ZÁDORI JÁNOS

Bankmarketing – elmélet és a magyar gyakorlat

A bankmarketing világszerte csupán néhány évtizedes múltra tekint vissza: a hagyományos marketingből fejlődött ki a széles értelemben vett ipari, kereskedelmi és szolgáltatási marketing sajátos ötvözeteként. Fejlődése szorosan összefügg a bankszakma diverzifikálódásával. Alkalmazása során egy sor olyan – csakis a bankra jellemző – sajátosságot kell figyelembe venni, amely befolyásolja az üzleti tevékenység minőségi tartalmát.

A bankok által kínált és keresett termék – a pénz – nagyon sajátságos, egyebek között azért is, mert még ma is társadalmi, pszichológiai vagy vallási jelentések kötődnek hozzá, s ezek erőteljesen befolyásolják a pénzintézetekről kialakult képet, a szerepüket és az ügyfélkörrel fenntartott kapcsolataikat.

A pénzpiac olyan sajátos piac, ahol a bankok kapcsolatban állnak:

- „szállító" ügyfelekkel (betét, letét elhelyezőkkel), akik felé a bank egy sor terméket és szolgáltatást nyújt abból a célból, hogy azok nekik szállítsák „nyersanyagukat";
- klasszikus (kölcsönt felvevő) ügyfelekkel;
- olyan ügyfelekkel, akik egyszerre több pénzintézetnél szállító és klasszikus ügyfelek.

Közvetlen, állandó és szoros a kapcsolat a felhasználó fogyasztóval, ami megerősíti a bankárok azon benyomását, hogy ezáltal piackutatással is foglalkoznak anélkül, hogy erről tudnának.

A pénzvilágban az újítások, innovációk, új ötletek nem élveznek védelmet. A konkurencia azonnal lecsap rájuk, s a versenytárs néha jobban ki tudja használni az újdonságból fakadó előnyöket, mint az ötlet kitalálói. Ez a „kiszolgáltatottság" nagyon megnehezíti – jól működő bankrendszerekben pedig egyenesen lehetetlenné teszi – azt, hogy határozott különbségek létezzenek az egyes bankok termékei és szolgáltatásai között. (Ugyanakkor globálisan mindez azt is jelenti, hogy a fejletlen vagy fejlődő bankrendszerek felzárkózási esélyei jobbak, mint pl. a termelői szféráé.)

Az egyes bankrendszerek sajátosságaiból (pl. univerzális bankrendszer, vagy erősen specializálódott), valamint az erősen eltérő mozgási szabadságból következően az illetékességet szabályozó rendelkezések egyenlőtlen versenyhelyzetet teremthetnek. Bizonyos piacokon, bizonyos termékekkel csak bizonyos pénzintézetek jelenhetnek meg.

Minden egyes pénzintézetnek sajátságos az értékesítési hálózata.

A hatóságok és a törvényhozás szerepet játszanak a banktevékenység meghatározásában és korlátozásában, az új termékek létrehozásában és elfogadásában, tovább az adminisztratív kényszerek megállapításában.

A bankmarketing sajátosságai azokban az országokban mutatkoznak meg igen pregnánsan, ahol széles vagy közel teljes körű lakossági bankkapcsolatokról beszélhetünk. (Egyes, fejlett bankrendszerrel rendelkező országokban a felnőtt lakosság 90-95%-ának van állandó bankkapcsolata.) A „kis" ügyfelekkel való törődésben mutatkozik meg a bankmarketing fejlettsége.

A bankmarketing célja

A bankmarketing kialakulásának kezdetén a bankok – azon igyekezetükben, hogy ismertebbek legyenek, termékeiket, szolgáltatásaikat a konkurensekhez képest eredetibbnek mutassák be – némileg megfeledkeztek a jövedelmezhetőségről. Azonban a kommunikáció, az ügyvitel, a fiókhálózat, az információ stb. költségeinek emelkedésével a bankokat már nem csak a növekedés, hanem a jövedelmezhetőség szempontja is kiemelten érdekelte. A bankok globális jövedelmezhetősége mellett egyre inkább előtérbe került az egyes fiókok, részlegek rentábilis működése is. A jövedelmezhetőség kezdeti háttérbe szorulása semmi esetre sem tekinthető üzletpolitikai hibának, hanem az expanzív növekedés természetes velejárója. A gyakorlatban a növekedés a banki termékskála jelentős – néha 100-200%-os – bővülését jelentette. Ma egy átlagos nyugat-európai bank termékskálája 300-400 elemből áll.

A bankmarketing akkor éri el a célját, ha egyszerre felel meg az alábbi három követelménynek:

- az ügyfél elégedettsége (kötődés);
- a banki dolgozók elégedettsége (motiváció, gyarapodás);
- a bank elégedettsége (jövedelmezőség, fejlődés).

Az ügyfeleket úgy kell „kiszolgálni", hogy erős kötődést érezzenek a bankhoz. Lehetőleg minden olyan terméket és szolgáltatást találjanak meg a banki kínálatban, amelyre életük során szükségük van. (Ezt nyilvánvalóan csak olyan országokban lehet célként kitűzni, amelyekben a bankrendszer univerzális.) Az ügyfélkör bővítéséhez, megtartásához rendkívül sok szempontot kell figyelembe venni, közülük itt most csupán néhány legfontosabbra szeretném felhívni a figyelmet.

