CRM-alapú értékteremtés a kkv-k bankolásában

Dr. Balázsné Lendvai Marietta
főiskolai docens
Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem
Vállalkozás és Innováció Tanszék
E-mail: Balazs.Marietta@uni-bge.hu

Absztrakt

A kis- és középvállalkozások (kkv-k) sikeres kiszolgálása a pénzügyi intézmények számára stratégiai jelentőségű feladat. A bankok versenyképessége egyre inkább túlmutat a hagyományos pénzügyi szolgáltatásokon, és előtérbe helyezi az ügyfelek támogatását, edukációját, valamint az üzleti döntéshozatalt segítő megoldásokat. Ebben meghatározó szerepet töltenek be az ügyfélkapcsolat-menedzsment (CRM) rendszerek, amelyek az operatív ügyfélkezelés mellett az értékteremtés fontos eszközeivé váltak.

A tanulmány célja a banki CRM-rendszerek kkv-szegmensben betöltött szerepének vizsgálata, különös tekintettel az ügyfélérték-teremtésre és a fejlesztési lehetőségekre. A kutatás félig strukturált mélyinterjúkra épül, amelyek elemzése tematikus tartalomelemzéssel, Design Thinking technikával és leíró statisztikai módszerekkel történt.

Az eredmények szerint a válaszadók a CRM-rendszereket elsősorban stratégiai versenyelőnyt biztosító és a mindennapi munkát támogató eszköznek tekintik. Ugyanakkor az ügyfélmegtartás, az ügyfél-elégedettség és a tanácsadói értékteremtés támogatásában még jelentős fejlesztési potenciált látnak. A javasolt fejlesztési irányok között az automatizáció, az adatminőség javítása és az intelligens, prediktív funkciók bővítése szerepel. A kutatás rámutat arra, hogy a jövő CRM-rendszerei a hagyományos ügyfélkezelési funkciókon túl a kkv-k fejlődését támogató, értékteremtő platformokká válhatnak.

Abstract

Successfully serving small and medium-sized enterprises (SMEs) is a task of strategic importance for financial institutions. The competitiveness of banks increasingly extends beyond traditional financial services, placing greater emphasis on supporting and educating clients, as well as providing solutions that facilitate business decision-making. Customer Relationship Management (CRM) systems play a pivotal role in this context; beyond operational client management, they have become essential tools for value creation.

This study examines the role of banking CRM systems within the SME segment, with a particular focus on customer value creation and opportunities for development. The research is based on semi-structured in-depth interviews, which were analyzed using thematic content analysis, Design Thinking techniques, and descriptive statistical methods.

The findings indicate that respondents view CRM systems primarily as tools that provide a strategic competitive advantage and support day-to-day operations. At the same time, they identify significant potential for further development in areas such as customer retention, customer satisfaction, and the creation of value through advisory services. Proposed areas for development include automation, the improvement of data quality, and the expansion of intelligent, predictive functionalities. The research suggests that, in the future, CRM systems could evolve beyond traditional client management functions to become value-creating platforms that actively support the growth of SMEs.

Kulcsszavak:
CRM, ügyfélkapcsolat-menedzsment, kkv-szegmens, banki értékteremtés, ügyfélélmény, tanácsadói szerep

Keywords:
CRM, customer relationship management, SME segment, banking value creation, customer experience, advisory role

DOI: 10.21405/logtrend.2025.08.1.97

1. Bevezetés

A kis- és középvállalkozások (kkv-k) az európai gazdaság egyik legfontosabb pillérét alkotják, mivel a vállalkozások 99,8%-át képviselik, és a teljes foglalkoztatás mintegy kétharmadát biztosítják (DiBella et al., 2023). A szektor Magyarországon hasonlóan meghatározó jelentőségű, hiszen a bruttó hozzáadott érték több mint 50%-ának előállításához járul hozzá, miközben az üzleti vállalkozások döntő többségét is magában foglalja (OECD, 2023). A kkv-k gazdasági és társadalmi szerepéből következően nem véletlen, hogy versenyképességük és fejlesztési lehetőségeinek vizsgálata mind a szakirodalom mind a gyakorlat egyik központi kutatási területévé vált. Fő kutatási kérdésként került megfogalmazásra, hogyan lehetnek a bankok a kkv-k kiemelt támogatói a jövő felé vezető úton, ahol egyre kiemeltebb szerepet kap az ügyfélélmény is, amelyet komplex, multidimenzionális jelenségként kell értelmezni, s amely a fogyasztó és a vállalat közötti valamennyi közvetlen és közvetett interakció eredményeként alakul ki (Lemon & Verhoef, 2016). A fogyasztó nem különálló szolgáltatáselemeket értékel, hanem az interakciók összessége alapján alakít ki benyomást a vállalatról. Ennek következtében az élmény egyszerre tartalmaz kognitív, érzelmi, érzékszervi, társas és viselkedési komponenseket, amelyek egymással kölcsönhatásban formálják az ügyfél percepcióját (Becker & Jaakkola, 2020).

A jelenlegi fogyasztók gyors reakcióidőt, személyre szabott ajánlatokat, egyszerű ügyintézést és megszakítás nélküli szolgáltatási folyamatokat várnak el. Kotler, Kartajaya és Setiawan (2024) ezt a jelenséget a Marketing 6.0 koncepciójában „seamless experience", vagyis zökkenőmentes ügyfélélményként írják le. A vállalat sikerességét egyre inkább az határozza meg, hogy mennyire képes megszüntetni az ügyfélút során felmerülő súrlódási pontokat.

