



VÁRADI LÁSZLÓ

Lenni vagy nem lenni, ez itt a kérdés

A magyar bankrendszer szinte még a serdülőkort sem érte el. Történetében a marketing helyzete mint velencei tükör mutatja mindazokat az eredményeket és hibákat, amelyeket elértünk vagy elkövettünk. A vele kapcsolatos nézetek és elvárások híven adják vissza a gondokat, amelyekkel a születőben lévő bankrendszernek meg kell küzdenie.

A homályba vesző múlt

A bankok megalakulása utáni viszonyokat – valószínűleg véletlenül – kristálytisztán illusztrálta az akkori két legnagyobb bank reklámja: Valami megfoghatatlan homályból előbukkan a bank emblémája – olyan amilyen – és megszólal a szlogen: az ígéret a jövő bankja. Körülbelül ennyit lehetett akkoriban tudni ezekről az intézményekről és várható sorsukról.

A homály oszlásával persze világosodott a kép, azonban a tényleges verseny hiánya még távolról sem kényszerítette ki az átfogó marketing szemlélet kialakulását. A marketing megmaradt egy ösztönös reklámtevékenység szintjén, ahol a sikereket a mindenkori csúcstevészettsége vagy nemtetszése határozta meg. (Ekkor hallottam egy nem bankos marketingvezető szájából az örök és általános érvényű igazságot, hogy egy reklámkampány sikerét az határozza meg: a vezérigazgató hazafelé menet a cég hány plakátjával találkozik.) Mivel valószínűs konkurenciáról ekkor még alig beszélhettünk, az utólag sikeresnek ítélt reklámtermékek csak a bennük így vagy úgy közreműködők ízlésén, igyekezetén múltak.

Az átfogó, szemléletében is megváltozott bankmarketing a kilencvenes évek elején vette kezdetét. Ennek döntő okát a lakossági banktevékenység, bár igen szerény beindításában kereshetjük. A szolgáltatások és a célcsoport megváltozott jellege ugyanis már nem tette lehetővé a leegyszerűsített, csupán ösztönös hozzáállást. Talán ettől ez időponttól mondhatjuk, hogy megszületett a magyarországi bankmarketing.

A fogalom

A bankmarketinget, amikor megjelent a magyar bankok gondolkodásában, némi gyanakvással úgy fogadták, mint mindent, ami nyugatról jött. Egyrészt a gondok azonnali megoldását várták tőle, másrészt – gyakran nem is igazán tudva eszik-e vagy isszák – hagyták, hadd legyen, nem árt az senkinek. Hazai szakirodalma sem lévén, nem lehetett azt mondani: nézzék meg a könyvekben, mire lehet egyáltalán használni.

Mára már egyre többen tudják, hogy erősen sűrítve a marketing:

- a vállalatvezetés vevőorientált beállítódása;
- egy átfogó értékesítési politika és ennek eszköztára; valamint
- céltudatosan tervezett stratégia az értékesítés előmozdítására.

Másképpen: a marketing a kereslet és a kínálat összehangolását szolgáló vevőorientált szemlélet; céltudatosan alkalmazott értékesítéspolitikai és eszközzrendszer. Persze ezen elemek bármelyike nélkül is működhetnek vállalatok, bankok, csak éppen a lehetőségeikhez képest kis hatékonysággal.

Ennek az átfogó marketing-megközelítésnek mára igencsak megnövekedett a jelentősége, mivel a sok szempontból beszűkült pénzügyi piacon erősödik a konkurenciaharc, az ügyfelek is képzetesebbek (a korábban természetesen, a tudatlanságból eredő extraprofitokat egyre ritkábban lehet zsebre vágni). A banktechnika egészen új követelményeket támaszt és a privatizáció révén előbbutóbb általánossá váló tényleges tulajdonos kikényszeríti, hogy valóságos, napi küzdelemmé váljék a nyereségesség fokozása.

A helyzet kulcsa: a piackutatás

A sikeres piackutatásnak három feltétele van. Az első abszolút evidenciának tűnik: legyen piac. A bankszolgáltatások piaca azonban – csak úgy, mint minden más piac

– igényli a verseny kialakulását. Ennek csupán előfeltétele, hogy kellő számú bank létezik. Kell az is, hogy differenciált szolgáltatásokat nyújtsanak a különböző fogyasztói csoportoknak és ezek a szolgáltatások a piac szinte minden pontján elérhetőek legyenek. A fejlett piachoz azonban szükség van még a fogyasztói szokások megváltoztatására, a fogyasztók ismereteinek növelésére az egyik oldalon, és a piac követelményszintjének általánossá válására, illetve az ebből következő önszabályozásra a másikon. (Bár elősegíthetjük, hiába várjuk el olyan normák meglétét a piacon már most, amelyek kialakulásához nemcsak konzekvens belső és külső szabályozás, de „sajnos” idő is szükséges.) Tehát egy, a permanens átalakulás állapotában levő piac – csak jelzésszerűen: csődtörvény, adószabályok, munkanélküliség, nyugdíjrendszer stb. – és egy hektikusan változó bankrendszer csak komoly erőfeszítések árán ad szilárd kapaszkodókat.

