

SZAKDOLGOZAT

Hallgató neve: Jenei Máté

2025



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Szent István Campus
Kereskedelem és Marketing alapképzési szak

**CRM(Customer Relationship Management) Ügyfélkapcsolat-
kezelése és alkalmazása, elemzése a bank szektorban: üzleti és
marketing megközelítés**

Belső konzulens: Dr. Bringye Bernadett
egyetemi docens

**Belső konzulens
intézete/tanszéke:** **MATE Gödöllő**

Vidékfejlesztés és Fenntartható
Gazdasági Intézet

Készítette: **Jenei Máté**

MATE, Szent István Campus, Gödöllő

2025

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	4
2. Szakirodalmi háttér.....	6
2.1. A CRM definíciójának áttekintése és relevanciája a vállalati működésben.....	6
2.2. Digitális ügyfélélmény és CRM a bankszektorban.....	8
2.2.1. A CRM rendszerek szerepe a digitális csatornákon történő ügyfélinterakciókban	9
2.2.2. CRM a banki szektorban	14
2.2.3. Szabályozások a CRM-mel összefüggésben	21
2.3. Az e-CRM és az omnichannel megoldások és hatásuk a fogyasztói magatartás alakulására, az ügyfélélmény kialakítására.....	23
3. A kutatás módszertana	36
4. A kutatás eredményei - ügyfélkapcsolatok digitalizációja a hazai bankrendszerben	40
4.1. Magyarország kereskedelmi bankjai, szerepük és jellemzőik	40
4.2. Az OTP ügyfélkapcsolat-kezelési rendszerének változása a digitalizáció hatására .	44
4.3. A kérdőíves kutatás eredményei.....	49
5. Következtetések, javaslatok.....	58
6. Összefoglalás	63
Irodalomjegyzék	67
MELLÉKLET.....	73
1. számú melléklet: Az elavult és a versenyképes üzleti modell összehasonlítása.....	73
2. számú melléklet: Primer kutatás: Online kérdőíves ügyfélelégedettségi felmérés az OTP Banknál.....	74
NYILATKOZAT.....	77
NYILATKOZAT.....	79
NYILATKOZAT.....	80

1. Bevezetés

Az OTP Bank lakossági ügyfélszolgálatán dolgozom a budapesti régióban lassan három éve, így közvetlen tapasztalatokkal rendelkezem az ügyfélkapcsolatok menedzselése terén. Munkám során számos ügyféltípussal találkozom, amelyek között egyre nagyobb szerepet kapnak a digitális szolgáltatásokat preferáló ügyfelek, valamint azok, akik a személyes ügyintézésért részesítik előnyben.

Az ügyfélkapcsolatok hatékonyságának és minőségének javítása kiemelten fontos a mai banki környezetben, ahol a technológiai fejlődés és az ügyfelek növekvő elvárásai állandó alkalmazkodást igényelnek. Ez különösen releváns a piaci verseny fokozódása és a banki digitalizáció térnyerése miatt. A kutatás időszerűségét tovább növeli az a tény, hogy a személyes tapasztalataim alapján az ügyfélelégedettség növelése érdekében célszerű alaposabb vizsgálatot végezni az ügyfélkapcsolati stratégiák hatékonyságáról és az ügyfelek változó igényeiről.

Nagyon fontos felismerni azt a tendenciát, amely a versenyző piaci környezetben működő vállalatokra jellemző: a fennmaradás és a fejlődés alapfeltétele a folyamatos megújulás, valamint az olyan megoldások keresése, amelyek versenyelőnyt biztosítanak. Ugyanakkor az is jól látható, hogy ezek az előnyök csak átmenetiek, így a vállalatoknak állandóan készen kell állniuk a változtatásokra és az új irányokra.

Az 1980-as és 1990-es években a termékközpontú szemlélet volt jellemző, ez azonban a 2000-es évekre már nem jelentett tartós előnyt, mivel a versenytársak is hozzáfértek, ahhoz a kialakult vállalatirányítási rendszerekhez. A vállalatoknak állandóan készen kellett állniuk változtatásokra és új irányokra. Ennek hatására alakult ki az ügyfélkapcsolat-kezelési rendszerek (CRM- Customer Relationship Management) iránti igény, amelynek célja, az ügyfelek igényeinek mélyebb megértése és a velük való kapcsolat tudatos építése. 21. századi technológiai lehetőségei új dimenziót nyitottak az ügyfélkezelésben, amely mára a versenyelőny megszerzésének és megtartásának egyik legfontosabb eszközévé vált.

Szakdolgozatom elkészítése során két célt fogalmaztam meg. Az elsőcélom a CRM definíciójának történeti áttekintése és annak bemutatása, miként vált a vállalati működés alapvető elemévé. Ezt elsősorban a szakirodalmi háttér lefektetésével kívánom

megvalósítani. A másodlagos kutatási célom pedig az, hogy átfogó képet adjak Magyarországi kereskedelmi bankjairól, feltárjam gazdasági szerepüket, valamint elemezzem a hazai piacon betöltött meghatározó jellemzőiket.

Kutatási témám fő pontja az OTP Bank CRM stratégiájának fejlődése a digitalizáció tükrében. Ennek keretében az alábbi kutatási kérdésekre keresem a válaszokat:

- Milyen szerepet játszanak a CRM rendszerek a digitális csatornákon történő ügyfélinterakciókban?
- Hogyan változott az OTP ügyfélkapcsolat-kezelési rendszere a digitalizáció hatására?
- Omni-channel megoldások szerepe az egységes ügyfélélmény kialakításában?
- Milyen fejlemények várhatók a banki szektor jövőbeni működésében?

Annak érdekében, hogy a fenti kutatási kérdésekre adekvát válaszokat adhassak, komplex kutatási módszertant alkalmazok. Ennek keretében elsősorban a hivatalos weboldalak segítségével bemutatom a hazai kereskedelmi bankokat, valamint a köztük lévő piaci erőviszonyokat. Ezt követően részletesen feltárom az OTP Az OTP ügyfélkapcsolat-kezelési rendszerének változását a digitalizáció hatására, különös tekintettel a CRM kínálat elemeire. Végül pedig egy online primer kutatást készítek az ügyfélelégedettség vizsgálatára az OTP Bank ügyfeleinek körében. A három kutatási rész eredményeiből olyan releváns következtetéseket kívánok levonni és olyan konkrét javaslatokat fogalmazok meg, amelyek jövőbe mutatóak, és alkalmasak az OTP CRM-rendszerének további fejlesztésére és az ügyfélelégedettség fokozására.

2. Szakirodalmi háttér

A digitális technológia gyors ütemű fejlődése és a fogyasztói elvárások átalakulása a pénzügyi szektorban is alapjaiban formálta át az ügyfélkiszolgálás logikáját. A hagyományos értékesítési és kapcsolattartási csatornákat egyre inkább felváltják a személyre szabott, valós idejű és adatvezérelt ügyfélélményre épülő megoldások, melyekben a CRM rendszerek és az omnichannel platformok kulcsszerepet töltenek be. A fejezet célja annak feltárása, hogy a digitális ügyfélélmény hogyan válik a bankok versenyképességének meghatározó tényezőjévé, valamint miként illeszkednek ebbe a folyamatba a fejlett ügyfélkapcsolatkezelő rendszerek, az egységes csatornahasználatot lehetővé tevő technológiák és a bankolás jövőjét kijelölő innovációk.

2.1. A CRM definíciójának áttekintése és relevanciája a vállalati működésben

A Customer Relationship Management (CRM) elméleti alapjainak megértéséhez szükséges visszanyúlni a kapcsolatmarketing koncepciójához, amelynek elméleti kereteit elsőként Berry (1983), az IMP Csoport kutatói – különösen Ford (1990) – valamint Christopher és munkatársai (1991) fektették le. A kapcsolatmarketing szemléletének egyik legnagyobb horderejű hozzájárulását Reichheld és Sasser (1990) szolgáltatották, akik a Bain & Co. által végzett empirikus kutatások alapján mutatták ki az ügyfélmegtartás nyereségességre gyakorolt hatását. Elemzéseik szerint már egy 5%-os megtartási ráta-növekedés is az ügyfelek átlagos élettartam-értékének 35 és 95 százalék közötti emelkedéséhez vezethet, ami a vállalati jövedelmezőség szempontjából meghatározó előnyt jelent (Reichheld, 1996, p. 36).

Reichheld (1996) részletesen kifejtette, hogy az ügyfelek megtartása miért jár együtt hosszú távon magasabb jövedelmezőséggel. Egyrészt a visszatérő ügyfelek ismételt vásárlásaiból származó bevétel folyamatos és kiszámítható forrást biztosít a vállalat számára. Másrészt a meglévő ügyfélkör fenntartása jelentősen csökkenti a marketing- és akvizíciós költségeket, mivel az új ügyfelek megszerzése jellemzően magasabb erőforrás-ráfordítást igényel. Emellett a lojális ügyfelek gyakran ajánlják a vállalatot saját kapcsolati hálójukban, amely új ügyfelek organikus bevonását eredményezheti.

Az érzékenység csökkenése szintén a bizalmon alapuló kapcsolat természetes következménye: a márkát ismerő és értékelő ügyfelek kevésbé reagálnak negatívan az árváltozásokra, hajlandók prémium árat fizetni a megszokott minőség és szolgáltatási színvonal fenntartásáért. Továbbá, a kapcsolat elmélyülésével megnövekszik a keresztértékesítés lehetősége, hiszen a vállalatnak lehetősége nyílik további termékek vagy szolgáltatások ajánlására az ügyfél igényeinek pontosabb ismeretében. Végezetül, a meglévő ügyfelek kiszolgálása általában kevesebb erőforrást igényel, mivel jól ismerik a vállalat működését, termékeit és szolgáltatásait, ezáltal kevesebb hibát, panaszt vagy ügyfélszolgálati beavatkozást generálnak. E szempontok együttesen magyarázzák azt, hogy az ügyfélmegtartás a CRM-rendszerek és a stratégiai marketinggondolkodás egyik legnagyobb jelentőségű pillérévé vált. (Reichheld, 1996)

A vevőorientált üzleti szemlélet térnyerésével a korábbi „tömegtermelésen” és „tömegmarketingen” alapuló megközelítések fokozatosan háttérbe szorulnak, és helyüket olyan új modellstruktúrák veszik át, amelyekben az ügyfélkapcsolatok kezelése stratégiai jelentőségűvé válik (Gilmore és Pine, 2000). E paradigmaváltás egyik legfőbb következménye, hogy az ügyfélkapcsolatok életciklusa a vállalati működés meghatározó tényezőjévé lép elő. Az ügyfélmegtartás és az ügyfélprofitabilitás nem csupán marketing- vagy értékesítési szempontból bír relevanciával, hanem szerves részévé válik a vállalat általános nyereségességére és a részvényesi értékteremtésre irányuló stratégiai célkitűzéseknek (Rountree, 2001). Ebben a közegben az új generációs CRM-eszközök, így például az internetes és intranetes platformok, valamint az adattárházak alkalmazása kiemelt szerephez jut, mivel e technológiák hatékonyabb információkezelést, gyorsabb döntéshozatalt és az egyedi ügyfélkapcsolatok tudatosabb építését teszik lehetővé (Bielski, 2001).

Ahogy az az 1. számú Mellékletben is látható, a globalizáció és a piacra lépés gyorsaságának követelményei napjainkra megkerülhetlenné váltak, s e környezetben a vállalatokat arra készítetik, hogy újradefiniálják működési struktúrájukat. A versenyképesség megőrzése érdekében szükségessé válik a stratégiai döntéshozatal és a szervezeti felépítés olyan irányú módosítása, amely lehetővé teszi a piacra lépési idő csökkentését, valamint a valós idejű működés és reagálás képességét. Ennek jegyében új üzleti modellként jelenik meg a „kiterjesztett vállalat” fogalma, amely folyamatos hálózati kapcsolatban áll

ügyfeleivel, beszállítóival, partnereivel és munkavállalóival. E modell megvalósításához olyan szervezeti formák kialakítása szükséges, amelyek egyszerre biztosítják a hatékonyság, a rugalmasság és a reakcióképesség magas szintjét, elősegítik az érintettek közötti információáramlást, valamint képesek a szervezeti–környezeti kapcsolatok dinamikus, ügyféligényekre épülő alakítására.