A kkv-szegmens kiszolgálásában a bankok szerepe napjainkban túlmutat a hagyományos pénzügyi közvetítő funkción. Az értékteremtés egyik meghatározó forrásává válik, hogy a pénzügyi intézmények képesek-e ügyfeleiket tudásmegosztással, edukációval és stratégiai támogatással segíteni. Ennek eredményeként a bankok fokozatosan olyan komplex üzleti partnerekké fejlődnek, amelyek nem csupán finanszírozási szolgáltatásokat nyújtanak, hanem a vállalkozások fejlődését támogató menedzsmentjellegű megoldásokkal is hozzájárulnak sikerükhöz. E megközelítés keretében a bankok szerepet vállalhatnak a vállalkozásfejlesztési döntések megalapozásában, az üzleti tervezés támogatásában, a piaci lehetőségek azonosításában, valamint az adatvezérelt előrejelzések és jövőorientált elemzések biztosításában. A bank így egyre inkább olyan ökoszisztéma-szereplővé válik, amely a vállalkozás életciklusának teljes folyamatában, a kezdeti tervezéstől a hosszú távú növekedési és alkalmazkodási képességek fejlesztéséig képes értéket teremteni ügyfelei számára. Ebben a folyamatban meghatározó szerepet töltenek be a banki ügyfélkapcsolat-menedzsment (Customer Relationship Management, CRM) rendszerek, amelyek lehetővé teszik az ügyféladatok integrált kezelését, az ügyféligények mélyebb megértését, valamint a személyre szabott értékajánlatok kialakítását. A CRM-rendszerek révén a bankok nemcsak ügyfélkapcsolataikat képesek hatékonyabban menedzselni, hanem olyan adatvezérelt előrejelzéseket, üzleti információkat és fejlesztési javaslatokat is nyújtani, amelyek támogatják a kkv-k stratégiai tervezését és alkalmazkodóképességét. Ennek eredményeként a CRM a hagyományos ügyfélkezelési eszköz szerepén túl stratégiai értékteremtő platformmá válhat, amely összekapcsolja a banki szolgáltatásokat a vállalkozások működését és fejlődését támogató kiegészítő megoldásokkal. A bank így egyre inkább olyan komplex menedzsmentpartnerként jelenik meg, amely a vállalkozás életciklusának teljes folyamatában, a kezdeti üzleti tervezéstől a növekedési lehetőségek feltárásán és a kockázatok kezelésén át egészen a jövőre vonatkozó előrejelzések elkészítéséig képes támogatni ügyfeleit.

A primer kutatás célkitűzése a kkv-szegmenssel foglalkozó vezetők és kapcsolattartók tapasztalatainak, véleményének és észleléseinek mélyebb feltárása a kkv-ügyfélkezelés legfontosabb kihívásairól, a banki CRM-helyzetképről, a rendszer működéséről, hiányosságairól és fejlesztési lehetőségeiről.

2. Szakirodalom

2.1 A CRM fogalmi megközelítése

Az ügyfélkapcsolat-menedzsment (Customer Relationship Management, CRM) napjainkra a vállalatok egyik legfontosabb stratégiai eszközévé vált, amely túlmutat az egyszerű informatikai rendszereken, és átfogó üzleti filozófiaként, szervezeti szemléletként értelmezhető. A CRM fogalmának szakirodalmi megközelítései közös elemekként hangsúlyozzák az ügyfélközpontúságot, a hosszú távú kapcsolatépítést, az információk hatékony felhasználását, valamint az értékteremtést mind az ügyfelek, mind a vállalat számára.

A CRM-rendszerek képesek az ügyféladatok összegyűjtésére, elemzésére és integrálására, valamint olyan döntéstámogató információk előállítására, amelyek segítik a vállalati döntéshozatalt (Reicher, 2012). A stratégiai megközelítések közül kiemelkedik Payne (2007) definíciója, aki szerint a CRM olyan stratégiai módszer, amelynek célja a tulajdonosi érték növelése a kulcsfontosságú ügyfelekkel és ügyfélszegmensekkel kialakított hosszú távú kapcsolatokon keresztül. Payne (2007) hangsúlyozza, hogy a CRM ötvözi a kapcsolati marketing elveit és az információs technológia lehetőségeit annak érdekében, hogy tartós és kölcsönösen előnyös kapcsolatokat alakítson ki a vállalat és ügyfelei között.

Hasonlóan kapcsolatközpontú megközelítést képvisel Newell (2000), aki a CRM-et olyan folyamatként írja le, amely során a vállalat folyamatosan tanul az ügyfélinterakciókból, befolyásolja az ügyfelek magatartását, személyre szabja a kiszolgálást, valamint erősíti az ügyfél és a vállalat közötti kötődést (Agárdi és Gyulavári, 2017). Ez a meghatározás az ügyfélismeret és a személyre szabhatóság szerepét emeli ki.

A hazai marketingszakirodalomban Kenesei és Kolos (2014) a CRM-et a kapcsolati marketing és az információs technológia integrációjára épülő stratégiai rendszerként értelmezi. Megközelítésük szerint a CRM egyszerre szolgálja a vevői érték növelését és a vállalati értékteremtést az ügyfélkapcsolatok tudatos menedzselése révén. A hangsúly itt az ügyfél és a vállalat számára egyaránt létrejövő értéken van.

Mester (2007) a CRM-et összvállalati ügyfélközpontú stratégiaként határozza meg, amely a vállalati folyamatok integrációját valósítja meg egy korszerű informatikai infrastruktúra segítségével. Az ügyféladatokat egységes adattárházban kezeli, ezáltal lehetővé teszi az ügyfélfolyamatok automatizálását, az adatok elemzését és a nyereség maximalizálását. A szerző ugyanakkor hangsúlyozza, hogy az informatikai támogatás önmagában nem elegendő, az emberi tényező továbbra is meghatározó szerepet tölt be az ügyfélkapcsolatok sikeres kezelésében.

Megyeri (2009) szerint a CRM elsődleges feladata a releváns ügyféladatok összegyűjtése, elemzése és a szervezeten belüli megosztása. Az információk megfelelő áramoltatása lehetővé teszi, hogy a vállalat valamennyi funkcionális területe, a tervezéstől kezdve az értékesítésen át az utánkövetésig, ügyfélközpontú módon működjön.

