

**PANNON EGYETEM  
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

# **SZAKDOLGOZAT**

**Nérel Eleonóra  
Nappali tagozat  
Gazdálkodási és menedzsment  
Szolgáltatásmenedzsment**

**2021 év**

**PANNON EGYETEM  
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

# **Nagyító alatt a banki lakossági panaszügyek**

**Témavezető: Balázné Dr. Lendvai Marietta**

**Nérel Eleonóra  
Nappali tagozat  
Gazdálkodási és  
menedzsment  
Szolgáltatásmenedzsment**

**2021 év**



# PANNON EGYETEM

## Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg

### NYILATKOZAT

a szakdolgozat/zárodolgozat digitális formátumának benyújtásáról  
(Szövegszerkesztővel történő kitöltés után nyomtatandó egy példányban.)

Hallgató neve:	Nérel Eleonóra		
Szak:	Gazdálkodási és menedzsment		
Szakirány (ha van):	Szolgáltatásmenedzsment		
Neptun kód:	M10A62	Védés éve:	2021
Szakdolgozat/zárodolgozat címe:	Nagyító alatt a banki lakossági panaszügyek		
Témavezető (belső konzulens) neve:	Balázs Dr. Lendvai Marietta		
Gyakorlóhelyi (külső) konzulens neve:			
Legalább 5 kulcsszó a dolgozat tartalmára vonatkozóan:	Bank, panasz, panaszhelyzet, kompenzáció, panaszkezelés		

*Kérjük a szerzői döntésnek megfelelő opciót aláhúzni:*

**Hozzájárulok / nem járulok hozzá**, hogy szakdolgozatomat/zárodolgozatomat az egyetem az interneten a nyilvánosság számára repozitóriumában közzétegye.

A hozzájárulás szerzői feltételei:

- mások számára a közzététel semmilyen formában nem engedélyezett,
- a dolgozat magáncélra letölthető, a forrás és nevem megjelölésével szabadon idézhető, de az idézést meghaladó felhasználás (átvétel) tilos,
- hozzájárulásom időtartamra nem korlátozott és bármikor visszavonható.

Hozzájárulás hiányában a dolgozat csak az egyetem könyvtáraiban az arra kijelölt számítógépeken, képernyős megtekintéssel kutatható. Egyéb hozzáférés, többszörözés nem engedélyezett.

Felelősségem tudatában kijelentem, hogy szakdolgozatom/zárodolgozatom digitális adatállománya mindenben eleget tesz a vonatkozó hatályos intézményi előírásoknak, tartalma megegyezik nyomtatott formában benyújtott szakdolgozatommal.

Dátum: 2021. január 4.

*Nérel Eleonóra s.k.*  
hallgató aláírása

**A digitális szakdolgozat könyvtári benyújtását és átvételét igazolom.**

Dátum: 2021.01.12.

Szabó G. Tibor s. k.

könyvtári munkatárs

P.H.

## Tartalom

1. Bevezetés .....	2
2. Vevői panaszok elméleti megközelítésben .....	4
2.1. Mi is az az ügyfélpanasz? .....	4
2.2. A vevői panaszok .....	4
2.3. A panaszos ügyfél .....	5
2.4. A panaszkezelés általános folyamata .....	12
2.5. A panaszhelyzet kezelésének öt aranyszabálya .....	13
2.6. A kompenzáció jelentősége .....	14
3. Panaszkezelés a banki gyakorlatban .....	18
3.1. A panaszkezelés folyamata .....	18
3.2. A panaszügyek kezelésének szereplői .....	19
3.3. A bankok panaszkezelési szabályzata .....	21
4. A banki panaszügyek nyomában .....	23
4.1. Az MNB ügyfélszolgálati munkája .....	23
4.2. A panaszok számokban kifejezve .....	24
4.3. Kétirányú primer kutatás .....	29
4.3.1. Az online kérdőíves megkérdezés célkitűzései .....	29
4.3.2. Az egyéni mélyinterjúk célkitűzései .....	29
4.3.3. Kutatási kérdések .....	30
4.3.4. A kutatás módszertana .....	30
4.3.5. A mélyinterjúk felmérés eredményei .....	32
4.3.6. Az online megkérdezés eredményei .....	34
4.3.7. Kétváltozós elemzések .....	48
5. Összefoglalás .....	51
5.1. Kutatási kérdések vizsgálata .....	52
6. Következtetések, javaslatok .....	53
7. Irodalomjegyzék .....	55
8. Táblázatok jegyzéke .....	61
9. Ábrajegyzék .....	61
10. Mellékletek jegyzéke .....	63
11. Mellékletek .....	64

## 1. Bevezetés

Napjainkban egyre inkább elterjedtebbé válik a termékek, szolgáltatások személyre szabottsága, az azonnali kiszolgálás és a digitális technológiák terjedése, ugyanakkor pedig egyre jobban növekszenek a fogyasztók gyártókkal és szolgáltatókkal szembeni elvárásai, amelyek, ha nem, vagy csak részben teljesülnek, csalódáshoz vezethetnek. Előfordulhat, hogy mindezt nem jelzi a szolgáltató felé, hanem egyszerűen csak elhagyja csendben. Amennyiben mégis tájékoztat a problémáról, de a szolgáltató nem tesz semmit, vagy csak fél vállról kezeli a dolgot, annak szintén lemorzsolódás lehet a következménye. Ezeket a negatív tapasztalatokat az emberek inkább tovább adják barátaiknak, ismerőseiknek, amivel a szolgáltató hitelességét és hírnevét jelentősen rombolják. Márpedig egy pénzügyi szolgáltatónál a bizalom az egyik legfontosabb összekötő kapocs az ügyféllel, hiszen ki akarna például egy olyan banknál folyószámlát nyitni, amelyikről azt hallotta, hogy tévesen informálták őket az ügyintézők vagy éppen rejtett kiadások vannak? Ezen okokból kifolyólag kiemelt szerepet kell kapnia a legtipikusabb banki panaszügyek felderítésének és ezek professzionális menedzselésének. A dolgozat során elsősorban a panaszügyek azonosítása kapott központi szerepet.

A szakdolgozatot a korábban, a 2019/2020-as tanév őszi félévében megalkotott TDK pályamunka alapján készítettem el, valamint a primer kutatás során is e pályamunkához létrehozott online kérdőíves megkérdezés és mélyinterjúk eredményeit és tapasztalatait mutatom be.

Elsőként a panaszmenedzsment elméleti oldaláról közelítem meg a témát, megvizsgálom az ügyfélpanasz fogalmát, hogy szükséges-e megkülönböztetni a reklamációktól, majd a vevői panaszok típusainak megkülönböztetését vázolom fel. Bemutatom, hogy egy panaszos ügyfelet milyen belső motivációk készítetnek a panasz megtételére és hogy a panasztétel után reakciójuk alapján, mi az a négy csoport, ahova be lehet őket sorolni. Ismertetem az elégedetlen vevő lehetséges cselekvési lépéseit és az ügyfélélmény fogalmát és hogy mindez miért fontos, valamint néhány példát, hogyan is valósítható meg. Ezt követően pedig felvázolom majd a panaszkezelés gyakorlatának általános lépéseit.

Mindezek után a banki gyakorlati panaszkezelés elméleti oldalát mutatom be a pénzügyi panaszkezelési folyamattól kezdve. Azokat a lépéseket is illusztrálom, melyeket akkor tehet a fogyasztó, ha a szolgáltatónál elutasították kérelmét. Ezen felül a folyamatban a pénzügyi

szolgáltatókon kívül résztvevő szereplőkről is szó esik, mint a Pénzügyi Navigátor Tanácsadó Irodahálózat, végül pedig nyolc különböző nagybank panaszkezelési szabályzatát hasonlítom össze.

Ezt követően statisztikai oldalról vizsgálom meg a panaszokat, segítségül hívva a Magyar Nemzeti Bank éves Pénzügyi fogyasztóvédelmi jelentéseit és az OTP és a CIB bank fogyasztóvédelmi jelentéseiben megtalálható statisztikákat.

A továbbiakban a kétirányú primer kutatásom szemléltetem, mely egyéni mélyinterjúkból és egy online kérdőíves megkérdezésből állt össze és felteszem a kutatási kérdéseket, hogy mennyire bátran mernek panaszkodni a fogyasztók, milyen arányban tesznek panaszt a válaszadók, milyen az elégedettség az ügyfélszolgálattal szemben, természetesen-e, hogy a bátrabb ügyfelek az elégedetlenkedők, a kritikusabbak és ők panaszkodnak többet. A mélyinterjú fő célkitűzései a fogyasztók kritikusságának mérése, a legtipikusabb panaszügyek felderítése, a panaszok csoportosításának mikéntje és jó, illetve rossz panaszkezelési gyakorlatok megismerése. Az online kérdőív fő céljai a pénzügyi szolgáltatás igénybevételi szokásainak felmérése, a panasz bejelentési szokások vizsgálata, a panaszkezelés felmérése az ügyfél szempontjából és a panaszkezelés gyakorlatának lekövetése.

A primer kutatás eredményeinek bemutatását követően kétváltozós elemzéseket elemzem, majd végül az adatok átvizsgálása után megválaszolom a feltett kutatási kérdéseket.

## 2. Vevői panaszok elméleti megközelítésben

### 2.1. Mi is az az ügyfélpanasz?

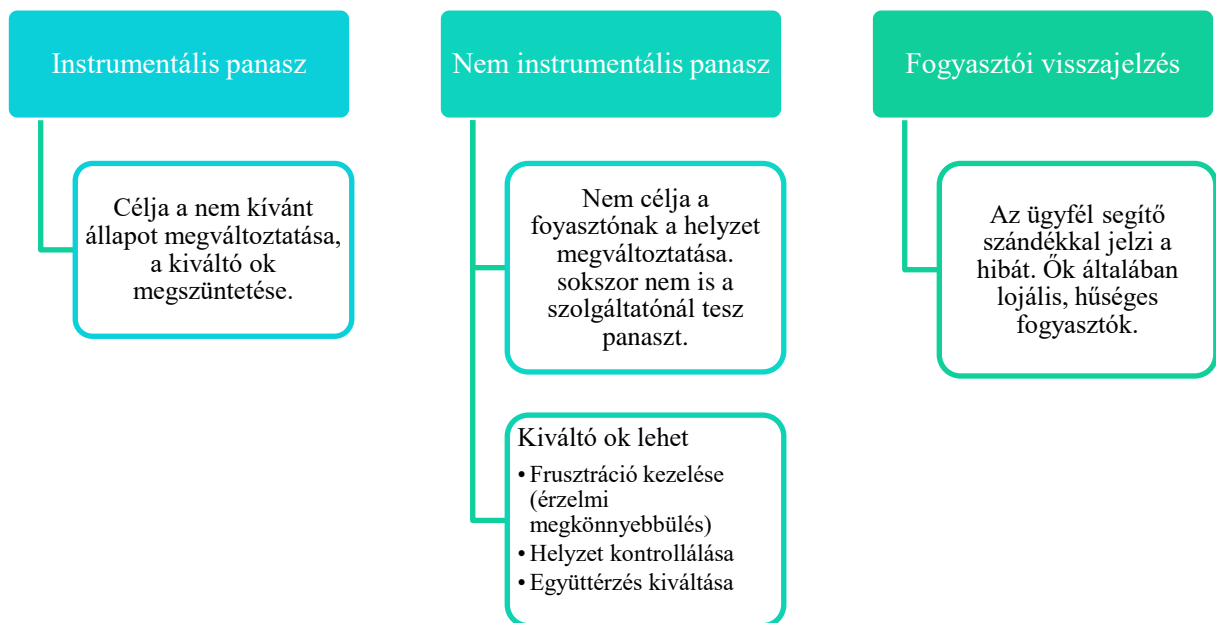
Az ügyfélpanasz nem más, mint különböző természetes emberi megnyilvánulás, mely a hibák, hiányosságok, tévedések feltárására szolgál. Mindezeket kifejezhetik szóban, írásban vagy testbeszéd formájában is megjelenhetnek. (Arany 2011, p. 69.) Egy kicsit másabb megközelítésben a reklamáció nem más, mint egyfajta „*lehetőség egy szervezet számára, hogy kiengesztelje az elégedetlen vásárlót, megoldva az elégtelen szolgáltatás vagy a hibás termék miatti gondjait*”, vagyis a vásárló ajándékot ad a szervezet számára (Barlow and Moller 1999, p. 21.), hiszen ha az értékesítő/ szolgáltató megfelelően reagál a panaszra és az ügyfél elégedettséget érez, akkor a következő termékét is tőle fogja vásárolni vagy a következő alkalommal is az általuk nyújtott szolgáltatást fogja igénybe venni.

Mind az ügyfélpanasz, mind a reklamáció az ügyfél-elégedetlenség kifejezésére szolgál, ezáltal rokon értelmű kifejezésként használhatók és Arany (2011, p. 68.) szerint a gyakorlatban semmilyen haszon nem keletkezik a megkülönböztetésük során. Egyesek szerint viszont el kell különíteni e két fogalmat, mert míg a panasz valakivel vagy valamivel való elégedetlenség kifejezése, addig „*a reklamáció valamilyen termékre, szolgáltatásra, ügyintézésre vonatkozó intézkedést, helyesbítést, orvoslást kérő vagy követelő felszólamlás*”, (Parányi, idézi Arany 2011, p. 67.) vagyis olyan panasz, melyhez jogi fonalak is kapcsolódnak. De Veres (2009, p. 334.) szemszögéből is a reklamáció a panaszok egy szűkebb fogalma. Dolgozatom során Aranyhoz hasonlóan nem különböztetem meg az ügyfélpanasz és a reklamáció fogalmát, azonos értékkel kezelem őket.

### 2.2. A vevői panaszok

A leghatékonyabb panaszkezelés érdekében fontos, hogy megismerjük a panasz típusát, és ahogy az 1. ábra is rögzíti a panaszok ebben a dimenzióban való csoportosítása szerint létezik instrumentális és nem instrumentális panasz, továbbá fogyasztói visszajelzés, mely nem sorolható szorosan a panaszok típusai közé, hiszen ennek nem a helyzet megváltoztatása vagy kompenzáció a célja, hanem egy segítő szándékkal jelzik a hibát a szolgáltató felé. Ezzel ellentétben az instrumentális panasz lényege, a meglévő állapot megváltoztatása és az ok megszüntetése, mely egyértelműen meghatározható és a hibák kijavítása és megfelelő mértékű kompenzáció elérése. A nem instrumentális panasz ennek ellentéte, hiszen a fő cél

nem a helyzet megváltoztatása, hanem a panaszkodás, melynek kiváltó oka lehet a saját frusztráció levezetése vagy éppen együttérzés kiváltása. (Kenesei-Kolos 2014, 197-198 p.)



1. ábra: Panasztípusok és kiváltó okaik

Forrás: Saját szerkesztés Kenesei-Kolos 2014 197-198 p. alapján

### 2.3. A panaszos ügyfél

---

*„Panaszhelyzet akkor keletkezik, amikor egy igénybe vevő elégedetlen a szolgáltatójával, függetlenül attól, hogy elégedetlenségét kinyilvánítja vagy sem.” (Veres 2009, p. 334.)*

---

Vagyis az ügyfélpanasz a hibák, hiányosságok feltárásának emberi megnyilvánulása, egy ügyfél akkor fog panaszkodni, ha nem azt a terméket vagy szolgáltatást kapta, amit elvárt és emiatt csalódott a gyártóban, szolgáltatóban. Becsapottnak érzi magát és a becsapottság érzése váltja ki, hogy végül reklamáljon az ügyfél. (Arany 2011, p. 74.) Mindez végül odáig is fajulhat, hogy az ügyfél agresszív viselkedéssel próbálja elérni céljait, hogy panaszja, problémája minél előbb orvosolva legyen.

Nemzetközi kutatások szerint az elégedetlen ügyfelek 96 %-a nem tesz panaszt szolgáltatójánál (1stfinancial), vagyis minden 27. ügyfél reklamál. Mert ahhoz, hogy egy ügyfél panaszt tegyen, nem elég a becsapottság érzése, kell, hogy legyen egy belső motivációja is. A belső motiváció személyes indítatásból fakad, azért, hogy megvalósítsuk



álmainkat, elérjük céljainkat. (Neurokorzo 2017) Az ügyfélkapcsolatok világában négy különböző motivációt szükséges megkülönböztetni:

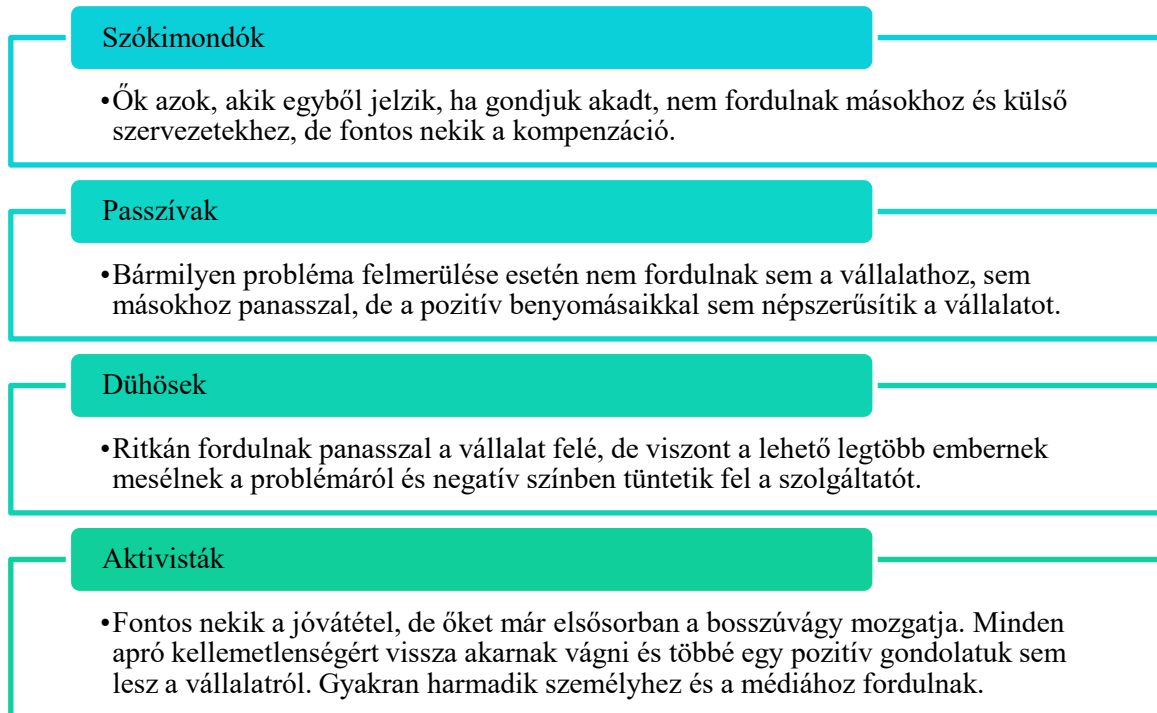


2. ábra: A panasztételt kiváltó belső motivációk

Forrás: saját szerkesztés Arany 2011, p. 75. alapján

Minden eltérő belső motivációval rendelkező ügyfelet másképp kell kezelni, másképpen kell velük bánni. Példának hozva egy magas teljesítményszükségletű ügyféllel szemben hatékonyan kell lenni és azonnali megoldást kell találni vagy egy határidőt szabni, ha ez nem lehetséges, (Arany 2011, p. 300.) hiszen őket a teljesítés iránti vágy motiválja, hogy véghezvigyenek valamit, teremtsenek valami újat és a gondjaik, problémáik kezelésével kapcsolatosan is hatékonyságot és gyorsaságot várnak el. (Csillag and Kiss 2014, p. 4.)

Miután egy ügyfél panaszt tett, reklamált a szolgáltatónál, megfigyelhető, hogy a probléma felmerülése után reakciójuk alapján különböző csoportokba lehet őket sorolni. A Case Western Reserve University kutatása (Singh, idézi Barlow and Moller 1999, p. 50.) alapján négy egymástól jól elkülöníthető klaszter alakítható ki:



3. ábra: A reklamáló ügyfelek típusai

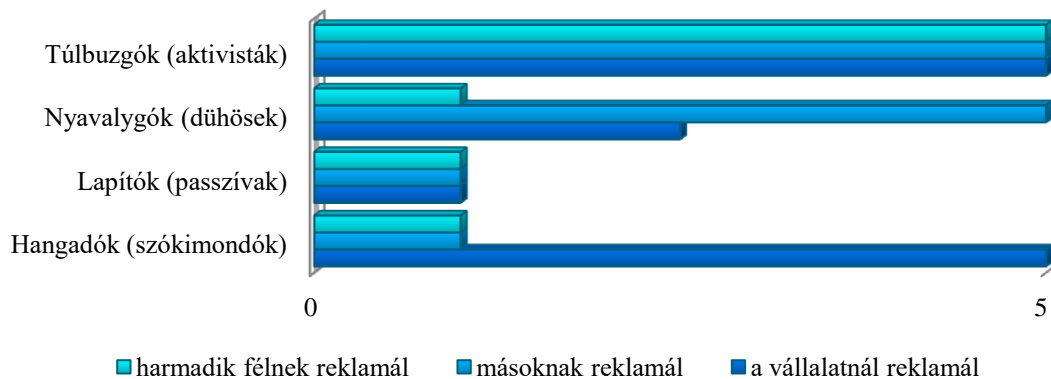
Forrás: saját szerkesztés Barlow and Moller 1999, p. 50-54. alapján

A panaszklaszterek kialakítása mellett a megkérdezettek válaszait három különböző úgynevezett „reakciósintbe” sorolták, (Singh, idézi Barlow and Moller 1999, p. 50.) attól függően, hogy a vásárló:

- A vállalatnál tett panaszt egy munkatársnak,
- a negatív tapasztalatát elmesélte az ismerősi körében és többet nem vásárolt ott,
- vagy egy harmadik félhez fordult, mint ügyvédhez vagy egy újság szerkesztőségéhez.

A 4. ábra jól reprezentálja a klaszterek és a „reakciósintek” közötti összefüggéseket. Míg egy passzív ügyfél általában csendben marad, nem panaszkodik senkinek, addig egy aktivista, mind a vállalatnál reklamál, mind az ismeretségi körében terjeszti a negatív hírt a vállalatról, sőt egyes esetekben akár a médiához, vagy jogi tanácsadókhöz, ügyvédekhez fordul problémája megoldása érdekében. A dühös fogyasztó sajátossága, hogy ő maga csak ritkán fordul a szolgáltatóhoz, nem tesz nála panaszt, hanem elsősorban az ismerősöknek,

barátoknak nyilvánítja ki nemtetszését, ezzel a vállalat negatív hírét kelti, míg „az ideális ügyfél”, a szókimondó pedig elsősorban a szolgáltató felé jelzi problémáját és tőle várja a megoldását.

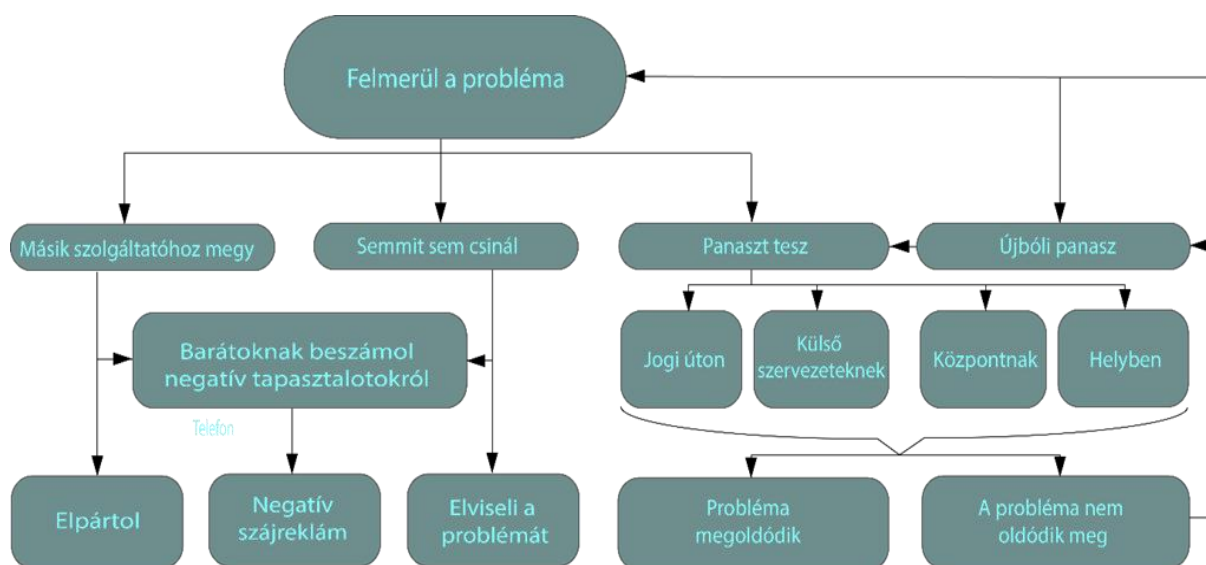


4. ábra: Panaszklaszterek és "reakciósintek"

Forrás: saját szerkesztés Veres 2009, p. 346. alapján

Fontos szem előtt tartani, függetlenül attól, hogy hogyan reagált a fogyasztó a felmerült problémára, a panaszos ügyfél is vásárló és neki egyszerűbb lett volna egy versenytárshoz fordulni, kevesebb gonddal járt volna, de ő mégis úgy döntött, hogy panaszt tesz, ezzel egyfajta lojalitást mutatva a vállalat felé, amivel egy esélyt adott a szolgáltatónak. Megfelelő panaszszituáció-kezelés esetén ők hűséges ügyféllé válhatnak (Lee, idéz Barlow and Moller 1999, p. 49.), amit hiba esetén a szolgáltató reakciója nagyban befolyásol, (Kenesei and Kolos 2014, p. 194.), hiszen nem azért fordulnak a szolgáltató felé gondjaikkal, hogy azt megbántsák, vagy éppen megalázzák, hanem reménykedik abban, hogy a problémája megoldható és törekednek a megoldására, (Arany 2011, p. 76.) Adott probléma felmerülése esetén egy elégedetlen ügyfélnek különböző cselekvési lehetőségei vannak, melyeket az 5. ábra vázol fel.

Miután a probléma felmerült a szolgáltatónál az ügyfél típusától függően, a személy egyből szolgáltatót vált, vagy panaszt tesz a saját szolgáltatójánál vagy éppen nem tesz semmit. Mindezt elmesélheti a barátoknak, ismerősöknek vagy éppen harmadik személyt is bevonhat, amelyeknek mind-mind más lehet a következménye. Az a fogyasztó, mely panaszt tett, de nem oldódott meg a problémája, az újból reklamálhat a szolgáltatónál vagy ebben az esetben már egyéb szervekhez is fordulhat, mint a Magyar Nemzeti Bank, a Pénzügyi Békéltető Testület vagy éppen a bíróság. (Nérel and Mihály 2018, p. 38.)



5. ábra: Az elégedetlen vevő cselekvési lehetőségei

Forrás: Nérel and Mihály 2018, p. 38.

Akár, ha az első panasztétel után az ügyfél problémája nem oldódik meg, rossz tapasztalatait továbbadhatja barátainak, ismerőseinek vagy akár át pártolhat egy másik szolgáltatóhoz is és ebből 91 %-uk többet nem veszi igénybe a szolgáltatásokat. (Forbes 2019) De ha a panaszt megfelelően kezelik és a problémát sikeresen megoldják, akkor a vevő nagyobb valószínűséggel fogja kellemes tapasztalatait továbbadni. Mindez a reciprocitás (viszonosság) pszichológiai alapelvvel magyarázható, mivel általánosságban elmondható, hogy az emberek viszonzják a szívességeket, mind belső motiváció, mind a társadalmi elvárásokból adódóan. (MMI)

Mind a reciprocitás elve, mind pedig abból a tényből fakadóan, hogy egy régi ügyfélnek 60-70 %, míg egy újonnan érkező ügyfélnek mindössze 5-20 % az esélye annak, hogy terméket, szolgáltatást sikerül eladni (Forbes 2013), kiemelt szerepet kell kapnia az ügyfélmegteremtésének.