A digitális technológiák által biztosított új lehetőségek hatására megszűnnek azok a térbeli és időbeli korlátok, amelyek korábban a versenyt szabályozták, ezáltal sürgetővé válik a belső vállalati folyamatok teljes körű újratervezése (Brown, 2000b; Burn, 1989; Galliers és Baets, 2000). Az átalakulás célja nem pusztán az operatív hatékonyság növelése, hanem a stratégiai alkalmazkodóképesség fokozása is: ennek érdekében elengedhetetlen a versenyképesség megerősítése, az innovációs kapacitás növelése, a reakcióidő lerövidítése, a profitabilitás fokozása, valamint az ügyfélszám, az ügyfél-elégedettség és az ügyfélhűség tartós bővítése.

2.2 Digitális ügyfélélmény és CRM a bankszektorban

A Customer Relationship Management (CRM) egy olyan stratégia az ügyfelek kezelésére, mely a csoportként való kezelésük helyett aaz egyéni vásárlók megértésére összpontosít, (Lambert, 2010). A CRM a modern marketing egyik kulcsfontosságú eszköze, amelyet mind fejlett, mind fejlődő gazdaságokban alkalmaznak. A banknak teljes körű ügyfélképre van szüksége a különböző rendszerekből származó adatok alapján. Ha a bank nyomon tudja követni az ügyfelek viselkedését, a vezetők jobban megérthetik és előre jelezhetik a jövőbeni ügyféligényeket és viselkedési mintázatokat. Az adatok és a megfelelő alkalmazások segítenek a banknak hatékonyabban kezelni, fejleszteni és tovább építeni az ügyfélkapcsolatait (Dyche, 2001).

A Customer Relationship Management (CRM) stratégiák implementálása során a vállalatok számára elengedhetetlen, hogy átfogó módon kezeljék az ügyfelekhez, valamint a beszállítókhöz fűződő kapcsolataikat, különös tekintettel a kommunikációs csatornák koordinált működtetésére és az interakciók többcsatornás kezelésére. A korszerű CRM-rendszerek alkalmazása lehetővé teszi az ügyfélkapcsolatok komplex monitorozását és menedzselését, ami a versenyképesség fenntartásának egyik kulcseleme. A stratégia

megvalósítása során különösen fontos az értékesítési lehetőségek időben történő felismerése, valamint a potenciális ügyfelek pontos azonosítása. Ezzel párhuzamosan meg kell teremteni annak feltételeit is, hogy a vállalat hatékonyan támogassa a keresztértékesítési (cross-selling), illetve a felértékesítési (up-selling) tevékenységeket, amelyek révén a meglévő ügyfélbázis értékteremtő potenciálja jelentős mértékben növelhető.

A CRM-stratégiák szerves részét képezi az ügyfélérték-menedzsment, amely a különböző ügyfélszegmensek eltérő igényeinek és elvárásainak megfelelő, testreszabott ajánlatok kidolgozását helyezi a középpontba. A szegmentáció és a célzott ajánlattétel révén a vállalat nemcsak hatékonyabban képes kiaknázni a meglévő ügyfélkapcsolatokat, hanem hozzájárul az ügyfélhűség erősítéséhez és a hosszú távú kapcsolatépítéshez is. Emellett a CRM-stratégia részét képező értékesítési csatornák menedzsmentje is különös jelentőséggel bír, hiszen az árképzési döntések, valamint az ügyfelek eltérő kiszolgálási csatornák közötti migrációjának támogatása egyaránt hozzájárul a szolgáltatási folyamatok optimalizálásához, a költséghatékonyság javításához és az ügyfélelégedettség fenntartásához.

A témához szervesen kapcsolódó területnek számít a modern marketing egyik alapvető eleme, a szolgáltatásminőség. Egy vállalkozás csak addig maradhat fenn, amíg képes kielégíteni az ügyfelek igényeit, és biztosítani a megfelelő szolgáltatásminőséget. Az elmúlt években jelentős fejlődés történt a modern banki szolgáltatások megértésében. Az automatizálás térnyerésével a szolgáltatásminőség és az ügyfélkapcsolat kezelése a banki szektor egyik legfontosabb témájává vált. A szakirodalom szerint a szolgáltatásminőség versenyelőnyt jelent a vállalatok számára. Ez a tényező különösen fontos a globalizált, iparosodott és rendkívül versenyképes piacokon. vállalatok növekedése és fennmaradása azon múlik, hogy milyen mértékben tudják biztosítani ügyfeleik számára a magas színvonalú szolgáltatásokat. (Madiba, 2009)

2.2.1. A CRM rendszerek szerepe a digitális csatornákon történő ügyfélinterakciókban

Az ügyfélkapcsolat-menedzsment (Customer Relationship Management) olyan technológiai alapokra épülő üzleti stratégia, melynek célja az ügyfelekkel való hosszú távú és kölcsönösen előnyös kapcsolatok kialakítása és fenntartása. A rendszer működése az ügyfelekről gyűjtött adatok szisztematikus elemzésére épül, aminek köszönhetően a

vállalatok személyre szabott értékajánlatokat tudnak megfogalmazni, ezáltal növelhetik az ügyfélélményt és az üzleti eredményességet. A CRM-rendszerek bevezetése a vállalati működés szempontjából stratégiai jelentőséggel bír, mivel alkalmazásuk jelentős mértékben hozzájárulhat az értékesítési bevételek növekedéséhez, a fogyasztói elégedettség fokozásához, a marketing- és adminisztrációs költségek csökkentéséhez, valamint a vállalati folyamatok integrációjának és hatékonyságának javításához. A CRM ebben a megközelítésben tehát nem pusztán egy technológiai megoldás, hanem a vállalati működés strukturális átalakulásának katalizátora, ami hosszú távon is képes erősíteni a versenyképességet és a vevőkapcsolatok stabilitását. (Reketye et al, 2016)

Ugyanakkor a CRM-rendszerek alkalmazása nem kockázatmentes. A legjelentősebb kihívást a személyes interakciók háttérbe szorulása jelenti, mivel a CRM-alapú döntéshozatal elsősorban racionalitásra, mérhető adatokra és előre definiált algoritmusokra épül. Ezzel szemben az ügyfélkapcsolatok jellege gyakran emocionális elemeket is magában foglal, melyek ugyan kevésbé formalizálhatók, de a bizalom kialakításában meghatározó szerepet töltenek be. A vállalatok ezért a CRM-rendszerek térnyerése ellenére továbbra is igyekeznek megtartani a személyes kapcsolattartás bizonyos formáit. Ez kompromisszumokkal jár, ugyanis míg a CRM költséghatékony alternatívát kínál, a személyközi kapcsolatok jelentős költségvonzattal járnak. (Reketye et al, 2016)

A CRM rendszerek folyamatos fejlődésen mennek keresztül, aminek eredményeként a korábban rövid távú, taktikai eszközként alkalmazott megoldások mára hosszú távú, stratégiai jelentőségűvé váltak. A modern CRM jelentősége abban rejlik, hogy nem elszigetelten működik, hanem szorosan illeszkedik a vállalati célrendszerhez, és a fogyasztókon túlmenően valamennyi stakeholderre, azaz az érintettek teljes körére koncentrál. Funkcionális hatóköre is kiszélesedett: az értékesítés támogatása mellett a márkaépítés eszközeként is szolgál, miközben a vállalat egészét áthatja, túlmutatva a marketingosztály hagyományos kompetenciáin. (Hetesi - Veres, 2016)

Mindezek alapján kijelenthető, hogy az ügyfélkapcsolat-menedzsment rendszerek fejlődése szorosan összefonódik a kapcsolati marketing, a direktmarketing és az adatbázis-alapú marketing koncepcióinak integrálódásával. Kiemelt jelentőségük abban áll, hogy lehetővé teszik a személyre szabott ügyfélinterakciók rendszerszintű menedzselését, miközben valós idejű hozzáférést biztosítanak az ügyfélprofilok releváns adataihoz, ezáltal nagymértékben

növelik a válaszadás gyorsaságát és pontosságát. Emellett az önkiszolgáló ügyintézési funkcióknak köszönhetően a CRM-rendszerek hozzájárulnak a felhasználói élmény erősítéséhez és a szervezeti hatékonyság fokozásához is. Az ügyfélkommunikáció egységesítését biztosító integrált platformként mindezek mellett lehetőséget teremt a különböző csatornák, így az e-mail, a mobilalkalmazások, a webes felületek és a közösségi média közötti zökkenőmentes információáramlásra. A rendszerek analitikai moduljai pedig a kulcsfontosságú mutatók, így többek között a leadminőség, a konverziós arány vagy az értékesítési csatornák teljesítményének folyamatos nyomon követésével támogatják a megalapozott döntéshozatalt és a hosszú távú üzleti tervezést. (Liska, 2024)

Sheth és Parvatiyar (1995) elméleti kerete alapján a Customer Relationship Management (CRM) rendszerek széles körű elterjedését több strukturális és környezeti tényező együttesen tette lehetővé. A legmeghatározóbb hajtóerőként a technológiai innováció gyors ütemét emelik ki, amely lehetővé tette az ügyféladatok nagy volumenű gyűjtését, tárolását és elemzését, valamint megteremtette az alapját az automatizált és személyre szabott ügyfélinterakcióknak. Emellett a teljes körű minőségirányítási rendszerek (TQM) vállalati szintű térnyerése is előmozdította a CRM integrációját, mivel az ügyfélorientált működési elvek a minőségmenedzsment logikájába is szervesen illeszkednek.

A szolgáltatási szektor dinamikus növekedése is ösztönző hatással van a CRM fejlődésére, hiszen az ügyfélkapcsolatok egy intenzívebbé válásával párhuzamosan mind nagyobb igény merült fel a személyre szabott, hosszú távú ügyfélmenedzsment megoldásokra. Sheth – Parvatiyar (1995) meglátása szerint az úgynevezett hiperverseny fokozódása is döntő szerepet játszott a CRM térhódításában, mivel a piaci szereplők számára egyre nagyobb kihívást jelentett az ügyfélmegtartás és a differenciált értékajánlatok kialakítása. Mindezek mellett a szervezetek belső struktúrájában végbemenő átalakulások, különösen a munkavállalói autonómia és a csapatalapú működés erősödése segítette elő a decentralizált, ügyfélközpontú döntéshozatalt, ami szintén kedvezett a CRM rendszerek adaptációjának és működésbe ágyazásának.

