

OTDK-dolgozat

2015

A szolgáltatásmenedzsment szerepe, fejlesztési lehetősége
az FHB Bank Zrt.-nél

Role and importance of service management and its possible development at
FHB Bank Zrt.

Kézirat lezárása: 2014. december 30.

Tartalomjegyzék

1. BEVEZETÉS.....	1
2. IRODALOM FELDOLGOZÁS	3
2.1. A szolgáltatások fogalma	3
2.1.1. <i>A szolgáltatások általános tulajdonságai</i>	<i>4</i>
2.1.2. <i>A szolgáltatásokkal kapcsolatban felmerülő problémák</i>	<i>4</i>
2.2. A szolgáltatásmenedzsment definíciója	5
2.2.1. <i>Hatékonyság, termelékenység, versenyképesség kifejezése</i>	<i>7</i>
2.3. A hozzáadott érték, értékteremtő folyamatok	9
2.4. Értékteremtő folyamatok a vállalati értékláncban	13
2.5. A teljesítményméréssel kapcsolatos jellegzetességek, problémák.....	16
2.5.1. <i>A teljesítménymérés korlátai a szolgáltatások körében</i>	<i>16</i>
2.5.2. <i>Hogyan jutunk el a megfelelő információkhoz?.....</i>	<i>18</i>
2.6. A pénzügyi szolgáltatások bemutatása	19
2.7. A pénzügyi szolgáltatások hatékonysága	22
2.7.1. <i>Egy pénzügyi szolgáltatás hatékonyságának elméleti vizsgálata</i>	<i>23</i>
2.7.1.1. <i>Bankfióki értékesítési szituáció, a szolgáltatás megvalósulása</i>	<i>24</i>
2.7.1.2. <i>Az értékesítési szituáció értékelése</i>	<i>26</i>
3. SAJÁT VIZSGÁLATOM	29
3.1. Az FHB Bank Zrt. bemutatása	29
3.2. A szolgáltatásokért felelős főbb szervezeti egységek bemutatása	31
3.3. A menedzsment elvárásai a fiókhálózat értékesítési hatékonyságával kapcsolatban	34
3.3.1. <i>Hatékonysági elvárás meghatározása</i>	<i>35</i>
3.3.2. <i>Aktivitási elvárás jelentése</i>	<i>36</i>
3.3.3. <i>Tervteljesülési elvárás meghatározása</i>	<i>37</i>

3.4.	Az FHB Bank Zrt. Hálózatiirányítási- és Értékesítés támogatási Főosztályának működésének, tevékenységének bemutatása	38
3.4.1.	<i>A Hálózatiirányítási- és Értékesítés támogatási Főosztály strukturális felosztása</i>	<i>38</i>
3.4.2.	<i>A Hálózatiirányítási- és Értékesítés támogatási Főosztály funkcionális felosztása</i>	<i>43</i>
4.	KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK.....	47
4.1.	Megállapítások, következtetések	47
4.2.	Hogyan lehet központilag növelni a bankfiókok értékesítési hatékonyságát?	48
4.3.	Javaslatok a központi hálózatiirányítás és értékesítés menedzsment fejlesztéséhez	50
5.	ÖSSZEFOGLALÁS.....	55
6.	IRODALOMJEGYZÉK.....	57
7.	MELLÉKLETEK	59

Ábrajegyzék

1. sz. ábra: Az értékteremtő folyamatok és a vállalat küldetése (Forrás: Chikán (1999) alapján saját készítésű ábra).....	9
2. sz. ábra: Értékteremtő folyamatok hagyományos funkciókkal (Forrás: Chikán (1999) alapján saját készítésű ábra).....	11
3. sz. ábra: Az értékteremtő folyamatok hármass tartalma (Forrás: Chikán (1999) alapján saját készítésű ábra).....	12
4. sz. ábra: Porter-féle értéklánc modell (Forrás: Porter (1985), in: Chikán (1999) p. 2.).....	13
5. sz. ábra: Az értékteremtő folyamatok az értékláncban (Forrás: Chikán (1999) alapján saját készítésű ábra).....	14
6. sz. ábra: A versenyelőny forrásai (Forrás: Chikán (1999) alapján saját készítésű ábra).....	15
7. sz. ábra: A menedzsment elvárásai a hálózati teljesítménnyel kapcsolatban (Forrás: A vállalati interjú alapján saját készítésű ábra).....	35
8. sz. ábra: A Hálózatirányítási- és Értékesítés támogatási Főosztály strukturális felépítése (Forrás: A vállalati interjú alapján saját készítésű ábra).....	39
9. sz. ábra: A Hálózatirányítási- és Értékesítés támogatási Főosztály funkcionális felépítése (Forrás: A vállalati interjú alapján saját készítésű ábra).....	43

1. BEVEZETÉS

A mai bankok, mint profitorientált vállalkozások elsődleges érdeke a minél nagyobb nyereség elérése. A rendszerváltás utáni bankrendszerhez képest óriási változások mentek végbe, melynek az okai egyik oldalról az ügyfelek változó igényei, a másik oldalról a makrogazdasági környezet és a mindenkori politikai-jogi környezet. Az ügyfelek igényei az elmúlt évtizedekben jelentősen megváltoztak. Régebben az elsődleges szempont a bankok árazása mellett a fiókhálózat mérete volt, a 2000-es években már jelentősen megnőtt az ügyfelek árérzékenysége, és az új szolgáltatások iránti igénye, ezt a gazdasági válság befolyásolta, és azóta még inkább fontos számukra az árazási struktúra, de ami még fontosabb az a szolgáltatások színvonala, és a bank a szolgáltatáshoz hozzáadott értéke. A bankok mostmár nem csak a szolgáltatásaik árazásában versenyeznek egymással, hanem a szolgáltatások minőségével, a kiszolgálási színvonallal és a banki folyamatokkal is.

Az FHB Bank Zrt., mint a magyarországi bankszektor dinamikusan fejlődő fiatal tagja, felismerte, hogy a hosszútávú eredményesség titka nem a végeláthatatlan és bonyolult szolgáltatási palettában rejlik, hanem a szolgáltatásokhoz hozzáadott értékben, így jelentős hangsúlyt fektet a bank külső megítélésétől kezdve, az ügyfélszolgálati munka színvonalán keresztül, a háttérosztályok hatékony folyamatain át, a költséghatékony működésig. Az egész szervezetet átjárja az a közös és egy célért való tenniakarás, miszerint az ügyfélközpontú értékesítés, kiváló szolgáltatásokkal, elérhető árazással, egyszerű, rugalmas és áttekinthető folyamatokkal valósítható meg.

Dolgozatom témájául azért a banki szolgáltatásmenedzsmentet választottam, mert jelen piaci körülmények között a legnagyobb eredményeket ezen eszköz helyes alkalmazásán keresztül lehet realizálni. Elemzésemben ki fogok térni a központi Hálózatirányítási – és Értékesítés támogatási feladatokra, módszerekre, megoldásokra melyekkel befolyásolni lehet a banki szolgáltatások minőségét, növelni lehet a bankfiókok értékesítési hatékonyságát, növelni lehet az ügyfélélményt és ezáltal minél nagyobb és hosszútávú nyereséget lehet elérni a bank számára. Dolgozatom alapvető kérdése, hogy milyen eszközökkel, módszerekkel lehet a banki szolgáltatások hatékonyságát mérni, mit is jelent a hatékony szolgáltatás, milyen problémák merülnek fel az adott mérési módszerekkel kapcsolatban, ki lehet-e fejezni egyetlen mérőszámmal a szolgáltatás hatékonyságát, a vállalkozás teljesítményét? Megpróbálok következtetéseket levonni, annak

megfelelően, hogy hogyan lehet növelni a bankfiókok értékesítési hatékonyságát, melyek azok a tényezők, melyek befolyásolják az értékesítés hatékonyságát. Ennek megfelelően javaslatokat is fogok tenni, az értékesítési hatékonyság további növelésére, a hálózati irányítási eszköztár bővítésére, fejlesztésére.

2. IRODALOM FELDOLGOZÁS

2.1. A szolgáltatások fogalma

A szolgáltatások térnyerése a mai világban egyre fokozottabb ütemben történik. A szolgáltatások fogalmát többféleképpen értelmezhetjük, attól függően, hogy mennyire tágan értelmezzük, a szakirodalom több felfogást is közöl.

Kotler (1998, p. 515. in: Becser, 2007, p. 15.¹) tágan értelmezi a szolgáltatás fogalmát: „a szolgáltatás olyan cselekvés, amelyet egyik fél nyújt a másiknak, és lényegét tekintve nem tárgyasult, és nem eredményez tulajdonjogot semmi fölött. Előállítása vagy kapcsolódik fizikai termék, vagy nem”.

A definíció alapján öt kategóriát állított fel:

- Tiszta termék,
- Tárgyasult termék, kísérőszolgáltatásokkal,
- Vegyes ajánlat,
- Jelentős szolgáltatás, kiegészítő szolgáltatásokkal,
- Tiszta szolgáltatás.

Papp (2003, p. 17.) szerint „a szolgáltatás olyan tevékenységek eredménye, amelyek lehetővé teszik valamely személy, illetőleg tárgy vagy ismeret – esetleg folyamat – állapotának fenntartását (helyreállítását), továbbítását, tárolását, továbbá kiegészítését, fejlesztését, átalakítását anélkül, hogy annak alapvető jellege megváltozna. A szolgáltatás eredménye általában nem készletezhető, a tevékenység eredményeként anyagi-tárgyi testet öltő új termék nem jön létre, hanem közvetlenül elégti ki a társadalom tagjainak személyes vagy a társadalom egészének közös igényeit, továbbá a termelés szükségleteit”.

A Szolgáltatások jegyzéke (KSH, 2003) leírása törekszik a legrészletesebb leírásra.

Vörös (2010, p. 17.) szerint „a szolgáltatások hasznosságok összessége, melyek közül néhány megfogható, néhány nem, és a szolgáltatáshoz társul vagy nem társul fizikai termék. Tehát mindenféle érték-hozzáadási tevékenység szolgáltatás, melyet kísér vagy nem kísér fizikai

¹ Becser Norbert (2007): Szolgáltatásminőség fejlesztés a kiskereskedelemben http://phd.lib.uni-corvinus.hu/321/1/becser_norbert.pdf , letöltés időpontja: 2014.06.25. 15:17

termék.” Tiszta szolgáltatások esetében az előállítás egybeesik a fogyasztási folyamattal (például: tanácsadás).

2.1.1. A szolgáltatások általános tulajdonságai

Ahhoz, hogy a szolgáltatásmenedzsment fogalma a későbbiekben érthetővé váljon, szükséges bemutatni a szolgáltatások tulajdonságait, hiszen ezekből adódnak a menedzsment számára a kihívások.

Vörös (2010) megközelítése is hasonlít Kotler (1998) megállapításához, így a szolgáltatások legfontosabb általános tulajdonságai a termékekhez képest a teljesség igénye nélkül a következők:

- megfoghatatlan,
- fizikai tulajdonságai nem vizsgálhatóak közvetlenül (bizalmi és tapasztalati termékek),
- nem tárolható,
- nem lehet újra értékesíteni,
- elválaszthatatlan (Az előállítás és a fogyasztás időben egybeesik),
- változékony,
- egyedi, testreszabott,
- nem vagy csak nehezen automatizálható,
- gyakran tudás/tanulás alapúak,
- szoros kölcsönhatásban van a fogyasztóval,
- heterogén,
- a fogyasztók köre nehezen határozható meg.

A szolgáltatás igénybevétele szerint lehet: folyamatos, egyszeri, vagy ismétlődő is.

2.1.2. A szolgáltatásokkal kapcsolatban felmerülő problémák

A szolgáltatások tulajdonságaiból adódik, hogy több nehézség is felmerül a szolgáltatások „előállításával” és értékelésével kapcsolatban. Az időbeli egybeesés több nehézséget okoz a szolgáltató vállalatok számára (Vörös, 2010):

- *gazdaságos termelési volumen:* például egy tanácsadó egyszerre csak egy ügyfelet tud kiszolgálni.

- *hibák kijavítása:* mivel egybeesik a termelés és a fogyasztás, így a fogyasztóhoz azonnal eljut a „hibás termék”, emiatt költséges a hibák javítása.
- *kapacitás tervezés:* mivel a szolgáltatások nem raktározhatóak, így a kapacitások tervezése is nehézkes, ezért előfordul sok esetben, hogy a szolgáltató szektorban a kapacitások kihasználatlanok.
- *szolgáltatás minőségének mérése:* az ügyfél jelenléte vagy a szolgáltatás megismételhetetlensége miatt a fogyasztók teljesen eltérően ítélik az adott szolgáltatásról.
- *ügyfélművelés erősödése:* minél inkább testre szabott, egyedi szolgáltatások kerülnek előtérbe.

A termékek fogyasztásával szemben, amikor a fogyasztó egy szolgáltatást vesz igénybe, esetenként a szolgáltatás eredményeképpen maga a fogyasztó változik meg.

A termelés során valamilyen dolog létrehozását értjük, legyen az megfogható termék, vagy nem kézzel fogható szolgáltatás. A termelés eredményeképpen létrejövő outputhoz mindenképpen szükségesek erőforrások, melyek átalakításával jön létre a végeredmény. Általánosságban a termelés az inputok hasznos outputokká alakítását jelenti, ezért az értékteremtés egyik forrása, tehát a fogyasztók számára értéket képvisel (Vörös, 2010).

2.2. A szolgáltatásmenedzsment definíciója

A szolgáltatásmenedzsment fogalmát elsőként skandináv szerzők próbálták meghatározni. (például: Grönross, 1988, Normann, 1984), ők voltak az elsők, akik megpróbálták leírni, hogy mit is jelent pontosan a szolgáltatásmenedzsment.

Heidrich (2009, p. 16.) összefoglalása szerint a legátfogóbb definíciót Grönroos (1988) adja, miszerint a szolgáltatásmenedzsment nem más:

- „A fogyasztó által kapott haszon megértése, melyet a szolgáltatás igénybevételel nyer, illetve, hogy a szolgáltatásuk magukban illetve fizikai tárgyakkal vagy más kézzel fogható dolgokkal együtt hogyan járulnak hozzá ehhez a hasznossághoz. Azaz a fogyasztó által érzékelt teljes minőség, illetve a minőség folyamatos javulásának megértése.

- Annak megértése, hogy a szervezet (humán erőforrások, technológia és fizikai erőforrások és rendszerek, valamint a fogyasztók) hogy lesz képes ezt a hasznosságot és minőséget előállítani és a fogyasztóhoz eljuttatni.
- Annak megértése, hogy a szervezetet fejleszteni és vezetni kell, oly módon, hogy a kívánt hasznosságot és minőséget elő tudja állítani.
- A szervezet működtetése oly módon, hogy ez a hasznosság és minőség megteremtődjön és a folyamatban résztvevők (a szervezet, a fogyasztók, más résztvevők, a társadalom, stb.) céljai teljesüljenek.”

A legáltalánosabb megközelítés szerint (Chikán, 1997) a szolgáltatásmenedzsment azon tevékenységek és folyamatok összessége, amelyek segítségével, a lehető legnagyobb hatékonyság mellett, új szolgáltatások jönnek létre.

Heidrich (2009, p. 17.) szerint a szolgáltatásmenedzsment filozófiája a vállalat egészére jelent gondolkodásmód-váltást, attól függetlenül, hogy alapvetően termelő vagy szolgáltató vállalatról van szó:

- „A termékorientált hasznosságtól a teljes körű hasznosságig a fogyasztói kapcsolatban;
- A rövid távú tranzakcióktól a hosszú távú kapcsolatokig;
- A magtermék (vagy magszolgáltatás) minőségétől (az output technikai minősége) a fogyasztó által érzékelt teljes minőségig a tartós fogyasztói kapcsolatokban;
- A technikai megoldás (vagy a termék/szolgáltatás technikai minőségének), mint a szervezet fő folyamatának előállításától, a teljes hasznosság és teljes körű minőség fejlesztésig, mint fő szervezeti folyamatig.)”

Heidrich (2009, p. 17.) meglátása szerint a klasszikus felfogáshoz képest a szolgáltatásmenedzsment két ponton jelent fontos változást:

- „a teljesítmény belső következményeinek, külső következményeire való fókuszálás
- a struktúra helyett a folyamatokra való koncentráció.”

„Kimagasló termelékenységet tartósan fenntartani hatékony termelési rendszerrel lehet, amit tartalmas termelési stratégia alakíthat ki.” (Vörös, 2010, p. 42.)

Supply Chain Management: Összetett vállalat/hálózatirányítási rendszer, ami az integrált vállalati fókusz kialakításával kezdődik és amely a teljes termelési/szolgáltatási rendszer átfogó irányítását jelenti. A 2000-es évektől, ennek a rendszernek a hatékony alkalmazása versenyelőnyhöz juttatja a vállalatokat, hiszen megmutatja, hogy hogyan lehet a teljes szolgáltatási vertikumot a lehető leghatékonyabban irányítani. (Vörös, 2010).

2.2.1. Hatékonyság, termelékenység, versenyképesség kifejezése

Vörös (2010, p. 29.) leírása szerint „a *hatékonyság* annak a mérője, hogy adott erőforrásmennyiség felhasználásával mennyit tud a szervezet teljesíteni az átlagos versenytárshoz képest.” A hatékonyság legfontosabb speciális mérőszáma a *termelékenység*, amely megmutatja, hogy egy adott gazdasági egység mennyire eredményesen használja fel erőforrásait. Ennek a vizsgálatnak eredményeképpen hiába kapunk pozitív eredményt magunkhoz képest, az nem jelenti azt, hogy valóban eredményesen működik az adott gazdasági egység, hiszen ezt a gazdasági környezetben működő hasonló gazdasági egységek eredményeinek tükrében kell vizsgálni. A *versenyképesség* pedig éppen azt vizsgálja, hogy mennyire működik eredményesen a vállalkozásunk a többi versenytársunkhoz képest.