- Nem valószínű, hogy egy ügyfél egy adott banknál a számára legkedvezőbb áron találja meg az összes keresett terméket és szolgáltatást. (Például a gazdagabb ügyfelek szeretnek többféle hitelkártyát váltani.) Csak arra lehet törekedni, hogy egy ügyfél az adott banknál vegye meg a szükséges termékek és szolgáltatások többségét. (Ez nem zárja ki azt, hogy az ügyfelek egy része hajlandó a kompromisszumra, és mindent egy helyen vesz meg.)
- Az ügyfelek a kötődés mértéke, az igénybe vett termékek száma, jellege, jövedelmi, társadalmi helyzetük, aktivitásuk mértéke, koruk, foglalkozásuk, családi állapotuk, lakhelyük stb. szerint különböző szegmenseket képeznek. E szegmensek további alszegmensekre bonthatók. (Szegmenst képviselnek például a nyugdíjasok, de ezen belül egy alszegmensbe tartoznak a jelentős megtakarítással rendelkezők.) A szegmentáció révén nyert információk képezik minden üzleti döntés alapját.
- Minden egyes ügyfél külön törődést igényel, s mindenkiről a lehető legjobbakat kell feltételezni, nevezetesen azt, hogy hajlandó további termékeket megvásárolni, illetve szolgáltatásokat igénybe venni.
- Az ügyfél igényeinek, elvárásainak legjobban megfelelő terméket vagy szolgáltatást a kellő pillanatban kell ajánlani.

Egy bank optimális működéséhez az is hozzátartozik, hogy ne csak az ügyfelek, hanem a dolgozók is erős kötődést érezzenek munkahelyükhöz. Óriási tévedés azt hinni, hogy a kötődés csak az anyagi megbecsülésben nyilvánul meg. A bank munkatársai – ezen belül is különösen az egyes termékek eladói – nem csupán végrehajtói a felső vezetés által elfogadott döntéseknek. Igen súlyos következményei lehetnek annak, ha például az eladók közönyösek egy termék értékesítése iránt. Pusztán ezen megbukhat még a legígéretesebb új termék is.

A bank marketingvezetésének ezért először nem az ügyfeleket, hanem saját eladóit kell meggyőznie az adott termék hasznosságáról, fontosságáról. Olyan országokban, ahol egy átlagos bank több száz terméket forgalmaz, az ügyfelek igen alapos információkat igényelnek egy-egy konstrukcióról.

Ha nem érzik azt, hogy az eladó őszinte meggyőződéssel kínálja „áruját", elbizonytalanodnak és rosszabb esetben el is állhatnak az üzlettől.

Az eladók esetében a meggyőződést, a partnerként történő kezelést célszerű anyagi ösztönzéssel összekapcsolni. Közvetlenül is érdekeltté kell tenni az eladókat a forgalom növelésében.

A munkatársak elégedettségét a közösségi szellem erősítésével is lehet javítani. Az ügyfelekkel közvetlenül nem érintkező dolgozók (ők vannak többségben) tudatában erősíteni kell a kollektivitás érzetét, azt, hogy az ő munkájuk is alapvetően hozzátartozik a bank sikeres, jövedelmező működéséhez. A „nélkülözhetetlen láncszem-tudat" kialakítása, fejlesztése a marketingstratégia kidolgozásánál a bankon belüli marketing kiemelten fontos eleme.

A bankmarketing következetes, mindenre kiterjedő alkalmazása nagymértékben feloldhatja a bank fejlődése és jövedelmezhetősége közötti természetes ellentmondást. Másképpen fogalmazva: egyedül a bankmarketing képes erre a „műveletre", ami egyúttal válasz arra a kérdésre, hogy mi a jelentősége.

Az a bank ugyanis, amelyik csak a jövedelmezhetőséget tartja szem előtt, s közben nem tulajdonít nagy jelentőséget a marketingeszközök alkalmazásának, túlzott biztonságra rendezkedik be, s ez a stratégiája már középtávon is a piaci részesedés csökkenésével járhat. De a fordított eset sem kevésbé veszélyes. Aki mindenáron csak a fejlődést, a növekedést erőlteti, hajlamos lebecsülni a jövedelmezhetőségi követelményeket. A fejlődés és a növekedés soha nem lehet demonstratív és öncélú. (Nem bölcs dolog például csak azért fiókot nyitni valahol, mert ott a konkurens bank is jelen van. Számos egyéb tényezőt – telítettség, elégedettség, elérhető ügyfélkör stb. – is mérlegelni kell.)

A bankmarketing eszközei

Melyek azok az eszközök, amelyekkel az előzőekben vázolt célok elérhetőek? Szilárd meggyőződésem, hogy a hagyományos marketingeszköztár a bankok esetében is alkalmazható. A bankmarketing egyensúlyt teremt a piac igényei, elvárásai, valamint a bank jövedelmezhetőségi, fejlődési szükségletei között. Az egyensúly megteremtésében és fenntartásában a stratégiai eszköztár következő négy területének együttes, egyidejű alkalmazására van szükség:

- termékpolitika,
- árpolitika,
- értékesítési politika,
- kommunikációs politika.

Termékpolitika

A bank ugyanúgy terméket ad el, mint a piac bármely más szereplője.

> „Az ügyfeleket úgy kell „kiszolgálni", hogy erős kötődést érezzenek a bankhoz."

A termékek értékesítése érdekében olyan döntéseket kell hozni, amelyek a hosszú távú érdekekkel kapcsolatosak, ezért a bankok számára a termékpolitika a marketingstratégia alapja.

A termékpolitika kialakítása és alkalmazása során a következő fő szempontokat kell mérlegelni:

- a kínálat – vertikálisan és horizontálisan – a legkifinomultabb igényeknek is feleljen meg;
- az értékesítési hely megválasztása és a termékek elhelyezése, avagy: „hogyan különböztessük meg magunkat és tűnjünk ki a többiek közül?";
- az eladásra kínált termék az életgörbe mely szakaszában van;
- az ügyfelek (magánszemélyek és vállalkozók) életgörbéjéhez kell igazítani az értékesítési stratégiát.

