsága is. A technikai eszközök egyrészt sz tenderdizálják a személyzet munkáját és munkaerőt szabadítanak fel, másrészt ma már megfelelő műszaki felszerelés hiányában lehetetlen jól szolgáltatni. Új technológia bevezetése egyaránt javíthatja a minőséget és a termelékenységet. A termelékenységet azáltal, hogy redukálja a munkaköltségeket és javítja a hatékonyságot a gyorsaságon és a magasabb erőforrás-kihasználtságon keresztül. A minőség abból profitál, hogy gyorsabb, pontosabb lesz a kiszolgálás, és könnyebben elérhetővé válik az információ, illetve a frontszemélyzet.

#### ● *Belső marketing*

Belső marketing címszó alatt három területet értek: a belső kommunikációt, a szervezeti kultúrát és a humánpolitikát.





**Gyakran ugyanannak a terméknek van egy vezérgazgatói, egy számviteli és egy végrehajtási utasítása. Célszerűbb, egyszerűbb és gazdaságosabb ezeket egy folyamattá összeolvasztani.**



**A hálózaton belüli összehangolatlan kommunikáció példája az a bankfiók, amelyik nem továbbítja a központnak a (nem kevés) reklamációt, mert ha megtenné, mindenkit elbocsátanának.**



Igazság szerint nem indokolt a belső és a külső kommunikáció éles szétválasztása, ugyanis a belső kommunikáció minősége alapvetően meghatározza a külsőt (főként az eladó-vevő interakció során), hiszen az eladószemélyzet úgy viselkedik a vevővel, ahogyan vele bánnak a főnökei.

A belső kommunikáció háromféle lehet: felfelé, lefelé irányuló és „vízszintes” kommunikáció. A szervezetben a felfelé irányuló kommunikáció az alkalmazottaktól a vezetők irányába áramoltatja az információt. Biztosítja, hogy a vezetési szinteken keresztül eljusson az információ az ügyféltől a legfelső döntéshozóig. Sokat nyom a latban, hogy a vezetők mennyire keresik az ügyfelekkel kapcsolatot tartó személyzettől származó információkat. Hogy az információáramlás megvalósuljon, a vezetés és az eladók között

jó minőségű kapcsolatra van szükség – formális és informális kapcsolatokra egyaránt. Sok függ a kommunikációs médiumtól is. A szemtől szembeni kommunikáció kedvezőbb és sok esetben egyértelműbb, mint az írásos, mert verbális és vizuális elemeket egyaránt tartalmaz. Azt, hogy a felső vezetés tiszta képet kaphasson, a bonyolult és nagy szervezet megnehezíti.

A lefelé irányuló kommunikáció lényege, hogy a vezetés olyan információkkal lássa el az alkalmazottakat, amelyek segítségével az alkalmazott megfelelően el tudja látni feladatát. Ilyen információkkal elkerülhetők a szerepzavarok és a szereptévesztések (ezek azok az esetek, amikor az eladó egyszerűen nem tudja, mit kell csinálnia, mit várnak el tőle feletesei).

Minél gyakoribb és minél jobb minőségű a lefelé irányuló kommunikáció, és minél több visszajelzést kapnak, annál tisztábban érzékelik a beosztottak a vezetés célkitűzéseit, elvárásait, s azt, hogy miképpen értékelik és jutalmazták őket.

A vezetés részéről az alkalmazottaknak azt is érzékelniük kell, hogy szakértelmük elegendő, és élvezik feletteseik bizalmát. A marketingvezetésnek ezért először a bank saját eladóit kell meggyőznie egy termék fontosságáról. Ha az alkalmazottaknak elegendő információ van a birtokukban a szóban forgó termékről, akkor meggyőzően tudják kínálni azt.

A függőleges kommunikáció megakadályozhatja, hogy a vezetők egymásnak ellentmondó utasításokat közöljenek a beosztottakkal. Amennyiben ez mégis előfordul, az alkalmazottban szerepkonfliktus alakulhat ki, vagyis tudja, mit kellene csinálnia, de nem tud megfelelni a szerepének. Konfliktus lehet az egyes szervezeti egységek utasításai (például mást mond a

fiókgazgató és más utasítás jön a központból) és a fogyasztói és szervezeti elvárások között (a vezetés például azt akarja, hogy az eladó különböző termékek ajánlatával ostromolja a vevőt, a többi vevő azonban minél előbb sorra szeretne kerülni). Súlyosbítja a helyzetet, ha a szolgáltatás nyújtásához az eladónak túl sok papírmunkát kell végeznie, vagy túl sok emberrel kell kapcsolatba lépnie a szervezeten belül (például a számlaegyenleg lekérdezéséhez át kell telefonálni a számlavezető fiókhoz).