A hatékonyság fő dimenziói (Chikán, 1999):

- (termék)minőség,
- (termék)megbízhatóság,
- kiszolgálási színvonal,
- ár – (termék)jövedelmezőség (gazdaságosság).

Chikán (1999) szerint a hatékonyság kérdése az üzleti szférában azt jelenti, hogy egy adott üzleti tevékenység:

- mennyiben segíti a fogyasztók igényeinek kielégítését és
- mennyiben járul hozzá a vállalat nyereségességéhez.

Vörös (2010) több meghatározást is ad a termelékenység fogalmához, attól függően, hogy milyen értékeket kívánunk figyelembe venni a számításaink során. (Így egyre pontosabb eredményhez juthatunk.)

Néhány példa a leggyakoribbak közül:

- *Általános értelmezés:*

$$\text{Termelékenység} = \frac{\text{Egy adott időszak outputjainak értéke}}{\text{Felhasznált inputok értéke ezen időszak alatt}}$$

- *Felhasznált élőmunka termelékenysége:*

$$\text{Termelékenység} = \frac{\text{Egy műszak alatt elkészített termékek száma}}{\text{Dolgozók száma}}$$

- *Többszörös termelékenységi mutatók:*

$$\text{Termelékenység} = \frac{\text{Outputok értéke eladási áron}}{\text{Munkabér+Anyagköltség}}$$

$$\text{Termelékenység} = \frac{\text{Outputok értéke eladási áron}}{\text{Munkabér+Anyagköltség+Ált. költségek+Tőkeköltség}}$$

Ezen a mutatók használata akkor előnyös, ha megfigyelhető az élőmunka hozzáadott értékének a csökkenése, vagy gépesítés zajlik a vállalatnál, de ettől függetlenül nem lehet kihagyni a számításból a munkaerőt.

- *Ezért a termelékenység mérésére az alábbi mutató használható leginkább:*

$$\text{Termelékenység} = \frac{\text{Adott időszak alatt megtermelt hozzáadott érték}}{\text{Dolgozók száma}}$$

Ahhoz, hogy a vállalat versenyképes legyen az adott piaci környezetben, versenyelőnyhöz kell jutnia. A versenyelőny, ahogy a szó is mondja, olyan képességeket foglal magában, melyek segítségével a vállalkozás a versenytársakhoz képest (értékesítési, piaci) előnyhöz tud jutni. Ezen képességeknél fontos, hogy csak az a képesség okoz előnyt, amelyet a fogyasztó értékesnek tart (Chikán, 2006).

2.3. A hozzáadott érték, értékteremtő folyamatok

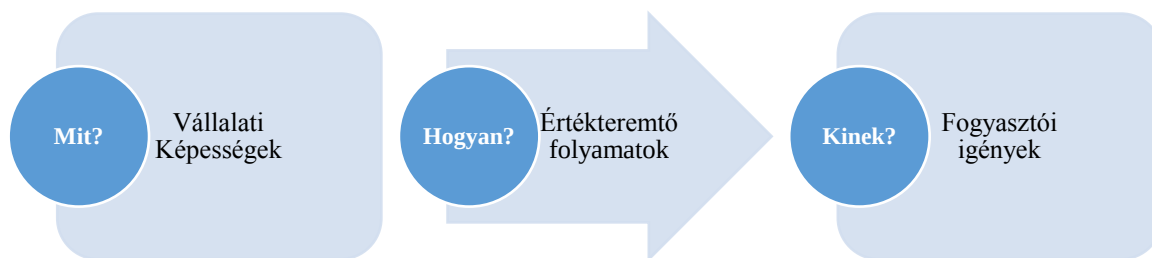
Chikán (1999) értelmezésében a hatékonyság azt mutatja meg, hogy az üzleti tevékenység milyen szinten elégíti ki a fogyasztói szükségleteket, és hogy mennyire járul hozzá a vállalati nyereségességhez. Tehát a vállalkozásnak olyan javakat (termékeket, szolgáltatásokat) kell előállítania, amelyek a fogyasztók számára értéket képviselnek. A fogyasztói érték nem más, mint a fogyasztó szubjektív véleménye arról, hogy az adott jószág mennyiben felel meg az elvárásainak.

A vállalkozás erőforrásainak értékke alakítását értékteremtő folyamatoknak nevezzük. (Chikán, 1997)

Az értékteremtő folyamatok alapvetően három kérdésre keresik a választ:

- *Kinek?* (mely fogyasztóknak?)
- *Mit?* (milyen igényeket?)
- *Hogyan?* (milyen módon?)

Az 1. sz. ábra azt mutatja, hogy az értékteremtő folyamatok hogyan illeszkednek be a vállalati tudatba, hogyan járulnak hozzá a vállalati adottságok, képességek felhasználásával a fogyasztói igények kielégítéséhez.



1. sz. ábra: Az értékteremtő folyamatok és a vállalat küldetése

(Forrás: Chikán (1999) alapján saját készítésű ábra)

A fogyasztói igény, „olyan igény, amelyet a gazdaság szereplői nem saját szervezetükön belül végzett munkával és nem is közösségi intézmények útján kívánnak kielégíteni.” (Chikán, 1997, p. 18.) Tehát a fogyasztói igény a piacon fizetőképes keresletként jelenik meg, azaz képes és hajlandó is valamely termékért vagy szolgáltatásért fizetni. Azért hajlandó fizetni a fogyasztó a jószágért, mivel úgy gondolja (tudatos cselekvés), hogy az képes kielégíteni a szükségleteinek egy részét vagy egészét.

„A vevői érték akkor képződik, ha a vevő tranzakcióból származó hasznosságérzete meghaladja a tulajdonlás teljes költségét, mely utóbbi az áron kívül magában foglalja a karbantartás, szervizelés, az üzemeltetés és a partnerváltás költségét is.” (Chikán, 1999, p. 77.)

„Vevői érték = Relatív észlelt haszon / A birtoklás relatív észlelt költsége”

(Chikán, 1999, p. 77.)

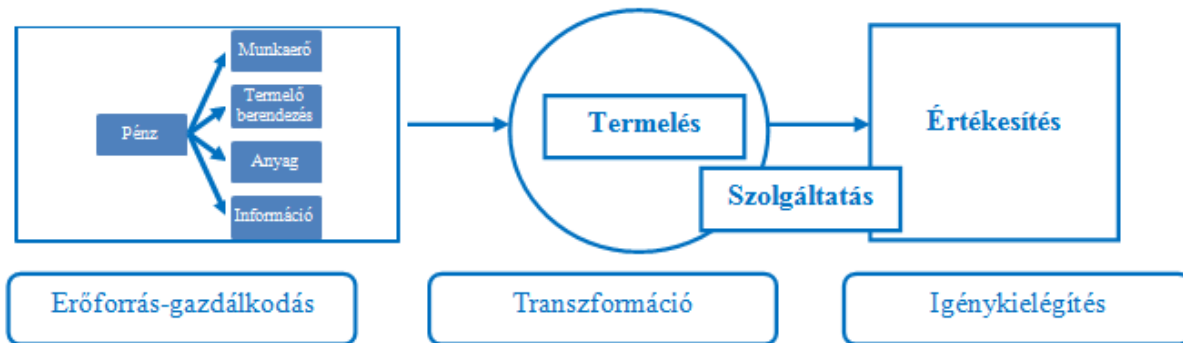
A fogyasztói érték jellemzői (Chikán, 1999 és 2006):

- fogyasztó specifikus,
- változó,
- folyamatos ellenőrzés alatt áll (a fogyasztó összehasonlítja a várakozásaival a kapott terméket),
- befolyásolja a termék/szolgáltatás jelenlegi és jövőbeli keresletét.

A szakirodalom általában a fogyasztói értéknek *három fő dimenzióját* szokta megkülönböztetni, ezek:

- *Használati érték:* azon tulajdonságok összessége, melyek az igény kielégítésére alkalmassá teszik a terméket/szolgáltatást.
- *Hely érték:* a fogyasztó számára elérhető helyen található meg a termék/szolgáltatás.
- *Idő érték:* akkor (abban az időpontban, időintervallumban) áll rendelkezésre a termék/szolgáltatás, amikor a szükséglet felmerül.

Ahhoz, hogy a vállalkozás a megfelelő terméket, a megfelelő helyen, megfelelő időben, megfelelő módon stb. felkínálhassa a fogyasztók számára, szükséges a vállalati képességek fogyasztói értékke alakítása, amelyet az értékteremtő folyamatok által tudnak megvalósítani. (2. sz. ábra)



2. sz. ábra: Értékteremtő folyamatok hagyományos funkciókkal

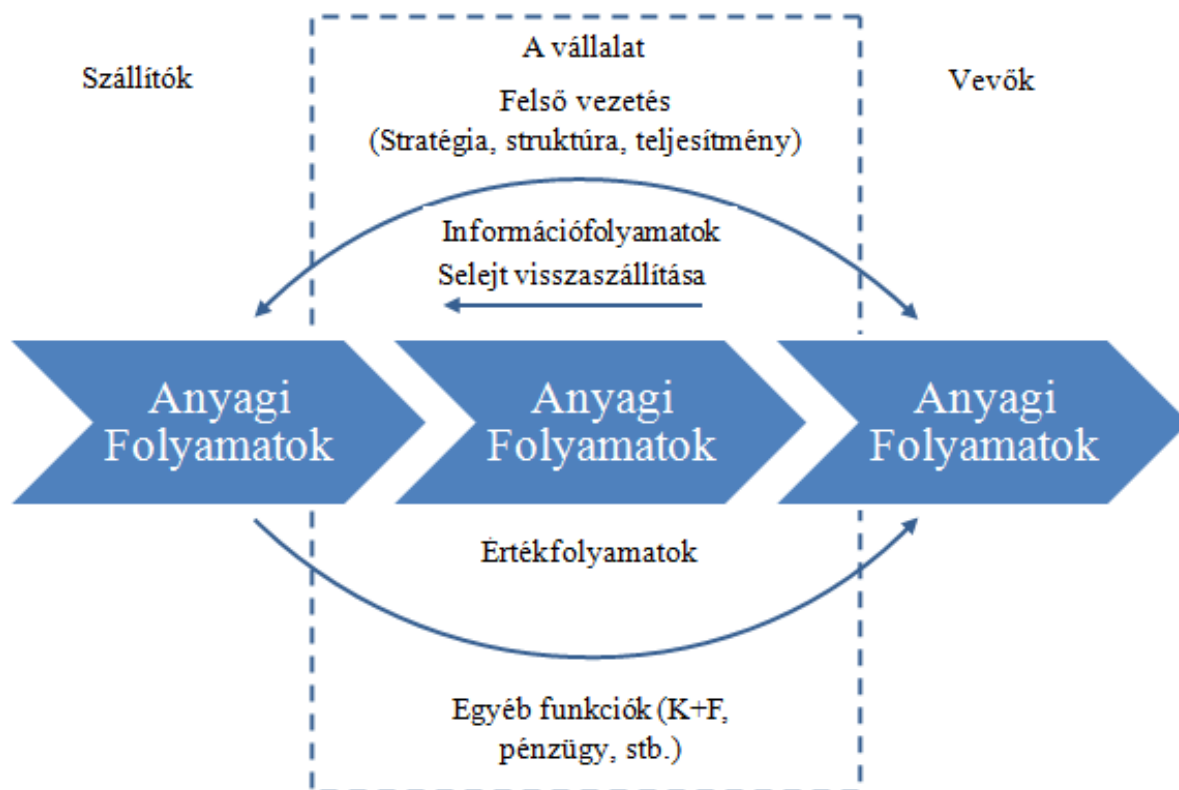
(Forrás: Chikán (1999) alapján saját készítésű ábra)

A 3. sz. ábra pedig egy összetettebb hármas tagolású ábrázolása az értékteremtő folyamatoknak (Chikán, 1999):

- *Anyagi folyamatrendszer:* Alapvetően egyirányú folyamatrendszer, amely a tevékenység végzéséhez, késztermék/szolgáltatás előállításához szükséges anyagokat kezeli, csoportosítja, rendszerezi, átalakítja stb., annak érdekében, hogy a fogyasztóhoz az igény kielégítésére alkalmas termék/szolgáltatás eljusson. A tevékenység eredménye kilép a vállalati rendszerből. (Létezik visszafelé történő anyagáramlás is, például a selejt visszaszállítása)
- *Információs folyamatcsoport:* Kétirányú áramlás létezik
 - a vevőtől a szállító felé: a vevői rendelés, visszajelzések a termék/szolgáltatás előállításával kapcsolatban olyan információk, melyek megváltoztathatják az addigi termelési/gyártási elképzeléseket, értékesítési terveket, hatnak a kapacitástervezésre, erőforrás-tervezésre, beszerzésre stb.
 - megegyezik az anyagi folyamatok irányával: az anyagi folyamatok információval való ellátása, támogatása.
- *Értékáramlási folyamat:* Alapvetően szintén egyirányú folyamat. Az előállítás során értéknövekedéssel járó folyamat, ahogy a termék előállítása a késztermék irányába halad, annál magasabb piaci értéket képvisel (ugyanígy a szolgáltatások esetében, például egy

szoba kifestéséért kevesebbet fizetnek, mint az egész lakás kifestéséért, amennyiben az igény a teljes lakás kifestése volt)

A 3 sz. ábrán a szaggatott téglalap egyrészt a vállalat kereteit ábrázolja, másrészt megmutatja, hogy az értékteremtő folyamatok túllépnek a vállalaton.



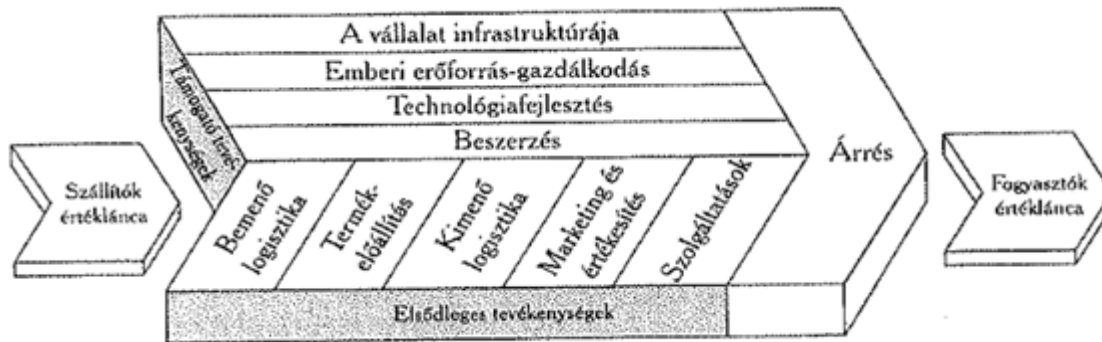
3. sz. ábra: Az értékteremtő folyamatok hármasságának tartalma
(Forrás: Chikán (1999) alapján saját készítésű ábra)

2.4. Értékteremtő folyamatok a vállalati értékláncban

Az értéklánc eredetileg Porter nevéhez kapcsolódik, az általános modellt 1985-ben a Competitive Advantage című munkájában ismerteti.

A vállalkozás tevékenységeinek értékalkotó összekapcsolását értjük az értéklánc fogalma alatt.

A Porter féle értéklánc elemzés megmutatja, hogy hogyan járulnak hozzá az értéklánc elemei a vállalat versenyképességének növeléséhez, stratégiájának megvalósításához.



4. sz. ábra: Porter-féle értéklánc modell

(Forrás: Porter (1985), in: Chikán (1999) p. 2.)

Az értéklánc modell megkülönböztet *elsődleges tevékenységeket* és *támogató tevékenységeket*.

Az elsődleges tevékenységek azok, amelyek a végső terméket/szolgáltatást a fogyasztó számára értékesebbé teszi.

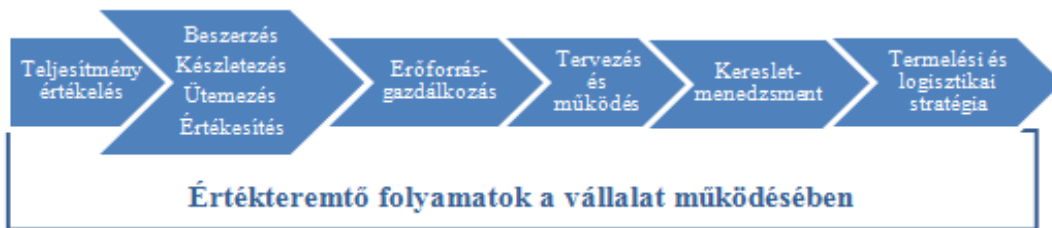
Elemei:

- Bemenő logisztika
- Termék előállítás vagy átalakító tevékenységek
- Kimenő logisztika
- Marketing és értékesítés
- Szolgáltatások

Támogató tevékenységek alatt azon tevékenységeket értjük, melyek önállóan nem teremtenek hozzáadott értéket a fogyasztó számára, de elengedhetetlenül szükségesek az elsődleges tevékenységek elvégzéséhez.

Elemei:

- A vállalat infrastruktúrája
- Emberi erőforrás-gazdálkodás
- Technológiafejlesztés
- Beszerzés



5. sz. ábra: Az értékteremtő folyamatok az értékláncban

(Forrás: Chikán (1999) alapján saját készítésű ábra)

Az 5. sz. ábra mutatja az értékalkotó tevékenységek értékláncba való rendezését, melynek élén a termelési (szolgáltatási) és logisztikai stratégia áll.

