



Közzététel: 2023. május 23.

A tanulmány címe:

**Generációs észlelések az időtényező kapcsán a lakossági banki szolgáltatásoknál**

Szerzők:

**BALÁZSNÉ LENDVAI MARIETTA**

a Budapesti Gazdasági Egyetem főiskolai docense

E-mail: balazs.marietta@uni-bge.hu

**KOVÁCS ILDIKÓ**

a Budapesti Gazdasági Egyetem egyetemi docense

E-mail: kovacs.ildiko@uni-bge.hu

**BALÁZS BENCE FERENC**

az Eötvös Loránd Tudományegyetem MSC hallgatója

E-mail: balazsbence99@outlook.hu

DOI: <https://doi.org/10.20311/stat2023.05.hu0440>

**Az alábbi feltételek érvényesek minden, a Központi Statisztikai Hivatal (a továbbiakban: KSH) *Statisztikai Szemle* c. folyóiratában (a továbbiakban: Folyóirat) megjelenő tanulmányra. Felhasználó a tanulmány vagy annak részei felhasználásával egyidejűleg tudomásul veszi a jelen dokumentumban foglalt felhasználási feltételeket, és azokat magára nézve kötelezőnek fogadja el. Tudomásul veszi, hogy a jelen feltételek megszegéséből eredő valamennyi kárért felelősséggel tartozik.**

1. A jogszabályi tartalom kivételével a tanulmányok a szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. törvény (Szjt.) szerint szerzői műnek minősülnek. A szerzői jog jogosultja a KSH.
2. A KSH földrajzi és időbeli korlátozás nélküli, nem kizárólagos, nem átadható, térítésmentes felhasználási jogot biztosít a Felhasználó részére a tanulmány vonatkozásában.
3. A felhasználási jog keretében a Felhasználó jogosult a tanulmány:
  - a) oktatási és kutatási célú felhasználására (nyilvánosságra hozatalára és továbbítására a 4. pontban foglalt kivétellel) a Folyóirat és a szerző(k) feltüntetésével;
  - b) tartalmáról összefoglaló készítésére az írott és az elektronikus médiában a Folyóirat és a szerző(k) feltüntetésével;
  - c) részletének idézésére – az átvevő mű jellege és célja által indokolt terjedelemben és az eredetihez híven – a forrás, valamint az ott megjelölt szerző(k) megnevezésével.
4. A Felhasználó nem jogosult a tanulmány továbbértékesítésére, haszonszerzési célú felhasználására. Ez a korlátozás nem érinti a tanulmány felhasználásával előállított, de az Szjt. szerint önálló szerzői műnek minősülő mű ilyen célú felhasználását.
5. A tanulmány átdolgozása, újra publikálása tilos.
6. A 3. a)–c) pontban foglaltak alapján a Folyóiratot és a szerző(ke)t az alábbiak szerint kell feltüntetni:  
„*Forrás: Statisztikai Szemle* c. folyóirat 101. évfolyam 5. számában megjelent, **BaláznÉ Lendvai Marietta–Kovács Ildikó–Balázs Bence Ferenc** által írt, **Generációs észlelések az időtényező kapcsán a lakossági banki szolgáltatásoknál** című tanulmány (link csatolása)”
7. A Folyóiratban megjelenő tanulmányok kutatói véleményeket tükröznek, amelyek nem feltétlenül esnek egybe a KSH vagy a szerzők által képviselt intézmények hivatalos álláspontjával.

Balázné Lendvai Marietta – Kovács Ildikó – Balázs Bence Ferenc

## **Generációs észlelések az időtényező kapcsán a lakossági banki szolgáltatásoknál**

### **Generational perceptions regarding the time factor in retail banking services**

Balázné Lendvai Marietta, a Budapesti Gazdasági Egyetem főiskolai docense  
E-mail: balazs.marietta@uni-bge.hu  
Kovács Ildikó, a Budapesti Gazdasági Egyetem egyetemi docense  
E-mail: kovacs.ildiko@uni-bge.hu  
Balázs Bence Ferenc, az Eötvös Loránd Tudományegyetem MSC hallgatója  
E-mail: balazsbence99@outlook.hu

A tanulmány az ügyfélérték létrehozásának összetevőit, azon belül az időtényező ügyféloldali észleléseit vizsgálja a banki szolgáltatásoknál. Napjaink rohanó világában a lakosság olyan lehetőségeket keres, amelyeknek köszönhetően sokkal gyorsabban és hatékonyabban tudja kezelni a pénzügyeit, elkerülve a hosszú ügyintézési, várakozási és utazási időt. Az ügyfélélmény fenntartásához és eléréséhez az ügyintézők segítőkészsége, szakértelme, a szolgáltatás magas szintű minősége, a kedvező árazás, illetve a banki hírnév mellett egyre inkább megjelenik az idő is mint kulcsfontosságú tényező, így kutatásunkban az időfaktor mélyebb vizsgálatát tűztük ki célul. A tanulmány kitekintést nyújt a nemzetközi és a hazai kutatási eredményekre, majd a vevőérték modelljéből kiindulva vizsgálja az időtényezőt és annak szerepét a banki szektorban. Az online felmérés 725 fő bevonásával arra kereste a választ, hogy miképpen érzékelik a várakozási időt és a várakozásért felelős tényezőket az egyes generációk a banki szolgáltatásoknál, mit tartanak tolerálható várakozási időnek, és mely időrábló tényezőket észlelik a legkritikusabban az ügyintézésnél. Az adatelemzés módszereként gyakorisági eloszlással kapcsolatos statisztikai mutatókat, ANOVA-varianciaanalízist, Tukey Post Hoc-tesztet és többdimenziós skálázást alkalmaztunk. A kutatás több ponton mélyíti és kiegészíti a témában korábban végzett felmérések eredményeit, valamint irányítúként szolgálhat a banki szakemberek, ügyintézők számára a szolgáltatásfejlesztési és az időtényező csökkentését célzó projektekhez.

**Kulcsszavak:** ügyfélérték, időráfordítás, banki ügyfélészlelések

The study examines the components of customer value creation, including customer-side perceptions of the time factor in banking services. Nowadays in the fast-paced world everybody is looking for opportunities which help them to manage their finances faster and faster, avoid long administration, waiting and travel times. Besides the helpfulness and expertise of the bank clerks, the high level of service, the favorable pricing and the reputation of the bank, the role of time is becoming more and more important in order to maintain and achieve the customer experience. The study provides an overview of international and domestic research results then examines the time

factor and its role in the banking sector based on the customer value model. The online survey with 725 asked people, looked for answers how each generation perceives waiting time, how many waiting time they can tolerate and what time-consuming factors they think the most critical in the banking administration. As data analysis methods, we used frequency distribution, ANOVA (analysis of variance), Tukey Post Hoc test and multidimensional scaling. The research deepens and complements the results of previous surveys on the topic at several points, and can serve as a guide for both banking professionals and administrators in the project of improving the service by reducing the time factor.

Keywords: customer value, time commitment, bank customer perceptions

A lakossági banki szektorban egyre nagyobb kihívást jelent az ügyfélélmény megteremtése és fenntartása, amihez kiemelten fontos a szolgáltatási folyamat megvalósulásának három kulcstényezőjét, az időtartamot, az alkalmazottak erőfeszítéseit és a folyamat teljesítésének megbízhatóságát menedzselni (Kenesei–Kolos, 2014). Napjaink fogyasztói állandó időhiánnyal küzdenek (Törőcsik, 2002), türelmetlenek, mindent azonnal akarnak, így egyre kevésbé tolerálják a várakozást. Törőcsik (2007, 2011) szerint kiemelendő trend a „tér-idő” új dimenziója: az ICT-eszközök<sup>1</sup> fejlődésével egyrészt időmegtakarítást, másrészt a tér akadályainak leküzdését is érzékelhetik a fogyasztók. Több kutatási eredmény is alátámasztja ezeket a tendenciákat. A banki szolgáltatások terén a Mystery Shopping Providers Association kutatása<sup>2</sup> rámutat arra, hogy egy átlagos magyar körülbelül 6 percet tölt sorban állással (az európai átlag 9 perc) és „igencsak ingerültek, ha idejük »elrablásáról« van szó” (MSPA, 2017).