A banki tevékenységek körét termékstratégiai szempontból az *1. tábla* szerint lehet csoportosítani.

1 tábla.

A banki termékek csoportosítása stratégiai szempontból

	A banki törzstevékenység termékei	Kiegészítő banki termékek
Betétek	Látra szóló, tartós, fix és változó kamatozású, takarék- stb. jegyek, folyószámlák, csekkszámlák stb.	Nyugdíjalapok, biztosítások stb.
Hitelek	Rövid, közép- és hosszú lejáratú hitelek, beruházási forgóeszköz-, jelzálog-, lakossági, fogyasztási és exporthitelek, fix és változó kamatozású hitelek, akkreditív váltóleszámítolás, hitelkártyák stb.	Leasing, factoring stb.
Átutalások	Kimenő és bejövő átutalások, csekk, hitel- és bankkártyák, giro-, SWIFT-, távirati stb. átutalások, home banking stb.	Factoring, forfeiting stb.
Devizaügyletek	Valutapénztár, úticsekk, L/C, devizaátutalások és -betétek, exportokmányok elszámolása, arbitrage stb.	Venture, capital, devizaszámlák stb
Kockázatmenedzselési termékek	Letét-, fedezetkezelés, határidős ügyletek, deviza- és kamat-swap, arbitrage, garanciák, hedge, váltóelfogadás stb.	Alap- és nyugdíjkezelés, safe-szolgáltatás, trezorok stb.
Cash management termékek	Pénztárszolgálat, pénzváltás, inkasszók, depozitok stb.	Portfólió-management, befektetések stb.
Banktechnológiai termékek	Home banking, electronic banking, software-ek stb.	Tanácsadás, vállalatfelvásárlási és egyesülési közreműködés, privatizációs tanácsadás

A fejlett bankrendszerű országokban általános túlkínálat van a banki termékek piacán. Egyik oldalról minden bank több száz terméket kínál eladásra, a másik oldalról viszont a potenciális ügyfelek igen magas százaléka (a vállalkozók teljes köre, a felnőtt lakosság 90-95%-a) üzleti kapcsolatban áll a bankokkal. E két tényezőt soha nem szabad figyelmen kívül hagyni.

A piac telítettségéből következik, hogy új ügyfeleket többnyire már csak a konkurenciától lehet elhódítani, ezért a stratégiát úgy kell kialakítani, hogy a meglévő ügyfelek mind jobb kiszolgálására helyezzük a hangsúlyt. Az alapfilozófia: mindenkinek el lehet még adni valamint, csak meg kell találni, hogy mit, mikor és hogyan.

Az egyéni ügyfelek esetében minden bank a munkába álló fiatalokat akarja megnyerni. Megnyerésüknél azok a bankok vannak előnyben, amelyek a szülőkön keresztül már a diákévek alatt közel kerülnek a fiatalokhoz és jó bizonyítványt állítanak ki magukról.

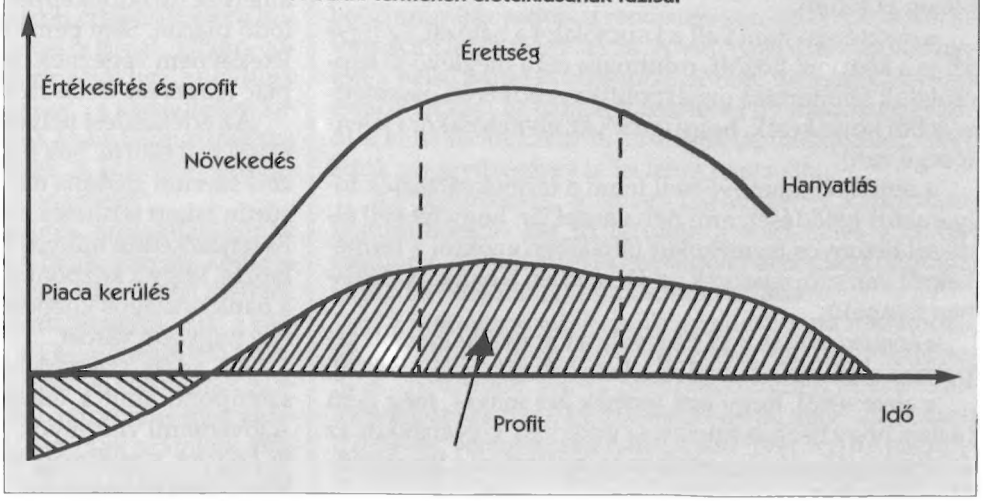
A vállalkozók esetében – egy működő piacgazdaságban – mindenütt kiemelten kezelik a profilt váltókat. A bankok számára ők egyrészt többnyire aránylag nagyobb kockázatot jelentenek (hiszen az esetek többségében sikertelen vállalkozás van mögöttük), másrészt azonban új lehetőséget is arra, hogy közreműködésükkel lehet sikeres a profilváltás. Még a legóvatosabb bankok is kínosan ügyelnek arra, hogy a vélhetően átmenetileg nehéz helyzetbe került vállalkozók ne érezzenek változást magatartásukban, együttműködési készségükben. Akiről elterjed, hogy a rászorulókat magára hagyja, saját maga is nehéz helyzetbe kerülhet.