Az értékteremtő folyamatok megfelelő alkalmazása versenyelőnyhöz (6. sz. ábra) juttathatja a vállalkozást, így a vállalati versenyképességben is döntő szerepet játszanak. A cégek érdeke a fogyasztók minél magasabb szintű kiszolgálása, a szolgáltatások, a tevékenység és a vállalkozás gazdaságos fenntartása mellett. A kiszolgálási színvonal mércéje a rendelkezésre állás, kiszolgálási idő, kiszolgálás minősége. Ezen kívül a vevői elvárásoknak is meg kell felelni, fontos szerepük van abban, hogy melyik terméket/szolgáltatást választja az adott helyzetben.

A piaci környezet változásai, ezáltal a versenyelőnyforrások átrendeződése miatt a hagyományos pénzügyi teljesítménymérési módszerek nem elegendőek ahhoz, hogy a vezetők teljes képet kaphassanak a vállalat teljesítményéről. A 6. sz. ábra szemlélteti a versenyelőnyforrásokat.

<u>Versenyelőnyforrások</u>	
1, Ár	• Profit elérése az erős árversenyben • $\text{Költségek} < \text{ÁR} < \text{Fogyasztói érték}$
2, Minőség	• Magas minőségű termék/szolgáltatás kínálása: • Termékteljesítmény, Konformitás, Esztétikai megjelenés, Termékmegbízhatóság, Javíthatóság, Élettartam, Karbantarthatóság
3, Megbízhatóság	• A szerződésben rögzített feltételek betartása: • Szállítás időbeli pontossága • Mennyiségi megfelelés • Minőségi megfelelés • Számlázás rendje stb.
4, Rugalmasság	• Gyors reagálás a változásokra: • Termékrugalmasság • Mennyiségi rugalmasság • Időbeli rugalmasság
5, Szolgáltatás	• A fő terméket/szolgáltatást kiegészítő szolgáltatások nyújtása: • Tranzakció előtti, alatti, utáni elemek

6. sz. ábra: A versenyelőny forrásai

(Forrás: Chikán (1999) alapján saját készítésű ábra)

2.5. A teljesítményméréssel kapcsolatos jellegzetességek, problémák

“A vállalati teljesítménymérés célja a vállalati tevékenységek eredményességének értékelése, a hatékonyság (a fogyasztói igényeknek való megfelelés), illetve a gazdaságosság (az adott kiszolgálási színvonalhoz kapcsolódó erőforrás-felhasználás gazdaságossága) szempontjából. A teljesítménymérés feladata, hogy visszacsatolást adjon a vállalati szakembereknek és információt nyújtson döntéseik támogatásához.” (Chikán, 1999, p. 532-533.)

A mérés általában számszerűsítést jelent, de egyetlen mutatóval képtelenség objektív képet alkotni egy szolgáltatás (termék), egy vállalati egység, vagy egy teljes vállalat hatékonyságáról, teljesítményéről. A teljesítménymérés motivációs és kontroll eszköz is egyaránt.

Chikán (1999) szerint teljesítmény mérése és értékelése vállalattól (szervezeti felépítéstől) függően több szinten is történhet:

- egyéni, illetve csoportszintű teljesítmény,
- üzemek, termelési, illetve szolgáltatási egységek, folyamatok teljesítménye,
- szervezeti egységek (stratégiai üzleti egységek, támogató funkciók stb.) teljesítménye,
- a vállalat egészének teljesítménye,
- az ellátási lánc teljesítménye.

2.5.1. A teljesítménymérés korlátai a szolgáltatások körében

A szolgáltatások teljesítményét megszámlálhatatlan sok tényező befolyásolhatja a szolgáltatás természetétől függően. A teljesítményének, hatékonyságának a mérését a következő tényezők miatt jelentősen bonyolultabb meghatározni, mint a termékek esetében (Chikán, 1999, Vörös, 2010):

- Emberi-erőforrás igényes tevékenység (sok esetben a szolgáltatások esetében nem lehet a tevékenységet gépekkel automatizálni);
- One-man show (egyszemélyes fellépés, egyszemélyes tevékenység) kockázata;
- Valamilyen speciális szaktudást igényel legtöbbször;
- Teljesítmény értékelése nehezen mérhető;
- A szolgáltatás végeredménye is nehezen fogható meg;
- A szolgáltatás minőségének a javítása, és a minőségmérés problémás;
- “Érték” fogalmának változékonysága (fogyasztónként eltérő);

- A klasszikus pénzügyi mutatók nem hordoznak magukban elegendő információt, nem elég pontosak, hiányoznak az operatív szinten is értelmezhető mutatók és információk;
- Az információk, visszacsatolások általában utólagosan és túl későn érkeznek vissza az operatív döntéshozatalhoz;
- A hagyományos teljesítményértékelési rendszer nem alkalmas a döntések hatásainak nyomonkövetésére, a döntéshozatal támogatására.

Emiatt olyan összetett teljesítménymérési modell felállítása szükséges, amely hatékonyan tudja támogatni az adott egység (egyén, csoport, osztály, egyéb szervezeti egységek, teljes vállalat) döntéshozatali szervét, nem csak tény eredményeket tud kimutatni, hanem képes adott piaci helyzeteket feltételezve előrejelezni.

Egy jó teljesítményértékelési rendszer általános jellemzői Chikán (1999) szerint a következők:

- *Átfogó*: több dimenzióban értékeli a teljesítményt és valamennyi érintett szempontjait figyelembe veszi.
- *Ok-okozat orientált*: nem csak az eredményeket vizsgálja, hanem az eredményt befolyásoló tényezőket is.
- *Vertikálisan integrált*: a vállalati stratégia leképezése alsóbb döntési szintekre
- *Horizontálisan integrált*: folyamat orientál megközelítéssel, a vállalati folyamatok mentén átfog minden tevékenységet, funkciót, egységet.
- *Belső összehasonlíthatóságot biztosít*: alkalmas a különböző teljesítmény-dimenziókra gyakorolt hatások követésére.
- *Könnyen értelmezhető*: irányt mutat a döntéshozók számára.
- *Testre szabott*: megfeleljen az adott vállalat igényeinek.

Fontos hozzátenni, hogy a teljesítményértékelési módszerek között a fenti okok miatt nincs egyetlen “csodarecept”, aminek az alkalmazásával minden vállalat sikeres, egységes eljárást alkalmazhat. Minden vállalatnak (akár alegységének) a saját igényeire szabott, a külső változásoknak megfelelő, folyamatosan megújuló, rugalmas mérési rendszert kell alkalmaznia.

2.5.2. *Hogyan jutunk el a megfelelő információkhoz?*

A teljesítménymutatók kiválasztásánál a legfontosabb, hogy a mérés után milyen információkra van szükségünk.

A következő kérdésekre kell választ adni ahhoz, hogy a mérés során a megfelelő információkhoz jussunk (Chikán, 1999):

- a) Mit mérünk?
- b) Hogyan mérjük?
- c) Mire használjuk a kapott eredményeket?

a) Mit mérünk?

A korábbiakban már kifejtett értékteremtő folyamatok szakaszait vizsgálhatjuk, vagy az értékteremtő folyamatok eredményét, a fogyasztói igényeknek való megfelelést a belső hatékonyság szempontjából.

- *Versenyelőnyforrások:* A vállalati stratégia középpontjában álló versenyerőforrásokra kell koncentrálni. Elméletileg korlátlan az alkalmazható teljesítményértékelési mutatók száma. Ha megpróbáljuk kategóriákba rendezni, akkor a versenyelőnyforrások fő kategóriái mentén kell elindulni (minőség, költségek (ár), idő, rugalmasság). Ilyenek például: reklamációk aránya, szolgáltatási költség, várakozási idő, egyedi ajánlatok kiadása stb.
- *Folyamatorientáció:* A folyamatok végeredményének vizsgálata (eredménymutatók), és a folyamatok hatékonyságának vizsgálata (folyamatmutatók). Ilyenek például: adott szolgáltatás jövedelmezősége, kihasználtsága, átfutási idő stb.

b) Hogyan mérjük?

Chikán (1999, p. 548-549.) szerint az információ jellege szerint megkülönböztetünk szubjektív és objektív illetve belső vagy külső forrásból származó információkat.

- *Szubjektív információ:* a teljesítményértékelés véleményen vagy becslésen alapul. (Például: fogyasztói visszajelzések felhasználása, közvélemény-kutatás)
- *Objektív információ:* megfigyelhető tényekre, mérésre épül. (Adott tervhez képest mekkora az értékesítési volumen)
- *Belső információforrás:* A vállalaton belülről érkező információk. (Például: selejtarány, tervteljesítés, beérkezett igénylések száma)

- *Külső információforrás:* A vállalaton kívülről érkező információk. (Például: Vevői/Szállítói reklamációk, panaszok száma)

c) Mire használjuk a kapott eredményeket?

A mérés lényege a megszerzett információ felhasználása. Cél alapvetően a döntés támogatása, információ szolgáltatása megfelelő szervezeti egységeknek, és később visszacsatolás, következtetések levonása.

- Mi adja a viszonyítás alapját? (Korábbi adatok?, Célszámok?, Előzetes belső vagy külső elemzés?)
- A teljesítményértékelési rendszer lehetővé teszi-e a kölcsönhatások vizsgálatát? (Integrálásra való törekvés)
- Felhasználják-e a döntéshozatal során? (Visszajelzést adnak?, Vagy nem vonnak le következtetéseket belőle.

2.6. A pénzügyi szolgáltatások bemutatása

A banki szolgáltatások igen specifikus részét képezik a szolgáltatások nagy fogalomkörének, hiszen ezen pénzügyi szolgáltatások végzése több törvényi feltételhez van kötve, szigorú jogszabályilag környezetben. A 2013. évi CCXXXVII. törvény a hitelintézetekről és pénzügyi vállalkozásokról, (továbbiakban: Hpt.) szabályozza azon vállalkozások körét, amelyek pénzügyi szolgáltatással foglalkozhatnak, illetőleg a nyújtható szolgáltatások körét is definiálja.

A Hpt. megkülönböztet pénzügyi szolgáltatást és kiegészítő pénzügyi szolgáltatásokat (3. § (1). bekezdés és (2). bekezdés):

„*Pénzügyi szolgáltatás* a következő tevékenységek üzletszerű végzése forintban, devizában vagy valutában:

- betét gyűjtése és más visszafizetendő pénzeszköz nyilvánosságtól történő elfogadása,
- hitel és pénzkölcsön nyújtása,
- pénzügyi lízing,
- pénzforgalmi szolgáltatás nyújtása,
- elektronikus pénz kibocsátása,

- olyan papír alapú készpénz-helyettesítő fizetési eszköz (például papír alapú utazási csekk, váltó) kibocsátása, illetve az ezzel kapcsolatos szolgáltatás nyújtása, amely nem minősül pénzforgalmi szolgáltatásnak,
- kezesség és garancia vállalása, valamint egyéb bankári kötelezettség vállalása,
- valutával, devizával - ide nem értve a pénzváltási tevékenységet -, váltóval, illetve csekkel saját számlára vagy bizományosként történő kereskedelmi tevékenység,
- pénzügyi szolgáltatás közvetítése,
- letéti szolgáltatás, széfszolgáltatás,
- hitelreferencia szolgáltatás, valamint
- követelésvásárlási tevékenység.

Kiegészítő pénzügyi szolgáltatás a következő tevékenységek üzletszerű végzése forintban, valutában, illetve devizában:

- pénzváltási tevékenység;
- fizetési rendszer működtetése;
- pénzfeldolgozási tevékenység;
- pénzügyi ügynöki tevékenység a bankközi piacon;
- forgatható utalvány kibocsátására irányuló tevékenység.”

A bank prudens működése szempontjából a Hpt. alapján további két fogalmat feltétlenül szükséges kiemelni, ezek az Üzleti titok és a Banktitok fogalma.

Hpt. 159. § (2.) bekezdése: Üzleti titok

„A pénzügyi intézmény és a pénzügyi, kiegészítő pénzügyi szolgáltatást nyújtó - pénzügyi intézménynek nem minősülő - vállalkozás (ideértve a közvetítőt is) tulajdonosa, a pénzügyi intézményben befolyásoló részesedést szerezni kívánó személy, a vezető állású személy, valamint a pénzügyi intézmény és a pénzügyi, kiegészítő pénzügyi szolgáltatást nyújtó - pénzügyi intézménynek nem minősülő - vállalkozás alkalmazottja köteles a pénzügyi intézmény működésével kapcsolatban tudomására jutott üzleti titkot - időbeli korlátozás nélkül - megtartani.”

Hpt. 160. § (1.-2.) bekezdése: Banktitok

„Banktitok minden olyan, az egyes ügyfelekről a pénzügyi intézmény rendelkezésére álló tény, információ, megoldás vagy adat, amely ügyfél személyére, adataira, vagyoni helyzetére, üzleti tevékenységére, gazdálkodására, tulajdonosi, üzleti kapcsolataira, valamint a pénzügyi intézmény által vezetett számlájának egyenlegére, forgalmára, továbbá a pénzügyi intézménnyel kötött szerződéseire vonatkozik.

E törvény banktitokra vonatkozó rendelkezései szempontjából a pénzügyi intézmény ügyfelének tekintendő mindenki, aki (amely) a pénzügyi intézménytől pénzügyi szolgáltatást vesz igénybe. A banktitokra vonatkozó szabályokat alkalmazni kell arra a személyre is, aki szolgáltatás igénybevétele céljából lép kapcsolatba a pénzügyi intézménnyel, de a szolgáltatást nem veszi igénybe.”

Ahhoz, hogy egy bank olyan szolgáltatást nyújtson, mellyel a legnagyobb hatékonyság mellett a legnagyobb profitot érheti el, ahhoz kevés az, hogy a fent felsorolt tevékenységek közül egyet vagy akár többet is üzletszerűen végez.

A fogyasztók szemében a mai világban már - a kereskedelmi bankok tekintetében - egy univerzális bank képe alakult ki, ahol (majdnem) minden pénzügyi kérdésére egy helyen megkaphatja megfelelő minőségben a választ, mindent egy helyen és időben el tud intézni. Levitt (idézi Christopher, 1998) szerint „az emberek nem terméket vásárolnak, hanem előnyöket vesznek”, tehát a komplex ajánlat (termék és a kiegészítő szolgáltatások együttesen) adja a fogyasztó számára az értéket. Egy bank számára az egyik legnagyobb kihívás, hogy a megfelelő ügyfélkört a megfelelő módon szólítsa meg.

Ahogy a bevezetésben is említettem a banki szektorban nem elég megfelelő áron adni ma már a pénzügyi szolgáltatásokat, hanem olyan szolgáltatásokkal kell kiszolgálni a fogyasztókat, melyek valódi értéket képviselnek a számukra. Ezen keresztül lehet a hatékonyságot, a teljesítményt növelni.

2.7. A pénzügyi szolgáltatások hatékonysága

Sok esetben a vállalatok még mindig a szolgáltatások árával versenyeznek, pedig az árrés a verseny hatására egyre szűkül. A kereskedelmi bankok esetében is felismerték mára, hogy az egyre gyorsabban fejlődő szolgáltatási szektorban, akkor tehetnek szert versenyelőnyre, amennyiben – a szolgáltatásaikat átgondolva – az alapszolgáltatásaikat, több kiegészítő szolgáltatással „felöltöztetve” kínálják a fogyasztók számára.

A hatékonyságot a banki/pénzügyi szolgáltatások esetében nagyon nehéz megfogni, definiálni, a korábbi fejezetekben kifejtett okok miatt is (Nem megfogható, a szolgáltatás és a fogyasztás egybeesik, stb.)

A banki szolgáltatások esetében (is) kiemelten fontos, hogy az ügyfél azt érezze, hogy nem tömegterméket kap, melyet minden (a feltételeket teljesítő) ügyfél is megkap, hanem egyedi és komplex szolgáltatás-csomaggal szolgálják ki őt. Az egyre növekvő versenyben egyre fontosabb szerepe van az egyedi, testre szabott ajánlatoknak, nemcsak az ár szempontjából, hanem a szolgáltatáscsomag tartalma szempontjából is.

A nyújtott szolgáltatások mennyiségén, túl több más fontos tényezőt is figyelembe kell venni, hogy az adott szolgáltatások még hatékonyabbak legyenek, a banki értékesítési teljesítmény emelkedjen.

Minden ügyfélnek egyedi igényei vannak, és lesznek olyan termékek (szolgáltatások), melyek az adott fogyasztó szempontjából irrelevánsak, viszont a bank részéről, a szolgáltatás jövedelmezőségét befolyásolja, hogy az ügyfél igénybe veszi-e vagy sem. (Ilyen például az internetbank, vagy a telebank szolgáltatás, amit ma már (majdnem) minden bankszámlához beállítanak, hiszen a bank számára költségkímélőbb, ha az ügyfél online intézi banki ügyeit.)

Úgy gondolom, ha mégis keressük, hogy a gyakorlatban mit jelenthet a banki szolgáltatások hatékonysága, úgy az alábbi szempontok szerint kell értékelni a tevékenységet a bank nézőpontjából:

- Mennyi erőforrást igényel a szolgáltatás bevezetése, értékesítése?
- Mekkora ügyfélszegmenst érinthet az új szolgáltatás bevezetése (a régi szolgáltatás „újragombolása”)?
- Mennyi új ügyfélre (fogyasztóra) lehet szert tenni a szolgáltatás nyújtásával?
- Mekkora bevételre lehet szert tenni az új értékesítéssel?
- Mekkora költséget lehet megtakarítani az adott szolgáltatással?
- Mekkora a keresztértékesítési potenciál? (Milyen más kiegészítő szolgáltatást lehet egyidejűleg értékesíteni?)