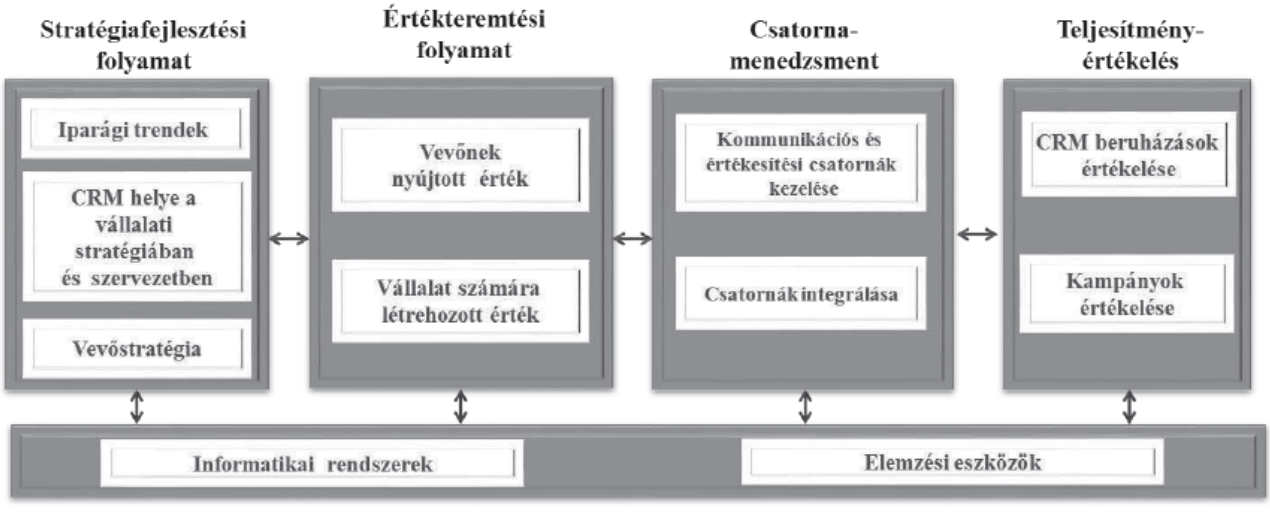
Croteau & Li (2003) úgy definiálta, mint üzleti stratégia, amely az ügyfélelégedettség és -megtartás növelésére összpontosít testreszabottabb szolgáltatások nyújtásával és nagyobb fokú reagálókészséggel. Hsieh (2009) a jó ügyfélkapcsolatok ápolását szolgáló, szervezeti használatra tervezett támogató technológiaként értelmezte. Ezen megközelítéseket vitte tovább Zarine & Saqib (2021), akik szerint a CRM egyszerűen tekinthető a szervezetek, cégek olyan stratégiai megközelítésének, amellyel hatékonyan és eredményesen használják fel erőforrásaikat (emberi tényező, technológia és folyamatok) egy olyan minőségi ügyfélszolgálat-menedzsment kidolgozása és megvalósítása érdekében, amely a szervezet számára versenyelőnyre és kiemelkedő teljesítményre váltható át.

A különböző definíciók összehasonlítása alapján megállapítható, hogy a CRM nem azonosítható egyetlen szoftverrel vagy informatikai alkalmazással. Sokkal inkább olyan komplex stratégiai rendszerként értelmezhető, amely integrálja az ügyfélkapcsolatok menedzsmentjét, az üzleti folyamatokat, az információs technológiát és a szervezeti kultúrát. Ennek megfelelően a CRM öt meghatározó di-

menziója különíthető el: az üzleti stratégia, a folyamatszervezés, az informatikai rendszer, az üzleti filozófia, valamint a szervezeti képességek és adottságok.
Összességében a szakirodalmi megközelítések alapján a CRM olyan ügyfélközpontú menedzsmentfilozófiaként és stratégiai folyamatként értelmezhető, amely az ügyféladatok rendszerszintű felhasználásával, a szervezeti folyamatok integrációjával, valamint a kapcsolati marketing és az információs technológia összehangolásával törekszik hosszú távú ügyfélérték és vállalati érték létrehozására.