Az ügyfélkapcsolat-menedzsment rendszerek hatékony működését számos kulcstényező befolyásolja, melyeket Yaduvanshi (2025) a CRM-gyakorlat alapvető pilléreiként határozott meg. Az egyik ilyen meghatározó elem a fogyasztói adatok sokcsatornás begyűjtése és integrációja, ami a lehető legpontosabb, legteljesebb ügyfélprofilok kialakítását szolgálja. A

komplex és gyakran heterogén információk feldolgozása korszerű szoftveres megoldások segítségével történik, melyek valós idejű elemzési kapacitásuknak köszönhetően hozzájárulnak a gyors, megalapozott és adaptív döntéshozatalhoz. A technológiai háttér lehetővé teszi azt is, hogy a vállalatok azon túl, hogy reagálnak az ügyfél viselkedésre, proaktív módon alakíthatják is azt. (Yaduvanshi, 2025)

A CRM-gyakorlat szerves része a célzott ügyfélszegmentáció is, amely az esetek nagy részében a várható ügyfél-élettartamérték, azaz a Customer Lifetime Value alapján történik. Előnye abban rejlik, hogy megteremti a feltételeit annak, hogy a szervezetek erőforrásait a hosszú távon legnagyobb potenciált jelentő ügyfélcsoportokra összpontosítsák. A finomított mikroszegmentáció ennél is továbbmegy. Viselkedésminták, preferenciák és elvárások mentén bontja kisebb egységekre a piacot, ezáltal támogatja a magas szintű személyre szabhatóság elvét, ami ma már kétségtelenül a versenyképesség egyik legfontosabb feltétele. A mikroszegmensekhez igazított termék- és szolgáltatásportfólió révén az ügyfélélmény szintje jelentősen javul, az ügyfélérték növelése pedig céltudatosabbá válik. (Yaduvanshi, 2025)

Mindezen látványos fejlődéseknek és előnyöknek köszönhetően szervezetek mindinkább a termékalapú gondolkodásról az ügyfélportfólió-kezelésre helyezik át a hangsúlyt. Ez a szemléletváltás nemcsak új működési modellek bevezetését, hanem sok esetben a szervezeti struktúrák átalakítását is szükségessé teszi. Az ügyfélorientált működés feltételezi, hogy a vállalat egész rendszere, azaz a stratégiai, operatív és technológiai egységei egyaránt – az ügyfélkapcsolatok fejlesztésére és az egyedi elvárások kiszolgálására vannak optimalizálva. (Judijanto, 2024)

A CRM-rendszerek vállalati szintű hatékonysága és eredményessége ilyen módon szorosan összefügg az adott szervezet működésének természetével, különösen azzal, hogy milyen típusú és intenzitású ügyfélkapcsolatokat tart fenn. Kumar - Reinartz (2006) meglátása szerint a CRM alkalmazása azoknál a vállalatoknál kiemelkedő hozzáadott értéket eredményez, amelyek üzleti modellje a gyakori és személyre szabott ügyfélinterakciókra épül, amennyiben a vásárlási döntések rendszeres ismétlődése figyelhető meg. Emellett az olyan szektorokban is különösen hatékony eszköznek bizonyulhat a CRM a bevételek maximalizálásában, ahol magas a keresztértékesítés lehetősége, vagyis egy adott ügyfél számára többféle termék vagy szolgáltatás kínálata is releváns lehet.

Az ügyfélkapcsolatokhoz fűződő kockázat mértéke, illetve a fogyasztók bevonódásának szintje szintén fontos tényező, hiszen ezekben az esetekben a pontos, gyors és empatikus reakciók képessége versenyelőnyt jelenthet. Végül, azon vállalatok számára, amelyek esetében az ügyfélenként realizálható jövedelmezőség meghatározó szerepet játszik a fenntartható üzleti működés szempontjából, a CRM alkalmazása nem csupán stratégiai, hanem pénzügyi szempontból is indokolt és célravezető. (Kumar - Reinartz, 2006)

Ahogy az a lenti, 1. ábrán is látható, a Customer Relationship Management rendszerek előnyeit Campbell (2001) klasszikus megközelítésében két nagy kategóriába sorolja, operatív és stratégiai előnyökre osztja. Az operatív előnyök elsősorban a vállalati működés belső hatékonyságának javításából származó költségcsökkentési lehetőségeket foglalják magukban. Ebből a szemszögből vizsgálva a CRM rendszerek funkcionális értéke abban rejlik, hogy hozzájárulnak a vállalati üzleti folyamatok, különösen a marketing, az értékesítés, az ügyfélszolgálat és az ügyfélmenedzsment strukturáltabb, integráltabb és automatizáltabb működtetéséhez. Ezáltal – ahogyan arra a korábbiakban már felhívtam a figyelmet - a vállalat csökkenteni tudja az ügyfélkapcsolatok fenntartásával járó közvetlen és közvetett költségeket is, miközben fokozza a szervezeti rugalmasságot és reagálóképességet.



1. ábra: A CRM rendszerek előnyei

Forrás: Campbell, 2001 nyomán saját szerkesztés

A CRM rendszerek stratégiai előnyei ezzel szemben a vállalati döntéshozatal információs bázisát erősítik. A különféle interakciós csatornákon gyűjtött ügyféladatok elemzése révén a szervezet mélyebb és prediktív tudásra tehet szert az ügyfelek viselkedéséről, értékpreferenciáiról és igénymintázatairól, ami előfeltétele a testreszabott ajánlatok kialakításának és a piaci szegmentáció finomításának. Ezt a fajta tudásbázis lehetőséget teremt a személyre szabott ügyfélélmény megvalósítására, a célzott marketingstratégiák kidolgozására, az ügyfélmegtartási arányok növelésére, valamint az elveszített ügyfelek visszaszerzésére irányuló kezdeményezések megalapozására. Emellett az ügyfélprofilok elemzése alapján új termékek és szolgáltatások fejlesztése is előmozdítható, ami tovább növeli a CRM stratégiai relevanciáját és versenyelőnyt generálhat a vállalat számára a hosszú távú piaci pozícióépítésben. (Campbell, 2011)

A CRM-rendszerek hozzájárul az értékesítési költségek mérsékléséhez is, mivel a meglévő ügyfelek jellemzően fogékonyabbak az ajánlatokra, és az értékesítési folyamat hatékonysága növekszik a csatornák és disztribúciós utak jobb ismeretének köszönhetően. További előnyt jelent, hogy a marketingkampányokhoz kapcsolódó ráfordítások is csökkennek. Az ügyfélkapcsolatok mélyülése révén nő az ügyfélprofitabilitás, ami a megnövekedett kosárérték, az eredményesebb keresztértékesítés (cross-selling), felértékesítés (up-selling), valamint az ismételt vásárlások és ajánlások gyakoribb előfordulása következtében valósul meg. Ezek tendenciák pozitív hatással vannak az ügyfélmegtartásra is, mivel az elégedett ügyfelek hosszabb ideig maradnak a vállalat mellett, gyakrabban vásárolnak, és önálló kezdeményezéseikkel is hozzájárulnak a kapcsolat elmélyítéséhez, ami végső soron fokozza az ügyféllojalitást. (Anabila - Awunyo-Vitor, 2013)

2.2.2. CRM a banki szektorban

Az elmúlt fél évtized során a pénzügyi szektorban, azon belül pedig különösen a kereskedelmi banki környezetben is előtérbe került a CRM rendszerek alkalmazása, a trend pedig a jövőben várhatóan tovább erősödik. A CRM-technológiák és stratégiák adaptációját elsősorban a pénzügyintézetek azon törekvése vezérli, hogy a piaci versenyképességük megőrzése és ügyfélkapcsolataik elmélyítése érdekében korszerű, adatalapú

ügyfélmenedzsment-megoldásokat alkalmazzanak. Foss és Stone (2002) megállapítása szerint a legtöbb pénzügyi szolgáltató vállalat célja, hogy a CRM technikákat különböző üzleti célkitűzések szolgálatába állítsák, valamint az ügyfélkapcsolati ciklus teljes spektrumát lefedjék.

A CRM-stratégiák implementálásának egyik alappillére a többcsatornás kommunikáció és az ügyfélinterakciók egységes menedzselése, ami lehetővé teszi az ügyfélélmény konzisztens formálását a fizikai és digitális érintkezési pontokon. A CRM-rendszerek továbbá fontos szerepet játszanak az értékesítési lehetőségek azonosításában, illetve a potenciális ügyfélkör célzott elérésében. A banki szektorban különösen nagy jelentőséggel bír a keresztértékesítési (cross-selling) és felértékesítési (up-selling) mechanizmusok támogatása, melyek révén a meglévő ügyfelek számára releváns, magasabb hozzáadott értékkel bíró termék- és szolgáltatáscsomagok kínálhatók. A CRM-alapú ügyfélértékmenedzsment lehetővé teszi, hogy a különböző szegmensek igényeihez illeszkedő ajánlatstruktúrákat alakítsanak ki, ez pedig elősegíti az ügyfélmegtartást és a hosszú távú lojalitás kialakulását. (Foss - Stone, 2002) Hasonlóképpen vélekedik Beladpas (2014) is, aki hozzáteszi, hogy mindezekon túlmenően a CRM rendszerek támogatják az értékesítési csatornák optimalizálását, az árképzési stratégiák finomhangolását, valamint az ügyfelek megfelelő szolgáltatási szintek közötti migrációjának irányítását is, ezáltal az ügyfélcentrikus működést is komplex módon erősítik.

A Customer Relationship Management (CRM) rendszerek stratégiai alkalmazása azonban releváns mértékben hozzájárul a banki működés egyik legfontosabb alapkövének, a teljes körű ügyfélkép kialakításához is. A pénzügyintézetek számára kulcsfontosságú, hogy képesek legyenek integrálni és egységes rendszerbe szervezni a különféle forrásokból, például tranzakciós adatokból, ügyfélszolgálati interakciókból vagy digitális csatornákon végzett aktivitásokból származó információkat. Amint Dyché (2001) is hangsúlyozza, a különböző rendszerekből származó ügyféladatok összehangolt elemzése lehetőséget teremt a fogyasztói magatartás dinamikájának megértésére, a jövőbeni igények előrejelzésére, valamint az ezekhez igazodó banki ajánlatok és szolgáltatások kialakítására.

A CRM-technológiák segítségével a banki vezetők olyan adatvezérelt döntéshozatali környezetet teremthetnek, amiben a fogyasztói szokások elemzése nemcsak reaktív, hanem proaktív működést is lehetővé tesz. Az így kialakuló holisztikus ügyfélprofilok lehetőséget

kínálnak arra, hogy a bank egyrésztől reagáljon a felmerülő igényekre, másrésztől pedig kezdeményező szerepet vállaljon az ügyfélkapcsolatok alakításában, növelje a lojalitást, a termékkosár bővülését és a hosszú távú ügyfélértéket. A CRM tehát nem pusztán technológiai eszköz, hanem az ügyfélközpontú működés elmélyítésének stratégiai katalizátora is a modern banki környezetben. (Dyché, 2001) Hasonlóképpen vélekedik Tazkarji és Stafford (2020), akik szerint ugyanakkor a CRM implementációk sikertelenségének egyik fő oka, ha a szervezetek kizárólag a technológiai fejlesztésekre fókuszálnak és figyelmen kívül hagyják a belső változások szükségességét és az ügyfélközpontú kultúra kialakítását. Tetteh (2023) arra is felhívja a figyelmet, hogy a modern CRM a hosszú távú ügyfélkapcsolatok és hűség ápolására helyezi a hangsúlyt, nem csupán az új ügyfelek megszerzésére. Ez a szemléletváltás arra ösztönzi a szervezeteket, hogy ügyfélközpontú megközelítést alkalmazzanak, amelyben a partnerek értékes eszközökként jelennek meg.

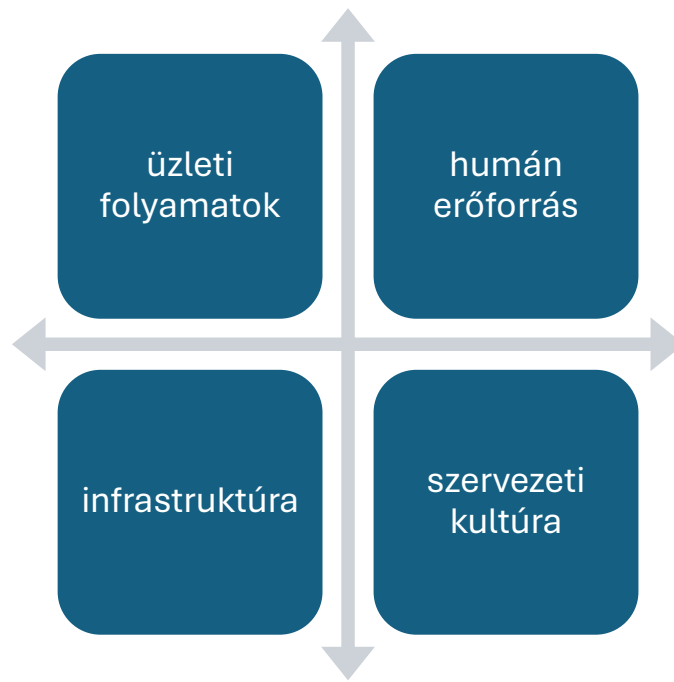
A CRM-rendszerek alkalmazása számos olyan előnyt biztosít a banki szférában, amelyek közvetlenül hozzájárulnak a működési költségek csökkentéséhez és a hosszú távú jövedelmezőség növeléséhez. Az egyik legjelentősebb pozitív hatás a beszerzési költségek mérséklődése, ugyanis a marketing-, levelezési, kapcsolattartási, utánkövetési és ügyfélszolgálati tevékenységek hatékonyságának javításával jelentős megtakarítások érhetők el. Ennek eredményeként csökken az új ügyfelek megszerzésének költségigénye, különösen akkor, ha a vállalat képes stabil ügyfélbázist fenntartani. Ebben az összefüggésben a meglévő ügyfelek egyre nagyobb arányban járulnak hozzá az üzleti volumen fenntartásához, így csökken az új ügyfelek folyamatos toborzásának szükségessége. (Anabila - Awunyo-Vitor, 2013)

Rajola (2013) szerint a CRM-rendszerek sikeres bevezetése és hatékony alkalmazása több egymással szorosan összefüggő tényező tudatos kezelését igényli, amelyek a szakirodalomban a rendszerintegráció, a technológiai infrastruktúra, az ügyfélközpontú egyensúlyteremtés és a változásmenedzsment dimenziói mentén ragadhatók meg. Az integráció vonatkozásában kulcsfontosságú egy koherens, többszintű stratégia kialakítása, amely az ügyfeladatok pontos és átfogó elemzésén alapul. Ebben a folyamatban a Business Intelligence eszközei meghatározó szerepet játszanak, mivel lehetővé teszik a strukturált, kvantitatív adatok és a strukturálatlan, például szöveges vagy multimédiás információk szintézisét. A digitális technológiák fejlődésével új típusú tudásplatformok

válnak elérhetővé. Ilyen az úgynevezett Enterprise Information Portal is, ami a vállalati intranet és extranet felhasználásával támogatják a döntéshozatali, riportálási és elemzési folyamatokat a szervezet egészén belül.