A Comnica 2019-es felmérése<sup>3</sup> szerint a legtöbben arra panaszkodtak a telefonos ügyintézésrel kapcsolatban, hogy túl sok idő telik el, mire a megfelelő ügyintézőhöz kerülnek. A válaszadók egynegyede legfeljebb 1 perc várakozási időt tartana elfogadhatónak, ötből négyen pedig le is csapják a telefont, ha nem sikerül gyorsan kapcsolni számukra valakit. Az ügyfelek egyre érzékenyebbek a kiszolgálás minőségére, a személyességre, tehát kiemelt szerepe van az ügyintéző segítőkészségének, közvetlenségének és udvariasságának (Comnica, 2019).

Egyre többen vannak, akik banki ügyleteiket az online térben intézik. A Deloitte 2021-ben lefolytatott, 17 ország 17 100 fogyasztóját vizsgáló globális digitális banki megkérdezéséből kiderült, hogy a válaszadók 73%-a világszerte leg-

<sup>1</sup> Az ICT az „információs és kommunikációs technológia” rövidítése. Olyan eszközök, innovációs folyamatok, technológiák (pl. internet, vezeték nélküli hálózatok stb.) összessége, amelyek elősegítik az információk közlését és feldolgozását (Shokeen–Ram–Ruwali, 2022).

<sup>2</sup> A kutatás 23 európai országra terjedt ki.

<sup>3</sup> Az NRC-vel közösen megvalósított 800 fő bevonásával készült országos, online kutatás.

alább havonta egyszer használ mobilbanki szolgáltatást (*Srinivas–Wadhvani, 2021*). A Deloitte 2021-es, közel 2000 fős kutatása szerint a magyarok 41%-a kizárólag online, ezen belül 9% csak mobilon bankol. *Shankar (2021)* kutatása a mobilbankhasználatban a könnyű használhatóság és az átlátható kezelhetőség mellett a flexibilitást emelte ki, azaz a folyamatos ügyintézési lehetőséget. Emellett egyre meghatározóbb szerepük van az omnichannel<sup>4</sup> (többcsatornás elérés) megoldásoknak, amelyek integrált interakciós lehetőséget biztosítanak, és egyértelműen hatnak a lojalitásra (*Mainardes et al., 2020*).

Magyarországon a bankolók 45%-a az omnichannel ügyfélkörbe tartozik (*Deloitte, 2021*). A banki szolgáltatók számára kiemelt stratégiai ügy, hogy miképpen tudnak olyan megoldásokkal előrukkolni, amelyekkel időt lehet megtakarítani, elkerülhető a hosszú várakozási, ügyintézési és utazási idő, és hatásuk visszatükröződik a vevőértékben is. Az értékkorlát csökkentése érdekében tehát a bankoknak megfelelő visszajelzést kell adniuk az ügyfeleknek, és biztosítaniuk kell számukra a pénzügyi tranzakciók feletti kontroll érzését (*Laukkanen–Lauronen, 2005; Laukkanen et al., 2008; Arif et al., 2020*).

## 1. A téma elméleti megközelítése

### 1.1. A vevőérték megközelítései és összetevői

Számos tanulmány kiemeli, hogy az elvárt érték azokhoz a remélt gazdasági, funkcionális és pszichológiai előnyökhöz kötődik, amelyeket az ügyfél a szolgáltatás igénybevétele során elér. Ilyenek például a pénzügyi, az idő-, a ráfordítás- és a pszichológiai előnyök (*McDougall–Levesque, 2000; Anderson–Vincze, 2000; Hawkins et al., 2004; Schiffman–Kanuk, 2004; Laukkanen–Lauronen, 2005; Piskóti et al., 2016*). Más megközelítés szerint az elvárt érték vevőértéket jelent, azt, ahogyan a fogyasztó érzékeli a termék vagy szolgáltatás értékét. Ez jelentheti azt a hasznot, amelyet ezek a termékek vagy szolgáltatások nyújtanak a fogyasztó számára, vagy a kínált ár-érték arányt (*Graf–Maas, 2008*).

*Pynnönen, Ritala és Hallikas (2011)* úgy vélte, hogy a fogyasztói érték az, amit a vásárló a piactól elvár, és hajlandó fizetni érte. Mivel azonban mindig szűkösek az ügyfelek erőforrásai (pl. idő és pénz), a vevőknek muszáj a különfé-

<sup>4</sup> „Az omnichannel ugyanazon vevő, illetve szegmentum több csatornán keresztüli párhuzamos kiszolgálását célozza meg. A holisztikus megközelítést más néven szokták hibrid értékesítésnek is nevezni, illetve az üzleti gyakorlatban népszerű az »omnichannel« elnevezés is” (*Gyulavári–Keszey, 2016. 63. o.*).

le alternatívák közül választaniuk egyet, ami a legjobban kielégíti az igényeiket, elvárásaikat. *Kotler és Keller (2012)* az alábbi képlettel határozta meg a vevőértéket:

$$\text{Vevői észlelt érték} = \text{Összes vevői előny} - \text{Összes vevői ráfordítás}$$

*Kotler és Keller* az összes vevői előny között említette meg a termék, a szolgáltatás, a személyesség és az arculat előnyét. A ráfordítások közé pedig a pénzügyi, az idő-, az energia-, valamint a szellemi, lelki ráfordítások sorolhatók. *Ercsey (2014)* szerint olyan hasznok is megjelennek, mint a kapcsolati, a társadalmi, illetve a gazdasági haszon. Kiemelte még a kockázat, az erőfeszítés és a kényelmetlenség dimenzióit is.

A vevőérték a fogyasztók vásárlás előtti észlelésének, a tranzakció, vásárlás során történő értékelésének (elvárt vs. kapott) és a vásárlás utáni (használat utáni) értékelésének (elvárás vs. kapott) az eredménye (*Asgarpour–Hamid–Sulaiman, 2015*). Az érték vizsgálható olyan piaci kategóriaként, illetve a piaci tranzakciókban a szolgáltatási, gazdasági, társadalmi vagy technikai hasznosságnak a pénzben kifejezett formájaként is, amelyet a fogyasztó elismer az adott szolgáltatás vagy termék árának kifizetésével (*Vasné, 2005*).

A vevőérték összetevőinél a kiindulópontot a *Lapierre (2000)* által megalkotott hasznosság és vevői ráfordítás összetevői szerinti csoportosítás adta, amely alapján két nagy hasznossági csoport különíthető el, amik termékhez és szolgáltatáshoz kötődnek. Ezen hasznossági csoportokba tartozik például a termékminőség, a termék testre szabása, a cég vagy a szolgáltatás imázsa, illetve a kiszolgáló, eladószemélyzetbe fektetett bizalom és kapcsolat. A ráfordításoldalon pedig azonosíthatjuk a termékhez, a szolgáltatáshoz, illetve a kapcsolathoz kötődő ráfordítást (pl. idő- és energiaráfordítás, illetve a konfliktusok kezelése) (*Lapierre, 2000*). Ehhez kapcsolódóan *Pynnönen, Ritala és Hallikas (2011)* hét összetevőjét határozta meg a vevőértéknek: a termék/szolgáltatás jellemzői, elérhetősége, megbízhatósága, garanciája, empátiája, megfelelősége és biztonsága.

A korábbiakhoz kapcsolódva *Rekettye (2018)* a fentiekhez hasonló modellt alkotott meg, amelyben a hasznosságot funkcionális (termék/szolgáltatás teljesítményértéke, hozzáférhetősége) és emocionális (a cég imázsértéke, hírneve, esztétikai értéke) összetevőkre bontotta, a ráfordítási oldalon pedig olyan tényezőket sorakoztatott fel, mint az ár, az idő- és az energiaráfordítás, a használati költségek és a pszichikai ráfordítás.

