

A kapcsolati marketing jelentősége a kereskedelmi bankok tevékenységében

A szolgáltatásmenedzsment kiemelt kategóriája a fogyasztóknak nyújtott szolgáltatás értéke. Ettől függ a szolgáltatást igénybevevők elégedettsége, a szolgáltatást nyújtóhoz való hűségük, és mindennek eredményeképpen a cég nyeresége és növekedése.

Igy van ez a banki szolgáltatások területén is. Jelen tanulmányban azokat a sajátosságokat szeretném bemutatni, amelyek a banki szolgáltatásokat a szolgáltatások többi területétől megkülönböztetik, és amelyek azt eredményezik, hogy a banki szolgáltatásoknál – más területekhez viszonyítva – nagyobb szerepet kap az ún. kapcsolati marketing.

A banki szolgáltatások nemzetközi fejlődése azt mutatja, hogy e területen két – egymástól megkülönböztethető, de egymást nem kizáró – domináns irány jön létre. Az egyik a technológia fejlődésének irányába mutat, a másik középpontjában pedig a kapcsolatorientáltság áll. Az üzletág – jellegéből következően – alapvetően bizalminak tekinthető, ezért a személyes kapcsolat mindig meghatározó jelentőségű. Ebből az következik, hogy a technológiai fejlődés – jóllehet rendkívül fontos szerepet játszik az ügyfelek minél jobb kiszolgálásában – sohasem szoríthatja háttérbe a relationship bankinget. Tanulmányomban ezért foglalkozom részletesebben a kapcsolati irányzattal.

A bankmarketing és a banki stratégia kapcsolata

A bankok marketingstratégiája nagyrészt hasonló változásokon ment keresztül, mint a gazdaság más területein tevékenykedő vállalatoké. A változásokat jól jellemzi az 1. tábla.

A fejlett nyugati országokban – a banki tevékenységet is érintő – trendek a következők voltak:

- a gazdasági növekedés mértéke a 90-es években alacsony volt, és így fennmaradt a „telített pénzügyi” állapot;

1. tábla Banki marketingstratégiák (Olach Zoltán: Stratégia és célcsoportok)		
Banki marketingstratégiák		
Évek	Jellemzők	Következmények
1960-as évek	Termékorientált marketing (az igény és a kínálat nagyjából egyensúlyban van, az ügyfelek hatása mérsékelt)	A szegmentáció hiányzik
1970-es évek	Elosztási (csatorna-) orientáció (az erősödő kínálat következtében)	Fiókhálózatok bővülése, a termékkápa bővül, elektronikus hálózatok, kismértékű szegmentáció
1980-as évek első fele	Placorientáció (a verseny éleződik, gyorsan változó marketingeszközök, a niche marketing csirái)	A szegmentáció szerepe nő, a franchising érdeklődés növekedése a niche-ek, a közép- és kisvállalkozói piac iránt
1980-as évek közepe	Ügyfélorientáció (termékfejlesztés, szervezeti kultúra, küzdelem a szervezeti tradicionalizmus ellen)	Fejlett szegmentáció, „business banking”, szervezeti átalakítások
1980-as évek vége 1990-es évek	„Relationship marketing” (hosszú távú, dinamikus, partneri, individuális, személyes kapcsolatok az ügyfelekkel)	Újabb szervezeti változások (account ill. money managerek), a bankok specializációja, a szegmentáció szerepe relatív csökken

- az erős és fokozódó verseny, bankközi marketingháború körülményei között tovább nőtt az ügyfelek érzékenysége;
- a bankokra jellemző volt egymás sikeres termékeinek, szolgáltatásainak utánzása („me-too” termékek);
- örökéletűnek hitt banki termékekről derül ki, hogy nem életképesek;
- a standardizált termékek esetében is nőtt a személyes elem, a személyes eladás jelentősége;
- a hagyományos értékesítési csatornák hatékonysága drasztikusan csökkent;

– a versenyelőnyöket a bankok egyre rövidebb ideig tudták megőrizni;

A relationship marketing stratégiai szemléletével párosított niche marketing módszereinek fejlesztése már nálunk is a nyugatiéhoz hasonló.