A CRM-beruházások megtérülésének maximalizálása és a vállalati teljesítmény fokozása érdekében azonban a szervezeteknek olyan tervszerű képzési és fejlesztési programokat kell kidolgozniuk, melyek az innovációs kultúra megerősítését célozzák meg. Ennek egyik leghatékonyabb módja a munkavállalók folyamatos képzése és tanulási lehetőségeinek biztosítása. Pour (et al, 2018) szerint különösen eredményesnek tekinthetők azok a tréningek, amelyek a kreatív és kritikai gondolkodás fejlesztésére, a problémamegoldó technikák elsajátítására, valamint az ügyfélhang, azaz például crowdsourcing módszerek termék- és szolgáltatásfejlesztésbe történő bevonására fókuszálnak. Emellett előnyös lehet a szakmai tanulóközösségek (Community of Practice) támogatása, a vállalati szociális hálózatok bővítése és az alkalmazottak aktív részvételének ösztönzése is. Kiemelkedő fontosságúnak tartja továbbá a kockázatvállalás és a bizonytalanság iránti tolerancia vállalati szintű ösztönzését, valamint a trendérzékenység és a kreatív ötletgenerálás fejlesztését a brainstorminghoz hasonló módszerek által. (Pour et al, 2018)

A sikeres CRM-stratégia megvalósításának másik pillére az ügyféligények és a szervezeti hatékonyság közötti egyensúly megteremtése a rendelkezésre álló kollaborációs technológiák, így például az önkiszolgáló felületek és a személyes ügyintézés megfelelő arányú alkalmazásával. Ezeknek a megoldásoknak nem csak a költséghatékonyság szempontjait kell tükrözniük, hanem kiemelt figyelmet kell fordítaniuk a fogyasztói preferenciákra is. A technológiai infrastruktúra kérdése szintén meghatározó. Olyan technológiai komponensek kiválasztását és bevezetését igényli, melyek biztosítják az ügyféladatok hatékony gyűjtését, feldolgozását és proaktív felhasználását. Ugyanakkor a technológiai innovációk bevezetése komoly kockázatokat is hordozhat, ezért különösen indokolt a fejlesztések során az, hogy lépésről lépésre haladjanak, a prototípusokat pedig előzetesen teszteljék. (Pung, 2016)



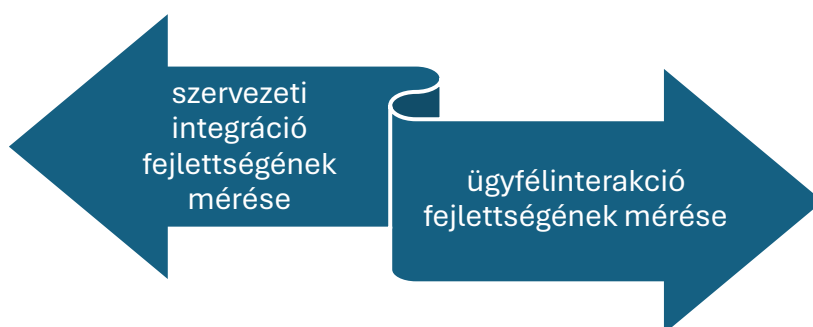
2. ábra: A CRM adaptálásának holisztikus megközelítése

Forrás: Saját szerkesztés

A fenti folyamatok mindegyike holisztikus megközelítést igényel, amelyben a szervezetek a változásmenedzsmentre tudnak támaszkodni. Ez a szervezet teljes működését érinti az üzleti folyamatoktól kezdve a humán erőforrásokon, az infrastruktúrán át a szervezeti kultúráig. A változások hatékony irányítása azonban megköveteli a szükséges erőforrások gondos tervezését, a projekt céljainak és funkcionális követelményeinek korai és közös meghatározását, az érintettek bevonását már a kezdeti szakaszban, valamint az ügyfélorientált szemlélet következetes érvényesítését is a szervezeti működés minden szintjén. (Rajola, 2013)

Fontos kiemelni, hogy mindennek kommunikációs vetülete is van, amiben napjainkban különösen nagy relevanciája van a közösségi médiának. A Facebook, a Twitter vagy a blogok kiemelt szerepet töltenek be a pénzügyi szolgáltatók és ügyfeleik közötti interakciók újraformálásában. A felültek lehetőséget biztosítanak arra, hogy a bankok és pénzügyi intézmények aktív jelenlétet alakítsanak ki az ügyféligények és -vélemények által formált online közösségekben, ezáltal nemcsak megerősítik az ügyfélkapcsolatokat, hanem a szolgáltatási színvonal emeléséhez is hozzájárulnak. (Baral - Shrestha, 2019)

A technológiai újítások, különösen az online technológiák térnyerése jól mutatja, hogy a bankok és pénzügyi intézmények egyre nagyobb arányban támaszkodnak a közösségi média nyújtotta lehetőségekre az ügyfélközpontú szemlélet erősítése érdekében. Ugyanakkor a közösségi média CRM-célú alkalmazásának hatása a pénzügyi intézmények szubjektív teljesítményére egyelőre alacsonyan kutatott területe, így további vizsgálatok szükségesek annak megértéséhez, hogy a technológiák milyen mértékben járulnak hozzá a hosszú távú versenyképességhez és eredményességhez. (Baral - Shrestha, 2019)



3. ábra: A CRM-rendszerek ellenőrzésének irányai

Forrás: McDonald és Wilson, 2016 nyomán saját szerkesztés

Mivel a CRM-rendszerek vállalati adaptációja egy hosszabb folyamat, így ellenőrzése, monitorozása kulcsfontosságú a szervezetek számára. Ez a fenti ábrán látható módon történhet a szervezeti integráció, valamint az ügyfélinterakció fejlettségének szempontjából. Az integrációs érettség azt tükrözi, hogy a szervezet milyen mértékben képes egységes és átfogó képet alkotni ügyfeleiről, függetlenül attól, hogy az ügyfélkapcsolat különböző termékeken, csatornákon vagy szervezeti egységeken keresztül valósul meg. Ennek feltétele a strukturális és mérési rendszerek olyan szintű fejlettsége, amely lehetővé teszi az ügyfélkapcsolatok holisztikus, azaz nem széttöredezett módon történő kezelését. (McDonald - Wilson, 2016)

A második dimenzió, az interakciós érettség azt vizsgálja, hogy a vállalat milyen mértékben képes személyre szabott, ügyfélközpontú kommunikációt folytatni az egyes érintkezési pontjain keresztül. Az ilyen típusú interakciók célja nem csupán az egyedi igények kiszolgálása, hanem az ügyfél-élettartam értékének tudatos és fokozatos növelése. A két dimenzió együttes ellenőrzése pedig lehetővé teszi annak értékelését is, hogy a szervezet milyen szinten áll a CRM-stratégiák tényleges integrációjában, és milyen potenciállal

rendelkezik az ügyfélkapcsolatok hosszú távú optimalizálása terén. (McDonald - Wilson, 2016)

Ebből is látható, hogy a CRM-rendszerek banki szektorba történő sikeres bevezetésének egyik fontosabb feltétele az, hogy a technológiai fejlesztéseket stratégiai szemléletben kezeljék. Ennek két egymással szorosan összefüggő területre kell összpontosulnia: a hosszú távú, tudatos informatikai beruházások megvalósítására, valamint az IT-rendszerek vállalati szintű, integrált alkalmazására. A technológiai beruházások akkor válhatnak a CRM-rendszerek működőképes és fenntartható bázisává, ha a döntéshozatal alapját nem pusztán rövid távú taktikai előnyök, hanem a vevőkapcsolatok hosszú távú fejlesztésére gyakorolt hatások képezik. A CRM technológiai komponenseinek bevezetése ezért nem lehet izolált, részlepszintű kezdeményezés. Ahogyan arra Ryals és Knox (2001) is rámutat, elengedhetetlen, hogy ezek vállalati szintű döntéshozatali folyamat részeként valósuljanak meg, mivel csak így lehet megelőzni azokat a kockázatokat, melyek a sikeresen működő, de lokális projektek erőltetett, elhamarkodott kiterjesztéséből erednek.

A stratégiai szintű megközelítés szerves részét képezi a felsővezetői támogatás biztosítása is, ami nemcsak formális jóváhagyásban, hanem tényleges vezetői szerepvállalásban is testet ölt, például a CRM-projektek igazgatósági szintű képviselője révén. Emellett kulcsfontosságú a vállalaton belüli információáramlás újragondolása is. Az ügyfélkapcsolati munkát végző frontvonalbeli munkatársak számára biztosítani kell a releváns ügyféladatokhoz való közvetlen hozzáférést, hogy lebonthatóvá váljanak azok a rendszerszintű akadályok, addig az információk hatékony hasznosítását akadályozták. (Ryals - Knox, 2001)

Hasonló következtetésre jutott kutatásában Soltani (et al, 2018) is, aki igazolta, hogy a vevőorientáció, a szervezeti képességek, az információs technológia és az ügyféltudás-menedzsment közötti összefüggés az egyik legmeghatározóbb tényező a CRM-rendszerek eredményes implementációjára szempontjából. Az eredményei azt is igazolták, hogy mindez hatást gyakorol a szervezeti teljesítményre, azaz meggyőződése szerint a CRM sikerességét komplex, interdiszciplináris tényezők együtteseként értelmezi.

