

## A hazai bankok és a MiFID – egy 41 bankfiókot vizsgáló kutatás eredményei

Kiss Gábor Dávid<sup>1</sup> – Felegyi Krisztina<sup>2</sup> – Farkas Gergely<sup>3</sup>

*A magyar bankrendszer külföldi finanszírozási lehetőségei a pénzügyi válság következtében beszűkültek, ami határozott igényt jelent a lakossági befektetési termékeken keresztül történő forrásgyűjtés fokozására. Az EU „Markets in Financial Instruments Directive” előírja a minél szélesebb körű, tisztességes információszolgáltatás kötelezettségét a lakossági ügyfelek esetében. Kutatásunk során ennek megvalósulását mértük próbavásárlások segítségével 2008. áprilisában 41 frekventált elhelyezkedésű fővárosi és vidéki bankfiókban.*

*A szolgáltatás általunk mért színvonala azonban nem egyenletes, és nehezen felel meg a MiFID legalapvetőbb követelményeinek, azaz komoly hiányosságok tapasztalhatóak a banki ügyintézők termékismeretével és ügyfélérzékenységgel kapcsolatban. A romló nyereségességű bankoknak e külső és belső környezetben kell megfelelniük a MiFID és az ügyfelek elvárásainak.*

*Kulcsszavak: ügyfélelégedettség, MiFID, próbavásárlás, lakossági banki pénzügyi tanácsadó*

### 1. Bevezetés

A bankszektor gazdaságon belüli kivételes helyzetét elsősorban bizalmi jellege adja – amely sokkal erősebb, mint más vállalkozások esetében. E bizalom a betétesek által elhelyezett vagyon bank általi kezelésén nyugszik (Botos 2006). Az univerzális bankok korában a hagyományos kereskedelmi és befektetési banki specializálódás mind inkább megszűnt, amelynek hátterében az információs és telekommunikációs fejlődés, illetve a piaci alapú kockázatkezelés előtérbe kerülése állt. A lakossági üzletágaknak szembe kellett nézniük azzal, hogy az ügyfelek mind inkább megkövetelik a termékek átláthatóságát és hajlamosabbak is bankot váltani a korábbi időszakokhoz képest – olcsóbb és gyorsabb lett kiválasztani a jobban megfelelő ajánlatot, számlát nyitni, átutalást végrehajtani és megszüntetni a korábbi számlát. Mindez a profitter-

---

<sup>1</sup> Kiss Gábor Dávid, PhD-hallgató, SZTE Gazdaságtudományi Kar Pénzügyek és Nemzetközi Gazdasági Kapcsolatok Intézete (Szeged).

<sup>2</sup> Felegyi Krisztina, okleveles közgazdász.

<sup>3</sup> Farkas Gergely, okleveles pszichológus.

melő képesség csökkenését és az ügyféligényeknek jobban megfelelő termékek fejlesztését eredményezte (Haenlein et al 2007, Goddard 2007, Puri–Rocholl 2008).

Minden technológiai és termék innováció ellenére azonban a banki és pénzügyi szolgáltatást nyújtó létesítmények száma nemhogy csökkent, de folyamatosan nőtt is a kilencvenes évek eleje óta (Hirtle 2007). A lakossági ügyfelek nagyobb aktivitása és az új termékek igénye a hozzáadott érték csökkenésével együtt a CRM azon feltevését erősítették, miszerint szükség van a fogyasztók szükségletek és vásárlóerejük szerinti szegmentálására niche-stratégiákon és diverzifikáltabb termékpalettán keresztül. Ami ugyancsak az univerzális megoldás irányába történő nyitást jelentette a back és front office esetében (Consoli 2005, Haenlein et al 2007).

