



ÓBUDAI EGYETEM

**Keleti Károly Gazdasági Kar
Közgazdaságtudományi és Pénzügyi Intézet**

SZAKDOLGOZAT

**ÓE-KGK
2023**

Hallgató neve:
Hallgató törzskönyvi száma:

**Bodnár Dániel
T006446/FI12904/G**



ÓBUDAI EGYETEM
ÓBUDA UNIVERSITY

Óbudai Egyetem
Keleti Károly Gazdasági Kar
Közgazdaságtudományi és Pénzügyi Intézet

SZAKDOLGOZAT FELADATLAP

Hallgató neve: Bodnár Dániel

Szakedolgozat száma: SZD2308281436059501

Törzskönyvi száma: T006446/FI12904/G

Neptun kódja:

Szak: Gazdálkodási és menedzsment (BA)

Specializáció: Pénzügyi menedzsment specializáció

A dolgozat címe: Szolgáltatásfejlesztés a Raiffeisen Banknál kis- és középvállalatok számára

A dolgozat címe angolul: Service improvement for Raiffeisen Bank small and medium-sized companies

A feladat részletezése:

1. Mutassa be a Raiffeisen Bankot!
2. Mutassa be a bank elektronikus szolgáltatásait!
3. Készítsen szakértőkkel mélyinterjút a termékekről!
4. Tegyen javaslatokat a szolgáltatások fejlesztésére!

Intézményi konzulens neve: Horváth István

A kiadott téma elévülési határideje: 2024. 12. 15.

Beadási határidő: 2023. 12. 15.

A szakedolgozat: Nem titkos.

Kiadva: Budapest, 2023. 11. 16.



Intézetigazgató

A dolgozatot beadásra alkalmasnak találom.

Horváth István
belső konzulens

külső konzulens



ÓBUDAI EGYETEM

Keleti Károly Gazdasági Kar

HALLGATÓI NYILATKOZAT

Alulírott Bodnár Dániel (Neptunkód: [REDACTED]) hallgató kijelentem, hogy a szakdolgozat saját munkám eredménye, a felhasznált szakirodalmat és eszközöket azonosíthatóan közöltem. Az elkészült szakdolgozatban található eredményeket az egyetem és a feladatot kiíró intézmény saját céljára térítés nélkül felhasználhatja, a titkosításra vonatkozó esetleges megkötések mellett.

Budapest, 2023.11.08.

hallgató aláírása

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS.....	1
2. RAIFFEISEN BANK BEMUTATÁSA	3
2.1. A Raiffeisen Bank Zrt. vállalati értékei	4
2.2. Fiókok, szegmensek a Bankon belül	6
3. MUNKAKÖRÖK A BANKFIÓKBAN	7
3.1. Fiókgazdátó.....	7
3.2. Lakossági tanácsadó/ügyfélreferens	7
3.3. Jelzálog szakértő.....	8
3.4. Prémium tanácsadó/szakértő	8
3.5. Kisvállalati kapcsolattartó.....	8
3.6. Banki pénztáros	9
3.7. Kisvállalati Szakmai Utánpótlás Program gyakornok (SZUP)	9
4. A RAIFFEISEN BANK TERMÉKEI ÉS SZOLGÁLTATÁSAI.....	10
4.1. Lakossági termékek és szolgáltatások	10
4.2. Kiemelt ügyfelek.....	11
4.3. Kisvállalkozások termékei a Raiffeisen Banknál	12
4.3.1. Számlák	12
4.3.2. Bankkártyák	12
4.4. Kisvállalkozások szolgáltatásai a Raiffeisennél.....	13

4.4.1. Elektronikus szolgáltatások	13
4.4.2. A felületen, a Vállalati ügyfelek számára elérhető szolgáltatások:	16
4.4.3. Hitel, finanszírozás	18
4.4.4. Bankgarancia	20
5. SZOLGÁLTATÁSFEJLESZTÉS	22
5.1. Service Design	22
5.2. Online számlanyitás customer journey a Raiffeisen Banknál.....	23
5.3. A nagyvállalati Service Design	23
5.4. Digitalizáció	25
6. MÉLYINTERJÚ	28
6.1. Az első mélyinterjú kérdései-válaszai.....	28
6.2. Ügyfélélmény	34
6.3. A második mély interjú	35
7. ÖSSZEGZÉS	44
IRODALOMJEGYZÉK	46
TARTALMI KIVONAT	I

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra Micro vállalati ügyfelek szegmentálása a Raiffeisen Bank Zrt-nél.....	6
2. ábra Lakossági ügyfelek szegmentálása a Raiffeisen Bank Zrt-nél.....	11
3. ábra NRC Service Design Triple Diamond modell.....	24

TÁBLAJEGYZÉK

1. táblázat A lakossági termékek és szolgáltatások bemutatása.....	10
---	-----------

1. BEVEZETÉS

A pénz világa a tőkepiac és a banki szféra már kiskorom óta érdekelt, mivel édesapám közgazdász és sikeres ingatlanfejlesztő. Mindig is arra tanított, hogy helyén tudjam kezelni és be tudjam osztani a pénzemet. Azt mondta, hogy legyen egy olyan pénzügyi költségvetésem, stratégiám, amiben meg tudom határozni, hogy havi rendszerességgel mekkora összeg fog beérkezni, mekkora lesz a kiadásom és mennyi pénzt rakjak félre, amiből később meg tudom vásárolni azokat a termékeket, amiket csak szeretnék és meg tudjam valósítani az álmaimat.

Az egyetemi jelentkezésnél is ezt tartottam szem előtt, hogy olyan felsőoktatási intézményben helyezkedjek el, ahol ezeket el tudom sajátítani és hasznosítani, illetve fejleszteni tudom.

A Raiffeisen Banknál 2023 márciusában kezdtem el dolgozni, mint Szakmai Utánpótlás Program (SZUP) gyakornok. A SZUP-os program célja az, hogy a kétszer 6 hónapos időintervallum alatt felkészítsék az újonnan érkezett fiatalokat, akik rendkívüli ambíciókkal és motiváltsággal érkeznek a bankszektorba. A képzés, amiben részt veszek a Kis- és Középvállalati oldalt célozta meg és ezeknek a sajátosságait tanítják meg nekünk a Mentoraink és céges kollégáink. Rengeteg segítséget kapok és teljeskörű tájékoztatást, hogy a folyamatokat szabályosan és pontosan tudjam elvégezni.

Elsősorban az adminisztratív feladatokat látjuk el, mint például adatszolgáltatások, lakcímkártya, személyi igazolvány számának módosítása, bankkártya átadása, limitmódosítások, alszámla nyitása és még sok más izgalmas tevékenység, ezzel is segítve, könnyítve kollégáink munkáját. Számos fejlődési lehetőségem van, a tudásom elmélyítésében segítenek az oktatások is, amiket két hetente tartanak az erre szakosodott banki dolgozók.

A szakdolgozatom témájának is azért választottam a Szolgáltatásfejlesztést a Raiffeisen Bank Zrt. Kis- és Középvállalatok számára, mivel nap, mint nap ebben dolgozom és teljes körű rálátást kapok a folyamatokról és arról, hogy mi hogyan épül fel. A főbb

szempontok, amiket be fogok mutatni, a Raiffeisen Bank története, vállalati értékei, versenytársakkal való kapcsolat, a Bank termékeinek és szolgáltatásainak bemutatása, bankon belüli digitalizáció. Mélyinterjút készítettem a bankon belüli szakemberekkel és az ehhez kapcsolódó gazdasági cikkek feldolgoztam és kiértékeltem.

Jelen szakdolgozat elsődleges forrásaként a mélyinterjúk, illetve a munkahelyemen szerzett tapasztalatok szolgáltak. A dolgozat aktualitásának és specifikusságának köszönhetően a témában kevés idevonatkozó szakirodalmi forrás lelhető fel, ebből következően számos interneten publikált cikk és interjú került felhasználásra a téma feldolgozása során.

2. RAIFFEISEN BANK BEMUTATÁSA

A Bankcsoport elnevezése Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888) német társadalmi reformer nevéhez köthető, akinek célja és küldetése az volt, hogy a súlyos gazdasági és társadalmi problémákra megoldást találjon. Raiffeisen egy modellt alakított ki, amiben nem a profitra, hanem a szövetkezetek tagjaira fókuszálnak, akiknek a megtakarításait hitelalaptársaságokban gyűjtötték össze és alacsonyabb költségű, hosszú lejáratú kölcsön formájában osztották szét a tagok között. (IRU, 2023)

A Raiffeisen Bank International AG (RBI) kezdetekben még Raiffeisen Zentral Bankként volt ismert, melynek megalapítása az 1927-es évhez köthető bécsi székhellyel. Az RBI univerzális bank az Erste Group Bank (2022-es mérés alapján: 323.865 millió euró) után Ausztria második legkiemelkedőbb bankja mérlegfőösszegű rangsorolás alapján (Raiffeisen Bank International AG – RBI: 207.057 millió euró). (Advantage Austria, 2023) Közép- és Kelet-Európában vezető vállalati és befektetési banknak számít, ausztriai hazai piaccal. Az RBI 12 leánybankkal rendelkezik a Közép- és Kelet Európai régióban 17,7 millió ügyfelet kezel és megközelíti a 45 000 fős alkalmazotti létszámot. (RBI, 2023)

A magánszemélyek mellett kis- és közép, nagyvállalatok, önkormányzatok, egyesületek, alapítványok és nonprofit szervezetek számára is speciális termékeket és szolgáltatásokat fejleszt ki kedvező feltételek mellett.

Az 1986 december 10-én alapított Raiffeisen Bank Zrt. a magyar pénzügyi szegmens egyik legjelentősebb kereskedelmi bankja és az RBI egyik leánybankja. Jogelődje az Unicbank, ami 1 milliárd forint alaptőkével, a magyar tulajdonosok mellett 3 nemzetközi pénzügyi intézet részvételével alakult. 1987 január 1-jén, amikor bevezették Magyarországon a kétszintű bankrendszert. Működését 36 fővel kezdte, és első fiókját 1992-ben Szegeden nyitotta az Unicbank, utána 93-ban Győrben, 94-ben Pécsen, 1995-ben Debrecen, Miskolc, Székesfehérvár és Zalaegerszeg következett. 1997 elején névváltoztatás történt Raiffeisen Unicbank-ra. 1999. január 28-án kapta a jelenlegi nevét a Raiffeisen Bank-ot. 2015-ben 112 bankfiókja működött a pénzügyi intézetnek, majd ez a szám 67-re csökkent 2016-ra. (Raiffeisen, 2023)

Székhelye a Váci út 116-118. szám alatt található (AGORA).

Leányvállalatai:

- Raiffeisen Befektetési Alapkezelő Zrt. (*RIF*),
- Raiffeisen Biztosításközvetítő Kft. (*RIM*),
- Raiffeisen Energiaszolgáltató Kft. (*REN*),
- Szolgáltató Központ Kft. (*RBSC, Nyíregyháza*),
- Raiffeisen Corporate Lízing Zrt. (*RCL*),
- Raiffeisen Autó Lízing Kft (*RAL*).

2.1. A Raiffeisen Bank Zrt. vállalati értékei

1. Kezdeményezés

A Bank számára a 4 fő vállalati értékből az egyik legmeghatározóbb a kezdeményezés, mivel nap, mint nap új és új ügyfelekkel foglalkoznak a kollégák különböző problémákat orvosolnak. Elengedhetetlen az új ügyfélszerzés folyamata, amikor is a Bank számára még ismeretlen potenciális a banknál számlát még nem vezető ügyfeleket keresnek meg és hívnak be a fiókokba vagy terelik online felületre a számlanyitást vagy az ügyintézését. Fontosnak tartom, hogy egy bank merjen nyitni az újdonságok felé és legyen minden esetben felkészült és kezdeményező, a Raiffeisen Banknál ezek a tulajdonságok tapasztalataim szerint mind megvannak.

2. Együttműködés

Az együttműködés vállalati értéknél, mind a belső és mind a külső együttműködést értjük. A kollégáknak fiókon és szervezeten belül is napi szinten együtt kell, hogy működjenek, hiszen a zavartalan, pontos és gördülékeny ügyintézéshez és a sikerek eléréséhez elengedhetetlen folyamat. Emellett együtt kell működnünk az ügyfelekkel, meg kell ismerni őket és kérdésekkel, rávilágítani az igényeikre, problémáikra és ezekre közös, az ügyfélszámára a legkedvezőbb megoldást találni.