2.2.3. Szabályozások a CRM-mel összefüggésben

A pénzügyi szektor szabályozási környezete az elmúlt években jelentős átalakuláson ment keresztül, különös tekintettel az ügyfélkapcsolat-menedzsment (CRM) területére. Ezek közös stratégiai célja a pénzügyi szektor stabilitásának és az ügyfélvédelemnek az összehangolása. A szabályok kiternek az ügyfél-életciklusok és igények megértésére és dokumentálására, a kockázatok és hozamok méltányos megosztására az ügyfelek és szolgáltatók között, valamint a pénzügyi termékek teljesítményének biztosítására rövid és hosszú távon egyaránt. A szabályozásoknak ki kell terjedniük az ügyfelek teljes körű tájékoztatására a költségekről, díjakról és jutalékokról, valamint az ügyfeladatok visszaélésének megelőzése és a dokumentált beleegyezésen alapuló intézkedések végrehajtásáról. A piacok monopolizációjának megszüntetése és a verseny széles körű megnyitása, a digitalizáció szintjének növelése a tranzakciók biztonságának egyidejű javításával, valamint a komplexitás és költségek csökkentése minden funkcióban szintén kiemelt célok. (Kotarba, 2016)

A pénzügyi szektor szabályozási célkitűzései szoros összefüggésben állnak a CRM-rendszerek működésével, mivel azok alapvetően meghatározzák a fogyasztóvédelmi elvárásoknak való megfelelés mikéntjét. Ennek megfelelően az új szabványok érvényesítése nem korlátozódhat a rendszer architektúráis vagy technológiai aspektusaira, hanem a CRM valamennyi alfolyamatában módon meg kell jelennie. Ide tartozik az ügyfeladatok egységes és jogszerű kezelése, az ügyfélszegmentáció, illetve az ügyfélérték-elemzés megalapozottsága, az ügyfél-életciklus pontos előrejelzése, valamint folyamatos monitorozása, továbbá az ennek mentén kialakított, személyre szabott termék- és szolgáltatásportfólió. Ugyanilyen meghatározó jelentőségű a pénzügyi termékek ügyfelekkel történő közös fejlesztése, a szolgáltatási színvonal biztosítása, az ár- és díjstruktúrák igazságos kialakítása, továbbá az ügyfélismeretből származó adatvagyon aktív hasznosítása az üzleti döntéshozatalban. A szabályozási célokkal való koherencia megteremtése érdekében mindezt ki kell egészíteni a kampány- és értékesítési csatornák professzionális menedzsmentjével, ami a keresztértékesítés ösztönzése mellett a lead menedzsment hatékonyságát is érdemben növeli. (Kotarba, 2016)

Az ügyfélkapcsolat-menedzsment (CRM) szabályozási napirendjéhez illeszkedő elvárások számos funkcionális területre kiterjednek, melyek egyre a CRM-rendszerek strukturális és működési kereteit is formálják. Kiemelt jelentőséggel bír az ügyfélközösségekhez való aktív kapcsolódás, valamint a 360 fokos ügyfélkép kialakítása, ami hozzájárul az ügyfélinterakciók átfogó és kontextusfüggő értelmezéséhez. Az ügyfélélmény-útvonalak meghatározása során a valós idejű relevancia és reakcióképesség válik kulcstényezővé, az omnicsatornás szolgáltatási integráció révén pedig mindez teljes mobilitással és folyamatos online jelenléttel egészül ki. (Kotarba, 2016)

Ezen túlmenően Kotarba (2016) szerint a szabályozási elvárások között egyre hangsúlyosabb szerepet kap a márkaépítés és annak ügyfélkapcsolatokon keresztül történő erősítése, a hűségmenedzsment és a jól strukturált jutalmazási rendszerek alkalmazása. Ehhez kapcsolódik a minőségbiztosítás és a panaszkezelés professzionális megvalósítása, valamint az elégedettségmérés és a visszajelzések szisztematikus gyűjtése is. Végül megközelítése szerint a CRM-rendszerek szabályozásában megkerülhetetlen az ügyfélmegtartás és az ügyfél-lemorzsolódás kezelése, aminek hatékonysága szorosan összefügg a személyes adatok védelmének biztosításával. Ez magában foglalja a csalás elleni védekezést, az identitáslopás elleni intézkedések gyors és hatékony alkalmazását, valamint az ütemezett és eseményalapú értesítések és riasztások rendszerbe illesztését. (Kotarba, 2016)

Összességében az eddig feltárt szakirodalmak alapján elmondható, hogy a CRM-rendszerek alkalmazása a digitális térben nem csupán technológiai fejlesztést, hanem a vállalati működés strukturális és stratégiai újragondolását is feltételezi. A rendszerek nem pusztán az ügyféladatok gyűjtésére, illetve rendszerezésére alkalmasak, hanem lehetőséget biztosítanak a személyre szabott ügyfélélmény proaktív formálására is. Ennek révén a vállalatok nemcsak reagálni tudnak a fogyasztói igényekre, hanem képessé válnak azok előrejelzésére és alakítására is, ami a hosszú távú versenyképesség szempontjából kulcsfontosságú.

A CRM-rendszerek hatékonysága ugyanakkor nagyban függ attól, hogy a vállalat milyen mértékben képes a technológiai megoldásokat integrálni a komplex szervezeti működésébe. Ez a horizontális és vertikális integrációs szint határozza meg, hogy az ügyfélinterakciók kezelése milyen minőségben valósul meg, illetve, hogy az ügyféladatok milyen mélységben épülnek be az üzleti döntéshozatalba. A sikeres implementáció tehát ilyen módon feltételezi

a szervezet egységes, ügyfélközpontú kultúráját, a felsővezetői elköteleződést, valamint az operatív szinten dolgozók aktív részvételét és adatvezérelt munkavégzését is.

A szakirodalmak alapján azt a következtetést is le lehet vonni, hogy a CRM-rendszerek digitális csatornákon történő alkalmazása során a szabályozási környezet egyre meghatározóbb keretet ad a működésnek, különös tekintettel az ügyfeladatok kezelésére, a fogyasztóvédelmi szempontokra, valamint az etikus és transzparens üzleti gyakorlatok érvényesítésére. A hatósági elvárások nem csupán a megfeleléség biztosítása szempontjából bírnak jelentőséggel, hanem iránytűként szolgálnak a fogyasztói bizalom megőrzése, az adatbiztonság garantálása és a fenntartható ügyfélkapcsolatok kiépítésében is.

2.3. Az e-CRM és az omnichannel megoldások és hatásuk a fogyasztói magatartás alakulására, az ügyfélélmény kialakítására

A 20. század során a pénzügyi szolgáltatások hagyományos működését elsősorban az ügyfelek és tanácsadók személyes interakciói határozták meg, amelyek döntően fizikai csatornákon, azaz jellemzően fióki jelenlétén keresztül valósultak meg. Az ügyfelek döntéshozatali folyamataiban alapvető szerepet játszott a tanácsadók szakmai felkészültsége, valamint az adott intézmény infrastrukturális és technológiai háttere, mely például a kockázatkezelés területén nyújtott támogatást. Ebben a szolgáltatási modellben a pénzintézetek jelentős tudáselőnyvel rendelkeztek ügyfeleikhez képest, amely erőteljesen megerősítette az ügyfelek intézményhez való kötődését, egyfajta aszimmetrikus függőségi viszonyt kialakítva. (Kotarba, 2016)

A digitális szolgáltatások banki térbe történő áthelyezése egyaránt érintette az online, például otthoni bankolási, valamint az offline, személyes pénzügyi menedzsmentre épülő megoldásokat. A változás pedig gyökeres átalakulást indított el a bankszektor működésében. Az egyik legfontosabb hatás az ügyfél fióktól való függetlenedése volt, aminek eredményeként csökkent a tranzakciós szolgáltatások tanácsadói közreműködéstől való függése. Ezzel párhuzamosan átalakultak a front- és back office funkciók is: az ügyfelek ma már közvetlenül kapcsolódhatnak a háttérfolyamatokhoz anélkül, hogy személyesen meg kellene jelenniük a bankfiókban. A folyamat fontos eleme az alapvető tranzakciók automatizációja, valamint az üzleti és technikai szempontból is folyamatosan, azaz napi 24

órában működő szolgáltatási környezet kialakítása. Ez utóbbit a teljes hozzáférést biztosító ügyfélszolgálati központok teszik lehetővé. Jelentősen megnőtt a digitális biztonság szerepe is, különös tekintettel a hitelesítésre, valamint a jogosultságkezelésre. Az átalakulás részeként megjelentek a strukturált döntési logikákon alapuló automatizált tanácsadási rendszerek is, amik egyszerű, de jól skálázható támogatást nyújtanak az ügyfeleknek a mindennapi pénzügyi döntések meghozatalában. (Kotarba, 2016)

Az e-kereskedelem dinamikus fejlődésének eredményeként az ügyfélkapcsolatok kezelése is új dimenzióba lépett, ezért az elektronikus ügyfélkapcsolat-menedzsment, vagyis az e-CRM – felel. Esszenciáját az adja, hogy a digitális csatornákon keresztül gyorsabban, hatékonyabban és gyakran személyre szabottabb módon tudnak a szervezetek kapcsolatba lépni az ügyfeleikkel, így növelni tudják az interakciók minőségét és intenzitását. Az e-CRM tehát nem pusztán a hagyományos CRM technológiai kiterjesztése, hanem az elektronikus üzletmenet (e-business) és a klasszikus ügyfélkapcsolat-menedzsment közötti stratégiai kapcsolódási pontként is értelmezhető. Előnye pedig egyértelműen abban rejlik, hogy új lehetőségeket tud teremteni az ügyfélkapcsolatok automatizálására, integrálására és optimalizálására a digitális környezetben. (Soltani, 2018)

Peppard (2000) némiképp másként közelíti meg az e-CRM kérdését. Munkájában arra hívja fel a figyelmet, hogy meglátása szerint bár gyakran azonosítják az elektronikus ügyfélkapcsolat-menedzsmenttel, a betűszó mögött sokkal mélyebb, komplex értelmezés húzódik meg. Az e-CRM mozaikszó ugyanis megközelítése alapján négy alapvető stratégiai komponensre utal, melyek a korszerű üzleti működés kulcsterületeit foglalják össze.

- Az „E” az elektronikus üzletmenetre (ebusiness) utal, mégpedig abban az értelemben, hogy az elektronikus csatornák és tevékenységek szerves egészként épülnek be a vállalat jelenlegi és jövőbeli kereskedelmi stratégiájába.
- A „C” a csatornamenedzsmentre vonatkozik, ami a legnagyobb hatékonyságú vagy leginkább költségtakarékos elérési és értékesítési útvonalak kialakítását és összehangolását jelöli bármikor, bárhol, bárki számára elérhető, integrált és interaktív módon.
- Az „R” olyan valódi üzleti kapcsolatokra utal, melyek alapja a szolgáltatási kiválóság, az ügyfél számára nyújtott érték és a kényelmi szempontok.

- Az „M” pedig a vállalat egészének menedzsmentjét jelöli, ami ilyen módon teljes körű integrációt jelent a háttér- és ügyfélkapcsolati folyamatok között. (Peppard, 2002)

Látható, hogy Peppard (2002) értelmezése átfogó, holisztikus szemléletet tükröz, ami egyértelműen arra utal, hogy véleménye szerint az e-CRM nem csupán technológiai vagy kommunikációs eszköz, hanem egy komplex szervezeti modell, ami tulajdonképpen az ügyfélközpontú működést a digitális transzformáció szolgálatába állítja.

A szakirodalom két alapvető típusát különíti el az elektronikus ügyfélkapcsolat-menedzsmentnek (e-CRM), nevezetesen az operatív és az analitikai e-CRM-et. Az operatív e-CRM elsődlegesen az ügyfélinterakciókat közvetlenül lebonyolító csatornákra, így például telefonos, faxos vagy e-mailes ügyfélszolgálatokra, valamint az értékesítési és marketingtevékenységekben részt vevő dedikált csapatokra épül. Fő célja a fogyasztói kapcsolatok zökkenőmentes kezelése és a szolgáltatási folyamatok operatív szintű támogatása. Ezzel szemben az analitikai e-CRM olyan rendszert takar, mely nagy mennyiségű, különböző forrásból származó ügyféladat strukturált feldolgozását teszi lehetővé annak érdekében, hogy vásárlói szokások, preferenciák és viselkedési mintázatok alapján az új értékesítési lehetőségek azonosíthatók legyenek. Ez kulcsfontosságú szerepet tölt be a stratégiai döntéstámogatásban és az üzleti intelligencia fejlesztésében. Abu-Shanab és Anagreh (2015) hangsúlyozzák, hogy az e-CRM nem tekinthető pusztán technológiai eszközök összességének: sokkal inkább egy olyan integrált, ügyfélorientált üzleti stratégia, amelyet a korszerű informatikai rendszerek és szoftvermegoldások komplex módon támogatnak.

