

A kapcsolati marketing jövője az e-banküzletágban: a görög példa

Az alábbiakban három esettanulmányt ismertetünk a kapcsolati marketingmodell alkalmazhatóságáról az elektronikus lakossági banküzletágban, amelyre mind a kapcsolati marketing, mind az e-kereskedelem jellemző. A vezető görög bankokban végzett vizsgálat eredményei szerint nem indokolt az e-banküzletágot az ún. generikus kapcsolati marketing mintapéldájának tekinteni. Ennek hátterében a túlzott kötődés a fizikai valójukban megragadható fiókhálózati kapcsolatokhoz és a jelenleg a virtuális kapcsolatok iránt tanúsított bizalom hiánya húzódik meg. Ezért érdemes különbséget tenni a „virtuális” és a „generikus” (általános) kapcsolati marketing célpontja között.

Tárgyszavak: e-bank; kapcsolati marketing; virtuális vállalat; bankhálózat; Görögország.

E-kereskedelmi technológiák a pénzügyi szektorban

A kapcsolati marketing irányzatainak előtérbe kerülése és az információtechnológia (IT) fejlődése nagy kihívás a lakossági pénzügyi szolgáltatások marketingje számára. Ebben az üzletágban elmozdulás tapasztalható az elektronikus hálózatok – az internet, a mobil-, a vonalas telefonhálózatok és a pénzkidó automaták – igénybevételével hozzáférhető szolgáltatások irányába. A kiterjedt fiókhálózattal rendelkező bankok körében a felsorolt információs rendszerek kiváltotta érdeklődés nemcsak a mérsékeltebb tranzakciós költségeknek és a fokozott hatékonyságnak tulajdonítható, hanem a kiemelten kezelt ügyfélkapcsolatoknak is, amelyek létesítésére az e-hálózatok igen alkalmasak.

Az e-kereskedelem technológiái megváltoztatják az üzleti élet szerkezetét. Az internet, valamint az online bankkapcsolatok – amelyek kétértelműen átírják a nemzetközi pénz- és tőkepiaci műveletek szabályait – igénybevétele felfutóban van. A pénzügyi szolgáltatások ágazatára e ten-

denciaváltozások közvetlenül hatnak. Mivel a verseny fokozódik és az ügyfelek egyre bonyolultabb pénzügyi műveletek iránt mutatnak érdeklődést, a pénzügyi szolgáltatók egyre inkább az e-kereskedelemnek a banküzletágra gyakorolt közvetett hatásaira összpontosítják figyelmüket. Mindebből következik a kommunikáció javítása ügyfelekkel, és igényeik hatékony kielégítése a hosszú távú kapcsolatok megalapozásának szándékával. Az e-banküzletág megjelenését jelen kutatás Görögország pénzügyi szolgáltatásainak piacán vizsgálta, és elméleti alátámasztásként a kapcsolati marketing (Relationship Marketing = RM) elméletét használta.

Kapcsolati marketing

A kapcsolati marketing tartalma az ügyfélkapcsolatok erősítése, fejlesztése és támogatása. Ez „rég-új” koncepcióként is ismert, logikus folytatásaként az ügyfeleknek a létrejött üzletben realizálódó hűségének.

Az RM perspektíva jelentős hatást gyakorolt a marketingelméletre. A tranzakción alapuló marketing rovasára szemléletbeli eltolódás történt a kapcsolatra épülő marketing irányába, ami a hangsúlyt az egyes ügyletek helyett a cserekapcsolatban részt vevők közti viszonyban a komplex, személyes jellegű, illetve személyhez kötött, nem gazdasági természetű elégedettségre helyezi. Emellett előtérbe állítja a hosszú távú ügyfélkapcsolatokat a marketing ún. vegyes (mix) változataival szemben. E felfogás szerint az olyan szellemi aktívákat, értékeket, mint az ügyfelekkel, a különféle értékesítési csatornákkal és a stratégiai partnerekkel fenntartott kapcsolatokat úgy kell értelmezni, mint piaci alapú kapcsolati tőkét, ami tartós versenyelőnyt jelenthet, ha potenciálisan különleges, illetve egyedülálló, a marketingtevékenységek generálta forrásként működik.

A RM eredete a szolgáltatások marketingjében, az ipari marketing hálózati megközelítési módszerében és a minőségmenedzsmentben található. Bár iránymutatásai a termékek és a szolgáltatások piacain egyaránt fontosak, a bankokat és a szolgáltató cégeket az különbözteti meg más, a lakosság igényeit kielégítő kiskereskedőktől, hogy az ügyfélkommunikációs és promóciós megoldásokon felül ügyelniük kell arra is: a kliensek interaktív módon vagy cégük alkalmazottai és az ügyfelek közti marketing révén is információhoz jussanak. Ez megoldható a költségek alacsony szinten tartása és a folyamatok áramvonalasítása, hatékonyságának megőrzése mellett. Az RM a bankszektorban nem újdonság: a „kapcsolati banküzletág” megjelenése az 1970-es évek végére tehető, amikor a bankok ráébredtek a nekik profitot hozó ügyfelek azonosításának előnyeire és kiaknázták a keresztértékesítési lehetőségeket.