Az érzelmek is kiemelten fontos szerepet játszanak a vevői megítélésben, hiszen számos kutatás igazolta, hogy a vásárlók elsősorban nem a funkcionális értékeket figyelembe véve határoznak a vásárlásról a fogyasztási cikkek nagy hányadának esetében, sokkal inkább az emocionális benyomásaik és az elvárásaik játszanak meghatározó szerepet (*Rekettye–Hetesi, 2009*).

A Bain & Company Inc. vállalat 2016-ban szintén megpróbált kidolgozni az értékösszetevőkhöz egy általános rendszert. Az érték dimenziói lényegében a Maslow-i szükségleti hierarchia piramisának kiterjesztését jelentik, azonban ők már az embereket fogyasztóként szemléltették. A kapott eredmények alapján a piramis 4 szintjét a funkcionális értékek adják: időmegtakarítás, emocionális értékek, az életet megváltoztató értékek és a társadalmi hatás értékei (*Almquist–Senior–Bloch, 2016; Balázs, 2021*).

## 1.2. Az időtényező szerepe a szolgáltatásoknál

A szolgáltatás igénybevétele vagy a termék megvásárlása során az időtényező – például a napszak, a vásárlás időpontja, a vásárlásra rendelkezésre álló idő – kiemelten befolyásoló faktor lehet. Emiatt a vásárlások többsége a lakóhelyünkhöz és a munkahelyünkhöz legközelebbi boltban valósul meg, annak ellenére is, ha ott más üzletekhez képest magasabb az ár, de egy bizonyos szintig kényelmi szempontot jelent (*Törőcsik, 2007*).

A szolgáltatás igénybevételének és előállításának egyidejűsége miatt az időmenedzsment, vagy másnéven az időtényező-kezelés a frontvonal<sup>5</sup> szabályozása szempontjából is a legkritikusabb elem. Az ügyfél ugyanis a szolgáltatás teljes frontvonalfolyamatát megvásárolja, azt az időtartamot is, amely a folyamat végéhez viteléhez szükséges. A szolgáltatás értéke szempontjából ezen időtartam lehet egyrészt hasznos, másrészt semleges, szükségszerű vagy holtidő (*Veres, 2009*). A hasznos időtartamot a szolgáltatást igénybe vevők elvárásait alapul véve célszerű meghatározni és az árpolitikával összhangba hozni, azonban csökkentése nem igazán célravezető. A semleges időtartam nem igazán igényel beavatkozást, a szükségszerű időtartam esetében viszont fontos, hogy azt a technológiailag észszerű mértékig csökkenteni tudjuk. A holtidő (várakozási idő) rendkívül károsnak számít a szolgáltatást igénybe vevők oldaláról, hiszen senki sem szeret várakozni. A holtidő kezelése a kapacitásmenedzsment feladata, de lehet befolyásolni az időtartam észlelését ügyfélváró technológiával is. A holtidők az egyes szolgáltatások tekintetében azonban keverve jelennek meg, ami kiemelten megnehezíti a frontvonalmenedzsment dolgát. Ugyanis egy étterem esetében a várakozással töltött idő nem csak holtidő lehet, hanem hasznos vagy semleges időtartam is (*Veres, 2009*). A banki szolgáltatásoknál mind a négy dimenzióval találkozhatunk: hasznos időtartamként jelenik meg pl. az információgyűjtési és a

<sup>5</sup> A szolgáltató „kontakt” része az ún. frontvonal (*frontoffice*), amelynek részei a látható tárgyi elemek, illetve az igénybe vevőkkel közvetlen kapcsolatban álló szolgáltatószemélyzet (*contact personnel*, kapcsolati személyek, frontszemélyzet). (*Veres, 2009*)

tanácsadási szakasz, semleges az ügyintézés előtti azonosítás, szükségszerű a szerződés megkötésének ideje, és holtidő a kereslet torlódása miatt fellépő várakozási és sorban állási idő. A várakozási időhöz köthető elégedettség értékelése kognitív és affektív szinten is megjelenik (Oliver, 1980; Durrande-Moreau–Usunier, 1999). A kognitív komponens arra vonatkozik, hogy az ügyfelek a várakozási időt elfogadhatónak, észszerűnek és tolerálhatónak tekintik (Durrande-Moreau–Usunier, 1999), valamint rövidnek vagy hosszúnak (Pruyn–Smidts, 1998). Az affektív, érzelmi pillér mögött olyan tényezők említhetők meg, mint az idegesség, a stressz, a frusztráció, az időpocsékolás vagy az értéktelenül eltöltött idő érzése (Van Riel et al., 2012).

Van Riel és szerzőtársai azt is kiemelik, hogy a várakozás a szolgáltatás szerves része, amit az ügyfelek a személyes megtapasztalásukon keresztül élnek át. Ayodeji és Rjoub (2020) szerint a várakozás olyan tevékenység, amelyet az ügyfelek nemkívánatosnak találnak, de muszáj részt venniük benne, hogy megszerezzék a nyújtott szolgáltatást.

Számos rendszerben, ahol a szolgáltatási igény meghaladja annak működési képességét, elkerülhetetlen a várakozás. A várakozási idő kulcsfontosságú tényező az adott szolgáltatások értékelésében, és sokat számít az, hogy újra igénybe veszik-e vagy sem (Wu–Lu–Ge, 2013). Ezért amennyiben az ügyfélnek várnia kell a kiszolgálásra, a szolgáltatónak a várakozási folyamatot élményszerű megoldásokkal, élményekkel kell csökkentenie. Fontos, hogy az unalmas, hosszú várakozás esetén a kliensek ne veszítsék el a türelmüket, érdeklődésüket, és továbbra is igénybe vegyék az adott szolgáltatást (Sarkar–Mukhopadhyay–Ghosh, 2011).

Bae és Kim (2011) szerint a legtöbb ügyfél kellemetlenebbnek érzi a folyamat előtti várakozást, mint a szolgáltatás többi része alatti várakozást, amire minden, a szolgáltató szektorban tevékenykedő vállalkozásnak figyelemmel kell lennie.

A fentiek alapján a szolgáltatási folyamat teljesítése három kulcs tényezőtől, a szolgáltatási folyamat hosszától, megbízhatóságától, valamint az alkalmazottak erőfeszítéseitől függ. Az ügyfelek értékészlelésében kiemelten fontos a szolgáltatási folyamat hossza, amelynél értelmezhető például az egyes lépések teljesítési ideje, a folyamat teljes ideje (az egyes lépések összessége), az interakció ideje, a szolgáltatásélmény időtartama (a bejelentkezéstől a távozásig), a sorban állás ideje (az egyes lépések közti várakozások összes időtartama). A folyamat teljes ideje és a sorban állás ideje teszi ki a szolgáltatás teljes időtartamát. A sorban állás nemcsak a fizikai ottlét idejét jelenti, hanem az olyan várakozási időket is, amikor az ügyintézőre kell várni telefonon (Kenesei–Kolos, 2014).

A szolgáltatási folyamat tervezésénél kiemelt szerepe van a folyamat logikai lépésekre bontásának, az időtényező, a változékonyság figyelembevételének és a tűrés szándék megállapításának. A sorban állás tervezésére többféle lehető-

ség van, így például: egy sor – egy kiszolgáló; egy sor – több kiszolgáló egymás után; párhuzamos sorok – több kiszolgáló; meghatározott több sor meghatározott több ügyintézőhöz; egy sor – több ügyintéző párhuzamosan (kígyó); számhúzás (Kovács, 2018). A tervezésnél figyelembe kell venni a háttér folyamatok idejét, a sorban állás hosszát a napszaktól, a szolgáltatás típusától és a vevői keresleti ciklusoktól függően (Kenesei–Kolos, 2014).

A várakozás észlelt időtartamára több egyéb tényező is kihat, így például egy kellemetlenebb (pl. egészségügyi) szolgáltatásnál izgatottak, türelmetlenek lehetünk, vagy az is lényeges, hogy melyik szakaszában van az ügyfél a szolgáltatási folyamatnak (pl. leadta a rendelését, a számlára vár stb.)