Tehát az adott szolgáltatás hatékonyságába nem csak a szolgáltatás nettó jövedelmezőségét, a szolgáltatás bevezetésének megtérülését, kell figyelembe venni, hanem a szolgáltatás bevezetésének hatására elérhető „extra” bevétellel is számolni kell. (Például a keresztértékesített termékek jövedelmezősége).

2.7.1. Egy pénzügyi szolgáltatás hatékonyságának elméleti vizsgálata

A banki gyakorlatban egy mindennapi, de kitalált példát vizsgálnék a saját tapasztalataim alapján, mely bemutatja, hogy mennyire bonyolult egy adott szolgáltatás hatékonyságának a vizsgálata, milyen kérdések merülnek fel.

A szituációban az egyszerűség kedvéért egy olyan ügyfélprofillal dolgozok, aki nyitott az újdonságokra és érdeklődő a szolgáltatások iránt. Emellett egy olyan felkészült tanácsadó profillal, aki ismeri az adott bank termékpalettáját, értékesítési elveit. Sajátossága (mint a szolgáltatásoknak általában), hogy egyszeri és ugyanúgy még egyszer megismételhetetlen. A szolgáltatásoknál „az ügyfél és a szolgáltató kapcsolatát nevezik az „igazság pillanatának” (the moments of truth). Ezen a szinten dől el minden, amin a vállalat sikere vagy éppen bukása múlik.” (Chikán, 1999, p. 68.)

2.7.1.1. Bankfióki értékesítési szituáció, a szolgáltatás megvalósulása

Az ügyfél azzal a szándékkal érkezik a bankfiókba, hogy bankszámlát nyisson, mivel a hirdetések felkeltették a figyelmét. Sorszámot húz és vár, hogy a tanácsadó a pulthoz szólítsa. Hamarosan a tanácsadó hívja a sorszámot, az ügyfél megjelenik a pultnál. A *tanácsadó feláll és bemutatkozik* az ügyfélnek, *kezet fognak és hellyel kínálja*. A tanácsadó érdeklődik, hogy miben segíthet, mire az ügyfél elmondja, hogy látta a bank hirdetését egy bankszámlával kapcsolatban, ami megtetszett neki és számlát szeretne nyitni.

A tanácsadó *igényfelmérést* végez: kérdéseket tesz fel az ügyfélnek a pénzügyi szokásairól, annak érdekében, hogy feltárja, hogy az ügyfél igényeit, hogy valóban az a bankszámla lesz-e számára a legmegfelelőbb, vagy inkább egy másik bankszámla lesz a kedvező (Így például: Mire fogja leggyakrabban használni a bankszámlát?, Mekkora jövedelem fog érkezni a bankszámlára?, Hány darab átutalást szokott intézni havonta?, Használ-e bankkártyát vásárlásai során?, A közüzemi díjakat bankszámláról teljesíti-e? stb.).

Az ügyfél válaszol a feltett kérdésekre, így közösen megállapítják, hogy az ügyfél által felvetett bankszámla lesz az ügyfél számlára valóban a legkedvezőbb.

A tanácsadó elkéri a számlanyitáshoz szükséges személyes iratokat az ügyféltől, elvégzi a beazonosítást, és elkezd a számítógépben a számlanyitás folyamatát, felhívja az ügyfél figyelmét, hogy ez mennyi időt fog igénybe venni.

Ahhoz, hogy az ügyfél megnyíljon a tanácsadó feltesz néhány „jégoldó” kérdést:

- Miért épp ezt a bankfiókot választotta a számlanyitáshoz?
- Hogy érzi magát?
- Szabadságon van éppen?

A számlanyitás közben a tanácsadó *további igényfelmérést* végez: megpróbálja *megismerni az ügyfelet*, annak érdekében, hogy a számlanyitási folyamat végén további, *az ügyfél igényeihez* tökéletesen *igazodó* szolgáltatásokkal tudjon a rendelkezésére állni.

Ilyen igényfelmérő kérdések lehetnek például:

- Itt lakik, vagy itt dolgozik a bankfiók közelében?
- Mivel foglalkozik?

- Más banknál is vezet bankszámlát?
- Rendelkezik más banknál megtakarításokkal?
- Vannak gyermekei? (Tervez gyermekeket?)
- Mit gondol, a következő 1 évben milyen nagyságrendű kiadásokra számíthat?
- Tervez a jövőben lakásvásárlást/felújítást?
- Szokott külföldre utazni? (Saját gépjárművel, vagy más módon?)
- Van esetleg saját vállalkozása? Ha igen, akkor mivel foglalkozik, mi a cég tevékenysége?

Az ügyféllel *kellemes légkörben, bizalmasan folytatott beszélgetés* során a tanácsadó választ kap a kérdéseire, e közben a számítógépes rendszerekben lezajlik a számlanyitási folyamat is. (Természetesen a tanácsadó odafigyel, hogy nyitott kérdéseket is feltegyen az ügyfélnek.)

A tanácsadó a legfontosabb *információkat feljegyzi az ügyfélről*, és a kapott válaszok tükrében nem csak felajánlhatja az ügyfélnek a bankszámlát kiegészítő szolgáltatásokat, hanem kimondottan *ajánlja az ügyfélnek*, hogy vegyen igénybe bizonyos kiegészítő szolgáltatásokat, hiszen az számára valamilyen *előnyt, hasznót hordoz*.

Így kiegészítő ajánlatok jönnek létre (például):

- „A vásárlásait ingyenesen és biztonságosan intéz bankkártya segítségével, amennyiben interneten, vagy külföldön is szokott vásárolni úgy inkább a dombornyomott bankkártyát ajánlom.”
- „Az internetbank és telebank szolgáltatással időt tud megtakarítani, hiszen bármikor és bárhol tudja a saját számítógépéről, vagy (okos)telefonjáról intézni a bankügyeit, arról nem is beszélve, hogy az internetbankon vagy telebankon keresztül megadott megbízások díjai is kedvezőbbek.”
- „Amennyiben váratlan helyzet állna elő, és váratlan kiadása lenne, mi arra is tudunk megoldást nyújtani a folyószámla-hitelkeret segítségével, amely után csak abban az esetben kell kamatot fizetnie, amennyiben felhasználja.”
- „Vállalkozása számára is tudunk kedvező számlavezetési ajánlatot adni, így mindent egy helyen tud intézni, és nem kell extra költséget fizetnie a bankon belüli átutalásokért.”
- „Mivel bankunknál vezeti bankszámláját, így figyelmébe ajánlom biztosítási termékeinket is, melyekből jelentős kedvezményekre jogosult.”

Az ügyfél örül, hiszen ezen szolgáltatások igénybevételével időt, pénzt tud megspórolni, ha azonnal nem veszi igénybe, csak tájékoztatást kap, akkor pedig tudni fogja egy következő szituáció előfordulásakor, hogy kihez kell fordulnia kérdés esetén (Például egy későbbi lakásvásárlás esetén).

Az ügyfél és a tanácsadó megállapodnak, hogy mely szolgáltatásokra van még szüksége az ügyfélnek. A tanácsadó elvégzi a szükséges műveleteket, aláírják a szerződéseket és egyéb nyomtatványokat. A tanácsadó átadja az ügyfélnek a névjegykártyáját, azzal a mondattal, hogy „Amennyiben bármilyen pénzügyi kérdése merülne fel, keressen bátran, szívesen segíték Önnek”. Az ügyfél elteszi a névjegyet és a dokumentációt és elköszönnek, kezet fognak.

A tanácsadó az ügyfél távoztása után elvégzi a szükséges adminisztrációt, illetve feljegyzést készít az ügyfél későbbi potenciális igényeiről, az értékesítési pontokhoz emlékeztetőt állít be magának.

2.7.1.2. Az értékesítési szituáció értékelése

Chikán (1999) korábban ismertetett hatékonyság mérési módszerével (Mit mérünk? Hogyan mérjük?, Mire használjuk az eredményeket?) értékelem ki a fenti értékesítési szituációt, így felszínre kerülnek azok a kérdések, problémák, melyek megmutatják a hatékonyság mérésének dilemmáját.

Mit mérünk?(Chikán, 1999)

Számtalan kérdést feltehetünk azzal kapcsolatban, hogy a fenti szituációban mi mindent mérhetünk, akár szolgáltatásonként, akár a tanácsadóra vetítve, akár a tanácsadás, mint szolgáltatás hatását vizsgálva (tanácsadóra, bankegységre, teljes bankra), attól függően, hogy épp mire vagyunk kíváncsiak, melyek azok a pontok, melyek későbbi döntések meghozatalához fontosak. Ilyen kérdések lehetnek például:

- Megfogalmazhatjuk, hogy az eltelt idő alatt mekkora bevételt termelt az adott tanácsadó?
- Mérhetjük azt, hogy az adott szituációban értékesíthető szolgáltatások közül hányat értékesített a tanácsadó?
- Feltehetjük azt a kérdést, hogy az ügyfél összes igényére sikerült megfelelő szolgáltatással válaszolnunk?

- Mérhetjük, hogy az értékesített szolgáltatásokon keresztül mekkora jövedelemre tehet szert a bank.
- Mérhetjük azt, hogy ez az egy értékesítési szituációban értékesített szolgáltatások a tanácsadóra osztott éves értékesítési tervének hány százalékát teszi ki.

Hogyan mérjük?

Az információk egy része már rendelkezésre álló *objektív* információ, így például:

- Az adott szolgáltatásokon racionalizálható bevétel, egy adott időszakra.
- Az tanácsadás közben eltelt idő.
- Az összesen értékesíthető szolgáltatások száma.
- A tanácsadó által értékesített szolgáltatások száma.
- A tervteljesítési elvárás a tanácsadó felé, egy adott időszakra.

A másik része az információknak *szubjektív* információ:

- Ha az ügyfelet megkérdezzük az értékesítés után, hogy mennyire volt elégedett a bankfiókban kapott szolgáltatással, a tanácsadó munkájával, megjelenésével, a bank szolgáltatásaival.
- Ha utólag megkérdezzük egy ügyfelet, hogy sikerült-e feltárni és megválaszolni az összes igényét?
- Mennyire van megelégedve a bankfióki nyitvatartással, elhelyezkedésével, megközelíthetőségével?

Ugyanígy oszthatjuk az információt *belső* - vagy *külső* információforrásra is (Chikán, 1999). Belső információforrások lehetnek például az előre meghatározott tervszámok, és elvárások, az értékesített szolgáltatásokon realizált bevétel, külső információforrás lehet például az ügyféltől kapott információ, például, hogy csak azért tudott bemenni a bankfiókba, mert éppen szabadságon van.

Mire használjuk az eredményeket?

A mérés lényege a megszerzett információ felhasználása. Így például:

- Tervteljesülés vizsgálata;
- A szolgáltatás(ok)on realizált bevétel/költség arány vizsgálata;
- Hatékony erőforrás-felhasználás vizsgálata;
- Oktatás, fejlesztési céllal visszacsatolás adása a tanácsadónak;
- Más értékesítési eredményekkel való összevonás (az adott tanácsadó több időszak értékesítési eredménye, vagy az egész bankfiók időszaki értékesítési eredményei)

Összefoglalva a fenti értékesítési szituáció értékelése mindig a viszonyítás alapjától függ.

Jelen esetben az eredmények értékelése is ezektől függ:

- Milyen időszakot vizsgálunk (egy napot, hónapot, évet)?
- Melyik tervszámhoz viszonyítunk (éves, havi, heti)?
- A bank melyik típusú szolgáltatásait vesszük alapul (kizárólag banki, vagy esetleg a biztosítói termékeket is)?
- A tanácsadás közben eltelt időt a többi hasonló jellegű tanácsadás átlagos idejéhez viszonyítjuk, vagy egy központilag generált időintervallumhoz?
- Az értékesített szolgáltatásokon elért bevételt a bank, a bankfiók, a tanácsadó által generált bevételéhez hasonlítjuk?
- Mi volt az ügyfél „összes” igénye (az adott pillanatban csak a bankszámla, de később lehet, hogy még több másik szolgáltatás is érdekelné)?

3. SAJÁT VIZSGÁLATOM

3.1. Az FHB Bank Zrt. bemutatása²

1997 októberében négy pénzüintézet (a Magyar Befektetési és Fejlesztési Bank Rt., a Mezőbank Rt., a Postabank és Takarékpénztár Rt., és a Pénzüintézeti Központ Bank Rt.) és a Pénzügyminisztérium hozta létre a Földhitel - és Jelzálogbankot, abból a célból, hogy kialakuljon Magyarországon a hosszú távú finanszírozás, a jelzáloghitelezés, ezáltal fellendüljön az ingatlanpiac. 1998 márciusában a Magyar Pénz- és Tőkepiaci Felügyeletől megkapta a bank a működési engedélyt, ezután kialakította a stratégiáját, az ügyfélkörét, megkezdte működését. A bank szervezete kezdetektől fogva olyan termékek kialakításán dolgozott, melyek mindenki számára egyszerűen elérhetőek, megfelelnek az ügyfelek igényeinek. 1999-ben a kormány lakástámogatási politikájában jelentős szerepet kapott a bank, így 2001-re már a lakáshitel-piac jelentős szereplője lett. Az FHB a hiteleinek forrását jelzáloglevelek kibocsátásával teremtette elő, melyeket 2001-ben vezettek be a Budapesti Értéktőzsdére.

2003-ban elkezdődött a bank privatizációja, az ÁPV Rt. tulajdoni hányada 53,2%-ra csökkent, és az FHB Rt. törzsrészesvényei is bevezetésre kerültek a Budapesti Értéktőzsdére. Az FHB részvény 2004. április 1-jétől tagja a BUX kosárnak.

Ezt követően 2006-ban került kidolgozásra a bank új stratégiája, így elkezdődött a bankcsoporttá szervezés, és a bankcsoport tulajdonosa az FHB Jelzálogbank Nyrt. lett. Új leányvállalatok jöttek létre: Az FHB Kereskedelmi Bank Zrt., a hitelezési tevékenység mellett a lakossági és vállalati kereskedelmi banki szolgáltatások és tevékenységek univerzális kiszolgálására alakult meg. Az FHB Ingatlan Zrt., az ingatlanokkal kapcsolatos értékelési, kezelési, közvetítői, tanácsadói és szakértői feladatok ellátására szakosodott. Az FHB Életjáradék Zrt. az időskorúak részére értékesíti az életjáradék terméket, valamint megbízási szerződés alapján az FHB Jelzálogbank Nyrt. termékét, az időskori jelzálogjáradék kölcsönt. Az FHB Ingatlanlízing Zrt. tökéletesen kiegészíti és teszi egyúttal teljeskörűvé a banki szolgáltatásokat, mégpedig pénzügyi lízing nyújtásán keresztül, így minden leendő ingatlan vásárló ügyfél igényeit ki tudja elégíteni a Bankcsoport.

² Az FHB Bank Zrt. hivatalos honlapja: <https://www.fhb.hu/tarsasag/Rolunk> , letöltés időpontja: 2014.02.02. 22:00

2009 szeptemberében az FHB bankcsoporti tagok, csatlakoztak a lakosság részére hitelt nyújtó pénzügyi szervezetek ügyfelekkel szembeni tisztességes magatartásáról szóló Magatartási Kódexhez.³ 2009-ben történt arculatváltás hatására a bank jelmondatát is lecserélte a „FHB – A hiteles Bank”-ról a „FHB – A család bankja”-ra. Ez tükrözi a diverzifikált stratégia megvalósítását, miszerint az FHB Bank már nem csak hitelezéssel foglalkozik, hanem univerzális banki és biztosítási szolgáltatásokat nyújt, lakossági és vállalati ügyfeleknek.

2010. szeptember 30-án lezárult az Allianz Hungária Biztosító Zrt. és az FHB Jelzálogbank Nyrt. megállapodása az Allianz Bank Zrt. FHB-nak történő eladásáról. Ezzel egyidejűleg hatályba lépett a két cégcsoport közötti stratégiai együttműködésről szóló megállapodás. Így a magyarországi Allianz csoport és az FHB Bankcsoport ügyfeleit már az FHB kibővült fiókhálózata szolgálja ki a teljes banki és biztosítási termékpalettával, így megvalósult a komplex banki és biztosítási értékesítési modell. 2011. március 31-ével az Allianz Bank Zrt. beolvadt az FHB Bank Zrt.-be, így 2011. április 1-jétől jogutódként az FHB Bank Zrt. nyújtja a banki szolgáltatásokat a jogelőd Allianz Bank Zrt. ügyfeleinek is. 2013-ban újabb taggal bővült a Bankcsoport, a Diófa Alapkezelő Zrt. felvásárlásával.

Az FHB Bank Zrt. azóta is áll az ügyfelek rendelkezésére, kiemelkedő minőségű szolgáltatásokkal. A folyamatos termék – és hálózatfejlesztés, minőségbiztosítás eredményeképpen 2013-ban a GFK felmérése alapján kiérdemelte az ügyfelek általános bizalmát - az ügyfelek 96%-a nyilatkozott úgy, hogy elégedett a bank szolgáltatásaival. A bank, mint ahogyan eddig is, igyekszik az ügyfelek pénzügyi szokásait alapul véve olyan termékeket, szolgáltatásokat, kedvezményeket, akciókat kidolgozni, melyekkel az ügyfelek a legtöbb előnyhöz juthatnak és a bank számára is jövedelmezőek. Ezt az egyensúlyt megtalálni és fenntartani a talán az egyik legnehezebb feladat.