Az ügyfelek igényeinek előtérbe helyezése a hangsúlyt a szolgáltatás minőségének javítása irányába tolja el – a ténylegesen megvalósult szolgáltatásnak mind inkább közelíteni kell az ügyfél elvárásaihoz (Chiu et al 2005). Az ügyfélelégedettség biztosítását tehát nagyban alááshatja a szolgáltatás minőségének hullámzása és a pénzügyekben más szolgáltatásokhoz képest nagyobb hangsúlyt kapó érzelmek (Wilson 1998, Chebat–Slusarczyk 2005).

A fenti tényezők miatt mind fontosabb lesz a szerepe az eladási térben lévő pénzügyi tanácsadóknak, akik lényegében összekötő kapcsot jelentenek a pénzügyi termékek és az ügyfelek között (Haenlein et al 2007). Mindezt úgy, hogy verbális és nonverbális kommunikációjuk során egyaránt meg kell felelniük az ügyfél (és a jogalkotó) által támasztott szubjektív és objektív követelményeknek. Az objektív feltételek az Európai Gazdasági Térségben érvényes MiFID (Markets in Financial Instruments Directive) szabályain alapulnak (2004/39/EK, Magyarországon a 2007. évi CXXXVIII. törvény (Bsz.) – a lakossági ügyféllel történő ügyletkötésnek tárgyilagos, szakszerű eljárás, világos és nem félrevezethető információszolgáltatáson kell alapulnia, amely figyelembe veszi az ügyfél körülményeit. A MiFID körültekintően osztályozza, miként kell minősíteni az ügyfél felkészültségét, és mely információkat kell számára biztosítani a pénzügyi döntés meghozatala előtt (LE-PC-OEF 2002).

## 2. Célok és módszertan

Feltáró jellegű kutatásunk célja a befektetési alapokkal kapcsolatos információszerzés egyenletes minőségének vizsgálata a MiFID által támasztott követelmények mentén a hazai banki pénzügyi tanácsadók körében. Az objektív és szubjektív verbális és nonverbális kommunikáció mérése során a valós és mért viselkedés különbsége által jellemezhető torzítás minimalizálása érdekében próbavásárlás alkalmazása mellett döntöttünk – annál is inkább, mert egy kérdőíves vizsgálat során csak átfogó eredményeket kaphattunk volna, míg a próbavásárlások során a folyamatok részletesebb tanulmányozására nyílik lehetőség (Wilson 1998). Alapvető azon változók elkülönítése, amelyek döntően befolyásolják a szolgáltató-ügyfél kapcsolatát (Goodale et al 2008). A jelen kutatáshoz szükséges mérőeszköz és lekérdezési forgatókönyv kiala-

kítása során nagyban támaszkodtunk Kiss és Vajda 2008-as eredményeire, egyfelől az ügyfélkör pénzügyi attitűdjeinek megismerése, másfelől az általuk végzett szakértői strukturált mélyinterjúk és bevezető jellegű próbavásárlások miatt.

A magyar lakosság alacsony pénzügyi kultúrája a Magyar Nemzeti Bank 2006-os Stabilitási Jelentéséből is kiviláglik, amit Kiss és Vajda eredményei tovább árnyalnak. A felvett 392 fős véletlen lekérdezésű szegedi minta egyfelől az ügyintézők alulreprezentáltságát mutatja a termékekkel kapcsolatos információszerzés során, másfelől a biztonság elsődlegessége vegyül a hozam-kockázat-idő hármasszöveg felfogásával. A PSZÁF-nál és a Concorde, Aegon, OTP, K&H és CIB alapkezelőinél végzett strukturált mélyinterjúk vetették fel egy későbbi próbavásárlás-sorozat szükségességét (Kiss–Vajda 2008, MNB 2006).

Munkánk során így az alábbi hipotézist járjuk körül:

Hipotézis: A kapott információk MiFID által determinált szakmai minősége nem egyenletes.