A magyar piac méreteiből következően különös jelentősége van a niche-ek pontos körülhatárolásának. A niche a banki célok figyelembevételével kialakított, a bank számára lényeges tulajdonságok szempontjából relatíve homogén, jól elkülönített (a többiektől elhatárolható), pragmatikus üzleti megfontolások alapján számítva megfelelő méretű, és a bank számára hozzáférhető ügyfélkört, piacrészt jelent.

A niche marketing előnyei nyilvánvalók, mert ennek segítségével az ügyfelek igényeinek feltérképezése és kiszolgálása hatékonyabbá, az ügyfélkör stabilá, az egyedi szolgáltatások eredményeként a bank arcu-lata markánsá válik. Megalapozottabb és pontosabb hitelbírálati-ügyfélminősítési rendszer alakítható ki, a banki döntések biztonságosabbakká válhatnak, a kockázat mérhetőbb és csökkenthető lehet. A marketing költségei csökkennek, hiszen a megismertetésben a „word of mouth” meghatározóvá válik.

Természetesen a niche marketingnek is vannak hátrányai. Ezek közül talán a legjelentősebb a relatíve szűkebb ügyfélkör miatti „sebezhetőség”. A kiszolgáltatottság azonban a niche-ek méretének fokozatos növelésével, számuk szaporításával, vagy „horizontális”, illetve „vertikális” niche-ek kialakításával erősen csökkenthető.

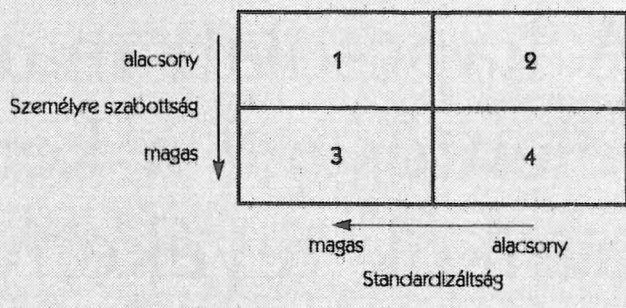
A pénzügyi szolgáltatások fejlődésének irányai

A kutatók és gyakorlati szakemberek különbözőképpen látják a bankszolgáltatások elkövetkezendő években várható fejlődését, eltérő hangsúlyt helyeznek az egyes problémákra. [Kenesei 1986] Van azonban néhány olyan pont, ami többször is felvetődik, s érdemes rá különös figyelmet fordítani. A rendszerbe foglaláshoz nagyon jó elméleti keretet nyújt Pollock (1985) modellje, amit a szerző eredetileg a pénzügyi szolgáltatások kategorizálására fejlesztett ki. A modell négyféle típusú bankszolgáltatást különböztet meg aszerint, hogy az mennyire standardizált, azaz szükség van-e speciális szaktudásra az előállításakor, illetve, hogy mennyire személytelen az ügyfélkezelés. E két dimenzió mentén az 1. ábra szerinti mátrix rajzolható fel.

A mátrix első kockájába azokat a szolgáltatásokat sorolhatjuk, amelyek nem kívánják meg az ügyfél egyéni kezelését, és a szolgáltatás nyújtása nem igényel különösebb szakértelmet. Ezek azok a szolgáltatások, amelyeknek az eljárási rutinja jól kidolgozott, mint például az automata pénzkidák.

1. ábra

A pénzügyi szolgáltatások stratégiai mátrixa (Pollock 1985, Kenesei 1986)



A második mezőbe az előzőhöz hasonlóan személytelen ügyfélkezelést kívánó termékek tartoznak, ezeknek azonban még nincs kialakítva a standardizált módszerük, előállításukhoz speciális szakértelmre van szükség. Ezek majd az után, hogy megfelelően kidolgozták az eljárási rutinjukat, átkerülnek az első mezőbe. Ide sorolható pl. a home banking, a különböző információs szolgáltatások, s minden egyéb, jelenleg fejlesztés alatt álló új szolgáltatás.