A pénzügyi szolgáltatások marketing-szakirodalmában az RM megközelítés stratégiai előnyeire azonban csak a közelmúltban derült fény. E lassú térhódítás részben annak tulajdonítható: nem változnak a bankok termékmenedzsereinek tradicionális beidegződései. A verseny intenzitásának fokozódásával azonban a bankvezetőknek ügyfeleik igényei megismerésére és eredményes kielégítésére kell törekedniük, amivel távlati kapcsolatokat alakíthatnak ki velük. Nyilvánvaló, hogy az ügyfelek is szeretnének kapcsolatokat létesíteni és ápolni az általuk választott és igénybe vett pénzintézetekkel.

Az e-banküzletág fejlődése

Az ügyfél és a bank közti kapcsolat középpontjában álló információ-megosztás, adatátadás, -csere és kommunikáció hiányában nehéz lett volna az RM alkalmazása. Az utóbbi három típusa: az adatbázisra, az interakcióra építő és a hálózati marketing. Az ügyfél–bank viszonyba az adatbázisra és az interakcióra építő változat hasznos betekintésre, tájékozódásra ad módot. Az e-kereskedelmet lehetővé tévő technológiák döntő fontosságúak a bankok ügyfeleikkel fenntartott kapcsolatai megszilárdításában. Pótlólagos ismeretanyagot biztosítanak a bankoknak, mert lehetővé teszik az ügyfelek és a bankok közti napi interakciók rögzítését és nyilvántartását, és az ügyfélinformációt nagy adatbázisokban tárolják.

Az e-kereskedelem – általános meghatározása szerint – „az üzlet lebonyolítása elektronikus úton”. Olyan tevékenységeket foglal magába, mint a fizikai valóságukban, kézzel foghatóan létező, tehát tárgyasult és a csak szellemi értelemben meghatározható és hozzáférhető termékek adásvétele, az online marketing, a vevőszolgálat (az értékesítés után felépő problémák orvoslására) és az együttműködésen alapuló tervezés. Az „e-üzlet” tágabb értelmű definíció; beleértendő a kiemelt stratégiai pozícióba sorolás is, ami az ügyfelekkel megvalósuló interakció érdekében az információs és kommunikációs technológiát (IKT) alkalmazza.

A banküzletág, az egyik leginkább információintenzív szolgáltatási ágazat, ideális az e-üzlet és az e-kereskedelem sikeres fejlődése számára. Az e-banküzletág célja az egyéni, azaz a lakossági és a vállalati ügyfelek kiszolgálása anélkül, hogy fizikailag jelen kellene lenniük a bankban. Első megjelenési formáit az 1980-as években a bankközi SWIFT hálózatok, később (1990-től) a pénzintézetek és a cégek közti kommunikációt lehetővé tévő kölcsönös elektronikus adatcsere (electronic data

interchange = EDI) képezték. A pénzügyi szolgáltatások elektronikusan intézhető válfajainak alapjául szolgáló technikai eszközök közé tartoznak: az említett EDI, a pénzkiadó automaták (ATM), a vásárlás, illetve az értékesítés helyén elektronikusan végrehajtott pénzáttalás (electronic fund transfer at point of sale = EFT/POS), a vonalas és a mobiltelefonok, valamint az internet. A kifejezetten a lakosság számára kifejlesztett e-bankszolgáltatások, (e-banküzlet, ill. home-banking), a fizikai bankhálózat alternatíváiként négy nagy elektronikus hálózatra támaszkodnak: az interneten (web) intézhető, a mobiltelefon-hálózat segítségével lebonyolítható bankügyekre (MTB), a vonalas telefonon, illetve a pénzkiadó automaták (ATM) segítségével intézhető banki tranzakciókra.

Ezeknek a szolgáltatásoknak a felhasználása a bankoktól mint üzleti vállalkozásoktól kiinduló és ügyfeleiket megcélzó marketingben mindkét fél számára előnyös: a potenciális vásárlók számára kényelmes megoldást kínál a folyamatos rendelkezésre állás és az információhoz való könnyű hozzáférés. Az értékesítők oldalán mutatkozó előnyei között említhetők: gyors igazodás a piaci körülményekhez, alacsonyabb költségek, kapcsolatépítés, az érdeklődők számának könnyű felmérhetősége. Ráadásul ez jellegzetesen olyan eszköz, aminek használata mind a kis-, mind a nagyvállalatok számára megfizethető; a hirdetési felület nagysága nincs behatárolva; az információszerzés és visszakeresés is gyorsan intézhető; a honlapot bárki, bárhol felkeresheti.