E heterogenitás igazolásához a kutatás az alábbi szabályokat követte:

- A próbavásárlások helyszínül belvárosi, frekvenciált helyszínen lévő bankfiókok szolgáltak (23 Budapesten a Nagykörút és a Duna között, 17 Szeged belvárosában, 4 Orosházán) – mivel az ajánlások és kapcsolatok mellett az elhelyezkedés a harmadik döntő motívum a bankválasztás esetében (Devlin–Gerard 2005).
- Az egyféle vevői profil és kérdéssor miatt egy fiókot és egy ügyintézőt csak egyszer mértünk.
- Az ügyintézők egyenletlenségét a fiók helyének, típusának, az ügyintézők nemének és korának hatását a termékinformációkra és a kommunikáció stílusára Kruskal-Wallis próba segítségével mértük.

### *2.1. A lekérdezés forgatókönyve*

A mérőeszköz és lekérdezési forgatókönyv egyszerűsége a próbavásárlások során a lekérdezőnél jelentkező memória-torzulások kezelését szolgálták – a peremfeltételek elolvasása, lekérdezése és a válaszok rögzítése ugyanis időben szétválik. Ez teret adhat az előzetes és utólagos tapasztalatokból, a várakozásokból, mérés utáni érzelmaváltozásból, figyelem fókuszáltságából fakadó torzulásoknak, amelyek egyfelől az interjú hosszának, másfelől a visszaidézhetőségének függvényei. További mérési egyenletlenség forrása lehet a lekérdezők eltérő ismeretanyaga a vizsgálat tárgyával kapcsolatban – mivel a lekérdezőt két végzős és egy pénzügy-gazdaságpszichológia szakirányokon végzett hallgató hajtotta végre, így ez a torzítás minimálisnak tekinthető (Morrison et al 1997).

A próbavásárló az alábbi standard adatokat adta meg az ügyintézőnek a lekérdezési folyamat elején:

- lekérdezőnek hamarosan lesz 2 millió forintja,

- amit két évre el szeretne helyezni, valamilyen befektetési alapban,
- a lekérdező nem a bank ügyfele,
- a lekérdező információkat gyűjt, még nem szeretné elkötelezni magát,
- a lekérdező viszonya a hozamhoz és a kockázathoz irracionális.

A fenti paraméterek egyfelől biztosítják a lekérdező anonimitásának fenntartását, másfelől az elhelyezni szándékozott vagyon mértéke bár kellően nagy, nem eredményezi az „ügyfél” privát banki besorolását – ekkora időtávon azonban már valamilyen magasabb hozzáadott értékű befektetési alapban célszerű befektetni. Kiss és Vajda (2008) tőkegarantált alapokra fókuszáló kutatásával szemben ez esetben valamennyi befektetési alap egyenlő esélyekkel indult, azonban a már említett hosszú időtávú lekötés preferenciája miatt a részvény, ingatlan, alapok alapja, nyersanyag és tőkegarantált alapok reprezentálódtak felül.

Az ügyintéző által a próbavásárlás elején megadott peremfeltételek alapján javasolt alternatívák<sup>4</sup> esetében a lekérdezőnek az alábbi négy kérdést kellett feltennie:

- „Mitől lesz több pénzem?” (Mi áll a hozamképződés háttérében?)
- „Milyen kockázatok vannak?” (Milyen tényezők eredményezhetik negatív hozam létrejöttét?)
- „Milyen biztosítékok vannak?” (Milyen intézmények szavatolják számomra a partnerkockázat minimalizálását?)
- „A világpiacon folyamatok hogyan befolyásolják a hozamtermelődést?”

A fenti kérdésekre adott válaszok elhangzása után a lekérdező megköszönte a segítséget, és jelezte, hogy elgondolkozik az ajánlaton.

## 2.2. *Etikai kérdések*

Mivel már Kiss és Vajda (2008) esetében is előfordult, hogy a próbavásárlás végén az ügyintéző elkérte a lekérdező telefonszámát későbbi kapcsolatfelvétel érdekében, a jelen kutatás során a kutatásvezető száma és neve került megadásra a lekérdezők anonimitásának megőrzése érdekében.