A mátrix harmadik mezőjében találhatjuk meg a hagyományos bankszolgáltatások többségét. Személyre szabott ügyfélkezelést kívánnak (pl. hitelbírálat), de teljesen standardizáltak, rutintermékek.

A negyedik mezőbe tartozó termékek szintén személyre szabottak, előállításukhoz azonban szükséges a megfelelő ítélőképesség, kompetencia, a szakma és a pénzügyi világ beható ismerete. Ide tartozik pl. a befektetési tanácsadás, vagy a corporate finance.

A legtöbb pénzügyi szolgáltatás a harmadik mezőbe sorolható, s néhány jelenik csak meg a másik három mezőben. Érdeklődésünk középpontjában azonban az a kérdés áll, hogy ez a helyzet mennyiben változik a jövőben. A modell alapján két jelentős fejlődési tendenciát lehet prognosztizálni:

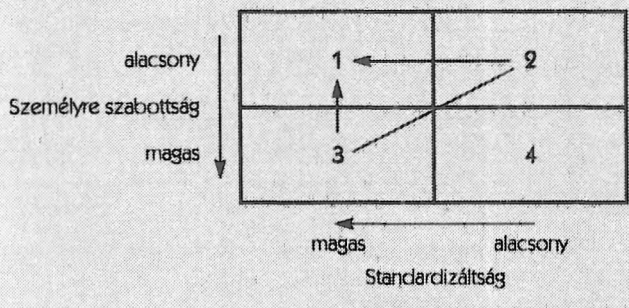
● A banktechnika fejlődése

A fejlődés egyik iránya valószínűsíthetően a harmadik mezőbe tartozó szolgáltatások egy részének átkerülése az első mezőbe a technikai fejlesztés révén (lehetséges, hogy a második mezőn keresztül). A folyamatot a 2. ábra szemlélteti.

A banktechnika nagyléptékű fejlődése óriási lehetőségeket nyitott meg a pénzügyi műveletek automatizálása előtt. A telekommunikáció és a számítástechnika fejlődése, valamint e fejlesztések hétköznapivá válása (a PC-k, mint a háztartás részei) először a telebanking, majd a home banking kifejlesztéséhez vezetett. [Flur–Mendonca–Nakache 1997]. A telekommunikációs csatornák nagymértékű előretörése ellenére azonban a hagyományos értelemben vett banki szolgáltatásokat sohasem lehet eliminálni. Az üzletág

2. ábra

A standardizáltság erősödésének hatása a banki szolgáltatásokra



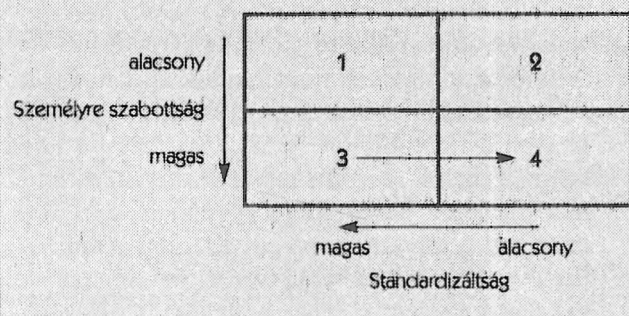
jellegeből következően alapvetően magyarázatigényesnek tekinthető, ezért a személyes kapcsolat mindig meghatározó.

● A kapcsolat erősödése

A fejlődés másik útja, amit Pollock modelljéből levezethetünk, a négyes mező felé történő mozgás (3. ábra).

3. ábra

A standardizáltság csökkenésének hatása a banki szolgáltatásokra



Az olyan szolgáltatások esetében, amelyek természetüknél fogva nem standardizálhatók, a bank célja nem lehet a szolgáltatások „elszemélytelenítése”, hanem éppen ellenkezőleg: feladata a minél személyesebb kapcsolat kialakítása az ügyféllel.¹

A kapcsolat kialakításának lépései

Gummesson (1997) a kapcsolati marketinget olyan koncepcióként értelmezi, mely alapvetően három nagy tényezőre összpontosít: a hatékony ügyfélkapcsolatra, a jól kialakított, hálózatként működő rendszerre és az interakcióra.