Ahogy arra Dougan (2004) is rámutat, mindez új típusú biztonsági kockázatokat is magában hordoz, melyek közül kiemelkedő a „phishing”. Az adathalászat olyan bűncselekmény, mely megtévesztő e-mailek és hamis weboldalak segítségével próbál érzékeny pénzügyi információkat, például bankkártyaadatokat, felhasználóneveket és jelszavakat megszerezni a felhasználóktól. A támadások gyakorisága kiugróan nőtt már a kétezres évek elején is. A Messagelabs (In. Dougan, 2004) antivírus cég adatai szerint 2003 augusztusában még mindössze 14 ilyen e-mailt észleltek, egy évvel később már havi szinten körülbelül 250 000-et szűrtek ki. Napjainkban a GreatHorn (In: Keepnetlabs, 2024) adatai szerint a szervezetek 57%-a heti vagy akár napi rendszerességgel szembesül phishing típusú

csalásokkal. A teljes e-mailforgalom csaknem 1,2%-a tartalmaz rosszindulatú tartalmat, ami naponta mintegy 3,4 milliárd adathalász e-mailt jelent. Ezek a támadások nemcsak jelentős anyagi károkat okoznak a fogyasztóknak, hanem aláássák a digitális szolgáltatásokba vetett bizalmat is.

Az ezredfordulót követő időszakban technikai kihívást jelentett az online szolgáltatók számára az, hogy miként alkalmazkodjanak a mobileszközök, azaz például okostelefonok vagy táblagépek korlátozott képernyőméretéhez, valamint hogyan tegyék lehetővé a zökkenőmentes tranzakciók lebonyolítását vezeték nélküli hálózatokon keresztül. A pénzügyi szervezetek körében pedig ebben az időszakban terjedt el az a nézet, hogy az e-kereskedelem elősegíti a termékinformációk könnyebb hozzáférhetőségét és ösztönzi az önkiszolgáló ügyintézést. Mindez alapjaiban formálta át a hagyományos értékesítési csatornák, például a bankfiókhálózatok vagy a biztosítótársaságok ügynöki rendszerei, szerepét és hozzáadott értékét a digitális térben. (Dougan, 2004)

Miközben az ezredfordulót követő időszakban valóban technológiai kihívást jelentett a pénzügyi és online szolgáltatók számára a mobileszközökhöz való alkalmazkodás, illetve a vezeték nélküli tranzakciók megbízható lebonyolítása, napjainkra ezek a problémák már nem tekinthetők megoldatlan akadályoknak. A reszponzív webdesign, a platformfüggetlen alkalmazásfejlesztési technológiák, valamint a progresszív webalkalmazások (PWA) térnyerése lehetővé tette, hogy a digitális szolgáltatások bármilyen képernyőméreten felhasználóbarát módon jelenjenek meg. A felhőalapú infrastruktúra és az 5G technológia révén a tranzakciók lebonyolítása gyorsabbá, biztonságosabbá és kiszámíthatóbbá vált. Emellett az ügyféloldali hitelesítés új generációs megoldásai, így többek között a biometrikus azonosítás vagy az eszközszintű tokenizáció, jelentősen javították a vezeték nélküli ügyintézés biztonságát is. Az e-kereskedelmi folyamatok átalakulásával párhuzamosan a digitális önkiszolgálás is új szintre lépett, amit a chatbotokkal, mesterséges intelligenciával támogatott ügyfélinterakciók, illetve a személyre szabott ügyfélélményt biztosító adatvezérelt szolgáltatások is tovább erősítettek, így ma már nemcsak a termékinformációk hozzáférhetősége, hanem az ügyfélszolgálati és értékesítési folyamatok teljes digitalizálása is természetes része a pénzügyi szolgáltatók működésének.

Az e-CRM fejlődése összességében véve logikusan ágyazódik be abba a széleskörű digitális transzformációs folyamatba, melynek egyik kulcseleme az omnichannel szemlélet

térnyerése. Érdeemes azonban egy jelentős különbséget kidomborítani. Míg az e-CRM elsődlegesen az ügyféladatok integrálására és a digitális interakciók személyre szabott kezelésére koncentrál, addig az omnichannel stratégia ennek kiterjesztését valósítja meg azáltal, hogy egységes és konzisztens ügyfélményt biztosít minden kommunikációs és értékesítési csatornán, legyen az fizikai fiók, weboldal, mobilalkalmazás, közösségi média vagy call center.

Nemzetközi szinten is jól megfigyelhető tendencia, hogy az ügyfélmagatartás jelentős átalakuláson ment keresztül, aminek következtében a pénzügyi szolgáltatások igénybevevői ma már nem pusztán passzív fogyasztók, hanem egyre inkább aktív, a szolgáltatási értéklánc alakításában is részt vevő szereplők. Az ügyfelek digitális ökoszisztémában betöltött pozíciója újfajta szokásokat és elmélyülő fogyasztói tudatosságot eredményez. Az ügyfelek összehasonlíthatják az ajánlatokat, átláthatóbbá váltak számukra a korábban rejtett szolgáltatási sajátosságok. Egyértelmű trend az is, hogy a fogyasztók egyre nagyobb arányban várnak el személyre szabott, a felesleges kiegészítő elemeket mellőző termékeket, szolgáltatásokat. Ezzel párhuzamosan megnőtt a nyitottságuk a nem pénzügyi szolgáltatók irányába, valamint az is jellemzővé vált, hogy egyszerre több szolgáltatóval ápolnak kapcsolatot. (Lähtenmäki et al, 2022)

A fogyasztói magatartás másik fontos aspektusa, hogy az ügyfelek a digitális platformok révén önálló közösségeket alkotnak. ezeken a felületeken nem csupán véleményt cserélnek, hanem befolyásolják egymás döntéseit is. A közösségi médiában jelen lévő véleményvezérek, influenszerek állításai gyakran hitelesebbnek és relevánsabbnak számít az ügyfelek szemében, mint a pénzügyi intézmények szakértőinek tanácsai. Mindez a hagyományos lojalitás fogalmának újraértelmezéséhez vezet, hiszen a közösségi vélemények akár rövid idő alatt is képesek gyengíteni egy-egy szolgáltatóhoz fűződő ügyfélkapcsolatot. Ráadásul a digitális csatornákon az ügyfelek kollektív módon is megnyilvánulhatnak, ügynevezett közösségi alku révén akár tömeges kedvezményeket is elérhetnek, vagy csoportos finanszírozási mechanizmusokat szervezzenek befektetési célból. (Shi et al, 2019)

A digitális környezetben mindezekon túlmenően az ügyfelek többé nem csupán együttműködő partnerek, hanem egyfajta bírói szerepet is betöltenek. Nyilvánosan értékelik a szolgáltatásokat, folyamatos visszajelzésekkel irányítják a szolgáltatók működését. Ez a

valós idejű és nyilvános visszacsatolási kultúra megváltoztatta a reputációmenedzsment paradigmáit is. Mindeközben megnőtt az igény a személyes elismerés iránt is. Az ügyfelek ma már nem fogadják el azokat a díjakat vagy feltételeket, amelyek szerintük nincsenek összhangban az általuk képviselt értékkel. Ehelyett elvárják, hogy a szolgáltatók igazságos, kockázatalapú árazási rendszereket alkalmazzanak, melyek például alacsonyabb díjakat biztosítanak a megbízható ügyfelek számára, valamint hűségjutalmakkal kérik a hosszú távú elköteleződésük elismerését. Emellett fontos számukra, hogy a szolgáltatók ne csupán technikailag, hanem intelligensen, a piaci helyzetek és az egyéni körülmények figyelembevételével reagáljanak a felmerülő hibákra és igényekre. A digitális biztonságot pedig alapvető elvárásként kezelik, és amennyiben kár vagy visszaélés történik, elsősorban a szolgáltatót tartják felelősnek a megelőzés elmaradásáért. (Shi et al, 2019)

A társadalmi és környezeti értékek iránti érzékenység is új szempontként jelenik meg a fogyasztói döntésekben. Az ügyfelek hajlandók lemondani bizonyos anyagi előnyökről, amennyiben ezáltal fenntarthatósági vagy közösségi célokat támogathatnak. Ennek keretében előnyben részesítik az ökotudatos márkákat, és elvárják, hogy a szolgáltatások lehetőséget biztosítsanak kisösszegű, spontán közösségi finanszírozási akciókban való részvételre is. Az adatmegosztással kapcsolatban ugyanakkor kettősség figyelhető meg. Míg egyes fogyasztók szinte minden adatukat önként megadják a személyre szabott szolgáltatások reményében, mások a legszükségesebbeket is nehezen osztják meg, elutasítva a hosszabb távú adatkezelést. (Gerea et al, 2021)

A fogyasztók tehát napjainkra egyfajta „omni-ügyfélle” váltak, akik multidimenzionálisan, azaz több csatornán, időben és térben is változatos módon lépnek kapcsolatba a szolgáltatókkal, és egyre komplexebb, személyre szabottabb interakciókat igényelnek. A hagyományos ügyfélmenedzsment-módszerek ezekkel az elvárásokkal szemben már nem hatékonyak, ezért a szervezetek számára elengedhetetlen, hogy újragondolják ügyfélútjaikat és CRM-folyamataikat. A modern ügyfélkommunikációnak valós időben, az ügyfelek által preferált csatornákon, az ő igényeikhez igazodva kell megtörténnie. Mindez nem csupán versenyképességi szempontból létfontosságú, hanem az ügyfélmegtartás és a piaci részesedés fenntartása szempontjából is kritikus tényezővé vált, különösen azokkal a piaci szereplőkkel szemben, amelyek nem tudtak alkalmazkodni ehhez a digitális paradigmaváltáshoz. (Gerea et al, 2021)

Meglátásom szerint mindez jól kivetíthető a banki szektorra is, ahol az ügyfélmagatartás átalakulása olyan komplex kihívások elé állítja a szolgáltatókat, amelyek túllépnek a korábban domináns, intézményközpontú működési modellen. A digitális környezetben felnövő, információval jól ellátott ügyfelek többé nem tekinthetők passzív szereplőknek. Megnőtt az igényük a személyre szabott, értékalapú kiszolgálás iránt, amit a hagyományos bankfióki interakciók már nem képesek maradéktalanul biztosítani. A kockázatalapú árazási modellek, a lojalitásjutalmak és a valós idejű visszacsatolás mára alapelvárássá váltak, ahogy az is, hogy a pénzügyi szolgáltatók proaktívan kezeljék az ügyféligényeket és az esetleges hibákat. Ezen tendenciák nyomán a klasszikus ügyfél–bank viszony fokozatosan partnerséggé alakul, amelyben a tudás- és hatalommegosztás kiegyensúlyozottabbá válik.

A digitális ügyfélkör dinamikusan változó elvárásainak való megfelelés érdekében a bankoknak újra kell értelmezniük szolgáltatási portfóliójukat, és a CRM-stratégiákat holisztikus módon kell integrálniuk működésük minden szintjébe. Ez magában foglalja a csatornák közötti zökkenőmentes adatáramlás biztosítását, a mesterséges intelligencián alapuló elemzések alkalmazását, valamint az omni-channel szemlélet beépítését a napi operatív gyakorlatba. A fizikai jelenlétén alapuló kapcsolattartás helyét egyre inkább a digitálisan támogatott, személyre szabott interakciók veszik át, ahol az ügyfél nemcsak igénybe veszi a szolgáltatást, hanem aktívan formálja annak tartalmát és kereteit is. A banki működés ilyen átalakulása nem csupán technológiai innováció kérdése, hanem kulturális és szervezeti adaptáció is, amely a szolgáltató alkalmazkodóképességének kulcstényezőjévé válik.

Shi (et al, 2019) és Gereá (et al, 2021) megközelítései alapján pedig az is kijelenthető, hogy a bankok és pénzügyintézetek működésében napjainkra különösen felértékelődött a reputációmenedzsment és a digitális biztonság szerepe. A nyilvános platformokon, közösségi médiában vagy értékelőfelületeken zajló ügyfélvisszajelzések közvetlen és azonnali hatást gyakorolnak az adott intézmény megítélésére. A fogyasztói bizalom a pénzügyi szektor működésének egyik legkritikusabb pillére már, ez azonban ma már nem kizárólag a termékek ár-érték arányán vagy a tranzakciós stabilitáson nyugszik. Jelentősen befolyásolja a szolgáltatók reakcióideje, átláthatósága és empátikus problémakezelési képessége is.