Egy banki termék életpályája során a kézzel fogható fogyasztási javakhoz hasonló utat jár be. *(Lásd 1. ábra.)* Az életgörbe négy fázisát különböztetjük meg: piacra kerülés, növekedés, érettség, hanyatlás. Minden egyes banki termékről minden pillanatban meg lehet mondani, hogy „életének" mely fázisában van. Ha valamennyi banki terméket egy életgörbén helyezünk el, akkor hasznos információkat nyerhetünk a teljes banki termékkínálatról. Az így kapott információkat mind a rövid, mint a hosszú távú marketingstratégia kidolgozásánál figyelembe kell venni. Több száz terméket forgalmazó banknál az az optimális eset, ha az egyes fázisokban közel azonos mennyiségű termék szerepel.

Az egyes termékek a különböző fázisokban a 2. tábla szerinti jellemzőket mutatják. Nem csak az egyes termékeknél, hanem az ügyfeleknél (magánszemélyeknél és vállalkozóknál egyaránt) is minden esetben el kell készíteni az életgörbét. Az ügyfelek adott időszegmensre kivetített szükségletei ugyanis állandóan változnak. Mind a magánügyfeleknél, mind a vállalkozóknál az életgörbe bármelyik fázisában egyértelműen kimutatható, hogy milyen magatartás (hitelfelvevő vagy megtakarító) dominál. A hitelfelvevő/megtakarító fázisok ciklikusan követik egymást. Vállalkozók esetében a megalakulás, a felfutás, majd a profilmódosítás, vagy váltás számít hitelfelvevő fázisnak, míg a stabil, jövedelmező működés esetén erősödik a megtakarítási hajlandóság. Egyéni ügyfeleknél a lakásmegtakarítás, a gyerekek részére történő takarékoskodás és a nyugdíjmegtakarítás tartozik a gyakori megtakarítási formák közé, szemben a lakás, kocsi, telek, nyaraló stb. vásárlásához felvett hitelekkel.

1. ábra

A banki termékek életciklusának fázisai



2. tábla

A banki termékek jellemzői az életciklus egyes fázisaiban

	Piacrakerülés	Növekedés	Érettség	Hanyatlás
Eladás	gyenge	erőteljesen növekvő	gyengén növekvő	hanyatló
Jövedelmezőség	nulla	maximális	csökkenő	gyenge
Cash Flow	negatív	közepes	magas	visszaeső
Vevőkör	csekély	jelentős	jelentős	szokványos
Konkurencia	korlátozott	növekvő	jelentős	hanyatló
Ár	magas	csökkenő	alacsony	alacsony
Marketingköltségek	magas	magas	csökkenő	alacsony

Hasonlóan a termék-életgörbéhez, az ügyfelek esetében is kimutatható, hogy egy adott pillanatban, a bank egészét vizsgálva, az egyes szegmenseknél mely magatartási forma dominál, és milyen változás várható a közeljövőben (pl. konjunktúra várható és ezért a beruházási hajlam erősödésével kell számolni).

Árpolitika

Az árpolitika a bankok fejlődése és mindenekelőtt jövedelmezhetősége szempontjából stratégiai fontosságú kérdés. Ugyanakkor a bankári mesterség sajátosságaiból adódóan nagyon nehéz pontosan és specifikusan meghatározni a termékek, szolgáltatások ügyfelekre lebontott árát. A fejlett bankrendszerrel rendelkező országokban az árpolitika esetében kettős megközelítést találunk. Egyrészt ki kell alakítani egy globális árpolitikát, s ezen belül el kell helyezni a bankot az adott ország bankrendszerének „árskáláján" (leegyszerűsítve ez azt jelenti, hogy el kell dönteni: drága, közepes árfekvésű, vagy olcsó bank akarunk-e lenni), másrészt az egyes ügyfelekre méretezett – a kockázat mértékével súlyozott – „egyéni" árrendszert is létre kell hozni.

Az árpolitika keretében a nyugati bankok két különböző ármeghatározási stratégiát alkalmaznak. Az úgynevezett csoportosított termékek és szolgáltatások ármeghatározási stratégiája az „áru- és/vagy szolgáltatáscsomag" elvén alapszik. Lényege, hogy egy-egy csomagban azonos típusú termékeket és szolgáltatásokat találnak az ügyfelek.

Az úgynevezett „vendéglátós" árrendszer keretében az ügyfél választhat egy meghatározott összértékű termékeket tartalmazó „menü", vagy a magasabb egyedi áron értékesített „a la carte" termékek között. A „menüben" található termékek egyedi ára minden esetben meghaladja a „menü" árát.

Ez a stratégia lehetővé teszi, hogy minden ügyfél igényeit, és az egyes termékek bekerülési árát figyelembe lehessen venni, s a céltól függően fejlődő kínálattal tudjon a bank előállni.

Általánosságban a banki árpolitikát az alábbi szempontok figyelembevételével kell kialakítani:

- *a profit:* egy bizonyos profitrátát realizálni kell a befektetésekből;
- *piaci részesedés:* a piacon megszerzett pozíciót növelni kell;
- *konkurencia:* a vetélytársakkal állandó árháborút kell vívni, az árak rugalmas változtatásával, kombinálásával

meg kell akadályozni őket abban, hogy ügyfeleket csábítson el tőlünk;

• *elosztás:* javítani kell a kapcsolatot a hálózat, az ügyfél és a központ között, minimális cél a meglévő jó kapcsolatok fenntartása (az árpolitika rendkívüli összetettségéből következik, hogy ennek az elvnek ekkora jelentősége van);

• *termékek:* lehetővé kell tenni a termékválaszték folyamatos fejlődését, ami néha azzal jár, hogy fel kell áldozni bizonyos termékeket (általában azokról a termékekről van szó, amelyek az életgörbén a hanyatló fázisban vannak);

• *kommunikáció:* a jól megválasztott és alkalmazott árpolitika segítségével tovább lehet javítani a bank imázsát;

• *etika:* attól, hogy egy termék ára magas, még nem biztos, hogy tisztességtelen az árképzés. Ugyanakkor az árképzésnél is minden esetben be kell tartani a törvényességi kereteket.