2.2 A CRM rendszerek funkciói

A CRM-rendszerek működése három, egymással szorosan összekapcsolódó és egymásra épülő funkcionális réteg mentén értelmezhető. Az első szintet az analitikus CRM alkotja, amelynek elsődleges feladata az ügyféladatok gyűjtése, rendszerezése és elemzése annak érdekében, hogy támogassa a stratégiai és operatív döntéshozatalt. E réteghez kapcsolódik többek között az ügyfélszegmentáció, a válaszadási modellek kialakítása, az ügyfélleмorzsolódás vizsgálata, a termékkosár-elemzés, valamint az ügyfélérték meghatározása. Az analitikus CRM által előállított információk alapozzák meg a rendszer második, operatív rétegének működését. Az operatív CRM biztosítja az ügyfelekkel történő közvetlen kapcsolattartást és az ügyfélkiszolgálási folyamatok menedzsmentjét, miközben az elemző rétegből származó információk és ajánlások révén támogatja a személyre szabott ügyfélkezelést. A harmadik funkcionális szintet a kollaboratív CRM jelenti, amely kiterjeszti az ügyfélkapcsolatok kezelését a különböző kommunikációs és értékesítési csatornákra, elősegítve az ügyfélélmény egységességét és a szervezeti együttműködést. A CRM-rendszer hatékonysága akkor maximalizálható, ha az analitikus, operatív és kollaboratív rétegek integrált módon, egymást kölcsönösen támogatva működnek (Kaderják, 2008).
Az ügyfélkapcsolat-menedzsment (CRM) rendszerek fejlődése az elmúlt évtizedekben jelentős átalakuláson ment keresztül. Míg a CRM korai, 1.0-s generációját elsősorban a tranzakcióorientált szemlélet és az egyirányú kommunikáció jellemezte, addig a CRM 2.0 megközelítés középpontjába a kétirányú információáramlás, az ügyféllel való interakció és az üzleti folyamatok támogatása került (Bagó–Szabó, 2012). A fejlődés eredményeként a CRM-rendszerek már nem pusztán az ügyféladatok tárolását és az értékesítési folyamatok támogatását szolgálják, hanem a vállalati döntéshozatal és stratégiaalkotás meghatározó információs platformjaivá váltak.
Ezzel párhuzamosan a banki CRM funkciórendszere is jelentősen kibővült. A hagyományos ügyfélkezelési feladatokon túl a modern CRM-rendszerek támogatják az ügyfélszegmentációt, a viselkedésmodellezést, az ügyféltörténetek nyomon követését, valamint az előrejelzési és elemzési tevékenységeket. Kiemelt szerepet töltenek be az interakció- és kapcsolatmenedzsmentben, az ügyfélérték-elemzésben, a termékkosár-elemzésekben, valamint az ügyfélmegtartási és hűségprogramok menedzselésében. Emellett lehetőséget biztosítanak a lemorzsolódási és kockázatelemzések elvégzésére, a kampányok és visszaszerzési programok tervezésére, a válaszadási modellek kialakítására, valamint a kollaboratív innovációs folyamatok támogatására. A rendszerek továbbá egyre fontosabb szerepet játszanak a kimutatások, statisztikák és üzleti elemzések elkészítésében, a nyereség- és veszteségelemzésben, valamint a vezetői döntések előkészítésében. (Balázsné, 2019)
A CRM-rendszerek növekvő funkcionalitása azonban önmagában nem garantálja a szervezeti teljesítmény javulását. A technológia üzleti értéke nagymértékben attól függ, hogy a rendszer mennyire illeszkedik a vállalat folyamataihoz, szervezeti kultúrájához és döntéshozatali mechanizmusaihoz. Ahogyan Buttle és Maklan (2019) hangsúlyozzák, a CRM akkor képes valódi értéket teremteni, ha a szervezet működésének integrált részévé válik, és a felhasználók számára tényleges támogatást nyújt a mindennapi munkavégzés során. A hatékony CRM ezért nem pusztán informatikai megoldás, hanem olyan stratégiai menedzsmenteszköz, amely csökkenti a bizonytalanságot, segíti az informált döntéshozatalt, valamint támogatja az ügyfélkapcsolatok hosszú távú fejlesztését és az értékteremtést.



1. ábra: A CRM stratégiai modellje
Forrás: Agárdi – Gyulavári, 2017, p. 42.

2.3 CRM és értékteremtés

Payne (2007) kiemeli, hogy a CRM-re úgy kell tekinteni, mint folyamatok vagy tevékenységek stratégiai halmazára, amelynek szintjei az alábbi stratégiai modellben jeleníthetők meg.

Jelen tanulmány a modell értékteremtési pillérére koncentrál. Agárdi és Gyulavári (2017) bankokat és biztosítókat vizsgáló kutatása rámutat arra, hogy az ügyfélkapcsolatok menedzselésének középpontjában az ügyfelek és a vállalat számára egyaránt értéket létrehozó mechanizmusok állnak. Az eredmények alapján megállapítható, hogy az ügyfelek számára a legfontosabb előny a személyre szabott ajánlatok kialakítása, amely az egyéni igényekhez, preferenciákhoz, korábbi vásárlási magatartáshoz és csatornahasználathoz igazodó, releváns ajánlatok megjelenésében nyilvánul meg. Emellett a CRM hozzájárul a szolgáltatási színvonal emeléséhez is, mivel a kiszolgálási, kommunikációs és panaszkezelési folyamatok gyorsabbá és hatékonyabbá válnak. A naprakész ügyfélinformációk révén javul az ügyfélélmény, miközben csökken az ügyintézéshez kapcsolódó idő- és tranzakciós költség.

A vállalati oldal számára a CRM értékteremtő hatása több dimenzióban jelenik meg. A megkérdezett bankok és biztosítók kiemelt fontosságúnak tartják az ügyfél-elégedettség mérését, amely az ügyfelek számára létrehozott érték egyik legfontosabb indikátorának tekinthető. Emellett jelentős szerepet tulajdonítanak az ügyfélmegtartásnak és a lojalitás erősítésének, különösen azokban az üzleti modellekben, ahol magasabb a lemorzsolódás kockázata. Az eredmények alapján kiemelhető, hogy a lojalitás nem csupán viselkedési, hanem érzelmi dimenzióval is rendelkezik, amelynek kialakítása összetett feladat.

3. Anyag és módszer

A primer kutatással célul tűztem ki, hogy mélyebben megvizsgálom,

- Mik a banki kkv-ügyfélkezelés legfontosabb kihívásai és elvárásai?
- Mik a fő tanácsadói észlelések a banki CRM-rendszerekkel szemben a kkv-szegmensben?
- Mik a javaslatok a CRM-rendszer fejlesztésével kapcsolatban?

A kutatás kvalitatív technikával, ezen belül mélyinterjús megkérdezéssel valósult meg. A kvalitatív kutatás alkalmas a leginkább a megismerésre, a feltárásra és a megértésre. Lehetőséget ad a válaszadók gondolkodásának, véleményalkotási folyamatának, szokásainak, s attitűdjeinek mélyebb vizsgálatára. A 2025. őszi felmérés keretében vizsgáltam a 7 hazai, nagybank (OTP Bank, UniCredit Bank, CIB Bank, MHB Bank, K&H Bank, Erste Bank, Raiffeisen Bank) kkv ügyfelekkel foglalkozó vezetőit és tanácsadóit, referenseit. A mintavétel 2025. őszén önkényes kiválasztással, majd a megkérdezettek továbbajánlással valósult meg, ennek köszönhetően 18 főt sikerült bevonni. A válaszadók 71%-ának több mint 10 éves, 29%-nak pedig 3-5 év és 5-10 év tapasztalata van a kkv-szegmens kezelésében.