³ Magatartási Kódex: http://felugyelet.mnb.hu/data/cms2043084/magatartasi_kodex.pdf, letöltés időpontja: 2014.09.22. 12:38

MNB hivatalos honlapja: <http://www.mnb.hu/>, letöltés időpontja: 2014.06.25. 15:17

3.2. A szolgáltatásokért felelős főbb szervezeti egységek bemutatása

Dolgozatom 3. Fejezetében található leírásokat az FHB Bank Zrt. Hálózatiirányítási- és Értékesítés Támogatási Főosztályának osztályvezetőjével készített interjúra támaszkodva és saját tapasztalataimra építve készítettem el, amely interjú kérdései a dolgozat *2. számú mellékletét* képezi.

Az FHB Bank Zrt. szervezeti felépítését a bank Szervezeti és Működési Szabályzata tartalmazza. A dolgozatom *1. számú mellékletét* képezi a szervezeti ábra, amely részletesen bemutatja a bank felépítését.

A közgyűlés a Társaság legfőbb szerve, amely a részvényesek összességéből áll. Alatta helyezkedik el az Igazgatóság és a Felügyelőbizottság. Az Igazgatóság alatt közvetlenül a Vezérigazgatóság áll. A Vezérigazgatóságból a következő divíziók képződnek: Általános Vezérigazgató-helyettes, az Operációs Ügyvezető igazgatóság, a Tőkepiaci és Treasury Igazgatóság, és a Vállalati Vezérigazgató-helyettes. A dolgozatom témáját leginkább érintő területek az általános Vezérigazgató-helyettes alá tartoznak, így: *Központi Értékesítés Menedzsment és Támogatási Főosztály, a Termékfejlesztési Igazgatóság, a Hálózatiirányítási- és Értékesítés Támogatási Főosztály, illetve a hozzájuk tartozó Fiókhálózat.*

A bank szervezete az összetettség ellenére jól átlátható, minden dolgozó számára egyértelmű. A feladatok, hatáskörök és felelősség is egyértelműen vannak megfogalmazva.

A Bank működésének alapvető szabályait a vonatkozó törvények és jogszabályok, valamint

- az Alapító Okirat;
- a Közgyűlés határozatai,
- az Igazgatóság határozatai,
- a Bankcsoporti utasítások,
- a Szervezeti és Működési Szabályzat,
- a Bank belső szabályzatai, utasításai és eljárásrendjei tartalmazzák.

A következő alfejezetekben a dolgozatomból szempontjából legfontosabb szervezeti egységek fő feladatait mutatom be a Szervezeti és Működési Szabályzat és a 2. számú mellékletben található interjú szerint. A Hálózatiirányítási- és Értékesítés Támogatási Főosztály működését a 3.4.-es fejezetben mutatom be. Az általam kiemelt három osztály, értékesítésben, visszamérésben, fejlesztésben vagy irányításban vállalt szerepe meghatározó. Ahhoz, hogy átlássuk az értékesítési hatékonysághoz kapcsolódó feladatokat, ezen osztályok működésébe is egy kis betekintést kell nyernünk.

A Központi Értékesítés Menedzsment és Támogatási Főosztály fő feladatai:

- A menedzsment és a fiókhálózat részére a szükséges kimutatásokat, eredményeket szolgáltatassa.
- Az egyes csatornák értékesítési és kiszolgálási szerepének meghatározása.
- Az értékesítési csatornák szinergiájának megteremtése, a tervezési és az érdekeltségi rendszer egymásra épülésének koordinálása.
- Ügyfél-szegmentációs modell kialakítása, a célpiacok meghatározása, ezek elérési módszertanának kidolgozása.
- Központi értékesítési programok kialakítása, koordinálása, támogatása, visszamérése és értékelése.
- Központi értékesítési, ügyfélérték-növelési és ügyfél-megtartó programok kialakítása, koordinálása, támogatása, visszamérése, értékelése.
- Részvétel az üzleti tervek és kiszolgálási célkitűzések meghatározásában.
- Az üzleti terveknek - az elfogadott szempontrendszer szerint - értékesítési csatornákra és értékesítési egységekre történő lebontása.
- A tervlebontások alapján a teljesítmény-visszaméréshez szükséges riportigények meghatározása, a teljesítmény-visszamérési rendszer működtetése, a tervekben rögzített mutatók havi teljesítését tartalmazó kimutatásoknak az érintett munkatársak és vezetőik részére történő biztosítása.
- Az értékesítési tevékenység és teljesítmények monitoringja, a kiszolgálás hatékonyságának mérése, ezek minőségi fejlesztése érdekében az értékesítési csatornák értékesítési akcióterveinek kidolgozása.
- Értékesítési csatorna-specifikus rendszer-fejlesztések koordinálása, támogatása.

A Termékfejlesztési Igazgatóság fő feladatai és felépítése:

Fő feladatai:

- A Bank által értékesített teljes termékpaletta, a banki termékhez kapcsolódó és önállóan értékesített biztosítások, önkéntes pénztári (nyugdíj- és egészségpénztári) termékek, valamint forrásoldali és kártyatermékek fejlesztése, gondozása, illetve azok értékesítési folyamatának kialakítása. Az egyes termékek értékesítéséhez szükséges elektronikus csatornák kialakítása, fejlesztése, működtetése.
- Az Igazgatóság alá tartozó osztályok szakmai felügyelete, tevékenységük irányítása.

Az igazgatóság alá az alábbi osztályok tartoznak:

- Hiteltermék Fejlesztési Osztály,
- Bankszámla és Bankkártya Fejlesztési Osztály,
- Befektetési Szolgáltatás Termékfejlesztési Osztály,
- Bank-biztosítási Osztály.

A bankfiókok fő feladatai, tevékenységei:

A fiókhálózat a bank azon operatív egysége, mely személyes ügyfélszolgálatot biztosít az ügyfelek részére. A fiókhálózati struktúra méret szerint 3 bankfiók típust különböztet meg. Közvetlenül a Hálózatrányítási - és Értékesítés Támogatási Főosztály alá tartozik. Jelenleg 42 fiókból álló országos hálózattal rendelkezik a bank.

Fő feladata:

A menedzsment által előírt tervszámok teljesítése a stratégiai célok elérése érdekében, a szabályzat irányadó intézkedéseinek betartása mellett.

Fő tevékenysége:

- A Bank értékesítési egységeként a kereskedelmi banki vezetés által meghatározott üzletpolitika és stratégia célok követése. A belső - és külső szabályozásnak (jogszabályok) megfelelő prudens működés mellett.
- A banki és befektetési szolgáltatási lakossági és vállalati termékek értékesítése, a bankfiókhoz érkező ügyfelek teljes körű tájékoztatása a Bank belső szabályzatainak

megfelelően, nyomtatványok, tájékoztatók átadása. Ügyfélszolgálati szerep teljes körű betöltése.

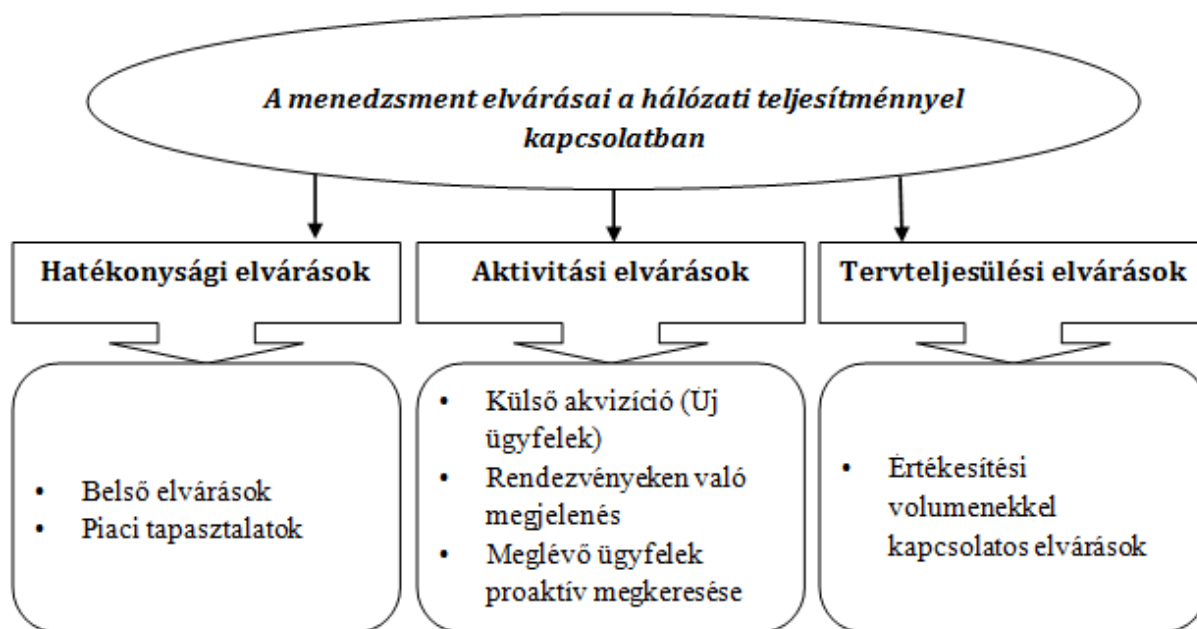
- A bankfiókok számára delegált hatáskör keretében, a Hálózatirányítási és Értékesítés támogatási Főosztály, és többi társterületekkel együtt koordinálva az ügyfélkörébe tartozó ügyfelekkel, ügynökökkel kapcsolatos banki és befektetési szolgáltatási tevékenységek ellátása.
- A bankfiók szabályzatnak megfelelő üzemeltetése.
- Az üzleti lehetőségek feltárása, akvizíció végzése.
- Kapcsolattartás a központi szervezeti egységekkel.
- A felmerülő panaszügyek egy részének kezelése, vagy továbbítása a megfelelő társosztály részére.

3.3. A menedzsment elvárásai a fiókhálózat értékesítési hatékonyságával kapcsolatban

A menedzsment elvárása a bankfiókokkal szemben - mint a bank alapvető szervezeti egysége és értékesítési csatornája - a bank üzletpolitikájának és stratégiájának megfelelően, a mindenkor jogszabályok, és belső szabályzatok betartása mellett prudensen működjenek. A bank vezetése által elfogadott, jóváhagyott stratégiai célok elérése érdekében, a menedzsment által meghatározott, elosztott és előírt tervszámok maradéktalan teljesítése mellett maximalizálják az értékesítési hatékonyságot. A következő évi tervszámok meghatározása év végén történik. Az értékesítési tervek leosztását a menedzsment és a szakirányú társosztályok együttesen készítik el. A tervek leosztásakor több szempontot is figyelembe vesznek, így például a fióki létszám, fiók korábbi értékesítési adatai, földrajzi elhelyezkedésből eredő sajátosságok, fióki fenntartási költségek.

Ahogy azt Barakonyi (1993, p. 283.) is írta a menedzsment teljesítményekkel kapcsolatos elvárásairól írta: „Hatékony ösztönzőrendszer akkor működtethető, ha a teljesítmények mérésére is megfelelő módszert alakítunk ki. Túl ezen, a kiválasztott teljesítményjellemzőknek is olyanoknak kell lenniük, hogy befolyásolásukkal valóban javuljon a célok összhangja.”

A menedzsment elvárásait három kategóriába lehet sorolni, melyet a 7. számú ábra foglal össze.



7. sz. ábra: A menedzsment elvárásai a hálózati teljesítménnyel kapcsolatban

(Forrás: A vállalati interjú alapján saját készítésű ábra)

3.3.1. Hatékonysági elvárás meghatározása

Ahogy azt Vörös (2010) is megfogalmazta, a hatékonyság és eredményesség (termelékenység) is relatív fogalmak, mindig a viszonyítás alapját kell vizsgálni. Attól még, hogy a vezetőség által meghatározott tervszámok teljesülnek még nem biztos, hogy a szervezet (szervezeti egység) elég hatékonyan működik. Hiszen lehet, hogy a tervszámok rosszul voltak megfogalmazva, vagy a hasonló méretű versenytársak hatékonysága nagyobb volt. Tehát a hatékonyságnál nem csak a belső elvárásokat, hanem a piaci környezetet is figyelemmel kell kísérni. Elemezni kell a versenytársakat ahhoz, hogy megállapíthassuk, hogy a belső hatékonyságunk valóban hatékonyság-e, valóban sikerült-e megfelelő eredményeket elérni. A reális képalkotáshoz nem elegendő egyetlen mutató kiszámítása, vagy akár egy egész hadseregnyi kimutatás előállítása és elemzése. Egy egységes-reális (integrált) mérési rendszer kialakítása mellett (amely a belső hatékonyságot vizsgálja az elvárásokhoz képest), folyamatosan elemezni kell a külső piaci környezet teljesítményét, alakulását is. Az elvárások meg vannak határozva idő síkon (éves, negyedéves, havi, heti és napi) és területi síkon (teljes hálózat, régiók, fiókok, tanácsadók) is.

A sok közül a leginkább használatos belső hatékonysági mutatót emelném ki, ez a 100 ügyfélre vetített értékesített termékek száma. Ez az arányszám azért is beszédes, mivel 100 ügyfél kiszolgálására meghatározott költségeket meg kell, hogy haladja, az értékesített termékeken generált bevétel mértéke. Amennyiben a bankfiók képes tartani a menedzsment elvárt hatékonysági rátát, úgy nagyobb sikerrel fogja tudni teljesíteni éves terveit is, hiszen a tervek meghatározásánál figyelembe vették a 100 ügyfélre vetített értékesítések számát is.

Ezen kívül természetesen a kampányoknál, és a különböző akcióknál is lehet vizsgálni az értékesítési hatékonyságot több módszerrel is. Néhány egyszerű példával mutatnám be a legfontosabb mutatókat:

- A megcélzott ügyfélkörre jutó értékesítések száma: például egy meglévő ügyfélkörnek történő keresztértékesítési arány a kampány során (Cross-sell),
- A kampányban kitűzött tervek teljesülése,
- 1 ügyfélre eső átlagos kiszolgálási idő a kampány során.

3.3.2. Aktivitási elvárás jelentése

Elsődlegesen a fióki külső akvizíciós elvárásokat foglalja magában a kategória, ami az új ügyfelek megszerzésére irányul lakossági és vállalati vonalon egyaránt. Másrészt magába foglalja a bankfiók népszerűsítését különböző helyi rendezvényeken, versenyeken, egyéb eseményeken. Harmadrészt magába foglalja a fiók proaktív munkáját a meglévő ügyfélkör vonatkozásában is. Például a fiók meglévő lejáratos ügyfélkörének a tájékoztatása a lejáratokról, ezáltal ügyfél- és forrásmegtartási tevékenység.

Az aktivitási elvárások fióki szintű meghatározása a menedzsment feladata. Éves, negyedéves, és havi, heti bontásban készül el az operatív terv, melyet a fiókigazgató a fióki munkatársakra tovább oszt. A központi osztályok ezen elvárások teljesülése érdekében kampányokkal, akciókkal támogatja a fiókok munkáját.

Az aktivitási elvárások teljesülését is többféleképpen lehet visszamérni, amelyre néhány példát említenék a banki gyakorlatból:

- Külső akvizíciós tárgyalások száma (változása) heti, havi, negyedéves, éves bontásban,
- Külső akvizíciós tárgyalások számának és eredményességének aránya,

- Éves szinten hány helyi, regionális rendezvényen vettek részt a fióki munkatársak, milyen eredményességgel,
- A lejáró betéti állomány megtartása a proaktivitásnak köszönhetően, új forrás gyűjtése.

3.3.3. Tervteljesülési elvárás meghatározása

A bank üzleti stratégiájának megfelelően, a vezetőség által és elfogadott értékesítési volumenek által meghatározott elvárásokat tartalmazza, különböző időtávokra (év, negyedév, hónap, hét, nap) és szintekre (teljes hálózat, régió, bankfiók, tanácsadó) lebontva. A fiókvezetők rendszeresen (napi és heti jelleggel) az aktuális kiemelt témákban és állandó riportokban tájékoztatják a Hálózatiirányítási- és Értékesítés támogatási Főosztály vezetését a bankfiók eredményességéről. Ezen kívül a menedzsment állandó adattárházi kimutatásokból és elemzésekből, controlling jelentésekből, egyéb informatikai és BO⁴ kimutatásokból értesül a tervteljesülés éves tervhez viszonyított időarányos teljesüléséről és a további döntéstámogató információkról.

Az elemzések képezik alapját többek között:

- A hálózati termék fókuszok kialakításának, hiszen mindig vannak olyan időszakai termékek (például: Kötelező gépjármű-felelősségbiztosítás), amelyek az év kiemelt időszakában esedékesek.
- Fióki akciótervek kialakításának: amennyiben elmaradás van a tervhez képest.
- Jutalmazási- és érdekeltségi rendszer következő évi kialakításának.
- Ösztönző kampányok, akciók kiírásának (Ügyfelek és a Fiókhálózat részére egyaránt).
- Egyéb üzleti, vezetői döntéseknek (Termékparaméterek átalakítása, Új termékek bevezetése, régi termékek kivezetése).

⁴ BO: Back Office, háttérosztály, általában adminisztrációs, háttérműveleti tevékenységet lát el.

3.4. Az FHB Bank Zrt. Hálózatiirányítási- és Értékesítés támogatási Főosztályának működésének, tevékenységének bemutatása

A fiókhálózat szervezetileg a Hálózatiirányítási- és Értékesítés támogatási Főosztályának irányítása alá tartozik, így elsődlegesen a Főosztályon keresztül valósul meg központ és a hálózat közötti kommunikáció, irányítás, kontroll, támogatás. A Szervezeti és Működési Szabályzat igencsak leegyszerűsítve fogalmaz a főosztály fő feladatával kapcsolatban: „A Bank fiókhálózatának kiépítése és hatékony működtetése, szakmai támogatása.”