Értékesítési politika

A fejlett bankrendszerű országokban – a modern kommunikációs technikák előtörésével – a bankszakmában végbement változásokat figyelembe véve, négy főbb értékesítési típust különböztetnek meg:

• Retail banking (hagyományos kiskereskedelmi értékesítés);

• Direct banking (közvetlen értékesítés);

• Self banking (önkiszolgáló értékesítés);

• Home banking (otthoni értékesítés).

A hagyományos értékesítés a bankfiókokban történik. Francia marketingvizsgálatok bizonyítják, hogy az értékesítési hely közelsége az ügyfelek 50százalékánál a bankválasztás döntő érve. Négy fajtája létezik az értékesítési helynek:

Központi fiókok: nagy alapterületen kínálják az ügyfélnek a bank összes termékét és szolgáltatását;

Hagyományos fiókok: a hálózat alapvető értékesítési helyei. Felépítésük, termékkínálatuk általában azonos a központi fiókéval, de ügyfeleik száma, személyzetük nagysága annak csupán 25–30 százaléka;

Irodák: a központtól többnyire távol, kis alapterületen a termékek és a szolgáltatások korlátozott számát kínálják az ügyfeleknek;

Tanácsadóhelyek: a hagyományos értékesítés előőrsei; amelyek tulajdonképpen az első állások egy új vagy fejlődő piacon. Sem pénztári, sem adminisztrációs műveleteket nem végeznek. A tanácsadóhelyek fő feladata a piac felmérése és tesztelése.

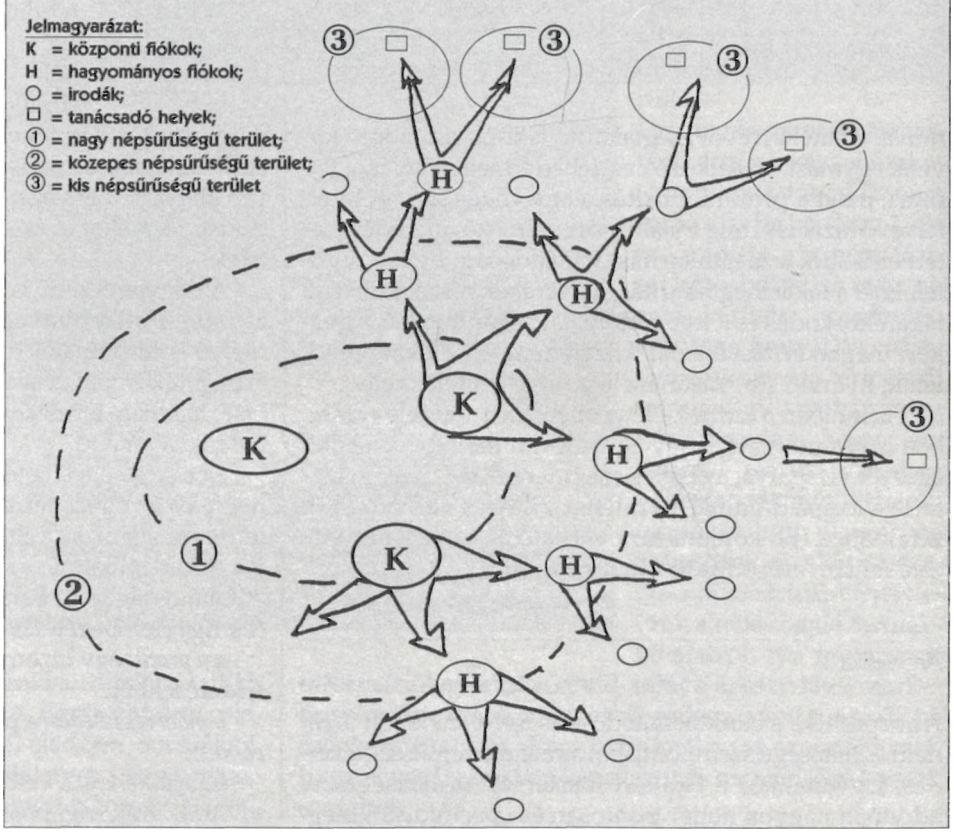
Az értékesítési helyek telepítésénél nagy körültekintéssel kell eljárni. Sok fejlett országban alkalmazzák a 2. *ábra* szerinti globális telepítési stratégiát. Nagy előnye a sűrűn lakott területek tökéletes behálózása, a potenciális terjeszkedési irányok meghatározása. Fontos hangsúlyozni, hogy a központ ebben az esetben nem feltétlenül a bank országos központját jelenti, hanem csupán egy-egy nagyobb várost.

Az adott vonzáskörzet népsűrűsége csupán egy szempont, amit a telepítésnél figyelembe kell venni. A jövedelmi viszonyok, a banksűrűség, a konjunkturális helyzet, a gazdasági tevékenységek jellege és még néhány korábbi szempont legalább ekkora mérlegelést igényel.

Direct banking-en olyan közvetlen értékesítési akciókat értünk, amelyek mind mennyiségben, mind minőségben növelik a bank üzleti tevékenységét, ügyfélkörét. Az akciók célja minden esetben egy-egy konkrét (új, vagy már meglévő) banki termék értékesítése. Megkülönböztetünk a bank központja és a fiókok által végrehajtott direct banking akciókat (az előbbiek a gyakoribbak). A központi akciók során olyan termékeket kínálnak eladásra, amelyek iránt az egész működési területen kereslet mu-

2. ábra

Az értékesítési helyek globális telepítési stratégiája



tatkozik. A regionális akciók keretében a speciális helyi igényeket elégítik ki.