Az internet révén megjelent az ügyfelek egymásközi (C2C) marketingje a pénzügyi szolgáltatásokban. Ezáltal az egyének kölcsönös segítséget, támogatást és iránymutatást kaphatnak egy „virtuális közösségen” belül. Az e-banküzlet egyelőre nem büszkélkedhet ugyanezzel a társadalmi dimenzióval, mivel az ügyfelek élvezik ugyan a bankkal fenntartott kapcsolatuk előnyeit, ám nem szükségképpen vannak kapcsolatban egymással. Ennek ellenére a virtuális közösségirányítás, menedzsment alapelvei az e-banküzletághoz tartozó műveletekre is alkalmazhatók. Másfelől viszont egy sor veszély leselkedik az e-banküzletágra; olyan hátrányai vannak, mint a rendszer gyenge ellenőrzöttsége, hiányos kontrollja vagy esetleges fizikai összeomlása. Jogosulatlan behatolók támadásai vagy az áttalások során bekövetkező adatvesztés állandó fenyegetést jelent. Nem alaptalan, hogy bár az ügyfélkapcsolatok megőrizhetők maradnak, egyre erőteljesebb tendencia tapasztalható a kapcsolatok „virtualizációja” irányába, ami azzal egyértelmű: személyes interakcióra, kapcsolatba lépésre csak ritkán vagy egyáltalán nem kerül sor. Vagyis kiüresednek a bank és ügyfelei közti kapcsolatok, ha a tár-

sadalmi vagy a kereskedelmi kapcsolatokat a számítógépes kommunikáció uralja. Ezek kihívást jelentenek a hagyományos ügyfél–bank kapcsolatra. Bár a virtualizáció támogatói szerint az interneten hozzáférhető tanácsadás materiálisan nem különbözik a szemtől szembeni, az ügyfél és a banki alkalmazott személyes jelenlétét feltételező, személyre szóló és konkrét bankfiókban lezajló tanácsadástól, ellenérvként felhozható: az idő, a hely és a forma kiiktatása megfosztja a hagyományos és átlátható kapcsolatot eredeti jellegzetességeitől.

A kihívások ellenére, amelyeket az e-banküzletág a hagyományos bank-ügyfél (B2C) kapcsolata jelent, feltételezhető: a legtöbb nyereséget hozó ügyfelek többsége globálisan előnyben részesíti banki tranzakcióinak intézését elektronikus úton. Az e-banküzlet versenyképes szolgáltatási ágazattá fejlődik, amelybe egyre nagyobb számban kapcsolódnak be új résztvevők, ideértve a nagy fiókhálózatú és az elektronikus bankokat is. Ezért a nagy fiókhálózattal rendelkező bankoknak e-üzleti és e-kereskedelmi tevékenységüket hatékonyabban kell a kapcsolatépítésre összpontosítaniuk, mivel a „bankfiók nélküli banküzlet” növekvő tendenciájú, miközben a hagyományos változat hanyatlófélben van.

Bankok Görögországban

A görög bankok honlapjai főleg általános jellegű szolgáltatás- és termékinformációt tartalmaznak, bár egyes esetekben az ügyfelek átfogóbb, összetettebb kérdéseinek megfogalmazása is lehetséges. Az ilyen „cyber brosúra” iránti érdeklődés az e-kereskedelem fejlődésének első fázisa. Az EU-ban 2001-ben készített tanulmány megállapítása szerint 600, az e-banküzletághoz tartozónak minősülő honlap 83%-a érthető, világosan megszerkesztett információt nyújtott. A görög bankok honlapjai ma még a fejlődés ún. éretlen stádiumában vannak. Az ügyfélpanaszok kivizsgálására és elintézésére elektronikus úton nem a kívánatos, illetve a lehetséges mennyiségben érkeznek kérések, alig vannak ügyfélfelkészítő programjaik, és az elektronikus és automatikus fizetések, elszámolások technikai és más jellegű támogatása viszonylag fejletlen. A tanulmány bizalmi indexet is készített az EU legutóbbi bővülése előtti 15 tagországra vonatkozóan egy sor jelzőszám alapján, amelyek közül a legfontosabb az EU lakosságának reprezentánsaiként kezelt 2400 fővel folytatott személyes beszélgetés volt. A teljes mintából számított index átlagértéke a maximális 10-zel szemben 7,08 volt, ami az e-fizetési eszközök iránti bizalom megfelelő szintjét jelzi, bár továbbra is szignifikáns-

nak nevezhető az aggodalom a biztonság, a visszaélések, valamint a magánszféra megsértése és a magántitok veszélyeztetése tekintetében. A felmérésből kiderül, hogy az EU északi tagországai általában nagyobb bizalommal vannak az e-banküzletág iránt, mint a délebbre fekvők (1. táblázat).