A sorban állás pszichológiájához kapcsolódóan az alábbiak emelhetők ki:

- az előzetesen ismeretlen időtartamú várakozás hosszabbnak tűnik, mint az ismert,
- a várakozás okának ismerete csökkenti az észlelt várakozási időt (például, ha súlyos beteghez hívták ki háziorvosunkat),
- az igazságtalan várakozás hosszabbnak tűnik,
- minél értékesebbnek találja az ügyfél a szolgáltatást, annál tovább hajlandó várni,
- egyedül várakozni hosszabbnak tűnik, mint csoportban,
- kényelmetlen helyzetben hosszabbnak tűnik a várakozás, mint kényelmesen (Kovács, 2018),
- sorban álláskor az időt átlagban 36%-kal hosszabbra becsülik az ügyfelek, mint amennyi az valójában volt, és könnyebben várakoznak, ha tudják, pontosan mikor kerülnek sorra (MasterCard, 2017);
- amennyiben minél inkább arra koncentrálnak valaki, hogy a leggyorsabb sorba kerüljön, akkor nagy valószínűséggel rossz élményként éli meg a várakozást, bármennyig is tartson (MasterCard, 2017).

## 2. Módszertan

A kutatás kvantitatív technikával, ezen belül online megkérdezéssel (önkényes, hólabda módszerrel) valósult meg, célcsoportját Magyarországon élő magánszemélyek képezték. A vizsgálat legfőbb célja az egyes generációk összehasonlítása volt az időtényezővel kapcsolatos banki észlelések alapján. A primer kutatás alapját Balázs (2021) OTDK-pályamunkája adta, amelynek online adatgyűjtésére 2020 őszén került sor. Az elemzés fő célja az egyes generációk közötti különbsé-



gek vizsgálata volt, amire alkalmas az adatbázis, míg a banki ügyfelek teljes sokaságára vonatkozó következtetések levonására csak korlátozottabban. A kérdőívbe mind nyitott, mind zárt kérdéseket beépítettek a szerzők (egyszeres és többszörös választás, 1-től 7-ig terjedő értékelőskála). A felmérés vizsgálta a tolerált várakozási időt, az időráfordítás észlelését a személyes, illetve online ügyintézésnél, valamint a banki időrabló tényezőket. A kérdésekre adott válaszok számszerűsített elemzése alap statisztikai módszerekkel, arányok megoszlásokkal, varianciaanalízissel, Tukey Post Hoc- és többdimenziós skálázás módszerrel valósult meg, az SPSS statisztikai program 25.0. verziójának segítségével.

## 2.1. A minta főbb ismérvei

A kutatás elemzésében 725 kitöltő vett részt, 411 nő és 314 férfi. Az egyes korcsoportokat tekintve szinte minden generációból sikerült legalább 100 főt elérni (Z generáció: 123 fő; Y generáció: 196 fő; X generáció: 248; baby boom generáció: 146 fő). Ez alól kivételt képeznek az 1946 előtt született válaszadók, akik közül 12 főt tudtunk elérni, ez indokolható azzal, hogy ezt a korcsoportot a legnehezebb elérni internetes, online megkérdezéssel, így elemzésünkben összevontuk a baby boom (1946–1964 között született) korosztállyal. A legtöbb kitöltő az OTP Bank ügyfele (45%), 12–12% a K&H, illetve az Erste Banké, őket a CIB Bank követi (7%), majd a Raiffeisen, az UniCredit, valamint a Budapest Bank 5–5%-kal. A válaszadók körülbelül 65%-a évente mindössze néhány alkalommal intézi személyesen a banki ügyleteit, ezenkívül inkább az online ügyintézés részesíti előnyben. A megkérdezettek majdnem 13%-a pedig negyedévente néhány alkalommal tér be a bankfiókba. Az online ügyintézés is egyre nagyobb népszerűségnek örvend az ügyfelek körében, ugyanis a kitöltők 19%-a havonta többször, 16%-uk egyszer használja ezt a csatornát bankolásra. A napi, heti rendszeres ügyintézés is nagyon gyakori (kb. 30%) a kutatásban részt vevő mobilbanki ügyfelek körében. Vannak olyan kitöltők is (40%), akik egyáltalán nem használják a mobilbank kínálatát.

## 2.2. A kutatás eredményei

A kutatás először a banki időtényezőkhöz ügyfélpercepcióit részletezi, ezen belül a ráfordításhoz kapcsolható idő-, energia- és pszichikai tényezők észleléseit az 1. táblázat szerint.

1. táblázat

**Mennyire érzélik a kitöltők az egyes ráfordításokat  
online és személyes ügyintézésnél?**

*How the respondents perceive each expense in online and personal administration?*

Állítások	Átlag	Szórás	Módusz	Medián
Személyes ügyintézés esetén				
Időráfordítás	4,29	1,674	4	4,00
Energiaárfordítás	3,84	1,693	4	4,00
Pszichikai ráfordítás	4,20	2,037	7	4,00
Online ügyintézés esetén				
Időráfordítás	3,57	1,887	4	4,00
Energiaárfordítás	3,53	1,762	4	4,00
Pszichikai ráfordítás	3,67	2,040	1	4,00

Forrás: saját számítás. N = 725. 1 – „Enyhén érzékelem”, 7 – „Kiemelten érzékelem”.

A táblázat alapján megállapítható, hogy mindhárom vizsgált tényezőnél sokkal nagyobb ráfordítást igényel a válaszadók számára a személyes ügyintézés, mint az online. Különösen a pszichikai ráfordítást érzik megterhelőbbnek, ezt támasztja alá, hogy míg a módusz 1 volt az online ügyintézés esetén a 7-es skálán, addig a személyes ügyintézésnél már 7-es volt a kitöltők által adott leggyakoribb válasz, ami nagy különbségnek tekinthető.

A generációk közötti eltérések vizsgálata szintén ANOVA- és Tukey Post Hoc-tesztel történt, amelynek eredményeit mutatja az alábbi táblázat.

2. táblázat

**A kitöltők észlelései a ráfordításokról személyes ügyintézés esetén**

*Respondents' perceptions of expenditure in the case of personal administration*

Személyes ügyintézés	1965 előtt (Veterán és baby boom generáció)	1965–1979 között (X generáció)	1980–1994 között (Y generáció)	1995 után (Z generáció)	ANOVA (p-érték)
Időráfordítás	3,97	4,26	4,39	4,60	0,012
Energiaárfordítás	3,49	3,70	4,06	4,24	0,000
Pszichikai ráfordítás	3,60	4,18	4,49	4,54	0,000

Forrás: saját számítás. N = 725. 1 – „Enyhén érzékelem”, 7 – „Kiemelten érzékelem”.

Mindegyik ráfordításnál szignifikáns összefüggés tapasztalható. A Tukey Post Hoc-teszt alapján pedig az állapítható meg, hogy a Z generáció tér el szignifikánsan ( $p = 0,009$ ) az 1965 előtt születettektől, vagyis az 1995 előtt születettek sokkal megterhelőbbnek érzékelik az időráfordítást személyes ügyintézésnél, mint a

legidősebb generáció. A többi korcsoport között nem jelentkezett lényeges különbség. Az energiaráfordítás vonatkozásában szintén a Z generáció tért el szignifikánsan mind az X generációtól ( $p = 0,019$ ), mind a baby boom, valamint a veterán korosztálytól ( $p = 0,001$ ), vagyis ők kevésbé érzékelik energiarablónak a személyes ügyintézés, mint a legfiatalabb korosztály. Különbség jelentkezett még az Y generáció és az 1965 előtt születettek között ( $p = 0,009$ ), tehát ők is energiarablóbbnak érzik a személyes ügyintézés, mint a legidősebb korcsoport. A pszichikai ráfordítást tekintve pedig a baby boom és a veterán generáció tér el szignifikánsan a többi korosztálytól, tehát ők megértőbbek ezen problémák észlelésénél (pl. ügyintéző lassúsága, modora). Az elemzést elkészítettük az online ügyintézésre vonatkozóan is.