A lekérdezés két héten át folyamatosan zajlott, így a lekérdezők nem közölheték az interjú végén a próbavásárlás tényét – különben az a későbbi vásárlások valódiságát veszélyeztette volna. Mivel az interakció során csupán információk kérése történt minden nemű jogviszony kialakítása nélkül, ezért nem beszélhetünk a banknak, vagy az ügyintézőnek okozott hátrányról, vagy kárról. Adatvédelmi céllal az ügyintézők által adott névjegykártyák és egyéb, az ügyintéző azonosítására alkalmas adatok nem kaptak helyet a próbavásárlás jegyzőkönyvében – a mért eredmények és

<sup>4</sup> Azt, hogy a javasolt termék mennyiben felelt meg a próbavásárló által megadott peremfeltételeknek nem vizsgáljuk a kutatás során – mivel munkánk során a „hogyan” és nem a „mit” kérdésre fókuszálunk.

a nevek tehát nem köthetőek össze – a jegyzőkönyv pusztán a bank nevét, a helyszínt, a vásárlás befejezésének időpontját, az ügyintéző nemét és életkorát („35 évnél fiatalabb”, „35 évnél idősebb”) tartalmazza.

### 2.3. Adatfeldolgozási modell – a mérőeszköz

A standard peremfeltételek mentén az előre megadott kérdésekre adott válaszok tartalmának rögzítésére egy önkitöltős, zárt kérdéseket tartalmazó jegyzőkönyv szolgált, amit a lekérdező az interakció lezárultát követően a bankfiókon kívül, az utcán töltött ki. A fiók és ügyintéző fent említett demográfiai adatai mellett tartalmazza az alábbi főbb elemeket:

- Az ügyfél kockázatérzékenységének és pénzügyi kultúrájának felmérése – zárt kérdések.
- Információk a befektetési alternatíva visszaválthatóságáról, kibocsátójáról, hozamáról, kockázatiról, intézményi biztosítékairól, a világpiacon folyó folyamatokról és a költségekről – zárt kérdések.
- A verbális (hangerő, háttérzaj, beszédsebesség, hangsúlyozás, artikuláció és szakszavak) és nonverbális (szemkontaktus, testtartás, kezek, mosoly, tenyér és csukló, ujjtornyozás; ügyfél elhelyezése) kommunikáció – 3 fokozatú vi-gnettázott likert skála, illetve zárt kérdések.

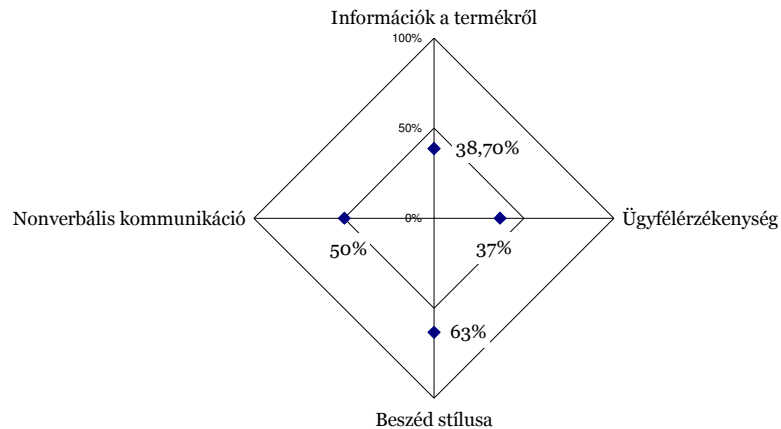
Látható, hogy az első két kérdéscsoport a kommunikáció objektív, MiFID által lefedett területére fókuszál, míg az utolsó a szubjektív kategóriákat igyekszik átfogni – ami a lefolytatott párbeszéd teljes körű mérését jelzi (Jones–LeBaron 2002, Cialdini 1999, Gillen 1999). Az értékesítési stratégiája szempontjából az objektív feltételek a MiFID által preferált – az ügyfél problémájára fókuszáló – pull stratégiát fedik le (tanács minősége, termékinformációk és ügyfél tanítása), míg a szubjektív elemek inkább az eladási fókuszú push irányzatra jellemzőek (ügyfél elhelyezése, irányítása, verbális és nonverbális kommunikáció erőteljessége). A tényezők vizsgálata során az ügyintéző mellett a bankfiókban adott feltételeket (az ügyfél tanításának tárgyi feltételei, az ügyfél elhelyezése és az ügyfélirányítás mikéntje) is méri a próbavásárló.