1. táblázat

A bizalmi index alakulása országonkénti bontásban

Ország	Teljes körű bizalmi index	%-os eltérés (szórás) az EU átlagától
Finnország	8,41	18,81
Hollandia	7,91	11,75
Svédország	7,79	10,05
Luxemburg	7,58	7,08
Egyesült Királyság	7,5	5,95
Dánia	7,46	5,39
Németország	7,34	3,69
Belgium	7,12	0,58
Franciaország	6,96	-1,68
Írország	6,91	-2,38
Ausztria	6,66	-5,91
Olaszország	6,62	-6,48
Spanyolország	6,46	-8,74
Portugália	5,51	-22,16
Görögország	5,25	-25,83

Az EU 15 tagországának átlaga: 7,08

Az e-banküzletág fejlődésében és alkalmazásában Görögországban tapasztalható lemaradás elsősorban az ügyfeleknek az új technológiák iránti bizalomhiányából fakad. Görögország e téren Portugáliával van közvetlenül összehasonlítható fejlődési fázisban. Az IT- és az infrastrukturális problémák – a görög bankszektorban a közelmúltban végbement összeolvadásoknak és privatizációs ügyleteknek tulajdonítható szerkezeti átalakulással együtt – további nehézségeket okoznak a e-kereskedelmi portfólió fejlesztésében, a banküzletnek az ügyfelek igényeihez igazítá-

sában és az összeolvadó bankok információs rendszereinek integrálásában. Nem kizárt, hogy az e-üzletág lassú fejlődése a görög bankok hagyományos gyakorlati megoldásokhoz ragaszkodásának is betudható. Ez kapcsolatba hozható a görög szervezési és nemzeti kultúrával.

A 46 görögországi pénzintézet közül 25 hazai, 21 pedig külföldi kézben van. A görög tulajdonban lévő bankok közül eddig mindössze hét vezetett be e-üzletági szolgáltatásokat, így pl. a központi bank (National Bank of Greece), az Alpha Bank, az EFG Eurobank, az Emporiki, a Piraeus Bank és az Egnatia Bank.

Elméleti háttér

A RM egyik alapértelmezése az ötfázisú modell (Kotler, 1992), amely leírja, milyen mértékű elmozdulások mennek végbe az értékesítő szervezet és ügyfelei közti interakcióban annak függvényében, ahogyan a szervezet fokozatosan továbblép a RM stratégia alkalmazásának fázisaiban (2. táblázat).

2. táblázat

A kapcsolati marketing ötfokozatú modellje

A kapcsolati marketing szintje	Az adott szint jellegzetességei
1. Alapszint	Nem tartalmaz kapcsolatépítést, de az eladó és az ügyfél közti pozitív interakció jellemzi a termék vagy szolgáltatás értékesítése során.
2. Reaktív (visszaható)	Megegyezik az alapszinttel, de az eladó felajánlja személyes segítségét bármilyen problémára.
3. Beszámoltatás	Az eladó az értékesítést követően is aktív kapcsolatot ápol az ügyféllel annak ellenőrzésére, hogy vajon a termék az igényeknek valóban megfelel-e, valamint azért, hogy erről visszajelzést kapjon.
4. Proaktív (megelőző)	Az eladó kapcsolatban marad az ügyféllel és kezdeményező (proaktív) módon igyekszik megérteni és kielégíteni igényeit.
5. Partneri kapcsolat	A kapcsolati marketing legfelső szintje, végső formája, amikor az eladó közvetlen és szoros kapcsolatban áll az ügyféllel. A partnerség általában az üzleti kapcsolatokra korlátozódik.

E modellnek a lakossági bankügyletekre alkalmazásakor egy sor korlátozó tényezőre derült fény:

- A bankok mint szolgáltató cégek – úgy tűnik – már elérték a modell 4. szintjét.

- A 4. szint nem képes megragadni a bankok által alkalmazott RM érvelési módjának (szofisztikáltság), bonyolult sokszínűségét, ezért további finomításokra van szükség a proaktív fázis gyakorlatban megragadható tényleges változatosságának jellemzéséhez.
- Valószínűtlen, hogy a lakossági banküzletágban elérhető az 5. szint, mivel az szoros napi kapcsolatot feltételez az ügyféllel, ami inkább az üzleti vállalkozások egymásközti kapcsolataira jellemző.
- Elképzelhető, hogy az üzleti vállalkozások nem fejlődnek e szinteket a jelzett módon végigjárva. Lehetséges olyan vállalkozás, amely megkerülheti, átlépheti valamennyi megelőző fejlődési szakaszt.

Két kutató (Dibb és Meadows, 2001) az RM átalakított modelljének alkalmazását javasolta a szolgáltatási üzletág sajátos jellemzőinek ábrázolására. Ez a tanulmány is módosított, négyfázisú modellt használja a lakossági banküzletágban nyomon követhető alkalmazások kutatására, ezen belül az e-banki tevékenységre mint részterületre összpontosítva (3. táblázat).