Az ügyfélmegteremtés egy stratégiai szintű fókusz és alapvető vállalati érték, mely áthatja az egész vállalatot, szervezetet, magába foglalja valamennyi funkció tevékenységét. (Develor 2019) Ezzel olyan pozitív tapasztalatok biztosíthatók az ügyfelek számára, mely mély benyomást hagy bennük és emlékezni fognak rá (Shconsulteam 2019), majd életbe lép a reciprocitás alapelv és továbbadják ezen kellemes tapasztalatokat ismerőseiknek. Ehhez viszont az szükséges, hogy a fogyasztó többet kapjon, mint amit elvárt, le legyen nyűgözve.

Amennyiben az nem teljesül, kevesebb kap, akkor egy csalódott ügyféllel állunk szemben, aki lehet, hogy az érzelmeit reklamáció formájában szavakba önti. (Nérel and Mihály 2018, p. 31.)

Vagyis az ügyfélélmény az ügyfél elégedettség egy magasabb szintje, az ügyfél már nem csak meg van elégedve a kapott szolgáltatással, hanem már egyfajta pluszt kapott, amely erősíti benne a lojalitást a szolgáltató felé. Ahhoz, hogy az ügyfeleket lenyűgözzük és elégedettek legyenek a szolgáltatóval, elég pár apró figyelmesség is, egy jól működő CRM (Customer Relationship Management) rendszer képében, mellyel megfigyelhetik és vizsgálhatják az ügyfelek szokásait és személyre szabott ajánlatok kínálatával. hozzájárulhatnak az ügyfelek elégedettségéhez. Vagy éppenséggel mindez megteremthető már olyan dolgok megvalósításával, ami egyes személyeknek teljesen természetes vagy bagatell ügynek tűnik, mint a bankfiókok akadálymentesítése vagy éppen a fiókon belül egy gyerek sarok kialakítása. Ezek azok a dolgok, amelyek bár lényegtelennek tűnhetnek, mégis hatalmas segítséget és pozitív tapasztalatot jelent az ügyfelek egy részének, hiszen melyik szülő nem örülne annak, amíg ő elintézi a bankfiókban az ügyeit, addig gyermeke eljátszik a neki kialakított sarokban? A CIB Bank 2017-es fenntarthatósági jelentése szerint 70 %-al több gyereksarok várja az ügyfeleket a bankfiókban. (CIB 2017) Az OTP Bank 2018-as fenntarthatósági jelentése alapján a bankfiókok 99 %-a akadálymentesített és két készpénzmentes fiókot nyitottak Magyarországon. (OTP 2018)

Kiemelt figyelmet kell fordítani a digitális ügyfélélményre, hiszen manapság egyre többen veszik igénybe az online világ adta lehetőségeket, amivel a pénzügyi szolgáltatóknak is lépést kell tartani. Az OTP Bank 2018-ban sikeresen bevezette a videobankolást, ezzel bővítve az online számlanyitások és hiteligenylések körét. Megújították a honlapot, ezzel egy átláthatóbb, egyszerűbb, ügyfélbarát felületet létrehozva, elérhetővé vált a netbankkal rendelkező fogyasztók számára az online kölcsönigénylés. Az OTP fejlesztései közül a Simple alkalmazását mindenképpen szükséges kiemelni, hiszen ez egy úttörő alkalmazás, már a mobilfizetést is lehetővé teszi, továbbá nem csak az OTP ügyfelei számára elérhető. (OTP 2018)

A pénzügyi szektorban egy-egy Fintech céggel való kooperáció vagy felvásárlása és beolvasztása a banki struktúrába is biztosíthatja az ügyfélélményt, hiszen ezen vállalatok innovatív, magas ügyfélélményt biztosító szolgáltatást nyújtanak vagy egy új szoftvert

jelentenek, melyek nagyban hozzájárulhatnak az ügyfelek kényelmesebb életmódjának kialakításához. (Fejős 2019, p. 93.)

Napjainkban már a digitális ügyfélélmény számszerűsítésére, ezáltal pedig a különböző vállalatok összehasonlítására való törekvésként tettek lépéseket. 2017-ben a három legmagasabb a Digitális Ügyfélélmény Indexet az OTP Bank, a MagNet Bank és az MKB Bank érte el. Az index lényege abban rejlik, hogy a 10 résztvevő bank saját ügyfeleinek véleménye alapján készült 5 lépésben.

1. Felhasználói elvárások feltérképezése - interjúk készítése minden bankból 2-3 ügyféllel, majd ez alapján 84 elemből álló elvárás lista elkészítése. (Pl: NFC-képes mobilkészülékkel (érintéssel) történő fizetés lehetősége)
2. Elvárások súlyozása - 500 fővel (minden bankból 50-50 fő) online kérdőív elkészítése, hogy az elvárás lista elemei mennyire fontosak számukra
3. Az egyes elvárások teljesülése - a megkérdezettek választ adtak arra is, hogy mennyire teljesítette jól bankjuk az adott szempontot
4. Értékelés - az egyes elvárások nem azonos súllyal szerepelnek, a fogyasztó által fontosnak vélt dolog több pontot ért, mint amit kevésbé tart fontosnak, végül az egyéni mutatószámok bankonként lettek átlagolva
5. A kutatás eredményei - egyik bankkal sem kiemelkedően elégedetlenek az ügyfelei, de mindegyiknél fellelhetők hiányosságok.



6. ábra: A Digitális Ügyfélélmény Index meghatározásának lépései

Forrás: Medium 2018.

Továbbá a fogyasztók olyan vállalatoknál hagyják ott szívesen a pénzüket, amikről el tudják hinni, hogy meg tudják oldani a problémáikat. Mindehhez szükséges a problémák megértése és a versenytársaknál kedvezőbb megoldásuk, amellyel újabb elégedett és lenyűgözött ügyfeleket tudhatnak maguk mellett a szolgáltatók. (Balázsne 2013, p. 33.)

## 2.4. A panaszkezelés általános folyamata

A problémák megértése és a versenytársaknál kedvezőbb megoldás érdekében viszont szükséges a helyes panaszkezelési folyamat kialakítása, melynek fő lépései:



7. ábra: A panaszkezelés folyamata

Forrás: Kenesei and Kolos 2014, p. 201. alapján

### 1. Panaszhelyzet észlelése

Panaszhelyzet nem csak akkor alakul ki, amikor a vevő jelzi a problémát a szolgáltatójánál, hanem már akkor mikor elégedetlen lesz vele (Veres 2009, p. 334.). Ezt lehet, hogy nem a vállalatnak mondja el, hanem negatív szájreklámot kelt ismerősei körében. Ezt el kell kerülni mindenáron, a panaszokat nem, mint ellenség fogadni, hanem, mint fejlesztési lehetőség és rábírní a fogyasztókat különböző módszerekkel (ingyenes telefonszámok), hogy jelentsék, ha gondjuk van. (Kenesei and Kolos 2014, p. 200-202.)

### 2. Panaszhelyzet megoldása: felkészültség, kompetencia, kompenzáció

Miután észlelve lett a panaszhelyzet, mindent be kell vetni, hogy a felmerült hiba ki legyen javítva minél gyorsabban. Ehhez szükséges egy belső sztenderd meghatározása, hogy minden munkatárs tudja, mit kell tennie, milyen utasításokat kell végrehajtania. (felkészültség) Továbbá egy olyan rendszer is, hogy a panaszos ügyfél

egyéből olyan személyhez tudjon fordulni, aki tud neki segíteni a problémája megoldásában. (kompetencia) És végül fontos a kompenzáció típusának helyes megválasztása, akár anyagi, akár másféle dologról van szó. (kompenzáció) (Kenesei and Kolos 2014, p. 203-204.)

### 3. A panaszok kategorizálása, rendszerezése

Egy megfelelő CRM rendszer kialakításával elősegíthető, hogy a panaszok a vállalati rendszer részeivé váljanak, majd ezután mindezeket lehet elemezni, kategorizálni és rendszerezni, vizsgálni, melyek a leggyakrabban előforduló hibák. (Kenesei and Kolos 2014, p. 206.)

### 4. A panaszhelyzet megelőzése érdekében a szolgáltatási folyamat felülvizsgálata

A panaszok gyűjtése és rendszerezése elősegíti a felmerülő hibák felülvizsgálatának lehetőségét, ezáltal a kijavítását, ami végül a vevői elégedettség növelésének egyik eszköze lehet. (Kenesei and Kolos 2014, p. 207.)

## 2.5. A panaszhelyzet kezelésének öt aranyszabálya

Kiemelten fontos a panaszhelyzetek megelőzése, de ha már egy probléma felmerült és kialakult, akkor még ennél is fontosabb a lehető leggyorsabb és leghatékonyabb panaszkezelési folyamat kialakítása, melyhez segítséget nyújthat a panaszhelyzet kezelésének öt aranyszabálya:

1. *„A megelőzés elve: Könnyebb elkerülni egy panaszhelyzetet, mint jól megoldani!”*, vagyis a fogyasztók csalódottságát, amennyiben lehetséges, szükséges megelőzni. Ehhez rengeteg segítséget nyújthatnak a CRM rendszerek és az ügyfélpanaszok nyilvántartása is.
2. *„Az észlelés elve: Panaszhelyzet akkor keletkezik, amikor az ügyfél elégedetlen függetlenül attól, hogy panaszkodik-e vagy sem!”* És nagyon fontos, hogy az ügyfelet biztosítsák arról, hogy panaszát meghallgatják és ezt a lehető legtöbb módon elősegítsék.
3. *„A felkészültség elve: A megoldásban standardokat alkalmazunk, és kerüljük az improvizációt!”*, mert egy megszabott minta, séma alapján egyszerűbben és biztosabban tudják megoldani a gondot. Ebben az esetben használható a panaszhelyzet-kezelés standardjának alapsémája:
  1. *„Köszönd meg a panaszt!*
  2. *Magyarázd meg, miért tartod fontosnak a panasz megismerését!*



3. *Kérj elnézést!*
  4. *Ígérd meg, hogy azonnali lépéseket teszel!*
  5. *Kérdezz!*
  6. *Azonnal javítsd a hibát!*
  7. *Ellenőrizd az ügyfél elégedettségi állapotát!*
  8. *Előzd meg a hiba megismétlődését!”*
4. *„A kompetencia elve: A panaszkezelésben a legjobb alkalmazottaknak kell részt venniük!”*, mert egy nem megfelelően képzett személyzet, még nagyobb „kárt” is tud okozni a vevőnél a panaszkezelés során.
  5. *„A kompenzáció elve: A szolgáltatás nem javítható, ezért alkalmazzunk kismértékű túl kompenzációt!”*, vagyis a szolgáltatónak kárpótolnia kell a vevőt a megfelelő módon. (Veres 2009, p. 334-353.)

## **2.6. A kompenzáció jelentősége**

A megfelelő panaszkezelés része az ügyfél kompenzálása is, mely lehet megfogható, anyagi kompenzáció és megfoghatatlan, szóbeli kompenzáció is (bocsánatkérés). (Gelbrich and Roschk, idézi Kenesei and Szilvai 2016, p. 20.) Másik oldalról vizsgálva egy-egy szolgáltatási hiba közgazdasági vagy társadalmi, vagy éppen mindkettő erőforrás elvesztése. Míg a közgazdasági erőforrás lehet pénz, idő, addig a társadalmi rész az önbecsülésre, státuszra és hasonló dolgokra fókuszál. Ezért előbbit anyagi, megfogható dolgokkal lehet ellensúlyozni, mialatt utóbbinál pedig a szóbeli kompenzáció erejét lehet felhasználni, mint a bocsánatkérést a lelki sérelmek (önbecsülés megsértése) ellentételezésére. (Kenesei and Szilvai 2016, p. 20.)

Számos kutatás során vizsgálták a kompenzáció meglétének és hiányának hatását, melyből bebizonyították, hogy elengedhetetlen az ellensúlyozás, de egyes vizsgálatok alapján azt is megállapították, hogy a túlzott ellentételezés az elégedettséget és a lojalitást sem befolyásolja. Mindezen okból kifolyólag felmerült a kérdés, hogy „Mennyi az annyi?”, vagyis mekkora mértékű kompenzáció szükséges a fogyasztó felé. (Kenesei and Szilvai 2016, p. 21.) Mindemellett más felmérések arra mutattak rá, hogy az elvárt kompenzáció mértékét a fogyasztó és a szolgáltató kapcsolata is befolyásolja, hogy a fogyasztónak mennyire fontos az adott szolgáltatás. (Smith et al 1999, idézi Kenesei and Szilvai 2016, p. 23.) Jelentősen alacsonyabb az elvárt ellensúlyozás mértéke, ha az ügyfélnek az adott szolgáltatás kevésbé fontos, ellentétben azokkal az esetekkel, mikor a fogyasztó életében kiemelt szerepet játszik az adott szolgáltatás.

Kenesei és Szilvai vizsgálta, hogy egymáshoz viszonyítva milyen mértékű kompenzációkat várnak el a fogyasztók egy-egy probléma felmerülése esetén. Ehhez három olyan hipotézist állítottak fel, melyekkel a főhatásokat vizsgálták:

- *„H1: Végeredményhiba kapcsán a vevő magasabb mértékű anyagi kompenzációt vár el, mint folyamathiba esetében.*
- *H2: A megfogható szolgáltatások során bekövetkező hiba kapcsán a fogyasztó magasabb mértékű kompenzációt vár el, mint a megfoghatatlan szolgáltatások esetében.*
- *H3: Az emberre irányuló szolgáltatások esetében bekövetkezett hiba kapcsán a vevő magasabb kompenzációt vár el, mintha a szolgáltatás egy tárgyra vagy dologra irányulna*
- *H4: A fogyasztók a megfogható szolgáltatások során bekövetkező végeredményhibák kapcsán magasabb anyagi kompenzációt várnak el*
- *H5: A fogyasztók az emberre irányuló szolgáltatások során bekövetkező végeredményhibák kapcsán magasabb anyagi kompenzációt várnak el, mint az ezen két dimenzió által meghatározott összes többi esetben*
- *H6: A fogyasztók a megfogható, ugyanakkor emberre irányuló szolgáltatások során bekövetkező hibák kapcsán magasabb anyagi kompenzációt várnak el, mint az ezen két dimenzió által meghatározott összes többi esetben.”* (Kenesei and Szilvai 2016, p. 24.)

A kutatás módszertanául a scenáriókon alapuló kísérleti módszertan mellett döntöttek, melynek lényege, hogy a megfelelően megfogalmazott forgatókönyv alapján a résztvevő beleképzelje magát az adott helyzetbe és az alapján válaszoljon a feltett kérdésekre, saját gondolatai és érzései alapján. Ez a fajta módszertan előnyének mondható, hogy nem szükséges korábbi tapasztalatnak lenni a témával kapcsolatban. A hipotézisek vizsgálatához a kutatások során megszerzett eredményekből több szempontos kovarianciaelemzést készítettek és a főhatásokat, illetve az interakciós hatásokat vizsgálták. (Kenesei and Szilvai 2016, p. 23.)

3. táblázat: Többszemponos kovarianciaelemzés 4. táblázat: A főhatások vizsgálata

Tényezők	Szignif.	Eset	Elvárt kompenzáció
<b>Kovariánsok</b>			
Okozott elégedetlenség	,406	Folyamathiba	39,483%
A hiba javíthatósága	,101	Végeredményhiba	59,778%
<b>Fő hatások</b>			
Megfoghatóság	,002	Megfogható	56,571%
Irányultság	,298	Megfoghatatlan	42,690%
Hibatípus	,000	Tárgyra, dologra irányul	51,885%
<b>Interakciós hatások</b>			
Megfoghatóság * Irányultság	,255	Emberre irányul	47,375%
Megfoghatóság * Hibatípus	,011		
Irányultság * Hibatípus	,038		
Megfoghatóság * Irányultság * Hibatípus	,081		

8. ábra: A kompenzáció összefüggéseinek vizsgálata

Forrás: Kenesei and Szilvai 2016, p. 26.

Ahogy a 8. ábra is mutatja, a megfoghatóságnál és a hibatípusnál figyelhető meg a szignifikáns befolyás a kompenzáció mértékére. A kisebb táblázatból leolvasható, hogy a végeredményhiba esetén (59,78 %), jelentősen magasabb kompenzáció az elvárt, mint folyamathiba esetén (39,483 %). Hasonlóan, a megfogható szolgáltatások (56,571 %) igénybevétele során szintén nagyobb összegű ellentételezés a kívánatos az ügyfelek számára, mint a megfoghatatlan szolgáltatások esetén (42,690 %). Ezzel a H1 és H2 hipotézisük teljesült. De mindennek ellenére a szolgáltatás irányultsága nem befolyásolta számottevő mértékben az ellensúlyozás mértékét, így a H3 hipotézist elutasították. (Kenesei and Szilvai 2016, p. 25.)

Ahogy a táblázatban is látható, hogy csak a megfoghatóság és a hibatípus, továbbá az irányultság és a hibatípus esetében voltak szignifikánsak a hatások, míg a megfoghatóság és irányultság és a három együttes esetén az eredmények nem voltak szignifikánsak, így a H6 hipotézist elutasították. A tanulmányban a H4 és H5 hipotézisek vizsgálatához további két ábrát készítettek, melyen az elsőhöz kapcsolódva a megfoghatóság és a hiba típusának, míg utóbbihoz kapcsolódva az irányultság és szintén a hiba típusának függvényében ábrázolták a megkérdezettek által elvárt kompenzációk mértékét. A H4 hipotézis kapcsán azt a megállapítást tudták konstatálni, hogy ebben az esetben a végeredményhiba esetén magasabb

az elvárt kompenzáció, mint folyamathiba esetén, és a legmagasabb ellentételezést a megfogható szolgáltatások közben kialakult végeredményhiba esetén követelik meg. Ezzel a H4 hipotézis teljesült. H5 hipotézis tanulmányozása közben arra a következtetésre jutottak, hogy a hipotézist elfogadják, némi értelmezési módosítás után, hiszen a folyamathibák esetében a tárgyra, dologra irányuló szolgáltatások során várnak el magasabb ellensúlyozást, míg a végeredményhibáknál ez fordítva igaz, de a legmagasabb érték a végeredményhibák esetén az emberre irányuló szolgáltatásoknál várják el (62,081 %). (Kenesei and Szilvai 2016, pp. 26-27.)

Kenesei és Szilvai (2016, p. 27.) mind a szakirodalom, mind a saját kutatásuk alapján, továbbá a napi gyakorlatból azt a következtetést tudták levonni, hogy kiemelten fontos a kompenzáció felkínálása egy-egy probléma felmerülése esetén, de ennek pontos mértéke nem meghatározható, hiszen több tényezőtől is függ. És a szolgáltatóknak a panaszkezelési folyamatok megvalósítása során figyelembe kell venniük a sajátosságaikat, továbbá a felmerülhető hibák típusait is.

### 3. Panaszkezelés a banki gyakorlatban

#### 3.1. A panaszkezelés folyamata

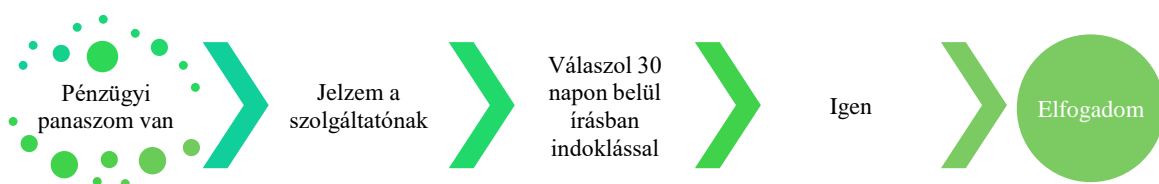
Nemzetközi kutatások igazolták, hogy minden 27 ügyfélből csak 1 ügyfél fordul panaszával a gyártó, szolgáltató felé, (1stfinancial) amennyiben problémája merült fel a termékkel, szolgáltatással kapcsolatosan. Ha valakinek pénzügyi gondja akad és rászánja magát, hogy ezt jelzi és él a panasztétel lehetőségével, akkor ebben segítséget nyújthat neki a Magyar Nemzeti Bank vagy a saját pénzügyi szolgáltatójának honlapján megtalálható panaszkezelési szabályzat.

A fogyasztónak minden esetben először közvetlenül a szolgáltatójához kell fordulni. (MB 2019a) A különböző bankok, pénzügyi szolgáltatók panaszkezelési folyamatairól, ideértve a panasztétel módját, az eljárás menetét és a határidőket is, a szolgáltató honlapjáról lehet a legegyszerűbben tájékozódni, de mind a személyes, mind a telefonos ügyfélszolgálatos munkatársak is felvilágosítást nyújtanak a témával kapcsolatosan. (Minősített hitel 2019)

A panasztétel legegyszerűbb módja, ha az ügyfél személyesen reklamál az ügyintézőnél. Egyes esetekben a felmerült probléma azonnal megoldható, amelyet az ügyfelek gyakran el is fogadnak. Fontos, hogy az ügyfél pontosan fogalmazza meg panaszát, hiszen ekkor segíthetnek neki a leghatékonyabban. Előfordulhat az is, hogy a probléma nem oldható meg azonnal, ekkor jegyzőkönyv készül. Továbbá mindezt meg lehet tenni telefon, e-mail és postai levél útján is. (MNB 2019b)

Ha beérkezett a panasz a szolgáltatóhoz, akkor azt feldolgozzák, és ezt követően elfogadják vagy elutasítják, de fontos, hogy az ügyfélt a panasztételt követő 30 naptári napon belül írásban, egyértelmű indoklással tájékoztassák. (MNB 2019c)

A válasz megérkezése után az ügyfél dönthet úgy, hogy elfogadja a szolgáltató által felajánlott módját a panaszkezelésnek, és az esetleges kompenzációt is. Ezzel a panaszkezelési folyamat véget ér, ahogy a 9. ábra is szemlélteti.



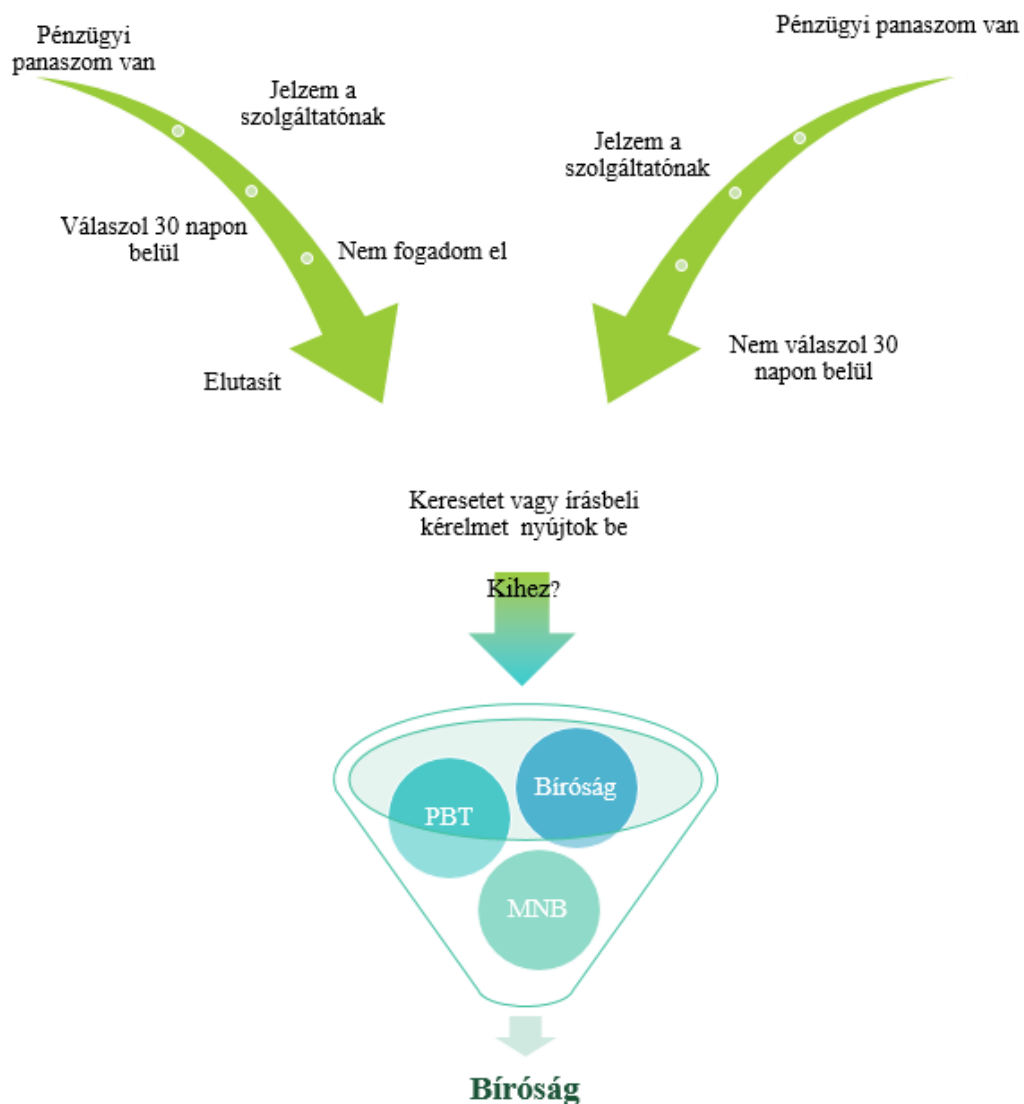
9. ábra: Sikeres panaszkezelés a pénzügyi szolgáltatónál

Forrás: saját szerkesztés MNB 2019a, p. 10-11. alapján

### 3.2. A panaszügyek kezelésének szereplői

Amennyiben a szolgáltató nem válaszolt 30 naptári napon belül vagy a fogyasztó nem ért egyet és nem jutnak egyezsége a szolgáltatóval, abban az esetben több fórumhoz is fordulhat jogai érvényesítése érdekében, (MNB 2019c) mint

- az MNB-hez, Magyar Nemzeti Bankhoz,
- a PBT-hez, Pénzügyi Békéltető Testülethez,
- és a Bírósághoz is.