3. Felelősségvállalás

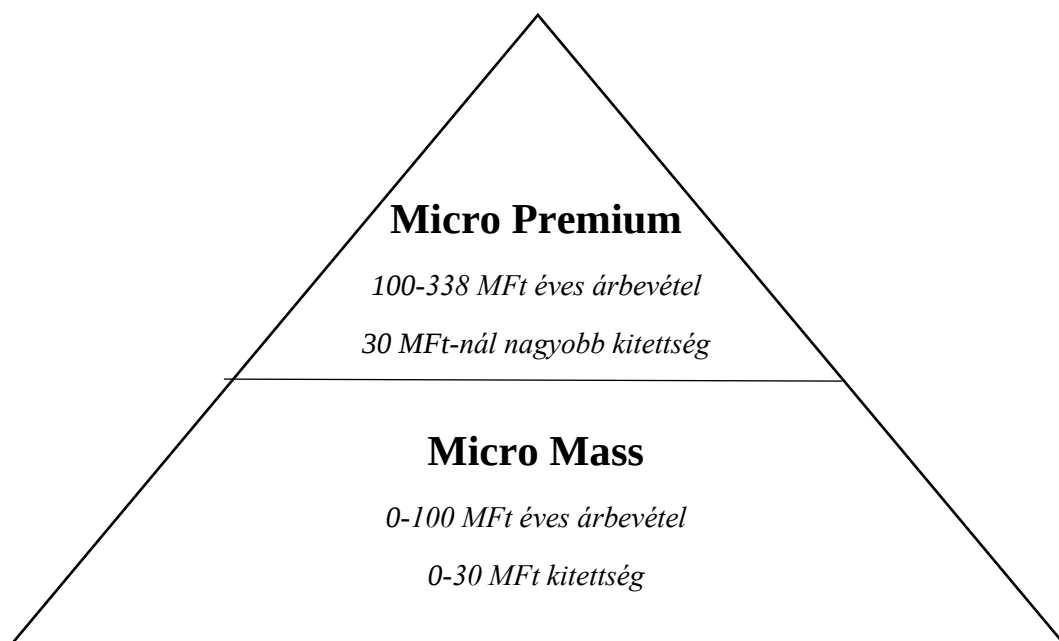
Tetteinkért és cselekedeteinkért felelősséget kell, hogy vállaljunk, enélkül se a produktivitást, se az eredményt és legfőképp sikereket se tudunk elérni és előrébb jutni a munkában, életben, a Bank is pont így jár el. Mivel az egyik legszenzitívebb eszközzel, pénzzel foglalkozik, ezért fontosnak tartom, hogy a folyamatok precízen, pontosan, teljes odafigyeléssel legyenek végrehajtva és céltudatosan az ügyfél elégedettségnek eleget téve hajtsák végre. Foglalkozni kell a következményekkel, amelyek az esetleges hibákból adódnak, emberből vagyunk ezáltal hibázunk, de figyelni kell arra, ha ez előfordul, akkor gyorsan és szakszerűen járjanak el, úgy, hogy az ügyfeleknek és a Banknak se származzon kára belőle.

4. Tanulás

A Raiffeisen Bank biztosítja minden új belépőnek a fejlődéshez és a munkaköréhez megfelelő képzést. Amikor én beléptem a Bankhoz tavasszal, személyes tapasztalatból mondhatom, hogy az oktatások és betanítások nagy mértékben hozzájárultak ahhoz, hogy be tudjak illeszkedni és a munkavégzést és szaktudást el tudjam sajátítani a banki területen belül. Véleményem szerint sose késő elkezdni, folytatni vagy akár új ismeretekre szert tenni. Az ön- és csapatfejlesztés az új tanulási szokásokon, módszereken alapul, meg kell tanulnunk tanulni, a Bank is erre neveli az alkalmazottakat.

2.2. Fiókok, szegmensek a Bankon belül

Jelenleg 66 bankfiók és 13 Friedrich Wilhelm Raiffeisen „Privát Bankfiók” működik Magyarországon. Az ügyfélszegmentáció két nagy szegmensre válogatja az ügyfeleket, a Retail-re és a Corporate-re. A Retail szegmensbe tartoznak: Lakossági (PI mass), Prémium (PI premium), Private (FWR) és Kis- és Középvállalati ügyfelek (SB). A Corporate szegmensbe pedig az Önkormányzatokat (MUNI), a Középvállalatokat (MC) és a Nagyvállalatok (LC) ügyfeleit sorolják.



1. ábra Micro vállalati ügyfelek szegmentálása a Raiffeisen Bank Zrt-nél

Forrás: Saját szerkesztés

3. MUNKAKÖRÖK A BANKFIÓKBAN

A továbbiakban a bankfióki munkaköröket és felelősségi szinteket mutatom be.

3.1. Fiókigazgató

A fiókigazgató munkaköre és feladatai igénylik a legnagyobb figyelmet, türelmet és szakértelmet. Ő az az ember, aki felel minden egyes folyamat szabályos működéséért, ő ellenőrzi utolsóként a számlanyitások, hitelügyletek, jelzálog szerződések, értékpapír számlák dokumentumait, hogy mindegyik megvan-e, szabályosan ki van-e töltve és alá van-e írva az arra jogosult felek részéről. Feladatai továbbá: üzleti tervezés és monitoring, értékesítési management, vezetői feladatok, üzletági és régióközponti kapcsolattartás. Mély szakmai tapasztalattal kell rendelkeznie mind lakossági, prémium, és mind vállalati szegmensben is, hogy ha a kollégáknak kérdésük van, releváns válaszokat, tanácsokat tudjon adni. Egy jó vezetőnek véleményem szerint megfelelő soft és hard skillekkel kell rendelkeznie. Soft skillek alatt értem az aktív hallgatást, megfelelő érzelmi intelligenciát, megfelelő figyelmet és megértést kell sugároznia a munkatársai és az ügyfelek felé. Hard skillekhez pedig a szakmaiságot, az évek alatt megszerzett tudást és tapasztalatot (rutint) sorolom, egy konkrét szakterületen belül.

3.2. Lakossági tanácsadó/ügyfélreferens

A bejövő, walk-in és az időpontra érkezett lakossági ügyfelek kiszolgálásával, termékeink értékesítésével foglalkozik. Mindennapi feladatai, amiket ellát az a Számlanyitás/Számlazárás, ajánlás és keresztértékesítés, biztosítások bemutatása és értékesítése, ha igény van rá. A Raiffeisen Bank több biztosítóval is kapcsolatban van, úgy, mint az NN és UNIQA. Biztosítások, amik köthetőek: élet-, nyugdíj-, lakás-, és utasbiztosítás. Az ügyfélreferensek mindezek mellett még foglalkoznak hitelezéssel is, fedezetlen bankszámlahitelek, személyi kölcsönök, hitelkártya. Az elhunyt ügyfelek számláit és hagyatéki ügyeket is csinál. Értékpapír számlával, megtakarítással és befektetésekkel kapcsolatos folyamatokért is felelős a referens.

3.3. Jelzálog szakértő

A jelzálog szakértő munkakör egy része tartalmazza a lakossági ügyintézés folyamatait, de fő feladata a jelzálog alapú ügyletek, a Babaváró Hitel, a CSOK+ Kamattámogatott Hitel és ami a CSOK-kal együtt igényelhető, Otthonteremtési Kamattámogatott Hitel. Az ezért felelős referens az ügyfeleknek ajánlatot készít, a kalkulációtól az igénylésig, mindig az ügyfeleknek legkedvezőbb feltételek mentén. Miután elvégezte a szükséges ellenőrzéseket és mindent rendben talált, leszerződik az ügyféllel. Meglévő hiteleket kezel, szerződésmódosításokat, keresztértékesítéseket végez és a számlanyitásból is kiveszi a részét.

3.4. Prémium tanácsadó/szakértő

A Prémium ügyfélszegmens teljes körű kiszolgálása egyedi szolgáltatásokkal, rejtett igények feltérképezése és megfelelő termékmegoldás ajánlása. Bármilyen életszituációra befektetési és hiteltermékek teljes tárházával pénzügyi tanácsadás, amelyek csak a kiemelt ügyfeleknek elérhetőek. Minden Prémium ügyfélnek saját referense van, akit munkaidőben bármikor kereshet felmerülő kérdés kérés esetén. A mindennapok pénzügyi nehézségeit áthidaló megoldások kidolgozása mellett az adminisztratív feladatok ellátását szolgáló ügyfélélmény növelése érdekében történő magasfokú munkavégzés. A pénztárral és háttérosztályokkal együttműködés napi szinten.

3.5. Kisvállalati kapcsolattartó

A Kisvállalati kapcsolattartók dedikált tanácsadói a mikro- és kisvállalati ügyfeleknek. Feladatuk első sorban az új ügyfelek akvizíciója és a meglévő ügyfelekkel való kapcsolattartás.

A szolgáltatási körök közé tartozik a bankszámlavezetés, hiteltanácsadás. Állami támogatott és piaci hiteleket kínálunk ügyfeleinknek a tanácsadástól a folyósításig. Különböző fizetési megoldásokat kínálunk azon ügyfeleinknek, akik az átutaláson és a

készpénzes fizetésen túl szeretnének egyéb alternatívákat kínálni partnereiknek. Két szolgáltató POS terminálját közvetítjük, ebben az esetben a szolgáltatóktól ajánlatot kérünk be az ügyfelek részére. Ingyenes applikációval egy saját QR kódos fizetési rendszert tudunk biztosítani azon ügyfélkörnek, akik szeretik a gyors és egyszerű fizetési lehetőségeket, de nincs szükségük POS terminálra.

A bankfióki lakossági és prémium területekkel szoros együttműködésben dolgozunk.

3.6. Banki pénztáros

A Pénztár feladati közé tartozik a napi ki- és befizetések, a valutaváltással kapcsolatos folyamatok, pénztári nyilvántartások, statisztikák vezetése, kimutatások készítése. A pénztári kollégának is, mint minden másik munkakörért felelős referensnek, kötelessége az ügyfelek edukációja a digitalizálódó bankoláshoz illeszkedő pénzügyi szolgáltatások körében.

A bankkártyákat, hitelkártyákat és az ezekhez tartozó PIN kódot tartalmazó kártyákat is a banki pénztáros veszi át, érkezteti és postázza. Aláíró kartonokat vesz fel az ügyfelektől és fűzi le azokat.

3.7. Kisvállalati Szakmai Utánpótlás Program gyakornok (SZUP)

A Szakmai Utánpótlás Programról, amiben tevékenykedem már írtam korábban Szakdolgozatomban. 2011 óta működő tehetséggondozó program, melyben a pályakezdőknek és a friss diplomásoknak nyújt munka és karrier fejlődési lehetőséget a Raiffeisen Banknál. A programra való toborzás évente két alkalommal indul, tavasszal és ősszel. A bankfióki SZUP-os feladataim közé tartozik a vállalati ügyfelek megkeresése, kapcsolattartás és az akvizíció (új ügyfelek szerzése) is, a mindennapi ügyintézés és ügyfélszolgálat mellett. (Raiffeisen Bank, 2023)

4. A RAIFFEISEN BANK TERMÉKEI ÉS SZOLGÁLTATÁSAI

Annak érdekében, hogy megfelelő képet tudjak adni a szolgáltatásfejlesztés relevanciájáról, először a termékeket fogom bemutatni. Szeretném ismertetni mélyebben az Elektronikus szolgáltatásokat vállalati oldalon belül, hisz mi is egy gyorsan fejlődő digitalizált világban élünk, ahol elengedhetetlen a rendszeres mobil és internethasználat. A másik fontos szolgáltatás, amit az ügyfelek jellemzően igénybe vesznek, azok a Hitelek, melyet a későbbiekben kifejtek. (Raiffeisen Bank, 2023)

4.1. Lakossági termékek és szolgáltatások

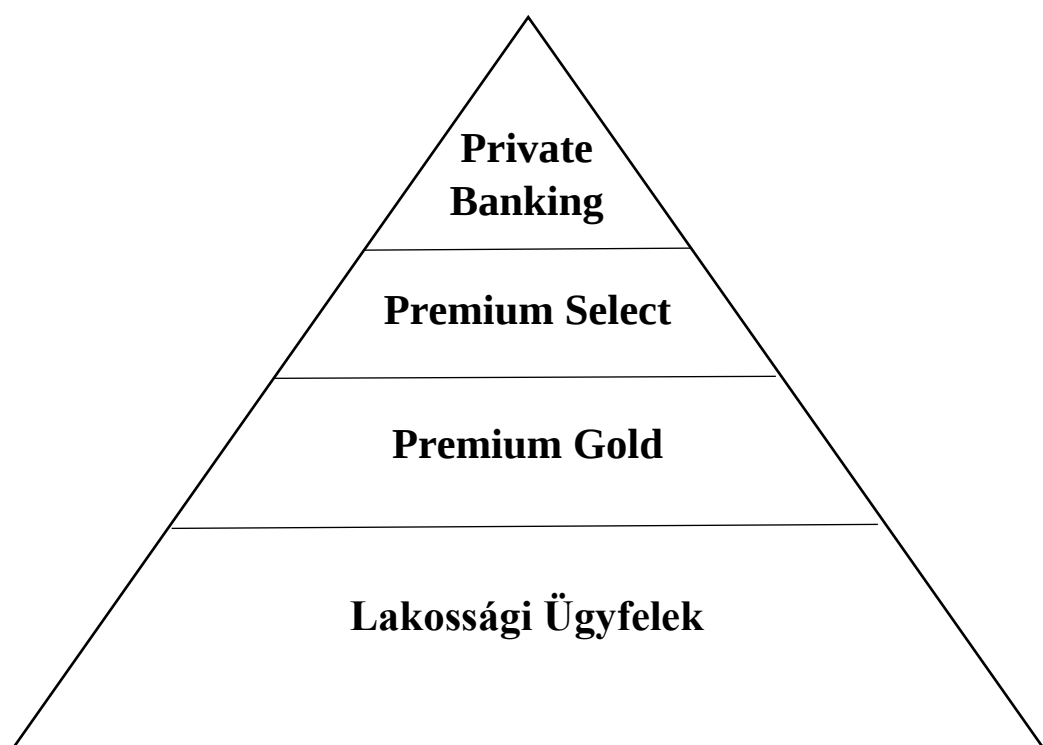
<u>Mindennapi pénzügyek:</u>	<u>Megtakarítás:</u>	<u>Kölcsönök, hitelek:</u>	<u>Támogatott hitelek:</u>	<u>Digitális szolgáltatások:</u>
Számlavezetés, Bankváltás egyszerűen, Betétikártya szolgáltatás, Hitelkártyák, Biztosítások, Széfszolgáltatás, Ügyfélajánló program.	Megtakarítás, betétek, Befektetések, értékpapírok, Treasury szolgáltatás.	Személyi kölcsön, Zöld Jelzáloghitel felújításra, Személyi kölcsön ingatlanfedezettel, Folyószámlahitel, Lakáshitel, Minősített Fogyasztóbarát Lakáshitel.	Babaváró Hitel, CSOK+ Kamattámogatott Hitel.	myRaiffeisen applikáció, myRaiffeisen portál, ApplePay, RaiPay, VideoBank, Online Számlanyitás, Internetbanki és mobilalkalmazási szolgáltatások.