A direct banking akciók a konkrét értékesítéseken túlmenően számos közvetett haszonnal is járnak. Olyan, eddig rendelkezésre nem álló információkhoz juthatunk (például bizonyos piaci „fehér foltok", a kielégítetlen kereslet mértéke és iránya), amelyek a marketingstratégia kidolgozásához nélkülözhetetlenek. A közvetlen értékesítés burkolt piackutatásnak is tekinthető.

A *self banking* a bank termékeinek, szolgáltatásainak közvetlen igénybevételét jelent. A bank számára költségkímélés, mivel minimális élőmunka-ráfordítást igényel.

A self banking két alapeszközre támaszkodik: a kártyákra és a banki automatákra. A készpénzkímélő funkción túlmenően a különböző kártyák és automaták egyre szélesebb körben információs bázisként is megjelennek. Segítségükkel az ügyfelek nemcsak számláik állásáról, hanem a bank összes termékéről és szolgáltatásáról információkat kaphatnak.

A *home banking* a fejlett bankrendszerű országokban is a jövő nagy lehetősége. Közvetlenül az ügyfél otthonában bocsátja rendelkezésre a self banking termékeit és szolgáltatásait. Az ügyfél a lakásában lévő terminál segítségével hozzáférhet a self banking automatáira felvitt számítástechnikai szolgáltatásokhoz.

Kommunikációs politika

A banki kommunikációs politika szorosan kapcsolódik a marketingstratégiához. A kommunikációnak jól meghatározott célokra és feladatokra van szüksége, pontosabban: a kommunikációt olyan feladatokkal kell ellátni, hogy a piaci lehetőségek és a bank célkitűzései szorosan egymásra épüljenek. A banki üzletpolitika – mint azt már korábban is láttuk – kifelé és befelé is irányul. Ehhez elsősorban arra van szükség, hogy a bank tudja: hova akar eljutni, milyen képet akar kialakítani belső és külső „közönségének".

Egy bank identitását a külső kommunikáció, az üzleti stratégia és a dolgozók összességének magatartása határozza meg. A sikerhez nélkülözhetetlen, hogy az egész banki szervezet egy hullámhosszon legyen és azonos nyelvet beszéljen. A házon belüli kommunikáció három legfőbb területe:

- a bankhoz való tartozás érzésének az erősítése (belső PR);
- a vezetők kommunikációs szerepének erősítése;
- a kommunikáció a hálózattal.

A bankhoz való tartozást, az „egy csapat" érzés kialakítását segíthetik elő példának okáért a vállalati újságok, a házon belüli kulturális, sportrendezvények, az újonnan érkező beilleszkedésnek megkönnyítése stb. A vezetői értekezleteken elhangzottak továbbadása, a belső kommunikációs csatornák megfelelő működése önmagában segítheti a banki ügymenetet. Zavarok akkor keletkeznek, ha házon belül úgynevezett információs szigetek alakulnak ki, s a „folyosói hírek" szerepe felértékelődik. A hálózattal folytatott rendszeres és mindenre kiterjedő kommunikáció a sikeres üzletpolitika alapja. Az üzenetek eljuttatásánál, a hagyományos fiókvezetői értekezletek mellett, élni lehet a modern technika adta lehetőségekkel. A belső számítástechnikai rendszereken keresztül is sok információt lehet áramoltatni. A videózás új távlatokat nyitott a belső banki kommunikációban. Nemcsak egy-egy értekezlet kép- és hanganyagát lehet ily módon terjeszteni, a videotechnikát az új termékek bemutatásához, az eladók meggyőzéséhez is fel lehet használni.

Az ügyfelekkel, a külső környezettel kapcsolatos kommunikáció két fő területe a reklám és a public relations. A reklámtevékenységen belül megkülönböztetjük az intézményi és a termékreklámot.

Az *intézményi reklám* célja az adott bank reklámozása, „eladása". Olyan pozitív üzenetet kell megfogalmazni és közvetíteni, amely röviden, tömören és közérthetően fejezi ki a bank filozófiáját. Egy jól megfogalmazott üzenettel, szlogennel a bank sokat nyerhet, de ellenkező esetben nagyot bukhat. Az ügyfelek minden egyes termék, szolgáltatás vagy bármilyen kommunikáció esetében szembeállítják tapasztalataikat ezzel az üzenettel. Ha egy bank például azt sugallja, hogy ő a vállalkozók bankja, akkor mindent el kell követnie annak érdekében, hogy az e körbe tartozó ügyfelek tudatában mindez gyors, rugalmas, sokoldalú kiszolgálással párosuljon.

A bank arculatának megtervezése, ápolása terén a legnagyobbat a kategorikus, kirekesztő jellegű, túlságosan általánosító üzenetekkel lehet bukni. Az ilyen üzenetek (például X bank a jó bank, a megbízható bank stb.), nemcsak a meglévő és potenciális ügyfelek, hanem a konkurens bankok szemében is komoly ellenérzéseket válthatnak ki. Az intézményi reklám célkitűzései az elmondottak függvényében a következők:

- az imázs és ismertség kialakítása, ápolása vagy módosítása;
- a pozitív üzenet révén a banki dolgozók hangulatának javítása;
- a belső kommunikáció alapjainak megteremtése;
- a házon belül vertikálisan pozitív imázs révén a banki üzletpolitika támogatása.

A *termékreklám* a specifikus tulajdonságokra épít, amelyek megkülönböztetik a terméket a konkurenciáétól. A hangsúly a különbözőségen, a termék nyújtotta többleten van.