## 3. Eredmények

A 41 banki ügyintéző, mint minta körében végzett próbavásárlás esetében az objektív (termékkel kapcsolatos információk nyújtása és ügyfélérzékenység) eredmények szintje jóval alatta marad az szubjektív (verbális és nonverbális kommunikáció) ismérvek szintjének (38,7% és 37% szemben 50%-kal és 63%-kal). Ezt az eltérést, egyfelől okozhatja az ügyintézők alaposabb kommunikációs és értékesítési képzettsége, vagy a lekérdezők gyengébb felkészültsége. Az objektív tájékoztatás rossz mi-

nősége a gyakorlatban azt jelenti, hogy a minta nem volt képes visszaadni már a termékek tájékoztatójában és portfólió jelentéseiben szereplő információkat sem, vagy ellentmondásba került azokkal (1. ábra).

1. ábra A négy fő ismerv átlaga és szórása a minta egészében



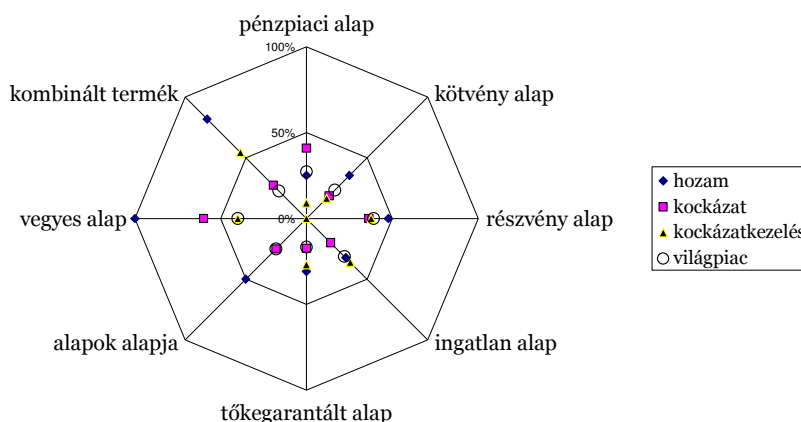
Forrás: saját szerkesztés

Ezen ábra és a későbbi elemzések alapján kimutatható, hogy a kommunikáció szubjektív elemeinek elfogadható szintje mellett a MiFID standardok szerint a minta nem volt képes visszaadni már a termékek tájékoztatójában és portfólió jelentéseiben szereplő információkat sem, vagy ellentmondásba került azokkal (1. ábra).

### 3.1. Információ a termékekről

Az 1. ábrában található, a „termékről nyújtott információk” értékét ábrázoló összesített mutató értékét a hozamképződésről, kockázatokról, kockázatkezelésről, világpiacról, kapcsolódó költségekről és a visszaválthatóságról (nyíltvégűség, zártvégűség) nyújtott tájékoztatás minősége határozza meg.