3.4.1. A Hálózatiirányítási- és Értékesítés támogatási Főosztály strukturális felosztása

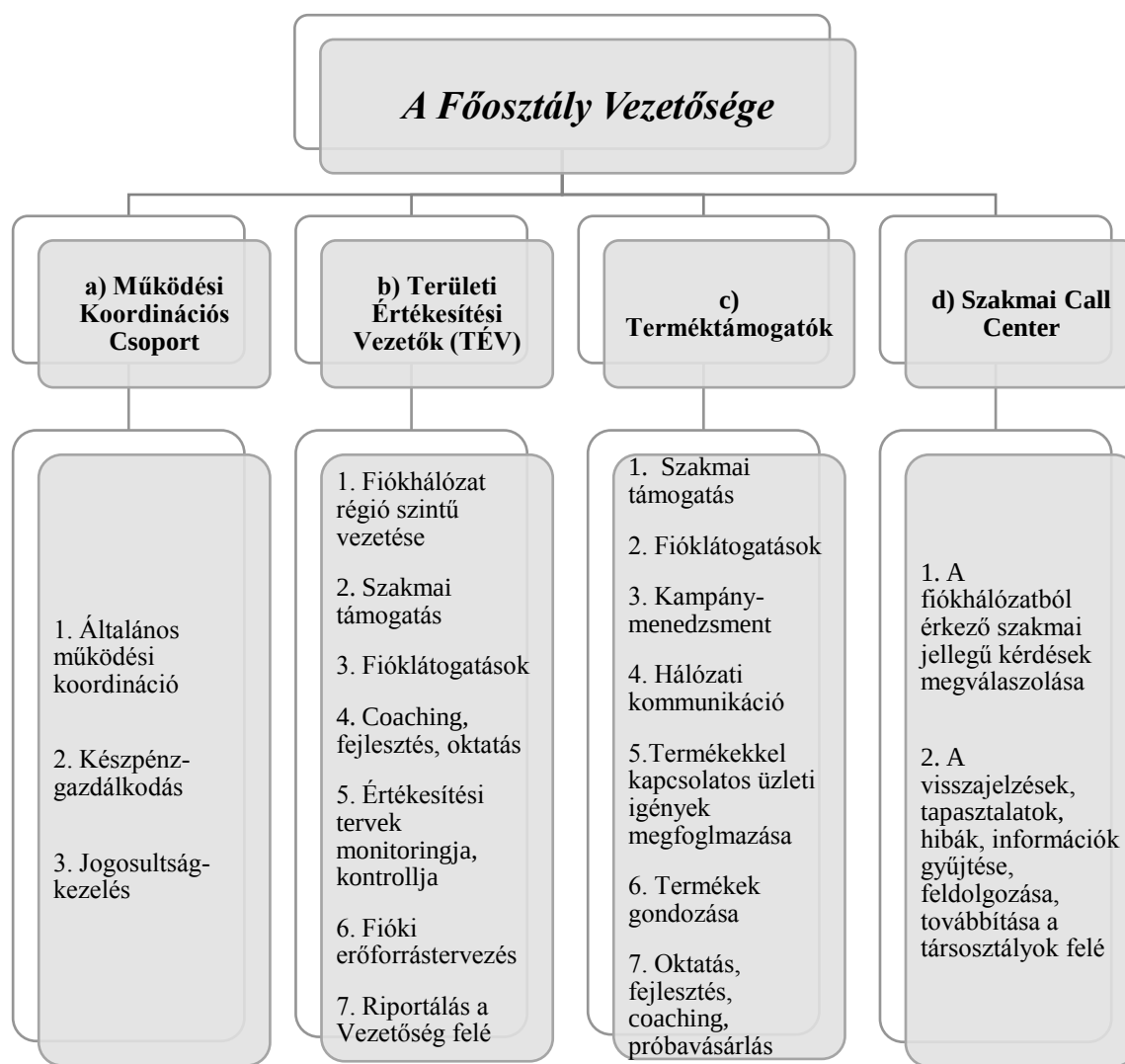
A főosztály strukturális felosztása (8. sz. ábra) mutatja, hogy a fiókok életével kapcsolatos összes terület egy főosztály alá van integrálva, így megvalósul az egyponthoz való kommunikáció.

A főosztály vezetősége alá a következő szakmai csoportok tartoznak:

- a) Működési koordinációs Csoport
- b) Területi Értékesítési Vezetők
- c) Terméktámogatók
- d) Szakmai Call Center

A Vezetőség

A főosztály munkájának koordinációját, a főosztállyal szembeni elvárásoknak történő megfelelést az osztály vezetője és az osztályvezető-helyettes együttesen és egymást támogatva látják el. A klasszikus vezetői feladatokon kívül (az főosztály munkatársainak motiválása, feladatok elosztása stb.) speciális, hogy az osztályvezető hatáskörébe tartozik fiókvezetői, ügyfélkapcsolati vezetői szintig a HR menedzsment is. Munkájuk közé tartozik többek között a fiókhálózat erőforrás - és kapacitástervezése is. A bankfiókok belső emberi erőforrás modelljének kialakítása és karbantartása. Mentorprogram irányítása és az érdekeltségi rendszer koncepciójának kidolgozása, javaslattétel.



8. sz. ábra: A Hálózatrányítási– és Értékesítés támogatási Főosztály strukturális felépítése
(Forrás: A vállalati interjú alapján saját készítésű ábra)

a) Működési koordinációs Csoport

A működési koordinációs csoport fő feladatai közé tartozik az általános napi működés biztosítása, együttműködésben a társosztályokkal (Bankbiztonság, Épület-üzemeltetés, IT), a készpénzforgalmazási és készpénzgazdálkodás, és a jogosultságkezelés. A szakterülettel szembeni elsődleges alapvető elvárás a prudens működés biztosítása, amely megfelel a banki belső szabályzatban foglaltaknak és a törvényi előírásoknak egyaránt, másodlagos elvárás a fiókhálózat költséghatékony fenntartása.

b) Területi Értékesítési Vezetők

Az országos fiókhálózat 5 régióra van felosztva, melyek:

- Budapest,
- Észak-Nyugat Magyarország,
- Dél-Nyugat Magyarország,
- Észak-Kelet Magyarország,
- Dél-Kelet Magyarország.

Ennek megfelelően 5 területi értékesítési vezető (továbbiakban: TÉV) tartozik a csoportba. A területi értékesítési vezetők legfőbb feladata és felelőssége a fiókhálózat régió szintű vezetése a szabályzatoknak és a törvényeknek való megfelelés mellett. Munkakörük ellátásához elengedhetetlenül szükségesek a fióklátogatások. A fióklátogatások során a TÉV-ek feladata a fióki munkatársak (beleértve a fiókigazgatót is), szakmai támogatása, oktatása, fejlesztése, coachingja⁵. Külön kihívást jelent a fiókok erőforrás-tervezése, kritikusan a kis létszámú fiókok esetében. A régióhoz tartozó fiókok hatékonyságáért első sorban felelnek, így a menedzsment elvárásainak szem előtt tartásával végzik tevékenységüket. Fontos feladataik közé tartozik az értékesítési tervek monitoringja, kontrollja, akciótervek kidolgozása. Ezen kívül a TÉV-ek az elsődleges kommunikációs csatorna a fiókhálózat és a bankközpont között, így rajtuk keresztül (is) érkeznek termékfejlesztési javaslatok, számítástechnikai problémákkal kapcsolatos visszajelzések, fióki és ügyfél észrevételek, amelyek fontos alapját képezik a folyamatok javításának, a háttérrendszerek fejlesztésének és a BO területek tevékenységének szervezésének.

c) Terméktámogatók

A terméktámogatók csoportja az FHB Bank Zrt.-nél nem csak a klasszikus támogatási feladatokat látják el. Tevékenységük ennél sokkal összetettebb.

A terméktámogatók csoportja szakterületenként került felosztásra:

- Lakossági hitelezés,
- Befektetés,
- Passzív termékek,

⁵ Coaching: Fejlesztő, oktató, nevelő jellegű tevékenység, személyre szabott képzési módszer.

- Külső akvizíció – Flotta szolgáltatás.

Minden terméktámogató a saját szakterületének kiváló ismerője, nagy szaktudással rendelkeznek, így a legfontosabb feladataik közé tartozik: a hálózat szakmai támogatása, tudás megfelelő átadása, kommunikációja, oktatás, fejlesztés, coaching.

Ezen tevékenységek több csatornán keresztül valósulnak meg:

- Fióklátogatások során, személyesen,
- E-mail értesítés - és intranetes értesítések formájában,
- Telefonon keresztül,
- Szervezett csoportos oktatások alkalmával,
- Oktatási központon keresztül,
- Rendezvények, események alkalmával.

Fejlesztési és oktatási jellegű tevékenységükkel nagyban hozzájárulnak a hálózati értékesítési teljesítmény növeléséhez, hiszen a magabiztos szaktudás elengedhetetlen az értékesítés során.

Fióklátogatás során minőségbiztosítási feladatokat is ellátnak, a személyes kontroll során, az utasítások, szabályzatok betartását ellenőrzik, illetve az ügyfélkiszolgálás szakmai színvonalát is minősítik.

A hálózattal történő folyamatos kapcsolattartás miatt rendszeresen és módszeresen gyűjtik a best practice⁶-okat (termékekkel, és értékesítéssel kapcsolatban), gyűjtik a hálózatban felmerülő üzleti igényeket (termék, IT) és ezen keresztül az ügyfelektől érkező visszajelzéseket is. Ezek alapján koncepciókat dolgoznak ki, üzleti igényeket fogalmaznak meg a társterületek számára, így a hálózati folyamatok, a termékek fejlesztésében is szerepet vállalnak.

A szakterülethez tartozó termékek gondozásában is fontos szerepük van, hiszen amennyiben az adott termék nem teljesít az elvárásoknak megfelelően hálózati szinten, úgy intézkedési/akció tervet kell kidolgozni, kommunikálni, végrehajtani, monitoringolni, és visszacsatolni. Ezen kívül adott termékek létrehozásában és kivezetésében is fontos szerepük van, hiszen ha az operatív be/kivezetési feladatokban csak ritkán vesznek részt (utasítások véleményezése,

⁶ Best practice: Legjobb módszer, jó tapasztalat

kapcsolódó szabályzatok véleményezése), a tesztelési feladatokban mindig fontos szerepet kapnak.

Külön kategóriaként szerepel a feladataik között a kampánymenedzsment. A kampánymenedzsmentbe beletartozik minden egészen a kampány koncepció kialakításától, a kampányok ütemezésén át, a megvalósításig, természetesen a visszaméréssel, visszacsatolásokkal együtt.

A fióki próbavásárlásokkal kapcsolatosan szerepet vállalnak a próbavásárlási szituációk kialakításában, az eredmények értékelésében és a visszacsatolásban. A próbavásárlások is a fióki munkatársak fejlődését szolgálják, minőségbiztosítási szerepet játszanak.

d) Szakmai Call Center⁷

Feladata elsősorban a bankfiókok szakmai támogatása lakossági és vállalati szolgáltatások értékesítésével kapcsolatban. Segítséget nyújt az értékesítésben használt informatikai rendszerek értékesítési, üzleti használatával kapcsolatban. Feladatuk a szakmai és értékesítési hiányosságok folyamatos feltárása és tudásfejlesztési módszerek kidolgozása. Új termékszabályzatok, eljárásrendek bevezetését követően a felmerülő elméleti és gyakorlati kérdések tisztázása, a változások kommunikációja az értékesítési hálózat felé.

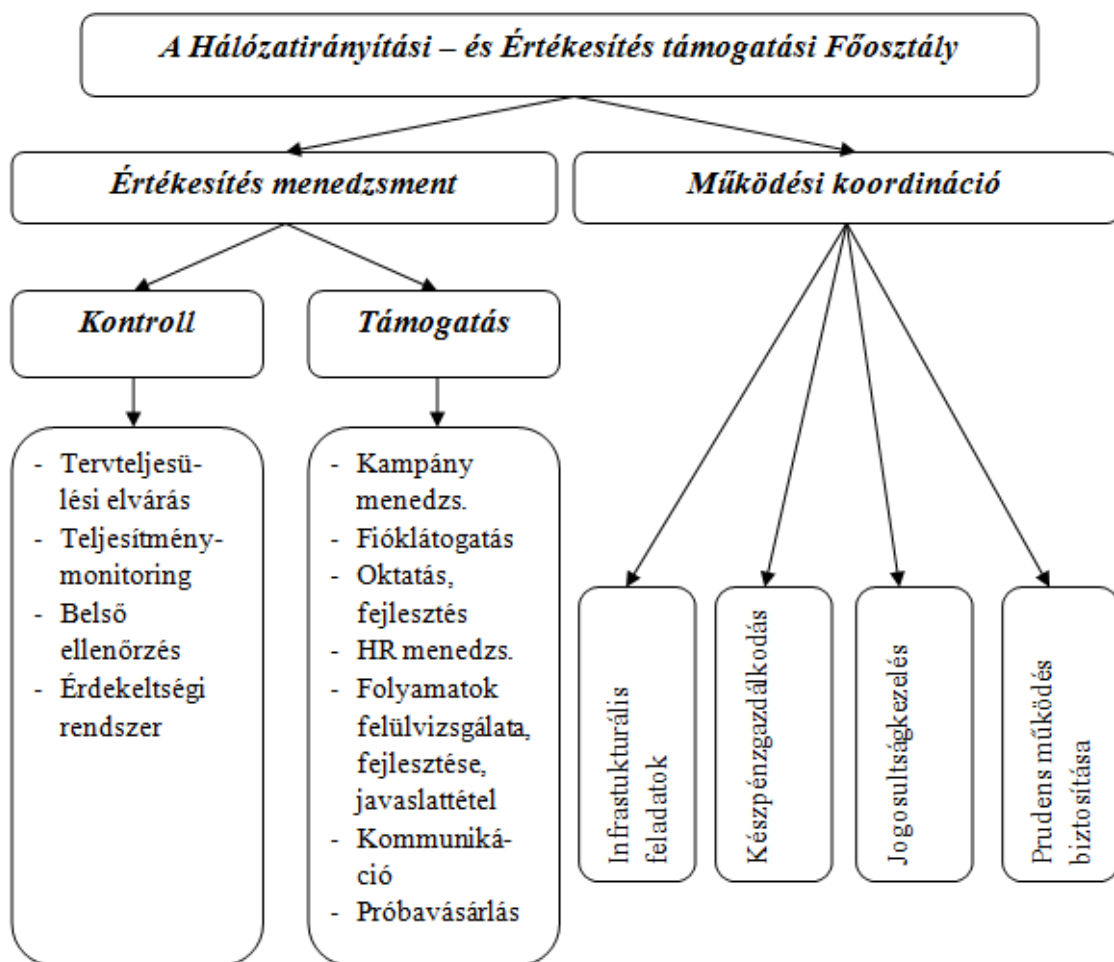
Másrészt a fiókhálózattól érkező információk feldolgozása, szolgáltatásokkal kapcsolatban felmerülő problémák esetén javaslattétel a megoldásra, a megoldásban való segítségnyújtás is a feladataik közé tartozik:

- az értékesítési hálózattól érkező kérdések és problémás esetek egyeztetése más társosztályokkal, megoldási lehetőségek keresése, kialakítása,
- új kollégák szakmai betanítása, oktatásban való aktív részvétel, valamint régebbi kollégák továbbképzése, fejlesztése a szakmai minőség növelése érdekében. A kollégák szakmai felkészültségével kapcsolatos észrevételek megtétele, javaslattétel a Fióki döntéshozói jogkör megadására,
- típushibák észlelése esetén javaslattétel egyes a kollégákat, vagy kollégák meghatározott körét érintő elméleti és/vagy gyakorlati oktatások, vizsgák végrehajtására, az oktatási anyagok/vizsgatémák tematikájának összeállítására.

⁷ Szakmai telefonos segítségnyújtó szervezeti egység, a fiókhálózat részére

3.4.2. A Hálózati irányítási- és Értékesítés támogatási Főosztály funkcionális felosztása

Funkciók szerint a főosztály két fő funkciót tölt be: Értékesítés menedzsment és a Működési koordináció. Ezeket közelebbről megvizsgálva tovább oszthatjuk a feladatokat, tevékenységeket. A főosztály funkciók szerinti felosztásának szemléltetésére a 9. sz. ábra szolgál, amely jól mutatja a funkciók közötti különbségeket és fontossági sorrendjüket a hálózati irányításban.