A kommunikáció kulcsfontosságú területe a hálózat osztályai közötti vízszintes kommunikáció, illetve a központ és a fiókok közötti kapcsolattartás. Az ügyfelek ugyanis kizárólag a fiókokkal érintkeznek, a fontos stratégiai döntések pedig a központban születnek. Az ügyfélorientált szerve-

zet kialakításának és a minőségi szolgáltatásoknak fontos feltétele ezért a fiókok és a központ hatékony kommunikációs együttműködése. A hálózaton belüli összehangolatlan kommunikáció példája az a bankfiók, amelyik nem továbbítja a központnak a (nem kevés) reklamációt, mert ha megtenné, mindenkit elbocsátanának.

Egy másik példa a horizontális kommunikáció gyengeségeire, amikor gőzerővel hirdetnek egy banki terméket, noha a forgalom enélkül is akkora, hogy a kiszolgáló személyzetnek felnézni sincs ideje, vagy amikor olyan terméket reklámoznak, amelyről az eladók semmit sem tudnak.

A reklámok megtervezésébe és végrehajtásába ezért be kell vonni azokat az embereket, akik kapcsolatban állnak az ügyfelekkel, és akik az egyes szolgáltatások végrehajtásában gyakorlatilag részt vesznek, akár a háttérben maradván is.

Mielőtt a reklám futni kezd valahol, az eladóknak tisztában kell lenniük azzal, hogy mit is tartalmaz valójában a reklám, mikor fog először megjelenni, és meddig fog tartani. Ezzel tulajdonképpen az eladók alkalmazkodását és felkészülését segíthetjük elő. A reklámok készítésében közreműködő belső és külső résztvevők munkájának koordinálására azért is szükség van, nehogy előforduljon, hogy amikor már lejárt egy értékpapír jegyzése, a reklámot még mindig közléstessék, s az ügyfelek jogosan követelik az ígért szolgáltatást. Az ilyen lejárt reklámok nagyon rossz fényben tüntetik fel az intézményeket.

A szervezeti kultúra is döntő részben egyfajta belső és külső kommunikáció, hiszen a közös értékeket, az évek során kialakult hagyományokat és szokásokat, illetve kialakított magatartási és munkavégzési

szabályokat, valamint munkamódszereket foglalja magában. Azonkívül, hogy meghatározza a szervezet megnyilvánulásait, az egyes dolgozók elégedettségét is elősegíti, ami a bank gazdaságos működésének egyik feltétele.

Feladata, hogy kialakítsa az alkalmazottakban a nélkülözhetetlenség, a beavatottság és a közösséghez tartozás érzését. A frontszemélyzet magabiztosabbá és meggyőzőbbé válik, és nemcsak a felülről jövő utasítások végrehajtójának érzi magát, ha a terméktervezésnél figyelembe veszik javaslatait.

A háttérszemélyzet tudatában is erősíteni kell a közösséghez való tartozás érzését. Ők nem érintkeznek a végső fogyasztókkal, ezért számukra csak belső fogyasztók léteznek, akiknek éppoly minőségi szolgáltatást kell nyújtani, mint a külsőknek. Ehhez azonban az kell, hogy az alkalmazottak képesek legyenek teamben dolgozni és együttműködni versengés helyett.

A banki dolgozók tehát egymástól függenek, ezért a szolgáltatás akkor is sérülhet, ha a belső szolgáltató nem megfelelően szolgálja ki az eladószemélyzetet. Így ha néhány tevékenységet központi hatáskörbe utalnak, az a munka odébtologatását jelenti, és a szolgáltatási problémák egyre távolabbra kerülnek a felmerülés és a lehetséges megoldás helyétől. A tulajdonképpeni szolgáltató elveszti felügyeletét a termék felett.