Az interjúk feldolgozása kvalitatív tematikus tartalomelemzés módszerével történt. Az elemzés során az interjúk szöveganyagát többszöri áttekintést követően kódoltam, majd a hasonló jelentéstartalmú válaszokat témakörökbe és alkategóriákba rendeztem, s vizsgáltam az egyes témák előfordulási gyakoriságát is. A kategóriákhoz kapcsolódó említésszámok nem statisztikai reprezentativitást, hanem az egyes témák relatív hangsúlyát mutatják a vizsgált szakértői körben. A kialakított kategóriák lehetővé tették a banki kkv-ügyfélkezelés kihívásainak, a CRM-rendszerekkel kapcsolatos tapasztalatoknak és a fejlesztési javaslatoknak a strukturált feltárását. A kérdések közé került néhány olyan tétel, amelyeket hétfokozatú Likert-skálán (1 = egyáltalán nem jellemző, 7 = teljes mértékben jellemző) kellett értékelni. Az ezekből számított átlagértékek elsősorban az egyes tényezők relatív megítélésének szemléltetését célozták. A kkv-szegmenssel foglalkozó szakértők főbb észleléseit az empátiatérképbe illesztettem, s mutattam be. A Design Thinking megközelítésben alkalmazott eszköz lehetővé teszi a vizsgált szereplők nézőpontjainak, tapasztalatainak és szükségleteinek rendszerezett megjelenítését. Az interjúk során feltárt válaszok tematikus kódolását követően az empátiatérkép megfelelő dimenzióiba kerültek besorolásra (például: mit lát, mit hall, mit gondol és érez, mit mond és tesz, valamint milyen fájdalompontjai és elvárásai vannak).

4. Eredmények

A banki CRM-rendszerek általános megítéléséhez 1-7 fokozatú skálát alkalmaztam. A válaszadók összességében mérsékelten pozitívan értékelték a banki CRM-rendszerek szerepét a kkv-ügyfélkezelésben. A legmagasabb átlagérték (5,9) arra vonatkozott, hogy a fejlett CRM-rendszerek jelentős versenyelőnyt biztosíthatnak a pénzügyi intézmények számára, ami arra utal, hogy a szakértők stratégiai jelentőséget tulajdonítanak az ügyfélkapcsolat-menedzsment technológiai támogatásának. Szintén viszonylag magas értéket kapott az adminisztratív terhelés megítélése (5,3), amely arra enged következtetni, hogy jelentős a rögzítési és dokumentációs feladatok száma. A mindennapi munkavégzés támogatásának és az ügyfélérték növelésének megítélése egyaránt 4,9-es átlagot ért el. A válaszadók szerint a CRM-rendszerek érzékelhetően hozzájárulnak a tanácsadói munka támogatásához és az ügyfélkapcsolatok fejlesztéséhez, ugyanakkor ezen a területen még jelentős fejlesztési potenciál mutatkozik. Az ügyfelek elégedettségéhez (4,6) és különösen az ügyfélmegtartáshoz (4,4) való hozzájárulást a válaszadók visszafogottabban ítélték meg. Ez arra utalhat, hogy a jelenlegi CRM-rendszerek elsősorban operatív és információs támogatást nyújtanak, azonban az ügyfélhűség és a hosszú távú ügyfélkapcsolatok erősítése terén még nem képesek teljes mértékben kihasználni a bennük rejlő lehetőségeket.

Az eredmények alapján megállapítható, hogy a vizsgált szakemberek a CRM-rendszereket elsősorban stratégiai versenyelőnyt biztosító és a napi munkát támogató eszközként értékelik, miközben a valódi ügyfélérték-teremtéshez, az ügyfél-elégedettség növeléséhez és az ügyfélmegtartás erősítéséhez kapcsolódó hatásokat egyelőre mérsékeltebbnek érzékelik. A kkv-ügyfélkezelés legfontosabb kihívásaihoz az alábbi 5 kiemelt területet emelték ki az interjúalanyok:

1. Makrogazdasági bizonytalanság (5 említés): gazdasági környezet kiszámíthatatlansága, infláció és emelkedő működési költségek, piaci kereslet ingadozása, finanszírozási nehézségek, szabályozási és adózási változások.
2. Verseny és ügyfélmegtartás (4 említés): erősödő piaci verseny, ügyfélszerzés növekvő költségei, vevői lojalitás csökkené-

se, megkülönböztető értékajánlat kialakításának szükségessége.
3. Digitalizáció és innováció (4 említés): digitális technológiák alkalmazása, CRM-rendszerek fejlesztése, automatizációs megoldások bevezetése, innovációs képességek erősítése.
4. Személyre szabott kiszolgálás (2 említés): egyedi ügyféligények kezelése, személyre szabott ajánlatok és kommunikáció.
5. Utódlás és generációváltás (1 említés): családi vállalkozások generációváltási kihívásai, tudásátadás és vezetőváltás kérdései.

A kkv-k bankokkal szembeni legfontosabb elvárásként elsősorban a digitalizációt és az online ügyintézést tekintik. A válaszadók szerint kiemelten fontosak a könnyen használható digitális platformok, a papírmentes ügyintézés és a korszerű online csatornák. Szorosan kapcsolódik ehhez a gyorsaság igénye, amely az információszolgáltatásban, a rövid ügyintézési időben és a finanszírozási döntések felgyorsításában is elvárás.

A digitalizáció és megbízható elektronikus rendszerek mellett továbbra is meghatározó szerepet kap a személyes kapcsolattartás, a hozzáértő és elérhető tanácsadók jelenléte. A vállalkozások emellett kedvező költségeket és átlátható árazást várnak el, amelyek megkönnyítik a banki szolgáltatások összehasonlítását és igénybevételét.