9. sz. ábra: A Hálózati irányítási- és Értékesítés támogatási Főosztály funkcionális felépítése
(Forrás: A vállalati interjú alapján saját készítésű ábra)

Az értékesítés menedzsment jelentősen hozzájárul a fiókhálózat hatékonyságának a növeléséhez, melyen belül két fő eszköz csoportot lehet különválasztani:

- a) kontroll eszközöket és
- b) támogatási eszközöket.

a) Kontroll eszközök:

A kontroll eszközök csoportjába tartozik mindazon eszközök összessége, mellyel a fiókhálózat munkáját ellenőrizni, felügyelni, számon kérni, motiválni lehet. Így ebbe a csoportba tartozik a teljesítményelvárásoknak való megfelelés ellenőrzése, a teljesítmény monitoring, a belső ellenőrzéssel való együttműködés, és az érdekeltségi rendszer koncepciójának kialakítása. A kontroll eszközöket leginkább a főosztály vezetősége, illetve a TÉV-ek, esetenként fiókvezetők alkalmazzák. A kontroll-rendszer biztosítja, hogy a szolgáltatások megfelelő minőségűek legyenek, a tervszámok megfelelő teljesülése érdekében. Ahogy azt már a menedzsment elvárásaival kapcsolatos fejezetben írtam a kontroll rendszer is különböző szintekhez mérten, különböző időszakokra van kialakítva. Így ebben az esetben is különböző módon ellenőrzik az országos hálózat teljesítményét, hatékonyságát, a regionális és a fiókonkénti teljesítményt, mindezt elvárásonkénti (hatékonysági, aktivitási, tervteljesülési) csoportosításban, és különböző idősíkokra vetítve (éves, negyedéves, havi, heti, esetenként napi). Összefoglalva a kontroll eszközök alkalmazásával valósul meg: az értékesítés hatékonyságának és minőségének elemzése, visszajelzés a bank vezetősége és a hálózat számára.

b) Támogatási eszközök:

A támogatási eszközök csoportjába beleértendő az összes olyan eszköz, amellyel a fiókhálózat munkáját támogatva, nagyobb teljesítményre lehet szert tenni, ezáltal nagyobb hatékonyság mellett tudnak működni a bankfiókok. A támogatási feladatok közül a főosztályon legnagyobb részt a Terméktámogatók csoportja illetve a Szakmai Call Center munkatársai veszik ki.

Több lehetőség közül az alábbi csoportokat különböztettem meg:

- *Kampánymenedzsment:*

Azért van szükség a kampányokra és akciókra, hogy a hálózat a termék értékesítési fókuszra közül mindig azokra koncentráljon, ami a legfontosabb az értékesítési elvárásoknak való megfelelés szempontjából, illetve az adott speciális időszakokra

megfelelően felkészüljön. Időszaka szerint kétféle kampányt lehet azonosítani, így megkülönböztetünk *szezonális kampányokat* (KGFB váltás vagy a tavaszi-őszi jelzáloghitel kampány), és az egész éves *folyamatos kampányokat* (bankszámla aktivizálási kampány). Funkciója szerint megkülönböztetünk a *törvényi megfeleléség végett indított kampányokat* (a 2007. évi CXXXVI. törvény módosítása miatt indított kampány – 2013. évi V. törvény), és *marketing kampányokat* (vagy új termékek bevezetéséhez kapcsolódó kampányok (az FHB Bank esetében 2013-ban bevezetett széfszolgáltatáshoz kapcsolódó kampány), vagy meglévő termékek értékesítésének növelése érdekében indított kampányok (értékesítési akciók, díjelengedési akciók, díjkedvezmények)).

Ezen kívül csoportosíthatjuk a szerint, hogy kinek szól a kampány: Léteznek ügyfeleknek szóló kedvezmény kampányok és létezik a tanácsadóknak szóló jutalék kampányok/akciók. (Így megvalósul a motiváció is a kampányok eredményes feldolgozásához.)

A kampánymenedzsment egészen a kampány koncepció kialakításától, a kampányok ütemezésén át, a megvalósításig, természetesen a visszaméréssel, visszacsatolásokkal együtt alapvetően a terméktámogatói csoport feladatkörébe tartozik.

- *Fióklátogatások:*

A TÉV-ek és a terméktámogatók közös feladata, mellyel minőségbiztosítási feladatokat is ellátnak, a személyes jelenlét során, az utasítások, szabályzatok betartását is ellenőrzik, illetve az ügyfélkiszolgálás szakmai színvonalát is minősítik. Ezzel hozzájárulnak a prudens működés megvalósításához, amely alapja a minőségi ügyfélkiszolgálásnak, javítja a belső ellenőrzés eredményét és a fióki folyamatokat.

- *Oktatás, tudásfejlesztés:*

A klasszikus oktatási feladatokban is részt vesz a főosztály, az Oktatási Központtal történő együttműködésen keresztül. Feltérképezi a tudásbeli hiányosságokat, akcióterveket készít, és utána az oktatási folyamatot is javítja. Ezen kívül a korábban már említett coaching során valósul meg a személyes fejlesztés. Ezen funkció is kiemelten fontos a minőségi szolgáltatások kialakításában, és nagyban hozzájárul az ügyfél-elégedettséghez, hiszen a magabiztos szaktudás elengedhetetlen az értékesítés során.

- *HR menedzsment:*

A TÉV-ek és a fiókvezetők számára a főosztály vezetősége szakmai támogatást nyújt HR kérdések megoldásában, annak érdekében, hogy az adott fiókokban olyan szakképzett kollégák dolgozzanak együtt, akik kiegészítik egymást, és könnyen együtt tudnak működni. Ezen kívül az esetleges létszámproblémák megoldására, megelőzésére tesznek javaslatot, illetve a főosztály vezetőjének feladata közé tartozik a fiókgazdái szintig a jelentkezők meghallgatása, véleménye fontos a vezető kollégák kiválasztása során.

- *Folyamatok felülvizsgálata, fejlesztése, javaslattétel:*

A termékekkel, szolgáltatásokkal és fiókhálózattal kapcsolatos folyamatok vizsgálata, javaslatok, ötletek, best practice-ek gyűjtése, továbbítása a társosztályok részére. Ezáltal elkezdődhet a fejlesztési folyamat, amely szintén a hatékonyság növeléséhez járul hozzá.

- *Kommunikáció:*

A megfelelő minőségű, érthetőségű és formájú hálózati kommunikáció elkészítése is támogatja a hálózat értékesítési tevékenységét. A hálózati kommunikáció formáját tekintve három alapvető csoportot különböztethetünk meg: E-mailes (intranetes) értesítés (napi/gyakori események), a telefonos konferenciák (rendszeres, de ritkábban előforduló események, illetve fontos eseményekre történő ráerősítés), személyes egyeztetések (például: fiókvezetői értekezletek).

- *Próbavásárlás:*

A bank szervezetéből kiszervezett tevékenység. A Hálózatirányítási - és értékesítés támogatási főosztály feladata, azon belül is a terméktámogatók feladata, hogy a hálózati munkatársakat oktatások, fejlesztés révén felkészítsék a próbavásárlási szituációkra, ezáltal hozzájárulnak a kiszolgálás minőségének javításához. A vezetőség és a terméktámogatók feladatot vállalnak a szituációk kialakításában, az eredmények értékelésében és a visszacsatolásában.

A *működési koordináció* feladatairól, felelősségéről már korábban külön fejezetben írtam. Működési koordináció alatt értendő az összes olyan jellegű operatív feladat, mely a hálózat zavartalan működéséhez kapcsolódik. A szabályzatoknak megfelelő zavartalan működés elengedhetetlenül fontos a fiókhálózat működéséhez. Ezzel hozzájárul a nagyobb teljesítmény nyújtásához.

4. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A dolgozatom témája meghatározza, hogy munkám a banki szolgáltatásmenedzsment témakörében, ezen belül is a Hálózatrányítási- és Értékesítés támogatási feladatok és folyamatok bemutatásról szól, amelyek által növelhető a fiókhálózat értékesítési hatékonysága, eredménye.

4.1. Megállapítások, következtetések

A szakmai rész kidolgozása során segítségemre volt a Főosztály osztályvezetője, aki megválaszolta azon kulcskérdéseket, amelyek a témakörre vonatkoznak.

Ez alapján a következő megállapításokat tettem:

- A szolgáltatások különleges termékként viselkednek a pénzügyi szektorban, melyek sajátossága, hogy nem csak az ügyfél azonnali igényeire kell választ adni (kiszolgálás), hanem az igényfeltárás segítségével az ügyfelek potenciális igényeire is megoldást kell kínálni (értékesítés).
- A menedzsment elvárásai három kategóriába sorolhatóak (Hatékonysági, Aktivitási és Tervteljesítési elvárások).
- A Hálózatrányítási- és Értékesítés támogatási Főosztályon kívül a menedzsment elvárásainak való megfelelés érdekében a Központi Értékesítés Menedzsment és Támogatási Főosztály, a Termékfejlesztési Igazgatóság és a Bankfiókok közös munkája kiemelt feladatot játszik (természetesen a többi társosztály munkája is nélkülözhetetlen).
- A hálózatrányítás munkáját funkcionálisan két csoportba lehet osztani (értékesítés menedzsment és a működési koordináció).
- Az értékesítés menedzsment feladatok is megoszlanak a kontroll feladatokra és a támogatási feladatokra. Mind a két tevékenység együttesen fontos és szükséges az elvárások teljesülése, a hatékonyság növelése szempontjából.
- A bankfióki értékesítés hatékonyságát a rengeteg felsorolt eszköz együttes professzionális alkalmazásával lehet fokozni.
- Alapelv, hogy nem egyszeri tranzakcióra törekszik a bank, mint szolgáltató, hanem hosszútávú ügyfélkapcsolatok kialakítására, melyet az ügyfél elégedettség növelésén keresztül érhet el.

- Az ügyfél elégedettsége mindig az elsődleges, hiszen minél elégedettebb egy ügyfél a bank szolgáltatásaival, annál inkább ragaszkodik a bankhoz, annál több szolgáltatást vesz igénybe.
- Minőségi kiszolgálás, minőségi szolgáltatások az egyik legfontosabb olyan alapelv, amelynek mentén a bank az ügyfél megelégedettségét kívánja szolgálni, természetesen a költségek alacsony szinten tartása mellett, így elérve a hatékony szolgáltatást.
- Minőségi szolgáltatás nyújtásakor kiemelt figyelmet kell fordítani az alkalmazottak továbbképzésére, ösztönzésére és elégedettségére, mert e nélkül nem nyújthatnak megfelelő teljesítményt.
- A fiókhálózat teljesítményét nem lehet egyetlen mutatószámmal kifejezni. A teljesítmény mérés mögött mindig vizsgálni kell a viszonyítás alapját, és egy komplex mérési rendszert kell alkalmazni ahhoz, hogy reális-egységes képet kapjunk a szervezeti egység hatékonyságával kapcsolatban.

A Főosztály vezetésének álláspontja szerint a leginkább az érdekeltségi rendszer szerint elért, és a tanácsadók részére kifizetett jutalékok mennyisége alapján lehet a bankfiókok értékesítési hatékonyságát megállapítani.

4.2. Hogyan lehet központilag növelni a bankfiókok értékesítési hatékonyságát?

A dolgozatomban már korábban részletezett eszközökkel lehet az értékesítés hatékonyságát növelni központi oldalról. Ezek a kontroll és a támogatás eszközei.

Kontroll esetében a menedzsment elvárásainak teljesítésének ellenőrzése, monitoringja, a tervek teljesülése a legfontosabb kérdés. Ezt véleményem szerint egy olyan integrált rendszer által lehet a leghatékonyabban kezelni, mint az Adattárház és az Adatpiac. Ezen informatikai rendszerek integráltságuk révén megfelelő információkat biztosítanak a kimutatások elkészítéséhez, ahhoz hogy a vezetők megfelelő időközönként és megfelelő információkhoz jussanak. (Ahogy azt Chikán (1999, p. 532-533.) is írta: „A vállalati teljesítménymérés célja a vállalati tevékenységek eredményességének értékelése, a hatékonyság (a fogyasztói igényeknek való megfelelés), illetve a gazdaságosság (az adott kiszolgálási színvonalhoz kapcsolódó erőforrás-felhasználás gazdaságossága) szempontjából. A teljesítménymérés feladata, hogy visszacsatolást adjon a vállalati szakembereknek és információt nyújtson döntéseik támogatásához.”

A kontrollal kapcsolatban a riportok, kimutatások előállításán kívül a másik fontos kérdés, hogy hogyan használjuk fel a kapott információkat. A visszamérések és a monitoring végső célja, hogy megfelelő, pontos, és objektív visszacsatolást adjon a központ, a hálózati irányítás a fiókhálózat számára a tervteljesítésről és a fióki hatékonyságról. A hálózati irányítás kontroll tevékenységének tehát az is fontos pontja, hogy milyen jellegű visszacsatolást kap a fiókhálózat a munkájáról, eredményességéről. A jelenlegi szabályozás alapján többféle értékelést, visszajelzést kapnak a fiókok. Ezáltal minden fiók tisztában van azzal, hogy mely területeken kell erősíteni az értékesítési tevékenységét. Amennyiben a visszajelzések megfelelő időben és formában érkeznek, úgy növelni tudják az értékesítési hatékonyságukat, reagálni tudnak az értékesítési fókuszok változására. Kontroll eszköz ugyanakkor az érdekeltségi rendszer is, melynek kialakítása során a vezetőség és a menedzsment kiemelt figyelmet fordít arra, hogy a bank számára jövedelmező termékek kerüljenek fókuszba, és ezáltal az értékesítő munkatársak motivációja is abba az irányba induljon el, ami megegyezik a tervelvárásokkal. Ezzel az eszközzel lehet befolyásolni, kontrollálni az értékesítendő termékek/szolgáltatások körét.

A támogatás a másik fontos sarokpont annak érdekében, hogy a hálózat a leghatékonyabban tudjon működni. Jelenleg a dolgozatomban már részletesen kifejtett támogatási eszközökkel támogatja a központ a fiókhálózat munkáját, így érnek el egyre nagyobb eredményeket. A támogatásoknak azért is kiemelt szerepe van, mivel e nélkül a hálózat csak „alapteljesítményt” tudna leadni, azaz nem értékesítene, csak kiszolgáltatna. A mai világban ezt a luxust egy szolgáltató cég sem engedheti meg magának.

Harmadrészt a működési koordinációs csoport munkája és tevékenysége nélkül nem lehetne megteremteni az értékesítési környezetet, és prudens működést. Emiatt létfontosságú, hogy a működési koordinációs csoport fennakadás nélkül végezze napi munkáját ezáltal biztosítva a bankfiókok zavartalan működését.

Chikán (1999) értelmezésében a hatékonyság növelése az alábbi úton érhető el:

A vállalati értékteremtő folyamatok módszeres fejlesztése által (5. sz. ábra), versenyelőnyforrásokra (6. sz. ábra) kell szert tenni és a folyamatok javításával, fejlesztésével, a cég stratégiájával és a vevői elvárásokkal összhangban kell kielégíteni a fogyasztók meglévő és potenciális igényeit.

Itt visszanyúlnék Vörös (2010, p. 42.) szavaihoz, miszerint: „Kimagasló termelékenységet tartósan fenntartani hatékony termelési rendszerrel lehet, amit tartalmas termelési stratégia alakíthat ki.”

4.3. Javaslatok a központi hálózatrányítás és értékesítés menedzsment fejlesztéséhez

A *kontroll oldalán* mindenképpen szükséges a bank fejlődésével megegyező ütemben az IT rendszerek (adattárház, adatpiacok, belső informatikai rendszerek) fejlesztése, a folyamatok további racionalizálása. Ezzel a fiókokról jelentős adminisztratív terheket lehet levenni, így jobban tudnak fókuszálni az értékesítési tevékenységre. A jelenlegi állapothoz képest jelentős fejlődési lehetőséget kínálnak a riport/kimutatás előállító rendszerek, melyek egy gombnyomással generálják a szükséges információkat, statisztikákat, vagy akár teljesen automatikusan is elkészítik azokat. A visszajelzések, visszacsatolások oldalán az eredmények központi, objektív visszajelzésére is szükség van, azon túl, hogy a vezetőség, a menedzsment és a TÉV-ek személyes visszajelzést is adnak. Ezalatt értem azokat a már bevett riportokat, melyeket az adattárház készít automatikusan és a Központi Értékesítés Menedzsment és Támogatási Főosztály munkatársai kiértékelnek. Emellett érdemes lenne az adattárház és az adatpiac olyan jellegű továbbfejlesztése, hogy bizonyos riportokat, adott jogosultságok mellett a fióki dolgozók is elérhessenek, hiszen így a kommunikáció útja le tud rövidülni, és hamarabb információhoz jutnak a bankfióki munkatársak is. (Például: Melyek a fiókhoz tartozó bankkártyával, vagy egyéb szolgáltatással nem rendelkező ügyfelek)

Így a megadott szempontrendszer szerint, meghatározott időközönként objektív értékelést is kap a fiókhálózat. Ezen riportok folyamatos fejlesztése, racionalizálása, az elemzések körének racionalizálása elengedhetetlen a gyorsan változó piaci környezetben.

A *támogatási oldalon* a különböző eszközök szerint, ún. kampánymenedzsment, fióklátogatás, oktatás, tudásfejlesztés, HR menedzsment, folyamatok felülvizsgálata, kommunikáció, próbavásárlás, csoportosítva mutatom be javaslataimat, amellyel még hatékonyabban tudnának működni a bankfiókok.

- **Kampány menedzsment:**

- A marketing főosztály aktívabb bevonása a nagyobb kampányokba, a fiókhálózat munkáját nagyban segítené, amennyiben nagyobb költségvetésű reklámkampányokkal is megszólítanánk az ügyfeleket, hiszen így ismertebbé válhatna a bank neve az ügyfelek között és nyitottabbak lennének az ajánlatokra.
- Minden meglévő ügyfeleket (akik nem szerepelnek a Robinson-listán⁸) célzó kampányhoz szükséges lenne e-dm kampányt⁹ kapcsolni, és utána, azokat, akik nem jelentek meg a bankfiókban, megkeresni a fiókhálózat által.
- A pre-approved¹⁰ ajánlatok pontosabb kidolgozása, amely az ügyfél számára olyan előnyt hordoz, amit a kampányon kívül nem kaphatna meg (a kampány időszak alatt más banknál sem). Például: a Prémium Gold ügyfelek részére a kampány keretében 5% kedvezményt biztosít a bank a széfszolgáltatás éves díjából, vagy előre elbírált ügyfélkör részére meghatározott összegű folyószámla-hitelkeret beállítása, egyszerűsített dokumentációval.
- A kampány adminisztrációs rendszer folyamatos fejlesztése olyan irányban, hogy az adott ügyfélről a legtöbb információt hatékonyan tudja kezelni. Véleményem szerint hasznos lenne és az értékesítést nagyban támogatná, hogy az ügyfél azonosításakor a rendszer automatikus termék/szolgáltatás ajánlatokat ajánljon fel, így a tanácsadónak nem kell az ügyfél adataiban keresni, hogy milyen ajánlatokkal tudjuk kiszolgálni az ügyfeleket, a kötelező ajánlatokon túl.