3. táblázat

A kapcsolati marketing az e-banküzletágra vonatkozó négyfázisú modellje

A kapcsolati marketing nem kiemelten kezelt célkitűzés ("A" típus)	A kapcsolati marketing kiemelt célkitűzés („B” típus)
<i>Vállalat</i>	
<i>A hagyományos elosztási csatornák továbbélése, változatlan használata jellemzi, nincs kifejezett szándék a kapcsolati marketing alkalmazására, hiányzik a meggyőződés, a hit a személyre szóló megközelítés jövőjét illetően; az e-banküzletágban a tranzakciók játszák az irányítószerepet.</i>	Valószínűbb az új elosztási csatornák használata, kifejezett szándék van a kapcsolati marketing alkalmazására, hisznek a személyre szóló marketing és az e-banküzletág jövőjében, illetve azokban a kapcsolatokban, amelyekből versenyelőny származik; kapcsolat által vezérelt e-banküzletág.
<i>Ügyfél</i>	
<i>A hangsúlyt az e-banküzletágban végrehajtott tranzakciók által elérhető értékre helyezi; a kapcsolattartást a céggel az ügyfelek szorgalmazzák és a tranzakciók lebonyolítására használják fel. Az információgyűjtés az ügyfelekről csak közvetett módon valósul meg.</i>	A hangsúlyt az e-banküzletág ügyfél-perspektíváinak jelenlegi és potenciális értékére helyezi, az ügyfélkapcsolatokban a technológia és az emberarcúság integrációját állítja a középpontba, az információt a rendszerek folyamatos, illetve rendszeres naprakésszé tételére használják fel.

3. táblázat folytatása

A kapcsolati marketing nem kiemelten kezelt célkitűzés ("A" típus)	A kapcsolati marketing kiemelt célkitűzés („B” típus)
<i>Technológia</i>	
<p><i>A hangsúly a tranzakciókon van; az e-bank-üzletágot arra használják, hogy nyilvántartsák a pénzügyi műveleteket és tájékoztassanak róluk. A rendszerek integrációja nem tökéletes, számlák által vezérelt, az e-mail alkalmazása közvetett.</i></p>	<p>A hangsúlyt az egyénre szabott közvetlen (one-to-one) kommunikációra helyezi; az információ létfontosságú a stratégia kialakításához. Az e-banküzletág adatbázisait a vezetés céljaira használják fel és az ügyfelekkel fenntartott kapcsolatokat piackutatási lehetőségnek tekintik és alkalmazzák.</p>
<i>Szakszemélyzet</i>	
<p><i>Nem részesül az e-pénzügyi szolgáltatások nyújtására alkalmas szakmai kiképzésben, vagy ha van is ilyen, akkor az tranzakció alapú.</i></p>	<p>A hangsúly a kiváló kommunikáción van; a szakosított szakmai továbbképzés az ügyfelek megtartása céljából az e-banküzletágra irányul.</p>

Milyen mértékben alkalmazzák az RM alapelveit az esettanulmányban szereplő bankok e-banki műveleteikben? Jelen kutatás résztvevői négy területet vizsgáltak meg:

- Elemezték az adott bank célkitűzéseit és a kapcsolati marketing szerepét növelő kialakítását és működését.
- Felmérték, mennyire törődik a bank az ügyfél-perspektívával e-üzletágában, beleértve az ügyfélkapcsolatok kezelését és irányítását (customer relationship management = CRM) az e-adatbázisok felhasználása során.
- Megvizsgálták az üzleti műveletekben alkalmazott e-banki technológia színvonalát.
- Értékeltek a bank telefonos ügyfélszolgálatát ellátó személyzet felkészültségét és szakmai továbbképzését az e-banküzletágot illetően.

A modell az üzleti vállalkozások két típusát (A és B) különbözteti meg aszerint, van-e kinyilvánított, határozott szándékuk az RM gyakorlati alkalmazására. Az „A” típusúak jellegzetesen szolgáltatói karakterűek, ami ösztönzi az ügyfél és a szolgáltató közti interakciót. Az ilyen szervezetnek nincs írásban rögzített szándéknyilatkozata az RM gyakorlati megvalósítását illetően. A „B” típusú vállalkozások stratégiaileg elkötelezettek az RM tekintetében; esetükben három forgatókönyv lehetséges.

Az elsőt „gyors megoldásnak” nevezik és az RM potenciális előnyeinek ismeretére, valamint a már létező gyakorlati megoldások átszervezésének, reorientálásának megkísérlésére utal. A második a „radikális megoldás”, amely mélyrehatóbb változásokat, továbbá jelentős befektetéseket von maga után a személyi állomány és a technológia vonatkozásában.

Az esettanulmány

A kutatók a három legnagyobb fiókhálózattal rendelkező bankot választottak ki, amelyek együttesen az e-banküzletág forgalmának 61%-át uralják. E-banki műveleteiket mindhárman alternatív értékesítési csatornaként, saját cégnevük alatt, nem különálló elektronikus bank formájában fejlesztették ki.