Többen említették a rugalmasság, a személyre szabott kiszolgálás, valamint a folyamatos rendelkezésre állás ügyfél oldali elvárását. Egyes válaszokban az is megfogalmazódott, hogy a banki rendszerek képesek legyenek együttműködni a vállalkozások által használt számlázó- és könyvelőszoftverekkel.

A válaszok alapján a CRM-rendszer nélkülözhetetlen funkciója az egységes és naprakész ügyféladatok és ügyfélkép biztosítása, amely lehetővé teszi az ügyfelek pénzügyi helyzetének, termékhasználatának, számlaforgalmának és kapcsolattörténetének egy helyen történő áttekintését. Kiemelt jelentőséget tulajdonítanak a proaktív ügyfélkezelést támogató figyelmeztetéseknek és eseményjelzéseknek, amelyek lehetővé teszik az időben történő kapcsolatfelvételt és üzleti lehetőségek azonosítását. Fontos funkcióként került említésre még az értékesítéstámogatás, a feladat- és aktivitásmenedzsment, valamint a vezetői riportálás.

Az interjúk alapján a CRM-rendszerek legfontosabb támogatási területe az értékesítési folyamatok menedzsmentje, amelyet 5 válaszadó is említett. Ezt követte az ügyfélkapcsolatok ápolása és az ügyfélmegtartás támogatása (4 említés), valamint az ügyféladatok központosított kezelése, illetve a folyamatkövetési és automatizációs funkciók (3-3 említés). Kisebb gyakorisággal jelent meg a marketing- és kampánymenedzsment, valamint a riportálási és döntéstámogatási funkciók szerepe. Az eredmények arra utalnak, hogy a kkv-k elsősorban operatív és értékesítési támogatási eszközként tekintenek a CRM-re, ugyanakkor egyre inkább felismerik annak stratégiai jelentőségét az ügyfélkapcsolatok fejlesztésében, az adatvezérelt működés kialakításában és a hosszú távú ügyfélérték növelésében.

CRM-rendszerek hiányosságai és fejlesztési elvárásai kapcsán az alábbi problématerületek azonosíthatók (1. táblázat)

A válaszok rámutatnak, hogy a CRM-rendszerekben rejlő lehetőségek kiaknázását elsősorban a felhasználóbarát működés hiánya, a nem megfelelő adatminőség, valamint a jelentős adminisztrációs terhek akadályozzák. Több válaszadó szerint a CRM-rendszer gyakran nem értékteremtő eszközként, hanem kötelező adminisztratív felületként jelenik meg a mindennapi munkában. A jelenlegi rendszerek sok esetben még nem támogatják megfelelően a proaktív ügyfélkezelést, az ügyféligények előrejelzését és a személyre szabott ajánlások kialakítását. A válaszadók egy része ezért AI-alapú, valós idejű adatfeldolgozásra és intelligens ajánlórendszerekre épülő CRM-megoldásokat tartana szükségesnek.

A banki tanácsadók és referensek a CRM-rendszerek fejlesztését elsősorban négy irányban tartják szükségesnek:

1. Naprakészebb és szélesebb körű adatok biztosítása, beleértve külső adatforrások integrálását.
2. Adminisztrációcsökkentés és automatizáció, amely több időt szabadíthat fel az ügyfélkapcsolatok kezelésére.
3. Mesterséges intelligenciára épülő döntéstámogatás, amely képes ügyféligényeket felismerni, ajánlásokat készíteni és priorizálni az ügyfélportfóliót.
4. Az értékesítési és cross-selling funkciók erősítése, hogy a CRM ne csupán adatnyilvántartó, hanem üzletfejlesztési eszköz legyen.

Problématerületek	**Említett problémák**
1. Adatminőségi problémák (Említések száma: 3)	• Nem naprakész ügyféladatok • Késedelmes információfrissülés • Hiányos vállalati információk
2. Hatékonysági problémák (Említések száma: 4)	• Magas adminisztrációs terhelés • Manuális adatbevitel • Többszörös adatrögzítés
3. Felhasználói élmény és használhatósági problémák (Említések száma: 2)	• Lassú rendszer • Körülményes kezelés
4. Intelligens ügyfélkezelés támogatása (Említések száma: 3)	• Sablonos ügyfélkezelés • Ágazatspecifikus ajánlások hiánya • Korlátozott üzletfejlesztési támogatás

1. táblázat: A banki CRM-rendszerek fő problématerületei az interjúk alapján
Forrás: saját szerkesztés mélyinterjús felmérés alapján

A mélyinterjús felmérés eredményeit az empátiatérkép sablonjába illesztve szemléltetem, s összegzem a kkv-szegmens ügyfélkezelésében tapasztalt szakértők észleléseit, gondolatait (2. ábra).

Megállapítható, hogy a kkv-banki kapcsolat fókusza a partnerség felé vezet, ebben egyre nagyobb jelentőséget kap a tanácsadás, a proaktív támogatás, az üzleti lehetőségek feltárása és a stratégiai együttműködés. A kkv-k gyors, papírmentes és online ügyintézést várnak el, de továbbra is igénylik a személyes kapcsolattartást és a szakértői támogatást. Bár a szakemberek versenyelőnyt tulajdonítanak a CRM-rendszereknek, a mindennapi gyakorlatban ezek elsősorban értékesítési, adminisztratív és nyilvántartási funkciókat látnak el. Az ügyfélélmény növelésében, az ügyfélmegtartásban és az üzletfejlesztés támogatásában rejlő potenciál csak részben tud érvényesülni. A válaszok alapján a magas adminisztrációs terhelés a banki tanácsadók egyik legjelentősebb fájdalompontja. Többen érzékelik úgy, hogy a CRM-rendszer több időt vesz el az ügyfelektől, mint amennyit számukra visszaad. Az interjúk alapján kiemelt elvárás az egységes ügyfélkép, a naprakész információk és a különböző adatforrások integrálása. A válaszadók ugyanakkor nem pusztán több adatot szeretnének látni, hanem olyan információkat, amelyek segítik az ügyféligények felismerését, a kockázatok előrejelzését és az üzleti lehetőségek azonosítását.