1 A kapcsolati irányzat egy tipikus példájaként lehet megemlíteni a private bankinget. Magyarországon jelenleg hat bank foglalkozik private bankinggel: CIB, Citibank, ING, MKB, OTP, Raiffeisen.

A kapcsolat megvalósulásához a következő lépéseken keresztül lehet eljutni:

● Az ügyfelek azonosítása

Minden esetben – a legapróbb részletekig – meg kell határozni az ügyfélkört, amellyel a bank közvetlen kapcsolatot kíván kialakítani

● Az ügyfelek differenciálása

Kétféleképpen tehető különbség az ügyfelek között:

- eltérő értékszinteket képviselnek,
- különböző szükségleteik vannak.

Amennyiben ezeket a paramétereket meghatározzák, akkor lehetővé válik a személyre szabott szolgáltatások kialakítása, és az ügyfél igényeinek és szükségleteinek teljeskörű kielégítése.

● Interaktív kapcsolat az ügyfelekkel

Az interaktivitás hatékonyságához szükséges az ügyfél igények jobb megismerését segítő, illetve az ügyfél-értékekről pontosabb képet adó információk megszerzése. A hatékony kommunikáció csak ezek segítségével jöhet létre.

● A vásárlók kívánságaihoz való igazodás

A bank termékpolitikájában stratégiai jellegű döntésként jelenik meg, hogy az absztrakt terméket, a fogyasztó számára kigondolt előnyt miképpen alakítja a szolgáltató tárgyiasult terméké. Amennyiben a fogyasztó a szándékolt és az átélt szolgáltatásminőség között nagy szakadékot észlel, akkor átpártolhat a konkurenciához, ami piaci részesedésvesztést okozhat. [Peppers–Rogers–Dorf 1999]

Az ügyfelek által fontosnak tartott tulajdonságok feltárása után fontos azok ábrázolása is a jobb megismerés és megértés, valamint a hatékonyabb programok kialakítása érdekében.

Az ACE-mátrix [Attribute Categorization and Evaluation] egyszerű módszer egy vevői szegmens lényeges tulajdonságainak értékelésére. Azon alapul, hogy a tulajdonságok nem egyformák, a mátrix minden mezője más hatással van a termék versenyképességére. Az oszlopok azt írják le, hogy a tulajdonságot a vevő alapvetőnek, megkülönböztetőnek vagy erősítőnek tekinti-e. A sorok a tulajdonság által a vevőben keltett érzelmeket tükrözik, amelyek pozitívak, negatívak vagy semlegesek lehetnek. Mivel a vevők szegmensei különféleképpen viselkednek, a termék tulajdonságait is eltérően fogják értékelni, ezért minden szegmensre más mátrixot kell készíteni (4. ábra).

Alapvető az a tulajdonság, amelyet a célba vett szegmens elvár a versenytársaktól. Az alapvető tulajdonságokat adottnak veszik, ezek ritkán váltanak ki ragaszkodást vagy antipátiát. A vevők azt várják,

hogy minden ajánlat tartalmazza azokat. Ha a fogyasztók egy alapvető tulajdonságot pozitívan ítélnék meg, azt elengedhetetlennek nevezzük, mert a tulajdonságnak meg kell lennie, hogy a termék egyáltalán jelen lehessen a piacon. Ha a vevők negatívan ítélnék meg egy alapvető tulajdonságot, akkor az tűrhető, amíg a termék nem rosszabb mint a versenytársé, és amíg a vevők hiszik, hogy a kínálat előnyei nagyobbak a kellemetlenségeinél, és ha a versenytárs termékét vásárolják, ugyanilyen kellemetlenségekkel kell számolniuk. Ha a versenytársnak sikerül egy negatív jellegzetességet megszüntetnie, akkor a termék átkerül a mátrix következő mezőjébe és negatív megkülönböztető, elégedetlenséget okozó tényezővé válik. A vevők kezdenek gyanakodni, hogy ha más termékre állnak át, nem kell-e a negatív tulajdonságot elviselniük.