A sikeres piackutatás második feltétele, hogy rendelkezésre álljanak a megfelelő professzionális szervezetek. Ezen a téren véleményem szerint már kielégítő a helyzet, a pénzintézetek kedvük szerint válogathatnak a nagy külföldi és a szorgos hazai piackutató szervezetek között. Persze itt sem rózsás a helyzet abból a szempontból, hogy alig állnak rendelkezésre alapvető adatok, a felhasználható statisztikák szinte értelmezhetetlenek a banki kutatások számára – valószínűleg a többi ágazat is szenved ettől. Tehát a pénzintézeteknek gyakran maguknak kell megcsináltatniuk a másutt, nálunk ilyen szempontból is előbbre tartó országokban mindenki számára elérhető anyagokat, sokszoros költségen. (Gyakran a stratégiai és taktikai rövidlátás, vagy a megfelelő kapcsolatok, esetleg a koordináció hiánya okozza, hogy a bankok a legritkább esetben hajlandók a közös kutatásokra, pedig gyakran megérné.)

Az alapvető kérdés azonban a bankvezetés viszonya a piackutatáshoz. Sajnos a leggyakrabban tapasztalható hozzáállás: „ahhoz nem kell kutatás, azt én is tudom”, vagy „ennyi pénzt kár elpazarolni erre”. A jelenlegi helyzetben az utóbbi legalább megmagyarázható, bár végeredményét tekintve ugyanannyira kártékony. Talán nem is kellene hangsúlyozni, hogy *minden célszerűen kiadott, piackutatásra fordított forint sokszorosan térül meg vagy a közvetlen bevételnövekedésben, vagy a megtakarításban.*

A kutatás területén három alapvető kérdésre kell felhívni a „kivülállók” – és talán leginkább a stratégiával foglalkozó bankvezetők – figyelmét. Az első közülük a *pozicionálás*. Egy pénzintézet átfogó, minél szélesebb szempontrendszert érintő, a szubjektív értékelést csak mint egyetlen tényezőt figyelembe vevő elhelyezkedés a piacon nélkülözhetetlen, nemcsak a jelenleg zajló és a bankot érintő folyamatok megértéséhez, de a közeli és távolabbi jövő tervezéséhez is. Hiszen az utóbbi években hány-szor lehettünk már tanúi, hogy a hibás helyzetértékelés ka-

”
Még a fejlett
és évszázados
bankrendszerek esetében
is gyakran általános
„közutálatnak”
örvendenek a bankárok.
”

tasztrófális helyzetbe hozott bankokat. Ugyanez persze sokkal alacsonyabb szinten is igaz, amikor alapos pozicionálás nélkül bocsátanak újtukra új termékeket és azok nem felelnek meg az elvárásoknak, vagy csak utólagos módosításokkal lehet – extra költségek árán – valamit visszanyerni. Mindez megspórolható lett volna alaposabb kutatómunkával, esetleg külső szakértők véleményének figyelembe vételével, vagy az álmok helyett a valóság alapján.

A másik ilyen kulcskérdés a *szegmentáció*. Ez a mostanában terjedőben lévő csodaszer (de csak a hazai bankoknál számít annak még ma is – a szerk.) szintén stratégiai fontosságú lehet egy bank számára. A meglévő, a potenciális és az

elvesztett ügyfelek, ügyfélcsoportok pontos meghatározása, viselkedésük, reakcióik, meghatározó ismérveik megtalálása hozzásegíthet egy bankot a lehető legtakarékosabb gazdálkodáshoz, a zsákutcák elkerüléséhez és a piaci helyzet megtartásához vagy javításához, viszonylag olcsón. Ez még akkor is igaz, ha a banki szolgáltatások piacán még most alakulnak ki azok a fogyasztócsoportok, amelyek szokásai, igényei, a pénzügyi szolgáltatásokkal kapcsolatos véleményei már elkülöníthetőek, stabilnak mondhatók és erre már „bankot lehet építeni”.

Még a fejlett és évszázados bankrendszerek esetében is gyakran általános „közutálatnak” örvendenek a bankárok. Mégis a bankról kialakult vélemény napi gazdálkodási tényezőnek tekinthető. Egy megromlott imázs akár csődbe is vihet egy ingatagabb bankot (talán most a példától el is tekinthetünk). Hosszú távon azonban a bank imázsával ugyanolyan gazdasági tényezőként kell számolni a bank vezetésének, mint akár a fiókok számával vagy a mérlegfőösszeg alakulásával. Persze ezt kevesen hiszik el, dacolva a nap mint nap jelentkező tényekkel. Pedig egy ilyen, még csak születőfélben lévő bankrendszerrel a most megszerzett szeretet, megbecsülés, jó hír igazából a felnőtt korban kamatozik. Ebből pedig a gyakorlatban az következik, hogy a bank imázsát folyamatosan – akár félévente – szigorúan vizsgálni kell, azonnal reagálva a negatív változásokra.

Mindez persze csak akkor válik rendszerré, ha kialakult a döntéshozók számára egy átfogó marketing-információs rendszer, amely nem csak a döntések meghozatalát teszi racionálisabbá és megalapozottabbá, de hozzájárul annak a szemléletnek a kialakításához is, hogy a bank eredményeiért mindannyian felelősek vagyunk. Egy marketing-információs rendszer persze mindig olyan, amilyen a döntéshozatali rendszer és vice versa. Egy centralizált döntéshozatali rendszer hasonlóképpen hierarchikus információáramlást igényel és ahol döntésképeséget várunk el az alsóbb szintű vezetőktől, ott információt is kell ehhez nyújtani. Ahol pedig ilyen információs rendszer nem működik, vagy a vezetés nem is igényli – és erre is van talán példa –, ott a döntések is csupán a vezetés önbizalmán alapulnak.