3. táblázat

**A megkérdezettek észlelései a ráfordításokról az online ügyintézésnél**  
*Respondents' perceptions of expenditure in the case of online administration*

Online ügyintézés	1965 előtt (Veterán és baby boom generáció)	1965–1979 között (X generáció)	1980–1994 között (Y generáció)	1995 után (Z generáció)	ANOVA (p-érték)
Időráfordítás	3,41	3,63	3,58	3,67	0,609
Energiaáfordítás	3,15	3,50	3,69	3,83	0,006
Pszichikai ráfordítás	3,19	3,73	3,82	3,93	0,007

Forrás: saját számítás. N = 725. 1 – „Enyhén érzékelem”, 7 – „Kiemelten érzékelem”.

Az ANOVA-teszt alapján az időráfordításnál nem volt szignifikáns kapcsolat a generációs átlagok között, ez azonban magyarázható azzal, hogy az online ügyintézésnél az idő kevésbé lényeges tényező, hiszen a várakozás alatt az ügyfél egyéb dolgokkal el tudja tölteni az időt. Az energiaráfordítást tekintve pedig szintén az 1965 előtt született korcsoport tér el lényegesen az Y ( $p = 0,022$ ), illetve a Z ( $p = 0,007$ ) generációtól, tehát ők e tekintetben szintén kevésbé érzik energiarablónak az online ügyintézés, mint a két legfiatalabb korcsoport. Ez azzal magyarázható, hogy nekik talán kevesebb a tapasztalatuk az online ügyintézésről, mint az 1980 után születetteknek, akik már inkább ezt az ügyintézési módot preferálják. A pszichikai ráfordítás terén hasonló eredmények figyelhetők meg, annyi a különbség, hogy itt már az X generációtól is szignifikánsan eltér az 1965 előtt született korosztály.

A kitöltők által tolerált várakozási időt az egyes ügyintézési típusoknál a 4. táblázat összegzi.

4. táblázat

**A kitöltők által átlagosan tolerált várakozási idő**  
*Tolerated waiting time by the respondents in minutes*

(perc)

Ügyintézési típusok	Tolerált várakozási idő
Chates ügyintézés esetén	9
Telefonos/Call Centeres ügyintézés esetén	8
Online ügyintézés esetén	8
Személyes ügyintézés esetén	18

Forrás: saját számítás. N = 725.

Ennél a kérdésnél a kitöltőknek lehetőségük volt az általuk tolerált várakozási időt ügyintézési típusonként kiválasztani, ezt 5 perces léptékenként adtuk meg, 30 perc várakozási időig. A 30 percnél többet toleráló válaszadók megadhatták, hogy pontosan mennyit hajlandóak várakozni, ezt kvantifikálva jöttek ki a táblázatban bemutatott átlagok.

A válaszadók többsége átlagosan közel 18 percet tolerál személyes ügyintézés esetén. Ezzel szemben az online, a chates és a call centeres csatornák esetében már csak 8–9 percet hajlandóak várakozni az ügyfelek. A generációk összehasonlítását tekintve sem volt szignifikáns különbség az egyes korosztályok között az ügyintézési típusok esetén. Mindössze a chates ügyintézésnél volt eltérés a korcsoportok között, ugyanis itt az ANOVA-teszt értéke 0,012 volt. A Tukey Post Hoc-teszt alapján a Z generáció tér el szignifikánsan a két legidősebb korosztálytól (az 1965–1979 között és az 1965 előtt születettektől), vagyis a Z generáció hajlandó akár két perccel hosszabb időt tolerálni a chates ügyintézés esetén, mint a másik két korosztály.

Elemeztük az időrablásért felelős tényezőket is, mind az online, mind a személyes ügyintézés esetén.

5. táblázat

**Az időrabló tényezők észleléseinek leíró statisztikái**  
*Descriptive statistics of the perceptions of time-consuming factors*

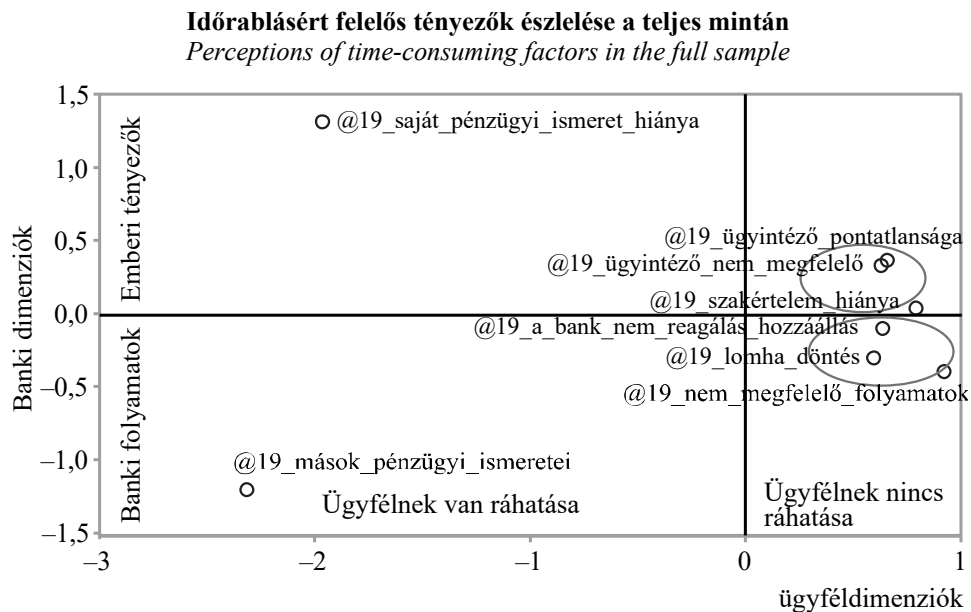
Állítások	Átlag	Szórás	Módusz	Medián
Nem megfelelő folyamatok és technikai háttér	4,59	1,787	5	5,00
Lomha döntési procedúra	4,77	1,806	7	5,00
A bank nem megfelelő reagálási készsége és hozzáállása	4,53	1,849	7	5,00
Az ügyintéző szakértelmének hiánya	4,54	1,901	7	5,00
Az ügyintéző pontatlansága	4,36	1,919	5	5,00
Az ügyintéző nem megfelelő hozzáállása	4,39	1,997	7	5,00
Saját pénzügyi ismeretek hiánya	3,70	1,707	4	4,00
Más ügyfelek alacsony szintű pénzügyi ismeretei	4,22	1,759	4	4,00

Forrás: saját számítás. N = 725. 1 – „Enyhén érzékelem”, 7 – „Kiemelten érzékelem”.

A kitöltők a lomha döntési procedúrát érzik a leginkább időrabló tényezőnek a leíró statisztikát tekintve, ugyanis az átlag, illetve a módusz is ennél a kategóriánál lett a legmagasabb. Ezt követi az ügyintéző szakértelmének hiánya, a válaszadók által adott leggyakoribb értékelés itt is 7-es volt, az átlagot tekintve pedig megegyezik a „Nem megfelelő folyamatok és technikai háttér” kategóriával, amelynél a módusz már csak 5 volt. Ezzel szemben a kitöltők a saját hiányos pénzügyi ismereteiket találják a legkevésbé időrablónak, ennél ugyanis az átlag 3,74, a módusz és a medián pedig 4,00 volt.

A fenti tényezőket többdimenziós skálázás (ALSCAL-eljárás és euklideszi távolságok) módszerével elemeztük, majd vizualizáltuk a generációs különbségeket az észlelési térképeken, ugyanis ez a dimenziócsökkentő eljárás a kitöltők észleléseit jeleníti meg grafikus formában. A módszer nagyszámú változót tömörít kevés változóba, úgy, hogy az információ jelentős része megmarad. Jelen esetben sikerült úgy végrehajtanunk a többdimenziós skálázást, hogy az adatok mindössze 2–5%-a veszett el a tömörítés során. A kapott eredményeket és a kritikus mutatókat a következő ábrák jelenítik meg.