Tulajdonképpen napjainkra a fenti szakirodalmi gondolatmenetek alapján rögzíthető, hogy a digitális környezetben a bankok nem pusztán pénzügyi tranzakciókat lebonyolító szereplők, hanem komplex információs és technológiai központokká váltak. Adatgazdaként hatalmas mennyiségű érzékeny ügyféladatot kezelnek, technológiai szolgáltatóként pedig elvárás felénk, hogy mindig naprakész, felhasználóbarát és biztonságos digitális felületeket kínáljanak. Reputációs entitásként viszont olyan morális és társadalmi szerepvállalás is elvárható tőlük, amely túlmutat a hagyományos banküzemi logikán, és a társadalmi felelősségvállalás, fenntarthatóság és bizalomépítés dimenzióit is magában foglalja. Ebben az összetett szerepkörben az ügyfélkapcsolat-menedzsment (CRM) többé már nem csak adminisztratív vagy marketingtámogató funkciót tölt be, hanem a banki működés stratégiai gerincévé válik.

Összefoglalva megállapítható, hogy a CRM-rendszerek jelentősége messze túlmutat az automatizált kampánymenedzsmenten vagy az ügyféltörténet tárolásán. A pénzügyintézetek számára a CRM a versenyképesség fenntartásának, az ügyfélhűség megerősítésének és a piaci adaptációs képesség fokozásának egyik legfontosabb stratégiai eszközévé lépett elő. Segítségével nemcsak a meglévő ügyfélkapcsolatok mélyíthetők el, hanem proaktív módon megelőzhetők az ügyfél-elégedetlenségből fakadó reputációs károk is. A digitális térben egyre inkább azok a bankok tudnak tartósan jelen lenni és bizalmat építeni, amelyek CRM-rendszereik révén képesek gyors, személyre szabott és kontextusérzékeny reakciókat adni a felhasználók elvárásaira, miközben garantálják a magas szintű információbiztonságot és a megbízható szolgáltatási élményt.

1.3. A banki szektor működésének jövője

A Statista 2025-ös prognózisai szerint a globális bankszektor nettó kamatbevétele idén várhatóan eléri a 8,94 billió dollárt. A rendelkezésre álló adatok szerint a piac szerkezetét továbbra is a hagyományos bankok dominálják, együttesen 7,33 billió dollárnyi volumenre tehetnek szert. Az előrejelzések alapján a nettó kamatbevétel a következő években is folyamatos növekedést mutat. Az éves átlagos növekedési ütem a 2025–2029 közötti időszakra vetítve 4,91%-ra becsülhető. Ennek eredményeként 2029-re a globális piac volumene elérheti a 10,83 billió dollárt. A regionális bontások alapján kijelenthető, hogy Kína kiemelkedő szerepet tölt be a globális bankszektorban. Várhatóan ez az ország

generálja majd a legnagyobb nettó kamatbevételt a világon 2025-ben, mértéke várhatóan 4,7 billió dollár lesz.

A jövő bankolási piacát továbbra is a digitalizáció és a FinTech vállalatok alakítják majd. A közeljövőt tekintve kijelenthető, hogy az egyik legmeghatározóbb fejlődési irányát a mobilbanki szolgáltatások rohamos térnyerése jelöli ki. Az okostelefonok globális elterjedése és a megbízható internetkapcsolat növekvő hozzáférhetősége révén világszerte egyre többen kívánják pénzügyeiket az okostelefonjaikon keresztül lebonyolítani. Az ENSZ Nemzetközi Távközlési Egyesületének (2022. In: Mundel, 2025) adatai szerint 2021-ben világszerte több mint 4,9 milliárd aktív mobilhasználó volt, ami jelentős bővülést jelent a digitális hozzáférés szempontjából. A pénzügyi intézmények pedig erre reagálva napjainkba és a következő években is nagy hangsúlyt fektetnek majd mobilalkalmazásaik fejlesztésére mind funkcionalitásuk, mind pedig az ügyfélművelés szempontjából. Ennek eredményeként még több felhasználó fog várhatóan átpártolni a hagyományos bankolásról a digitális csatornákra.

Ezzel párhuzamosan a digitális fizetési megoldások iránti kereslet is meredeken növekszik napjainkban. A Világbank (2024. In: Mundel, 2025) adatai alapján az elektronikus fizetések globális volumene az elmúlt években több mint 14%-kal emelkedett. Az érintésmentes, gyors és biztonságos megoldások iránti érdeklődés fokozódását az olyan technológiai vállalatok is támogatják, mint a PayPal vagy a Square. Az általuk fejlesztett digitális fizetési rendszerek zökkenőmentesen integrálhatók a banki platformokba. Mindezek mellett a digitális bankolás fejlődését az olyan fejlett technológiák integrációja is jelenti, mint a mesterséges intelligencia és a gépi tanulás. Az IMF (2024. In: Mundel, 2025) vonatkozó tanulmánya szerint az ezen technológiákat alkalmazó pénzintézetek átlagosan 20%-kal magasabb működési hatékonyságot és ügyfélelégedettséget realizálhatnak.

A növekvő trendek ellenére a pénzügyi szolgáltatások globális szektora egyre komolyabb kihívásokkal néz szembe, amelyek középpontjában a technológiai innovációk, a digitális átállás, valamint a kockázatkezelés új dimenziói állnak. A pénzügyi szektor digitális transzformációjának egyik alapfeltétele a megbízható, jól strukturált és integrált adatokra épülő működés. Mára a rendelkezésre álló adatmennyiség volumene korábban elképzelhetetlen mértéket öltött, a pénzintézetek pedig egyre gyakran szembesülnek a hozzáférhetőség, a minőség és az interoperabilitás hiányosságaival. Az ügyféltranszakciós adatok harmadik felekkel történő megosztása, különösen a nyílt bankolás térnyerése nyomán

jelentős hatást gyakorolhat a hagyományos üzleti modellekre. Ennek további növekedésének eredményeként a banki szektor kénytelen lesz újraértelmezni mindazt, amit eddig az ügyfélkapcsolatokról és a lojalitás fenntarthatóságáról gondoltak. Ebben a kontextusban az adat integritása, az analitikai képességek fejlettsége, valamint a prediktív döntéstámogatás kiépítése alapvető versenytényezővé válik. (Deloitte, 2025)

A digitális innováció gyorsuló üteme az üzleti modellek fejlődését is felgyorsítja, ezzel párhuzamosan pedig a szervezeti működés rugalmassága és alkalmazkodóképessége is stratégiai jelentőségűvé válik. Az új technológiák hatékony bevezetéséhez a bankoknak fel kell adniuk a hierarchikus, merev struktúrákat, és nyitniuk kell az agilis működés felé, mely lehetővé teszi a kísérleti jellegű, iteratív innovációt és a rövid távú fejlesztési ciklusokat. A Deloitte (2025) prognózisa szerint a 2030-as évek pénzügyi ökoszisztémájában a versenyelőny többé nem a méretből, hanem a gyorsaságból és a reagálóképességből fakad majd.

A digitális platformalapú működés térnyerése, valamint az adatvagyon monetizálásának lehetőségei szintén új távlatokat nyithatnak meg a személyre szabott pénzügyi szolgáltatások területén. A bankok számára mind sürgetőbb kérdéssé válik, hogyan képesek az ügyfelek valós idejű igényeit felismerni, majd azokat az általuk preferált módon a megfelelő időpontban kiszolgálni. Az adatok célzott felhasználása ugyanakkor a jó lehetőséget biztosíthat arra, hogy a pénzügyi intézmények a termékfejlesztés és értékesítés optimalizálása révén növeljék ügyfélértéküket, és hosszú távon is fenntartható piaci pozíciót építsenek ki. (Deloitte, 2025)

Mindezen transzformációs folyamatok eredményessége elképzelhetetlen koherens és stratégiaileg alapokon nyugvó ökoszisztémák nélkül. A pénzügyi szolgáltatások új korszakában a bankoknak, szabályozó szervezeteknek, FinTech vállalatoknak és technológiai óriásoknak olyan hálózatban kell együttműködniük, ahol a szereplők egymás kompetenciáira építve közösen alakítják ki az ügyfélélmény jövőbeli normáit. Az ökoszisztéma-típusú gondolkodásban nem csupán a partnerségek számítanak, hanem azok tudatos kiválasztása, strukturált menedzselése és az adaptivitás beépítése is. Ezek együttesen teszik lehetővé a stratégiai mozgástér rugalmas fenntartását a gyorsan változó környezetben. (Deloitte, 2025)

A 2024–2025-ös időszak kulcstrendjei azonban arról is árulkodnak, hogy a banki szereplők számára a jövőbeni versenyképesség nemcsak a technológiai fejlődéshez való alkalmazkodásban, hanem az emberi, szervezeti és szabályozási tényezők összehangolt kezelésében is rejlik. Az operatív reziliencia megerősítése az egyik legégetőbb feladat a banki és pénzügyi rendszerek számára. A kibertámadások, az ellátási láncok sérülékenysége és a humán erőforrásokat érintő kockázatok komplexitása integrált és komplex kockázatkezelési megközelítést kíván. A különböző szabályozási környezetek közötti navigáció, valamint a reziliencia fenntartásához szükséges programalapú fejlesztések egyaránt kulcsfontosságú tényezőkké váltak a globális pénzügyi szereplők számára. (Sam, 2024)

A pénzügyi bűncselekmények és az egyre kifinomultabb csalások elleni fellépés szintén stratégiai prioritássá lépett elő. A csalásmegelőzés és az anti-money laundering (AML) rendszerek szorosabb integrációja a veszteségek csökkentését és a fogyasztói bizalom megőrzését segíti elő. Ez azonban sokszereplős együttműködést igényel, a hatékony fellépésben egyaránt szükség van a pénzügyi szektor szereplőire, a szabályozó hatóságokra, illetve a nem banki szereplők bevonására. Mindezekon túlmenően a mesterséges intelligencia alkalmazása jelentős átalakulásokat hoz a közeljövőben a munkaszervezés és az ügyfélkiszolgálás terén. A termelékenységi előnyök mellett azonban kiemelt figyelmet kell fordítani az etikus és társadalmilag felelős technológiai integrációra. A generatív mesterséges intelligencia (GenAI) által kínált előnyök kihasználásával azonban a működés hatékonyságon túl a személyre szabott ügyfélélményt is növelhető. (Sam, 2024)

A közeljövőt vizsgálva megkerülhetetlen, hogy kitérjek a Fintech vállalatokra és azok fejlődési potenciáljára. A szektor térnyerése az elmúlt évtizedben radikálisan átformálta a pénzügyi szolgáltatások működésének logikáját, és ezzel párhuzamosan új kihívásokat és lehetőségeket teremtett a hagyományos bankok számára. A technológiai innovációra épülő, agilis működésű vállalatok gyorsan tudnak reagálni a változó ügyféligényekre, miközben a szolgáltatásaikat jellemzően felhasználóbarát, átlátható és digitalizált formában kínálják. Ezzel szemben a klasszikus banki működés gyakran nehezebben mozdul el a merev, szabályozásorientált keretektől. A fintech ökoszisztéma szereplői a mesterséges intelligencia, a blokklánc, az automatizáció és a nyílt bankolás (open banking) eszközeivel új, testreszabott szolgáltatásokat nyújtanak, így a tranzakciók gyorsaságát, költséghatékonyságát és átláthatóságát egyaránt javítják. (Judijanto et al, 2025)

A banki szektor jövője egyértelműen a versenyképes fintech integráció és az együttműködés irányába mutat. Azok a pénzügyi intézmények tehetnek jelentős előnyre szert, amelyek képesek rugalmas technológiai platformokat építeni, nyitott API-kkal összekapcsolni saját rendszereiket a fintech partnerekkel, valamint beágyazni az innovatív megoldásokat a saját CRM-, értékesítési és kockázatkezelési folyamataikba. A jövő bankjai tehát nem csupán digitális csatornákon keresztül működő intézmények lesznek, hanem intelligens, adaptív szolgáltatási központok, amelyek valós idejű adatelemzésre, ügyfélszegmentációra és prediktív modellezésre építik üzleti döntéseiket. Ebben a környezetben pedig a fintech többé nem versenytársa, hanem stratégiai katalizátora lesz a banki szektor átalakulásának. (Judijanto et al, 2025)

Várhatóan a kereskedelmi bankok és pénzügyi intézmények is elmozdulnak majd a Fintech irányába és saját agilis laborokat alakítanak ki. Meglátásom szerint ez azért is borítékolható, mert a pénzügyi szektor szereplőinek egyre élesebb versenykörnyezetben kell helyt állniuk és megőrizniük piaci pozíciójukat. A gyors alkalmazkodás, a technológiai innováció és az ügyfélélmény folyamatos fejlesztése a túlélés zálogát is jelenti. Azok az intézmények, amelyek képesek belső innovációs struktúrákat, például az általam is említett önálló fintech-laborokat vagy digitális fejlesztési egységeket kialakítani, hosszú távon fenntarthatóbb és rugalmasabb működési modellt építhetnek ki.