10. ábra: Panaszkezelési folyamat a pénzügyi szolgáltató szektorban

Forrás: saját szerkesztés Fogyasztóvédelem 2019 alapján

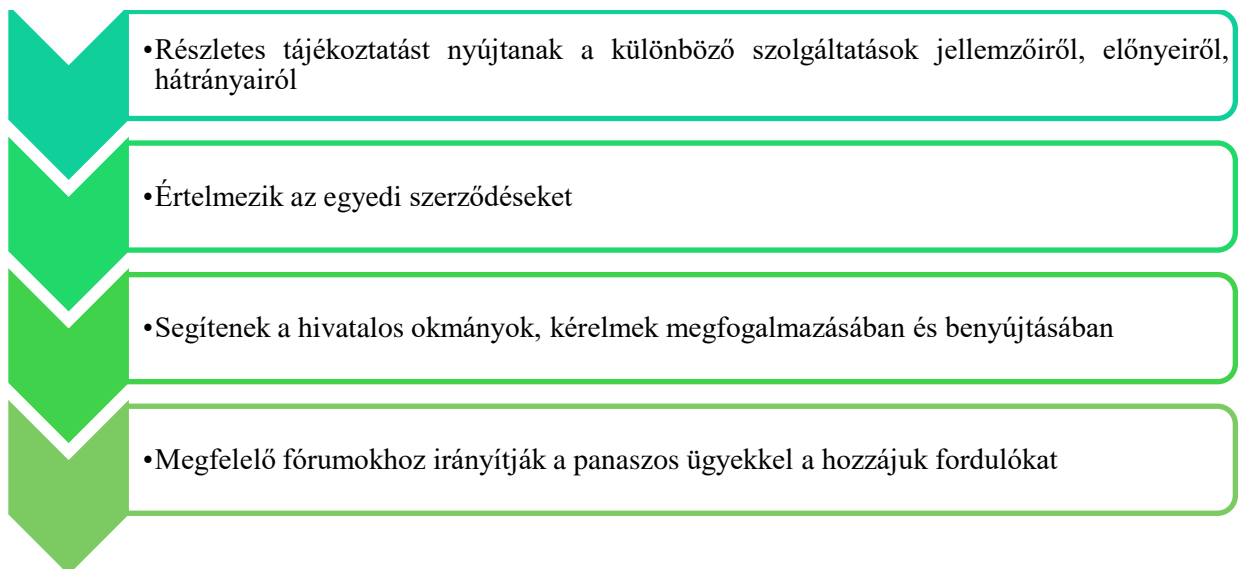
A Magyar Nemzeti Bankhoz fordulhat az ügyfél, akár írásban, akár személyesen, de akár kérelemmel is lehet fordulni ide a megyeszékhelyeken lévő Kormányablakokon keresztül is, olyan ügyekben, mint téves tájékoztatást kapott az ügyfél, nem kapott éves, lejáratkori elszámolást. (MNB 2019d)

Egyedi szerződéses jogvitákban a Pénzügyi Békéltető Testülethez kell fordulni, ilyen esetekben az MNB nem folytathat hatósági eljárást. (MNB 2019e) A PBT feladata, az ügyfél és a pénzügyi szolgáltató között létrejött szerződések kapcsán felmerült problémák bíróságon kívüli eljárásának a rendezése, példának hozva, hogy jogos-e a pénzügyi szolgáltató a fogyasztóval szembeni követelése vagy éppen szerződésszegést követett el. Mindezen szolgáltatások igénybevétele nem jár költséggel, nincs eljárási díj, de felmerülhetnek egyéb költségek, mint fénymásolási vagy ügyvédi díj. (MNB 2019g)

Bármilyen jogsértés esetén a bírósághoz is lehet fordulni, azonban fontos, hogyha egy fogyasztó ezt az utat választja, akkor már nem veheti igénybe a PBT szolgáltatásait. (MNB 2019a)

Bármilyen panasz esetén a Pénzügyi Navigátor Tanácsadó Irodahálózat munkatársai is segítséget nyújtanak, továbbá bármilyen pénzügyi kérdés esetén is lehet hozzájuk fordulni.

Főbb feladataik:



11. ábra: A Pénzügyi Navigátor Tanácsadó Irodahálózat feladatai

Forrás: saját szerkesztés MNB 2019h alapján

Az Irodahálózatot az MNB hozta létre annak érdekében, hogy a vidéken élők is hiteles, független pénzügyi tanácsadást tudjanak kérni, hiszen nekik csak ritkán áll módjukban felkeresni a Budapesten található Nemzeti Bankot ilyen jellegű szolgáltatással kapcsolatosan.

A szolnoki iroda irodavezetője, Dr. Baran Alexandra elmondta egy interjú során, hogy az irodát elsősorban hitelekkel, biztosításokkal kapcsolatosan keresik fel. (Pénzcentrum 2019) A sikeres pénzügyi ismeretek megszerzése és a jobb döntés meghozatala érdekében rendszeres tesznek közé cikkeket, melyekben különböző kölcsönöket, hiteleket hasonlítanak össze, termékteszteket és körképeket készítenek, (Szoljon 2019) ezzel növelve a pénzügyi tudatosságot a fogyasztókban.

### **3.3. A bankok panaszkezelési szabályzata**

A kutatás során 8 nagybank panaszkezelési szabályzata is össze lett hasonlítva:

- OTP Bank Nyrt. (OTP 2019a)
- MKB Bank Nyrt. (MKB 2019)
- K&H Bank Zrt. (K&H 2019)
- Raiffeisen Bank Zrt. (Raiffeisen 2019)
- Erste Bank Hungary Zrt. (Erste 2019)
- UniCredit Bank Hungary Zrt. (UniCredit 2019)
- Takarékbank Zrt. (Takarékbank 2019)
- Budapest Bank Zrt. (Budapest 2019)

Mivel törvényekben meghatározott módjai, határideje van a panaszkezelési folyamatoknak, így valamennyi bank panaszkezelési szabályzata ugyanazt tartalmazza, mindössze kisebb eltérések lelhetők fel, amelyek nagyrészt a megfogalmazási különbségekből adódnak. Az 1., illetve a 2. mellékletben megtalálhatók azok a fontos adatok, melyek a panaszügyintézés során mindenképpen szükséges megadni a panasz bejelentésekor, illetve a jegyzőkönyv elkészítésekor a hatékonyabb ügyintézés végett, amelyek szintén megegyeznek a különböző bankok panaszkezelési folyamatában.

Számos bank honlapján a hosszú és tömör Panaszkezelési szabályzatot könnyített formában, lerövidítve és leegyszerűsítve is közzéteszik, hogy biztosan minden ügyfél megértse és jelezni tudja problémáját a szolgáltató felé. Több bank is várja a fogyasztóktól, nemcsak a panaszait, hanem a véleményüket, a javaslataikat a kiszolgálási színvonal növelésével kapcsolatban,



továbbá egyéb kezdeményezéseiket, hogy milyen hiányzó és pótolható dolgok nincsenek még fenn a bank szolgáltatási palettáján.

Mindezek mellett feltüntetik, hogy milyen módon lehet jelezni a problémákat:

- telefonon,
- honlapon,
- levélben,
- e-mailben,
- bankfiókban személyesen,
- telefaxon.

Nagyon fontos, hogy a szükséges személyes adatokat és elérhetőséget, mint név, értesítési cím, telefonszám, esetlegesen banki azonosítókat (ügyfélszám, bankszámlaszám) és a problémát okozó helyzet esemény részleteit, például a nem megfelelő ügyintézés helyét, időpontját vagy egy-egy tranzakció összegét, számát, időpontját, is rendelkezésre bocsájtja a fogyasztó, a leghatékonyabb panaszkezelés céljából. Ehhez hasonló tájékoztatást is lehet olvasni a panaszkezelési szabályzatokban.

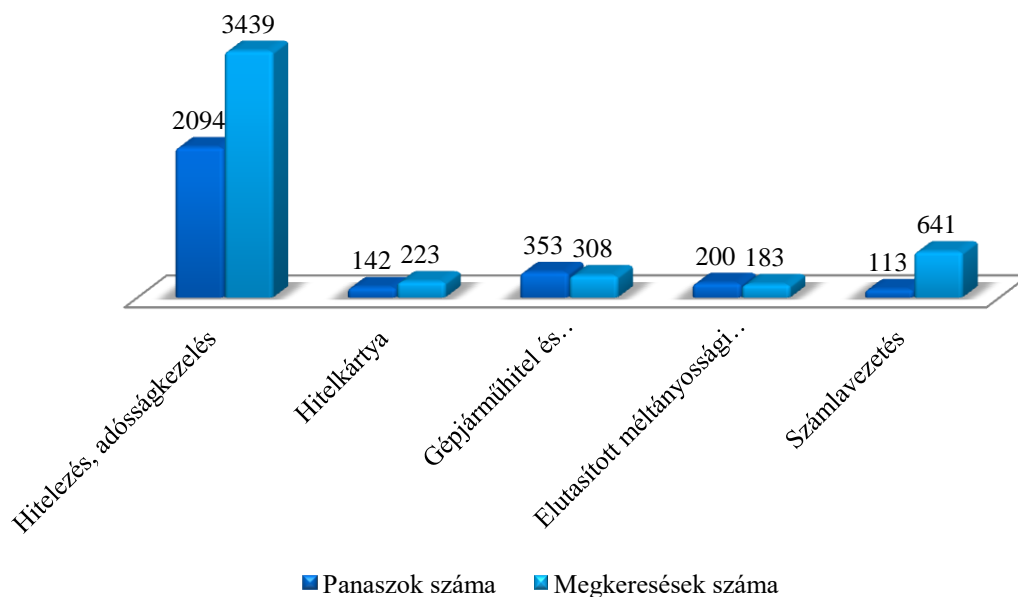
További tájékoztatást kötelesek nyújtani a szabályzatban arról is, ha a fogyasztó mégsem elégedett a problémájának orvoslásával, hogy akkor hova fordulhat. Ezt, ahogy fentebb is írtam a Magyar Nemzeti Banknál, a Pénzügyi Békéltető Testületnél vagy a bíróságnál teheti meg.

A szabályzatokban ezek az ügyfelek számára legfontosabb elemek, de ettől függetlenül számos más, kötelező és akár nem kötelező elemmel is ki van egészítve a bankok saját panaszkezelési szabályzata.

## 4. A banki panaszügyek nyomában

### 4.1. Az MNB ügyfélszolgálati munkája

Általánosságban az MNB Ügyfélszolgálatot évente több ezren megkeresik különböző kérelmekkel, kérdéseikkel pedig még többen. Az beérkezett fogyasztói kérelmek 2016-ban majdnem 70 %-a (MNB 2016, p. 19.), 2017-ben körülbelül 66%-a (MNB 2017, p. 15.), 2018-ban pedig nagyjából 65 %-a (MNB 2018, p. 15.) a pénzügyi szektorral és szolgáltatásaival volt kapcsolatos.



12. ábra: 2016-ban az MNB-hez beérkezett panaszok és megkeresések száma

Forrás: saját szerkesztés MNB 2016, p. 19-29. alapján

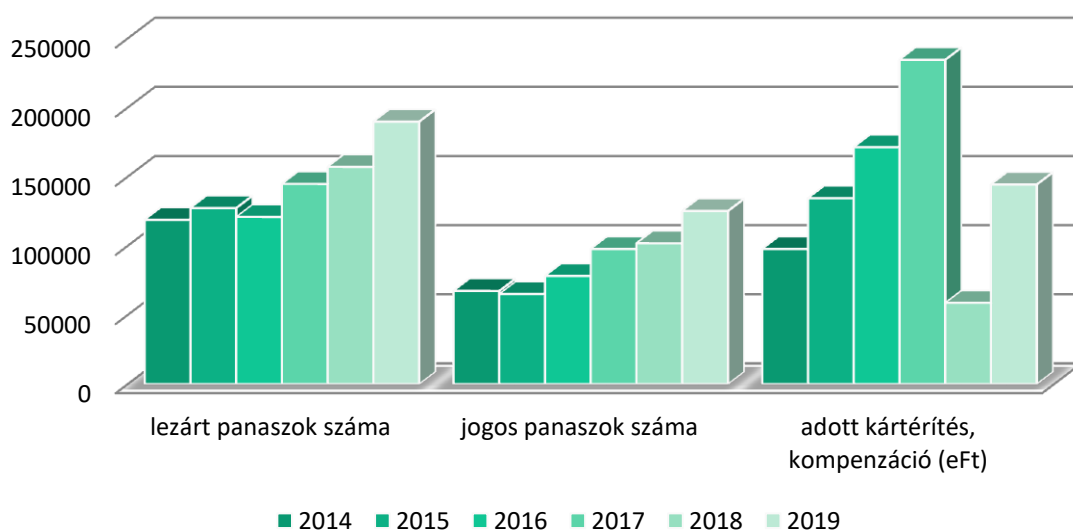
2016-ban összesen 2515 fogyasztói kérelem és 17647 megkeresés érkezett be az ügyfélszolgálatához, ebből nagy része, 2094 panasz és 3439 kérdés, a hitelezéssel és adósságkezeléssel volt kapcsolatos. És ahogy a 11. ábra is mutatja még mindig ez a terület áll a pénzügyi fogyasztóvédelmi tevékenység középpontjában. Ezen kívül 353 reklamáció és 308 megkeresés kapcsolódott a gépjármű hitelezéshez és lízingszerződésekhez, melyek főként a törlesztő részletek díjait, költségeit érintette. Összesen 4 panasz és 25 kérdés érkezett a zálogházak tevékenységével kapcsolatban, melyek a fizetendő kamattal és költségekkel voltak kapcsolatosak. (MNB 2016, p. 29.)

A következő két évben továbbra is a hitelezési tevékenységekhez kapcsolódóan érkeztek panaszok és megkeresések, melyek általában a fizetési kötelezettségek elmulasztásából

alakultak ki. 2017-ben több olyan ügyfél is felkereste az ügyfélszolgálatot, akik már aktívan részt vettek a tartozásaik mielőbbi rendezésében, érdeklődtek, feltették kérdéseiket (MNB 2017, p. 15.), ugyanakkor 2018-ban növekedett azon fogyasztók panaszainak, megkereséseinek száma, akiknek a tartozásait a bankok, takarékszövetkezetek, hitelt értékesítő intézmények továbbadták követeléskezelésre, valamint méltányossági kérelmek száma is gyarapodott az előző évekhez képest. (MNB 2018, p. 15.) Mindkét évben a hitelszerződések után a folyószámla-szerződésekkel, pénzforgalmi szolgáltatásokkal és a bankkártyás szolgáltatásokkal volt kapcsolat. A legtöbbször a felszámított díjak és költségek miatt keresték fel az ügyfélszolgálatot a fogyasztók, elégedetlenségüket a legtöbb esetben a nem megfelelő előzetes tájékoztató okozta. (MNB 2017, p. 15.) A bankkártyával kapcsolatos panaszok a szolgáltatás minőségével, megbízás teljesítésével összefüggésben érkezett be az MNB-hez. (MNB 2018, p. 15.)

#### 4.2. A panaszok számokban kifejezve

A nagybankok közül néhányan láthatóvá teszik a fontosabb adatokat a panaszokról, s ezekre építve felvázolják fejlesztési szándékaikat, ezeknek kiemelten bizalomépítő szerepe van. Az OTP Bank Nyrt. például már évek óta elkészíti az éves fenntarthatósági jelentését, amelynek fontos részét képezi a bankhoz beérkezett panaszok és a jogos panaszok számainak, illetve az adott kártérítés összegeinek bemutatása.



13. ábra: OTP Bank fenntarthatósági jelentéseiben kiadott panaszstatisztikák darabban kifejezve

Forrás: saját szerkesztés OTP 2019 p.38., OTP 2018 p.33., OTP 2017 p.34., OTP 2016 p.38., OTP 2015 p.37. alapján

Ahogy a 13. ábra és az 1. táblázat is mutatja az elmúlt öt évben a lezárt panaszok száma egy kisebb visszaeséssel, de folyamatosan nőtt, ez idő alatt összesen 70997 darabbal növekedett. Ez jelentheti azt is, hogy a bank által nyújtott szolgáltatásokban fordult elő több hiba vagy, hogy az ügyfelek panaszkodási hajlandósága nőtt, ezáltal több elégedetlen fogyasztó is jelezte problémáját, amelyet orvosolni lehetett, így nem szépen csendben pártoltak át másokhoz, hanem adtak egy esélyt a szolgáltatónak.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Változás 2014-ről 2018-ra
<b>Lezárt panaszok száma</b>	118 885	127 391	120 988	144 842	157 190	189882	70997
<b>Jogos panaszok száma</b>	67 404	65 192	78 245	97 780	101 858	125242	57838
<b>Adott kártérítés, kompenzáció (eFt)</b>	97 724	134 445	171 366	234 620	58 853	144400	46676
<b>Jogos panaszok/ lezárt panaszok</b>	56,70%	51,17%	64,67%	67,51%	64,80%	65,96%	9,26%

1. táblázat: Az OTP Bank panaszstatisztikái számokban kifejezve

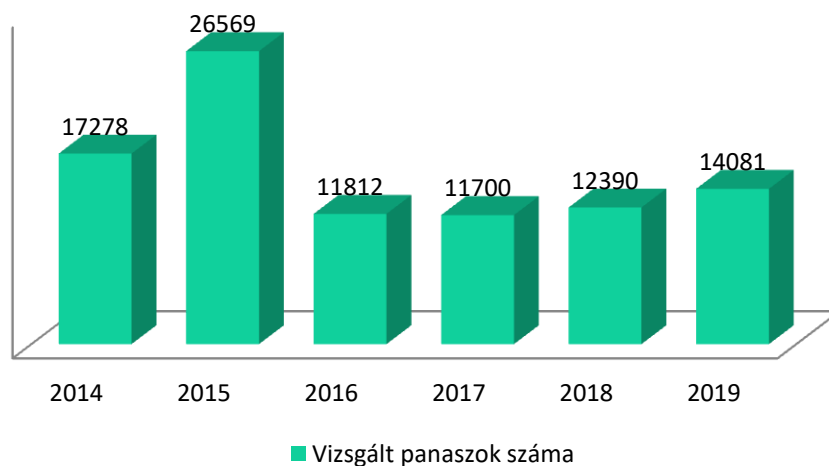
Forrás: saját szerkesztés OTP 2019, p. 38., OTP 2018 p.33., OTP 2017 p.34., OTP 2016 p.38., OTP 2015 p.37. alapján

Mindezzel párhuzamosan a jogos panaszok száma is növekedett az évek alatt, összesen 57838 darabbal több panasz érkezett be 2019-ben, mint 2014-ben. Érdeemes figyelmet szentelni a jogos és a lezárt panaszok összefüggésének, hiszen a legnagyobb mértékben 2017-ben is mindössze 67,51 %-uk volt jogos a bejelentett panaszoknak.

Az adott kártérítés, kompenzáció ilyen értelemben nem vizsgálható, hogy mennyivel változott az öt év alatt, hiszen 2017-ig folyamatosan növekedett ez az összeg, pontosan 136 896 ezer forinttal, majdnem háromszorosára nőtt, míg az utóbbi egy évben körülbelül felére csökkent vissza. Mindez adódhat abból, hogy olyan panaszok voltak az ügyfeleknek, amelyekért nem pénzbeli viszonzást vártak, hanem segítőkészséget, ahogy az OTP zalaegerszegi Call Center vezetőjével folytatott mélyinterjúból is kiderült, hogy a panaszok egy része az

internetbankolással kapcsolatosan érkezett be, mert az ügyfeleknek nem sikerült belépni. A 2018-ban kiugróan alacsony volt a bank által adott kártérítési és kompenzációs összeg, amely azon okból alakult így, mert abban az évben a kártérítés és kompenzáció nem tartalmazta a visszatérített tranzakciók összegeit, míg a korábbi években ezt is feltüntették. Viszont 2019-ben az azonnali jóváírásra vonatkozó jogszabály miatt módosítottuk az eljárást és a szabályzatot, és a kártérítés és kompenzáció összege újra tartalmazta a jóváírt tranzakciók összegeit, mindaddig, míg azok a banknál meg nem térülnek. (OTP 2019b, p. 38.) Ezen jogszabályok és eljárás módok különbségéből adódik a 2017-es és 2018-as, illetve a 2018-as és 2019-es évek közötti jelentős eltérés.

A CIB Bank által évente kiadott fenntarthatósági jelentéseknek is szerves részét képezik a panaszstatisztikák. Ahogy a 14. ábra is bemutatja az utóbbi három évben 12-14 ezer darab körül stagnált a panaszbejelentések száma és 2015-ben volt egy nagyobb kiugrás, ahol elérte a 26500 darabot, majd kevesebb, mint felére esett vissza következő évben.

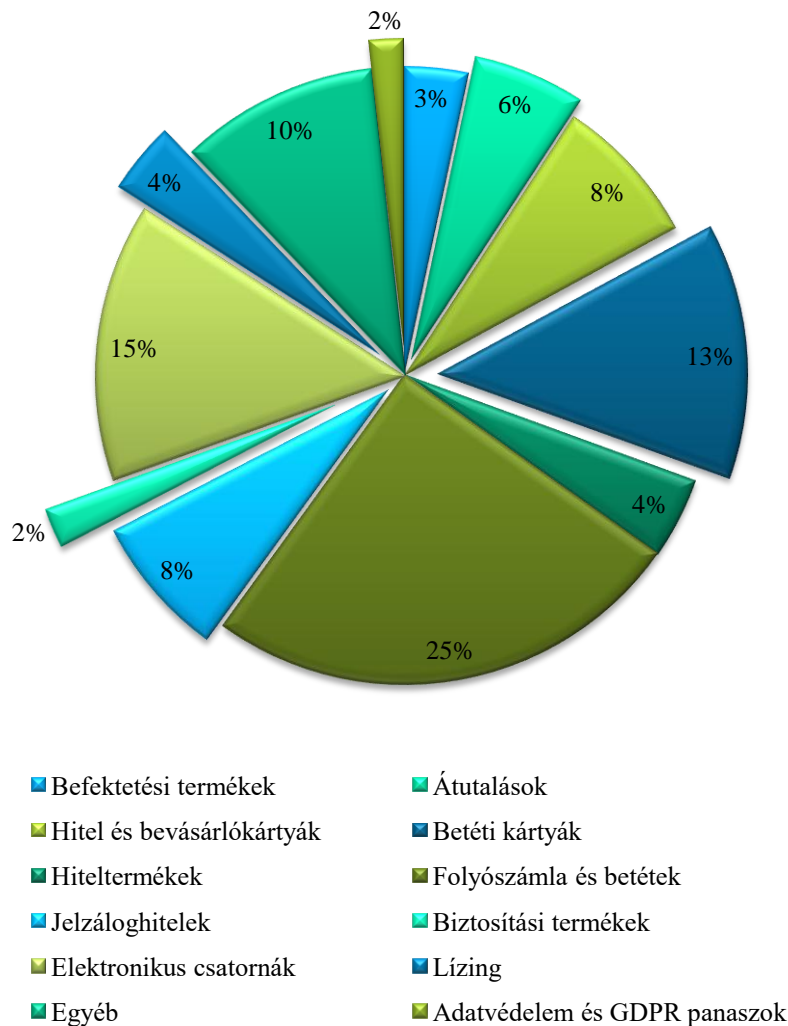


14. ábra: A CIB Banknál bejelentett panaszok számainak alakulása darabban kifejezve

Forrás: saját szerkesztés CIB 2019 p. 11., CIB 2018 p.10., CIB 2017 p.8., CIB 2016 p.8., CIB 2015 p.8., CIB 2014 p.26-27. alapján

A 3. mellékletben megtalálható táblázat összesíti, hogy a CIB Bankhoz az elmúlt öt évben az egyes szolgáltatások területén mennyi panasz érkezett be. A legtöbb területen kisebb-nagyobb mértékben növekedett vagy csökkent a panaszok száma évről-évre. Kivételt képez ez alól a jelzáloghitelekkel és lízingekkel kapcsolatosan beérkezett panaszok, hiszen mindkettőnél 2015-ben jelentős növekedés figyelhető meg, ami aztán nagymértékben visszaesett a következő évben.

2018-ban összesen 12.204 darab panaszbejelentés történt a banknál. Ebből nagyobb része, 25 %-a a folyószámlákkal és betétekkel kapcsolatosan érkezett. 13 %-a a betéti kártyákkal, 15 %-a az elektronikus csatornákkal és 10 %-a egyéb problémákkal kapcsolatosan érkezett be. Ebben az évben a panaszok 2 %-a adatvédelemmel és GDPR-el kapcsolatosan történt, és mint új terület merült fel.

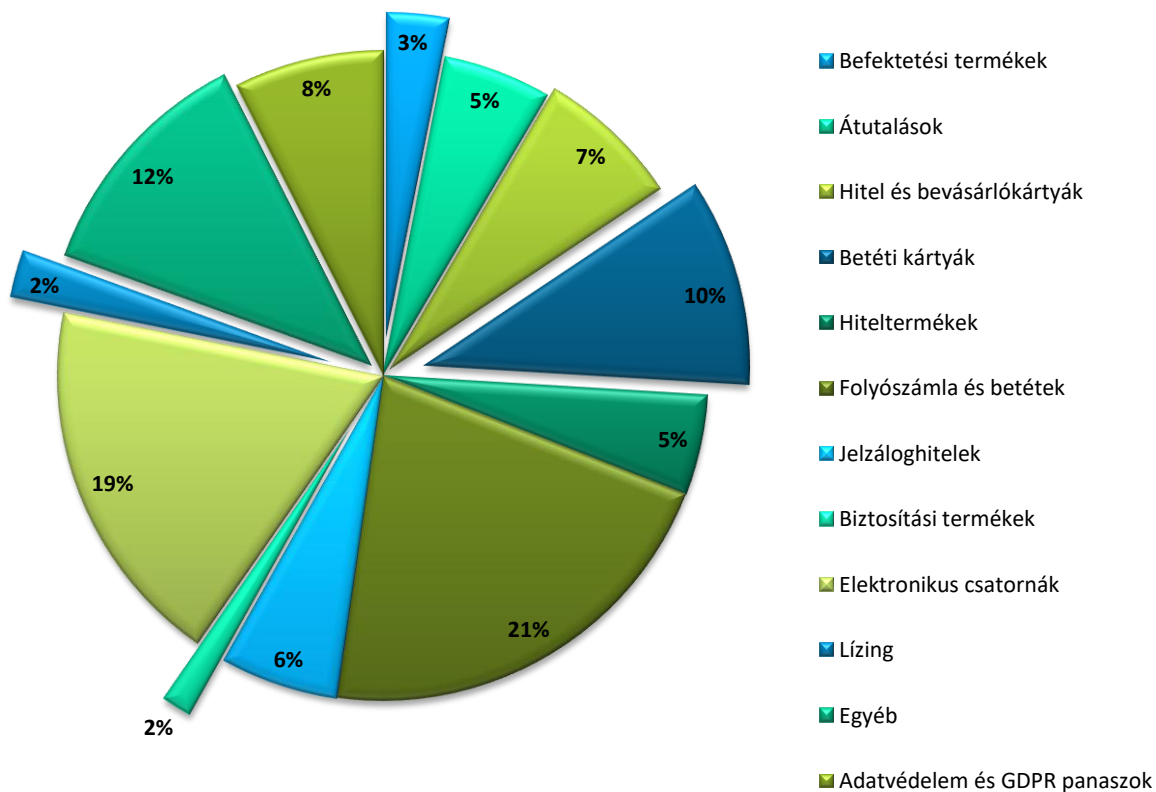


15. ábra: A CIB Bankhoz 2018-ban beérkezett panaszok eloszlása

Forrás: saját szerkesztés CIB 2018 p. 10. alapján

2019-ben továbbra is a folyószámlákkal és betétekkel kapcsolatosan érkezett be a legtöbb panasz, összesen 2602 darab, ami az éves szám megközelítőleg 21 %-a. Jelentős mértékben érkeztek panaszok az elektronikus csatornákkal (19 %), továbbá a betéti kártyákkal kapcsolatban is (10 %). A 2018-as évhez hasonlítva 2019-ben a szolgáltatások szerint beérkezett panaszok száma csak csekély mértékben tért el. Kivételt képeznek ez alól az elektronikus csatornákkal, és az adatvédelemmel és GDPR-al kapcsolatban benyújtott

panaszok száma, hiszen ez az előző évhez képest jelentős mértékben növekedett, kategóriánként több mint 800-al. Mindez akár jelentheti azt is, hogy az emberek gyakrabban vették igénybe az elektronikus szolgáltatásokat és ezért több probléma merülhetett fel a használat során.