A négy (öt/hat?) P

A marketing-mix elemei alkotják azt az eszközrendszert, amellyel a bank reagál a piac változásaira. Mivel a marketing kreatív terület, nem okozott gondot, hogy a szakemberek a korábbi négy P-hez (product, place, price, promotion), elképzeléseiknek megfelelően, újakat kapcsoljanak (publicity, power, PR), annak megfelelően, hogy a marketing milyen eszközeit akarják hangsúlyozni.

Az eddig ismert P-ken végigmenve láthatjuk meg, milyen lehetőségek rejlenek a marketingben, hol lehetne talán már rövid idő alatt is komoly sikereket elérni.

1. P. A termék (product)

A banki termék sajátos még a szolgáltatások piacán is. Többek között azért, mert nem csupán az előállítás, illetve kínálata, de a fogyasztása is komoly szakértelmet igényel, ráadásul a szolgáltatás tárgya egy speciális áru, a pénz, annak minden sajátosságával. Ugyanakkor a banki termék is termék, tehát egy konkrét fogyasztói körnek szánják egy bizonyos időintervallumban.

Sajnálatos módon Magyarországon – részben a piac és a szabályozórendszer gyakori változása miatt – csak a pénzintézetek egy része képes konzekvens termékfejlesztési politikát kialakítani. Csak megismételjük, hogy elindulni a kályhától lehet. Ha a bank tudja, merre akar fejlődni, mire képes, milyen fejlődési trendek várhatók a piacon és pontosan ismeri az ügyfélkörét, akkor képes rá, hogy következetes termékpolitikát folytasson. Persze, ilyenkor is történhetnek váratlan események, de felkészülten, amikor tudjuk hova akarunk eljutni, még azokra is könnyebb reagálni. Ezzel szemben viszont, a fentiek hiányában sok olyan bank van, ahol a termékpolitika kimerül a rövid távú likviditási gondok megoldásában. Ilyenkor bocsátanak ki rossz feltételekkel, akár hosszú távra is olyan termékeket, amelyekről azután nem lehet megszabadulni.

Amennyiben a „főirány” adott, nem fordulhat elő, hogy egy terméket „adj uram Isten, de máris” módszerrel, a háttérkutatások elvégzése nélkül, a piaci pozicionálás elhanyagolásával bocsássanak ki. Így el lehet kerülni a módosítás költségeit (újnyomatás, újraszabályozás, a számítógépes rendszer hiányosságai, rosszul célzott kommunikáció), a konkurenciát segítő idővesztéseket, amellyel éppen az extraprofitból esik el a bank, vagy akár a teljes bukást.

A szegmentáció segítségével meg tudjuk határozni, hogy termékünkre hogyan reagálnak az egyes csoportok, ki, mikor, miért vevő rá. Tudjuk, hogy a termék életének mely szakaszában milyen széles vevőkörre számíthatunk, és hol érjük azt el. Ráadásul, a mai versenykörülmények között egyre inkább érvényesül az ügyfélre szabott szolgáltatáscsomagok fontossága, amelyeket sokal praktikusabban tudnánk „nagy tételben” eladni, csupán „fazonra igazítva” azokat, ha ismernénk a valós csoportképző ismérveket.

Egy ilyen típusú termékfejlesztésnél a marketing-szervezetnek végig kiemelt szerepe van, hiszen egy marketing-információs rendszerre támaszkodva ők gyűjtik össze a fejlesztési igényeket, koordinálják a fejlesztést, tesztelik a terméket, ismertetik azt és fogadják a visszacsatoló információkat. Persze csak akkor, ha a marketingszervezet a bank operatív szervezeteivel együttműködve képes ellátni a feladatát. Ehhez pedig a jelenleg még sok helyen megfigyelhető ismerethiányok miatt kölcsönös tiszteletra és toleranciára van szükség.



A mai versenykörülmények között egyre inkább érvényesül az ügyfélre szabott szolgáltatáscsomagok fontossága.



2. P. Az ár (price)

Egy banki termék árát is alapvetően a piaci mozgások határozzák meg, mint bármely más áruét. A benne megtestesülő munkát, illetve a megtermelt profitot azonban már igen nehéz meghatározni. Az egyes banki termékek mozgása elválik, gyakran fizikailag is egymástól, az aktív és a passzív oldali termékek egymáshoz való viszonya sok szempontból igen összetett. Nyilvánvalóan minél egyértelműbb az egyes szervezetek szerepe, az egyes termékekre történő ráfordítás, a profit keletkezésének helye, annál pontosabban lehet meghatározni a banki termék önköltségét. Az ár meghatározásához – most még a piactól eltekintve is – szükség van azonban a kiegészítő és helyettesítő termékek hatásának vizsgálatára. És ha már mindezt tisztán tudjuk, akkor jöhet a piaci megismerése.

Mivel a banki termékek igen hasonlóak, illetve már egész kis változtatás egy másik terméket állít elő, döntő szerepe van a pozicionálásnak. Pontosán kell tudni, hogy

- milyen hasonló termékek vannak a piacon;
 - milyen feltételekkel, milyen helyettesítő termékek léteznek;
 - saját termékeinknek milyen a lejáratú struktúrája és árfekvése;
 - milyenek a gazdasági és szabályozásbeli várakozások;
 - mikor volt a legutóbb jelentős, hasonló jellegű kibocsátás;
 - hogy áll saját termékeink forgalma, életgörbéje és mit lehet tudni a versenytársakról.
- Várható-e a közeljövőben, hogy – például a szabályozók változására – más is tervez hasonló szolgáltatást.