Megkülönböztető az a tulajdonság, amely megkülönbözteti a terméket a versenytársakétól. Ha a vevők pozitívan ítélik meg, akkor elkülönülő tényezőnek mondhatjuk.

Az erősítő tulajdonságok nemcsak megkülönböztetik a terméket a másokétól, hanem gyakran alapjai a vásárlási döntésnek is. Ha a vevők pozitív ítéletet mondanak róla, a tulajdonság ösztönző, ami vásárláshoz vezet. [MacMillan-McGrath 1996]

A banki teljesítmény és a szolgáltatási folyamat összefüggései

Ahhoz, hogy a bank képes legyen az ügyfelekkel hatékony kapcsolatot kialakítani, illetve azt folyamatosan fenntartani és működtetni, szükséges, hogy a hitelintézet hatékonyan működjön. A teljesítmény folyamatos növeléséhez elengedhetetlen a banki folyamatok és a nyújtott szolgáltatások részletes elemzése és értékelése. Mindez kiemelten fontos abban az esetben, ha a bank versenyelőnyt szeretne elérni, hiszen a versenyelőny alapulhat az időn, a minőségen, a flexibilitáson és a költségeken. (Hayes, Pisano 1994) A szakemberek a szolgáltatás minőségének folyamatos fejlődését tartják a siker kulcsának, ha a szolgáltatóiparban különösen nagy változások mennek végbe a termékekben, szolgáltatásokban, elosztási csatorná-

4. ábra

ACE-mátrix (A termék tulajdonságai jelzik, mit kell a vállalatnak tennie)			
(MacMillan-McGrath 1996)			
	Alapvető	Megkülönböztető	Erősítő
Pozitív	Elengedhetetlen, legyen legalább olyan jó, mint a versenytársaké, de ne sokkal jobb	Elkülönülő, legyen jobb mint a versenytársaké, ha a tulajdonság a célba-vett vevőnek lényeges	Ösztönző, jobb legyen, mint a versenytársé
Negatív	Tűrhető, ne legyen rosszabb, mint a versenytársé, de ne is sokkal jobb	Elégedetlenséget okozó, legyen jobb mint a versenytársé és a probléma gyorsan kijavítandó	Dűhítő, javítsd ki a problémát minden áron: építs a versenytárs dűhítő tényezőire
Semleges	Mit tegyünk? csak azokat a tulajdonságokat tartsuk meg, amelyek más vevőszegmensnek fontosak	Nem alkalmazható	Nem alkalmazható

ban, vagy esetleg az egész vállalat szervezeti felépítésben. [Frei, Kalakota, Leone, Marx 1999]

Alapvetően négy tényező befolyásolja a pénzügyi intézmények által nyújtott szolgáltatásokat:

- A heterogén ügyfeleknek eltérőek az elvárásai.
- Általában hiányoznak a precízen kidolgozott eljárások és folyamatok. Nem ritka, hogy a felsőszintű vezetők nem ismerik a szolgáltatási folyamat részleteit, vagy, hogy egyáltalán nincsenek tisztában a folyamattervezés elméleti hátterével. Ezért a folyamatok egyszerűsítése céljából sok vállalat dolgozott ki intézkedési és eljárási szabályokat.
- Az alkalmazottak teljesítményének meghatározó szerepe van.
- A személyre szabottság mértéke is jelentős befolyásoló tényezőként jelenik meg. Minél nagyobb mértékű a személyre szabottság, annál jobban meg tud felelni az ügyfelek egyedi szükségleteinek és elvárásainak.

Egy vizsgálat során Frei, Kalakota, Leone, Marx (1999) két bank (a és b) tekintetében írt fel modellt. Kétféle szolgáltatási folyamatot vizsgálnak (1 és 2) két perióduson keresztül. Feltételezték, hogy a szolgáltatás minősége független véletlen változó, melynek értéke bankonként és szolgáltatásonként változik. A fogyasztók számát konstansnak tételezték fel az idő múlásával.