16. ábra: A CIB Bankhoz 2019-ban beérkezett panaszok eloszlása

Forrás: saját szerkesztés CIB 2019 p. 11. alapján

### 4.3. Kétirányú primer kutatás

A kutatás a 2019/20-as tanév őszi félévében *Nagyító alatt a banki lakossági panaszügyek* című TDK pályamunkához készült. A szakdolgozat során bemutatom mind a mélyinterjú, mind az online kérdőíves megkérdezés eredményeit és tapasztalatait.

#### 4.3.1. Az online kérdőíves megkérdezés célkitűzései

- A pénzügyi szolgáltatás igénybevételi szokásainak felmérése
- A panasz bejelentési szokások vizsgálata
- Panaszkezelés felmérése az ügyfél szempontjából
- Panaszkezelés gyakorlatának lekötése

A banki panaszügyek felmérését célzó online megkérdezés főbb célterületei:

Alapadatok	<ul style="list-style-type: none"><li>• Demográfiai jellemzők, mint nem, életkor, foglalkozás és végzettség</li><li>• Pénzügyi ismeretek, és bizalom mértéke a pénzügyi szolgáltató felé</li></ul>
A pénzügyi szolgáltatások igénybevételi szokások	<ul style="list-style-type: none"><li>• Szolgáltatás igénybevételének gyakorisága, helye</li><li>• Elvárások a szolgáltatóval szemben</li><li>• Problémák felmerülésének helye, okai</li></ul>
A panasz bejelentési szokások	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mennyire bátrak, kritikusak az ügyfelek</li><li>• Panasztétel módja, ideje és gyakorisága</li></ul>
Panaszkezelés az ügyfél szempontjából	<ul style="list-style-type: none"><li>• Az ügyfél véleménye a szolgáltatóról és a bejelentési folyamatról</li></ul>
Panaszkezelés gyakorlata	<ul style="list-style-type: none"><li>• Megoldás ideje, mértéke</li><li>• Ha nem sikerült, mért nem sikerült megoldani a problémát</li><li>• Kiemelt elégedettség észlelése panaszkezelés folyamán</li></ul>

17. ábra: A 2019. évi online kérdőíves megkérdezés fő célterületei

Forrás: saját szerkesztés 2019. évi online kérdőíves megkérdezés alapján

#### 4.3.2. Az egyéni mélyinterjúk célkitűzései

- Mennyire tartják kritikusnak a mai ügyfeleket a pénzügyi szektorban dolgozók
- Melyek a legtipikusabb panaszügyek
- Panaszok csoportosítása
- Panaszstatisztikák a bankoknál és az irodahálózatonál



- Jó és rossz panaszkezelési gyakorlatok

### 4.3.3. *Kutatási kérdések*

1. Mennyire bátran mernek panaszkodni a fogyasztók, mert a saját tapasztalat, hogy a magyaroknak nincs panasz kultúrájuk
2. Milyen arányban tesznek panaszt a válaszadók?
3. Milyen az elégedettség az ügyfélszolgálattal szemben?
4. Természetszerű-e, hogy a bátrabb ügyfelek az elégedetlenkedők? Az elégedetlen ügyfél, aki bátrabban fellép?
5. Természetszerű-e, hogy a bátrabb ügyfelek a kritikusabbak? A kritikus ügyfél, aki bátrabban fellép?
6. Természetszerű-e, hogy a bátrabb ügyfelek panaszkodnak? A reklamáló ügyfél, aki bátrabban fellép?

### 4.3.4. *A kutatás módszertana*

A primer kutatás két részből áll össze, egyrészt egy mélyinterjú megkérdezésből a banki munkatársak személyeivel, másrészt egy online kérdőívvel a fogyasztók szempontjából.

#### 4.3.4.1. *Mélyinterjú felmérés*

**Módszer és kérdezéstechnika:** kvalitatív kutatás / egyéni mélyinterjú

A kvalitatív kutatás nem más, mint egy feltáró jellegű kutatási módszer, mely strukturáltan van felépítve, kis mintanagyságot igényel és célja a probléma megértése. (Malhotra 2008, p. 179.) „Az egyéni mélyinterjún olyan kétszemélyes beszélgetéseket értünk, ahol az előre gondosan kiválasztott kérdezett egy képzett, gyakorlott interjúkészítő ... kérdezi.” (Veres and Hoffman and Kozák 20026, p. 120.) Célja, hogy megismerjék az interjúztatott motivációit, attitűdjeit, nézeteit és érzéseit. (Malhotra 2008, p. 192.)

**Mintavételezés módja:** a különböző bankok és a Pénzügyi Navigátor Tanácsadó Irodahálózat munkatársaival készültek az interjúk, melynek kérdéseit a 4. és 5. melléklet tartalmazza.

**Minta nagysága:** összesen 5 fő

**Mintavételezés ideje:** 2019. október 14. és október 25. között

**A kutatás megvalósítása:** a bankok munkatársaival folytatott interjú a bankok saját irodáiban lettek lebonyolítva, míg az irodahálózat tagjai pedig telefonos megkérdezésben vettek részt.

**Elemzési technika:** illeszkedve a kvalitatív technikához, leíró és feltáró jellegű. A könnyebb megértés segítségéhez egyes kérdéseknél értékelő skála lett alkalmazva, melyhez a Microsoft Excellel lett számszaki elemzés készítve.

#### *4.3.4.2. Online kérdőíves megkérdezés*

**Módszer és kérdezéstechnika:** kvantitatív kutatás /online kérdőíves felmérés

A kutatás kvantitatív technikával valósult meg, mely „olyan kutatási módszertan, amely számszerűsíti az adatokat és általában statisztikai elemzést tartalmaz.” (Malhotra 2008, p. 179.) Célja számszerűsíteni az adatokat és a vizsgált populációra általánosítások megfogalmazása. (Malhotra 2008, p. 180.) Az online kérdőíves megkérdezés egy strukturált kérdőív alapján felépített kutatás, mely interneten keresztül zajlik és melyre a sokaság egy mintája ad választ és fő célkitűzése, hogy a válaszadóktól megtudjunk bizonyos információkat. (Malhotra 2008, p. 215.)

**Mintavételezés módja:** A mintavételezés hólabda módszerrel<sup>1</sup> történt. Kiküldésre került [www.kerdoivem.hu](http://www.kerdoivem.hu) weblapon elkészített online kérdőív linkje (<http://www.kerdoivem.hu/kerdoiv/1054385333/>) ismerőseimnek e-mailben, illetve a Facebookon keresztül. A célszemélyeket kértem a kitöltésre, s arra is, hogy ők is küldjék tovább a kérést barátaiknak, kollégáiknak. Így sikerült 187 főt elérni.

**Minta nagysága:** összesen 187 fő

**Mintavételezés ideje:** 2019. október 1. – 2019. november 1.

**A kutatás megvalósítása:** a [kerdoivem.hu](http://kerdoivem.hu) internetes weblapon elkészített kérdőív linkjének továbbításával valósult meg. A kérdőív kérdéseit a 6. melléklet tartalmazza.

**Elemzési technika:** Az elemzéshez különböző statisztikai módszerek lettek felhasználva, megoszlási diagramok készültek és az eredmények szemléletesebb bemutatásához segítségül hívtam a [kerdoivem.hu](http://kerdoivem.hu) által generált ábrákat, illetve a Microsoft Excel programját. A kutatási kérdések vizsgálatához kereszttáblás elemzéseket és  $\chi^2$  próbát készítettem SPSS program

---

<sup>1</sup> A minta nem véletlenszerű és nem reprezentatív, a sokaságra vonatkozó általánosításra nem alkalmas.

segítségével. A keresztábrás elemzés „két gyakorisági elemzés együttes vizsgálata két nem metrikus változó esetében.” (Sajtos and Mitev 2007, p. 139.) Ezzel kapcsolatosan is a Pearson-féle  $\chi^2$  (Khi-négyzet) segítségével lett elkészítve az elemzés. Ez a mutató a két változó szignifikanciáját méri, vagy a két változó összefüggését. (Sajtos and Mitev 2007, p. 140.)

#### **4.3.5. A mélyinterjú felmérés eredményei**

A mélyinterjú felmérésben összesen 5 fő vett részt:

- 3 nagybank több éves vezetői gyakorlattal rendelkező szakembere
- a Pénzügyi Navigátor Tanácsadó Irodahálózat 2 vezetője

Az interjúban részt vevőknek értékelni kellett elsőként egytől ötig tartó skálán, hogy véleményük szerint **mennyire kritikusak** a mai ügyfelek. Egy személy kivételével mindenki eléggé kritikusnak tartja a fogyasztókat, vagyis **négyes értékelést** adtak, az az egy fő pedig hármast. Az interjú alanyok kritikusnak tartják őket, mert számos olyan esettel találkoztak, ahol az ügyfelek panasszal éltek, melyek megelőzhetőek lettek volna megfelelő előzetes tájékozással. Néhányak véleménye szerint kifejezetten kritikussá válnak az ügyfelek, abban az esetben is, ha tudják, mit szeretnének, melyik terméket, szolgáltatást akarják megvásárolni.

Saját elmondás alapján a **bankok panaszkezelési folyamata teljesen ügyfélbarát és átlátható**, a törvényi előírásoknak mindenben megfelelnek, így a fogyasztók minden esetben számíthatnak a 30 napon belüli kivizsgálásra és válaszra. Ezen felül vannak olyan panaszügyek, melyek telefonos vagy személyes bejelentés után azonnal orvosolhatók, így a **panaszkezelési osztályt** sem kell bevonni, mely a bankok többségénél **egy központi szervezet**, ahol a rendszerből bármikor le lehet kérdezni az ügyfél panaszának részleteit vagy, hogy éppen hol tart a folyamat. Egyes bankoknál a fiókvezetőknek nem csak a kisebb panaszok megoldására van lehetősége, hanem egy bizonyos összeghatárig méltányossági alapon is kezelheti a fogyasztók reklamációit.

A háromból **egy banknál a panaszkezelés teljesen központilag zajlik**, a fióki ügyintézők csak a panaszfelvételt végzik, így ők csak a panaszos és napi ügyletmenetet veszélyeztető ügyfelek kezelésével kapcsolatosan kapnak oktatást, de ez főként bankbiztonsági kérdés. Mivel a másik két szolgáltatónál **helyi panaszkezelés is folyik**, így itt egyéb tréningeken is részt vesznek a munkatársak, mint **nehéz ügyfélkezelési tréning**.

A panaszkezelés központosításának mértékével hozható összefüggésbe, hogy míg egy banknál a fiókvezetők egyáltalán nem, addig a másik **két bankban havonta kapnak riportokat a fiókhoz beérkezett panaszokról**, melyek statisztikákat, esetpéldákat tartalmaznak. Összefoglalva és részletesen is láttatják, hogy milyen panaszok és mért alakultak, egyes esetekben ezek költségvonzatát is bemutatják a riportban.

A pénzügyi szektor résztvevője másik oldalról a fentebb is említett **Pénzügyi Tanácsadó Irodák**, amiket elsősorban **már a konkrét panasz felmerülése** esetén keresik fel a magánszemély fogyasztók. Ezek oka lehet akár pénzügyi fogyasztóvédelmi jogsértés vagy szerződéses jogvita. Bár tanácsadással is foglalkoznak az ott dolgozók, csak kevés esetben fordulnak hozzájuk a szerződések megkötése előtt.

Az iroda munkatársainak kötelezettségei közé tartozik, hogy **minden hónapban statisztikát készítsenek a hozzájuk beérkezett panaszokról**, melyet továbbítani kell az MNB felé. Minden ügyről külön feljegyzés készült, melynek tartalma volt többek között:

- Dátum
- Megkeresés típusa, módja, jellege
- Ügyfél irányítószáma
- Ügyfél korcsoportja
- Megkereséssel érintett vállalkozás neve
- Szolgáltató szektor, típus
- Pénzügyi szolgáltatás típusa
- Megkeresés tárgya
- Megoldás módja
- Segítségnyújtás beadvány elkészítéséhez, ha volt és milyen iromány elkészítésében segítettek
- Honnan értesült az irodáról
- Egyéb említésre méltó körülmény

Mivel az irodák egy független fogyasztóvédelmi civil szervezetet alkotnak, pártatlanok és **nincsenek kapcsolatban a pénzügyi szektor további szereplőivel**. Munkájuk az MNB felügyeleti tevékenységét támogatja, vele vannak elsősorban kapcsolatban.

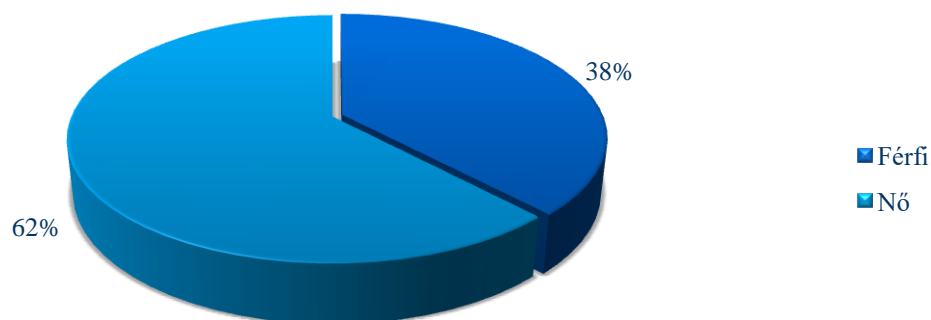
Mindettől függetlenül mindegyik helyen vannak olyan termékek, szolgáltatások melyekkel kapcsolatosan mérhetően több reklamáció érkezik, mint az egyéb másokkal kapcsolatosan. Ez

a szolgáltatás a **banki területen a bankkártyák, hitelkártyák és tranzakciók**, viszont a **tanácsadó irodákhoz az adósság csapdába került, fizetési nehézségekkel küzdő ügyfelek** fordulnak inkább. Ezen panaszokat az irodákban szektoronként csoportosítják (biztosítási, pénzügyi, pénztári és tőkepiaci), míg a bankokban termékek, szolgáltatások szerint.

A bankokban számos lépést tesznek a **panaszok megelőzése érdekében**, amibe beletartozik az is, hogy az ügyintéző **megfelelő szintű és kvalitású képzésben** részesül, hogy pontos tájékoztatásban és udvarias kiszolgálásban részesítik az ügyfelet, hogy különböző **kommunikációs és konfliktuskezelési tréningeken** vesznek részt a munkatársak, vagy éppen **utóméréseket végeznek**, hogy az ügyintézők mennyire pontosan tájékoztatták a fogyasztókat. Ennek ellenére mégis felmerülnek esetek, melyeket nem tudnak megoldani sem a banki ügyintézők, sem a tanácsadók. Ezek általában azok az alkalmak, mikor nem történt törvény szerinti jogsértés és a bank megtett mindent a törvényi kereteken belül, de az ügyfél úgy érzi mégis, hogy nem megfelelően jártak el vele szemben. Bár nem volt jogos a panasz, **méltányossági alapon kedvezményt nyújthat** a bank, hiszen az egyik kiemelt cél az ügyfelek elégedettsége.

#### 4.3.6. Az online megkérdezés eredményei

Az online kérdőívet összesen **187 személy** töltötte ki. Elsősorban a **női nemet** sikerült elérni, a megkérdezettek **62 %-a**, összesen 116 fő ebbe a csoportba tartozik.

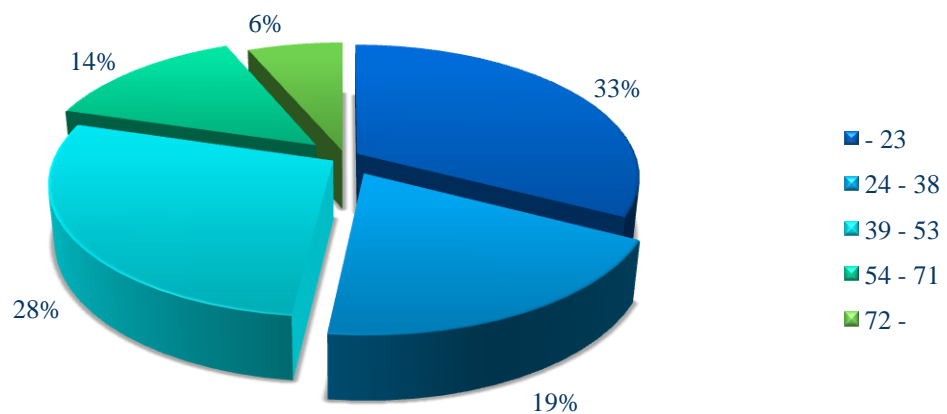


18. ábra: A válaszadók nem szerinti eloszlása

Forrás: saját szerkesztés a 2019. évi online kérdőíves megkérdezés alapján

A válaszadók több mint fele 38 év alatti volt, ebből **33 %-uk az  $\alpha$  és a Z generáció** számító **23 év alattiak** és **19 %-uk az Y generáció** tagjai. A kitöltők **28 %-a 39 és 53 év**

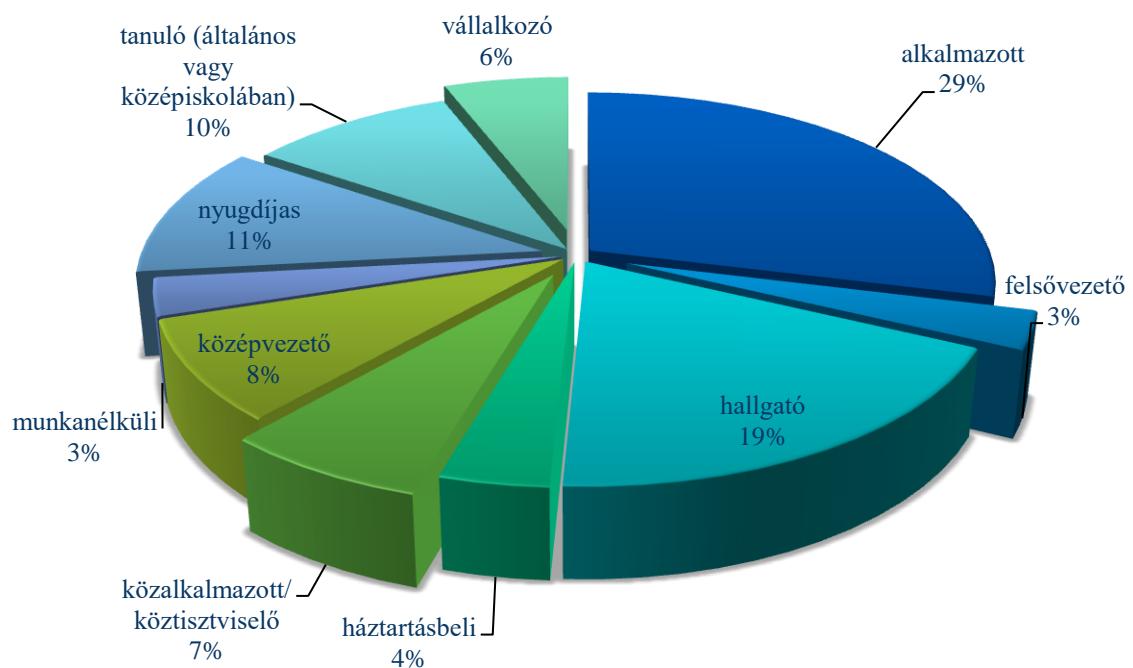
**közötti**, úgynevezett X generációból került ki. A fennmaradó 20 % pedig a Baby boomerek és 72 év feletti veteránok között oszlik el a 19. ábrán látható módon.



19. ábra: A válaszadók kor szerinti eloszlása

Forrás: saját szerkesztés a 2019. évi online kérdőíves megkérdezés alapján

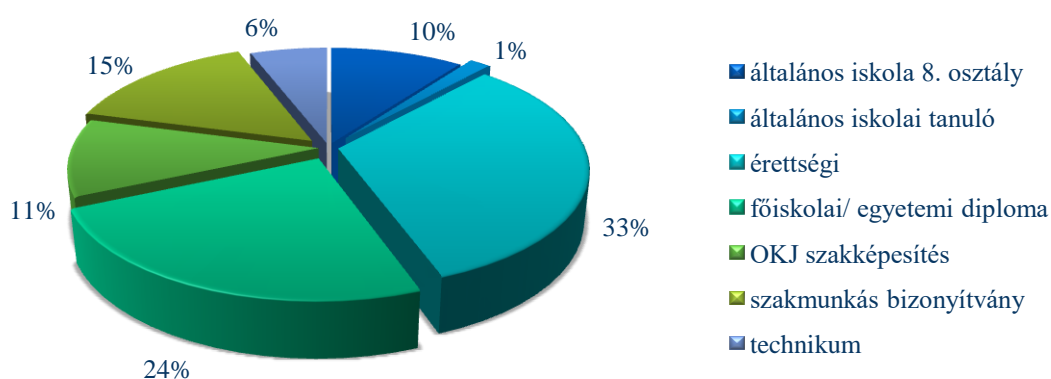
A válaszadók között a legnagyobb részben **alkalmazottak 29 %-al** és **hallgatók 19 %-al** szerepeltek. A megkérdezettek további **11 %-a éppen a nyugdíjas éveiket töltik**, további **10 %-a pedig az általános vagy éppen a középiskolai padokat erősítik**. Ezen felül kisebb létszámban voltak jelen vállalkozók, közalkalmazottak, munkanélküliek, közép- és felsővezetők, ahogy a 20. ábra szemlélteti.



20. ábra: A válaszadók foglalkozás szerinti eloszlása

Forrás: saját szerkesztés a 2019. évi online kérdőíves megkérdezés alapján

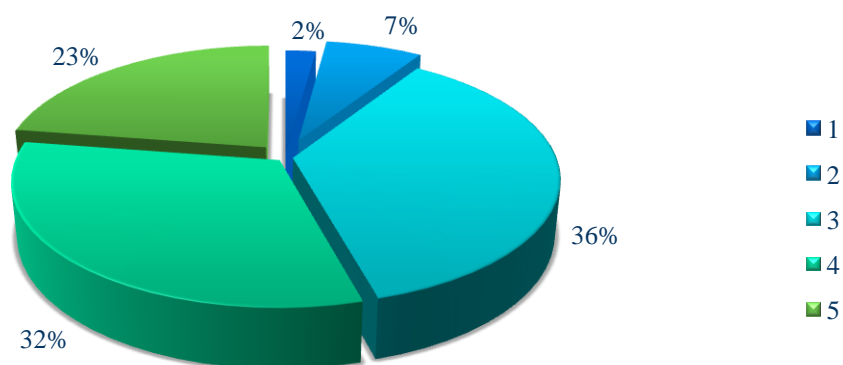
Mint negyedik alapadat, a megkérdezettek az iskolai végzettségüket adták meg. **33% érettséggel, 24 % pedig főiskolai vagy egyetemi diplomával** rendelkezik, **11 %-ának OKJ szakképesítése, 15 %-ának szakmunkás bizonyítványa, 6 %-ának pedig technikai végzettsége** van. A kitöltők 10 %-a az általános iskola 8. osztályát teljesítették, a maradék 1 % pedig az általános iskolában tanul.



21. ábra: A válaszadók végzettség szerinti eloszlása

Forrás: saját szerkesztés a 2019. évi online kérdőíves megkérdezés alapján

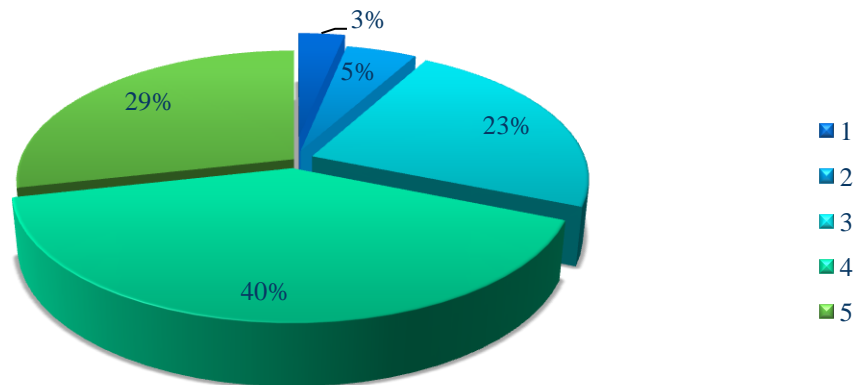
A megkérdezetteknek értékelni kellett, hogy mennyire becsülik saját pénzügyi ismereteiket. A legtöbb személyről elmondható, hogy közepes vagy annál jobbra értékelte, ebből **32 % jónak 23 % pedig kiválónak**. Kisebb létszámban, **7 % kevésbé megfelelőnek, 2 % pedig kifejezetten rossznak** minősíti ilyenfajta ismereteit.



22. ábra: A válaszadók pénzügyi ismereteik szerinti eloszlása

Forrás: saját szerkesztés a 2019. évi online kérdőíves megkérdezés alapján

Ezenfelül 1-5-ös skálán értékelték azt is, hogy mennyire bíznak meg adott szolgáltatójukban. Ebben az esetben is csak kis százalék véli úgy, hogy egyáltalán nem vagy csak minimálisan lehet megbízni a pénzügyi szolgáltatójában. **23 % közepesre** osztályozta, **40 % pedig átlagon felülre. 29 %-uk pedig 100 %-os bizalmat** szavazott szolgáltatójának.



23. ábra A válaszadók pénzügyi szolgáltatójuk való bizalmuk szerinti eloszlása

Forrás: saját szerkesztés a 2019. évi online kérdőíves megkérdezés alapján

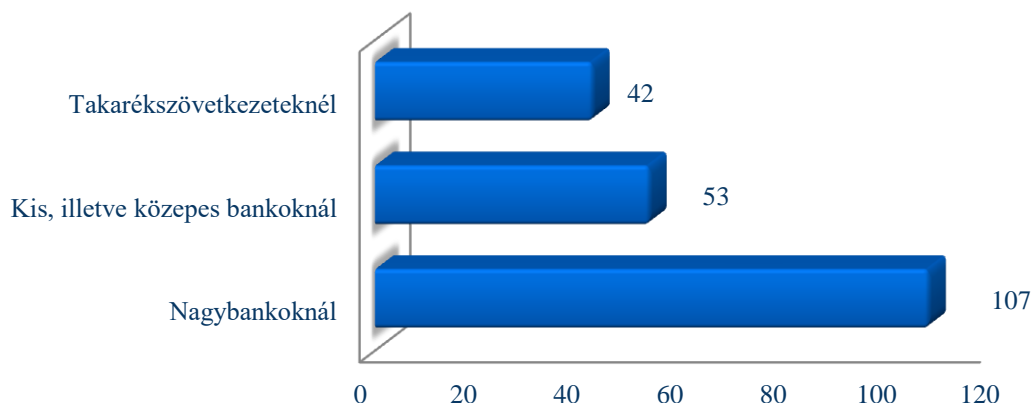
### Banki szolgáltatás igénybevételi szokások

A válaszadók többségéről elmondható, hogy legalább havonta igénybe vesznek különböző pénzügyi szolgáltatásokat, ebből **30 % naponta, míg 27 % pedig hetente** és mindössze **25 %-uk** használja ki ezen lehetőségeket **ritkábban, mint 1 hónap.**

A legtöbben több mint **9 éve veszik igénybe** a szolgáltatásokat, összesen **88 fő. 39 személy 4-9 éve, míg 40-en 1-3 éve** használják. A fennmaradó **11 %**, vagyis 20 fő pedig **kevesebb, mint egy éve** alkalmazza a pénzügyi szolgáltatásokat.

Egyes személyek több típusú pénzügyi szolgáltatóknál is jelen vannak, de elmondható, hogy a legtöbben nagybankoknál nyitottak folyószámlát, vettek fel hitelt és egyéb más dolgokat. Ezen felül **53 fő ki és közepes bankok, 42 fő pedig a takarékszövetkezetek** szolgáltatásait veszi igénybe, ahogy a 24. ábra szemlélteti.