1. táblázat A lakossági termékek és szolgáltatások bemutatása

Forrás Saját szerkesztés

4.2. Kiemelt ügyfelek

A kiemelt ügyfelekhez soroljuk a Prémium ügyfeleket, akik havi rendszerességgel elérik a 400 000 Ft-os jövedelmet, vagy rendelkeznek 8 000 000 Ft-os megtakarítással. A Prémium Select havi 1 000 000 Ft-os havi jövedelmet realizál vagy 30 000 000 Ft megtakarítása van, és a FWR (Friedrich Wilhelm Raiffeisen) (Private Banking) 100 000 000 Ft megtakarítással kell, hogy legyen az ügyfélnek.



2. ábra Lakossági ügyfelek szegmentálása a Raiffeisen Bank Zrt-nél

Forrás: saját szerkesztés alapján

4.3. Kisvállalkozások termékei a Raiffeisen Banknál

4.3.1. Számlák

- Vállalkozói Aktív Számla 1. *(alacsony forint forgalom vállalkozásoknak, egyéni vállalkozóknak),*
- Vállalkozói Aktív Számla 2. *(forint forgalmat bonyolító vállalkozásoknak),*
- Vállalkozói Aktív Számla 3. *(forint forgalom és kisebb devizaforgalom vállalkozásoknak),*
- Vállalkozói Aktív Számla 4. *(jelentős forint- és devizaforgalom vállalkozásoknak).*

Speciális számlacsomagok

- Patika Ajánlatcsomag *(patikáknak, gyógyszertáraknak),*
- Raiffeisen Europay Számlacsomag *(kedvező euró (SEPA) átutalás nagy devizaforgalommal, forint díjszabással),*
- Könyvelői Ajánlatcsomag *(könyvelőknek, könyvvizsgálóknak),*
- Ügyvédi Ajánlatcsomag *(egyéni ügyvéd, ügyvédi iroda, ingyenes számlavezetés).*
(Raiffeisen Bank, 2023)

4.3.2. Bankkártyák

A Raiffeisen Bank Kis- és Középvállalatban tevékenykedő ügyfelei 3 bankkártya közül választhatnak: az első, ami a legáltalánosabb és az ügyfelek nagy százalékban ezzel a bankkártyával rendelkeznek, az a Mastercard Business üzleti bankkártya (naponta max 300.000 Ft készpénzfelvételre jogosít fel). A második a Mastercard Business Silver Bankkártya (készpénzfelvételi limit napi max. 500.000 Ft).

A harmadik bankkártya pedig a Mastercard Business Premium World (limit szintén 500.000 Ft a Silverhez hasonlóan). Ezt a bankkártyát a vállalatok felsővezetőinek ajánljuk vagy azoknak a Kártyabirtokosoknak, akik rendszeresen utaznak, mert beépített utasbiztosítást tartalmaz. (Raiffeisen Bank, 2023)

4.4. Kisvállalkozások szolgáltatásai a Raiffeisennél

4.4.1. Elektronikus szolgáltatások

- **myRaiffeisen** mobilapplikáció

A myRaiffeisen a Raiffeisen Bank internetbanki és mobilalkalmazási szolgáltatása, mely egyszerűbbé, könnyebbé és átláthatóvá teszi a pénzügyek intézését. Az alkalmazás iOS (AppStore-ról) és Android (Google Play-ről) mobilról is elérhető és letölthető. Későbbiekben kifejtem, hogy az appon belül milyen funkciók elérhetőek és mik a legkedveltebbek és a melyek azok, amiket a leggyakrabban használnak az ügyfelek. (Raiffeisen Bank, 2023)

- **VideoBank** szolgáltatás vállalkozásoknak

A VideoBank szolgáltatás online felületre tereli az ügyfeleket, ezzel is megkönnyítve pénzügyeik intézését fióklátogatás nélkül. A VideoBankárok célja, hogy teljeskörű tájékoztatást, az igények felmérését és gördülékeny ügyintézészt nyújtsanak az ügyfelek számára. Lakossági, Prémium Banking szolgáltatást és a vállalkozásokkal kapcsolatos ügyek intézésére van lehetőség. Az alábbiakban felsorolom, hogy milyen szolgáltatások elérhetőek a vállalkozásoknak VideoBankon keresztül (Raiffeisen Bank, 2023):

- ❖ *Direkt és DirektNet szolgáltatással kapcsolatos ügyintézés,*
- ❖ *MyPos terminál online igénylése,*
- ❖ *Meghatalmazotti/Kártyabirtokosi adatok módosítása (okmányok, értesítési adatok),*
- ❖ *Vállalkozás értesítési adatainak módosítása,*
- ❖ *Vállalkozás nyilvántartási adatainak módosítása,*
- ❖ *Videobankban számlát nyitott ügyfelek tanácsadása,*
- ❖ *Számlacsomag váltás, új alszámla nyitás,*
- ❖ *Meghatalmazott, illetve kártyabirtokos törlése.*

- **Internetbanki és mobilalkalmazási szolgáltatás – RaiPay**

A RaiPay egy mobilfizetési alkalmazás, ami az androidos mobil eszközökön elérhető az ügyfelek számára. Könnyen hozzá tudják adni a Raiffeisen Mastercard bankkártyájukat és egyetlen érintéssel a terminálhoz végre tudják hajtani a tranzakciókat telefonnal. Belföldön az ATM-ből forint készpénzfelvételre is van lehetőség és a biztonság érdekében a készüléken a tranzakció előtt meg kell adni a beállított jelszót (akár arcfelismerés, ujjlenyomat, jelkód). (Raiffeisen Bank, 2023)

- **Scan & Go mobilfizetési alkalmazás vállalkozásoknak**

A Scan&Go mobilfizetési alkalmazás egy olyan szolgáltatás a Vállalkozásoknak, mely QR-kódos fizetést biztosít ezzel is leegyszerűsítve, kényelmesebbé és gyorsabbá teszi a vásárlási tranzakciókat és emellett képes még az azonnali fizetési rendszeren alapuló fizetési kérelem küldés funkcióját is. Hazánkban már több millió vásárló fér hozzá a QR-kódos fizetéshez. A versenytársak közül az OTP és a CIB Banknál is elérhető ez a szolgáltatás. (Raiffeisen Bank, 2023)

- **Online számlanyitás, fióklátogatás nélkül**

Az Online vállalkozói számlanyitás elektronikus szolgáltatás maximálisan az ügyfél kényelmére és az egyszerű ügyintézésre fókuszál, mivel nem kell bejönni a fiókba, akár a munkahelyéről, vagy otthonról is könnyedén meg tudja nyitni folyószámláját. Mindössze 7 lépésből áll: 1. lépésben meg kell adnia a vállalkozása adószámát és a számlanyitáshoz szükséges dokumentumokat (Kft., Bt., Zrt., Nyrt. esetében a Cégek kivonatát, Társasági szerződést vagy alapító okiratot és az Aláírási címpéldányt/Aláírás-minta, EV esetében pedig az ügyfél adatok nyilvántartási szám vagy adószám alapján az EVNY (Egyéni Vállalkozók Nyilvántartása) portálról a referens vagy akár az ügyfél is le tudja kérni a szükséges adatokat.) 2. lépés, az üf. (ügyfél) számára kedvező számlacsomag kiválasztása, 3. lépés, vállalkozása adatainak lekérdezése. A 4. lépésben kell megadni az üf. saját adatait (szig, lakcímkártya stb.). 5. lépésben ki tudja választani, hogy milyen bankkártyát szeretne igényelni, ezután megjelöli és regisztrálja a cégkivonatból, vagy a társasági szerződésből a tényleges tulajdonosokat. Végezetül pedig

beazonosítják a VideoBankos kollégák videóhívásban. Ha mindent rendben talált a Bank és a Háttérosztályok, akkor megnyílik a számla.

- **myPos kártyaelfogadás**

A POS-terminál („Point of Sale”) = a készpénzmentes értékesítési pont. Ez a szolgáltatás segíti a kisvállalkozások növekedését, egyfajta szabadságot ad a kereskedőknek és egyszerűsíti a pénzügyi tranzakciókat. (The Coders, 2023)

A Banknál lehetőség van myPOS PRO, myPOS Go 2 és VPOS készülékeket igényelni. A terminálok vezeték nélküliek, könnyen hordozhatók, ezzel is az ügyfélélményt kerül előtérbe. (Raiffeisen Bank, 2023)

- **Bilingo automatikus szolgáltatások** (hazai online számlázó)

A Bilingo egy online számlázó rendszer, melyben az ügyfelek gyorsan és egyszerűen számlázhatnak, korlátlan mennyiségben papír alapon és elektronikus számlák esetében is. Automatikusan intézi a kintlévőségek behajtását, a cégek könyvelői könnyedén letölthetik a számlákat, jól átlátható a cégek bevétele és kiadásai. 100 %-os NAV megfelelésséget biztosít, így nem lesz rejtett költség. (Bilingo, 2023) A Bilingo szolgáltatást mi a Bank nem értékesíti, hanem csak backend oldali összekötést biztosít az ügyfél kérésére.

- **Internetbank – DirektNet**

A DirektNet a Raiffeisen Bank internetbanki felülete, ami az ügyfelek számára lehetővé teszi a biztonságos online ügyintézkedést. A belépéshez mindössze a Direkt Azonosító (számlanyitás után kapja meg az ügyfél) és az ügyfél által beállított Jelszó megadása szükséges, vagy a Mobil-tokenes hitelesítési móddal is egyszerű hozzáférést biztosít a szolgáltatás. (Raiffeisen Bank, 2023)

4.4.2. A felületen, a Vállalati ügyfelek számára elérhető szolgáltatások:

- *Számlainformációs szolgáltatások:*
 - Forint és deviza bankszámlák részletes egyenleginformációi,
 - Számlatörténet, Számlakivonat,
 - Aktív és lejárt betéti tranzakciók.
- *Tranzakciós szolgáltatások:*
 - Forint és deviza eseti átutalás indítása belföldre és külföldre,
 - Devizaváltás azonnali árfolyamon,
 - Állandó átutalási megbízás megadása, törlése, módosítása,
 - SEPA (Single Euro Payments Area – a határokon átvívelő EUR banki utalások új formája) átutalás,
 - Csoportos beszedés,
 - Bankbetétlekötés.
- Vállalati ügyfelek átutalásainak kezelése (Hardver Token, Kettős aláírás, Mobil-token)
 - Hardver Token (SMS aláírás helyett): kódgenerátor készülék, melyet Raiffeisen bankfiókban egyszerűen igényelhet, egyszer használatos jelszó,
 - Kettős aláírás vállalati ügyfeleknél: tranzakciók jóváhagyását csak kettős aláírással lehet véglegesíteni, a 2. meghatalmazott aláírja és beküldi → Számlainformációk/Rögzített megbízások. (Raiffeisen Bank, 2023)
- **Mobil Banking (sms)**

A Mobil Banking (sms) szolgáltatás naprakész információkat küld az ügyfélnek vállalati számlájáról, egyenlegről, a céges bankkártya vásárlási tranzakcióiról és pénzfelvételről. Hasznos, mivel nyomon követhető és kontroll alatt tudja tartani a bankszámláját és bankkártyáját. Sms formájában minden egyes pénzmozgásról értesíti az ügyfelet. Bármely bankszámlához és bankkártyához beállítható kivétel nélkül. (Raiffeisen Bank, 2023)

- **Internet Brokering**

Az Internet Brokering szolgáltatást, azok a vállalkozások tudják igénybe venni, akik rendelkeznek értékpapír portfólióval. Befektetési portfóliójukról friss információkat kapnak napi szinten, kedvező díjakon tudnak tranzakciós megbízásokat adni. A világ bármely pontjáról az internetbankon keresztül elérhetik befektetési számlájukat. Az igénylés folyamatához DirektNet hozzáférés és befektetési szolgáltatási kertszerződés szükséges. (Raiffeisen Bank, 2023)

- **Raiffeisen Direkt (RADIR)**

A Raiffeisen Direkt (RADIR) a Bank telefonos ügyfélszolgálat, a Vállalati ügyfelek a 06-80-200-544-es telefonszámon érhetik el a Telebankot. Gyors és kényelmes ügyintézészt biztosít telefonon keresztül az ügyfelek számára. Általában akkor élnek ezzel a lehetőséggel, ha épp nincsenek internet közelbe és nem is tudnak befáradni a bankfiókba, viszont számlainformációra van szükségük vagy sürgős átutalást szeretne intézni. Vannak 0-24 órában elérhető szolgáltatások, ilyenek például a számlainformáció lekérdezése (365 napra visszamenőleg számlaegyenleg és számlaforgalom), forint átutalások megadása vagy akár a bankkártya letiltás is. A 6-22 óra között elérhető szolgáltatások közé tartoznak a deviza átutalási megbízások, devizakonverziók, készpénzfelvételi igény bejelentése és az igazolások kiállítása iránti kérelem. Az ügyintézés megkezdése előtt fontos, hogy kéznél legyen az ügyfél Direkt Azonosítója és a négyjegyű Direkt PIN kódja. (Raiffeisen Bank, 2023)

- **Készpénzbefizetés belföldön Raiffeisen ATM-nél**

Kényelmes megoldást biztosít, 0-24-ben elérhető, nincs sorban állás, jelenleg díjmentes a szolgáltatás. Jövő év első felére minden fiókban elérhető lesz a befizetős ATM.