A szakemberek egy prediktív és intelligens CRM-rendszer képét villantják fel, amely képes előre jelezni az ügyféligényeket, figyelmeztet az üzleti lehetőségekre, segíti a prioritások meghatározását, ágazatspecifikus ajánlásokat készít, támogatja a tanácsadói döntéshozatalt. A kkv-k gyorsabb, egyszerűbb, átláthatóbb és relevánsabb kiszolgálást szeretnének. A problémák jelentős része (adatminőség, lassú folyamatok, többszörös adatrögzítés, rendszerszéttagoltság) olyan súrlódási pontként jelenik meg, amely rontja az ügyfélélményt és a tanácsadói hatékonyságot egyaránt.

A banki CRM-rendszereket a jövőben egy integrált értékteremtő platformként tudják elképzelni a válaszadók, így a fejlett banki CRM-rendszerek nem csupán az ügyfélélményt és a lojalitást javítják, hanem a KKV-k dinamikus képességeinek fejlesztésén keresztül hozzájárulnak azok hosszú távú versenyképességéhez és alkalmazkodóképességéhez. A dinamikus képességek elmélete szerint a szervezeteknek képesnek kell lenniük a környezeti változások és lehetőségek felismerésére, valamint erőforrásaik és folyamataik folyamatos átalakítására (Teece, 2007). A CRM-rendszerből származó ügyféladatok, elemzések és tanácsadói információk segíthetnek a vállalkozásnak a környezet változásainak korábbi felismerésében. (pl. számlaforgalom elemzése, cash-flow előrejelzések, iparági benchmarkok, piaci trendekről szóló információk megosztása, ágazati kockázatok korai jelzése, stb.) A környezeti változásokra való reagálást pedig támogathatják az előre jóváhagyott hitelkeretek, lízing- és faktoringmegoldások, pályázati előfinanszírozás; exportfinanszírozás, beruházási



2. ábra: Empátiatérkép a kkv ügyfelekkel foglalkozó szakértők nézőpontjából
Forrás: saját szerkesztés mélyinterjús felmérés és a presentationgo.com sablonja alapján

hitelek. A szervezeti megújuláshoz pedig segítséget jelenthet az üzleti tanácsadás, cash-menedzsment eszközök, fintech partnerségek, ERP-integrációk, tehát olyan Beyond Banking (bankoláson túli szolgáltatásokat nyújt, amelyek nem csupán pénzügyi termékeket kínál, hanem az ügyfelek üzleti működését támogató kiegészítő szolgáltatásokat is.

Következtetések, javaslatok

A szakirodalmi áttekintés rámutatott arra, hogy a CRM nem tekinthető pusztán informatikai alkalmazásnak, hanem olyan stratégiai menedzsment- és értékteremtő rendszernek, amely az ügyfélkapcsolatok tudatos fejlesztésén, az információk integrált kezelésén és a hosszú távú kapcsolatépítésen keresztül járul hozzá a vállalati teljesítmény növeléséhez (Payne, 2007; Kenesei és Kolos, 2014; Buttle és Maklan, 2019). A primer kutatás eredményei összességében megerősítik ezt a megközelítést, ugyanakkor arra is rámutatnak, hogy a banki gyakorlatban a CRM-rendszerek stratégiai és értékteremtő potenciálja még nem teljes mértékben realizálódik.

Payne (2007) CRM-modellje szerint az ügyfélkapcsolat-menedzsment központi eleme az ügyfél és a vállalat számára egyaránt értéket teremtő folyamatok kialakítása. A mélyinterjúk eredményei alapján a banki szakemberek szintén kiemelt jelentőséget tulajdonítanak a CRM-rendszerek versenyelőnyt teremtő szerepének, ugyanakkor az ügyfél-elégedettséghez és ügyfélmegtartáshoz való hozzájárulásukat már mérsékeltebben értékelték. Ez arra utal, hogy a CRM-rendszerek jelenleg elsősorban az operatív működés támogatásában és az értékesítési folyamatok menedzsmentjében erősek, míg az ügyfélélmény és a hosszú távú értékteremtés területén még jelentős fejlesztési lehetőségek mutatkoznak.

A kutatás eredményei alátámasztják Kaderják (2008) háromrétegű CRM-modelljének relevanciáját is. Az interjúalanyok által legfontosabbnak tartott funkciók, mint az egységes ügyfélkép, a riportálás, a figyelmeztető jelzések és az ügyféladatok kezelése elsősorban az operatív és analitikus CRM-rétegekhez kapcsolódnak. Ugyanakkor a válaszadók által megfogalmazott fejlesztési igények, különösen a mesterséges intelligenciára épülő ajánlórendszerek, az ügyféligények előrejelzése és a külső adatforrások integrációja, egyértelműen az analitikus CRM szerepének további erősítését vetítik előre. A szakirodalomban hangsúlyosan megjelenő ügyfélközpontúság és személyre szabás (Newell, 2000; Agárdi és Gyulavári, 2017) szintén visszaköszön a kutatás eredményeiben. A válaszadók szerint a kkv-ügyfelek növekvő mértékben várják el az egyedi igényekhez igazodó kommunikációt, a proaktív kapcsolattartást és a személyre szabott ajánlatokat. Ez összhangban áll Becker és Jaakkola (2020) ügyfélélmény-modelljével, amely szerint az ügyfélélmény nem egyetlen tranzakció eredménye, hanem az ügyfél és a szervezet közötti interakciók összességéből épül fel. A kutatás emellett közvetetten megerősíti Kotler, Kartajaya és Setiawan (2024) „seamless experience" koncepcióját is. A kkv-k által megfogalmazott legfontosabb elvárások között a digitalizáció, az egyszerű online ügyintézés, a gyors reakcióidő és az integrált rendszerek szerepeltek. Mindez azt mutatja, hogy az ügyfélélmény fejlesztésének egyik legfontosabb feltétele a különböző ügyfélkapcsolati csatornák és adatforrások egységes kezelése, amely a kollaboratív CRM-rendszerek egyik alapvető funkciója.