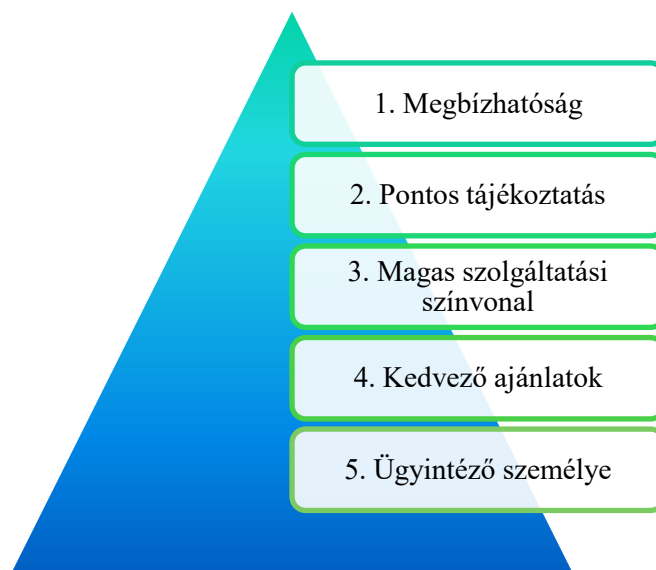




24. ábra: Pénzügyi szolgáltatók típusainak igénybevétele főben kifejezve

Forrás: saját szerkesztés a 2019. évi online kérdőíves megkérdezés alapján

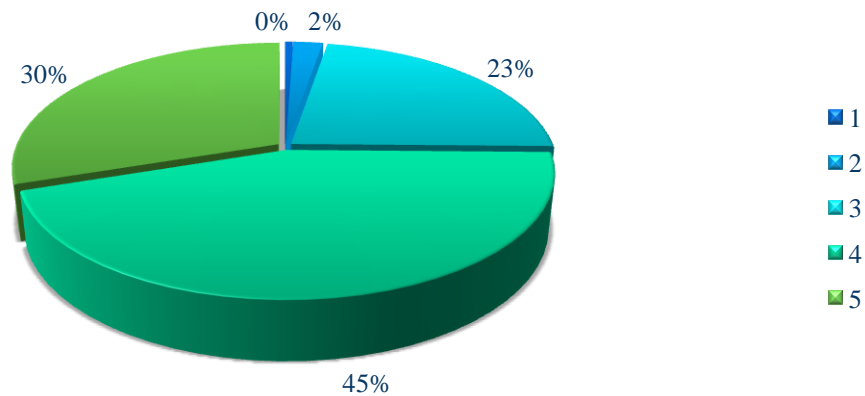
A kérdőívet kitöltők 5, a pénzügyi szolgáltatókkal kapcsolatos fontos tényezőt rangsoroltak, melyet az ábra mutat be. A megkérdezetteknek egy szolgáltatóval kapcsolatban az a **legfontosabb**, hogy **megbízható legyen és pontosan tájékoztassák** őket. Harmadik helyen a **magas szolgáltatási színvonal** szerepelt, majd hogy a szolgáltatónak legyenek **kedvező ajánlatai és az ügyintéző személye** volt a legkevésbé fontos számukra, ezen öt szempontból.



25. ábra: A válaszadók fontossági sorrendje a szolgáltatókkal szemben

Forrás: saját szerkesztés a 2019. évi online kérdőíves megkérdezés alapján

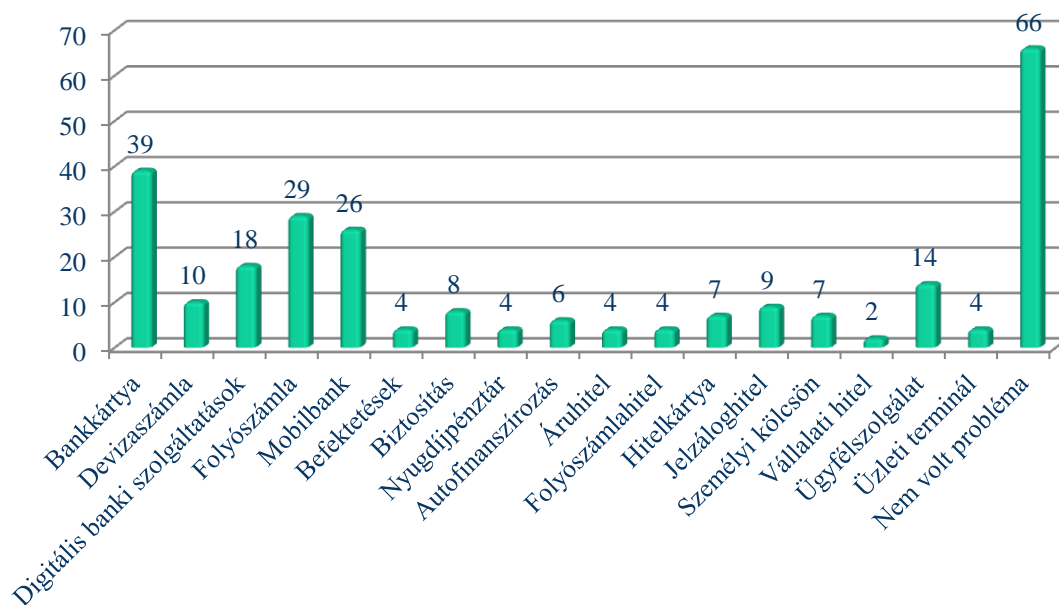
Pontozták azt is a válaszadók, hogy mennyire voltak elégedettek az eddig igénybe vett szolgáltatásokkal. Elhanyagolható százalékkal voltak jelen azok, akik kevésbé voltak elégedettek. A legtöbbszörnek kielégítőek voltak az eddig nyújtott szolgáltatások, míg **30 % kiemelt elégedettséget** érzett ezzel kapcsolatban.



26. ábra: A válaszadók pénzügyi szolgáltatójukkal való megelégedettségük szerinti eloszlása

Forrás: saját szerkesztés a 2019. évi online kérdőíves megkérdezés alapján

Mindez előfordulhat abból az okból kifolyólag, hogy a kitöltők majdnem felének, összesen **46 %-ának már adódott problémája** a szolgáltatások igénybevétele során. Ebből a legtöbb személynek a **bankkártyákkal kapcsolatosan** merült fel problémája, de többeknek adódott a **folyószámlákkal, a mobilbankolással, a digitális banki szolgáltatásokkal és az ügyfélszolgálattal** is problémája. A 27. ábra szemlélteti, hogy az egyes szolgáltatásoknál hány személynek fordult már elő valamilyen problémája.



27. ábra: A pénzügyi szolgáltatásokat igénybe vevők főben kifejezve

Forrás: saját szerkesztés a 2019. évi online kérdőíves megkérdezés alapján

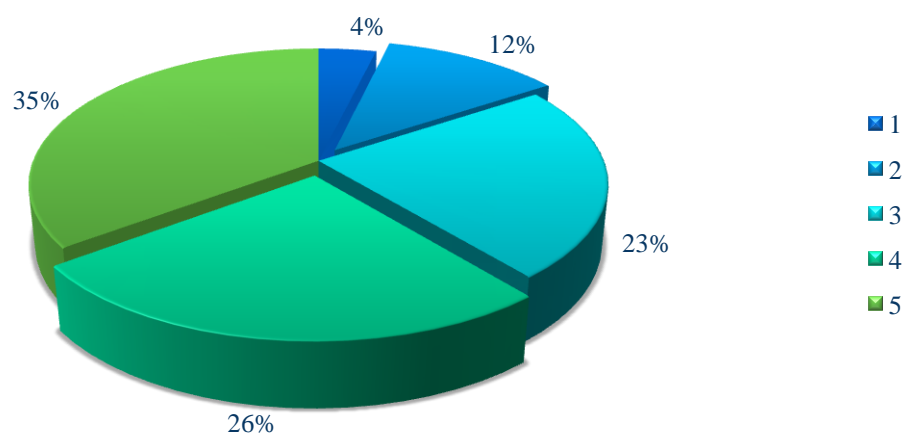
Ezt követően a kitöltők egy mátrixban értékelték, hogy a különböző problémák milyen mértékű csalódást okozott nekik. A 7. melléklet alapján megállapítható, hogy a legtöbbször a **díjak, költségek változtatásával, a szolgáltatás hiányával, a folyamat lassúságával és a hiányos tájékoztatással** kapcsolatosan merült fel gondjuk. És a legtöbb személynek a díjak változtatása miatt volt a legnagyobb mértékű a problémája.

Voltak olyan esetek a problémák felmerülésekor, melyek **kifejezetten negatívan hatottak** az ügyfelekre és nagy csalódást okozott számukra. Ilyen volt, hogy a kedvezményekről **nem megfelelő tájékoztatást nyújtottak, nem sikerült időben elutalni egy összeget**, mert rossz volt a rendszer vagy éppen hogy az ügyfél **nem kapott tájékoztatást arról, hogy változik a törlesztési napja** és így késedelmi kamatot számoltak fel neki, mert éppen akkor nem állt rendelkezésre a számláján megfelelő összeg. A további ilyen gondolatokat a 8. melléklet tartalmazza.

### Panasz bejelentési szokások

A válaszadók közül mindössze csak 94 személy, összesen a **fele, ismeri** a szolgáltatójánál a **panasz bejelentési folyamatot**, amely egy alacsony rátának bizonyul.

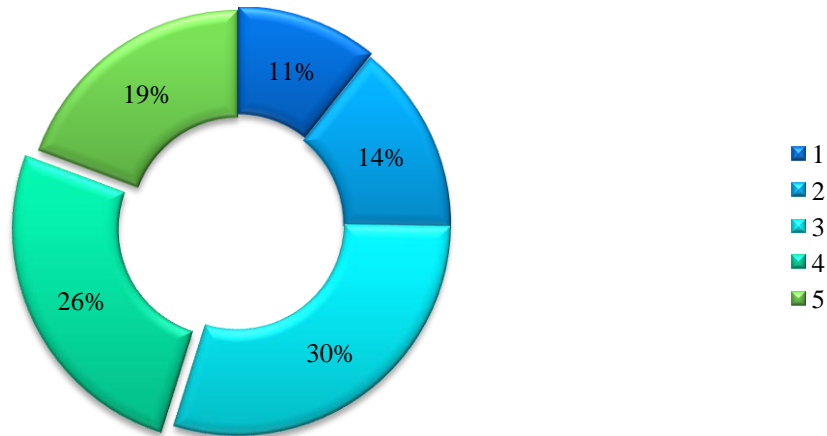
A megkérdezettek **több mint harmada véli úgy, hogy ő kifejezetten bátor**, hogy hangot adjon véleményének. **23 % átlagosnak** véli magát ezen a területen és **16 % pedig egyáltalán nem meri** vagy csak minimális mértékben véleményét hangoztatni.



28. ábra: A válaszadók eloszlása bátorságuk alapján, hogy mennyire adnak hangot véleményüknek

Forrás: saját szerkesztés a 2019. évi online kérdőíves megkérdezés alapján

Ezzel szemben, akik különösképpen hangot mernek adni véleményüknek, azok számának mindössze kicsit **több mint a fele személy véli magát kifejezetten kritikus ügyfélnek**. A legtöbben átlagosnak tartják magukat ezen téren, **25 % pedig egyáltalán nem** tartja magát ilyennek.

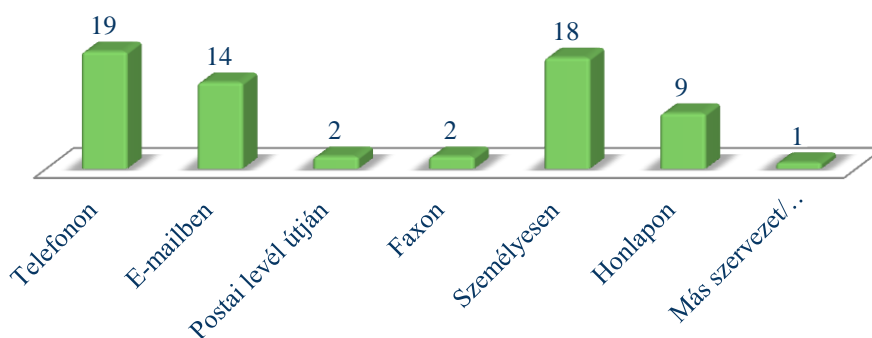


29. ábra: A válaszadók eloszlása az alapján, hogy mennyire tartják magukat kritikusnak

Forrás: saját szerkesztés a 2019. évi online kérdőíves megkérdezés alapján

Attól függetlenül, hogy a megkérdezettek 46 %-ának volt már problémája a pénzügyi szolgáltatások igénybevétele során, mindössze **28 % tett panaszt** szolgáltatójánál. Ez összesen 41 fő abból a **94-ből, 43,6 %-a, akinek volt már gondja**. Az ezt követő kérdésekre csak azon személyek válaszoltak, akik bejelentették panaszukat a szolgáltatónál.

Ebből a legtöbben, **19 személy, telefonon** jelentette be, de **18-an személyesen, 14-en pedig e-mailen jelezték** problémájukat. Néhányan a honlapon és internetbank által tették meg mindezt és további pár személy pedig postai levél útján, faxon vagy éppen egy másik személy, szervezet által.



30. ábra: A panaszok bejelentésének módja darabban

Forrás: saját szerkesztés a 2019. évi online kérdőíves megkérdezés alapján

Azok, akik már tettek panaszt, azoknak a **10 %-a az elmúlt hónapban, 19,5 %-a az elmúlt negyedévben, újabb 19,5 %- az elmúlt félévben, 12 %-a az egy évben, 17 %-a pedig az elmúlt két évben** tett panaszt legutóbb szolgáltatójánál. A többiek pedig régebben, mint két éve reklamáltak.

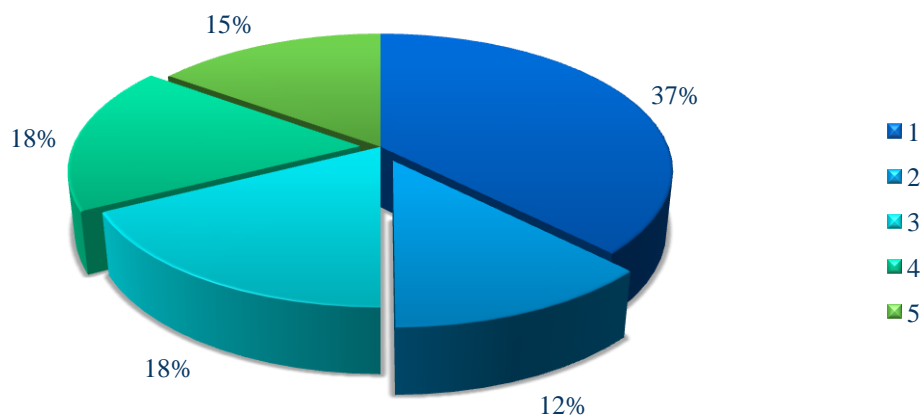
Többen nem kaptak teljes körű tájékoztatást, **magasabb költségeik** voltak vagy a **bankkártyával, szép kártyával nem sikerült fizetniük**, elnyelte azt az automata pénzfelvétel közben. Néhány személynél **gördülékenyen zajlott a panaszkezelés** folyamata és segítőkészek, **kedvesek voltak az ügyintézők**, akikkel kapcsolatba kerültek, de számos embernél hagyott kivetni valót maga után a panaszok felvétele és kivizsgálása, ezzel még nagyobb csalódást okozva az adott ügyfélnek. Számos egyéb dolog volt még, melyeket a 9. melléklet tartalmaz.

A többségről elmondható, hogy eddig mindössze csak **egy-két alkalommal** tettek panaszt szolgáltatójuknál, ők összesen **29-en** voltak. Ezen kívül 7 személy már 3-6 alkalommal, **1 személy pedig 6-12 alkalommal** reklamált és további 4 fő pedig mindezt több mint 12 alkalommal tette meg.

### **Panaszkezelés az ügyfél szempontjából**

Fontos dolog szem előtt tartani, hogy az ügyfelek hogyan élik meg a panaszkezelés folyamatát, hiszen ők a profit forrása. Ahhoz, hogy elégedett vagy legalábbis közömbös legyen a fogyasztó, fontos az ügyfélszolgálat megfelelő hozzáállása. A kitöltők egy részének **pozitív benyomása keletkezett** az ügyfélszolgálattal kapcsolatosan, velük **korrektül és kedvesen bántak**, egyes esetekben kifejezetten segítőkészek és gyorsak, hatékonyak voltak. Viszont egyeseknél **csalódást okoztak a munkatársak, nem kezelték megfelelően az ügyfelet** és a legtöbb alkalommal nem éreztették vele, hogy számukra fontos a problémája és készek megoldani. Ezen véleményeket a 10. melléklet tartalmazza.

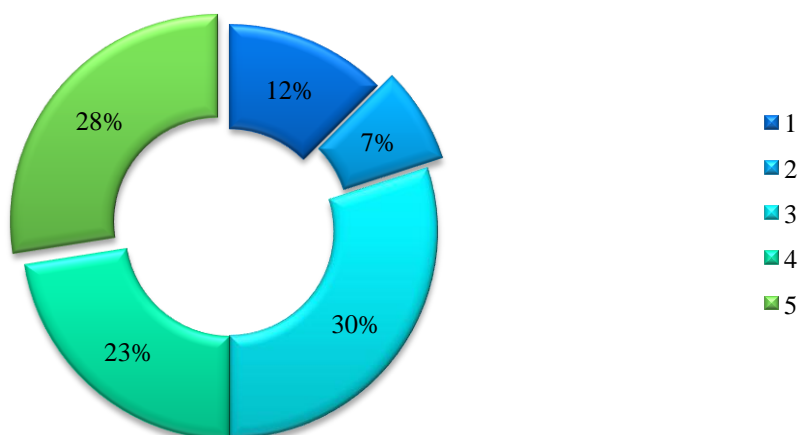
A panasztétel során egyes személyek, azok akik már tettek panaszt, azoknak a **15 %-a rendkívül kellemetlenül érezte magát** a folyamat során, míg majdnem **40 %-uknak egyáltalán nem** volt ilyesfajta problémája.



31. ábra: A válaszadók eloszlása a panaszbejelentés során érzett kellemetlenség alapján

Forrás: saját szerkesztés a 2019. évi online kérdőíves megkérdezés alapján

A különböző bankoknak, takarékszövetkezeteknek más és más panaszkezelési szabályzatuk, folyamatuk van, de mégis mindegyik hasonló a törvényi előírásoknak köszönhetően. Ebből a 41 személyből majdnem **80 %-ának eléggé átlátható** volt a bank panaszkezelési folyamata, **28 %-a szerint pedig kiváltképp ügyfélbarátnak** bizonyult.



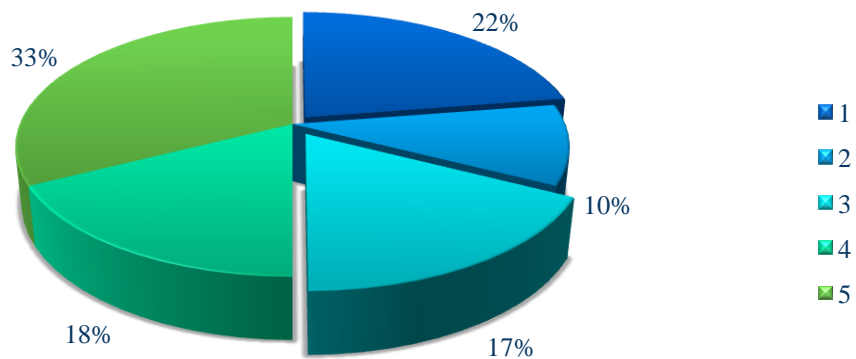
32. ábra: A válaszadók eloszlása a panaszkezelési folyamat átláthatóságáról alkotott véleményük alapján

Forrás: saját szerkesztés a 2019. évi online kérdőíves megkérdezés alapján

A legtöbb személynek 5 napon belül reagált a szolgáltató a panaszára, ebből **11-nek 1-2 napon** belül választ adott. **5 ember 6-10** napot, további **4 fő pedig 11-21** napot várt egy válaszlevélre, míg **10 személynél több mint 3 hét telt el** a bank válaszána megérkezéséig.

## A panaszkezelés gyakorlata

A panaszos **ügyfelek 33 %-nak**, saját megítélésük alapján, **teljes mértékben sikerült megoldani** a problémáját. További **18 % 4-esre**, **17 % pedig 3-asra pontozta** a probléma megoldásának sikerességét egytől ötig tartó skálán. 4 személynek kis mértékben, 9 főnek viszont egyáltalán nem sikerült megoldani a gondjait.

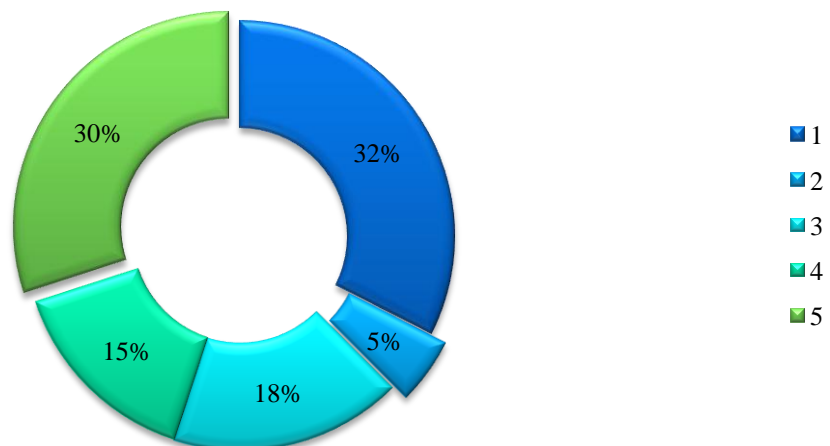


33. ábra: A válaszadók eloszlása a probléma megoldásának sikeressége alapján

Forrás: saját szerkesztés a 2019. évi online kérdőíves megkérdezés alapján

Mindezt **14 főnél 1-2 nap alatt**, **9 személynél 3-5 nap alatt**, **3 főnél pedig 6-10 nap alatt** sikerült megvalósítani. **11-21 napot** várt az eredményre **4 további személy** és a maradék **11 személynek** viszont mindez **több mint 3 hétig tartott**.

Akár az idő eltelte miatt, akár a nem megfelelő megoldás miatt, de **32 % elégedetlen** volt az eredménnyel. Ennek ellenére **30 % kifejezett elégedettséget** érzett a probléma megoldása után.

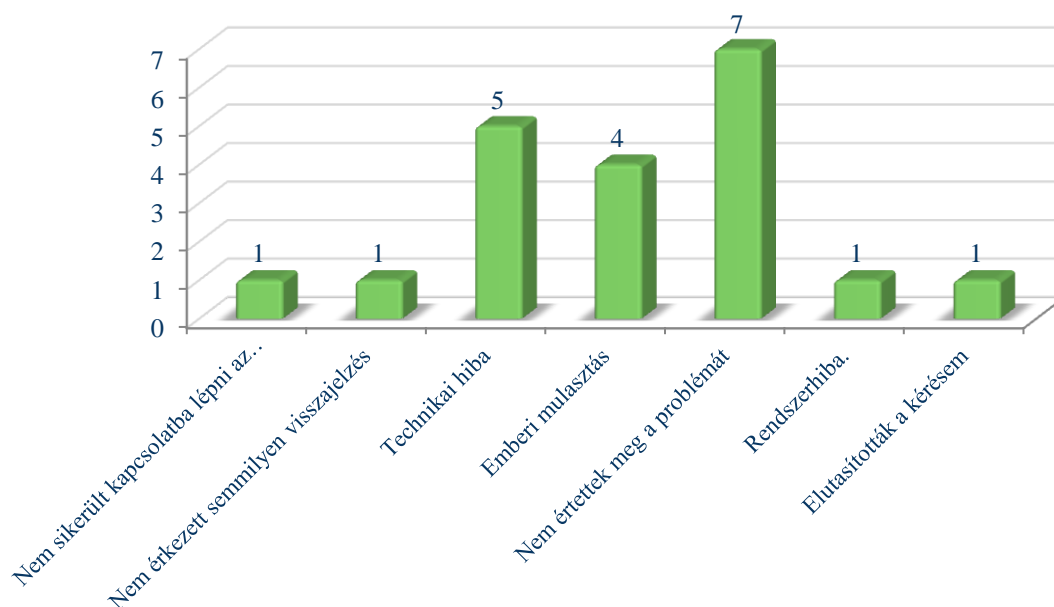


34. ábra: A válaszadók eloszlása a megoldás utáni elégedettségük alapján

Forrás: saját szerkesztés a 2019. évi online kérdőíves megkérdezés alapján

Mindez idő alatt az ügyfelek nagy részének **pozitív tapasztalatai** voltak az ügyfélszolgálattal kapcsolatban, számtalan esetben **segítőkész, kedves munkatársakkal** kerültek kapcsolatba a panaszkezelés folyamán. Egyeseknél viszont **elégé lassúak voltak**, vagy éppen több személyen is keresztülfutott a folyamat, mire sikerült megoldani, ahogy a 11. melléklet is tartalmazza a gondolatokat.

A probléma megoldásának mértékétől függetlenül **23 személy szerint sikerült megoldani**, míg **18 fő szerint nem sikerült** eredményre jutni. Ebből a legtöbb személynél azért nem sikerült, mert **nem értették meg a probléma okát**. Egyeseknél **technikai hiba** vagy **emberi mulasztás** okozta a fennakadást. De sajnálatos módon előfordult az is, hogy **nem kapott választ** az illető vagy elutasították a kérését.



35. ábra: A sikertelen panaszmegoldások okai darabban kifejezve

Forrás: saját szerkesztés a 2019. évi online kérdőíves megkérdezés alapján

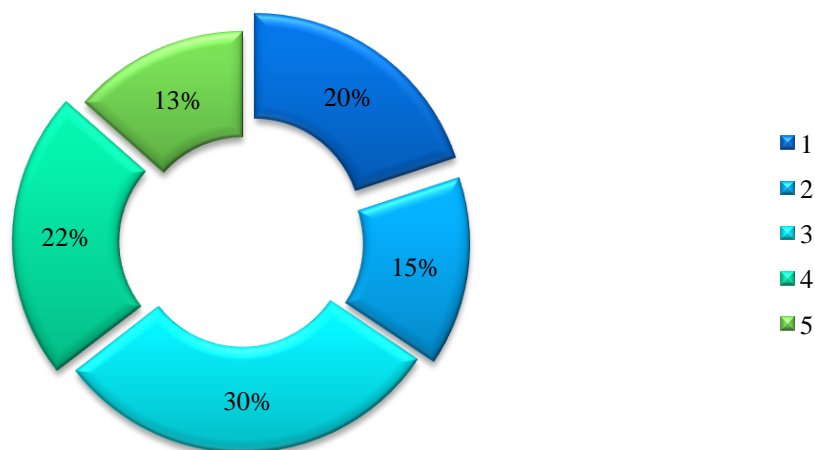
Néhányaknál felmerült probléma, de mégsem jelentette ezt szolgáltatójánál. Egyesek úgy vélték, hogy **több hétig tart a lebonyolítás** vagy **hosszúnak tartották a várakozási időt** és ez elrettentette őket, pár főnek pedig nem volt rá elég ideje.

A legtöbb személynek, összesen **144 főnek, nem származott semmilyen kára**, nem érte őket anyagi veszteség, de ezen személyek közé beletartoznak azok is, akiknek nem volt problémájuk. **19 főt 1-5000 forintos, 9 főt 5-10000 forintos, 4 főt pedig 10-50000 forintos**



károsodás ért. És sajnos akadtak olyanok is, **6%-uk**, akiket **több mint 50000 forintos anyagi veszteség** ért.