2. ábra Tájékoztatás minősége a hozammal, kockázattal, kockázatkezeléssel és a világpiacon hatásokkal kapcsolatban



Forrás: saját szerkesztés

Ahogy az látható a 2. ábrán, egyedül két (a minta esetében marginális említettséggel rendelkező) befektetési alpnál talákoztunk 50% feletti minőségű ismeret-átadással. Az ügyintézők ismereteinek szórtságát mutatja az a tény, hogy a hozam képződésének módját és az esetleges kockázatokat könnyebben körbe tudták írni, mint a világpiacon hatásokat, vagy a kockázatok kezelésének módját. Hasonlóan kiegyensúlyozatlan tájékoztatást kaptunk, a termékekkel kapcsolatos költségek terén. A számlanyitás és vezetés költségeit a minta 98%-a ismertette, míg azt, hogy az alapkezelők által felszámolt költségek milyen mértékben csökkentik a termék hozamát, már csak 10% jelezte. A nyíltvégű alapok likvid jellegét, és a zártvégű alapok tartási kényszerét 38% és 45%-os gyakorisággal említették a mintában szereplő ügyintézők.

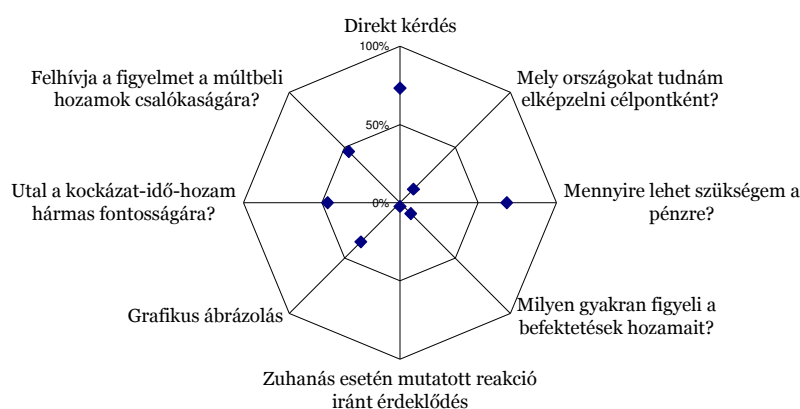
### 3.2. Ügyfélérzékenység

A MiFID esetében csupán az egyik követelményt jelentette a korrekt információszolgáltatás (amely a minta esetében nem kimagasló színvonalon zajlott), miközben az ügyintézőnek minősítenie kell az ügyfelet, előmozdítva ezzel a megfelelő termék ajánlását. A próbavásárlás során nem került sor szerződés kötésre, így nem várhatunk el ügyfélminősítő kérdőív kitöltését. Az ügyintézőnek azonban ez esetben sem árt megismerni a vevői igényeket – amit mi az „ügyfélérzékenység” összesített változóval jellemeztünk az első ábránál.

Az esetek több mint felénél hangzott el direkt kérdés arra vonatkozóan, hogy mely eszközbe (73%), milyen időtávon fektetne be (68%) a próbavásárló. Mindez

abból a szempontból is érdekes, mert az általunk előre összeállított ügyfél-profilban ez a két paraméter állt a második helyen. Az esetek közel felénél tettek kísérletet az ügyfél tanítására, míg a kockázatviselő képesség firtatása elhanyagolható volt (2% és 10%) (3. ábra).

3. ábra Az ügyfél minősítése, tanítása



Forrás: saját szerkesztés

### 3.3. Verbális és nonverbális kommunikáció

A verbális és nonverbális kommunikáció 1. ábrán található összesített végeredményének meghatározásához a „beszéd stílusa” kategóriában 3 illetve 2 fokozató skálán mertük. Az „1” és „3” ismérvek jellemezték az oda nem illő, hibás megoldásokat, melyeket a feldolgozás során összevontuk, így lényegében dichotóm skáláról beszélhetünk (helyes és hibás kommunikációról). A beszéd háttérzajokhoz viszonyított hangerejét (87%, 60%), sebességét (73%), a hangsúlyozást (80%), az artikulációt (83%) és az alkalmazott szakaszavak arányát (51%). A nonverbális kommunikáció esetében a szemkontaktus gyakoriságát (59%), a test- és kéztartás nyitottságát (46% és 56%), a mosoly gyakoriságát (39%), a tenyér és csukló mutatását/elrejtését (39%), az ujjtornyozás meglétét (68%) illetve az ügyfél rendelkezésére álló teret vizsgáltuk (41%).