- **Fióklátogatás:**

A fióklátogatások során a coachingon és a fejlesztő beszélgetéseken, esetleges ellenőrzéseken túl szükségesnek látom irányított workshopok¹¹ tartását is a kollégákkal.

⁸ Robinson-lista: Olyan tiltólista, amely azon ügyfeleket tartalmazza, akik nem járulnak hozzá marketing jellegű megkeresésekhez.

⁹ E-dm: Olyan elektronikus (online) kampányeszköz, amellyel e-mail formájában lehet elérni az ügyfeleket.

¹⁰ Pre-approved: Előre elbíralt, jóváhagyott ajánlat az ügyfelek részére.

¹¹ Workshop: Munkaműhely, ahol ötletbörzéssel keresik adott kérdésekre, problémákra a megfelelő válaszokat, javaslatokat, intézkedéseket.

○ *A workshopok célja:*

A terméktámogató vagy a TÉV előre felkészül a fiók teljesítményéből. Azon sarkalatos termékek, melyek értékesítésével probléma adódik, vagy nem megfelelő az értékesítési volumen ott két lépcsős workshop tartása szükséges.

1. A fióki munkatársak bevonásával közösen meg kell állapítani a probléma okát. (Miért nem megfelelő az értékesítési volumen?)
2. A munkatársakkal közösen a terméktámogató/TÉV irányításával meg kell válaszolni a felmerülő kérdéseket, annak érdekében, hogy a kollégákban feloldódjanak az ellenvetések.

Amennyiben az ügyfelektől származó ellenvetések kezelése okoz gondot a munkatársaknak, ott „ellenvetéskezelő-műhely”-ek létrehozása szükséges, a kellő szakmai támogatással.

Szükségesnek látom azt, hogy a kollégák szervezett keretek között elmondhassák a véleményüket, ellenvetéseiket, hiszen akkor tudják a legnagyobb hatékonysággal értékesíteni az adott terméket, amennyiben ismerik azt, értik azt, és hisznek benne.

○ *A legjobb fióki fejlesztő díj kiírása:*

Jutalommal kell díjazni azon kollégákat, akik megosztják a fióki folyamatok fejlesztésével, vagy termékfejlesztési kérdésekkel kapcsolatos gondolataikat. A legjobb megvalósuló ötletek gazdáit jutalmazni kell, hiszen ezekkel az ötletekkel tudjuk folyamatosan javítani a folyamatainkat, termékeinket.

○ *Skybranch¹² program:*

Olyan jól képzett tanácsadók regionális alkalmazása, akiknek a feladata elsődlegesen a külső akvizíció lenne, és a partnerekkel történő kapcsolattartás. Ezen kollégák, akik szervezetileg vagy egy adott fiókhoz/régióhoz tartoznak, vagy közvetlenül a terméktámogatói csoport akvizícióért felelős terméktámogatója alá tartoznak, azt a feladatot vennék le a már amúgy is feladatokkal túlterhelt fiókvezetők válláról, hogy a fiókon kívüli ügyfeleket betereljék a fiókba.

Így nagyobb hatékonysággal lehetne elérni a nem tranzaktáló, vagy idegen banki ügyfeleket, ami által jelentősen javulhatna a fiókok tervteljesítése, jövedelmezősége.

¹² Skybranch: Olyan kollégákat tömörítő program, akik elsődleges feladata a külső akvizíció.

- *Coaching:*

A coaching során az igényfelmérés eszköz helyes használatának erősítése, az „ismerd meg ügyfeled” program tudatosítása a fióki munkatársak között, hiszen ezen eszközön keresztül ismerhetik meg az ügyfelek potenciális igényeit. A ma már használatos „8 lépéses értékesítési folyamat” elemeinek megtanítása, alkalmazásának ellenőrzése.

- ***Oktatás, tudásfejlesztés:***

Többszintű oktatási rendszert a bank már elkezdte kialakítani, több olyan terület is van ahol kezdő és haladó szintű oktatásokat is tartanak. Az egyéni vagy kis csoportos oktatások is megvalósulnak igény szerint. A hálózatrányítás vezetősége 2014-ben elkezdte kidolgozni a „Mentor-programot”, amelyben a senior fióki kollégák segítenek az új fióki munkatársaknak a gyakorlati munka során.

Az Oktatási központ folyamatosan azon dolgozik, hogy a fióki munkatársak a lehető legszélesebb tudással rendelkezzenek.

Meglátásom szerint szükség lenne a fiókvezetők részére olyan oktatás-sorozat bevezetése, amely során a vezetők kimondottan a klasszikus vezetési szemléletet sajátíthatják el.

- ***HR menedzsment:***

Véleményem szerint a jelenlegi felvételiztetési eljárás helytálló, nem látom szükségességét javításnak, módosításnak.

- ***Folyamatok felülvizsgálata, fejlesztése, javaslattétel:***

Praktikusnak tartanám, hogy ezen fejlesztési javaslatok ne papíralapon működjenek, hanem a már meglévő (hiba)bejelentési rendszereken keresztül is lehessen jelezni a szükséges beavatkozásokat.

Amennyiben apróbb (például: valamelyik opció az egyik rendszerben hibásan fut: szám tartalmú mezőbe betűt is be lehet írni) módosításokra van szükség, úgy feleslegesnek tartom egy hosszú több oldalas előterjesztés megírását, áttanulmányozását, jóváhagyását, mert hamarabb ki lehet javítani a hibát, mint amire keresztülmegy a bürokratikus rendszeren. Így több központi egység számára erőforrást és időt takarítanánk meg, a fiókhálózat pedig előbb élvezhetné a javítás előnyeit.

- ***Kommunikáció:***

Az elmúlt években sok változás történt a bank belső kommunikációjának javítása érdekében. Egységesítésre kerültek az értesítések formái, így mostmár mindenki számára átláthatóak, könnyen érthetőek az üzenetek. Ami véleményem szerint segítené a kollégák munkáját az értesítések kezelésével kapcsolatban, hogy az intranetes felület értesítések fülének kereső opcióját (ahol megjelennek ezek az értesítések) tovább kell bővíteni aszerint, hogy milyen jellegű, milyen területtel kapcsolatos értesítést keresünk (például: hitelezési változások az elmúlt 2 hétben, vagy szabályozási változások az elmúlt fél évben). Így nem fordulhat olyan eset elő, hogy a fióki kolléga csak egy régebbi értesítést olvas el az adott témában, de a legfrissebb értesítést már nem adja ki a rendszer.

- ***Próbavásárlás:***

A jelenleg kidolgozott próbavásárlási koncepció jó, viszont a kiértékelése mindig hagy némi kívánnivalót maga után, hiszen a próbavásárló véleményét tükrözi, előre megadott ismérvek alapján. Így elkerülhetetlen a hálózattól érkező reklamáció, és ennek megfelelő kezelése.

A fenti javaslatokból is látszik, hogy a hálózattírányítás munkája mennyire sokrétű, rengeteg szervezést igényel. A bank számára a folyamatos fejlesztések elkerülhetetlenek a szűkös erőforrások ellenére is. Annak érdekében, hogy a hálózattal szembeni elvárások teljesülhessenek a Hálózattírányítási– és Értékesítés támogatási Főosztály munkatársai továbbra is mindent megtesznek.

5. ÖSSZEFOGLALÁS

A dolgozat alapvető célja az FHB Bank szolgáltatásmenedzsmentjének bemutatása, ezen belül is arra a kérdésre kerestem a választ, hogy hogyan lehet növelni a fiókhálózat értékesítési hatékonyságát. A téma aktualitását adja, hogy a fogyasztók igényei az elmúlt évtizedben gyökeresen megváltoztak, mostmár nem csak egy pénzügyi szolgáltatót keresnek, hanem egy olyan pénzügyi szolgáltatót, amely minden elvárásuknak megfelel, és minden meglévő és potenciális igényükre is megfelelő választ tud adni. Ennek megfelelően a bank hálózatiirányítási munkáját is át kellett, hogy strukturálja, más módszerek kidolgozása vált szükségessé, annak érdekében, hogy a fogyasztók gyorsan változó igényeire is megfelelően tudjon reagálni, illetve a szervezet előre tudjon gondolkodni és időben felismerje a változó igényeket.

Dolgozatom kiindulópontja a szolgáltatások fogalma, a szolgáltatással kapcsolatos jellegzetességek, problémák, fogyasztói igények, és a szolgáltatások szerepe a vállalati értékláncban. Ezen keresztül a szakirodalom feldolgozásában kitértem mindazon fogalmakra, melyek tisztázása szükséges ahhoz, hogy megértsük, hogy mit is jelent egy kereskedelmi bank életében a pénzügyi szolgáltatás, és az értékesítési tevékenység. A szakirodalom feldolgozása során kiderült, hogy a hatékonyság igencsak relatív fogalom, attól függően, hogy mi a viszonyítás alapja sokféleképpen lehet értékelni egy vállalat (vagy annak egy részegységének) hatékonyságát. Vörös (2010) is megállapította, hogy attól még, hogy a vállalat menedzsmentje által kitűzött éves tervek 100%-osan teljesülnek, még nem jelenti azt, hogy a vállalat hatékonyan működik, hiszen, ha a versenytársak a vállalathoz képest nagyobb teljesítményre voltak képesek a megegyező időszakban, akkor hozzájuk képest nem működött elég hatékonyan a vállalkozás.

Dolgozatomban részleteztem az FHB Bank Zrt. menedzsmentjének a hálózati értékesítéssel kapcsolatos elvárásait, azon szervezeti egységek működését és feladatait, melyek felelősek az értékesítési elvárások teljesítéséért.

A kutatásaim során személyes tapasztalataimra, a belső szabályzatokban és a Szervezeti és Működési Szabályzatban foglaltakra illetve a Hálózatiirányítási– és Értékesítés támogatási Főosztály osztályvezetőjével elkészített interjú során megválaszolt kérdésekre hagyatkoztam, amelyek az értékesítési teljesítménnyel és az értékesítési hatékonysággal kapcsolatosak, így a saját tapasztalataim és az interjú-válaszok alapján készítettem el a dolgozatom szakmai alapját. A Hálózatiirányítás– és Értékesítés Támogatási Főosztály koordinálja a bankfiókok működését, értékesítési tevékenységét, a menedzsment elvárásainak hálózati kommunikációját, és biztosítja a

menedzsment elvárások és a fióki teljesítmény közötti összhangot. A Főosztály munkájának két fő területét (funkcionális) lehet megkülönböztetni, ezek az értékesítés menedzsment és a működési koordináció. Ezen területek munkája nélkül nem lehet fenntartani egy hatékonyan működő fiókhálózatot.

A vizsgálatom alapján sikerült rávilágítani a legfontosabb intézkedésekre, folyamatokra, feladatokra, amelyek a menedzsment elvárásainak teljesülését segítik, így támogatva a fiókhálózat munkáját az értékesítési hatékonyságuk növelésében.

Javaslataimban igyekeztem olyan megvalósítható intézkedéseket megfogalmazni, amelyek beépítésével növelni lehet a bankfiókok értékesítési hatékonyságát. Természetesen minden javaslatom a bank jelenlegi erőforrásainak figyelembevétele mellett, üzleti megfontolással megvalósítható és különböző mértékben, de javítani fogja a bankfiókok hatékonyságát, működését.

Az interjú megállapítása szerint a szolgáltatásmenedzsment - mint minden kereskedelmi banknál - az FHB Bank Zrt. esetében is stratégiai kérdés. Az értékesítési tevékenység kiemelt hangsúlyt kap, így a fiókhálózat, mint értékesítési csatorna első számú a bank életében. A jelenlegi banki stratégia szerint a bank hatékony működésének, és az értékesítésnek a fiókhálózat az egyik alappillére. A fiókhálózat irányításának összetettsége, a hálózati irányítási feladatok sokszínűsége, nem mindennapi kihívások elé állítja a szervezetet. Ezáltal garantált a folyamatos fejlődés, és fejlesztés.

6. IRODALOMJEGYZÉK

1. Barakonyi K., Lorange P. (1993): Stratégiai menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
2. Chikán A. (1997): Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó, Budapest
3. Chikán A. (2006): Bevezetés a vállalatgazdaságtanba. Aula Kiadó, Budapest
4. Chikán A., Demeter K. (szerk.) (1999): Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje (Termelés, szolgáltatás, logisztika), Aula Kiadó, Budapest
5. Christopher, M. C. (1998): Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service, Financial Times Prentice Hall, (second edition), London
6. Grönroos, C., Montheilie, C. (1988): Service management i den offentliga sektorn. Service Management in the Public Sector. Liber-Hermonds, Malmö
7. Heidrich B. (2009): A szolgáltatás-vezetés hazai tapasztalatairól egy empirikus felmérés tükrében. p. 15-38. Hetesi E., Majó Z., Lukovics M. (szerk.): A szolgáltatások világa. JATEPress, Szeged
8. Kotler, P. (1998): Marketing menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
9. Papp I. (szerk.) (2003): Szolgáltatások a harmadik évezredben. Aula Kiadó, Budapest
10. Porter, M. E. (1985): Competitive Advantage. Free Press
11. Vörös J. (2010): Termelés- és szolgáltatásmenedzsment. Akadémia Kiadó, Budapest

Egyéb felhasznált irodalom:

1. 2007. évi CXXXVI törvény (a pénzmosás és a terrorizmus finanszírozása megelőzéséről és megakadályozásáról) és módosítása a 2013. évi V. törvény (a Polgári Törvénykönyvről)
2. 2013. évi CCXXXVII. törvény a hitelintézetekről és pénzügyi vállalkozásokról
3. Becser Norbert (2007): Szolgáltatásminőség fejlesztés a kiskereskedelemben, Ph.D. értekezés: http://phd.lib.uni-corvinus.hu/321/1/becser_norbert.pdf, letöltés időpontja: 2014.06.25. 15:17
4. FHB Bank Zrt. Szervezeti és Működési Szabályzata és belső szabályzatai
5. FHB Bank Zrt. honlapja: <https://www.fhb.hu/nyitoldal>, letöltés időpontja: 2014.03.05. 19:33
6. Magatartási Kódex: http://felugyelet.mnb.hu/data/cms2043084/magatartasi_kodex.pdf, letöltés időpontja: 2014.09.22. 12:38
7. MNB hivatalos honlapja: <http://www.mnb.hu/>, letöltés időpontja: 2014.06.25. 15:17
8. Szolgáltatások jegyzéke KSH: <http://www.ksh.hu/docs/files/475321.PDF>, letöltés időpontja: 2014.06.12. 15:17

1. számú melléklet: Az FHB Bank Zrt. Szervezeti ábrája



2. számú melléklet:

Interjú az FHB Bank Zrt. Hálózatiirányítási- és Értékesítés támogatási Főosztályának vezetőjével.

Interjúkérdésekre kapott válaszokat a dolgozat 3. fejezetébe építettem be.

Az interjú során feltett kérdések:

1. Mely szervezeti egységek felelnek a szolgáltatásokért, az értékesítésért, a tervteljesítésért? Melyek a feladataik, funkcióik? Hogyan épülnek fel?
2. Melyek a menedzsment elvárásai a hálózati teljesítménnyel kapcsolatban?
3. Hogyan épül fel a Hálózatiirányítási – és Értékesítés támogatási Főosztály?
4. Melyek a főosztály feladatai, hogyan oszlik szét a főosztály csoportjai között?
5. Mit jelent az értékesítés menedzsment az FHB Bank Zrt.-nél?
6. Hogyan lehet növelni az értékesítési hatékonyságot a fiókhálózatban?
7. Milyen folyamatok mentén valósul meg a hálózatiirányítás?
8. Hogyan valósul meg az értékesítés támogatás?
9. Milyen eszközökkel támogatja a központ a bankfiókok értékesítési teljesítményét?
10. Melyek a legfőbb alkalmazott mutatók a teljesítményértékelés során?
11. Létezik-e egységes reális teljesítményértékelési rendszer?
12. Ön szerint melyik módszer alkalmas a leginkább a fiókhálózat értékesítési teljesítményének visszamérésére, a kiértékelésre?

Forrás: Saját összeállítású kérdéssor

3. számú melléklet:

RESUME

A SZOLGÁLTATÁSMENEDZSMENT SZEREPE, FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGE AZ FHB BANK ZRT.-NÉL

Role and importance of service management and its possible development at
FHB Bank Zrt.

The aim of my research was to introduce the service management processes of the FHB Bank Zrt. (FHB Land Credit and Mortgage Bank Company). The main focus was to find the answer for the question about how to develop the efficiency of the sales at the different branch units. The actuality of the topic is represented by the significant changes of the consumers' demand at the bank sector. Nowadays the consumers of a bank need not only the "original" banking services, but they prefer those financial services which may give answer not only for financing problems, but also give support in decision making and may offer different options for the special needs. Consequently, the examined bank should re-structure its former service network and new methods should be implemented to satisfy the changing needs of the consumers, in order to increase the efficiency of sales and the bank's market share. The basic principle of increasing the efficiency of sales is the improvement of the performance of the branch units. In my study, I introduced the complexity of this system and the different processes of management of the whole branch, and those challenges that are defined by the management towards the different units. By my suggestions I described and emphasized those tasks and measures by which the performance of sales activities may be improved and be more efficient.