A megkérdezettek értékelték egytől ötig tartó skálán, hogy mennyire lépnének kapcsolatba egy olyan pénzügyi szolgáltatóval, akiben már csalódtak. Mindössze **25 személy, 13 %**, mondta azt, hogy biztosan újra kapcsolatba lépnének vele, míg 37 fő, **20 %-uk, fő teljesen elutasítja** ezt a lehetőséget.



36. ábra: A válaszadók eloszlása egy-egy csalódás után, a szolgáltatóval való újabb kapcsolatépítés mértéke alapján

Forrás: saját szerkesztés a 2019. évi online kérdőíves megkérdezés alapján

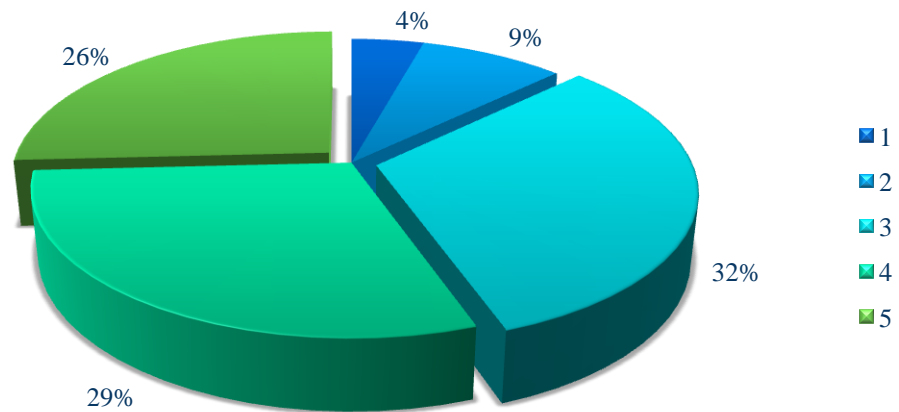
Még hogyha merült is fel probléma a szolgáltatónál, néhány esetben sikerült úgy kezelni a dolgokat, hogy az **ügyfél kiemelt elégedettséget** érzett utána. Ez az eset összesen **29 kitöltőnél** fordult elő. **70-en** azt nyilatkozták, hogy velük **ilyen nem fordult elő**, további **88 személy pedig nem emlékszik** ilyen esetre, bár lehet, hogy megtörtént vele. Az ilyen esetekről készült feljegyzéseket a 12. melléklet tartalmazza. Néhányak **hiányos tájékoztatást** kaptak, de egy **másik ügyintéző mindent szükséges információt elmondott** neki és minden kérdésükre válaszolt, így végül kiváltképp elégedettek lettek. Volt olyan, akinek a számláját nem szüntették meg kérése ellenére sem, így kamat felhalmozódás történt, amit végül a panasztétel után elengedtek.

Viszont egyeseknek egy-egy probléma olyan mértékű csalódást okozott, hogy elpártolt szolgáltatójától, **leváltotta** azt. Ez összesen **30 személynél** fordult elő, **44 fő** pedig jelenleg is **fontolgatja a váltást**, a többiekkel pedig nem történt még ilyen.

Nem kiemelt elégedettséget, de mindenképpen pozitív benyomást keltett az ügyfelekben a szolgáltatójuk néhány esetben, melyet a 13. melléklet foglal össze röviden. Valamennyi

megkérdettnél az **ügyfélszolgálatos kedves, segítőkész, tisztelettudó hozzáállása** hagyott nyomott, míg másoknál a gyors ügyintézési folyamat.

Végül a válaszadók osztályozták azt is, hogy mennyire ajánlanák az eddig igénybe vett pénzügyi szolgáltatójukat másoknak, amelyről **általánosságban** elmondható, hogy **javasolnák másoknak is, csak 13 % mondta azt, hogy nem tanácsolná** ezeket igénybe venni.



37. ábra: A válaszadók eloszlása a pénzügyi szolgáltatók ajánlása alapján

Forrás: saját szerkesztés a 2019. évi online kérdőíves megkérdezés alapján

#### 4.3.7. Kétváltozós elemzések

A végzettség és a pénzügyi ismeretek közötti kapcsolat vizsgálva lett, a két változó között **szignifikáns eltérés** van, ahogy a 14. mellékletben a  $\chi^2$  mutatja. A pénzügyi ismeretek **ötösre** értékelésre elsősorban a **főiskolai, egyetemi diplomával** vagy **OKJ szakképesítéssel** rendelkezőkre jellemző, míg a négyes az érettségit végzettekre. A **maximum nyolc osztályt, szakmunkát vagy technikumot** elvégzett személyek általánosságban **hármásra** osztályozták. Ezenfelül a szakmunkás bizonyítvánnyal rendelkezőkre a kettes, a maximum nyolc osztályt végzettekre az egyes értékelés a tipikusabb.

		végzettség * pénzügyi ismeretek Crosstabulation						
		pénzügyi ismeretek					Total	
		1	2	3	4	5		
<b>végzettség</b>	érettségi	Count	1	3	20	25	12	61
		% within végzettség	1,6%	4,9%	32,8%	41,0%	19,7%	100,0%
	főiskolai/ egyetemi diploma	Count	0	1	13	15	16	45
		% within végzettség	0,0%	2,2%	28,9%	33,3%	35,6%	100,0%
	maximum 8 osztály	Count	2	1	13	2	4	22
		% within végzettség	9,1%	4,5%	59,1%	9,1%	18,2%	100,0%
	OKJ szakképesítés	Count	0	2	5	6	7	20
		% within végzettség	0,0%	10,0%	25,0%	30,0%	35,0%	100,0%
	szakmunkás bizonyítvány	Count	1	5	12	8	2	28
		% within végzettség	3,6%	17,9%	42,9%	28,6%	7,1%	100,0%
	technikum	Count	0	1	6	3	1	11
		% within végzettség	0,0%	9,1%	54,5%	27,3%	9,1%	100,0%
<b>Total</b>		Count	4	13	69	59	42	187
		% within végzettség	2,1%	7,0%	36,9%	31,6%	22,5%	100,0%

2. táblázat: A kitöltők megoszlása a pénzügyi ismeretei mélysége és az iskolai végzettség alapján

Forrás: SPSS a 2019. évi online kérdőíves megkérdezés alapján

Azon személyek, akik a **legbátrabbak** hangot adni véleményüknek, nagyrészt **kitűnőre, vagyis ötösre**, értékelték az eddig igénybe vett szolgáltatásokat, míg azok, akik viszonylag **kevésbé bátrak**, azokra a legjellemzőbb, hogy **közepes vagy annál rosszabb szinten** vannak megelégedve. Akik pedig a **legbátortalanabbak**, azok tipikusan **négyesre pontozták** az eddig igénybe vett szolgáltatásokat. És ahogy a 15. mellékletben is szemléltetve van kapcsolat van a két változó között, mert  $\chi^2$  nem nagyobb, mint 0,05 95 %-os megbízhatóság mellett.

		elégedettség * bátor Crosstabulation						
		bátor					Total	
		1	2	3	4	5		
elégedettség	1: közepes vagy rosszabb	Count	1	7	15	17	7	47
		% within elégedettség	2,1%	14,9%	31,9%	36,2%	14,9%	100,0%
	2: jó	Count	4	12	14	21	33	84
		% within elégedettség	4,8%	14,3%	16,7%	25,0%	39,3%	100,0%
	3: kitűnő	Count	2	3	14	11	26	56
		% within elégedettség	3,6%	5,4%	25,0%	19,6%	46,4%	100,0%
Total	Count	7	22	43	49	66	187	
	% within elégedettség	3,7%	11,8%	23,0%	26,2%	35,3%	100,0%	

3. táblázat: A kitöltők megoszlása az elégedettségük és bátorságuk alapján

Forrás: SPSS a 2019. évi online kérdőíves megkérdezés alapján

Azon személyekre, akik **kevésbé bátrak** általánosságban elmondható, hogy **kevésbé kritikusak**. Akik közepesre pontozták bátorságukat, azok közepesen kritikusak, és akik kifejezetten bátornak vélik magukat, hasonló értékeléssel voltak a kritikusságukat illetően is.

		bátor * kritikus Crosstabulation						
		kritikus					Total	
		1	2	3	4	5		
bátor	1	Count	2	2	2	1	0	7
		% within bátor	28,6%	28,6%	28,6%	14,3%	0,0%	100,0%
	2	Count	4	10	5	2	1	22
		% within bátor	18,2%	45,5%	22,7%	9,1%	4,5%	100,0%
	3	Count	2	10	18	12	1	43
		% within bátor	4,7%	23,3%	41,9%	27,9%	2,3%	100,0%
	4	Count	2	4	14	15	14	49
		% within bátor	4,1%	8,2%	28,6%	30,6%	28,6%	100,0%
	5	Count	10	1	16	19	20	66
		% within bátor	15,2%	1,5%	24,2%	28,8%	30,3%	100,0%
Total	Count	20	27	55	49	36	187	
	% within bátor	10,7%	14,4%	29,4%	26,2%	19,3%	100,0%	

4. táblázat: A kitöltők megoszlása a bátorságuk és kritikusságuk alapján

Forrás: SPSS a 2019. évi online kérdőíves megkérdezés alapján

Azon személyek közül, akiknek **már felmerült probléma** a szolgáltatások igénybevétele során, azok, akik **kifejezetten bátor**nak ítélték magukat, azokra jellemző volt, hogy **panaszt tettek** a probléma után, és akik **kevésbé mernek hangot adni** véleményüknek, azok végül **nem tettek panaszt** szolgáltatójuknál. A 17. mellékletben található táblázat alapján pedig megállapítható, hogy szignifikáns eltérés van a két változó között.

		bátor * panasz Crosstabulation		Total	
		panasz			
		Igen	Nem		
<b>bátor</b>	1	Count	1	2	3
		% within bátor	33,3%	66,7%	100,0%
	2	Count	2	7	9
		% within bátor	22,2%	77,8%	100,0%
	3	Count	4	18	22
		% within bátor	18,2%	81,8%	100,0%
	4	Count	7	16	23
		% within bátor	30,4%	69,6%	100,0%
	5	Count	17	12	29
		% within bátor	58,6%	41,4%	100,0%
<b>Total</b>	Count	31	55	86	
	% within bátor	36,0%	64,0%	100,0%	

5. táblázat: A kitöltők megoszlása a bátorságuk és panaszbejelentések alapján

Forrás: SPSS a 2019. évi online kérdőíves megkérdezés alapján

## 5. Összefoglalás

A dolgozat során az ügyfélpanasz fogalma lett meghatározva, amely egy csalódott ügyfélre irányuló esély, hogy orvosolja a problémát a nem megfelelő szolgáltatás miatt. Ezt nem különítettem el a reklamáció fogalmától, azonos szinten kezeltem őket. Bemutatásra kerültek a vevői panaszok típusai (instrumentális, nem instrumentális, fogyasztói visszajelzés) és a fogyasztói klaszterek is, hogy kik is azok a szókimondók, a passzívak, a dühösek és az aktivisták és hogy mi alapján lehet egy-egy ügyfelet bizonyos klaszterbe besorolni. Illusztráltam, hogy egy elégedetlen vevőnek milyen cselekvési lehetőségei vannak, továbbá szó esett az ügyfélélményről, mely egy alapvető vállalati érték és stratégiai szintű fókusz és szükséges megjelennie minden egyes tevékenységben. Az ügyfélélmény a mai ügyfél megnyerésének és megtartásának egyik alappillére a szolgáltatók életében, kiemelt figyelmet kell fordítani a digitális ügyfélélményre, mely számszerűsítésére és a különböző vállalatok összehasonlítására tettek törekvéseket a Digitális Ügyfélélmény Index meghatározásával, előre rögzített módon. Ezt követően ismertettem a panaszkezelés általános folyamatát, a négy szükséges lépést (1. panaszhelyzet észlelése, 2. panaszhelyzet megoldása, 3. a panaszok kategorizálása, rendszerezése, 4. a panaszhelyzet megelőzése érdekében a szolgáltatási folyamat felülvizsgálata) a leghatékonyabb probléma megoldás érdekében.

A panaszhelyzetek kezelésének öt aranyszabályát is felvázoltam, a megelőzés elve, az észlelés elve, a felkészültség elve, a kompetencia elve és a kompenzáció elve. Kenesei és Szilvai (2016) kutatása alapján az elvárt kompenzáció mértékéről is betekintést kaphattunk, hogy egyes esetekben milyen befolyásoló tényezők merülnek fel az ellentételezésnél. Befolyásolja az, hogy a szolgáltatás megfogható vagy megfoghatatlan, az hogy tárgyra, dologra irányul-e vagy éppen, hogy a felmerült probléma végeredményhiba vagy folyamathiba okozta-e a panaszt. Végül azt a következtetést tudták levonni, hogy pontos mértéke nem meghatározható, de a szolgáltatóknak a panaszkezelési folyamat kialakítása során, minden sajátosságukat figyelembe kell venniük.

A banki panaszkezelés folyamatába részletes betekintést nyújt a dolgozat, mely egyaránt tartalmazza a szolgáltatónál történő panaszkezelést és az ügyfél elutasítás utáni lehetőségeit is. Amennyiben a szolgáltatónál elutasították panaszát vagy az nem felelt meg az ügyfél elvárásainak, akár a Magyar Nemzeti Bankhoz, a Pénzügyi Békéltető Testülethez vagy éppen a bírósághoz is lehet fordulni. Segítséget nyújthatnak nemcsak a panaszok esetén, hanem bármilyen információhiány vagy tanácsadás kapcsán is, a Pénzügyi Navigátor Tanácsadó

Irodahálózat munkatársai is. Lényeges feladatuk mindemellett az egyedi szerződések értelmezése és a hivatalos okmányok, kérelmek megfogalmazásában és benyújtásában való segédkezés.

Ezt követően az MNB ügyfélszolgálati tevékenysége lett ismertetve, mely során minden évben a legtöbbször hitelezéssel, adósságkezeléssel kapcsolatban keresték fel a munkatársakat. De ezen felül számos esetben érkezett hozzájuk panasz a folyószámla-szerződésekkel, a pénzforgalmi szolgáltatásokkal és a bankkártyás szolgáltatásokkal kapcsolatban is. Néhány, közvetlenül a bank által rendelkezésre bocsátott statisztikát is vizsgáltam, mint az OTP és a CIB bank által minden évben közölt fenntarthatósági jelentésekben megtalálható adatokat a panaszokról. És míg az MNB-hez beérkezett megkeresések és panaszok többsége a hitelezéssel, adósságkezeléssel volt kapcsolatos, addig a CIB bankhoz beérkezett panaszok jelentős része a folyószámlák és betétekhez kapcsolódott.

A primer kutatásom két alappilléren nyugszik, egy online kérdőíves megkérdezésen és mélyinterjúkon. A kérdőíves megkérdezésben összesen 187 fő vett részt és itt a banki panaszkezelési gyakorlatot vizsgáltam az ügyfél szempontjából, de fontosnak tartottam a pénzügyi szolgáltatások igénybevételi szokások, a panasz bejelentési szokások, és a panaszkezelés gyakorlatának lekövetésének megismerését is. Ezzel ellentétben a mélyinterjúk, melyben 5 személy vett részt, a bankok és a Pénzügyi Navigátor Tanácsadó Irodahálózat munkatársainak szempontjából vázolta fel a panaszkezelési folyamatot. Ennek során megismerhettem a megkérdezett személyek ügyfelekről alkotott véleményét a kritikusság terén, melyek a legtipikusabb panaszügyek, milyen módon csoportosítják a panaszokat, illetve pozitív és negatív panaszkezelési példákat is. Mindezt követően pedig feltettem a kutatási kérdéseimet és prezentáltam mind a kérdőív, mind a mélyinterjúk eredményeit.

### **5.1. Kutatási kérdések vizsgálata**

Sokak véleménye az, hogy a magyarok szeretnek panaszkodni, ami tapasztalatom szerint igaz, hiszen számtalan ismerősömtől hallottam már, hogy bizonyos vállalatok milyen rosszak, nehogy náluk vásároljak. Ennek ellenére a válaszadók csak kis százaléka tett panaszt a szolgáltatónál. Továbbá a kitöltők körülbelül harmada véli úgy, hogy ő kiváltképp bátor hangot adni véleményének.

A válaszadók 46 %-ának, összesen 94 főnek, merült már fel problémája a pénzügyi szolgáltatások igénybevétele során, de ebből mindössze csak 41 fő tett panaszt, vagyis 43,6 %-a azoknak, akik már gondjuk akadt. Ez egy viszonylag alacsony százalék.

Az ügyfélszolgálattal kapcsolatos vélemények megosztották a kitöltőket. Volt, aki kiváltképp pozitív véleménnyel volt az ügyintézőkről, hiszen higgadt, segítőkész, kedves munkatársakkal találkozott, de sajnos előfordultak olyan esetek is, hogy túl sokat kellett várnia az ügyfélnek vagy éppen nem vették elég komolyan a problémáját és megpróbálta figyelmen kívül hagyni az ügyintéző.

A negyedik kutatási kérdés a kétváltozós elemzés során megdőlt, hiszen akik a legbátrabban hangot adnak véleményüknek, azok nagyrészt a legelégedettebbek, míg azok, akik a legkevésbé elégedetlenek általában közepes vagy egy kicsit jobban bátrabbak. Akik a legbátortalanabbak közé tartoznak, azokra jellemzően a mérsékelt megelégedettség jellemző.

A bátorság és kritikusság közötti összefüggéssel kapcsolatosan kimondható, hogy az ötödik kutatási kérdés igaz. Aki kevésbé bátor, kevésbé tartja magát kritikusként, és aki különösképp bátor az szintúgy eléggé kritikus ügyfélnek számít.

Végül a hatodik kutatási kérdés is elfogadható, mert azokra a fogyasztókra, akik kimondottan bátrak jellemző volt, hogy panaszt is tettek, de akik egyáltalán nem mernek hangot adni véleményüknek, ők nem is reklamáltak.

## 6. Következtetések, javaslatok

A kutatás eredményeiből azt a következtetést lehet levonni, hogy kiemelt stratégiai ügy kell, hogy legyen a pénzügyi szolgáltatóknál a panaszmenedzsment és a lemorzsolódás menedzsment. Ezek kiépítésével minimálisra csökkenthető az ügyfelek csalódottsága és a lemorzsolódás. Mindezt kiemelten tudja támogatni:

- folyamatos vevői elégedettségmérések,
- a különböző ügyfél utak lekövetése és folyamatos figyelése, hol és milyen elakadások és felmerülő problémák lehetnek,
- ezen csalódások azonosítása és követése,
- CRM rendszerek, mint informatikai háttértámogatás kiépítése az ügyfelek adatainak, szokásainak rögzítése érdekében, amivel akár egyedi ajánlatok is kínálhatnak a fogyasztóknak,



- a panaszstatisztikák elemzése, s láthatóvá tétele mindenki számára, épp úgy, ahogy ezt az OTP és a CIB Bank valósítja meg a fenntarthatósági jelentéseiben kifejezve azt a törekvést és igyekezetet, hogy fejleszteni akarnak és kiemelten fontos számukra az ügyfél mellett a saját munkavállalóik és az őket körbevevő környezet is.

De megfelelő hozzáállással is már előnyt érhetnek el a vállalatok a piacon, hiszen, ha a panaszt nem, mint egy negatív dolgot kezelik, hanem ajándékként fogják fel, amit az ügyféltől kapnak, és megfelelő képességekkel oktatják munkavállalóikat, akkor egy csalódott, panaszos ügyfelet az ideális panaszkezelési folyamatban részesíthetik és kompenzálhatják, amivel egy a vállalathoz lojális, elégedett fogyasztót kapnak. Hiszen:

---

*Az ügyfél az első!*

---

## 7. Irodalomjegyzék

### Könyvek

**Arany 2011**, Arany, F. (2011): *Panaszügyek hatékony megoldása*. Gold Invest Tanácsadó Kft., Budapest

**Barlow and Moller 1999**, Barlow, J. and Moller, C. (1999): *Minden panasz ajándék*. Agóra Marketing Kft., Budapest

**Kenesei and Kolos 2014**, Kenesei, Zs. and Kolos K. (2014): *Szolgáltatásmarketing és –menedzsment*. Alinea Kiadó, Budapest

**Veres 2009**, Veres, Z.: *A szolgáltatásmarketing alapkönyve*. Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest

**Parányi, Gy., Dsc.** (2007): A panasz- és reklamációkezelés. In Arany F. (ed.) *Panaszügyek hatékony megoldása*, Raabe Kiadó, Budapest

**Dsc. Parányi, Gy. and Harmeier, J. and Stausberg, M.** (2007): A panasz- és reklamációkezelés. In Arany F. (ed.) *Panaszügyek hatékony megoldása*, Raabe Kiadó, Budapest

**Balázsné 2013**, Balázsné L. M. (2013): *A bankmarketing szerepe a pénzügyi kultúra fejlesztésében*. Doktori (Phd) értekezés, Széchenyi István Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Nyugat-magyarországi Egyetem, Sopron

**Nérel and Mihály 2018**, Nérel E., Mihály L. (2018): *Csalódásmenedzsment az online szolgáltatásoknál*, TDK dolgozat, Budapesti Gazdasági Egyetem, Budapest

**Malhotra 2008**, Malhotra, Naresh K. (2008): *Marketingkutató*. Akadémiai Kiadó, Budapest

**Veres and Hoffman and Kozák 2006**, Veres Z. and Hoffman M. and Kozák Á. (2006): *Bevezetés a piackutatásba*. Akadémiai Kiadó, Budapest

**Sajtos and Mitev 2007**, Sajtos L. and Mitev A. (2007): *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*, Alinea Kiadó, Budapest

**Nérel 2019**, Nérel E. (2019): *Nagyító alatt a banki lakossági panaszügyek*, TDK dolgozat, Budapesti Gazdasági Egyetem, Budapest

### Online publikációk

**Csillag and Kiss 2014**, Csillag, S. and Kiss, Cs. (2014): *Szervezetfejlesztés és szervezetpszichológia almodul*, Nemzeti Közszerológati Egyetem, Budapest, URL: [https://cmsadmin-pub.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/csillag-sara\\_-kiss-csaba-szervezetfejlesztes-es-szervezetpszichologia.original.pdf](https://cmsadmin-pub.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/csillag-sara_-kiss-csaba-szervezetfejlesztes-es-szervezetpszichologia.original.pdf), Letöltés ideje: 2019.10.15.

### Folyóiratcikkek

**Singh 1990**, Singh, J. (1990): A Typology of Consumer Dissatisfaction Response Styles. In J. Barlow and C. Moller (ed.) Minden panasz ajándék, *Journal of Retailing* 66, no. 1 1990. tavasz p.57-99

**Lee 1990**, Lee, C. (1990): 1-800 Trainig. In J. Barlow and C. Moller (ed) Minden panasz ajándék, *Taining: The Magazine of Human Resoures Development*, 1990 augusztus 39.p

**Fejős 2019**, Fejős, B. (2019): A bankrendszer jövőbeni átalakulásának geopolitikai aspektusai. *Geopolitikai Szemle*, I. évfolyam 2019/2. pp.87–104.

**Kenesei and Szilvai 2016**, Kenesei Zsófia, Szilvai Zsolt (2016): Mennyibe kerül egy szolgáltatási hiba? A fogyasztók által elvárt kompenzáció nagyságának vizsgálata, *Marketing & Menedzsment* 2016/2, pp. 19-30.

**Gelbrich and Roschk 2011**, Gelbrich, K. and Roschk, H. (2011): A Meta- Analysis of Organizational Complaint Handling and Customer Responses, *Journal of Service Research*, 14 1, pp.24-43

**Smith et al 1999**, Smith, A. K., Bolton, R. N. and Wagner, J. (1999): „A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery”, *Journal of Marketing Research*, 36 3, pp.356-72

## Újságcikkek

**Forbes 2019**, Gangel, P. (2019): Belegondoltál már, hogy egyetlen vásárlói panasz mögött hány elégedetlen ügyfél rejlik? *www.forbes.hu* URL: <https://forbes.hu/legyel-jobb/belegondoltal-mar-hogy-egyetlen-vasarloi-panasz-mogott-hany-elegedetlen-ugyfel-rejlik/>, Letöltés ideje: 2019.10.12.

**Forbes 2013**, Hull, P.(2013): Don't Get Lazy About Your Client Relationships *www.forbes.hu* URL: <https://www.forbes.com/sites/patrickhull/2013/12/06/tools-for-entrepreneurs-to-retain-clients/#7fc37ba52443>, Letöltés ideje: 2019.10.12

**Szoljon 2019**, Illés Anita (2019): Hitelfelvétel előtt nem árt szakértőtől tanácsot kérni *www.szoljon.hu* URL: <https://www.szoljon.hu/kozelet/helyi-kozelet/hitelfelvetel-elott-nem-art-szakertotol-tanacsot-kerni-1606195/>, Letöltés ideje: 2019.10.17.

## Weboldalak

**1st financial 2009**, Are you undervaluing Customer Service?, 2009 *www.1stfinancialtraining.com* URL: <https://www.1stfinancialtraining.com/Newsletters/trainerstoolkit1Q2009.pdf>, Letöltés ideje: 2019.10.15.

**Neurokorzo 2017**, Motiváció – a 2 fő tényező, ami mozgat minket, 2017 *www.neurokorzo.hu* URL: <http://www.neurokorzo.hu/motivacio-a-ket-fo-tenyezo/>, Letöltés ideje: 2019.10.15.

- MMI,** Heller Ágnes: Reciprocitás [www.mmi.elte.hu](http://www.mmi.elte.hu), URL: [http://mmi.elte.hu/szabadbolcseszett/mmi.elte.hu/szabadbolcseszett/indexd53d.html?option=com\\_tanelem&id\\_tanelem=502&tip=0](http://mmi.elte.hu/szabadbolcseszett/mmi.elte.hu/szabadbolcseszett/indexd53d.html?option=com_tanelem&id_tanelem=502&tip=0), Letöltés ideje: 2019.10.15.
- Shconsulteam 2019,** A minőségi ügyfélményért [www.shconsulteam.hu](http://www.shconsulteam.hu) URL: <http://shconsulteam.hu/ugyfelelmeny/>, Letöltés ideje: 2019.10.12
- Develor 2019,** Ügyfélmény [www.develor.hu](http://www.develor.hu) URL: <https://www.develor.hu/home/products/ugyfelelmeny/>, Letöltés ideje: 2019.10.12
- Medium 2018,** Horváth László: Digitális Ügyfélmény Index a bankszektorban — 2017 Q4 [www.medium.com](http://www.medium.com) URL: <https://medium.com/works/digit%C3%A1lis-%C3%BCgyf%C3%A9l%C3%A9lm%C3%A9ny-index-a-bankszektorban-2017-q4-6a0b1ba9ff0e>, Letöltés ideje: 2019.10.02.
- Minősített hitel 2019,** Kihez fordulhatunk pénzügyi panaszunkkal? [www.minositetthitel.hu](http://www.minositetthitel.hu) URL: <https://www.minositetthitel.hu/hirek/kihez-fordulhatunk-penzugyi-panaszunkkal>, Letöltés ideje: 2019.10.13
- MNB 2019a,** Mit tegyünk ha pénzügyi panaszunk van? [www.mnb.hu](http://www.mnb.hu), URL: <https://www.mnb.hu/letoltes/mittegyunkpenzugyinc.pdf>, Letöltés ideje: 2019.10.13..
- MNB 2019b,** Panasz a szolgáltatóknak [www.mnb.hu](http://www.mnb.hu) URL: <https://www.mnb.hu/fogyasztovedelem/penzugyi-panasz/mit-tegyunk-ha-penzugyi-panaszunk-van/panasz-a-szolgáltatonak>, Letöltés ideje: 2019.10.14.
- MNB 2019c,** A szolgáltató válasza [www.mnb.hu](http://www.mnb.hu) URL: <https://www.mnb.hu/fogyasztovedelem/penzugyi-panasz/mit-tegyunk-ha-penzugyi-panaszunk-van/a-szolgáltato-valasza>, Letöltés ideje: 2019.10.14.
- MNB 2019d,** Mit tegyünk, ha a szolgáltató nem válaszol? [www.mnb.hu](http://www.mnb.hu) URL: <https://www.mnb.hu/fogyasztovedelem/penzugyi-panasz/mit-tegyunk-ha-penzugyi-panaszunk-van/mit-tegyunk-ha-a-szolgáltato-nem-valaszol>, Letöltés ideje: 2019.10.14.
- MNB 2019e,** Hová fordulhatunk kérelemmel vagy keresettel? [www.mnb.hu](http://www.mnb.hu) URL: <https://www.mnb.hu/fogyasztovedelem/penzugyi-panasz/mit-tegyunk-ha-penzugyi-panaszunk-van/hova-fordulhatok-kerelmemmel-vagy-keresetemmel>, Letöltés ideje: 2019.10.14.
- MNB 2019f,** Vitarendezési fórumok [www.mnb.hu](http://www.mnb.hu) URL: <https://www.mnb.hu/fogyasztovedelem/penzugyi-panasz/mit-tegyunk-ha-penzugyi-panaszunk-van/vitarendezesi-forumok>, Letöltés ideje: 2019.10.14.
- MNB 2019g,** Pénzügyi Békéltető Testület [www.mnb.hu](http://www.mnb.hu) URL: <https://www.mnb.hu/letoltes/pbt-nc-2.pdf>, Letöltés ideje: 2019.10.14.