A csapatmunka elve vonatkozik a vezető beosztásban tevékenykedőkre is: a frontszemélyzetnek éreznie kell, hogy feletteseik törődnek velük és munkájukkal. A vezetői felügyeletnek egyértelműnek kell lennie, hogy az alkalmazott érezze, nem az előállított mennyiség az elsődleges, hanem a szolgáltatás minősége. Ez leginkább a fontos közvetítői szerepet betöltő középvezetői rétegre vonatkozik.

A marketingirodalom nagy szerepet tulajdonít a szolgáltatások területén a kiszolgáló személyzet képzettségének és alkalmasságának. A contact personnel magatartása jelentős befolyással van a szolgáltatás minőségének megítélésére.

Eredményes munkát azonban csak a megfelelő kvalitásokkal rendelkező alkalmazottaktól várhatunk el. Döntő fontosságú a szolgáltatás minőségénél, hogy a munka mennyire illik az alkalmazotthoz, azaz mennyire képes és hajlandó végrehajtani az adott feladatot. Nem véletlen, hogy az egyes vezetési elméletek milyen nagy jelentőséget tulajdonítanak az emberi erőforrásokkal gazdálkodók által végzett szelekciós feladat hatékonyságának.

A humán erőforrás-menedzsmentnek nagy súlyt kell fektetnie a munkatársak kiválasztására. A kiválasztott embereket folyamatosan képezni, motiválni, teljesítményüket mérni, és a mérés alapján jutalmazni kell.

Az eladóknak a frontvonalon szükségük van arra, hogy átérezzék, kezelni tudják a rájuk háruló feladatokat. Nagyobb hatáskört és felelősséget kell ezért rájuk ruházni, hogy rugalmasabbak lehessenek a vevők kezelésekor.

A személyzet különleges hatáskörrel való felruházását empowermentnek (körülbelül felhatalmazás,

felértékelés) nevezi a szakirodalom. Félreértés ne essék, a „plusz hatalom” korántsem jelenti a belső szten-derdek hiányát vagy felrúgását, netán a teljes anarchiát. Ami a kötelező előírásokon kívül esik, azt alakíthatja az alkalmazotti kreativitás, rugalmasság. Mindössze a szabványok célszerű alkalmazásának rugalmasabbá tételéről van szó.



**A csapatmunka elve vonatkozik a vezető beosztásban tevékenykedőkre is: a frontszemélyzetnek éreznie kell, hogy feletteseik törődnek velük és munkájukkal.**



Az eladó a fogyasztó érdekében, ésszerű határok között, eltérhet az előírásoktól, hogy a vevő különleges problémáját vagy egyedi kívánságát megoldja és elégedettségét növelje. Ez növeli a dolgozók kreativitását is, érezteti velük a beavatottságot és fontosságukat. Empowermentről beszélhetünk például akkor, ha az ügyintéző egy törzsvevő esetében eltekint az ügyfél személyazonosságának igazolásától.

#### ● Külső kommunikáció

A külső kommunikációt úgy kell megtervezni, hogy ne befolyásolja károsan a fogyasztói elvárások és a kapott szolgáltatás harmóniáját. A külső kommunikáció egyaránt befolyásolja az elvárásokat (reklámmal) és a tapasztalatokat (interaktív kommunikációval), ezért rendkívül nagy lehetőségek nyílnak az érzékelt minőség befolyásolásában.

Mivel a fogyasztók elvárásai és tapasztalataik összehasonlítása során ítélik meg a szolgáltatás minőségét, teljesen nyilvánvaló, hogy a valóságnak nem megfelelő ígéretek reklám útján történő közlése rontja ezt az értékítéletet.

Nem árt, ha egy bank kommunikálni tudja a minőséget, a legeredményesebb mégis az, amikor a bank kifogástalan szolgáltatásokkal a legmerészebb elvárásoknak is meg tud felelni. Ezek az elvárások reálisak is, mert a fogyasztók közötti kommunikáción és egyéni tapasztalatokon alapulnak. Az „alulígérni és túlteljesíteni” stratégia látszik célravezetőnek, ahol a külső kommunikációnak megerősítő szerep jut.

Az interaktív kommunikáció a szolgáltatási folyamat közben befolyásolja a kapott terméket, és ezzel a vevő minőségi értékítéletét. Ezt a tevékenységet a vevővel kapcsolatba kerülő alkalmazott fejt ki. Az interaktív jelző oka, hogy a kapcsolatot a vevő is kezdeményezheti és befolyásolja. (Sok esetben nincs is szó semmilyen ügyletről, csupán a kapcsolat ápolása miatt találkozik fogyasztó és szolgáltató.)