El kell döntenünk, hogy piaci újításról van-e szó, netán csak egy termékről a divatos újdonságok közül, vagy mert mindenkinek van, nekünk is kell, hogy legyen ilyen.

Ezután már meg lehet határozni, hogy kinek szól a termék, melyik csoport érdeklődhet iránta, milyen keresletre számíthatunk. Saját, már meglévő ügyfelekre szánjuk, vagy új csoportokat „támadunk” vele? Milyen az adott célcsoportok érzékenysége?

Amennyiben már ezekre is választ adtunk, akkor kialakíthatjuk árstratégiánkat. Persze a legegyszerűbb lenne költségáryos árakat meghatározni. Azonban az említett nehézségen túl, ez a rendszer teljességgel rugalmatlan a változásokkal szemben, ráadásul a piac nem érdeklődik a mi költségstruktúránk iránt. Egyes bankoknál éveken keresztül népszerű szlogen volt, hogy – a nemzetgazdaság érdekeit figyelembe véve, az infláció megfékezésére – követő árpolitikát folytatnak. Ez azt is jelentette, hogy mindenről lemaradtak és a valóságban nem készítették termék szintű árstratégiát. Persze akkor valószínűleg még megengedhették maguknak.

Egy új termék bevezetésénél – annak függvényében, amit az előzetes kutatások alapján meghatároztunk – két, a siker reményével kecsegtető stratégiát követhetünk:

- Ha a termékünk újdonság, igen nagy várakozások előzik meg, hosszú távon a piacon akarjuk tartani, a konkurencia le van egy kicsit maradva, akkor a csökkenő áras stratégia a célravezető (banki értelemben ez alacsony fizetett kamatot is jelenthet). Ugyanis, akik szeretik az újdonságot, nem annyira érzékenyek, de fontosnak tartják, hogy mindig a legjobbat kapják, figyelnek a részletekre, érdeklődni fognak a termékünk iránt (egyes bankok ezt a presztízsvásárlást kiválóan kihasználják, hatalmas hasznokat szerezve). Még azok is ügyfeleink lesznek, akik szívják a fogukat, de nem találnak helyettesítő terméket a piacon. Amikor pedig a termék iránt a kereslet némileg csökken, az árak alakításával stabilizálni lehet a most már mindenkinek szóló terméket. Persze a legjobb, ha eddig elkészültünk egy másik piachódító újdonsággal.

- Ha a termék, amellyel meg akarunk jelenni a piacon már ismert, a konkurencia ott áll a sarkon, hogy ugyanezt megcsinálja, hatalmas tömegek várnak a termékre, szinte az a veszély, hogy nem tudjuk kielégíteni a szükségletet – ez megint csak a versenytársakat ösztönzi –, a termékünk csak nagy szériában rentábilis, akkor az ellentétes stratégiát kell követnünk. Igen alacsony árat (magas adott kamatot) határozzuk meg, hogy az *economics of scale* elvén növeljük a bevételeinket, „letaroljuk a piacot”, megnehezítsük a konkurencia dolgát és nagy számú új ügyfelet szerezzünk, akiket aztán a bankhoz köthetünk.

Mint láthatjuk, mindkét stratégia hasznos és sikeres lehet, csak – *ceterum censeo* – pontos pozicionálás és szegmentálás kell hozzá.

Az árak alakulásának, változásának van egy kritikus pontja, a saját alkalmazottak tájékoztatása. Nem ritka eset ugyanis, hogy a corporate identity hiányosságai, a hosszú távú kapcsolat (gyakran hosszabb, mint a bank

eddig léte) miatt a bankhivatalnak már úgy működik, mint az ügyfél ügynöke. Különösen jellemző ez az azonosulás, amikor egy számára is érthetetlen döntés születik az ő ügyfele számára negatív következményekkel. Ilyenkor tehát a legfontosabb, hogy a saját munkatársunkkal értesítsük meg a döntés hátterét, azt, hogy ez neki miért érdeke. Akkor már könnyebb azt propagálni, különösen, ha az érvrendszert is készen szállítjuk.

3. P. A termék eljuttatása az ügyfélhez (place)

A magyar bankrendszerrel úton-útfélen elmondják, hogy egyrészt túl-, másrészt „alulbankosított”. Ezt vizsgálhatjuk, vizsgálhatnánk a fiókhálózat szempontjából is, bár mind a bankfiók száma, mind a területi elhelyezkedésük a gyorsan változó tényezők közé tartozik. Közé hely, de igaz, hogy Magyarország bankfiók-térképe nem egyenletes. Hasonlóan nyilvánvaló, hogy egyes bankfiókok – bár konkurencia égen-földön nem található a közelben – mégsem hoznak elég forgalmat (a nyereségről már ne is beszéljünk).