**Fogyasztóvédelem 2019,** Panaszkezelés [www.fogyasztovedelem-gte.hu](http://www.fogyasztovedelem-gte.hu) URL:  
<http://fogyasztovedelem-gte.hu/panaszkezeles/>, Letöltés ideje: 2019.10.15.

**UniCredit 2019,** Nyilvános panaszkezelési szabályzat [www.unicreditbank.hu](http://www.unicreditbank.hu), URL:  
[https://www.unicreditbank.hu/content/dam/cee2020-pws-hu/Rolunk/panaszkezeles/7\\_Nyilv%C3%A1nosPanaszkezel%C3%A9siSzab%C3%A1lyzat20180822\\_ki.pdf](https://www.unicreditbank.hu/content/dam/cee2020-pws-hu/Rolunk/panaszkezeles/7_Nyilv%C3%A1nosPanaszkezel%C3%A9siSzab%C3%A1lyzat20180822_ki.pdf), Letöltés ideje: 2019.10.15.

**OTP 2019a,** Az OTP Bank Nyrt. Panaszkezelési szabályzata [www.otpbank.hu](http://www.otpbank.hu), URL:  
[https://www.otpbank.hu/static/portal/sw/file/Altalanos\\_USZ\\_20140315\\_utan\\_3sz\\_mell\\_Panaszkezelesi\\_szabalyzat\\_20190916.pdf](https://www.otpbank.hu/static/portal/sw/file/Altalanos_USZ_20140315_utan_3sz_mell_Panaszkezelesi_szabalyzat_20190916.pdf), Letöltés ideje: 2019.10.15.

**Erste 2019,** Erste Bank Hungary Zrt. Panaszkezelési szabályzata [www.erstebank.hu](http://www.erstebank.hu), URL:  
[https://www.erstebank.hu/content/dam/hu/ebh/www\\_erstebank\\_hu/panaszkezeles/Panaszkezelesi\\_szabalyzat.pdf](https://www.erstebank.hu/content/dam/hu/ebh/www_erstebank_hu/panaszkezeles/Panaszkezelesi_szabalyzat.pdf), Letöltés ideje: 2019.10.15.

**MKB 2019,** Panaszkezelési szabályzat [www.mkb.hu](http://www.mkb.hu) URL:  
[https://www.mkb.hu/sw/static/file/panaszkezelesi\\_szabalyzat20180525\\_LCs.pdf](https://www.mkb.hu/sw/static/file/panaszkezelesi_szabalyzat20180525_LCs.pdf), Letöltés ideje: 2019.10.16.

**Raiffeisen 2019,** Ügyfélpanasz- kezelési szabályzatRaiffeisen Bank Zrt. [www.raiffeisen.hu](http://www.raiffeisen.hu) URL:  
[https://www.raiffeisen.hu/documents/10423/197492/panaszkezelesi\\_szabalyzat.pdf/7530259c-3570-46f6-b923-37fe6b3a16db](https://www.raiffeisen.hu/documents/10423/197492/panaszkezelesi_szabalyzat.pdf/7530259c-3570-46f6-b923-37fe6b3a16db), Letöltés ideje: 2019.10.16.

**Takarék 2019,** A Takarékbank Zrt. Panaszkezelési Tájékoztatója [www.takarekbank.hu](http://www.takarekbank.hu) URL:  
<https://takarekbank.hu/files/17/49453.pdf>, Letöltés ideje: 2019.10.16.

**Budapest 2019,** Panaszkezelési szabályzat [www.budapestbank.hu](http://www.budapestbank.hu) URL:  
<https://www.budapestbank.hu/info/elerhetoseg/panaszkezeles.php>, Letöltés ideje: 2019.10.16.

**K&H 2019,** Panaszkezelési szabályzat [www.kh.hu](http://www.kh.hu) URL:  
<https://www.kh.hu/documents/20184/638504/panaszkezel%C3%A9si+szab%C3%A1lyzat/c2d483bf-2502-4661-ab66-15a7e1d2c997>, Letöltés ideje: 2019.10.16.

**MNB 2019h,** Pénzügyi Navigátor Tanácsadó Irodahálózat [www.mnb.hu](http://www.mnb.hu) URL:  
<https://www.mnb.hu/fogyasztovedelem/tanacsado-irodak>, Letöltés ideje:2019.10.17.

**Pénzcentrum 2019,** Pénzügyi panasz esetén is van megoldás [www.penzcentrum.hu](http://www.penzcentrum.hu) URL:  
<https://www.penzcentrum.hu/vasarlas/penzugyi-panasz-eseten-is-van-megoldas-x.1084531.html>,  
Letöltés ideje: 2019.10.17.

**Szoljon 2019,** Illés Anita (2019): Hitelfelvétel előtt nem árt szakértőtől tanácsot kérni [www.szoljon.hu](http://www.szoljon.hu)  
URL: <https://www.szoljon.hu/kozelet/helyi-kozelet/hitelfelvetel-elott-nem-art-szakertotol-tanacsot-kerni-1606195/>, Letöltés ideje: 2019.10.17.

**MNB 2016**, Pénzügyi fogyasztóvédelmi jelentés 2016. [www.mnb.hu](http://www.mnb.hu) URL:  
<https://www.mnb.hu/letoltes/fogyasztovedelmi-jelentes-2016-hun-digitalis.pdf>, Letöltés ideje:  
2019.10.12.

**MNB 2017**, Pénzügyi fogyasztóvédelmi jelentés 2017. [www.mnb.hu](http://www.mnb.hu) URL:  
<https://www.mnb.hu/letoltes/fogyszto-ve-delmi-jelente-s-2017-hun-0605.pdf>, Letöltés ideje:  
2019.10.12.

**MNB 2018**, Pénzügyi fogyasztóvédelmi jelentés 2018. [www.mnb.hu](http://www.mnb.hu) URL:  
<https://www.mnb.hu/letoltes/fogysztovedelmi-jelentes-2018-hun.pdf>, Letöltés ideje: 2019.10.12.

**OTP 2019b**, Fenntarthatósági jelentés 2019 [www.otpfenntarthatosag.hu](http://www.otpfenntarthatosag.hu) URL:  
[https://www.otpfenntarthatosag.hu/static/otpfenntarthatosag/download/OTP\\_Csoport\\_Fenntarthatosagi\\_jelentes\\_2019.pdf](https://www.otpfenntarthatosag.hu/static/otpfenntarthatosag/download/OTP_Csoport_Fenntarthatosagi_jelentes_2019.pdf), Letöltés ideje: 2020.12.28.

**OTP 2018**, Fenntarthatósági jelentés 2018 [www.otpfenntarthatosag.hu](http://www.otpfenntarthatosag.hu) URL:  
[https://www.otpfenntarthatosag.hu/static/otpfenntarthatosag/download/OTP\\_Csoport\\_Fenntarthatosagi\\_jelentes\\_2018.pdf](https://www.otpfenntarthatosag.hu/static/otpfenntarthatosag/download/OTP_Csoport_Fenntarthatosagi_jelentes_2018.pdf), Letöltés ideje: 2019.10.12.

**OTP 2017**, Fenntarthatósági jelentés 2017 [www.otpfenntarthatosag.hu](http://www.otpfenntarthatosag.hu) URL:  
[https://www.otpfenntarthatosag.hu/static/otpfenntarthatosag/download/OTP\\_fenntarthatosagi\\_jelentes\\_2017.pdf](https://www.otpfenntarthatosag.hu/static/otpfenntarthatosag/download/OTP_fenntarthatosagi_jelentes_2017.pdf), Letöltés ideje: 2019.10.12.

**OTP 2016**, Fenntarthatósági jelentés 2016 [www.otpfenntarthatosag.hu](http://www.otpfenntarthatosag.hu) URL:  
[https://www.otpfenntarthatosag.hu/static/otpfenntarthatosag/download/OTP\\_Fenntarthatosagi\\_jelentes\\_2016.pdf](https://www.otpfenntarthatosag.hu/static/otpfenntarthatosag/download/OTP_Fenntarthatosagi_jelentes_2016.pdf), Letöltés ideje: 2019.10.12.

**OTP 2015**, Fenntarthatósági jelentés 2015 [www.otpfenntarthatosag.hu](http://www.otpfenntarthatosag.hu) URL:  
[https://www.otpfenntarthatosag.hu/static/otpfenntarthatosag/download/CSR\\_Felelossegvallalasi\\_Jelentes\\_2014\\_all\\_web.pdf](https://www.otpfenntarthatosag.hu/static/otpfenntarthatosag/download/CSR_Felelossegvallalasi_Jelentes_2014_all_web.pdf), Letöltés ideje: 2019.10.12.

**OTP 2014**, Fenntarthatósági jelentés 2014 [www.otpfenntarthatosag.hu](http://www.otpfenntarthatosag.hu) URL:  
[https://www.otpfenntarthatosag.hu/static/otpfenntarthatosag/download/OTP\\_Csoport\\_Fenntarthatosagi\\_jelentes\\_2015.pdf](https://www.otpfenntarthatosag.hu/static/otpfenntarthatosag/download/OTP_Csoport_Fenntarthatosagi_jelentes_2015.pdf), Letöltés ideje: 2019.10.12.

**CIB 2019**, Fenntarthatósági jelentés 2019 [www.net.cib.hu](http://www.net.cib.hu) URL:  
[https://www.cib.hu/document/documents/CIB/kommunikacio/csrjelentesek/CIB\\_Fenntarthatosag\\_jelentes\\_2019\\_HU\\_final.pdf](https://www.cib.hu/document/documents/CIB/kommunikacio/csrjelentesek/CIB_Fenntarthatosag_jelentes_2019_HU_final.pdf), Letöltés ideje: 2020.12.28.

**CIB 2018**, Fenntarthatósági jelentés 2018 [www.net.cib.hu](http://www.net.cib.hu) URL:  
[https://net.cib.hu/system/files/server?file=/csr/csr\\_jelentes\\_2018\\_190806.pdf&type=related](https://net.cib.hu/system/files/server?file=/csr/csr_jelentes_2018_190806.pdf&type=related), Letöltés ideje: 2019.10.12.

**CIB 2017,** Fenntarthatósági jelentés 2017 *www.net.cib.hu* URL:  
[https://net.cib.hu/system/filesserver?file=/csr/csr\\_jelentes\\_2017\\_180703.pdf&type=related,](https://net.cib.hu/system/filesserver?file=/csr/csr_jelentes_2017_180703.pdf&type=related) Letöltés  
ideje: 2019.10.12.

**CIB 2016,** Fenntarthatósági jelentés 2016 *www.net.cib.hu* URL:  
[https://net.cib.hu/system/filesserver?file=/csr/cib\\_fenntarthatosagi\\_jelentes\\_2016\\_171214.pdf&type=related,](https://net.cib.hu/system/filesserver?file=/csr/cib_fenntarthatosagi_jelentes_2016_171214.pdf&type=related) Letöltés  
ideje: 2019.10.12.

**CIB 2015,** Fenntarthatósági jelentés 2015 *www.net.cib.hu* URL:  
[https://net.cib.hu/system/filesserver?file=/csr/fenntart\\_jel\\_2015.pdf&type=related,](https://net.cib.hu/system/filesserver?file=/csr/fenntart_jel_2015.pdf&type=related) Letöltés  
ideje: 2019.10.12.

**CIB 2014,** Fenntarthatósági jelentés 2014 *www.net.cib.hu* URL:  
[https://net.cib.hu/system/filesserver?file=/csr/csr\\_2015\\_hu.pdf&type=related,](https://net.cib.hu/system/filesserver?file=/csr/csr_2015_hu.pdf&type=related) Letöltés  
ideje: 2019.10.12.

## 8. Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: Az OTP Bank panaszstatisztikai számokban kifejezve .....	25
2. táblázat: A kitöltők megoszlása a pénzügyi ismeretei mélysége és az iskolai végzettség alapján ..	48
3. táblázat: A kitöltők megoszlása az elégedettségük és bátorságuk alapján .....	49
4. táblázat: A kitöltők megoszlása a bátorságuk és kritikusságuk alapján .....	49
5. táblázat: A kitöltők megoszlása a bátorságuk és panaszbejelentések alapján .....	50

## 9. Ábrajegyzék

1. ábra: Panasz típusok és kiváltó okaik.....	5
2. ábra: A panasztételt kiváltó belső motivációk .....	6
3. ábra: A reklamáló ügyfelek típusai.....	7
4. ábra: Panaszklaszterek és "reakciószintek" .....	8
5. ábra: Az elégedetlen vevő cselekvési lehetőségei .....	9
6. ábra: A Digitális Ügyfélélmény Index meghatározásának lépései .....	11
7. ábra: A panaszkezelés folyamata.....	12
8. ábra: A kompenzáció összefüggéseinek vizsgálata .....	16
9. ábra: Sikeres panaszkezelés a pénzügyi szolgáltatónál .....	18
10. ábra: Panaszkezelési folyamat a pénzügyi szolgáltató szektorban.....	19
11. ábra: A Pénzügyi Navigátor Tanácsadó Irodahálózat feladatai.....	20
12. ábra: 2016-ban az MNB-hez beérkezett panaszok és megkeresések száma .....	23
13. ábra: OTP Bank fenntarthatósági jelentéseiben kiadott panaszstatisztikák darabban kifejezve .....	24
14. ábra: A CIB Banknál bejelentett panaszok számainak alakulása darabban kifejezve.....	26
15. ábra: A CIB Bankhoz 2018-ban beérkezett panaszok eloszlása .....	27
16. ábra: A CIB Bankhoz 2019-ban beérkezett panaszok eloszlása .....	28
17. ábra: A 2019. évi online kérdőíves megkérdezés fő célterületei .....	29
18. ábra: A válaszadók nem szerinti eloszlása .....	34
19. ábra: A válaszadók kor szerinti eloszlása .....	35
20. ábra: A válaszadók foglalkozás szerinti eloszlása .....	35
21. ábra: A válaszadók végzettség szerinti eloszlása .....	36
22. ábra: A válaszadók pénzügyi ismereteik szerinti eloszlása .....	36
23. ábra A válaszadók pénzügyi szolgáltatójuk való bizalmuk szerinti eloszlása.....	37
24. ábra: Pénzügyi szolgáltatók típusainak igénybevétele főben kifejezve.....	38
25. ábra : A válaszadók fontossági sorrendje a szolgáltatókkal szemben .....	38
26. ábra: A válaszadók pénzügyi szolgáltatójukkal való elégedettségük szerinti eloszlása.....	39
27. ábra: A pénzügyi szolgáltatásokat igénybe vevők főben kifejezve.....	39
28. ábra: A válaszadók eloszlása bátorságuk alapján, hogy mennyire adnak hangot véleményüknek.....	40



29. ábra: A válaszadók eloszlása az alapján, hogy mennyire tartják magukat kritikusnak .....	41
30. ábra: A panaszok bejelentésének módja darabban .....	41
31. ábra: A válaszadók eloszlása a panaszbejelentés során érzett kellemetlenség alapján .....	43
32. ábra: A válaszadók eloszlása a panaszkezelési folyamat átláthatóságáról alkotott véleményük alapján .....	43
33. ábra: A válaszadók eloszlása a probléma megoldásának sikeressége alapján .....	44
34. ábra: A válaszadók eloszlása a megoldás utáni elégedettségük alapján.....	44
35. ábra: A sikertelen panaszmegoldások okai darabban kifejezve.....	45
36. ábra: A válaszadók eloszlása egy-egy csalódás után, a szolgáltatóval való újabb kapcsolatépítés mértéke alapján .....	46
37. ábra: A válaszadók eloszlása a pénzügyi szolgáltatók ajánlása alapján.....	47

## 10. Mellékletek jegyzéke

1.	Melléklet: A panaszfelvételhez szükséges adatok az ügyintézés során .....	64
2.	Melléklet: A panaszfelvételi jegyzőkönyv tartalma .....	64
3.	Melléklet: A CIB Banknál bejelentett panaszok számának alakulása 2014 és 2018 között, szolgáltatásonként, darabban kifejezve.....	65
4.	Melléklet: A 2019. évi Pénzügyi Navigátor Tanácsadó Irodahálózat munkatársaival folytatott egyéni mélyinterjúk kérdései .....	66
5.	Melléklet: A 2019. évi banki dolgozókkal folytatott egyéni mélyinterjúk kérdései.....	66
6.	Melléklet: A 2019. évi online kérdőíves megkérdezés kérdései .....	67
7.	Melléklet: Egy-egy problémát kiváltó ok hány főnek okozott különböző mértékű csalódást.....	69
8.	Melléklet: Esetek, melyek kiemelten negatívan hatottak az ügyfelekre és csalódást okozott nekik.....	70
9.	Melléklet: A panasz okainak és az ügyintézés folyamatának részletes leírása .....	70
10.	Melléklet: Hogyan fogadta a szolgáltató az ügyfél panaszát.....	71
11.	Melléklet: Ügyfélszolgálattal kapcsolatos tapasztalatok .....	72
12.	Melléklet: Kiemelt elégedettséget okozó esetek a pénzügyi szolgáltatások igénybevétele során .....	73
13.	Melléklet: Pozitív tapasztalatok a pénzügyi szolgáltatások igénybevétele során .....	73
14.	Melléklet: $\chi^2$ próba a végzettség és a pénzügyi ismeretek alapján.....	74
15.	Melléklet: $\chi^2$ próba az elégedettség és bátorság alapján.....	74
16.	Melléklet: $\chi^2$ próba az bátorság és kritikusság alapján .....	74
17.	Melléklet: $\chi^2$ próba az bátorság és panaszbejelentések alapján, feltéve, hogy a kitöltőnek merült már fel problémája.....	75

## 11. Mellékletek

### 1. Melléklet: A panaszfelvételhez szükséges adatok az ügyintézés során

#### Panaszfelvételhez szükséges adatok:

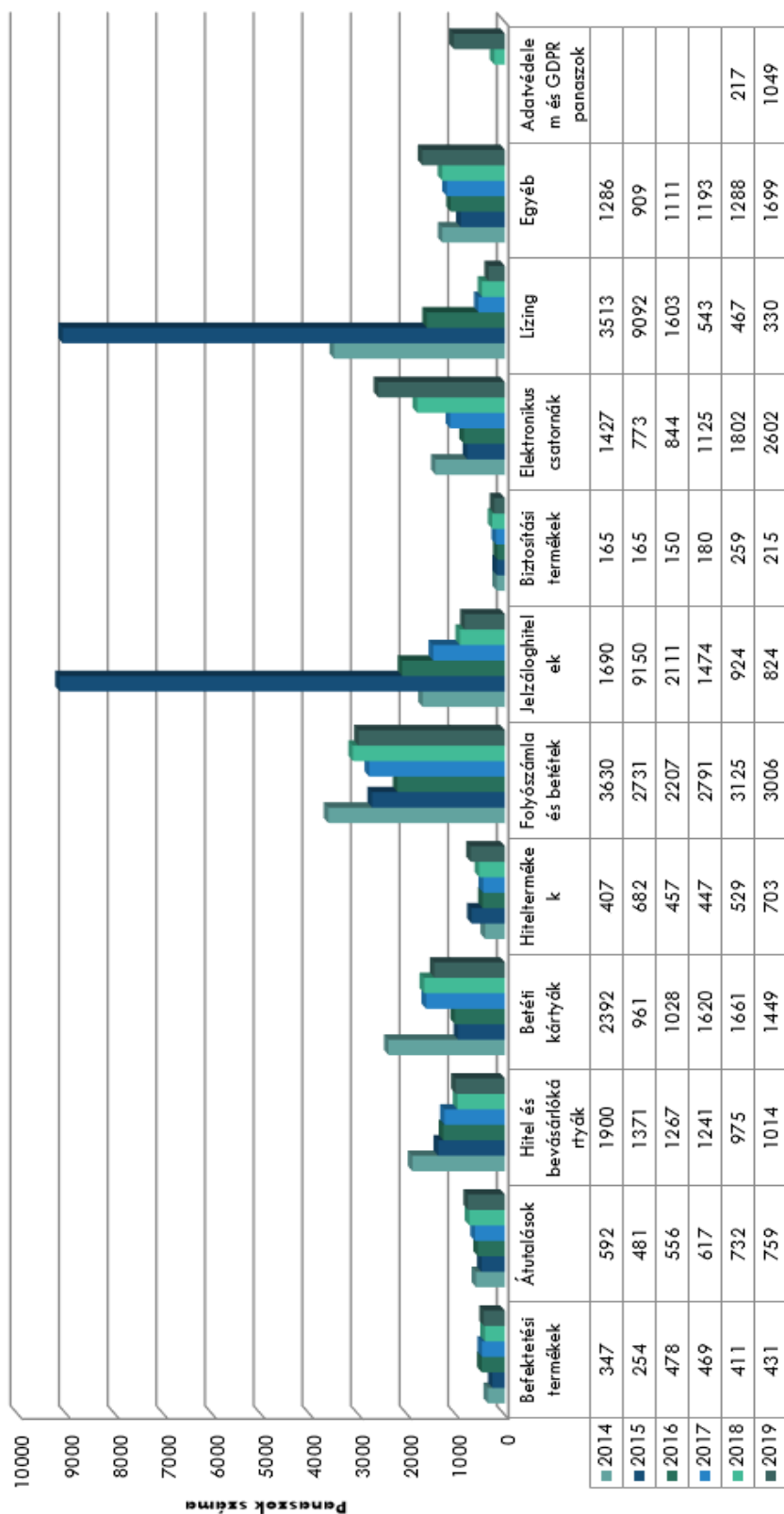
- Ügyfél neve
- Ügyfél számlaszáma (bankszámla száma/értékpapírszámla stb.)
- Ügyfél bankkártya száma
- Ügyfél állandó lakcíme/levelezési címe
- Ügyfél telefonszáma
- Ügyfél email címe (ha elektronikus levélben vár választ)
- Értesítés módja
- Panasszal érintett termék(ek), szolgáltatások
- Panasz leírása, oka
- Panaszos igénye
- Panasz alátámasztásához szükséges, az Ügyfél birtokában lévő dokumentumok másolata
- Meghatalmazott útján eljáró Ügyfél esetében érvényes meghatalmazás
- Panasz kivizsgálásához, megválaszolásához szükséges egyéb adat

### 2. Melléklet: A panaszfelvételi jegyzőkönyv tartalma

#### A jegyzőkönyv tartalma:

- az Ügyfél neve,
- az Ügyfél lakcíme, székhelye, illetve amennyiben szükséges, levelezési címe,
- a panasz előterjesztésének helye, ideje, módja,
- a panasszal érintett szolgáltató neve és címe,
- a panasz részletes leírása, az egyes panaszelemek elkülönítetten történő rögzítésével, annak érdekében, hogy az Ügyfél panaszában foglalt valamennyi kifogás teljes körűen kivizsgálásra kerüljön,
- a panasszal érintett szerződés száma, ügytől függően Ügyfélszám, illetve pénztári azonosító,
- az Ügyfél által bemutatott iratok, dokumentumok és egyéb bizonyítékok jegyzéke,
- a jegyzőkönyv felvételének helye, ideje és
- személyesen közölt szóbeli panasz esetén a jegyzőkönyvet felvevő személy és az Ügyfél aláírása.

3. Melléklet: A CIB Banknál bejelentett panaszok számának alakulása 2014 és 2018 között, szolgáltatásonként, darabban kifejezve



Forrás: saját szerkesztés CIB 2019 p.11. CIB 2018 p.10., CIB 2017 p.8., CIB 2016 p.8., CIB 2015 p.8., CIB 2014 p.26-27. alapján

4. Melléklet: A 2019. évi Pénzügyi Navigátor Tanácsadó Irodahálózat munkatársaival folytatott egyéni mélyinterjúk kérdései

1. Mennyire érzi kritikusnak a mai ügyfeleket? Először kérem értékelje 1-5-ig tartó skálán! (1-egyáltalán nem, 5-kiemelten) Majd fejtse ki bővebben véleményét!
2. Kik keresik fel Önöket elsősorban?
3. Melyek az irodában tett legtipikusabb panaszügyek?
4. Alkalmaznak valamilyen csoportbontási technikát az ügyfélpanaszok elkülönítésére? Amennyiben igen, milyen szempontok szerint csoportosítják?
5. Volt-e olyan panaszügye, amelyet nem sikerült megfelelően orvosolni?
6. Tudna említeni egy olyan esetet, amikor sikerült egy kritikus ügyet megoldania, aminek köszönhetően nem tett panaszt az ügyfél?
7. Készítenek a beérkezett panaszokról statisztikákat?
8. Mennyire vannak kapcsolatban a banki területtel, vannak-e találkozások, eszmecsere? Ha egy adott bankkal kapcsolatosan kiugróan sok panasz érkezik be Önökhöz, felveszik vele a kapcsolatot?

5. Melléklet: A 2019. évi banki dolgozókkal folytatott egyéni mélyinterjúk kérdései

1. Mennyire érzi kritikusnak a mai ügyfeleket? Először kérem értékelje 1-5-ig tartó skálán! (1-egyáltalán nem, 5-kiemelten) Majd fejtse ki bővebben véleményét!
2. Ön szerint mennyire átlátható és ügyfélbarát a bank panaszkezelési folyamata és rendszere?
3. Alkalmaznak valamilyen csoportbontási technikát az ügyfélpanaszok elkülönítésére? Amennyiben igen, milyen szempontok szerint csoportosítják?
4. Melyek a leggyakrabban előforduló panaszügyek?
5. Milyen segítséget kapnak Önök a hatékony panaszügyek kezeléséhez? (Pl: tréningek, felkészítők)
6. Milyen jellegű képzéseken vett részt Ön vagy munkatársa az elmúlt 5 évben, amelyek a panaszügyek kezeléséhez kapcsolódtak?
7. Láthatóvá teszik Önök számára az összbanki panaszstatisztikákat és ennek tanulságait? Ha igen milyen gyakorisággal készítik el ezeket a jelentéseket, riportokat?
8. Volt-e olyan panaszügye, amelyet nem sikerült megfelelően orvosolni?
9. Helyi szinten milyen lépéseket tesznek a panaszok megelőzése és kezelése érdekében?