1. ábra



A függőleges tengelyen található az időrabló tényezők, amelyek vagy a banki folyamatok, vagy a banknál dolgozó emberi tényezők hibájából fakadnak, míg a vízszintes tengely az ügyféldimenziókat foglalja magában, amelyekre az

ügyfélnek van, illetve nincs ráhatása. Az észlelési térképen jelzett körök azt szemléltetik, hogy az egyes kitöltők miképpen érzékelik az időrablásért felelős tényezőket.

A diagram jobb oldalán jelennek meg azok az észlelt időrabló tényezők, amelyek a nem megfelelő banki folyamatokból, rendszerekből adódnak, ezekre az ügyfeleknek nincs ráhatásuk, azonban mégis számos esetben kiemelten rabolják a szolgáltatást igénybe vevők idejét. Erre egy ügyfélnek csak akkor lehet ráhatása, ha panaszt tesz, és a későbbiekben a bank ezt úgy próbálja orvosolni, hogy optimalizálja a folyamatait.

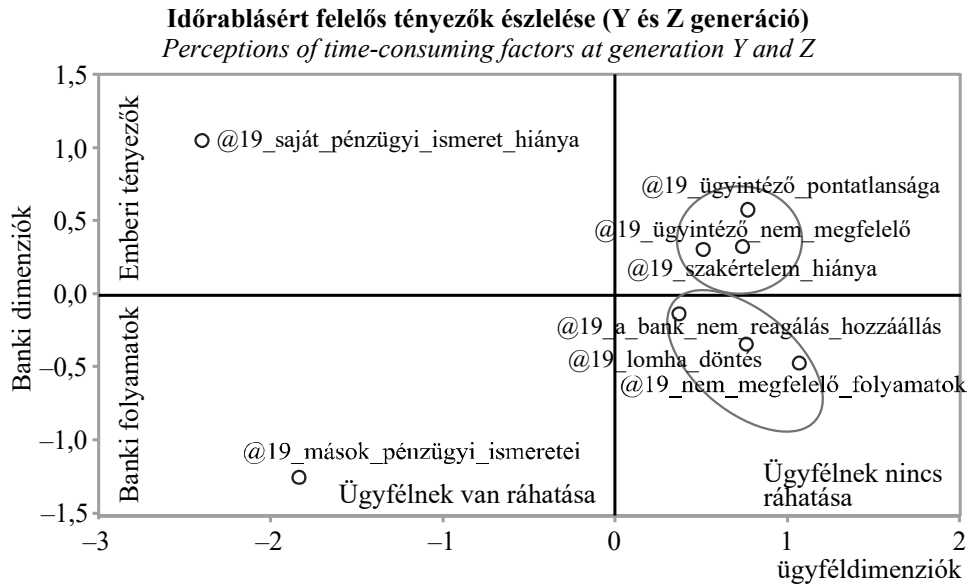
A jobb oldalon, a vízszintes tengely felett rajzolódnak ki azok az időrabló tényezők, amelyek a banki ügyintézők hibájából adódnak, és ezekre az ügyfeleknek nincsen ráhatásuk – mint például az ügyintéző pontatlansága és szakértelmének a hiánya –, tehát nem meglepő, hogy az ügyfelek azonos szinten érzékelik ezeket a tényezőket. Ezek miatt csak panaszt tudnak az ügyfelek tenni, a bank pedig próbál megoldást találni a helyzetre vagy a panaszra a későbbiekben, azonban az adott helyzetben az ügyfél azonnal ezt nem tudja megoldani.

Az 1. ábra bal oldalán két különálló tényező található (a saját pénzügyi ismeretek hiánya és más emberek pénzügyi ismereteinek a hiánya), amelyekre már az ügyfélnek is van hatása, hiszen e téren fejlesztheti ismereteit, tájékozódhat a témában, ezáltal is gyorsítva az ügyintézést. Nem véletlen, hogy a fogyasztók mindkét esetben úgy vélik, hogy ezek az időrabló tényezők nagymértékben raktuk múlnak és hatásuk van rájuk. A mások pénzügyi ismereteinek hiányát pedig úgy értékelik, hogy ők maguk is hathatnak a többi ügyfélre e tekintetben, valamint a bank is azáltal, hogy az ügyintéző próbál tanácsot adni a pénzügyekben kevésbé otthonosan mozgó ügyfeleknek, ezáltal is gyorsítva a szolgáltatási folyamatot és csökkentve a várakozási időt.

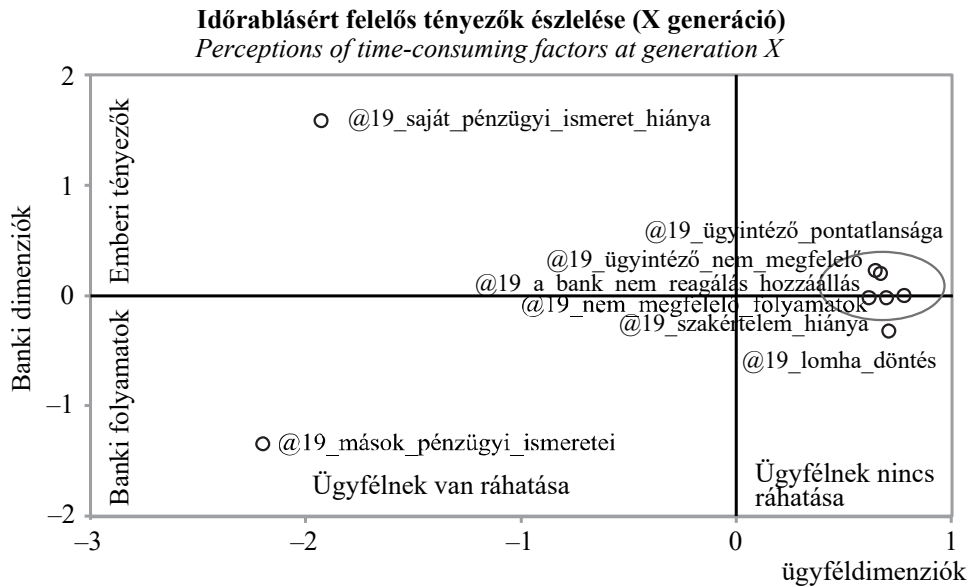
Az észlelési térképek generációs megbontásban is elkészültek. Mivel a Z és az Y generáció hasonlóan észleli az egyes időrabló tényezőket, a 2. ábra összevontan mutatja az eredményeket.

Jól látható, hogy ez az észlelési térkép szinte teljes mértékben hasonlít a korábban elemzethez, annyi a különbség, hogy ez a két korosztály úgy érzi, hogy a bank nem megfelelő reagálása már nem csak teljes egészében raktuk kívülálló tényező. Ez indokolható azzal, hogy ez a két korcsoport úgy gondolja, amennyiben aktivizálja magát, és többször felhívja a bankot, az ügyintézőket, és sürgeti a folyamatokat, illetve panaszt tesz, akkor tudják csökkenteni az időrablás kockázatát, és képesek hatni az egyes folyamatok gyorsaságára. Ez a két korcsoport érzékeli továbbá azt is, hogy ügyfélként a nem megfelelő banki folyamatokra van a legkisebb ráhatása. Továbbá ez a két korosztály úgy érzi, hogy a saját pénzügyi ismereteire kiemelten ő maga van ráhatással, ő tudja azokat a legjobban fejleszteni.