4.4.3. Hitel, finanszírozás

A Széchenyi hitelek államilag támogatott vállalati hitelek, melyek jelenleg a leginkább keresett hitelkonstrukciók, köszönhetően a termékekhez kapcsolódó Kormány által biztosított kamat-, kezelési költség és kezességi díjtámogatásnak. A Széchenyi konstrukciók közismert, népszerű konstrukciók, 2022 óta elérhető (SZK). Azonos kondíciók minden hitelintézetnél, az igénylési alapfeltételek azonosak, standardizált feltételrendszerű, az egyes bankok hitelbírálati szempontjai eltérőek.

A KAVOSZ látja el a Széchenyi Kártya Program koordinálását a Minisztérium megbízásából, elvégzi az alapvető igénylési feltételek ellenőrzését. Az ország számtalan pontján igényelhető. (Akölcsön, 2023)

- **Széchenyi Likviditási Hitel MAX +**

Forgóeszközhitel: „Általában éven belüli, maximum 1-2 éves futamidejű, a cég mindennapos működéséhez szükséges, forgóeszköz-beszerezés kapcsán adódó forráshiány finanszírozására szolgáló vállalati hitel típus. A kölcsön abban segít, hogy a termék/szolgáltatás előállításához szükséges kiadások és a később beérkező bevételek közötti eltoltódások ne okozzanak a működést ellehetetlenítő helyzetet. A hitel segítségével a működéshez vagy a fenntarthatósághoz szükséges források hiánya nem okoz gondot, áthidalható az átmeneti kiesés.” (Money.hu, 2023)

A Széchenyi Likviditási Hitel MAX+ egy szabad felhasználású forgóeszközhitel, számla nélküli finanszírozással. Igénybe vehetik Egyéni vállalkozók, mikro- és középvállalkozások is egyaránt, amelyeknek nincs lejárt köztartozásuk, hiteltartozásuk, nem állnak csőd-, felszámolási-, végelszámolási eljárás alatt és nincs ellenük végrehajtási eljárás folyamatban. Emellett meg kell felelniük a Széchenyi Kártya Program Üzletszabályzatban leírtaknak és a Garantiqa Hitelgarancia Zrt. Üzletszabályzat feltételeinek. Általában egy vállalkozás akkor veszi igénybe ezt a szolgáltatást, ha ki szeretné váltani már meglévő forgóeszköz hiteleit, alapanyagra van szüksége, vagy feltölteni kívánja áru- és anyagkészleteit.

Fontosabb tudnivalók: az állami kamattámogatás miatt fix 5% fizetendő kamat, amit az ügyfélnek a teljes futamidő alatt fizetni kell, tárgyi fedezet nélkül, 1 millió Ft – 250 millió Ft-ig. (KAVOSZ, 2023)

- **Széchenyi Beruházási Hitel MAX +**

Beruházási hitel: „A beruházási hitel egy konkrét hitelcélhoz rendelt kölcsön, melyet fejlesztési, beszerzési céllal lehet felvenni a saját források kiegészítésére. Ingatlanvásárlásra, forgóeszközre, vagy akár részesedés vásárlására is lehet igényelni, több banknál devizában is. Általában 10-40 százalék önerő szükséges a hitel kiutalásához, 1-10 év a futamidő hossza, és a konkrét cél teljesülését legalább számlákkal kell igazolni. Rendkívül fontos eszköze az ország és a régió gazdasági versenyképességének fejlesztésében, ezért számos módon támogatja az állam is és az EU is.” (Erdene Noel, 2022)

A Széchenyi Beruházási Hitel MAX + hitelterméket azok a Kis- és Középvállalkozások igénylik, akik széles körben alkalmas beruházási célokkal és legalább egy teljes lezárt éves működési múlttal rendelkeznek. A hitelösszeg mértéke 1 millió forinttól kezdve akár 1 milliárd forint is lehet, futamideje akár 10 évre is köthető. Nettó kezelése 0% a kezelési költségtámogatásnak köszönhetően és fix 5%-os kamatozású évente. (KAVOSZ, 2023)

- **Széchenyi Kártya Folyószámlahitel MAX +**

Folyószámlahitel: „A bank az ügyfél részére a fizetési számlához kapcsolódóan szabadon felhasználható hitelkeretet biztosít. Ennek mértékéig az ügyfél számlaegyenlege negatívba is fordulhat. A kölcsön törlesztése a számlán történő jóváírással (pl. befizetés, átutalás) valósul meg. Nagyobb összegű folyószámlahitel igénybevételét meghatározott minimum-összeget elérő számlaforgalomhoz vagy készfizető kezesség vállalásához köthetik a bankok.” (Money.hu, 2023)

A Széchenyi Kártya Folyószámlahitel MAX + hitel bankkártyával is igénybe vehető az ország több mint 100 pontján. Az igénybevételi folyamat gyors és egyszerűsített hitálbírálaton megy keresztül, akár ingatlanfedezet nélkül is igényelhető. Akár csak a Széchenyi Likviditási Hitel MAX +, ez a hiteltermék is 1 millió forinttól – 250 millió

forintos hitelkeretet tartalmaz, 1-2 vagy 3 éves futamidővel. Törlesztésére vonatkozóan a szerződés lejáratának napján történik. (KAVOSZ, 2023)

Emellett még a Raiffeisen Banknál igénybe vehető hitelek:

- Raiffeisen Üzleti Gyorshitel,
- Cégekölcsön ingatlanfedezettel,
- Cégekölcsön Garantiqa HG fedezettel,
- Megújuló Folyószámlahitel Garantiqa HG kezességvállalással,
- Vállalkozói Folyószámlahitel Ingatlanfedezettel,
- KKV Bankszámlahitel,
- KKV Beruházási hitel,
- Agrártámogatás előfinanszírozás,
- Lízingfinanszírozás, Széchenyi Lízing MAX+,
- Faktoring.

4.4.4. Bankgarancia

- Bankunk által nyújtott garancia,
- Más bank által kibocsátott garancia.

Típusai:

Vállalt kötelezettség alapján: 1. feltétel nélküli, első felszólításra fizetést ígérő garancia,
2. feltételhez kötött garancia

Alapügyletek: Fizetési garancia, Előleg visszafizetési garancia, Teljesítési garancia, Szavatossági, jótállási garancia, Garanciális visszatartás/tartalék kiváltására szolgáló

garancia, Ajánlati garancia (tender/bid bond), Vámgarancia, Jövedéki garancia.
(Raiffeisen Bank, 2023)

A felsorolt szolgáltatásokon felül igénybe vehető lehetőségek a Banknál:

- Okmányos ügyletek,
- Megtakarítások, befektetések,
- Biztosítások,
- Széfszolgáltatás.

5. SZOLGÁLTATÁSFEJLESZTÉS

5.1. Service Design

Az NRC ügyvezető igazgatója, Klenovszki János szemléltette 2020 július 1-jén publikált cikkében a Service Design fogalmát és hasonlította össze a nagyvállalati Service Design-nal.

A Service Design fogalma:

„A Service Design egy empátia alapú és design szemléletű szolgáltatástervezési folyamat, amelynek fókuszában az ügyfélélmény (Customer Xperience) javítása áll. A SD fejlesztés célja, hogy az ügyfél élményein keresztül megismerjük a szolgáltatás és szolgáltatási folyamat gyengeségeit, és egy olyan fenntartható és optimális élmény-utat tervezzünk, amely minden csatornán pozitív hatással van az ügyfélélményre. A Service Design feladata az, hogy a szolgáltatásfejlesztés eszközeivel a teljes ügyfélutat, a szolgáltatás folyamatát is fejlesztve nyújtson jobb élményt.” (Klenovszki János, NRC, 2020.07.01.)

Az ügyvezető igazgató elmondása szerint számos vállalat rendelkezik olyan szakmai kompetenciákkal, amelyek még sikeresebbé tehetnék őket a versenytársaiknál és innovációra adnak lehetőséget. Az innovációért felelős csapat van, hogy nem tud valós sikereket elérni az ügyfélélmény (CX) területén, annak ellenére, hogy technológiai oldalról vizsgálva a fejlesztések sikeresek, Klenovszki János szerint, ennek oka, hogy hiányzik a vállalaton belül és az ügyfelek felé kialakított közös nyelv és egy mediátor, akinek a szerepe, hogy az ügyfelek számára a legjobb, legelfogadhatóbb megoldásokat biztosítsa és megismerje az ügyfél tapasztalatait, az ügyfélutat, és az ügyfél gondolkodásmódját. A Service Design tulajdonképpen ebben segíti a vállalatot, és a service designerek mediátorként az értékrendszer megalkotásért és a közös nyelv kialakításáért felelnek. Legfőbb cél az ügyfélélmény növelése.

Rendszerszintű fejlesztés

Maga a szolgáltatástervezés egy rendszerszintű tervezés, amelynek a kezdeti fázisa az ügyfélút megismerése és a végéhez pedig a teljes termékpaletta, folyamat és touch point fejlesztésével ér. Bemutatva a Service Design customer journey-t (ügyfélút), egy online

számlanyitás folyamatán keresztül szeretném szemléltetni. Megmutatom, hogy az elejétől a végéig, hogyan épül fel, mik a touch pointok a potenciális ügyfelek számára. Cél a folyamatban, hogy olyan benyomást keltsenek az ügyfelekben, hogy később elégedettek legyenek és ajánlani tudják a családtagoknak, barátoknak.

5.2. Online számlanyitás customer journey a Raiffeisen Banknál

1. Az ügyfél meglátja a Raiffeisen Bank Online vállalati számlanyitásának a hirdetését.
2. Az ügyfél a Bank honlapján tájékozódik az online vállalati számlanyitás feltételeiről.
3. Az ügyfél a Bank honlapján elindítja a számlanyitás folyamatát.
4. Az Videóbankárnak felteheti a felmerülő kérdéseket.
5. A számlanyitás végén hitelesíti és „aláírja online formában” a szerződéseket.
6. A Bank 1 munkanapon belül megnyitja a számlát, ha a feltételeknek megfelel.
7. Az ügyfél elégedett a szolgáltatással és ajánlja ismerőseinek a Bankot.

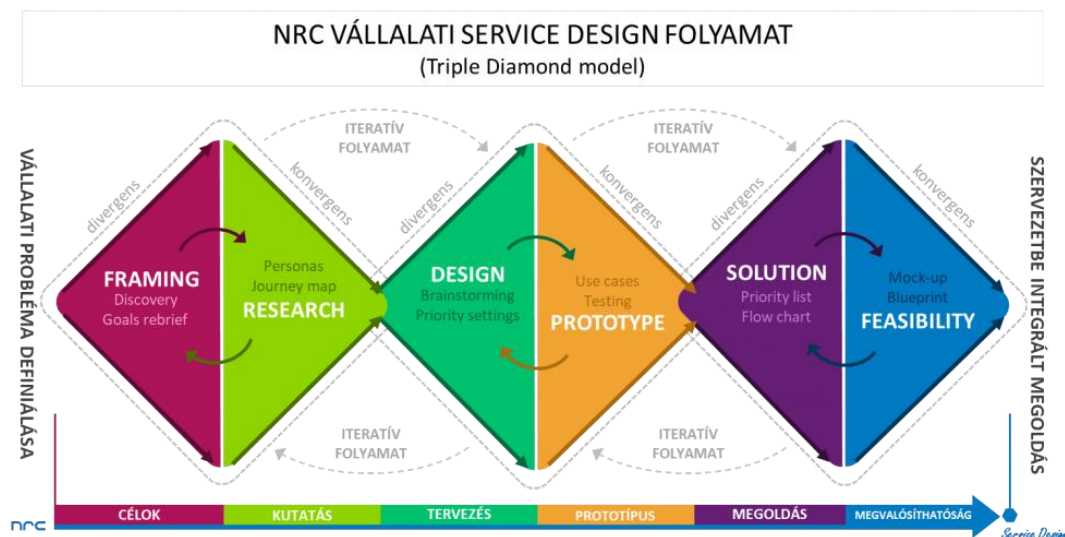
5.3. A nagyvállalati Service Design

A kis- közép és nagyvállalatok Service Design üzletfejlesztési filozófiája és alapjai ugyan azok, viszont a nagyvállalatok adat vezérelt döntéshozatali rendszerrel működnek, a kutatások vizsgálata itt már nem csupán inspirációnak felel meg, hanem a döntéshozatali folyamatnak egy oszlopos része a vállalat működésében. A Key Performance Indicator (KPI – fő teljesítménymutató) egy mérhető érték, ami megmutatja, hogy egy cég milyen hatékonysággal dolgozik a kitűzött céljai eléréséhez. Egy Service Design projekt eredményeit és fejlesztési sikereit mérhetővé kell tenni, hogy igazi értéket képviseljen a vállalati döntéshozók és vezetők számára. A Customer Xperience index-et a fejlesztés előtt és után is nyomon kell követni, hogy a fejlesztés hatására hogyan változott az ügyfélélmény.