10. Tudna említeni egy olyan esetet, amikor sikerült egy kritikus ügyet megoldania, aminek köszönhetően nem tett panaszt az ügyfél?

6. Melléklet: A 2019. évi online kérdőíves megkérdezés kérdései

1. BANKI SZOLGÁLTATÁS IGÉNYBEVÉTELI SZOKÁSOK

Milyen gyakran veszi igénybe a pénzügyi szolgáltatásokat?

- Naponta
- Hetente
- Havonta
- Ritkábban, mint 1 hónap

2. Milyen régóta veszi igénybe ezen szolgáltatásokat?

- Kevesebb, mint 1 éve
- 1-3 éve
- 4-9 éve
- Több, mint 9 éve

3. Mely típusú intézményeknél veszi igénybe ezen szolgáltatásokat? (több válasz lehetséges)

- Nagybankoknál
- Kis, illetve közepes bankoknál
- Takarékszövetkezeteknél
- Egyéb

4. Kérem rangsorolja, hogy a következő tényezők mennyire fontosak az Ön számára a pénzügyi szolgáltatójával kapcsolatban?

- Megbízható legyen
- Az ügyintéző személye
- Kezdező ajánlatok
- Magas szolgáltatási színvonal
- Pontos tájékoztatás

5. Mennyire volt elégedett az eddig igénybe vett pénzügyi szolgáltatásokkal? Kérem értékelje 1-5-ig tartó skálán!

1 2 3 4 5  
Egyáltalán nem      Teljes mértékben

6. Előfordult már, hogy probléma merült fel a szolgáltatások igénybevétele során?

- Igen
- Nem

7. Milyen szolgáltatással kapcsolatban merült fel problémája? (több válasz lehetséges)

- Bankkártya
- Devizaszámla
- Digitális banki szolgáltatások
- Folyószámla
- Mobilbank
- Befektetések
- Biztosítás
- Nyugdíjpénztár
- Autófinanszírozás
- Áruhitel
- Folyószámlahitel
- Hitelkártya
- Jelzáloghitel
- Személyi kölcsön
- Vállalati hitel
- Ügyfélszolgálat
- Üzleti terminál
- Nem volt probléma
- Egyéb

8. Mi volt a felmerült probléma oka és az milyen szintű csalódást okozott Önnek! Kérem értékelje az alábbi tényezőket 1-5-ig tartó skálán! (1-kis mértékben okozott problémát, 5-nagy gondokat okozott)

	1	2	3	4	5	Nem volt ilyen probléma
Nem nyújtottak szolgáltatást	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nem a megfelelő szolgáltatást nyújtották	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A szolgáltatást megszüntették	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Szerződés felmondása	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Egyéb szerződéses feltételekkel nem ért egyet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Díj/költségek/változtatásával nem ért egyet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Járulékos költségekkel nem ért egyet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hiányosan tájékoztatták	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Téves tájékoztatást nyújtottak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Késedelmesen nyújtották a szolgáltatást	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A szolgáltatást nem megfelelően nyújtották	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lassú folyamat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A tanácsadó/ügyintéző szakértelmének hiánya	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A tanácsadó/ügyintéző figyelm/kezelő viselkedése	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A tanácsadó/ügyintéző türelmetlensége	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kára keletkezett	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kártérítés összegével nem ért egyet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A kártérítést visszautasították	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nem megfelelő kártérítést nyújtottak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nem volt megelégedve az ügyintézés körülményeivel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Tudna említeni olyan esetet, ami nagyon negatívan hatott Önre, illetve csalódást okozott?

10. PANASZBEJELENTÉSI "SZOKÁSOK" Ismeri Ön az ügyfélpanasz bejelentésének módját pénzügyi szolgáltatójánál?

- Igen
- Nem

11. Mennyire érzi bátorak magát, hogy hangot adjon véleményének?

1 2 3 4 5  
Egyáltalán nem      Teljes mértékben

12. Ön mennyire érzi kritikus ügyfélnek magát? Kérem értékelje 1-5-ig tartó skálán!

1 2 3 4 5  
Egyáltalán nem      Teljes mértékben

13. Ön már tett panaszt valamilyen formában banki szolgáltatónál?

- Igen  
 Nem

14. Milyen módon jelezte panaszát a szolgáltató felé? (több válasz lehetséges)

- Telefonon  
 E-mailben  
 Postai levél útján  
 Faxon  
 Személyesen  
 Honlapon  
 Publikus poszton keresztül  
 Más szervezet/ személy által  
 Egyéb

15. Mikor tett legutóbb panaszt a szolgáltató felé?

- Elmúlt hónap  
 Elmúlt negyedév  
 Elmúlt félév  
 Elmúlt év  
 Elmúlt két év  
 Régebben

16. Kérem írja le részletesebben a panasz okát és az ügyintézés folyamatát!

17. Hányszor tett már panaszt szolgáltatójánál?

- 1-2 alkalommal  
 3-6 alkalommal  
 6-12 alkalommal  
 Több, mint 12 alkalommal

18. PANASZKEZELÉS AZ ÜGYFÉL SZEMPONTJÁBÓL  
Ön szerint, hogyan fogadta a szolgáltató a panaszát?

19. Mennyire érezte magát kellemtlenül a panasz bejelentése során? Kérem értékelje 1-5-ig tartó skálán!

- 1 2 3 4 5  
Egyáltalán nem      Teljes mértékben

20. Ön szerint mennyire átlátható és egyszerű a panaszbejelentés folyamata? Kérem értékelje 1-5-ig tartó skálán!

- 1 2 3 4 5  
Kevésbé átlátható és bonyolult      Könnyen átlátható és egyszerű

21. Milyen gyorsan reagált a szolgáltató?

- 1-2 nap  
 3-5 nap  
 6-10 nap  
 11-21 nap  
 Több, mint 3 hétig tartott

22. PANASZKEZELÉS GYAKORLATA

Milyen mértékben sikerült megoldani vagy kellően kompenzálni a felmerült problémát a panaszbejelentés után? Kérem értékelje 1-5-ig tartó skálán!

- 1 2 3 4 5  
Egyáltalán nem      Teljes mértékben

23. Milyen gyorsan oldották meg a felmerült problémát?

- 1-2 nap  
 3-5 nap  
 6-10 nap  
 11-21 nap  
 Több, mint 3 hétig tartott

24. Mennyire volt elégedett a panasz megoldásával? Értékelje 1-5-ig tartó skálán!

- 1 2 3 4 5  
Egyáltalán nem      Teljes mértékben

25. Milyen tapasztalatai voltak az ügyfélszolgálattal kapcsolatban?

26. Sikerült megoldani a felmerült problémát?

- Igen  
 Nem

27. Ha nem sikerült megoldani a problémát, mért nem? (több válasz lehetséges)

- Nem sikerült kapcsolatba lépni az ügyfélszolgálattal  
 Nem érkezett semmilyen visszajelzés  
 Technikai hiba  
 Emberi mulasztás  
 Nem értettek meg a problémát  
 Egyéb

28. Ha nem jelentette a problémát, de volt oka rá, mért nem tette meg?

29. Érte Önt valamilyen anyagi kár?

- 1-5000 Ft  
 5-10000 Ft  
 10-50000 Ft  
 Több, mint 50000 Ft  
 Nem ért anyagi kár

30. Mennyire lépne kapcsolatba ismételten egy olyan pénzügyi szolgáltatóval, akiben már csalódott?

- 1 2 3 4 5  
Egyáltalán nem      Teljes mértékben

31. Fordult már elő Önnel olyan eset, amikor a csalódásra/problémára úgy reagált a pénzügyi szolgáltató, hogy Ön utána kiemelt elégedettséget érzett?

- Igen  
 Nem  
 Nem emlékszem

32. Kérem ossza meg röviden az esetet!

33. Előfordult már, hogy egy csalódás miatt elpártolt egy pénzügyi szolgáltatótól?

- Igen  
 Egyelőre nem  
 Éppen most fontolgatom a váltást

34. Tudna említeni olyan esetet, amikor a pénzügyi szolgáltatás igénybevétele pozitív benyomást, élményt biztosított Önnek? Kérem írja le röviden!

35. Kérem értékelje 1-től 5-ig tartó skálán, hogy mennyire ajánlaná rokonainak, ismerőseinek és kollégáinak az eddigiekben igénybe vett pénzügyi szolgáltatókat!

- 1 2 3 4 5  
Egyáltalán nem      Teljes mértékben

36. ALAPADATOK  
Kérem adja meg nemét!

- Nő  
 Férfi

37. Kérem adja meg korát!

- 23  
 24 - 38  
 39 - 53  
 54 - 71  
 72 -

38. Kérem adja meg foglalkozási viszonyát!

- közalkalmazotti köztisztviselő  
 alkalmazott  
 középvezető  
 felsővezető  
 vállalkozó  
 nyugdíjas  
 munkanélküli  
 háztartásbeli  
 tanuló (általános vagy középiskolában)  
 hallgató  
 Egyéb

39. Kérem adja meg iskolai végzettségét!

- általános iskola 8. osztály  
 szakmunkás bizonyítvány  
 technikum  
 OKJ középfokú szakképesítés  
 OKJ felsőfokú szakképesítés  
 érettségi  
 főiskolai/ egyetemi diploma  
 Egyéb

40. Milyennek ítéli meg pénzügyi ismereteit? Kérem értékelje 1-5-ig tartó skálán!

- 1 2 3 4 5  
Nagyon rossz      Kifejezetten jó

41. Ön mennyire bízik meg pénzügyi szolgáltatójában? Kérem értékelje 1-5-ig tartó skálán!

- 1 2 3 4 5  
Egáltalán nem      Teljes mértékben

7. Melléklet: Egy-egy problémát kiváltó ok hány főnek okozott különböző mértékű csalódást

A probléma oka	Milyen szintű csalódást okozott					Nem volt probléma
	1	2	3	4	5	
Nem nyújtottak szolgáltatást	10	13	21	16	21	106
Nem a megfelelő szolgáltatást nyújtották	9	13	22	19	17	107
A szolgáltatást megszüntették	6	8	20	7	18	128
Szerződés felmondása	9	9	11	10	7	141
Egyéb szerződéses feltételekkel nem ért egyet	6	10	14	12	19	126
Díj/költség/kamat változtatásával nem ért egyet	9	8	20	20	28	102
Járulékos költségekkel nem ért egyet	10	8	23	13	21	112
Hiányosan tájékoztatták	9	11	22	14	24	107
Téves tájékoztatást nyújtottak	8	3	23	15	15	123
Késedelmesen nyújtották a szolgáltatást	7	6	15	18	19	122
A szolgáltatást nem megfelelően nyújtották	9	8	15	21	19	115
Lassú folyamat	10	8	28	15	20	106
A tanácsadó/ügyintéző szakértelmének hiánya	9	7	17	18	14	122
A tanácsadó/ügyintéző flegma/lekezelő viselkedése	8	16	16	14	15	118
A tanácsadó/ügyintéző türelmetlensége	10	7	13	25	8	124
Kára keletkezett	3	8	12	21	13	130
Kártérítés összegével nem ért egyet	3	9	16	15	10	134
A kártérítést visszautasították	9	5	13	13	10	137
Nem megfelelő kártérítést nyújtottak	8	5	15	14	9	136
Nem volt megelégedve az ügyintézés körülményeivel	8	8	16	17	14	124
<b>Összesen:</b>	<b>160</b>	<b>170</b>	<b>352</b>	<b>317</b>	<b>321</b>	<b>2420</b>

Forrás: saját szerkesztés a 2019. évi online kérdőíves megkérdezés alapján



8. Melléklet: Esetek, melyek kiemelten negatívan hatottak az ügyfelekre és csalódást okozott nekik

- Kedvezményeikről nem megfelelő tájékoztatást kaptam.
- Paypass fizetésnél sokszor elutasítja a kártyát a terminál, de gyakran az összeget levonja, akár többször is. Pozitívum a dologban, hogy a bank automatikusan visszautalja az összeget..
- Devizahitelek összességében, továbbá a kártyás vásárlások csak két nap után könyvelődnek le.
- Nem sikerült átvezetni egy összeget a másik számlámra, ebből kifolyólag késtem és nem tudtam rendezni az ígért utalást. Továbbá csak a bankban tudták végrehajtani az utalást, mert nem működött megfelelően a rendszer.
- Megkésve teljesítették a kérésemet, nem megfelelő szolgáltatást nyújtottak és nem megfelelően tájékoztattak.
- Hitelkártya fordulónapi helyzetéről követhetetlen a tájékoztatás.
- Technikai probléma miatt nem látom a befektetési számlám egyenlegét a tartós befektetési számlán és nem tudják megoldani ezt a problémát.
- Nem sikerült belépni az internetbankos rendszerbe, így felhívtam a bankot. Ott azt mondták, ha befizetek egy csekket, akkor megoldódik a gond. Befizettem, e-mail jött, de továbbra sem tudok belépni.
- Téves tájékoztatást kaptam a deviza árfolyamról.
- Az ügyintéző azt állította a páromnak, hogy nem létezik az a számlacsomag amire át szeretne szerződni, annak ellenére, hogy biztosan tudtuk, hogy van, mindössze bonyolult lett volna megcsinálni. Egy másik alkalommal pedig állította, hogy nem lehet újra aktiválni a letiltott kártyát, pár perc kérés után, hogy legalább próbálja meg, két kattintással megoldotta a gondot. Az ügyintéző szakmai tudásában csalódtam.
- Nagy bank és nagyon személytelen volt az ügyintézővel a kapcsolat.
- Nem tájékoztattak arról, hogy megváltozik a törlesztési napom és éppen nem volt elegendő összeg a számlámon, így felhívtak, hogy szükséges lenne kifizetni az összeget, de nem sikerült és így még késedelmi kamatot is felszámoltak.
- Megszüntették a számlacsomagom.
- Semmitmondó, sablon válaszlevélt kaptam, ami nem adott megoldást a felmerült helyzetre.
- Személyi kölcsönrel kapcsolatos tájékoztatás nem volt megfelelő és az eljárási rend is hagyott kívánnivalót maga után.

9. Melléklet: A panasz okainak és az ügyintézés folyamatának részletes leírása

- A bank részéről nem teljes tájékoztatás az "apróbetűs részekről", így személyesen tettem panaszt az ügyintézőnél.
- Hitelkártya elszámolás hiányossága miatt reklamáltam az interneten keresztül, ahol gyors választ kaptam, személyesen az ügyintéző hozzáértően tájékoztattott, csak magával a problémát okozó rendszerrel nem értettem egyet.
- Nem működött a paypass fizetés.
- Túl sokat fizettem a devizahitelemre, mert végig mindent fizettem. Méltányossági végtörlesztési kedvezményt kértem, amit elutasítottak, és már majdnemhogy kinevettek.
- Először nem akartak telefonszámot adni, de amikor már harmadszorra mentem vissza ugyanazon ügylet miatt akkor odadták a kis kártyát a számmal.

- Nem megfelelő tájékoztatás kaptam.
- Nem sikerült átutalnom összegeket a szolgáltatás leállása miatt, ezért telefonon és személyesen is jeleztem a problémát. Ezután gördülékenyen ment minden.
- Magasabb költsége volt a bankkártyának, mint amennyiről tájékoztattak.
- Netbankon tettem bejelentést, ami gyorsan és könnyen megoldódott.
- Hitelkártya fordulónapi helyzete követhetetlen. E-maiben, weblapon, telefonon majd személyes egyeztetés után sem volt semmilyen eredmény.
- Korábban részleteztem tbsz egyenleg probléma miatt, hogy nem tudom megnézni az egyenlegét.
- Az internet bankomban nem tudtam belépni és miután telefonon azt mondták, hogy ha befizetek egy csekket akkor megoldódik a gond, de változás továbbra sem történt.
- A bankkártya keretem rosszul lett beállítva. De rögtön megoldották a problémát, miután jeleztem.
- Téves deviza árfolyam miatt reklamáltam és ezt e-mailen bejelentettem. Kaptam egy választ hogy fogadták a levelem és kivizsgálják a bejelentést. Ez időben megtörtént és erről postai levélben értesítettek és jóvá írtak a hiányzó összeget.
- Utolsó napon utaltam át a hitelkártyámra az összeget. Mivel másnap könyvelték ezért felszámították a késedelmes fizetés díját és a kamatokat. Üzenetben kértem, hogy korrigálják tekintettel arra, hogy még időben indítottam. Nagyon hamar korrigálták.
- Szerintem magasak a költségek, viszont a folyószámla kamata nevetséges.
- Nem szüntettek meg egy számlát, aminek kértem a zárását.
- Sikertelen bankkártyás fizetés, a bank kártyás rendszere leállt.
- Dupla összegű kártyás terhelés történt.
- Nem működött a szép kártyáról a fizetés.
- Az érvényes bankkártyát elnyelte az ATM és így a személyes készpénz elvétel költségeit jóváírták.
- Félre tájékoztattak bennünket hitellel kapcsolatban utána pedig nem megfelelően kezelték a helyzetet.
- Nem tudtam bankkártyával fizetni.

#### 10. Melléklet: Hogyan fogadta a szolgáltató az ügyfél panaszát

- Higgadtan.
- Értetlenül.
- Korrektül, bár kicsit értetlenül.
- Megértették és nagyon segítőkészek voltak.
- Nem érdekelte egyáltalán.
- Nem foglalkozott vele.
- Maximálisan pozitív volt a hozzáállásuk.
- Segítőkészek és megértőek voltak.
- Segítőkészen, de sablonszöveggel és hozzáállással.

- Udvarias választ küldtek.
- Nem törődött velem.
- Szerintem túl könnyedén vette.
- Teljesen korrekt volt.
- A szolgáltató megfelelően járt el, határidőn belül adott választ.
- Volt mikor szolidáris volt, de legutóbb lekezelő.
- Könnyedén.
- Segítőkészek voltak.
- Reálisan.
- Gyorsan kivizsgálta és választ adott.
- Nem megfelelő választ kaptam a kérdésemre.
- Pozitív, egyből megoldotta a problémám.
- Megfelelően, bár elsőként semmitmondó választ kaptam, ismételt megkeresésre sikerült megoldani.

#### 11. Melléklet: Ügyfélszolgálattal kapcsolatos tapasztalatok

- Higgadt, segítőkész munkatárs volt.
- Általánosságban pozitív.
- Kellemes.
- Csak pozitív tapasztalatom volt velük.
- Az ügyfélszolgálat segítőkész, de a felsőbb döntési jogkörrel rendelkező részleg nem hozott végül kedvező döntést számomra.
- Túl lassúak.
- Pozitív és kellemes.
- Nagyon kedvesek és segítőkészek.
- Túl hosszú volt a várakozási idő.
- Segítőkészek.
- Kedvesek voltak.
- Kellemes.
- Sajnos nem emlékszem.
- Kedves és segítőkész volt az ügyintéző.
- Általában pozitív, gyorsak, segítőkészek, de az ellenkezőjét is tapasztaltam, szerencsére ritkán. Ezek olyan esetek, amikor inkább le szeretne rázni az ügyintéző, ahelyett hogy megoldást találnának a problémámra.
- Általában elmondható, hogy udvariasak.
- Nem volt ügyfélszolgálat bevonva a panaszkezelés folyamán.
- Kissé nehezen elérhető, de segítőkész.
- Sablon választ kaptam.
- Átkapcsolás, több ügyintézővel kellett beszélnem, szerintem túl lassúak.

## 12. Melléklet: Kiemelt elégedettséget okozó esetek a pénzügyi szolgáltatások igénybevétele során

- Lakáshitel adókedvezményről hiányos tájékoztatást kaptam, majd egy másik ügyintéző korrekten elmondott minden szükséges információt.
- Panasz tételnél nagyon segítőkészek voltak, azonnal orvosolták a problémát és kárpótoltak.
- A kért szolgáltatásokat maximálisan teljesítette.
- Le kellett cserélnem a kártyámat és elengedték a díjat.
- A korábban leírt devizás történet.
- Amikor visszakaptam a megreklamált költségeket.
- Amit leírtam az előbb, mivel nem szüntették meg a számlát a kérés ellenére, de a havidíjakat felszámolták, több ezer forintos hátralék keletkezett, de a panaszom után elnézést kértek, és jóváírták a számlán az összeget és meg is szüntették.
- Soron kívüli problémamegoldás, segítőkész hozzáállás.
- Bankkártyás fizetésnél a díjat levonták, de végül jóváírták.

## 13. Melléklet: Pozitív tapasztalatok a pénzügyi szolgáltatások igénybevétele során

- A lakáshitel felvételekor aránylag gyors volt a folyamat.
- Lakáshitel ügyintézés gyors volt és korrekt.
- Hitel felvételnél nagyon segítőkészek és aprólékosak voltak.
- A gyors átutalás egy élmény.
- SMS szolgáltatás, valamint papír alapú tájékoztatás elindítása.
- Ügyfélszolgálat segítőkészsége.
- Ügyintéző kedvessége és segítőkészsége.
- Sberbank ügyintézése, számlakezelése.
- OTP banknál Simple rendszerében a telefonon regisztrálható bankártya.
- Gyermekeimnek gyorsan tudtam számlát nyitni.
- Gyors választ kaptam a kérdésemre.
- Nyugdíjpénztári megtakarításon fedezetére nyújtott személyi kölcsönöm gyors és szakszerű ügyintézése.
- Nagyon udvarias, segítőkész ügyintéző.
- A bankomnál volt egy ügyintéző, aki törődött a befektetéseimmel, de sajnos már elhagyta a bankot.
- Mikor megkaptam a lakáshitelt a fundamentától.
- Több esetben is a bankfióki ügyintézés, az ügyintézők személye miatt.
- Elismerték a panaszomat, mindenféle kibúvó nélkül.
- Adategyeztetés 84 éves nagybátyámmal CIB Banknál. Álló munkahelyhez hívtak oda, de mikor látták, hogy nagybátyám bottal is nehezen jár, egyből hoztak neki egy széket és leültették. Az ügyintéző kijött és részletesen elmesélte a folyamatot, illetve lehetőséget biztosítottak az ülve történő aláírásokra is. Mindezt gyorsan, tisztelettudóan.

14. Melléklet:  $\chi^2$  próba a végzettség és a pénzügyi ismeretek alapján

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
<b>Pearson Chi-Square</b>	34,491 <sup>a</sup>	20	0,023
<b>Likelihood Ratio</b>	34,376	20	0,024
<b>N of Valid Cases</b>	187		
<b>a. 17 cells (56,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,24.</b>			

15. Melléklet:  $\chi^2$  próba az elégedettség és bátorság alapján

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
<b>Pearson Chi-Square</b>	17,188 <sup>a</sup>	8	0,028
<b>Likelihood Ratio</b>	18,909	8	0,015
<b>N of Valid Cases</b>	187		
<b>a. 3 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,76.</b>			

16. Melléklet:  $\chi^2$  próba az bátorság és kritikusság alapján

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
<b>Pearson Chi-Square</b>	58,102 <sup>a</sup>	16	0,000
<b>Likelihood Ratio</b>	63,494	16	0,000
<b>Linear-by-Linear Association</b>	22,637	1	0,000
<b>N of Valid Cases</b>	187		
<b>a. 9 cells (36,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,75.</b>			

17. Melléklet:  $\chi^2$  próba az bátorság és panaszbejelentések alapján, feltéve, hogy a kitöltőnek merült már fel problémája

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
<b>Pearson Chi-Square</b>	10,526 <sup>a</sup>	4	0,032
<b>Likelihood Ratio</b>	10,615	4	0,031
<b>N of Valid Cases</b>	86		

a. 3 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,08.



## PANNON EGYETEM Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg

### SZERZŐI NYILATKOZAT

Alulírott, Nérel Eleonóra büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerzés során.

Tudomásul veszem, hogy a dolgozat elektronikus formátuma szerzői jogtisztaságának ellenőrzésére az Egyetem szoftveres ellenőrzést (plágiumszűrést) végezhet és ennek eredményét a dolgozat értékelésében felhasználhatja.

Tudomásul veszem, hogy a dolgozat elektronikus formátuma az Egyetem repozitóriumában kerül elhelyezésre és a hatályos jogszabályok, intézményi szabályzatok szerint, valamint a szerzői rendelkezésnek megfelelően biztosítható a kutatási célú hozzáférés. A dolgozat elektronikus formátumának metaadatai – ide értve a szerzői összefoglalót is – nyilvánosak.

Zalaegerszeg, 2021. január 4.

*Nérel Eleonóra s.k.*

hallgató aláírása



# PANNON EGYETEM

## Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg

### ÖSSZEFOGLALÁS

Nagyító alatt a banki lakossági panaszügyek

---

Nérel Eleonóra

---

Nappali tagozat / Gazdálkodási és menedzsment / Szolgáltatásmenedzsment

Napjainkban egyre inkább elterjedtebbé válik a termékek, szolgáltatások személyre szabottsága, az azonnal történő kiszolgálás és a digitális technológiák terjedése, ezzel párhuzamosan pedig egyre jobban növekszenek a fogyasztók gyártókkal és szolgáltatókkal szembeni elvárásai, amelyek, ha nem, vagy csak részben teljesülnek, csalódáshoz vezetnek. Ezután lehet, hogy mindezt nem jelzi a szolgáltató felé, hanem csendben elpártol. Amennyiben jelzi a problémát, de a szolgáltató nem tesz semmit, vagy csak fél vállról kezeli a panaszt, annak szintén lemorzsolódás lehet a következménye. Ezen negatív tapasztalatokat az emberek gyakran tovább adják barátoknak, ismerősöknek, amivel a szolgáltató hitelessége és hírneve jelentősen rombolódhat. Márpedig egy pénzügyi szolgáltatónál a bizalom az egyik legfontosabb összekötő kapocs az ügyféllel, hiszen ki akarna például egy olyan banknál folyószámlát nyitni, amelyikről azt hallotta, hogy rejtett költségei vannak vagy nem segítőkészek az ügyintézők? Mindezen okokból kifolyólag nagyon fontos a legtipikusabb banki panaszügyek felderítése és ezek professzionális menedzselése. Kutatómunkám során elsősorban a panaszok felderítését helyeztem középpontba.

Először bemutatom a panaszmenedzsment elméleti oldalát, ideértve az ügyfélpanaszok fogalmának meghatározását, a panaszkezelés folyamatát és gyakorlatát, különböző bankok tájékoztatóit és panaszügyek folyamatainak kezelését, majd különböző már meglévő panaszstatisztikák vettem górcső alá.

A kutatás második fő része kétirányú primer kutatás, ami mind a lakosság szempontjából, mind a pénzügyi szolgáltató szektor oldaláról vizsgálja a panaszmenedzsment gyakorlatát. A



kutatás egyrészt egy online kérdőíves megkérdezés keretében keresi a választ a szolgáltatások igénybevétele során a felmerült problémák helyének, okainak, az ügyfélpanaszok benyújtásának módjának, idejének, az ügyfélpanaszkezelés gyakorlatának, a kompenzálás módjának és az ügyfélpanaszkezelés szubjektív megítélésének feltárására. Szolgáltatói oldalról pedig különböző bankok dolgozói és pénzügyi tanácsadó irodahálózat munkatársai kerültek megkérdezésre mélyinterjúk technikával, amelynek fő célkitűzése az ügyfélpanaszkezelés gyakorlatának vizsgálata, ideértve a leggyakoribb panaszügyeket, panasz rendezésére vonatkozó szabályzatokat, a panaszkezeléshez vagy ehhez kapcsolódó képzéseket és néhány panaszkezelési példát.