2. ábra



3. ábra



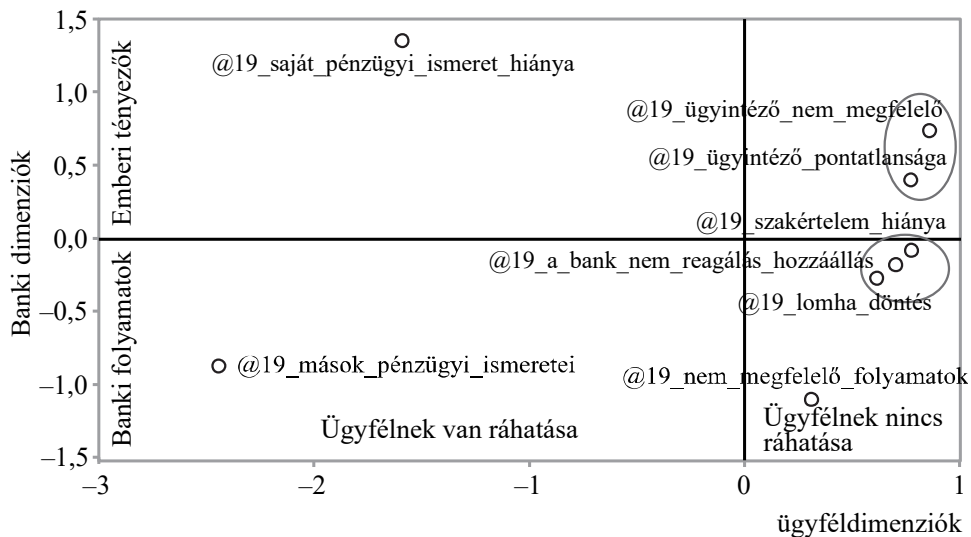
Az X generáció számára az időt rabló tényezők többsége részben a banki folyamat és részben az ott dolgozó személyzet miatti probléma. Mindezt jól szemlélteti a 3. ábra.

Jól látható, hogy az X generáció úgy észleli ezen faktorokat, hogy egyáltalán nincs vagy kismértékben van azokra ráhatása. Vagyis ennél a generációnál már megjelenik, hogy a rossz banki folyamat nemcsak magának a banknak a hibája, hanem az ott dolgozó ügyintézőké, alkalmazottaké is. Ezt jól szemlélteti a 3. ábrán bekarikázott rész: az X generáció szerint nagyrészt az ügyintézők felelősek az időrablásért a banki szolgáltatások kapcsán. A pénzügyi ismeretek tekintetében ez a korcsoport lényegében leképezi a teljes minta preferenciaterképét.

4. ábra

**Időrablásért felelős tényezők észlelése (veterán és baby boom generáció)**

*Perceptions of time-consuming factors at Veteran and Baby Boom generation*



Forrás: saját számítás. N = 158; Stress=0,03843; RSQ=0,99516.

A veterán, valamint a baby boom generációra levetítve is elkészült az észlelési térkép (4. ábra). Az 1965 előtt születettek már a banki folyamatok oldalára sorolják az ügyintéző szakértelmének hiányát, csakúgy, mint az X generáció, azonban velük ellentétben ők sokkal inkább a bankot okolják, mivel az szerintük az alkalmazottait nem megfelelően képezte ki, emiatt ők ezt már azonos szinten észlelik a lomha döntési folyamatokkal, valamint a bank nem megfelelő reagálási készségével. Viszont az észlelési térkép dimenzióit tekintve a nem megfelelő folyamatokat ők teljes mértékben úgy ítélik meg, hogy nincsen ráhatásuk, és ezt már sokkal inkább technikai és nem emberi jellegű problémaként észlelik banki



oldalról. Ez mindenképpen nagy különbség a többi korosztályhoz képest. Valamint ők már koruknál fogva kevésbé érzik szükségességét, hogy megtanuljanak összetett, új dolgokat.

### 3. Összegzés

Napjaink fogyasztója folyamatosan érzi az idő szorítását és szűkösségét, így fontos szem előtt tartani, hogy „az ár és a minőség mellett a fogyasztói döntéshozatalban értékke vált, ha az adott termék, szolgáltatás választásával időt tudnak megtakarítani” (PWC, 2016. 5. o.). Nem véletlen, hogy a vevőértékmódellek az időt a ráfordítások között jelenítik meg. Primer kutatásunk keretében a banki lakossági ügyfelek időtényezővel kapcsolatos mélyebb benyomásait és észleléseit tártuk fel. A kutatás Kenesei és Kolos (2014) alapján megerősítette a szolgáltatási folyamat három kulcstényezőjének fontosságát, így az időtartamot, az alkalmazottak erőfeszítéseit és a folyamat teljesítésének megbízhatóságát.

Minden korcsoportnál a legkritikusabb tényezőként emeltük ki a lomha döntési procedúrát, a nem megfelelő banki folyamatokat és technikai hátteret, az ügyintéző szakértelmének hiányát, valamint a bank nem megfelelő reagálási készségét és hozzáállását. A személyes ügyintézés esetében erőteljesebben észleli valamennyi korosztály a ráfordításokat (idő, energia, pszichikai), ezek jelenléte növekszik a fiatal generáció felé haladva.

Az észlelési térképeken kirajzolódott, hogy

- az Y és a Z generáció szerint a bank nem megfelelő reagálási készsége és hozzáállása nemcsak a banktól, hanem magától az ügyféltől is függhet,
- az X generáció a banki ügyintézőket és a folyamatokat közel egyenlő arányban érzik felelősnek az időrablásért, és a banki emberi tényező hibájának tudja be a nem megfelelő banki folyamatokat, valamint a nem megfelelő reagálást,
- a baby boom és a veterán korosztály az ügyintéző szakértelmének hiánya mögött a bank részéről érzi a problémát és a mulasztást. A nem megfelelő folyamatokat és a technikai hátteret viszont távolinak érzik maguktól, így a ráhatásuk lehetőségét is.

A banki szolgáltatóknak tehát folyamatosan keresniük kell az időoptimalizálási lehetőségeket, így a szolgáltatások igénybevételét megkönnyítő megoldásokat (pl. honlapfejlesztések, önkiszolgáló rendszerek, 7/24 ügyfélszolgálat, chat,

videóbank stb.), a várakozási idő csökkentését (pl. gyorsítópultok, folyamatok egyszerűsítése, MI) és a várakozási érzet csökkentését (pl. videófal, gyereksarok, közösségi terek stb.)

Tanulmányunk az időtényezővel kapcsolatos észleléseket a banki szolgáltatásoknál generációs bontásban is vizsgálja. Ilyen megközelítésben sem Magyarországon, sem nemzetközi vonatkozásban nem készültek elemzések, így eredményeink jó alapot biztosítanak gyakorlati oldalról a banki folyamatok fejlesztését célzó projektekhez és a sikeres pozicionáláshoz. A tanulmány az időtényezőt többségében általánosságban vizsgálja, de ez egyidejűleg utat nyit a további kutatási irányokhoz, pl. szolgáltatás- és csatornatípusonkénti megbontású elemzésekhez, illetve a mesterséges intelligencián alapuló (digitális üzleti asszisztensek), kiszolgálással kapcsolatos ügyfélészlelések vizsgálatához.

## Irodalom

- Abbaszadeh, H. – Alamtabriz, A. – Irandoost, M. – Salavati, A. (2019): Branding to create consumer value in the Iranian banking system. *Consumer Behavior Studies Journal*. Vol. 6. No. 1. pp. 193–211. <https://doi.org/10.1080/1743873X.2016.1264958>
- Almquist, E. – John, S. – Nicolas, B. (2016): The elements of Value – Measuring – and delivering – what customers really want. *Harvard Business Review*. pp. 3–9.
- Anderson, C.H. – Vincze, J. W. (2000): *Strategic Marketing Management*. Houghton Mifflin Company. Boston.
- Arif, I. – Aslam, W. – Hwang, Y. (2020): Barriers in adoption of internet banking: A structural equation modeling-Neural network approach. *Technology in Society*. Vol. 61. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101231>
- Asgarpour, R. – Hamid, A. B. A. – Sulaiman, Z. B. (2015): A Review on Customer Perceived Value and Its Main Components. *Journal of Advanced Review on Scientific Research*. Vol. 9. No. 1. pp. 27–40. ISSN (online): 2289-7887
- Ayodeji, Y. – Rjoub, H. (2020): Investigation into waiting time, self-service technology, and customer loyalty: The mediating role of waiting time in satisfaction. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing* Vol. 31. No. 3. <https://doi.org/10.1002/hfm.20867>
- Balázs B. F. (2021): *Idő szerepe a banki ügyfélélmény megteremtésében*. OTDK-dolgozat. Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar. Sopron.
- Comnica Kft. (2020): *Ügyfélélmény a járvány után: 6 trend, ami újraírja a szabályokat*. Develor Lakossági CX Kutatás. 2020. augusztus 6. <https://comnica.hu/blog/ugyfelelmeny-a-jarvany-utan/>
- Deloitte (2021): *Online szakikereső a bankomtól? – A magyar ügyfelek hallatták hangjukat*. 2021. augusztus 4. <https://www2.deloitte.com/hu/hu/pages/technologia/articles/deloitte-digital-magyar-banki-ugyfelek-kutatas.html>
- Duchessi, P. (2004): *Crafting customer value: the art and science*. Purdue University Libraries. New Edition. West Lafayette
- Durrande-Moreau, A. – Usunier, J. C. (1999): Time styles and the waiting experience: an exploratory study. *Journal of Service Research*. Vol. 2. No. 2. pp. 173–186. <https://doi.org/10.1177/109467059922005>