A fejlesztés sikeressége, azonban még nem lesz teljes a mérésekkel, ezért az NRC ügyvezetője, három olyan területet határozott meg, melyeket, ha alkalmaznak, garantálva lesz a siker és a fejlesztés pozitív hatással lesz az ügyfelekre, és a szervezet egészére is.

Első pontba a „RESEARCH” – kutatás, vizsgálat, ami nem csak inspirációként van jelen, ezt követően a „FEASIBILITY” – megvalósíthatóság, mely végig kíséri az egész folyamatot. Záró szakaszban pedig a vállalati „STAKEHOLDEREK” – részvényesek, érdekelt személyek, ügyfélművelés javítása a cél.

Ez a nagyvállalati Service Design folyamat bemutatása a Triple Diamond modellben mutatható be a legszemléletesebben.



3. ábra NRC Service Design Triple Diamond modell

Forrás: NRC honlapja alapján

A „RESEARCH” szakasz, „FRAMING” szakasszal bővül ki. A Service Design folyamatban a framing célja a jogi környezet és vállalatnál meglévő kutatási desk research elemzése, annak feltárása, hogy milyen kvalitatív (kitűnőségre vonatkozó) és kvantitatív (megszámálhatóságra vonatkozó) kutatásokra lenne még szükség.

A „FEASIBILITY” szakasz szintén végig kíséri a teljes fejlesztési folyamatot, a kutatáshoz hasonlóan. Nagyvállalati Service Design folyamatban két döntéshozói csoportot hoznak létre a cégek, a „CORE TEAM”-et, ebbe a csoportba tartoznak a középvezetők és felsővezetők, akik fejleszteni kívánt szolgáltatás bármely területén érintettek, kapcsolatban vannak a felhasználóval. A másik csoport a „BIG TEAM”, tagjai a cégvezetők, olyan szakemberek, akik „vétójoggal” rendelkeznek a fejlesztés felett.

A „STAKEHOLDEREK” kulcsszerepet játszanak a front és a back office területen is egyaránt. Fontosnak tartják a vállalatban belül a munkatársak munkáját, az ötletgyűjtést és a munkával kapcsolatos élményeket és ezeknek a visszajelzéseit, ami szükséges ahhoz, hogy csapatként sikereket érjenek el és egy teljes képet kapjanak a szolgáltatásfejlesztés során. Szem előtt kell tartani, hogy vállalati stakeholderek támogatásával kerüljenek bevezetésre a fejlesztések.

5.4. Digitalizáció

A bankok életében a digitalizáció elengedhetetlen, mivel törekednek az ügyintézés az ügyfelek számára, elektronikus csatornák segítségével az online térbe terelni. A banki szolgáltatásfejlesztést jelentősen felgyorsította és befolyásolta a pandémia. A COVID 19 járvány nagyban hozzájárult, ahhoz, hogy az emberek kénytelenek voltak érintkezésmentesen online, otthonról ügyet intézni, beleértve a pénzügyeiket is.

Sajnos, ha a digitális érettséget vizsgáljuk a kilenc Közép-Kelet európai ország közül, csak a lettek és a szlovénokat érjük utol, tehát a 7. helyen állnak a magyarok. (Deloitte 2021-es mérés alapján)

Az idő múlásával a világ is egyre gyorsabban fejlődik, digitalizált társadalomra törekszenek az iparágak, beleértve a bankokat is. A pénzügyi intézetek sikerességét nagyban befolyásolja az, hogy a digitalizáció kihívásaira hogyan reagálnak és a digitális fejlesztésekre hogyan állnak át. Nemzetgazdasági szempontból is fontosnak tartom, hogy a digitalizációs törekvések hatékonyan és gyorsan valósuljanak meg.

Több fókuszpontot is ki szeretnék emelni, melyet a Magyar Bankszövetség tagbankjai megfogalmaztak és összegyűjtöttek:

1. Gyakori készpénzhasználat visszaszorítása digitális megoldásokkal,
2. A digitalizált hitelezési és ügyfél-kiszolgálási folyamatok bővítése és optimalizálása, a banki működés adminisztrációs költségeinek csökkentése,
3. A digitális pénzügyekre is kiterjedő edukáció további erősítése. (MTAK, 2023)

Digitális átalakulás a magyar bankok életében, versenytársak értékelése

2022. október 6-án megrendezésre került a Portfolio Banking Technology rendezvénye, ahol a vezető közgazdászok és bankszektor szakértők egy kerekasztal beszélgetésen vettek részt és vitatták meg a digitális fejlesztéseknek fontosságát és költségoldalát. A beszélgetésen Bán Zoltán (Net Média Zrt. vezérigazgatója), Csányi Péter (OTP vezérigazgató-helyettes), Jendrolovics Péter (Gránit Bank vezérigazgató-helyettes), Vinnai Balázs (Magyar Bankholding Zrt. elnöki főtanácsadója) és Szabó Péter (Microsoft Magyarország ügyvezető igazgatója) vettek részt.

Csányi Péter úgy fogalmazott, hogy a bankszektor mindig is technológiailag innovatív szektor volt, és amikor egy válság veszélye merül fel, akkor elengedjük a technológiai fókuszot, mivel azzal csak a konkurenciák megjelenésének kedvezünk, arra fókuszálnak, hogy a megváltozó környezetre gyorsan tudjanak reagálni.

Jendrolovics Péter azt mondta, hogy a Gránit Bank egy digitális bank és számukra a digitalizáció egy motorja a profitnövelésnek és költségcsökkentésnek már középhosszútávon is, a pandémia pedig fő fókuszba helyezte a digitalizációt.

Vinnai Balázs úgy nyilatkozott, hogy egy inkumbens (már a piacon lévő cég, vállalat) vállalatnál a költséghatékonyságot és a market share-t egyaránt szolgálja.

Szabó Péter a Microsoft Magyarország ügyvezető igazgatója úgy véli, hogy elmúlt 3 év gazdasági válságai megtanított arra minket és az ügyfeleket, hogy a mai digitalizált

társadalomban már nem megkerülhető a felhő (A felhő egy olyan információ-technológiai modell, amely lehetővé teszi kizárólagos használatú vagy megosztott számítógépes erőforrások (pl. számítási kapacitás, tárhelykapacitás, alkalmazások) (ivsz, 2023) szolgáltatásalapú, esetenként változó nagyságú igény szerinti, a szolgáltatásokat megvalósító fizikai eszközöktől és azok helyszínétől független használatát.). Amely cégek felhőt használtak, azok jobban jöttek ki a pandémiából, és az energiaválság során is látszódik, hogy érdemes lett volna feltölteni a felhőbe az adatokat, mert ez a modell jóval költség és erőforráshatékonyabb. Legfontosabb kérdés ezzel kapcsolatban, hogy vajon a mesterséges intelligencia etikusan működik-e? (Pénzcentrum, 2022)

6. MÉLYINTERJÚ

Szerencsém volt megismerni és interjút készíteni, egy rendkívül hiteles és szakmailag felkészült kollégámmal Molnár Gyulával, aki a Raiffeisen Bank Zrt. Retail Fizetési Megoldásokért felelős vezető szakember. Hatalmas megtiszteltetés volt számomra részt venni az interjún és az alábbiakban szeretném részletesebben bemutatni, hogy milyen információkkal és tudással lettem gazdagabb.

Az interjú személyes találkozó formájában történt 2023.08.29-én, 17:00-kor az AGORA központban (Raiffeisen Bank Zrt. székhelye).

6.1. Az első mélyinterjú kérdései-válaszai

1. Ön milyen területen dolgozik a Bankban?

„2001 óta dolgozom a Raiffeisen Bankban, számos területen megfordultam, a fedezetlen bírálattól kezdve, jelzálog termékmenedzser, helpdesk, behajtáshoz kapcsolódó hitelátszruktúrázás munkakörig. 2014 óta pedig mikro vállalati passzív oldallal foglalkozom, számlatermékekkel, elektronikus csatornákkal, és az elmúlt 3 évben pedig fizetési megoldásokkal is, emellett még hozzám tartozik a Bank ATM hálózata üzleti oldalról. Jelenlegi legfontosabb projektünk a saját kártya elfogadási képesség indítása.”

2. Mit jelent a szolgáltatásfejlesztés a bankoknál?

„Összetett folyamat, egyrészt a piaci trendeket kell nézni, mint például, hol szeretnek az ügyfelek szolgáltatásokat igénybe venni, amit tapasztalunk, hogy az elektronikus csatornák kerülnek előtérbe, de nem feltétlen csak a napi tranzakciók lebonyolításánál, hanem a vállalati oldalon az igazolások kérésében, akár adatmódosításoknál. Úgy gondolom, hogy a fiókok működésében, a hitelezéssel kapcsolatos tanácsadás fog megmaradni, mivel ez egy komplexebb és bonyolultabb folyamat. Az ügyfelek könnyedén nyithatnak már fő és alszámlát is online otthonról (SMEOn-on keresztül). Érezkelni kell, hogy a piaci és az ügyféligenyek merre milyen irányba mozognak, figyelni

kell, hogy a leányvállalatainknál, illetve az RBI-nál milyen trendek vannak és gyorsan reagálni kell rá.”

3. Melyek a leggyakrabban használt szolgáltatások?

„Jellemzően alap szolgáltatásként használják az ügyfelek a DirektNet-et a myRaiffeisen applikációt, a legtöbb tranzakció myRa-n (myRaiffeisen app) keresztül történik, ha az ügyfélnek igazolásra van szüksége, akkor pedig a myRaiffeisen Portálra látogatnak el. Az új fajta szolgáltatásoknál át kell lépni a küszöböt, a referenseknek fel kell hívni rá a figyelmet, úgy alakítani a honlapot, hogy az ügyfelek könnyen megtalálják.”

4. Hogy méri az ügyféligényeket és az ügyfélelégedettséget?

„Vannak rendszeres és ad hoc, igény alapú mérések.

A CXT (Customer Experience Team) végzi az ügyfélelégedettséget NPS (Net Promoter Score) mérések segítségével. Az RBI által előírt szabályok szerint zajlanak ezek a felmérések.

Az ad hoc kutatásokra az egyik példa, hogy megkérdeztük a készpénz befizetési szolgáltatást használó ügyfeleket az ATM készpénz befizetési funkcióról azzal a céllal, hogy növeljük az ATM-en történő készpénz befizetés részesedését a pénzforgalomban.”

5. A szolgáltatásfejlesztésre milyen hatással volt a COVID és a háború?

„A koronavírus nagy mértékben elősegítette a digitális ügyintézés, ekkor indult el a VideoBank szolgáltatás, ahol különféle ügymeneteket végig tud vinni az ügyfél a videobankár segítségével. Nem teljesen önkiszolgáló, de nem kell bemenni a fiókba, hanem otthonról is kényelmesen intézheti pénzügyeit, megspórolja az utazást és a

személyes találkozót is. Működőképes maradt a Bank ezekben a helyzetekben is. Ciklikus volt az átállás, de szerencsére könnyen átmentek a vállalati ügyfelek az online térbe.”

6. Milyen irányelveket követnek a szolgáltatásfejlesztések során?

„3 irányelvet követünk, vagy egy RBI által előírt termékbevezetés vagy szolgáltatásbevezetés esetében vagy piaci igény alapú vagy jogszabály változás lekövetése. Szerencsére közeli kapcsolatban állunk az értékesítés és támogatás társosztállyal és a fióki referensek is szívesen keresnek Bennünket, mindemellett van egy belső felület, ahol meg lehet keresni minket a különböző fejlesztési igényekkel. Magunk is folyamatosan vizsgáljuk a piacon az elérhető termékeket, számlákkal és POS termékekkel kapcsolatos fejlesztéseket.”

7. Új szolgáltatásoknál hogyan vizsgálja a piacot, hogyan méri fel a versenytársakat?

„Az, hogy sok számlát nyit egy versenytárs, önmagában nem mérvadó, abból a szempontból maximum, hogy az ő szolgáltatásai között van-e olyan, amit mi nem tudunk biztosítani és ha van is ilyen, akkor az az ügyfelek mekkora részét érinti? A fiókszám drasztikusan eltérő, mondjuk egy OTP vagy akár egy MBH-hoz képest, ha azt nézzük, hogy egy fiókra jutó számlanyitások számával, hogy állunk, akkor könnyebben megfoghatók a versenytársak. A különböző szegmensekben vállalati oldalon az ügyfelek száma attól is függ, hogy milyen számlát nyitsz a versenytársakhoz képest (0M-20M, 20M-50M, 50M-100M, 100M-338M Ft árbevétellel rendelkező cégek).”