Az „X” bank¹ az egyik legrégebbi és legnagyobb és legerősebb görögországi pénzügyintézet. Fő erőssége az ügyfélkör, amely bizalmat táplál a bank iránt. A menedzsment érdeklődést mutat az ügyfelek preferenciáiban és a versenykörnyezetben az elektronikus média dominanciája mint uralkodó irányzat iránt. A bank arra törekszik, hogy korszerű IT alkalmazásával naprakésszé tegye pénzügyi műveleteit. Alapvető célkitűzései között szerepel a technikai infrastruktúra fejlettségi fokának emelése, a meglévő banki termék- és szolgáltatáskínálat támogatása, az ügyfeleknek minőségi szolgáltatások felkínálása, költségcsökkentés és a profit maximalizálása.

A bank pozitívan viszonyul az RM-hez. Az e-üzletági divízió gyors és ügyfélbarát rendszereket szándékozik működtetni a tranzakciók felfuttatása és biztonságának növelése érdekében. Mindent egybevetve: a bank úgy döntött, hogy az e-üzletágot kiegészítő szolgáltatások és értékesítési csatornák felkínálásával meglévő struktúrájába integrálja.

Ügyfelek: A bank az ügyfelek reagálását az e-banki műveletek igénybevételi lehetőségére a fizikai és az elektronikus hálózatában lebonyolított tranzakciók összehasonlításával méri. Nincs nyoma, hogy az ügyféladatbázisokat az RM céljára használná. Az e-mail kommunikációt honlapjával nem ösztönzi, mivel az azon feltüntetett linkek egy helpdeskre hívják fel a figyelmet, ami főként technikai felvilágosítást ad és az interneten intézhető bankműveletekhez nyújt segítséget.

A marketingigazgató kifejtette: a banknak az internetet az egyszerű tranzakciókkal szemben inkább a személyre szóló kommunikáció érde-

¹ A vizsgált bankok jelen tanulmányban nem a saját nevükön szerepelnek. (A szerk.)

kében célszerű alkalmaznia. Ezért integrálják az e-üzletágot hagyományos banki folyamataikba.

E-banki technológia: A banknak nincs ún. szándéknyilatkozata (mission statement) vagy szlogenje az e-üzletágot illetően. Az e-bank-üzlet továbbra is főként a tranzakciókon alapul, ezért az „alternatív értékesítési csatornák” terminológiát használja interneten, mobil- és ATM hálózatain intézhető szolgáltatásaira. ATM szolgáltatásai közé tartozik a számlakiegyenlítés hitelkártyák segítségével, pl. a közüzemi díjak, a vonalas és a mobil-telefonszámlák rendezése. Az ATM-ek segítségével megvalósuló bankügyletek jelenleg a tranzakciók összvolumenének 42%-át teszik ki. Az e-banki szolgáltatásokat igénybe vevő ügyfelek száma több mint 250 ezer. Folyamatosan bővül a világhálón intézett bankműveletek mennyisége. A cél az elektronikus csatornákon lebonyolítható tranzakciók választékának bővítése.

Személyzet: A bank az egyik legrégebbi görög pénzintézet, amely az állami szektorhoz tartozik. A banki alkalmazottak és az ügyfelek közötti napi kapcsolatok a helyi bankfiókokban személyes jellegűek. Jelenleg ez a bank legértékesebb aktívája. A szakmai továbbképzésben súlyt fektet termékei és szolgáltatásai értékesítésére és az ügyfélszolgálatra, szemben az e-banküggyekkel. Van egy általános helpdeskje, amit telefonon fel lehet hívni vagy e-mailen felkeresni, ez azonban az interneten intézhető bankügyeket illetően csak technikai segítséget nyújt. Az ügyfelek e-bank-ügyletekre vonatkozó tájékoztatása érdekében a bank legközelebbi fiókjába irányítja az érdeklődőket.

Az „Y” bank az elmúlt években a gyors növekedés stratégiáját választotta. Összeolvadása egy másik bankkal az egyik vezető görög bankcsoporttá tette. Bár jelentős piaci pozíciót mondhat magáénak a vállalati, a beruházási és a magánügyfelekre koncentráló üzletágban, különös figyelmet fordít a lakossági bankügyek görögországi felfuttatására az ügyfelek létszámát és a termékskálát illetően. Elsődleges célja, hogy a belföldi bankpiacon az ügyfelek elsőszámú választott partnerévé váljon. Arra törekszik, hogy a leginnovatívabb termékeket és szolgáltatásokat kínálja és a kölcsönös bizalom szellemét táplálja és ápolja a bank és ügyfelei közötti viszonyban.

Ügyfelek: A bank közel 350 ezer egyéni e-üzletági ügyféllel büszkélkedhet. A fogyasztókat hasznos információval ellátó nem-banki tájékoztató füzetek, szakmai képes folyóiratok igen fontosak számára. A szolgáltatások minőségének tökéletesítése és az ügyfélkapcsolatok szorosabbra fűzése érdekében ügyfélszolgálati irodát nyitott. Lehetőséget biztosít ügyfelei számára kommentárjaik, megjegyzéseik megtételére – a

helyi fiókok, a nap 24 órájában hívható telefonos ügyfélszolgálat, a bank honlapján keresztül eljuttatható e-mailek – segítségével. Az ügyfelek javaslatait és panaszait összegyűjtik és elemzik. A bank vezetői aktívan részt vesznek az ilyen információ gyűjtésében, feldolgozásában és a korrekciós intézkedések végrehajtásában, együttműködve az érintett banki részlegekkel.