### 3.4. A szolgáltatás minőségének egyenletessége

Mint látható volt a mintából, a szolgáltatás tapasztalt színvonala egyaránt messze volt mind az elvárhatótól, mind az ideálistól. Az ügyfelek elégedettségét azonban elsősorban a szolgáltatás színvonalának hullámlása rontja. Emlékeztetőül a 2. fejezetben



helyet kapó, hipotézisünk így hangzott: A kapott információk MiFID által determinált szakmai minősége nem egyenletes. A szolgáltatás homogenitását firtató hipotézisünk elfogadásához, vagy elvetéséhez azonban arra van szükség, hogy meghatározzuk: létezik-e olyan ismérv, amely mentén képesek leszünk interakció nélkül előre bejósolni a szolgáltatás várható színvonalát. Ha nem találunk ilyet, akkor az egyébként is alacsony szintű objektív tudás hullámszáma miatt szembe kell néznünk az ügyfél elégedettség romlásával.

A Kruskal-Wallis próba olyan kevés alkérdésben mutatott szignifikáns különbségeket, hogy az kizárta azt, hogy bármiféle különbségi trendet mutassunk ki ismérveink alapján. A demográfiai változók viszont bejósolhatók a kimenetből diszkriminancia analízis segítségével, inkább a tudás, mint a kommunikációs változók mentén. Azaz ingadozó minőségű szolgáltatást tapasztalunk a bankfiók márkájától, helyszínétől, az ügyintéző nemétől és életkorától függően, de ez az ingadozás a kimeneten a MiFID standardok szerint csak egy egyöntetűen alig közepes színvonalú szolgáltatást eredményez.

#### **4. Kitekintés**

A kutatás feltáró jellege további, mélyebb vizsgálatok előtt nyithat utat. További interjúk végzése és szekunder források gyűjtésével jellemezhető horizontálisan kiterjesztett leíró munka mellett érdemes lehet vertikálisan kiterjeszteni a munkát pénzügyi ügynökök mintába történő bevonásával. A kutatás során felhasznált lekérdezési módszertan továbbfejlesztett változata teret nyithat az átlagostól eltérő vásárlóprofilokra adott eladói reakciók elemzéséhez (jay customer).

#### **5. Összegzés**

A magyar bankrendszernek a pénzügyi válság és a nemzetközi bankközi piacok befagyása mellett úgy kell csökkentenie a hitel és betétállomány között fennálló rést (MNB 2008), hogy az értékesítést végző munkatársak kommunikációjának a módja és tartalma független. Egy alacsony bizalmi szinttel jellemezhető környezetben mindez rendkívüli módon megnehezítheti a pótlólagos tőke bevonását a magasabb hozzáadott értéket képviselő befektetési alapok számára – sőt, a nem kellően felkészített ügyfelek döntései további likviditási problémát is okozhatnak, ahogyan azt az ingatlanalapok példája is mutatja. A bizalmi szint emeléséhez a bankrendszernek egy gyorsan változó környezetben kell kezelnie a fióknyitási láz következtében felhíguló személyi állomány problémáját – mint azt Kiss–Vajda (2008) is leírta: a bankok esetében a szakmai képzési állomány és az ügyintézők arányában bekövetkezett kedvezőtlen arányeltolódás vezetett az egyenetlen kiszolgálási szinthez. Amely – annak ellenére, hogy a közvélekedés szerint a pénzügyi szolgáltatók fordítják az egyik leg-

több energiát munkatársaik ügyfélközpontúságának növelésére – nem képes mara-  
déktalanul eleget tenni a MiFID-ben támasztott követelményeknek.