Olyan fogyasztókat (F^a_i és F^b_i , ahol $i \in \{1,2\}$) tételezték fel, akik a két bank és az általuk nyújtott szolgáltatások között egyértelműen különbséget tudnak tenni.

A szolgáltatás minőségéből (x_1, x_2) fakadó ügyfélhasznosság $u(x_1, x_2)$, ahol az u növekvő és konkáv, tehát az ügyfél a szolgáltatás minőségének tekintetében kockázatkerülő.

Az „A” bank által kínált elvárt hasznosság:

$$\bar{u}^a \equiv E[u(x_1, x_2) | F_1^a, F_2^a]$$

A „B” bank által nyújtott elvárt hasznosság:

$$\bar{u}^b \equiv E[u(x_1, x_2) | F_1^b, F_2^b]$$

Az első időszakban, amikor az $\bar{u}^a \geq \bar{u}^b$, az „a” bankot választja az ügyfél, minden más esetben pedig a „b”-t. Miután az első periódusban megtapasztalta az ügyfél az adott bank által nyújtott szolgáltatást, választhat, hogy bankot vált-e, vagy marad az eredeti bankjánál a második periódusban. Feltételezik, hogy az ügyfelek az első periódusban az „a” bank esetén \hat{x}_1 és \hat{x}_2 szolgáltatás-minőséget tapasztalnak. Meg kell említenünk, hogy az „a” bank tekintetében az ügyfelek által érzékelt későbbi szolgáltatásminőség eloszlása: $G_1^a(\hat{x}_1)$ és $G_2^a(\hat{x}_2)$.

Az ügyfél akkor és csak akkor pártol át az „a” banktól a másik bankhoz, ha:

$$E[u(x_1, x_2) | G_1^a(\hat{x}_1), G_2^a(\hat{x}_2)] < \bar{u}^b.$$

Amennyiben a bank mindkét nyújtott szolgáltatásnak szabadon megválaszthatja az átlagos szolgáltatásminőségét, és mindkét szolgáltatási folyamat esetén azonosak a költségek (feltételezzük, hogy a költségfüggvények enyhén konvexek a szolgáltatásminőség tekintetében), akkor az ügyfelek minőség kapcsán tapasztalt kockázatkerülő magatartása következtében, a bank számára az az optimális, ha a teljes szolgáltatási folyamat során kiegyenlíti a szolgáltatások minőségét.

Ha a szolgáltatási folyamat teljesítmény-mércéjének a szolgáltatás minőségét tekintjük, akkor az előbbieken felvázolt modell azt sugallja, hogy a kiegyenlített banki teljesítményből eredő hasznosság meghaladja a továbbfejlesztett és jobb szolgáltatásokból eredő hasznot. Itt azonban azt is feltételezzük, hogy a szolgáltatási folyamatok variációi sokkal nagyobb hatást gyakorolnak a bank pénzügyi teljesítményére, mint az aggregált szolgáltatási folyamat.

Frei, Kalakota, Leone és Marx (1999) rangsorolták a bankok által nyújtott szolgáltatásokat. 11 szolgáltatást vizsgáltak meg. A metodológiát tekintve a Frei és Harker (1999a) tanulmányában leírtakat alkalmazták, ahol továbbfejlesztették a DEA analízist, hogy elemezni tudják az adott üzleti folyamat relatív hatékonyságát a több divízióból álló szervezetek esetén is. Minden intézménynél meghatározták és pontoszták a szolgáltatási folyamat hatékonyságát és a pontok alapján rangsort állítottak fel. Így tehát megkapták minden bankra vonatkozóan a 11 szolgáltatási folyamat pontszámait és rangsorolását.

Mind a 11 szolgáltatási folyamat tekintetében a Frei és Harker (1999b) által alkalmazott módszert használták a szolgáltatási folyamat hatékonyságának meghatározására. Így el lehetett végezni a bankok hatékonyság szerinti rangsorolását. Az egyes folyamatok elemzési eredményeinek aggregálása után megkapjuk az intézményi aggregált folyamatok hatékonyságát, melyeket szintén rangsorba lehet állítani. Ennek az aggregát folyamatnak a hatékonyságát lehet aztán felhasználni az egyes bankok szolgáltatási folyamatának hatékonyságelemzéséhez.