- Ercsey I. (2014): *Közös az értékteremtés a kulturális szektorban?* Magyar nyelvű konferenciaközlemény. „Marketingmegújulás”: Marketingoktatók Klubja 20. Konferenciája. <http://eco.u-szeged.hu/download.php?docID=39974>
- FintechZone (2021): *Életmód asszisztenssé válhatnak a mobilbanki alkalmazások*. Szeptember 9. <https://fintechzone.hu/életmód-asszisztensse-valhatnak-a-mobilbanki-alkalmazások/>
- Graf, A. – Maas, P. (2008): Customer value from a customer perspective: A comprehensive review. *Journal für Betriebswirtschaft*. Vol. 58. No. 1. pp. 1–20. <https://doi.org/10.1007/s11301-008-0032-8>
- Gumkwang, B. – Dae-Young, K. (2011): The Effects of Offering Menu Information on Perceived Waiting Time and Customer Satisfaction: The Case of a Casual Dining Restaurant in Korea. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. Vol. 23. No. 7. pp. 746–767. <https://doi.org/10.1080/19368623.2014.879547>
- Gyulavári T. – Keszey T. (2016): *Marketingtervezés*. Akadémiai Kiadó Zrt. Budapest.
- Hawkins, D. I. – Best, R. J. – Coney, K. A. (2004): *Consumer Behavior: Building Marketing Strategy*. 9th edition. McGraw – Hill, Inc. New York.
- Kotler P. – Keller K. L. (2012): *Marketingmenedzsment*. Akadémiai Kiadó Zrt. Budapest.
- Kovács I. (2018): *Szolgáltatásmarketing 2. segédanyag*.
- Lapierre, J. (2000): Customer perceived value in industrial contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 15. No. 2/3. pp. 122–140. <https://doi.org/10.1108/08858620010316831>
- Laukkanen, T. – Lauronen, J. (2005): Consumer value creation in mobile banking services. *Int. J. Mobile Communications*. Vol. 3. No. 4. pp. 325–338. <https://doi.org/10.1504/IJMC.2005.007021>
- Laukkanen, P. – Sinkkonen, S. – Laukkanen, T. (2008): Consumer resistance to internet banking: postponers, opponents and rejectors. *International journal of bank marketing*. Vol. 26. No. 6. pp. 440–455. <https://doi.org/10.1108/02652320810902451>
- McDougall, G. H. G. – Levesque, T. (2000): ‘Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation’. *Journal of Services Marketing*. Vol. 14. No. 5. pp. 392–410. <https://doi.org/10.1108/08876040010340937>
- Mainardes, E. W. – Rosa, C. A. d. M. – Nossa, S.N. (2020): Omnichannel strategy and customer loyalty in banking. *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 38. No. 4. pp. 799–822. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2019-0272>
- MasterCard (2017): *Igen, egy sorban állásról szóló cikk is lehet érdekes*. 2017. szeptember 9. [https://hvg.hu/brandcontent/20171108\\_Igen\\_egy\\_sorban\\_allasrol\\_szolo\\_cikk\\_is\\_lehet\\_erdekes](https://hvg.hu/brandcontent/20171108_Igen_egy_sorban_allasrol_szolo_cikk_is_lehet_erdekes)
- Oliver, R. L. (1980): A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of marketing research*. Vol. 17. No. 4. pp. 460–469. <https://doi.org/10.2307/3150499>
- Pynnönen, M. – Ritala P. – Hallikas J. (2011): The new meaning of customer value: A systemic perspective. *Journal of Business Strategy*. Vol. 32. No. 1. pp. 51–57. <https://doi.org/10.1108/02756661111100328>
- Piskóti I. – Havriló A. – Bárkányi P. (2016): *A vevő értéke, avagy az ügyfélkör-elemzés haszna és módszertana*. <https://www.studocu.com/hu/document/miskolci-egyetem/business-marketing-menedzsment/lecture-notes/vevoertek-business-marketing-menedzsment/3055813/view>
- Pruyn, A. – Smidts, A. (1998): Effects of waiting on the satisfaction with the service: Beyond objective time measures. *International journal of research in marketing*. Vol. 15. No. 4. pp. 321–334. <https://doi.org/10.1016/S0167-81169800008-1>
- Rekettye G. (2018): *Értékteremtés 4.0*. Akadémiai Kiadó. Budapest.
- Rekettye G. – Hetesi E. (2009): *Kínálatmenedzsment*. Akadémiai Kiadó Zrt. Budapest.
- Sarkar, A. – Mukhopadhyay, A. R. – Ghosh, S. K. (2011): Improvement of service quality by reducing waiting time for service. *Simulation Modeling Practice and Theory*. Vol. 19. No. 7. pp. 1689–1698. DOI:10.1016/j.simpat. 2011. március 4.

- Shankar, A. (2021): Impact of mobile banking application interactivity on consumer engagement: An Experiment-based investigation. *Journal of Global Information Management (JGIM)*. Vol. 30. No. 5. pp. 1–18.
- Schiffman, L. G. – Kanuk, L. L. (2004): *Consumer Behavior*. 8th edition. Upper Saddle River. Pearson Education. Inc. New Jersey.
- Shokeen – Ram, N. – Ruwali N. P. (2022): Information and Communication Technology (ICT) in Education. *Kala Sarovar*. Vol. 25. No. 1. pp. 547–550.
- Srinivas, V. – Wadhvani, R. (2018): The value of online banking channels in a mobile-centric world. 13 December. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/online-banking-usage-in-mobile-centric-world.html>
- Törőcsik M. (2007): *Vásárlói magatartás*. Akadémiai Kiadó Zrt. Budapest.
- Törőcsik M. (2011): *Fogyasztói magatartás. Insight, trendek, vásárlók*. Akadémiai Kiadó. Budapest.
- Törőcsik M. (2002): *Az „új” fogyasztó az információs társadalomban*. In: Dr. Garamhegyi Ábel, Árpádfalviné Szabó Éva (szerk.): *Az információs társadalom marketingkihívásai*. Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar. Szeged. pp. 44–48.
- Van Riel, A. C. – Semeijn, J. – Ribbink, D. – Bomert-Peters, Y. (2012): Waiting for service at the checkout: Negative emotional responses, store image and overall satisfaction. *Journal of Service Management*. Vol. 23. No. 2. pp. 144–169. <https://doi.org/10.1108/09564231211226097>
- Vasné E. M. (2005): *Marketing döntések a fejlett gazdaságokban*. AULA Kiadó Kft. Budapest.
- Veres Z. (2009): *A szolgáltatásmarketing alapkönyve*. Akadémiai Kiadó Zrt. Budapest.
- Wu, J. R. – Lu, S. G. – Ge, Y. E. (2013): Identifying Factors Impacting Customers’ Perceived Waiting Time in High Density Passenger Flow Waiting Areas. *Social and Behavioral Sciences* Vol. 96. pp. 1801–1811. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.08.205>