8. Versenytárselemzéseket hogyan végzik, hol mérik?

„Megrendelt szolgáltatásoknál a piaci változásokat figyelik, és saját magunk is végzünk elemzéseket. Megnézzük a forgalmi profilt egy friss alapítású, közepes és egy nagy árbevétellel rendelkező cégnél és a piacon a legfőbb szereplőknél megnézzük, hogy

azonos forgalom mellett, milyen költségekkel jár, ha a különböző pénzügyintézeteknél bankol és ehhez igazítjuk a versenyképes ajánlatot.”

9. Ön milyen társosztályokkal van napi kapcsolatban?

„A Retail-el (Hálózat), Értékesítés és támogatással, CORPORATE-el, CDS-el (Corporate Digital Sales) a Bankon belül, emellett vannak külső partnereink is, mint pl. a myPOS és az Iqom, WorldLine, Bilingo.”

10. Panasz esetén az ügyfelek hol tudják jelezni a Bank felé a tapasztalatokat, panaszokat?

„Több módon tudja jelezni a Bank felé, tud az ügyfél e-mail küldeni, postai úton, a honlapon is tudja jelezni, call centeren keresztül is van lehetőség panaszbejelentésre és természetesen személyesen a bankfiókokban is meg tudja tenni.”

11. Milyen megoldásokkal törekszik a Bank a digitalizációra, papírmentes fejlesztésekre és környezetbarát ügyintézésre?

„Az önkiszolgáló csatornák felé kell az ügyfeleket terelni, lehetőség szerint a papír alapon kiküldött igazolások helyett, használják a myRaiffeisen Portál szolgáltatásait. Folyamatban van egy fejlesztés, amivel teljesen át tudjuk terelni az ügyfeleket online felületre, egy úgynevezett „E-akta”, hogy ezzel is csökkentsük a papíralapú ügyintézését.”

12. Mit lehet tudni a Bank saját fejlesztésű POS termináljáról, mikorra várható?

„2024-es év elejétől várható ez a terminál, 3 irányba megyünk, az első a fizikai elfogadásra alkalmas terminál, fizikai POS, amit kihelyeznek a boltokban, éttermekbe, van a virtuális POS terminál, amiket webshopokba használhatnak és végül a

mobiltelefonra telepíthető SoftPOS. A kártyás fizetés mellett az azonnali fizetési megoldásokat is szeretnénk megvalósítani ezeken a platformokon”

13. Mit lehet tudni a Scan & Go termékről?

„Első volt a magyar piacon, ahol a QR kódos fizetési megoldás egy appban elérhető volt, itt láthatóan a piac élére álltunk és van, amikor lekövetjük a best practice-t a piacon. Ilyen volt például, amikor a deviza forgalom megnőtt, akkor ehhez alkalmazkodva létrehoztuk a Europay számlacsomagot vagy az ajánlások által jöttek új ügyfelek a Bankhoz, akkor létrejött az MGM ajánló program.”

14. Mit gondol a RaiPay szolgáltatásról?

„Egy központi RBI által biztosított megoldás, vannak funkciói, amik érdekesek lehetnek, de nagy kérdés, hogy a jövőben hosszú távon az ügyfelek által létrehozott kereset milyen irányba megy. Elfogadják-e a RaiPay szolgáltatást, vagy párhuzamosan be kell hozni egy Google Pay megoldást. A RaiPay nem kezeli az internetes fizetéseket, mivel az elfogadóhelyek nem ismerik, sajnos itt nem száll versenybe a Google Pay-el szemben. Jelenleg viszont úgy gondolom, hogy egy jól működő megoldást nyújt az ügyfelek számára.”

15. Mit tud a DirektNetről (internetbank), melyek az ügyfelek legkedveltebb funkciói?

„Forint átutalás, SEPA átutalás, emellett az azonnali devizaváltás funkciója. Alapkezelés és jogosultság kezelés szempontból fontos, de az ügyfelek egyre inkább a mobil applikáció felé hajlanak, hiszen a telefonjuk mindig maguknál van, gyorsan és egyszerűbben tudják intézni a hétköznapi pénzügyeiket.”

16. Ön szerint a Mobil Banking sms szolgáltatás árazása lehetne-e kedvezőbb?

„Jelenleg vizsgáljuk az SMS helyett a modernebb push üzenet alkalmazását, ez egy lehetséges fejlesztési irány a jövőre nézve.”

17. A tendencia alapján az ügyfelek mennyire elégedettek a készpénzbe- és kifizetés lehetőségével ATM-ből?

„Befizetős ATM-nek a használatát havonta mérjük, lakossági ügyfelek többsége ezt használja a pénztár helyett, a céges ügyfélkörben pedig a Micro ügyfeleknél is növekvő tendencia érzékelhető.”

18. Mik a legfontosabb tudnivalói a myRaiffeisen mobil applikációnak?

„Korszerű platform, dizájn szempontból is fiatalos, a rendelkezésre állása a piacon megfelelő. Fontosnak tartom még emellett, hogyha van egy fejlesztési agenda, akkor nem szabad túl sok funkciót belerakni, mert akkor nem lesz átlátható és használható, itt pont a használhatóság a célunk. Meg kell húzni a határt, hogy milyen bonyolultságig engeded az applikációt. Legyenek olyan funkciók, amit az ügyfelek szívesen használnak, ez folyamatosan frissül és újabb funkció kerülnek a szolgáltatásba, amelyeket az ügyfelek a leggyakrabban használnak.”

20. Mit gondol a vállalati online számlanyitás szolgáltatásról?

„Az egyetlen különbség a személyes számlanyitástól az az, hogy nincsen aláírókartonja az ügyfélnek, ami a pénztárhasználathoz és a hiteligényléshez szükséges. A Videobankárok intézik a jövőben is a kapcsolattartást és ezeknek az ügyfeleknek a monitoringját.”

21. Ön mit gondol a Revolut-ról?

„Van olyan ügyfélkör, aki ezzel is működhetne, viszont másik oldalról meg úgy gondolom, hogy Magyarországon akkor működhet egy cég, ha rendelkezik valamelyik pénzintézetnél vezetett számlával, a Revolut nem felel meg ennek. Nincs semmiféle ügyfélszolgálat és nincs fiókja, ahova személyesen be lehet menni, valamint egy nagyon szűk szolgáltatási kör az, amit igénybe tud venni az ügyfél. Egy céges világban ez nem tudja kiváltani a bankokat, lakosságban vannak jól használható funkciók. Ügyfél számára hasznos kiegészítő megoldás.”

6.2. Ügyfélélmény

„Az ügyfélélmény az a ritka állapot, amikor a fogyasztó egy ügyfélkontaktus során – legyen az értékesítés, tájékoztatás, problémamegoldás – olyan professzionális, kimagasló színvonalú termékkel, szolgáltatással, kiszolgálással találkozik, amely mély és hosszú távon ható pozitív benyomást és erős elköteleződést kelt benne.” (Arany Ferenc, 2020.04.12)

Az ügyfélélmény legfőbb mérőszámai

NPS, CES, CSAT

A Comnica 2019 március 13-ai cikkét olvasva bevezetést kapunk az ügyfélelégedettség mutatóiba és méréseibe. Úgy gondolom, hogy a második mély interjúm bemutatása előtt feltétlen szükséges ismertetnem ezt a 3 mutatót. (COMNICA, 2019)

Az első mutató az **NPS** (Net Promoter Score), ami az elégedettséget az ajánlási hajlandósággal méri. Fő kérdése: Ajánlaná-e cégünket/termékünket/szolgáltatásunkat barátainak vagy kollégáinak?

Egy 0-10-ig terjedő skálán az ügyfelek megadják az értékelésüket, a 0, amikor egyáltalán nem ajánlanám, a 10-es értékelés pedig a biztosan ajánlanám visszajelzés. 3 csoportra bontják az ügyfeleket, a 0-6-os értékelésbe a Kritikusok, a 7-8-ba a Közömbösek és a 9-10-es értékelésbe a Támogatók tartoznak.

Az NPS pontszámot a következőképp kapjuk:

$$NPS = (\text{támogatók \% -os aránya}) - (\text{kritikusok \% -os aránya})$$

A második a **CES** (Customer Effort Score), kérdése: Mennyire találja nehéznek a cégünkkel való együttműködést? Mennyire volt egyszerű megoldani az ügyet, amellyel hozzánk fordult?

Mérését Likert-skálán¹ (SPSSABC, 2018) végzik, melynek szélső értékeik az „egyáltalán nem” vagy a „teljes mértékben”.

Ennél a mérésnél a folyamatok egyszerűségére, szolgáltatások minőségére és a ügyfélkommunikáció megfelelőségére kapunk válaszokat.

A CES lekérdezések javasolt módjai:

- telefonos, vagy videós ügyfélszolgálattal;
- e-mailen keresztül;
- kampányszerűen negyed- vagy fél évente;
- mobilapplikáción keresztül.

CES számítása:

$$CES = \text{„bonyolult” választ adók \% -a} - \text{„egyszerű” választ adók \% -a}$$

6.3. A második mély interjú

A második mély interjúmat Halász Anett, Senior CX-SD és transzformációs menedzser kollégával készítettem, aki a Raiffeisen Bankon belül az egyik legrutinosabb és igencsak

¹ A Likert-skála két szélsőséges érték közötti mérési skála, amely az attitűd mérésére szolgál. Gyakran használják kvantitatív kutatások során adott fogalommal, tevékenységgel kapcsolatos attitűdök mérésére, piackutatások vagy személyiség tesztek során. (2018.12.17, Mayer Annamária)

kiemelkedő szaktudással rendelkező szakembere, az ügyfélélményben, szolgáltatásfejlesztésben és termékismeretben is egyaránt.

Halász Anett kollégámmal végzett interjút is szerencsém volt személyesen megejteni 2023.09.27-én 17:30-kor, szintén a Bank székhelyén a Göncz Árpád téri Tower II-ben.

Az interjú elején Anett beszélt magáról, a munkaköréről és felvezette, hogy miről lesz szó:

„2004 óta dolgozom a Raiffeisen Bankban. A behajtási területen kezdtem, majd a hiteloperáción folyamat szervezőként, minőségbiztosítóként dolgoztam, és a teljes terület más lokációba történő átköltöztetésében volt aktív szerepvállalásom, hogy az új helyen még jobb színvonalon biztosítsuk a Bank háttér működését. Ezt követően a fiókhálózati kollégákat támogattam a jelzáloghitelek és kapcsolódó támogatások tekintetében. Itt képviseltem őket a folyamat és IT Fejlesztések során, oktatásokat tartottam számukra. 3 éve kerültem az Ügyfélélmény és transzformációs osztályra, ahol feladatom a Bank ügyfélhang alapú szolgáltatásfejlesztésének megvalósításával növeljem az ügyfélélményt. A fő területem a lakossági termékek és azon belül is a mindennapi pénzügyek, hitelezés, és ezek digitalizációja.

Az Ügyfélelégedettség mérését mérjük mind a Kisvállalatok, Középvállalatok és a Nagyvállalatoknál (természetesen lakossági oldalon is), tranzakciónális méréssel. Látjuk, hogy milyen az Ügyfelek elégedettsége, melyet folyamatosan követünk.

Az NPS kérdéshez mindig tartozik egy Miért? kérdés, amit mi szintén látunk. Ezeket a visszajelzéseket mi kategóriákba soroljuk, kielemezzük a vállalati oldalon is és továbbítjuk a válaszokat, eredményeket a termékfejlesztőknek, szolgáltatásfejlesztőknek.”

1. Ön szerint mi az Ügyfélélmény?

„Az Ügyfélélmény a tapasztalatok összessége, amelyet az Ügyfél a céggel folytat, az adott céggel fennálló kapcsolatuk időtartama alatt. MIT kapnak az Ügyfelek a cégtől.”

2. Mit gondol a szolgáltatásfejlesztésről, projektmenedzsmentről és a pénzügyek központi jelentőségéről a mai gazdasági rendszerben?

„Szolgáltatásfejlesztés: nélkülözhetetlen a fennmaradáshoz, mi a Service Design módszertannal haladunk, de lehet ez Lean, 6-Sigma, BMS, bármi, a lényeg, hogy jól csináljuk, használjuk.

Projektmenedzsment: minden szolgáltatásfejlesztéshez szükséges és nélkülözhetetlen, a céltól függ, hogy melyik megközelítés, módszertan az ideális, a lényeg, hogy jól csináljuk, használjuk.

Pénzügyek: elég régóta a társadalom része, szükséges velejárója az életnek, érteni kell, és jól kell használni.”

3. Mit tesz maga a Bank az Ügyfélélmény növelése érdekében?

„Fő pillérek, ami mentén haladunk, a vízió, kultúra, Ügyfélhang, mérések-adatok és a service design.

- Vízió, melyben megértjük, hogy az Ügyfél a legfontosabb számunkra, és számára is világosan megmutatjuk, hogy miért jó a mi Ügyfelünknek lenni. Felismerjük az értékét egy jó szolgáltatásnak. Ismerve az Ügyfél igényeit lehetőségünk van olyan szolgáltatást nyújtani, amely számára előnyös és számunkra is kellő üzleti eredményt biztosít. Van egy pontos terv a CX központú változás érdekében. Az Ügyfél igényei köré szerveződünk, a CX tevékenységeknek van egy egyértelmű felelőse.