*Felhasznált irodalom:*

- Botos K. 2003: Likviditás, Szolvencia, Prudencia. In Botos K. (szerk.): *Pénz-  
ügypolitika az ezredfordulón*. JATEPress, Szeged, 156-168. o.
- Botos, K., 2006: The bank system and its stakeholders – competition in bank sector. *Bulletins of University of Szeged, Faculty of Economics and Business Admini-  
stration*, 8-21. o.
- Chebat, J-C. – Slusarczyk W. 2005: How Emotions Mediate Effects on Perceived  
Justice on Loyalty in Service Recovery Situations: an Empirical Study. *Jour-  
nal of Business Research*, 58, 664-673. o.
- Chiu, H-C. – Hsieh, Y-C. – Li, Y-C – Lee, M. 2005: Relationship Marketing and  
Consumer Switching Behavior. *Journal of Business Research*, 58, 1681-1689.  
o.
- Cialdini, R. 1999: A befolyásolás lélektana : a meggyőzés pszichológiája, *Corvinus*,  
Budapest.
- Consoli, D. 2005: Technological Cooperation and Product Substitution in UK Retail  
Banking: the Case of Customer Services. *Information Economics and Policy*,  
17, 199-215. o.
- Devlin, J. – Gerrard, P. 2005: A Study of Customer Choice Criteria for Multiple  
Bank Users. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12, 297-306. o.
- Gillen, T. 1999: A meggyőzés mesterfogásai, Pozitív befolyásolási technikák.  
*Bagolyvár*, Budapest.
- Goddard, J. – Molyneux, P. – Wilson, J. O. S. – Tavakoli, M. 2007: European Bank-  
ing: An Overview. *Journal of Banking & Finance*, 31. 1911-1935. o.
- Goodale, J. C. – Kuratko, D. F. – Hornsby, J. S. 2008: Influence factors for opera-  
tional control and compensation in professional service firms. *Journal of Op-  
erations Management*, 5, 669-688. o.
- Haenlein, M. – Kaplan, A. M. – Beeser, A. J. 2007: A Model to Determine Customer  
Lifetime Value in a Retail Banking Context. *European Management Journal*,  
3, 221-234. o.
- Hirtle, B. 2007: The Impact of Network Size on Bank Branch Performance. *Journal  
of Banking & Finance*, 31, 3782-3805. o.
- Jones, Stanley E. – LeBaron, Curtis D., 2002: Research on the Relationship Between  
Verbal and Nonverbal Communication: Emerging Integrations. *Journal of  
Communication*, 9, 499-521. o.
- Kiss G. D. – Vajda B. 2008: A biztonság kockázata – a tőkegarantált befektetési ala-  
pok komplex megközelítésben. *Hitelintézeti Szemle*, 2, 121-150. o.

- LE-PC-OEF 2002: Quantification of the Macro-Economic Impact of Integration of EU Financial Markets Executive Summary of the Final Report to The EC - Directorate-General for the Internal Market. London Economics in association with PricewaterhouseCoopers and Oxford Economic Forecasting
- MNB 2006: *Tájékoztató a fiatalok pénzügyi kultúrájáról készített közvélemény-kutatás eredményéről.* MNB – Pénzügyi kultúra team, Budapest.
- MNB 2008: Report on Financial Stability, April 2008. Magyar Nemzeti Bank, Budapest.
- Morrison, L. J. – Colman, A. M. – Preston, C. C. 1997: Mystery customer research: Cognitive process affecting accuracy. *Journal of the Market Research Society*, 39, 349-361. o.
- Puri, M. – Rocholl, J. 2008: On the Importance of Retail Banking Relationships. *Journal of Financial Economics*, 89, 253-267. o.
- Wilson, A. M., 1998: The use of mystery shopping in the measurement of service delivery. *Service Industries Journal*, 3, 148-163. o.