E-banki technológia: A bank fiókhálózatát alternatív hálózatok egészítik ki, ideértve az internetet, az ATM-eket, a TeleBankár szolgáltatást, a mobiltelefonon intézhető bankügyeket és az elektronikus piacot. A TeleBankár szolgáltatás igénybevétele a lakosság körében 2004-ben 12%-kal nőtt.

Személyzet: A TeleBankár főosztály a bank e-üzletágának legjobban szervezett és legképzettebb részlege. A telefonos ügyfélszolgálat alkalmazottai alaposan felkészültek az e-banki szolgáltatásokat illetően. A főosztály vezetője optimista az e-banküzlet görögországi jövőjét illetően. Bízik abban, hogy az e-kereskedelem technológiáinak hatékony felhasználása kommunikációs célokra tovább szilárdítja a bank piaci pozícióját. A nagyméretű hívásközpontok (call center) kategóriájában a bank kitűnő minőségű telefonos ügyfél-, illetve TeleBankár szolgálatát ügyfélkapcsolati menedzsment kitüntetéssel jutalmazták.

A „Z” bank 1988 óta a sikeres összeolvadások révén jelentősen növekedett, és a piacvezető görög bankok közé küzdötte fel magát. A pénzügyi szolgáltatások valamennyi válfaját nyújtja, és a vállalati elektronikus banki szolgáltatásokban is újtónak számít. Nagy jelentőséget tulajdonít a vállalati ügyfelekkel ápolott kapcsolatainak, akikkel hatékony elektronikus adatátviteli, illetve -csere (EDI) rendszert tart fenn. A tervek között szerepel a lakossági ügyfelek számára felkínált e-banki szolgáltatások választékának gazdagítása.

Ügyfelek: A banknak kb. 40 ezer online egyéni ügyfele van. E-mail kapcsolatot honlapja segítségével tart velük, ami elektronikus úton biztosít lehetőséget panaszbejelentésre, illetve kérdésfeltevésre.

E-banki technológia: Az e-banküzletág mind a négy fajtáját kínálja: interneten, mobil- és vonalas telefonon, valamint ATM-eken intézhető e-bankügyeket és az e-adatátviteli, illetve -csere (EDI) lehetőségét a vállalati ügyfelek számára.

Személyzet: Ösztönzi a kreativitást és alkalmazottai egyéni teljesítményét. Oktatási programjaiban prioritást élvez a személyi állomány megismertetése az új technológiákkal, amilyen pl. e-banküzletág.

Következtetések

A vizsgált pénzüzetek hasonló e-banki technológiákat fejlesztettek ki. Mindhárom bank vezetői azt a nézetet vallják: a jelenlegi kétségek ellenére az e-bankügyek előnyei nagyobbak, mint problémái, ezért az elektronikus hálózat segítségével végbemenő tranzakciók növekvő tendenciájúak. A kapcsolati marketing modelljét illetően az „Y” és a „Z” bank az üzleti vállalkozások „B” kategóriájába tartozik, az ismertetett forgatókönyvek közül pedig a második és a harmadik között helyezhetők el, azaz: tudatában vannak az RM előnyeinek és eddigi gyakorlatuk módosításával nagyobb súlyt kívánnak fektetni arra.

Az e-banküzletági beruházások jelentősége növekszik, pozitív interakció valósul meg a vevők és az eladók között az e-banki technológiák révén. A bankok alternatív hálózataik segítségével ösztönzik a kommunikációt és a kapcsolatok virtualizációját. A honlapok az e-mail rendszerekhez, illetve a tudakozódás elektronikus formáihoz teremtenek kapcsolatot.

Az „X” banknál az e-üzletág középpontjában nem a kapcsolati marketing áll. Vezetői csak alternatív értékesítési csatornaként, nem pedig kommunikációs médiaként tekintenek az e-hálózatokra. A bank honlapja inkább egy online tájékoztató füzet, az e-mail útján megvalósuló kommunikáció meglehetősen szegényes. Nem nyilvánvaló, hogy az ügyfelek panaszait és javaslataikat az e-ügyintézés irányába terelnék. Az online tranzakciók nyilvántartása nem naprakész. Mindez az üzleti vállalkozások „A” típusába sorolását indokolja. Ugyanakkor kinyilvánított szándéka az RM alkalmazása ott, ahol a bank mindig is a hosszú távú ügyfélkapcsolatok kiépítésének célját követte. Ebben a vonatkozásban tehát a „B” típusba tartozik. Feltehetőleg a bankban és az országban az információtechnológiával kapcsolatos problémák állnak annak hátterében, hogy a bank vonakodik e-banki technológiákba tőkét befektetni a kommunikáció és a kapcsolatépítés érdekében. A 4. táblázat összegzi a bankoknak az ügyfélkapcsolatokkal kapcsolatos magatartását.