Talán, aki eddig nem hagyta abba az olvasást, már sejteti, hogy szerintem ilyenkor a megoldást a piackutatás jelentheti. Az magától értetődik, hogy amikor új fiókot nyitunk, meg kell nézni, hogy a környék milyen gazdasági potenciállal rendelkezik. Ez a mai, a retail banking felé forduló világban már nem csupán a környék gazdálkodó szervezeteinek számbavételét és forgalmuk felmérését jelenti, hanem ennél alaposabb vizsgálatot. Érdeemes megnézni a lakosság összetételét, jövedelmi viszonyait, korstruktúráját, fogyasztási szerkezetét, megtakarítási képességét és hajlandóságát, a pénzügyi kérdésekhez való viszonyát (divat-e a nagymennyiségű pénz eldugásához szükséges tollpárna), de még nemzetiségi összetételét, iskolázottságát is stb. Akinek ezen kérdések fontosságának már az említésétől felmegy a vérnyomása, gondolja végig, hogy az adatok megszerzésének árából ma már nemigen tudná kifizetni az új fiókot. Ugyanis elképzelhető, hogy a vonzónak tűnő körzet lakosai nem szándékoznak a pénzeiket helyben elhelyezni, vagy az összes, rendelkezésükre álló, megtakarító pénzüsszeg sem fedezi egy fiók költségeit, illetve a konkurencia legyőzése az adott helyen túl sokban kerülne. (Persze, ha a szempontok legfontosabbika – Murphy törvényei szerint – a lokális fiókok számával párhuzamos hatalomnövekedés, akkor nem érdemes ezekre a kutatásokra pénzt költeni.)

Természetesen az új nyitás előtt érdemes utánanézni, hogy a legközelebbi fióknak milyen a forgalma, milyen körzetet szolgál ki (milyen távolságra – milyen időben mért távolságra – járnak az ügyfelek), milyen az infrastrukturális ellátottsága, ezen belül is milyen a telefonhelyzete, mibe kerül a bővítés, milyen új funkciókat bírna el, vagyis nem jobb-e ide fektetni a pénzt.

A telepítendő fiók helyének megválasztására nagyon nehéz általános érvényű igazságokat mondani. Gyakran a konkurenciával szemben a legjobb fiókot nyitni, ha tud-

juk, hogy inkább mi hódítjuk el az ő ügyfeleit, akiket már legalább nem kell odaszoktatni. (Volt olyan magyar bank, amely egy új szolgáltatását arra építette fel, hogy a mással azonos utcában lévén, nem kellett hirdetni, az ügyfelek jelentős része előbb-utóbb – szó szerint – betéved hozzá.) A „fehér folt” is hatalmas lehetőségeket rejt, ha különben a többi tényező megfelelő.

Persze a megközelíthetetlen, eldugott helyen lévő (a sötét üzelmektől most tekintsünk el) fiók nem valószínű, hogy sikeres lehet, kivéve, ha a fiók nem vár ügyfeleket, például: mert csak elektronikusan kommunikál velük. Ha azonban csak az a szempont számít, hogy olcsón lehet megszerezni az ingatlant, ne számítsunk átütő sikerre. Kisebb lesz a csalódás, igaz a veszteség esetleg nagyobb.

Természetesen a fentiek igazak azokra a modernnek számító ügyfélkiszolgáló helyekre is, amelyek néhány éven belül jelentősen befolyásolni fogják a pénzügyi szolgáltatásokat. Az ATM-ek, illetve a POS-ek esetében azonban egy újabb és a magyar bankrendszer szempontjából szintén fontos szempont is felmerül, a koordináció kérdése. Egy közös, minden bank, vagy több bank által használt kártyarendszer a még csak kiépülőfélben lévő állapotban hatalmas költségmegtakarítást jelent az egyik oldalon és a kártyarendszerek használatának elterjesztése révén betétnövekedést a másikon. Természetesen reális elszámolási rendszert kell megállapítani, ahol nem egyeseket terhelnek a költségek és mások osztoznak a hasznon, de mindenki számára nyilvánvalónak kell lenni, hogy van egy a részleteknél nagyobb haszon az elterjedés gyorsítása révén. Magától értetődik – talán nem is kellene mondani –, hogy egy bank minél pontosabban szegmentál, annál pontosabban tudja kihelyezni az eszközeit és annál inkább saját maga fölözi le a hasznot.

Az eladási helyek kérdésének időszerűségét aláhúzza az a mostanában megfigyelhető jelenség, hogy a magyarországi egyes és külföldi bankok kezdenek megjelenni a retail piacon, kezdik megszüntetni a csak egy ponton való jelenlétüket. Ez pedig azt jelenti, hogy a versenyben minden fiók jelentősége megnőhet, a verseny eszkalálódik. Aki jobban készít elő, jobb módszereket használ, helyzeti előnybe juthat. Ennek pedig hosszú távú következményei lehetnek.

Az eladás szempontjából azonban talán a fiókok telepítésénél is fontosabb szerepe van a pultnál ülő bankalkalmazottaknak, az *ügyfeles*nek. Közhelynek számít az a gondolat – még ha a valóságban gyakran nem is nyer teret –, hogy a legjobb vagy legdrágább reklámkampányt is semmissé teheti néhány modortalan vagy csak túlterhelt bankos. Ennél azonban többről van szó.