A vizsgálat során a teljesítmény mérésére a folyamat hatékonysága szolgált. Ennek az volt az oka, hogy nemcsak az outputok képezték a vizsgálat tárgyát, hanem az inputok is. A ROA (eszközarányos megtérülés) volt a teljesítmény mércéje, hiszen legjobban ez mutatja a belső folyamatok fejlesztésének hatását a vállalat pénzügyi teljesítményére.

A vizsgálat során kiderült, hogy szoros kapcsolat áll fenn a folyamattervezés és a vállalati teljesítmény között. Az aggregált szolgáltatási folyamat teljesítménye és a vállalat pénzügyi teljesítménye közötti viszony igen erős. Másrészt viszont jobb pénzügyi teljesítményt képesek nyújtani azok a bankok, amelyeknél átlagon felüli a szolgáltatási folyamat teljesítménye, a szolgáltatások száma pedig átlagon aluli. Mindebből tehát az következik, hogy a bankoknak az egyes folyamatok optimalizációja helyett egy meghatározott „szolgáltatáscsokorra” kellene összpontosítaniuk.

A banki termékek elosztási csatornáinak száma rendkívüli mértékben megnövekedett, mely szintén a bankok által nyújtott szolgáltatások polarizációjához vezetett. Egyre nagyobb hangsúlyt kap az ügyfél szolgáltatási folyamatbeli szerepe, mely szintén alámasztja a relationship banking (kapcsolati bankmarketing) előtérbe kerülését. [Frei, Kalakota, Leone, Marx 1999]

Értékkeremtés

A relationship banking egyik meghatározó tényezője az ügyfél által észlelt érték. Az értékkeremtést sok tényező befolyásolja, és egymásra kölcsönösen is hatást gyakorolnak.

A szolgáltatási folyamat határozza meg a teljesítményt, hiszen hatással van a fogyasztói megelégedettségre és a szolgáltatás minőségére egyaránt. Ebben a tekintetben két dologra kell kiemelt figyelmet fordítani [Frei, Harker 1999]:

- Meg kell vizsgálni, hogy a folyamatorientáció valóban hozzájárul-e a szervezet hatékonyságához?
- Melyek a hatékony folyamatmenedzsment jellegzetességei?

Meg kell azt is vizsgálni, hogy az egyes elosztási csatornák optimalizációjához milyen mértékben járult hozzá a folyamatmenedzsment. Eddig a bankok a szolgáltatás elosztási csatornáit különálló, egymástól független egységeknek tekintették, és optimalizációjukat csupán mikroszinten valósították meg, hiszen elsődleges célként a teljes költségstruktúra csökkentését tűzték ki célul. Az optimalizáció során azonban nagyon sokszor figyelmen kívül hagyják a fogyasztókkal kialakított kapcsolat fontosságát.

A vizsgálatot mind az egyes ügyfelek szintjén, mind pedig aggregált szinten is el kell végezni. Hiszen, ha a bankok szolgáltatásait az ügyfelek érdekeinek megfelelően, azok szokásait szem előtt tartva alakítják ki, így jobban követhetővé és előrejelezhetővé válnak a fogyasztói magatartásban bekövetkező változások, amelyek természetesen igen jelentős mértékben befolyásolják a költségstruktúrát.