Közvetlen reklámtevékenységnek számít a szponzorálás és a mecenatúra. Mindkét esetben egy nem pénzügyi célú művelet, esemény stb. banki finanszírozásáról van szó. A lényegi különbség a mecenatúra és a szponzorálás között a befektetés célja. A mecénás, az imázsra vonatkozó közvetett hasznot kivéve, nem vár ellenszolgáltatást. A szponzor pontosan meghatározott célú, érvekkel alátámasztott akciókhoz ad pénzt. Csak olyan tevékenységet szponzorálnak, amely a tömegkommunikációban nyilvánosságot kap, ezáltal ingyenreklámhoz jutnak, vagy olyan piaci szegmenshez kerülnek közelebb, amelyet üzletpolitikájukban megcéloztak.

A public relations-t sokan azonosítják a reklámmal, pedig lényegesen több annál. A reklám kereskedelmi kategória, a PR társadalmi, gazdasági és politikai gyűjtőfogalom, amely integrálja az adott személy, társadalmi-gazda-

sági szervezet nyilvános tevékenységének és kapcsolatrendszerének minden mozzanatát. A legfontosabb mozzanatok a következők:

- a megjelenés és a megnyilvánulás;
- a belső és a külső információs irányítás;
- a reklám;
- a propaganda.

Az információk tudatos irányításával a bank hozzájárulhat a hovatartozás érzésének kialakításához, erősítéséhez, a korrekt, a célokat és eredményeket tartalmazó tájékoztatáshoz. A sajtónak meghatározó szerepe van a PR-munkában. Aki a PR-tervében figyelmen kívül hagyja ezt, ne csodálkozzon, hogy a sajtó „kikezdi". Emocionálisan a sajtón keresztül sokkal közelebb lehet jutni az ügyfelekhez, mint a reklámmal. A reklám, jelentőségét tekintve, fontos része, de csak a PR-nek. A termékreklám a mában gondolkodik, a PR a jövőben is.

Végül a PR nem lebecsülendő területe a hírverés, a népszerűsítés szempontjából pozitív töltésű propaganda.

Magyar helyzetkép 1995 végén

A fejlett bankrendszerrel rendelkező országok marketinggyakorlatát látva adódik a kérdés: a kétszintű bankrendszer működésének kilencedik évében hol tartunk mi, mekkora lemaradást sikerült ledolgozni, mely tényezők segítették a fejlődést, s melyek hátráltatják azt még ma is.

Intézményi, jogszabályi oldalról nézve a helyzet felemás. Minden olyan új intézmény, törvény, amely a pénzügyi rendszer fejlődését, bővülését elősegíti, felesleges korlátokat bont le, egyben a bankmarketing perspektíváit is kitágítja. Ha ebből a megközelítésből mérleget csinálunk, akkor örvendetes a tőzsde működése, sikeres a giro, átalakulás előtt a pénzforgalmi rendszer, megalakult a kincstár, amely tisztább helyzetet teremt a pénzügyi rendszeren belül, eredményesen működik (jól lobbyzik) a bankszövetség, nemzetközileg is korszerű törvények szabályozzák a jegybank, a bankfelügyelet, a pénzintézetek működését, januárban életbe lép a devizakódex, amely mérföldkő a devizagazdálkodásban stb.

Ugyanakkor a tőzsde pontosan a pénzintézetek elé állít korlátokat, nagyon hiányzik a jelzálogtörvény és a szükséges intézményi háttér, megtorpant a bankok privatizációja, amely konzerválja a tőkehiányt, másrészt éppen a bankmarketing területén is késlelteti a működő rendszerek átvételét, nem sikerült mindenütt megszüntetni a túlszabályozottságot (pl. pénzforgalom) stb.

Nem mindenben mentség a hazai bankmarketing számára, de a lemaradást jelentős mértékben determinálja az elmúlt öt-hat évben végbement gazdasági átalakulás. A magyar bankmarketingnek olyan időszakban kell felzárkóznia, amikor egyik oldalról összeomlott a korábbi termelői, piaci struktúra, a másikról viszont ezerszámra jönnek létre új cégek: ma már több, mint egymillió vállalkozó van az országban.

A bankmarketing sikere alapvetően azon múlik, hogy mennyire tud beépülni az adott bankban a döntéshozatali mechanizmusba, mekkora és mire terjed ki a kompetenciája, hogyan vesz részt az új termékek létrehozásában, a régiek korszerűsítésében, vagy megszüntetésében, vagyis a termékpolitika alakításában. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a magyar bankoknál kiépült a bankmarketing intézményi háttere (marketingigazgatóságok, főosztályok, osztályok stb.), de tevékenységük többnyire csak a mások által hozott döntések végrehajtására korlátozódik, sem az előkészítési, sem a döntéshozatali szakaszban nincs érdemi beleszólásuk. Arról meg végképp nem beszélhetünk, hogy a marketingterület jelzése, ötlete indította volna el azt a folyamatot, amely egy új terméket eredményezett.

A bankmarketingben ma már sokkal inkább beszélhetünk marketingkutatásról, mint piackutatásról, hiszen pl. a fogyasztói viselkedést is állandóan vizsgálni kell. A bankok között nálunk is éleződő verseny közepette elengedhetetlen a hatékony marketingkutatás. A banki szféra kutatási módszerei és szervezetei ma még sokkal fejletlenebbek, mint a nemzetközi összehasonlításban nem túlzottan fejlett termékmarketing esetében. (A szerző véleményét közöljük – a szerk.) A piaci információk jelenlegi hiánya elsősorban a számszerűsíthető és így gépen feldolgozható információk hiányát jelenti, ami – különösen a bankok gépi nyilvántartási rendszerének kialakulásakor – megnehezíti a marketing – információs rendszerek létrehozását. Mindezek következtében mindenütt felértékelődnek, gondosan őrzött kinccsé válnak a nagybankok adatbázisai.