Különösen fontos eredmény, hogy a válaszadók által megfogalmazott jövőbeni fejlesztési irányok jelentős mértékben túlmutatnak a hagyományos CRM-funkciókon. Az AI-alapú döntéstámogatás, az előrejelzések készítése, az ágazatspecifikus ajánlások kialakítása és a vállalkozásfejlesztési támogatás iránti igény azt jelzi, hogy a banki CRM-rendszerek fejlődése a tranzakcióorientált ügyfélkezeléstől az intelligens, prediktív és tanácsadói jellegű ügyfélkapcsolat-menedzsment irányába mozdul el. Ez szorosan kapcsolódik a tanulmány bevezető részében bemutatott „beyond banking" szemlélethez, amely szerint a jövő bankja nem csupán finanszírozó intézményként, hanem a kkv-k fejlődését támogató stratégiai partnerként jelenik meg.

Az ügyfélkapcsolat-menedzsment valódi értéke nem az adatkezelésben vagy az adminisztráció támogatásában rejlik, hanem abban a képességében, hogy a rendelkezésre álló információkat üzleti tudássá és ügyfélértékké alakítsa. A kkv-banki kapcsolatok jövőjében a CRM-rendszerek várhatóan egyre inkább olyan intelligens értékteremtő platformokká válnak, amelyek egyszerre támogatják az ügyfélélmény fejlesztését, a tanácsadói munkát és a vállalkozások stratégiai fejlődését.

Kutatási korlátok és további kutatási irányok

A kutatás kvalitatív módszertanon és korlátozott elemszámú szakértői mintán alapult, ezért az eredmények nem tekinthetők statisztikai értelemben reprezentatívnak. A kutatás ugyanakkor mélyebb betekintést nyújtott a hazai nagybankok kkv-szegmensben dolgozó szakembereinek észleléseibe és tapasztalataiba. A jövőben érdemes lenne a vizsgálatot kiterjeszteni a kkv-ügyfelek oldalára is, összehasonlítva a vállalkozások és a banki tanácsadók elvárásait. További kutatási lehetőséget kínál a mesterséges intelligenciával támogatott CRM-rendszerek, a prediktív elemzések, valamint a banki ökoszisztéma-szolgáltatások ügyfélélményre és ügyfélértékre gyakorolt hatásának vizsgálata. Ez hozzájárulhat annak jobb megértéséhez, hogy a digitális transzformáció miként alakítja át a bankok és a kkv-k közötti kapcsolatot a következő években.

IRODALOMJEGYZÉK

- Agárdi, I., & Gyulavári, T. (2017): CRM-stratégiá a bank-és biztosítási szektorban. *Vezetéstudomány*, XLVIII. évf. (2), http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2712/1/VT_2017n2p40.pdf,
- DOI: 10.14267/VEZTUD.2017.02.04
- Bagó, P., & Szabó, Gy. (2012): Hogyan kezeljük a "közösségi ügyfeleket"?- Social CRM marketing és IT megközelítésben. Vezetéstudomány, XLIII. évf. (9), http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2112/1/vt2012n09p35.pdf
- Balázsné, L. M. (2019): CRM Systems and DNA of Bank Customers
- LOGISZTIKA - INFORMATIKA - MENEDZSMENT 4 : 1 pp. 89-105. , 17 p. (2019) https://real-j.mtak.hu/18747/1/LIM-2019-1.pdf
- Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: Fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science, 48*(4), 630–648. https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x
- Buttle, F., & Maklan, S. (2019). Customer relationship manage-

ment: Concepts and technologies (4th ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780429275210
- Croteau, A.-M., & Li, P. (2003). Critical success factors of CRM technological initiatives. Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 20(1), 21–34. https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2003.tb00303.x
- Di Bella, L., Katsinis, A., Lagüera-González, J., Odenthal, L., Hell, M., Lozar, B. (2023): Annual Report on European SMEs 2022/2023, Publications Office of the European Union, Luxemburg. 10.2760/028705 (online)
- Hsieh, M. (2009). A case of managing customer relationship management systems: Empirical insights and lessons learned. International Journal of Information Management, 29(5), 416–419. doi.org
- Kaderják, Gy. (2008): Ügyfélkapcsolat-menedzsment (CRM) rendszerek elmélete és gyakorlati alkalmazása,
- http://www.agr.unideb.hu/if2008/kiadvany/papers/B36.pdf
- Kenesei, Zs., & Kolos, K. (2014): Szolgáltatásmarketing-és menedzsment. Budapest: Alinea Kiadó
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2024). *Marketing 6.0: The future is immersive*. Wiley.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing, 80*(6), 69–96. https://doi.org/10.1509/jm.15.0420
- Megyeri, E. (2009): CRM-Ügyfélkapcsolat Menedzsment-CRM a pénzügyi szolgáltató szektorban, p. 430-439.
- Mester, Cs. (2007): A CRM hatalma, avagy ügyfélkezelés a magyar általános vállalati gyakorlatban, PhD értekezés, Miskolc, http://midra.uni-miskolc.hu/document/5628/1215.pdf
- OECD (2023), *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2023*, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/342b8564-en
- Payne, A. (2007): CRM-kézikönyv Ügyfélkezelés felsőfokon. Budapest: HVG Kiadó
- Saqib, M., & Zarine, R. (2021). Evaluating Customer Relationship Management (CRM) as a business knowledge and intelligence management tool. iRASD Journal of Management, 3(2), 171–184. https://doi.org/10.52131/jom.2021.0302.0036
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, 28(13), 1319-1350. https://doi.org/10.1002/smj.640