- A kultúra, ahol megfelelő emberek a megfelelő pozícióban. Hajlandó, van hozzá tudása, van felhatalmazása.

- Az Ügyfélhangnál, gyűjtöm az ügyfelek visszajelzéseit (Ügyfelektől és alkalmazottaktól). Közelebb kerülünk az ügyfelekhez. Világos folyamatunk van arra, hogyan továbbítjuk az Ügyfelek visszajelzéseit a megfelelő területeknek. Oldjuk meg a kiváltó okokat, és kommunikáljuk a változást.

- A méréseket-adatokat fázisban az üzleti cél érdekében használjuk fel az Ügyfelektől kapott információkat. Tudjuk, hogy versenytársaink hogyan viszonyulnak az ügyfelekhez. Tudjuk, hogyan kell mérni az Ügyfél hűségét/elégedettségét. Van olyan Ügyfél- KPI, amely támogatja az üzleti KPI-kat.

- A Service Designnál pedig megértjük, hogy mi számít Ügyfeleinknek, megértjük, mit tapasztal a termékünk/szolgáltatásunk használata közben, világos jövőképünk van a jövőbeni tapasztalatokról, amelyeket át szeretnénk adni. Tudjuk, hol nem felelünk meg az Ügyfél elvárásainak, és kijavítjuk az alapokat. Tudjuk hol és hogyan lehet megkülönböztetni a versenytársainktól, és hogyan lehet hűséget teremteni. Aktiváljuk a promotereinket.”

4. Hogyan mérik az Ügyfélélményt és milyen rendszerességgel?

„Négy féle kompetenciával rendelkezünk, melynek a középpontjában, fő fókuszában az Ügyfél van, Ő az első, a prioritás. Alapvetően van a kutatócsoportunk, akik különböző kutatásokat végeznek, negyedévente, fél évente, évente szegmenstől és tranzakciószámtól függ, meghatározott metodika alapján reprezentatív módon mérjük az NPS-t. Vannak tranzakciós mérések is, amit a szolgáltatások használata után megkérdezzük, akár a fióki referensek, a videobankárok, telefonos megkeresések vagy az applikáción belül a visszajelzések és elégedettségi szakaszban. Minden egyes Ügyfélhangot egy metrika alapján kategorizálunk be, elégedettség és elégedetlenség alapján.

Mind emellett van még egy transzformációs lábunk, ahol használunk általános folyamatszervezési módszertani folyamatokat (korábban már említettem: Lean, 6-Sigma stb...).”

5. Hányan dolgoznak ezen a szakterületen, milyen társosztályokkal kommunikáltak napi szinten?

„Jelenleg 9 fővel dolgozunk együtt ezen a területen.

A termékfejlesztési területtel, marketinggel és a szolgáltatásfejlesztési területtel vagyunk napi összeköttetésben.”

6. A versenytársakhoz képest, milyen pozícióban helyezkedik el a rangsorban a Raiffeisen Bank Zrt. Ügyfélélmény szempontjából vállalati oldalon?

„Mivel minden cégnek van saját honos fiókja és referense, ezért rengeteget számít, hogy a különböző cégekért felelős bankon belüli dolgozók, szakmailag felkészült és emberközpontú, segítőkész tanácsadást nyújtsanak. Az ügyfélélményt és elégedettséget vizsgálva a Bank a mérések alapján előkelő helyet foglal el a hazai ranglétrán. Vállalati oldalon is kardinálisan fontosnak tartom az Ügyfél és a referense kapcsolatát.”

7. Ön szerint milyen egy jó innováció?

„Akkor jó egy innováció, ha három dolognak tesz eleget. Jó az Ügyfélnek, megvalósítható, itt arra gondolok, hogy vannak jogi elvárásaink, technikai korlátok, kivitelezhetőség és ezen kívül vizsgálni kell azt is, hogy megéri-e a banknak. Ha ezeknek megfelel, akkor jó innovációról beszélünk.

Gyakorlatban: célunk, hogy digitális irányba tereljük az Ügyfeleinket, a fiókot azt csak a komplex összetett, szakmai tanácsadás miatt keressék, az egyszerűbb ügyintézés online formában is végre tudják hajtani.”

8. Milyen új fejlesztések lennének szükségesek ahhoz, hogy még magasabb szintre emelje a Bank az Ügyfélélményt?

„Függ terméktől, illetve, hogy mennyire van fókuszban. Kell, hogy legyen egy jó stratégia, emellett a banki kutatásokból táplálkozva körbejárjuk és felmérjük azokat az igényeket, amik az Ügyfeleknek segítenének és könnyíteni tudná pénzügyeik intézését.”

9. Mennyi ideig tart egy fejlesztési folyamat, a kezdetektől a befejezésig?

„Jelenleg is dolgozunk egy projekten, annak fogom most elmesélni a felépítését és időtartamát.

Van egy 1 hónapos előkészítési szakasz, egy SD (Service Design) projektet, vagy bármilyen folyamatszervezési projektet akkor érdemes elindítani, ha tudod, hogy milyen céllal, scope-al és hogyan indítod el. A kutatás szakaszban, ha van kutatásod, akkor szintetizálással, hogy rájössz, minek mi a jó iránya, 2 hét, viszont, ha egy magas elemszámú nagyobb kutatást szeretnél végezni, akkor 1-2 hónapba is beletelhet. Van, hogy több megoldás jön ki a tesztelés folyamatánál, ebben az esetben lehet A és B tesztelni (2 megoldás), valamennyi kockázatot kell vállalni adott esetekben, nyilván, ha kisebb a kockázat, akkor ez időben is kevesebb lesz. Az IT-tól és még számos tényezőtől függ.

Végeredményben lehet egy fejlesztéssel 1 hónap alatt is kijönni, de van, hogyha egy összetettebb folyamatról beszélünk, hogy egy évbe is beletelik.”

10. Mi a véleménye a FinTechek-ről?

„Nagyon kicsi az az Ügyfélszegmens, aki a FinTechek-re, mint főbankjára gondol, továbbra is az utazó, pénzt váltó ügyfelek használják és a fiatalok egymás közötti fizetésre. Jó az ajánló rendszerük, és az ajánló program metodikájuk. Szerintem az elkövetkező években sem fognak főbankjukként tekinteni akár a Revolutra vagy a WISE-ra, mivel többek közt hitelt se lehet igényelni. A emberek számára nagyon fontos a biztonság és a megbízhatóság. Viszont nagyon keményen kell figyelni, mint versenytársakat Ügyfélelégedettség szempontból.”

11. Ön szerint át lehet-e formálni pozitív Ügyfélélményre a negatív visszajelzéseket?

„Empátia a kulcs. Példaként, az Ügyfél bemegy a bankfiókba egy problémával és nem kap rá választ és megoldást, akkor 7 embernek fogja elmondani a rossz élményt, viszont, ha megoldást találnak a problémára és empatikusan fordulsz felé, akkor sokkal több emberhez fog eljutni a pozitív benyomása a bankról.”

Javaslatok

Számomra a szolgáltatásfejlesztés a bankok életében egy olyan elengedhetetlen és nélkülözhetetlen fogalom, munkakör, ami nagyban hozzájárul a fejlődéshez. A bankok is, mint sok más iparág az ügyfelekből „élnek” és törekednek arra, hogy minél nagyobb ügyfélkörért feleljenek, ezáltal növekedik a hírneve és természetesen a bevétele. Figyelni kell arra, amikor kiszolgálják az ügyfeleket, hogy az ügyintézés pontos precíz, az igényeket kielégítő legyen, ha ez nem valósul meg, akkor máris fennáll az ügyfélvesztés valószínűsége.

A mindennapi munkám során számtalan ügyféllel találkozok, tárgyalok és beszélgetek, akiktől visszajelzéseket kapok. Előfordul a pozitív és a negatív vélemény is egyaránt. Ha negatív visszajelzés érkezik, akkor egyből jelentem a fiókvezetőmnek, vagy az azért felelős háttérosztálynak, hogy ezek voltak az ügyfél észrevételei és hogyan tudnánk orvosolni a problémát. Sok banki panasz a szolgáltatásokhoz vezethető vissza, mint például, amikor a rendszer valamiféle hibát jelez akár az internet banki felület vagy az applikáció. Nem mindig a bank vagy a szolgáltatásfejlesztés az oka a problémának, előfordul az is, hogy az ügyfél félreért valamit vagy nem olvassa el alaposan a megadott utasításokat és a tájékoztatót, de mégis a bankot okolja, hogy szolgáltatásai, termékei a hibásak. Ebben az esetben elsősorban felmérjük az ügyfél panaszát és vele együtt megpróbálunk egy jó megoldást találni közösen erre és ha sikerül, akkor elmagyarázzuk számára, hogy a jövőben, ha ilyen akadályba ütközik, akkor ezeket a lépéseket kell megtenni a sikeres ügyintézéshez.

Ami gyakori probléma szokott még lenni az ügyfeleknek, az a várakozási idő hossza. Sokan jönnek azzal a panasszal, hogy már jó ideje várakoznak és mikor kerülnek már sorra (ez persze azoknál az ügyfeleknél fordul elő, akik nem foglaltak előre időpontot, hanem csak betévedtek a bankfiókba, mert épp arra jártak). Minden esetben tájékoztatjuk az ügyfelet, aki hasonló problémával érkezik, hogy ez akkor fordul elő, ha az összes fióki dolgozó előtt ül ügyfél és nem tudja még behívni, mert épp más ügyletben van, ez előfordul. A probléma megoldása egyszerű, amit tanácsolunk, hogy használják akár a videobanki szolgáltatást (ha olyan az ügyintézés, ami elérhető a felületen is), ha pedig összetettebb igényről van szó, akkor pedig a honlapon éljenek az online időpontfoglalás

lehetőségével, mert azt mi látjuk a rendszeren, hogy ki mikorra és milyen ügyben jön. Ezekre előre fel tudunk készülni és megspórolja az ügyfél is a várakozási idejét.

Úgy gondolom, hogy a bankon belüli digitalizáció nagyban hozzájárult ahhoz, hogy az ügyfelek már maguk is meg tudják online oldani az ügyintézkést és sok esetben boldogulni tudnak az elektronikus csatornákon, persze segítség is van elakadás esetén, hisz fel van tüntetve egy 0-24 ügyfélszolgálati telefonszám, amit hívhatnak.

Amikor hitelezési folyamatokat szeretnének intézni a vállalati ügyfelek, akkor viszont jobb személyesen megbeszélni a részleteket a legelején és teljeskörű tájékoztatást kapnak, arról, hogy mit és hogyan kell előkészíteni egy sikeres ügylet kivitelezéséhez.

7. ÖSSZEGZÉS

Ahogy az az interjúkból kiderül az ügyfélélmény egy magas prioritású tevékenység a bankban. Véleményem szerint a banki szektorban jelenleg kiélezett a verseny a Magyarországon működő számos pénzügyi intézet között. Tekintettel arra, hogy az egyes intézetekre ugyan azok a szabályozások és elírások vonatkozna, illetve termékeik és szolgáltatás palettájuk számos hasonlóságot mutatnak, így kijelenthetjük a hazai bankok szempontjából nem az árverseny a meghatározó. Ebből következik, hogy más területeken kell felvenniük egymással a versenyt.

A vállalati szolgáltatásfejlesztésnél, mint azt a mély interjúban Molnár Gyula is említette a piaci trendek nyomon követése és az ezekre való reagálás gyorsasága teszi lehetővé a Raiffeisen Bank számára, hogy még kedvezőbb helyet foglaljon el a versenytársakkal szemben. Ez egy telített piac és a sikerességet és eredmények elérését csak és kizárólag úgy lehet elérni, ha a bankon belüli vezetők és alkalmazottak egy csapatként és egységként tudnak funkcionálni, enélkül a növekedés és fejlődés lehetetlen.

A vállalatok számára a fő szempont, ami alapján akár bankot is választanak, hogy mennyire tudnak azonosulni az elérhető szolgáltatásokkal, termékekkel, mennyire passzol a cégük működéséhez és minél kedvezőbb mindennapi pénzügyi megoldásokat nyújtson számukra a bank. Munkám során megtapasztaltam azokat a folyamatokat, amiket a cégek ügyvezetői havi vagy akár heti rendszerességgel intéznek és a Bank segítségét kérik. Ilyen ügyintéзések közé tartoznak a forint és euró utalások, alszámla nyitások, hogy ne egy helyen tartsák a pénzüket, vagy akár az üzleti bankkártyájuk átvétele. Úgy gondolom, hogy ezeket, az egyszerű folyamatokat, egyszerűbben és kényelmesebben is tudnák intézni az online térben, csak tartanak attól, hogy ott sokkal nehezebb és bonyolultabb végrehajtani. Jobb szeretik, ha személyesen intézhetik pénzügyeiket, ami bizonyos szempontokból jó is lehet egy vállalati referensnek, mivel lehetőséget nyújt új termékek értékesítésére.