Csupán két dologra térek ki a vevő-kommunikációval kapcsolatban. Az egyik a kiszolgáló személyzet ajánlati tevékenysége. Az úgynevezett cross-selling lényege, hogy amíg az eladó a saját asztalánál egy tranzakciót végez a vevővel, közben a bank többi odaillő termékével is – természetesen ésszerűen, és a vevővel kialakult kapcsolatot nem sértve – „bombázza” partnerét. A másik elem az eladási kultúra. Ez alatt a kiszolgálás udvariasságát, az eladó fogyasztó-orientált viselkedését kell érteni. Azt hiszem, a magyar bankrendszerben ezekkel feltűnően keveset találkozhatunk, pedig ez igen egyszerű módja lenne a minőség javításának.

### Ideje lenne...

A minőség sikeres javításának jelentősége a nyugat-európai, japán és amerikai példákön keresztül már bebizonyosodott, kérdés azonban, hogy ezeknek a tapasztalatoknak Magyarországon mikor tudjuk hasznát venni. Ideje lenne már, nemcsak azért, mert a pénzügyi szolgáltatások – amelyekből Magyarországon még mindig kevés van – ellenértéke óriási bevételket jelenthet, hanem azért is, mert a magas szolgáltatási színvonal az üzlet többi részére és a gazdaság egészére is szinergikus hatással van.

Különösen a lakossági üzletágban lenne még mit javítani. A lakossági ügyfelek csekély tudatosságának oka talán kevés tapasztalatuknak és a viszonyítási alap hiányának tudható be. Olyan vélemények is vannak, hogy a vevők inkább csak „beesnek” a hozzájuk legközelebb lévő bankfiókba, hogy szabadítsák már meg őket a pénzüktől. Nagyon kevés az olyan vevő, aki egyáltalán kiszámolja, hol ajánlják a legjobb kondíciókat, vagy netán hol a legmagasabb a minőségi színvonal.

### Irodalomjegyzék

- [1] Teas, R. K.: Expectations, Performance Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality. *Journal of Marketing*, 1993/október.
- [2] Ansell, T.: *Managing for Quality in the Financial Services Industry*. Chapman & Hall, 1993.
- [3] Stauss, B.: Dienstleistungsqualität contra Kostensenkung? – *Betriebswirtschaftliche Blätter*, 1992/2.
- [4] Parasuraman, A. – Zeithaml, V. A. – Berry, L. L.: A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 1985/4.
- [5] Zeithaml, V. A. – Berry, L. L. – Parasuraman, A.: Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing*, 1988/április.
- [6] Berry, L. L. – Bennett, D. R. – Carter, W. B.: *Service Quality*. Dow Jones-Irwin, 1988.

Szerzőnk közgazdász, az IC Bank Rt. munkatársa

## A MARKETING CENTRUM

Országos Piackutató Intézet  
szolgáltatásai

### TERMÉK- ÉS SZOLGÁLTATÁSKUTATÁS

- piaci bevezetés előkészítése
- versenyanalízis
- termékpozicionálás
- esélyvizsgálatok  
(Új termék, piaci részesedés növelése)
- keresletkutatás
- fogyasztási szokásvizsgálatok
- motivációkutatás
- attitűdvizsgálat
- piacszegmentáció

### TERMÉKTESZTEK

- vakteszt
- névteszt
- márkateszt
- csomagolásteszt

### IMÁZSVIZSGÁLATOK

- cégimázs
- külső imázs
- belső imázs
- termékimázs

### ARCULATTERVEZÉS

- verbális elemek
- vizuális elemek
- arculati kódex

### REKLÁMHATÉKONYSÁG-VIZSGÁLAT

- előteszt
- utóteszt
- forgalmi hatásvizsgálat

### KÖZVÉLEMÉNY-KUTATÁS

- társadalmi-politikai
- gazdasági

A MARKETING & MENEDZSMENT  
folyóirat kiadása

DM-AKCIÓK (levélreklám)

Cím: 1065 Budapest, Nagymező u. 21.  
Telefon: 153-1366  
Fax: 131-6343