A vállalati teljesítményről a pénzügyi mutatók és a fogyasztói megelégedettség tükrében kapunk képet. [Frei, Harker 1999]

Frei, Kalakota, Leone és Marx idézett vizsgálatukban a pénzügyi teljesítményt a ROA mutatón keresztül mérték. A legalapvetőbb szolgáltatásokat vették csak figyelembe és csak öt termék tekintetében. A vizsgálatot 121 kereskedelmi bank esetében végezték el. Megállapították, hogy mindig az ágazati összteljesítményt kell vizsgálat alá vonni, nem pedig az egyes piaci szereplők egyéni teljesítményének optimalizált változatát. Azt tapasztalták, hogy a megkérdezettek 80%-a megnyugtatóan nyilatkozott magával a teljes szervezeti működéssel kapcsolatban, de mindegyik esetben egy-egy banki alkalmazott teljesítményét külön is hangsúlyozták és megelégedettségüknek itt méginkább hangot adtak. Ez is azt sugallja, hogy a bankoknak konzisztenciát kell teremteniük a belső folyamataik tekintetében.

Vegyünk egy konkrét banki példát, az ún. call centerek működését. Az emberi munkaerő kiváltására elektronikus telefonközpontokat alakítottak ki. Néhány esetben azonban ellentétes hatás volt megfigyelhető, hiszen minél több erőforrást „öltek” az elektronikus telefonközpontok kialakításába, annál inkább megnőtt a call centerekben dolgozók iránti igény. Ez azért alakult így, mert az embereket frusztrálta, hogy nem személyesen, hanem elektronikus úton érintkeznek a bankokkal és az elektronikus rendszer néhány esetben túl bonyolultnak is bizonyult.

Tehát az új banki folyamatok és termékek kifejlesztésénél és kialakításánál mindig szem előtt kell tartani, hogy ügyfeleket kiszolgáló folyamatról van szó, amelynek működéséhez elengedhetetlen a fogyasztó-orientált szemléletmód. A szolgáltatások ugyanis olyan jellegzetességekkel bírnak, amelyek a fizikai

termékekhez képest más marketing megközelítést igényelnek. [Reketye 1997]

Az ügyfelek a banki szolgáltatások igénybevételénél több elosztási csatornát is használhatnak. Ekkor különleges figyelmet kell szentelni a szolgáltatás kivitelezésének. A bankon belül a különböző szervezeti egységek gondoskodnak a fogyasztók igényeinek megfelelő szolgáltatások kialakításáról, azonban az ügyfelek nem érzékelik ezt a megosztottságot, mert azt egy egységes intézmény által nyújtott szolgáltatásként észlelik. [Frei, Harker 1999]

A technológiai fejlesztések, a reengineering következtében lehetővé vált, hogy a banki alkalmazottak ne „csak” szolgáltatást nyújtsanak, hanem tényleges értékesítési személyzetté váljanak, ami által magasabb hozzáadott érték előállítására lettek képesek. A fejlesztéseknek köszönhetően nőtt a bankok fogyasztók iránt érzett felelőssége is.

Az új szolgáltatási folyamatok kialakítása során a cél az volt, hogy a fogyasztókkal minél szorosabb kapcsolatot alakítsanak ki. Ez vizsgálatunk szempontjából igen fontos, hiszen a technológiai fejlesztés segítségével mozdulnak el a bankok a kapcsolati irányzat felé.

Összefoglalva

Elmondhatjuk tehát, hogy a banktechnikában végbe menő technológiai fejlődés és a kapcsolati irányzat nem egymástól független, sőt nem is egymás hatását kizáró tényező. Éppen ellenkezőleg, a technológiai fejlődés elősegíti a relationship banking térhódítását és fejlődését.

Irodalom

- FLUR, D.K., L. T. MENDONCA, P. NAKACHE 1997: Personal financial services: A question of channels. The McKinsey Quarterly, Number 3, pp. 116–125
- FREI, F. X., P. T. HARKER 1999: Value creation and process management: evidence from retail banking. Harvard Business Study pp. 99–109
- FREI, F. X., P. T. HARKER 1999 (a): Aggregating process efficiency using AHP. European J. Oper. Res. pp. 436–442
- FREI, F. X., R. KALAKOTA, A. J. LEONE, L. M. MARX 1999 (b): Process Variation as a Determinant of Bank Performance: Evidence from the Retail Banking Study. Management Science, Volume 45, Number 9 (September), pp. 1210–1220

A szerző PhD. hallgató a PTE KTK Marketing tanszékén