Az ügyfélélmény szempontjából kiemelt jelentőséggel bír véleményem szerint a panaszkezelés és a problémamegoldás is. Az elégedettség sarkalatos kérdése a panaszok gyors és minőségi feldolgozása, hiszen ez lényegében a banki kommunikációt is

szemlélteti, illetve az ügyfélközpontú hozzáállást. Tapasztalataim alapján az ügyfeleknek a gyors visszajelzés azt az üzenetet küldi, hogy fontos a bank számára az adott probléma megoldása. A minőségi válaszok, pedig hosszútávon hozzájárulhatnak az ügyfél edukációhoz.

A fő szempont a bankok és az ügyfelek számára is egyaránt a bizalom. Olyan bizalom kialakítása, amittől az ügyfél egyfajta megnyugvást érezhet magában, hogy szakszerű tanácsadásban részesül és a pénze biztonságban van. A kölcsönös bizalom megteremtése a bankfiókban dolgozó vállalati referensek feladata, múlik a kommunikáción, a megjelenésen és azon, hogy mennyire találja meg az ügyféllel a közös hangot már az elején. Ha az ügyfél elégedett, akkor szívesen ajánlja a kapcsolt cégek, ügyvezető ismerősi számára is a Bankot, viszont, ha egy rossz élménnyel távozik a fiókból vagy az online ügyintézés során nem oldódott meg a problémája, abban az esetben jóval több ember fülébe fog eljutni, hogy a Bank nem tudta megoldani a problémáját. Amire törekedni kell a Banknak, az az, hogy minden esetben az ügyfél problémájára fókuszáljon és minél hamarabb, az ügyfél számára legjobb és szakszerű megoldást találjon. Szem előtt kell tartani a jó ügyfélélményt.

A szolgáltatásfejlesztés pedig, arra koncentrál, hogy a bejövő visszajelzésekből, hogyan lehetne tökéletesíteni, fejleszteni és az ügyfelek igényeire szabni a már meglévő vagy akár új termékeket, szolgáltatásokat. Az egyik legfontosabb munkakörnek tartom a szolgáltatásfejlesztést és ügyfélélményt, mivel, ha ezek nem lennének, akkor a bankok se lennének olyan sikeresek, amilyenek jelenleg.

Egy felgyorsult rohanó világban élünk, ahol mindenki a digitális irányba való tereléssel dolgozik és törekszik az egyszerűbb ügyintézés elérésére, viszont figyelembe kell venni azt is, hogy az emberek milyen gyorsan veszik fel a fonalat és milyen könnyen alkalmazkodnak az újdonságokhoz. Az se jó, ha a fejlődés túl gyors, mivel elégedetlenséghez vezet, természetesen az se megfelelő, ha lassú. Meg kell találni egy olyan egészséges egyensúlyt, ami elfogadható mindenki számára.

IRODALOMJEGYZÉK

ELEKTRONIKUS HIVATKOZÁSOK

1. Advantage Austria. (2023). *Ausztria TOP-bankjai a mérlegfőösszegük alapján rangsorolva, millió. euró (2022)*. Forrás: Advantage Austria: <https://www.advantageaustria.org/hu/zentral/branchen/banken-und-versicherungen/zahlen-und-fakten/zahlen-und-fakten.hu.html> (Letöltés dátuma: 2023. 08.11)
2. Akölcsön. (2023). *Akölcsön*. Forrás: <https://akolcson.hu/vallalkozoknak/szechenyi-hitel/> (Letöltés dátuma: 2023. 08.13)
3. Arany Ferenc. (2020.04.12). *Panaszügyek hatékony megoldása*. Forrás: <https://hu.wikipedia.org/wiki/%C3%9Cgyf%C3%A9l%C3%A9lm%C3%A9ny> (Letöltés dátuma: 2023. 09. 05)
4. Billingo. (2023). *Billingo*. Forrás: Billingo: <https://www.billingo.hu/> (Letöltés dátuma: 2023. 09. 03)
5. COMNICA. (2019). *comnica*. Forrás: <https://comnica.hu/blog/ugyfelelegedettseg-meres-2-harom-egyszeru-mutato/> (Letöltés dátuma: 2023. 08. 08)
6. Erdene Noel. (2022. 04). *Grantis.hu*. Letöltés dátuma: 2022. 04 21, forrás: <https://grantis.hu/beruhazasi-hitel/> (Letöltés dátuma: 2023. 09. 15)
7. IRU. (2023). *Friedrich Wilhelm Raiffeisen*. Letöltés dátuma: 2023. 08 14, forrás: [iru.de: https://www.iru.de/](https://www.iru.de/) (Letöltés dátuma: 2023. 08. 03)
8. ivsz. (2023). *IVSZ*. Forrás: <https://ivsz.hu/felho-fogalomtar/felho-alapfogalmak/#:~:text=A%20felh%C5%91%20egy%20olyan%20inform%C3%A1ci%C3%B3->

technol%C3%B3giai%20modell%2C%20amely%20lehet%C5%91v%C3%A9,
megval%C3%B3s%C3%ADt%C3%B3%20fizikai%20eszk%C3%B6z%C3%B6
kt%C5%91l%20%C3%A9s%20azok% (Letöltés dátuma: 2023. 08. 14)

9. KAVOSZ. (2023). *kavosz*. Forrás: <https://www.kavosz.hu/hitelek/szechenyi-beruhazasi-hitel-max-plusz/> (Letöltés dátuma: 2023. 09. 12)
10. KAVOSZ. (2023). *kavosz*. Letöltés dátuma: 2023. 10. 16, forrás: <https://www.kavosz.hu/hitelek/szechenyi-likviditasi-hitel-max-plusz/> (Letöltés dátuma: 2023. 09. 12)
11. KAVOSZ. (2023). *KAVOSZ*. Forrás: <https://www.kavosz.hu/hitelek/szechenyi-kartya-folyoszlamlahitel-max-plusz/> (Letöltés dátuma: 2023. 09. 12)
12. Klenovszk János, NRC . (2020.07.01.). *NRC*. Forrás: <https://nrc.hu/nrc-hirek/mi-a-service-design/> (Letöltés dátuma: 2023. 09. 03)
13. Money.hu. (2023). *Money.hu*. Forrás: <https://tudastar.money.hu/fogalom/forgoeszkozhitel/#:~:text=Forg%C3%B3eszk%C3%B6zhitel%20jelent%C3%A9se%20%C3%81lta%C3%A1ban%20%C3%A9ven%20bel%C3%BCli%2C%20maximum%201-2%20%C3%A9ves,kapcs%C3%A1n%20ad%C3%B3d%C3%B3%20forr%C3%A1shi%C3%A1ny%20finansz%C3%ADro> (Letöltés dátuma: 2023. 09. 08)
14. Money.hu. (2023). *Money.hu*. Forrás: <https://tudastar.money.hu/fogalom/mi-az-a-folyoszlamlahitel/> (Letöltés dátuma: 2023. 09. 08)
15. MTAK. (2023). Forrás: <http://real.mtak.hu/102235/1/299-310BecsBodCsaKo.pdf> (Letöltés dátuma: 2023. 09. 16)
16. Pénzcentrum. (2022). *Pénzcentrum*. Forrás: Pénzcentrum: <https://www.penzcentrum.hu/gazdasag/20221006/komoly-atlakulas-johet-a-magyar-bankokkal-nem-lesz-gordulekeny-az-atallas-1129664>(Letöltés dátuma: 2023. 09. 04)

17. Raiffeisen. (2023). *Raiffeisen Bank (Magyarország)*. Forrás: Raiffeisen.hu:
<https://www.raiffeisen.hu/raiffeisen-csoport/sajtoszoba/penzugyi-adatok/jelentesek> (Letöltés dátuma: 2023. 09. 12)
18. Raiffeisen Bank. (2023). *Raiffeisen Bank.*, forrás:
<https://www.raiffeisen.hu/vallalkozas> (Letöltés dátuma: 2023. 08. 11)
19. Raiffeisen Bank. (2023). *Raiffeisen Bank*. Forrás: Raiffeisen Bank:
<https://www.raiffeisen.hu/raiffeisen-csoport/raiffeisen-bank-zrt/raiffeisen-magyarorszagon/karrier/palyakezdoeknek> (Letöltés dátuma: 2023. 09. 10)
20. Raiffeisen Bank. (2023). *Raiffeisen Bank*. Forrás: Raiffeisen Bank:
<https://www.raiffeisen.hu/vallalkozas/szamlacsomag> (Letöltés dátuma: 2023. 09. 10)
21. Raiffeisen Bank. (2023). *Raiffeisen Bank*. Forrás:
<https://www.raiffeisen.hu/myraiffeisen-app> (Letöltés dátuma: 2023. 09. 07)
22. Raiffeisen Bank. (2023). *Raiffeisen Bank*. Forrás: Raiffeisen Bank:
<https://www.raiffeisen.hu/-/videobank-szolgaltatas> (Letöltés dátuma: 2023. 09. 08)
23. Raiffeisen Bank. (2023). *Raiffeisen Bank*. Forrás: Raiffeisen Bank:
<https://www.raiffeisen.hu/-/internetbanki-es-mobilalkalmazasi-szolgaltatas-raipay> (Letöltés dátuma: 2023. 09. 19)
24. Raiffeisen Bank. (2023). *Raiffeisen Bank*. Forrás: Raiffeisen Bank:
<https://www.raiffeisen.hu/-/uj-raiffeisen-scan-go-mobilfizetesi-alkalmazas-vallalkozasoknak> (Letöltés dátuma: 2023. 09. 19)
25. Raiffeisen Bank. (2023). *Raiffeisen Bank*. Forrás: Raiffeisen Bank:
<https://www.raiffeisen.hu/-/mypos-kartya-elfogadas-pos-termina-1> (Letöltés dátuma: 2023. 09. 19)

26. Raiffeisen Bank. (2023). *Raiffeisen Bank*. Forrás: <https://www.raiffeisen.hu/vallalkozas/elektronikus-szolgaltatas/direktnet> (Letöltés dátuma: 2023. 09. 23)
27. Raiffeisen Bank. (2023). *Raiffeisen Bank*. Forrás: <https://www.raiffeisen.hu/mobiltoken/> (Letöltés dátuma: 2023. 09. 23)
28. Raiffeisen Bank. (2023). *Raiffeisen Bank*. Forrás: Raiffeisen Bank: <https://www.raiffeisen.hu/-/mobil-banking-sms-> (Letöltés dátuma: 2023. 09. 23)
29. Raiffeisen Bank. (2023). *Raiffeisen Bank*. Forrás: <https://www.raiffeisen.hu/-/internet-brokering-kkv> (Letöltés dátuma: 2023. 09. 20)
30. Raiffeisen Bank. (2023). *Raiffeisen Bank*. Forrás: <https://www.raiffeisen.hu/-/telefonos-ugyfelszolgalat-direkt-telebank-kkv> (Letöltés dátuma: 2023. 09. 15)
31. Raiffeisen Bank. (2023). *Raiffeisen Bank*. Forrás: <https://www.raiffeisen.hu/vallalkozas/bankgarancia> (Letöltés dátuma: 2023. 09. 19)
32. Raiffiesen Bank. (2023). *Raiffiesen Bank*. Forrás: Raiffiesen Bank: <https://www.raiffeisen.hu/vallalkozas/bankkartya> (Letöltés dátuma: 2023. 09. 25)
33. RBI. (2023). *Raiffeisen Bank International*. Forrás: Raiffeisen Bank International: <https://www.rbinternational.com/en/who-we-are.html> (Letöltés dátuma: 2023. 08. 05)
34. SPSSABC. (2018). *SPSSABC*. Forrás: <https://spssabc.hu/kutatasmodszertan/likert-skala-fogalma-elemzese/> (Letöltés dátuma: 2023. 09. 11)
35. The Coders. (2023). *POS*. Forrás: thecoders.vn: <https://thecoders.vn/pos-terminal-what-is-it-and-what-are-the-different-types/> (Letöltés dátuma: 2023. 09. 16)

TARTALMI KIVONAT

A bankok, kis- és középvállalatok, nagyvállalatok életében kardinális kérdés a szolgáltatásfejlesztés megvalósítása, kivitelezése és alkalmazása. Enélkül nem tudna fenntartható eredményeket elérni hosszú távon egy cég sem. A digitalizáció nagyban hozzájárult és elősegítette a gyorsabb szolgáltatásfejlesztést a bankoknál is. A pénzügyintézetek dolgoznak azon, hogy a jövőben már ne papíralapú legyen az ügyintézés, hanem törekedni kell az elektronikus csatornákra való terelésre és a környezet védelmére. Nem hagyható figyelmen kívül a jó ügyfélélményre való törekvés. Egy jó fejlesztés, vagy akár egy új termék bevezetése csak akkor vezet jó eredményhez, ha arra pozitívan reagálnak az ügyfelek. Figyelni kell a piacot a versenytársak reakcióit és ebből kell meríteni és valami jobbat alkotni.

SUMMARY

The implementation and application of service development is a cardinal issue in the life of banks, small and medium-sized companies, and large companies. Without it, no company would be able to achieve sustainable results in the long term. Digitization has greatly contributed and facilitated faster service development at banks as well. He highlighted to the financial institutions that in the future, paper-based administration must be abandoned and efforts must be made to switch to electronic channels and to protect the environment. In addition, the pursuit of a good customer experience cannot be ignored. A good development, or even the introduction of a new product, only leads to good results if customers react positively to it. You have to watch the market and the reactions of your competitors and draw from it and create something better.