A kapcsolati marketing négyfázisú modellje a lakossági banküzletágot illetően nem ad megfelelő magyarázatot az RM szerepére sem az online, sem a fiókhálózati banktevékenységeket illetően. A fő probléma: a modell az e-bankügyeket technológiai megoldásként fogja fel és a bankok általános mutatójaként kezeli. Ez azonban a tények túlzott leegyszerűsítése, mivel az e-bank távolról sem pusztán technológiai megoldás. Az e-bankügyek önálló iparaggá fejlődnek, aminek megvannak a

maga interakciós, kommunikációs és ügyfélkapcsolati aspektusai. Ezek a fiókhálózaton belüli bankügyek alapvető jellegzetességei, miközben a honlapok, a mobil-, a vonalas telefonok és a pénzkiadó automaták inkább virtuális bankfiókok, mint egyszerű értékesítési csatornák.

4. táblázat

A bankok virtualizációval kapcsolatos magatartása

	„X” bank	„Y” bank	„Z” bank
Az e-banküzletág stratégiai szerepe	Alternatív értékesítési csatorna, amely bővíti a hagyományos fizikai hálózatban lebonyolítható tranzakciók körét.	Alapvető üzleti csatorna, amely bővíti a hagyományos funkciók körét és taktika az ügyfelekkel közvetlen kapcsolatba kerülésre; a versenyelőny egyik forrása.	Jelenleg alternatív hálózat, amely gyorsan fejlődik, mint önálló „virtuális” üzleti csatorna.
Az e-banküzletág célja	Az e-bankügyek integrálása a meglévő struktúrába kiegészítő szolgáltatásként. Az ügyfélkapcsolatok kezelése (CRM) főként integrált adatbázisok révén valósul meg.	„Nyílt kommunikációban lenni az ügyféllel napi 24 órán át.” A CRM alkalmazása (beleértve a bankfiókon belüli vagy az otthoni ügyfélfelkészítő programokat is).	Hatékony kommunikáció (központban a vállalati ügyfelekkel). A technológiai infrastruktúra kiépítésében figyelembe veszik egy virtuális bank jövőbeni létrehozása előfeltételeinek megteremtését.
Kapcsolatépítés	Bankfiókon belüli.	Régi és új (virtuális) kommunikációs csatornákon keresztül történik.	Főként a bankfiókokban történik, ám gyorsan fejlődik a virtuális kapcsolatok irányába.

A négyfázisú modell továbbra is alkalmas az általános RM lakossági banküzletágban betöltött szerepének meghatározására. Ha azonban az e-banküzletágot a bankhálózat interaktív folyamatoként vizsgálják, akkor a virtuális kapcsolatokat önállóan kell értékelni. Ezért javasolják a kutatók az RM felülvizsgált modelljének használatát e területen. Az RM gyenge és erőteljes volta, illetve az üzleti vállalkozások „A” és „B” típusa közti különbségtétel mellett az új modell kétféle stílusú üzleti vállalkozást különböztet meg, aszerint, hogy milyen szerepet szán az adott bank a virtuális ügyfélkapcsolatoknak.

A virtuális kapcsolatokat az IT fejlődése természetes következményének kell tekinteni, ami nem ellentétes a személyes jellegű kapcsolatokkal. Ugyanakkor nem helyettesíthetik egymást, mert ez az ügyfélkapcsolatok intimitásának megszűnését jelentené. Ha a bankok versenyképesek akarnak maradni, el kell kötelezniük magukat az e-üzletág mellett. A legtöbb, amit kínálhatnak: a személyre szabottság magasabb foka a kommunikációban, a pénzügyi műveletek hatékony szétválasztása online és offline szegmensekre, a virtuális és a személyes kapcsolatok közti különbségtétel. Az e-banki termékek értékesítőinek meg kell érteniük, hogy a megoldás az internet és a WAP technológia integratív képességeiben rejlik. A technológiák és hatásukra a virtuális, illetve a nagy ügyfélforgalmat lebonyolító bankfiókok integrációja növeli a bankok szolgáltatásainak színvonalát, mindez pedig növeli versenyképességüket.

Összeállította: Nagy Károlyné

Irodalom:

- [1] Argyriou, E.; Melewar, T.; Meadows, M: A relationship marketing perspective in electronic banking: evidence from Greece. = Journal of Euromarketing, 15. k. 1. sz. 2005. p. 47–73.
- [2] Yousafzai, S. Y.; Pallister, J. G.; Foxall, G. R.: A proposed model of e-trust for electronic banking. = Technovation, 23. k. 11. sz. 2003. p. 847–860.

Görögországgal kapcsolatos további cikkeink a Nemzetközi Marketing korábbi számaiban:

- Vásárlói elégedettség és fogyasztóvédelem Görögországban (2005. 6. sz. p. 3–13.)
- Szolgáltató vállalatok árképzési stratégiái. Egy görögországi vizsgálat eredményei (2005. 12. sz. p. 35–44.)