Sajnos meg lehet kockáztatni azt a következtetést, hogy az elmúlt évek során szinte minden banknál felhalmozott magas kinntlevőség, a sok rossz hitel (ami meghaladja az örököltet), jelentős részben a gyenge marketingnek, azon belül is a piaci információk hiányának „köszönhető". Érdemes lenne megvizsgálni, hogy milyen összefüggés van egy magyar bank döntéshozatali mechanizmusa és marketingtevékenysége között. Gyanítható, hogy szoros, már ami a ki nem használt lehetőségeket illeti.

Eszközoldalról nézve a hazai bankmarketinget, számos rész-sikert találunk. Jelentősen bővült a banki termékmix, különösen örvendetes a kártyák terjedése. Ugyanakkor a lakosság – főleg a hitelezésben – továbbra is mostohagyereknek számít. A jelzálog rendezetlensége csak részben magyarázat. Korábban mindig az volt a magyarázat, hogy a lakossági bankműveletek marketingigénye – az ügyfelek nagy számából következően – lényegesen nagyobb, mint a vállalkozóké. Ez részben igaz, de Magyarországon a vállalkozások 80%-a egyéni vállalkozás! A hitelezéstől való félelem a kártyáknál is megmutatkozik, mivel kevés a hitelkártya, s kicsi az engedélyezett hitelkeret.

Nálunk most terjed a csekk, a fejlett bankrendszerű országokban viszont már hanyatlóban van ez a fizetési eszköz. Vajon érdemes-e erre áldozni? Mert a jövő egyértelműen a kártyarendszereké.

A bankok árpolitikájában pozitív kiegyenlítődés figyelhető meg: többnyire a saját károkon tanulták meg, hogy a piac mekkora intervallumban tolerálja az átlagtól való

eltérést. Továbbra is azzal kell számolni, hogy az ügyfelek, a kereslet árérzékenysége (kamatok, jutalékok, díjak iránt) nő, mégpedig erősödő verseny közepette.

1995 végén körülbelül 1300 bankfiók volt Magyarországon. Ez a szám akkor is örvendetes, ha figyelembe vesszük, hogy ebből 400 OTP fiók, 260 pedig takarékszövetkezet. E két bank hálózatát leszámítva elmondható, hogy az elmúlt 3–4 évben megduplázódott a bankfiókok száma. Sőt, ha a Postabank értékesítési hálózatát, a 3200 postahivatalt is ide soroljuk, akkor Magyarországon 2300-2500 lakosra jut egy bankfiók. Összehasonlítva: a fejlett bankrendszerű országokban ez a szám 1500–2000. Különösen jelentős volt a fejlődés a megyeszékhelyeken, ahol ma már 10-15 bankfiók működik. A további bővülésnek, A főleg a kínálat szélesedésének a tőkehiány vet gátat. A banki értékesítési hálózat horizontálisan lassan közelít az optimálishoz, vertikálisan (a kínált termékek száma) viszont sokkal több a pótolnivaló.

A kommunikációs politikában örvendetesen nő a tudatos elemek száma. Korábban a bankmarketing alappillérének tekintett marketing-kommunikáció mindenhatósága nálunk is kérdésessé vált. Az utólagos számítások azt igazolják, hogy a kommunikációra fordított összes banki költség hozadéka távolról sem tartott lépést a ráfordításokkal. Különösen a bankok reklámkiadásainak hatékonysága kérdőjelezhető meg. A kommunikációra továbbra is sokat kell áldozni, de az eddigieknél hatékonyabb módszerekkel kell eljutni a célcsoportokhoz. Nem lehet véletlen, hogy a fejlett országok elektronikus médiáiban olyan kevés a bankreklám.

A bankrendszer imázsa az utóbbi évek botrányai miatt romlott, s ez az egyes bankokra is kihat: rontja üzeneteik hitelességét. Együttesen, a Bankszövetségen keresztül kellene fellépni a sokszor alaptalan, túlzóan általánosító megközelítések, hangulatkeltés ellen.

Továbbra is elhanyagolt területe a banki kommunikációnak a belső PR. A meglévő eszközöket (pl. banki újságok) elsőnek áldozzák fel a takarékosság oltárán, kiöntve ezzel a fürdővízzel a gyereket is.

Az ingyenes vagy mérsékelt díj ellenében nyújtott banki tanácsadás (electronic banking) költséges, külön kapacitást igénylő szolgáltatás, de kifizetődő. A visszacsatolás révén a bankok is sok hasznosítható információt tudhatnak meg az ügyféltől. Érdemes lenne többet áldozni rá.

Az említett negatívumok ellenére, összességében bíztatónak ítélem az elmúlt három évet. A magyar bankmarketing jó úton halad, csak lassú léptekkel.

Szerzőnk a Magyar Nemzeti Bank Tájékoztatási Főosztályának helyettes vezetője

Irodalom

Olach Zoltán: Bankmarketing: csodafegyver? (1–7.) Hitelvilág, 1994–95.
Zádori János: A bankmarketingről, Bankszemle, 1991/3.
Zádori János: Bankmarketing ott és itt, Propaganda Reklám, 1992/3.

A MARKETING CENTRUM
Országos Piackutató Intézet szolgáltatásai

TERMÉK- ÉS SZOLGÁLTATÁSKUTATÁS
- piaci bevezetés előkészítése
- versenyanalízis
- termékpozicionálás
- esélyvizsgálatok (új termék, piaci részesedés növelése)
- keresletkutatás
- fogyasztási szokásvizsgálatok
- motiváció-kutatás
- attitűdvizsgálat
- piac-szegmentáció

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)