A legfontosabb ennél a kérdésnél, hogy a bank túl tudjon jutni a *low level selling* állapotán, amikor az ügyfél

konkrét igénnyel betéved és azt esetleg kielégítik. A banknak mindig meg kell előznie az átlagos ügyfél igényeit, vagyis mindig több és bonyolultabb szolgáltatást kell ajánlania, mint amit az ügyfél kitalál. Ez a *high level selling* lényege. Persze ezt az ügyfelek tájékozottságának növelésével párhuzamosan egyre nehezebb megvalósítani. Pedig megérné. Ugyanis az egy ügyfélnek eladott több termékén gyakran nem többszörös a költség (például több szolgáltatás nem feltételez minden alkalommal új hitelképesség-vizsgálatot vagy többszörös nyilvántartást). A bonyolultabb, összetettebb szolgáltatásokért többszörös szolgáltatási díjat lehetne beszélni anélkül, hogy esetleg pótlólagos forrásokot emésztené fel. A legnagyobb előnye azonban az ügyfelekért folytatott harcban érhető el így. Ugyanis kimutatták, hogy az ügyfelek bankhoz való ragaszkodása messze nem lineárisan növekszik a banktól kapott szolgáltatások számával, hanem annál sokkal meredekebb görbét leírva. Ez pedig a mai viszonyok között létfontosságú lehet.

Az ilyen *high level selling*nek azonban a kívánatos termékstruktúrára túl két feltétele van. Az egyik, hogy a bank minden ügyfele számára elérhetővé tegye az egységes, rendszerezett és minden részletében szabályozott termékstruktúrát; termékcsomagokat alakítson ki; biztosítsa, hogy a csomagok kedvezőek legyenek az ügyfél számára; tegye egyértelművé, hogy milyen szolgáltatások, milyen feltételek mellett kinek elérhetők, illetve ajánlatok. A másik, hogy olyan jól képzett banki dolgozók álljanak rendelkezésére, akik képesek ezt az ajánlati skálát megfelelően alkalmazni. Ez viszont befektetést igényel a képzésben és az oktatásban, számtalan tréninget és gyakorlatot, bár ennek a befektetésnek az *opportunity cost*ja igen kedvező.

A képzésnek ki kell terjednie a szakmai oktatáson túl a tárgyalási és az eladási készség növelésére is, hogy az „ügyfeles” képes legyen tudását hasznosítani. Ehhez kell igazítani az ügyfeles dolgozók felvételét, hogy ilyen állásokba csak némi empátiával és kereskedő lelkülettel rendelkezők kerüljenek lehetőség szerint. Aki nem ilyen, az még lehet első osztályú bankár, de nem biztos, hogy ne-

ki kell az ügyfelekkel közvetlenül foglalkoznia. Csak remélhetjük, hogy a piaci verseny ki fogja nálunk is alakítani azt az ügyfelek minden – pozitív vagy negatív – rezdülésére érzékeny bankár típust, aki szakmai ismereteinek előnyét az ügyfélre is kedvezően tudja majd „átvinni”.

”
A képzésnek ki kell terjednie a szakmai oktatáson túl a tárgyalási és az eladási készség növelésére is.
”

4. P. Eladásösztönzés (promotion)

Az eladásösztönzés a marketing leglátványosabb része és sok helyen mindmáig azonosítják magával a marketinggel. Ennek az elképzelésnek csak annyi alapja van, hogy a legtöbb cégnél a marketing-költségvetés döntő többségét az ezzel kapcsolatos kiadások teszik ki.

A folyamat maga öt részre bontható: üzenet – kódolás – vétel – dekódolás – cselekvés.

Vagyis megint eljutottunk oda, ahonnan indultunk. Hiszen egy konkrét példán megvizsgálva rögtön láthatjuk, hogy a marketing csak rendszerként töltheti be funkcióját.

Tételezzük fel, hogy egy bank mezőgazdasági hiteleket hirdet vetőmagvásárláshoz. Ez az üzenet. Amennyiben ezt reklámozni akarja mondjuk egy reklámfilmrel, akkor célszerű, ha a film szereplői ebből a közegből kerülnek ki, ez a kód. Ha síelés közben üt a homlokára a gazda, hogy meg kellene venni a vetőmagot, majd cinkosan a barátnőjére kacsint, az gegnek jó, de a befogadónál a vétel egy másik üzenetet dekódol, amely őt nem érinti. A cselekvés maximum a televízió kikapcsolása lesz.

Tehát a legfontosabb, hogy az üzenet tiszta legyen. Amennyiben pontosan tudjuk, hogy ki a célzottja, olyan, az életmódban, a szokásokból, a kultúrából, az ízlésből összeálló csomagolást rakhatunk rá, amely éppen az ő figyelmét ragadja meg. A dekódolás során az üzenet tartalma kerül át és optimális esetben vásárlásra, a fiók felkeresésére aktivizálja az üzenet célzottját.

Hasonlóképpen, minél pontosabb az ügyfélkör szegmentációja, annál célszerűbben lehet kiválasztani a reklámeszközt. Tételezzük fel, hogy tízezerre becsüljük új szolgáltatásunk potenciális ügyfélkörét. Ha semmit sem tudunk róla, akkor tíz-tizenöt tévéreklámmal egy jelentős hányadukat elérhetjük sok-sok millióért. Ha már tudjuk, hogy milyen társadalmi csoporthoz tartoznak, esetleg már néhány újsághirdetés hatásos lehet néhány millióért vagy csak százezerért. Amennyiben a körülbelüli lakóhelyét, vagy pontosabb olvasási szokásait ismerem, már sokkal kisebb kört kell felölelnem. Ha pedig pontosan be tudom határolni a szokásait, akkor néhány tízezer szórólap vagy akár levél árán elértem a kívánt hatást.

Hasonlóképpen, ha a bank pontosan pozicionálta magát, máris könnyebben tud választani a médiák között. (Például a nagy befektető cégek a szigorú szakmai jellegű hirdetéseket a legritkábban helyezik el a nagy napilapokban.) Ha pontosan tudjuk, kit akarunk elérni, a médiaválasztás egyszerűbb, a költségek radikálisan csökkenthetők. Tehát itt van a legnagyobb esély, hogy a kutatómunka megtérül, egyrészt a költségtakarékosság, másrészt a hatékonyság emelkedése révén.

Ezek figyelembe vételével több módszer kínálkozik a marketing-költségvetés meghatározására:

- amely gazdasági mutató százalékában (forgalom, nettó árbevétel stb.);
 - a konkurencia adatainak figyelembevételével, lépést tartva a fő vetélytárral;
 - a megelőző év adatainak százalékában;
 - a cél minél pontosabb meghatározásával.
- Bár a gyakorlat általában nem ezt mutatja, de az utol-



A PR egy csoport
összehangolt cselekvéseinek
összessége,
hogy jó képet alakítson ki
egy számára fontos
másik csoportban
saját magáról.



só a legtakarékosabb megoldás, hiszen az összes többi elszakad a valóságos banktevékenységtől és külső szempontokat visz a rendszerbe. Amikor ugyanis előre határozzák meg a százalékokat, vagy esetleg konkrét összeget közöl a pénzügyi vezetés, az azt jelzi, hogy nem ismeri fel az egész tevékenység jelentőségét. Akkor viszont miért ad egyáltalán pénzt rá, csak mert mások is szoktak hirdetni?

Hasonlóképpen a reklám hatékonyságának mérése is közkedvelt témája a banki vezetés és a marketingszervezés közötti vitáknak. Természetesen itt is különböző mutatókat vezethetünk be, amelyeket persze érdemes vizsgálni.

Azonban a reklámtevékenység mérésére ezek önmagukban nem alkalmasak. Ugyanis csak a stratégiai célok megvalósításának folyamatos nyomkövetése mutathatja a tevékenység igazi sikerét.

A PR-tevékenység hovatartozásáról a marketingen belül komoly viták folynak. A szélesebb körű megértést talán az angol elnevezés vagy a fogalom korrekt tisztázásának hiánya nehezíti. A fogalom, de még inkább az általa jelöltek használata viszont általános.

Anélkül, hogy részletesebb definíciós kísérletbe belémennénk, azt mondhatjuk, hogy a PR egy csoport összehangolt cselekvéseinek összessége, hogy jó képet alakítson ki egy számára fontos másik csoportban saját magáról.

Ebből a hevenyészett meghatározásból is nyilvánvalóvá válhat mindenki számára, hogy a PR is valami olyan, amihez mint a focihoz, vagy a marketing egészéhez, mindenki ért. Másrészt főkönyvelői szemmel nézve valami, amire semmi szükség, csak a marketing szervezet szórakozása vagy a cégvezetés úri passziója. Sajnos mind a kettővel egyet kell értenünk, ha a jelenleg sok helyen alkalmazott ösztönös PR-t vesszük alapul.

A *public relation* tevékenység ugyanis csakúgy, mint a marketing egyéb részeinek mindegyike egy összehangolt szemlélet- és cselekvési rendszer alkotóeleme, amely a cég ön- és piacismeretén alapul. A tudatosan kialakított corporate identity, valamit – talán már unalmas az állandó ismételtetése – a pénzügyi pontos pozicionálása és a megcélzandó ügyfélkör lehető legkorrektebb szegmentációja nélkül a PR is csak véletlenül találhat célba.

Mindaddig, amíg a bankok általában a lakosságot célozzák, vagy a sikeres vállalatokat, komoly párhuzamoságok lesznek PR-munkájukban és csak igen szűk körben tudják elérni a kíván véleményformáló hatást. (Zárójelben megjegyzendő, hogy például a kulturális intézmények támogatáskeresése se lenne vakrepülés, ha lehetne tudni, hogy ki, mit, miért támogat.)

Pedig erre a PR-tevékenységre igen nagy szükség lenne. A bankok amúgy sem tökéletes imázsa jócskán megcsúszott, ha gazdasági problémák mutatkoznak. Közismert, hogy még az évszázados bankrendszerekben is

csak negatív jelzőket kapnak a felmérések szerint a bankárok, el lehet képzelni, nálunk mi a helyzet. Pedig lenne mire építeni. A magyar bankok, bankalkalmazottak tudása – bár biztos jócskán hagy kívánnivalót maga után – hatalmas mértékben fejlődött. Ahhoz képest, hogy egy teljes gazdasági átalakulás közepette is csak alig nyolc éves a rendszer, a változás óriási. Ezt azonban úgy kellene tudatosítani a közönséggel, hogy az üzenet érthető legyen, a dekódolás után is ez maradjon meg.

A mai bankvilágban az egymástól való különbözőség, az önálló imázs kialakítása sokkal nehezebb, mert a bankok még tényleg alig különböznek egymástól. Itt sokkal nagyobb jelentősége van az átgondolt PR-nek. Míg a világ nagy pénzintézetei a fejlettség egységesen igen magas foka miatt próbálnak meg minden eszközt felhasználni az egymástól való pozitív elszakadásra, addig nálunk éppen az alacsonyabb szinten való homogenitás teszi ezt szükségessé.

Ide kapcsolódik a belső PR-munka fontosságának megértése is. Amíg saját dolgozóinkat nem tudjuk megnyerni céljainkra, velük nem tudjuk megértetni eszközeink értelmét, hiú ábránd, hogy ők majd elérik ezt az ügyfeleknél. Amíg a kollégák nem biztosak a dolgukban, nem ismerik cselekvésük értelmét, nem lehet hatékony munkát várni tőlük. Pedig ennek is megvan a kialakult módszertana. A belső PR szintén szakmai kérdés, bár nem működhet a felső vezetés aktív támogatása és közreműködése nélkül.

Lenni vagy nem lenni – előszőr

A marketingmunka hatékonyságát sokféleképpen lehet mérni. Legkevésbé alkalmas erre a marketingszervezet nagysága. Ez csak akkor lehet mutatója a tevékenység egészének, ha ismerjük a döntéshozatali rendszert, a marketing helyét és szerepét a hierarchiában, illetve a vezetők és az egész bank marketinghez való viszonyát.

Ahol ugyanis a döntéshozatali rendszer decentralizált, ott csak igen kevés marketingfunkciót kell centralizáltan végezni. Alapvetően csak a corporate identity és az imázs karbantartására van szükség központi marketingszervezetre. Centralizált döntéshozatali rendszernél, ahol az információ is centralizált, a marketinginformációs rendszer is erre épül, ott a marketingfunkcióknak is nagyobb hányada kerül egy központi szervezetbe. A két rendszer között természetesen számtalan átjárás és köztes, jó megoldás létezik.

A bankvezetés marketinghez való viszonyát sokkal jobban tükrözi a marketingnek a hierarchiában elfoglalt szerepe. A magyar bankrendszerben nagyon kevés olyan bank akad, ahol a marketing vezetője a legfelső döntéshozó szerv tagja. Még olyan is kevés, ahol a második vonalba tartozik, vagyis, ahol utasításokat fogalmazhat meg a végrehajtó szervezeteknek. Amikor alacsonyabb szintű, gyakran csak kiszolgáló szervezetté válik a marketing, az általában meg is határozza a fontosságát a bank többi dolgozója számára is. Az még a jobbik eset, amikor

nem tudja, mit csináljanak vele, közvetlenül a vezérigazgató alárendelik, de ott is csak végrehajtó szerepe van, a rosszabb, amikor valamely terület alatt, a kisegítő, bár nagyon fontos funkciók egyikeként szerepel, besorokozva a számítástechnika és a karbantartás közé. Ennél azért lényegesen jobb, amikor a döntéshozatali rendszer részeként az üzletpolitikával kapcsolódik egybe. Persze itt is kérdéses, mennyire támaszkodnak rá.

A kérdés persze alapvetően ott dől el, mennyire piacorientált a bank üzletpolitikája. A gyakorlat igen sok helyen az, hogy a vezetők úgy érzik, ők mindent tudnak a piacról, amit nem, azt nem is érdemes tudni. A másik gyakori lehetőség – és ez végeredményét tekintve ugyanoda vezet –, hogy az állandó tűzoltásban nincs idő és pénz a bank építésére, a napi rutin nem teszi lehetővé, hogy történjenek az „úgy mond marketingszempontokkal”.

Lenni vagy nem lenni – másodsor

A magyar bankpiac hatalmas változáson megy keresztül. A korábban biztos pozíciókkal rendelkező bankok sem mondhatják nyugodtan, hogy a helyzetük stabil. A tőkeerős nyugati bankok egyre nagyobb piaci szegmenseket szereznek meg. A magyar piac nem olyan nagy és gazdag, hogy egy bank könnyedén pótolni tudja, amit elvesztett ügyfélben, forgalomban, profitban vagy akár imázsban.

A magyar gazdaság szegényes adottságaiból következik, hogy – a sok eszkimó és kevés fóka elvén – szinte minden bank a néhány prosperáló vállalatot szeretné elérni és a kis számú, gazdag magánszemélyt szeretné kiszolgálni. Ehhez túl sok a bank. Már most megkezdődött a bankok megszűnésének és összeolvadásának folyamata.

A testre szabott szolgáltatásokat viszont szinte senki sem tudja szállítani. Alig található olyan bank, amely maradéktalanul ki tudná elégíteni az ügyfeleit. Még a ma legsikeresebb bankok ügyfelei is gyakran más bankokat is kénytelenek igénybe venni és a döntő többségnek a bankok nem is tudnak, látszólag nem is akarnak szolgáltatást nyújtani. Nem is nagyon tudják elképzelni, hogy mit csinálhatnának. Hiányzik néhány, a döntő többséggel foglalkozó bank.

Pedig, aki most lemarad, akár örökre is lemaradhat, és lét vagy nemlét kérdésévé válhat minden elszalasztott lehetőség. Aki rossz irányba indul, annak alig van visszafordulási esélye. (Érdemes lenne megnézni néhány bank akárcsak pár évvel ezelőtti, a vezetők legjobb ismereteire alapozott jövőképét.) Tehát, aki ma többet és pontosabban tud, annak hatványozottan jobbak az esélyei.

A minél átfogóbb értelemben használt marketing, a marketingszemlélet, a testreszabott stratégia és az ennek elérésére használt legcélyszerűbb eszközök kiválasztása életkérdés a bankok számára. Lenni vagy nem lenni, ez itt a kérdés.

És nem csak a „marketingeseknek”, hanem az egész banki szervezetnek, és legelső sorban a bankvezetésnek érdeke a megalapozott marketingmunka.