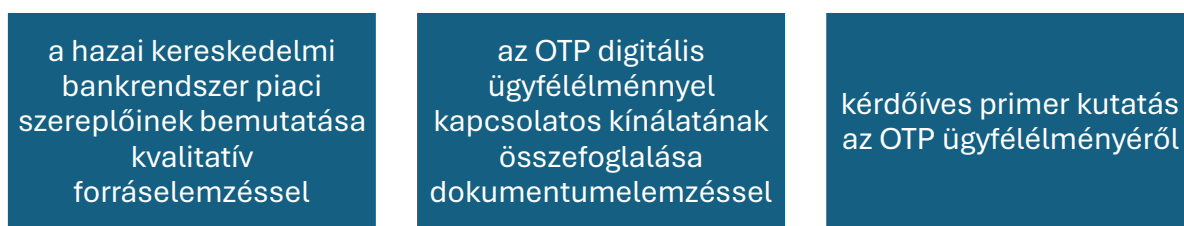
A távolabbi jövőt is a mesterséges intelligencia határozza meg, amelyre már ki is dolgozták a mesterségesintelligencia-alapú bank, azaz az AI-first bank koncepcióját. Az elképzelés alapvetően definiálja újra a bankolás természetét, miközben a fogyasztói elvárások gyors ütemű növekedésére és a versenytársak technológiai térnyerésére reagál. A modell olyan ügyfélélményeket kínál majd, amelyek intelligensek, azaz képesek cselekvési javaslatokat tenni, előre jelezni és automatizálni a döntési folyamatokat. A megközelítés szerint mindemellett személyre szabottak is lesznek, vagyis relevánsak, időben érkeznek, és a fogyasztók múltbeli viselkedésének és aktuális kontextusának részletes elemzésén alapulnak majd. Hatalmas előnye, hogy valóban többszörös csatornás kialakításuknak köszönhetően zökkenőmentesen integrálják a fizikai és digitális élményeket. (Biswas et al, 2021)

A jövő AI-bankja a szélsőséges mértékű automatizáció révén a „zero-ops”, vagyis a nulla manuális művelet állapotának elérésére törekszik majd. A döntéshozatalt előrehaladott

diagnosztikai algoritmusokkal, így gépi tanuláson és arcfelismerésen alapuló rendszerekkel fogja támogatni. Ezek segítségével a bankok valós időben elemezhetik majd az ügyféladatokat, hogy a hatékonyság növelésén túl a kockázatkezelésben is effektívebbek legyenek. Az új funkciókat is elképesztő gyorsasággal és rugalmassággal fogják működtetni az alkalmazásprogramozási felületek által. Az API-kban rejlő potenciál kiaknázásához azonban elengedhetetlen egy fejlett központi irányítási keretrendszer kialakítása és működtetése. Ehhez szorosan kapcsolódik az ügynevezett intelligens infrastruktúra kiépítése, ami különösen a nyilvános és privát felhőplatformok elterjedésén keresztül nyeri el stratégiai jelentőségét. A felhőalapú technológia nem csak a méretezhetőség és az üzembiztonság tekintetében nyújt előnyt, hanem jelentős költségmegtakarítást is eredményez az IT-fenntartás területén. Ezen túlmenően a „self-service” fejlesztési modelleknek köszönhetően az innovációs ciklusok minden eddiginél rövidebbek lehetnek, miközben elősegítik az adaptív és agilis működést. (Biswas et al, 2021)

3. A kutatás módszertana

Ahogy az a lenti, 4. ábrán is látható, kutatási anyagom módszertani szempontból három fő részre osztható. Az első részben elsősorban szekunder források alapján mutatom be a hazai kereskedelmi bankrendszer piaci szereplőit, majd ezt követően a második szakaszban az OTP digitális ügyfélélménnyel kapcsolatos kínálatát foglalom össze. A harmadik részben a kérdőíves primer kutatásom kerül a középpontba.



4. ábra: A kutatás módszertanának pillérei

Forrás: Saját szerkesztés

Az első szakasz kutatás-módszertani szempontból elsősorban kvalitatív forráselemzésre épült, aminek keretében a hazai kereskedelmi bankrendszer működését, strukturális sajátosságait és intézményi szereplőinek részletes feltérképezését készítettem el. A vizsgálat során alkalmazott forrástípusokat két fő csoportba lehetett sorolni: egyrészt szakmai, közgazdasági és pénzügyi tematikájú online magazinok cikkeit, tanulmányait, másrészt a vizsgált bankintézmények, így az OTP Bank, az MBH Bank, az Erste Bank, a K&H Bank, az UniCredit Bank, a Raiffeisen Bank és a CIB Bank hivatalos honlapján elérhető, frissített pénzügyi, szervezeti és stratégiai tartalmú nyilvános dokumentumait használtam fel. Az intézmények működéséről szóló információk feldolgozása során elsősorban éves jelentésekre, sajtóközleményekre, stratégiai célkitűzésekre és szervezeti bemutatkozókra támaszkodtam, melyek hiteles, elsődleges forrásként szolgáltak a pénzintézetek aktuális működési modelljének és pénzügyi teljesítményének bemutatásához.

A módszertani megközelítés célja nem csupán az volt, hogy leíró módon feltárjam a hazai kereskedelmi bankok közötti hasonlóságokat és eltéréseket, hanem az is, hogy kontextusba helyezzem a kereskedelmi bankok makrogazdasági szerepét, szabályozási környezetét és intézményi funkcióit. Ezt a célt szolgálta az elméleti háttérként szolgáló szekunder

forrásanyag, különösen Vigvári András (2017) kereskedelmi bankokról szóló tanulmányának integrálása, amely közgazdaságtani alapokra helyezte a pénzügyi közvetítés, a tőkeallokáció, a pénzteremtés és a banki működés egyensúlyi kihívásainak elméleti értelmezését.

A forráselemzés során törekedtem arra, hogy minden esetben azonos szempontrendszer mentén dolgozzam fel az egyes kereskedelmi bankokról rendelkezésre álló információkat, különös figyelmet fordítva az ügyfélkör méretére, a fiókhálózat kiterjedtségére, a mérlegfőösszegre, az adózás utáni eredményekre, valamint a digitalizációhoz, ESG-irányelvekhez és társadalmi felelősségvállaláshoz kapcsolódó szervezeti törekvésekre. A módszertani keret tehát nem empirikus, kérdőíves vagy kvantitatív technikákra, hanem kvalitatív források rendszerezett és elemző feldolgozására épült, amely lehetővé tette a vizsgált bankok sajátosságainak összevetését, valamint működésük strukturált, tudományos igényű bemutatását.

A második szakasz kvalitatív dokumentumelemzésre épült, melynek tárgyát az OTP Bank digitális transzformációjával kapcsolatos hivatalos szakmai közlemények, valamint a pénzügyintézet nyilvánosan elérhető szolgáltatásleírásai képezték. A forráselemzés kiterjedt az OTP Bank hivatalos weboldalának különböző aloldalaira, a pénzügyintézet által közzétett éves pénzügyi és fenntarthatósági jelentésekre, valamint a digitális szolgáltatásokkal kapcsolatos fejlesztési tájékoztatásokra. Az OTP Csoport fejlesztéseit értékelő nemzetközi rangsorok és díjazásokkal összefüggésben a releváns iparági szaklapok beszámolóit is beépítettem az elemzésbe.

Kutatásom ezen szakaszának célja nem egyetlen szűken körülhatárolt fejlesztési elem vizsgálata volt, hanem a digitális innováció szervezeti integrációjának, ügyfélkapcsolati hatásainak és CRM-rendszerbe történő beépülésének komplex, interdiszciplináris értelmezése. Ennek megfelelően a dokumentumelemzés szempontrendszere a tartalmi elemzés módszertanából indult ki, és elsősorban az ügyfélélmény központú technológiai megoldások strukturált azonosítását célozta.

A dolgozatban középpontba kerülő CRM-rendszer fejlődésének vizsgálatát a szervezeti rugalmasság és digitális adaptáció elméleti keretei közé ágyaztam. Az elemzés fókuszában olyan kérdések álltak, mint hogy a digitalizáció milyen módon alakította át az

ügyfélinterakciók kezelésének logikáját, hogyan változott az adatalapú működés szerepe a döntéshozatalban, és milyen szerepet tölt be a CRM-rendszer a bank ügyfélélményre vonatkozó stratégiai célkitűzéseinek megvalósításában.

A dokumentumelemzések során kifejezetten nagy hangsúlyt fektettem az OTP által bevezetett új digitális megoldások, így a MobilBank, a SmartBróker, az új kiadásfigyelő funkciók és a SZÉP kártyás ökoszisztéma ügyfélélmény-alapú megközelítésének elemzésére, valamint arra, hogy ezek milyen módon épülnek be a CRM-eszköztár stratégiai és operatív működésébe. Az adatok értelmezése során elsődlegesen kvalitatív szintézisre törekedtem. Nemcsak rögzíteni kívántam a fejlesztési eredményeket, hanem azok mögötti stratégiai szándékokat, működési összefüggéseket és ügyféltapasztalati következményeket is fel kívántam tárni.

A harmadik rész, azaz a primer kutatás célja a digitális banki platformokkal kapcsolatos felhasználói attitűdök, elégedettség és elvárások feltérképezése volt, különös tekintettel az OTP Bank digitális szolgáltatásaira. A vizsgálat során kvantitatív módszertanon alapuló, kérdőíves adatgyűjtést alkalmaztam, amely lehetőséget biztosított strukturált formában történő, összehasonlítható és statisztikailag elemezhető válaszok begyűjtésére. A módszertan fő előnye, hogy nagy elemszámú minta esetén is hatékonyan teszi lehetővé a reprezentatív következtetések levonását, továbbá jól illeszkedik a digitális szolgáltatásokhoz kapcsolódó vélemények standardizált méréséhez.

A kérdőív strukturálása a felhasználói élmény és a digitális bankolási szokások szisztematikus feltárását célozta, ezért az egyes kérdésblokkok logikai sorrendben követték egymást. Az első szakaszban demográfiai kérdések kaptak helyet, amelyek a nemre, az életkorra, az iskolai végzettségre, a foglalkoztatási státuszra és a lakóhely típusára vonatkoztak. Ez a szakasz a válaszadói minta szociodemográfiai karakterének feltérképezésére szolgált, és lehetővé tette a válaszok társadalmi háttérváltozók szerinti csoportosított elemzését is.

A kérdőív második szakasza a digitális bankhasználati szokásokat vizsgálta, többek között azt, hogy a válaszadók milyen gyakorisággal használják az OTP Bank applikációját vagy internetbanki felületét, milyen funkciókat vesznek igénybe rendszeresen, és mennyire elégedettek azok elérhetőségével és működésével. Ebben a részben jellemzően zárt,

egyszeres vagy többszörös választásos kérdések, valamint 5 fokozatú Likert-skálán értékelendő állítások szerepeltek, melyek az egyes funkciók használhatóságára, megbízhatóságára és gyorsaságára vonatkozó szubjektív megítélést rögzítették. A harmadik szakaszban a válaszadók jövőbeli igényeit és elvárásait térképeztem fel. A kérdőív végső szakasza – amely egyfajta lezáró egységként is szolgált – az általános elégedettségre, a szolgáltatásajánlási hajlandóságra és a jövőbeli használati szándékra vonatkozott, mely kérdések szintén zárt formában, skálás értékeléssel kerültek megfogalmazásra.

A kérdőíves adatgyűjtés megvalósításához a Google Űrlapok online platformját alkalmaztam, amely technikai szempontból gyors, költséghatékony és felhasználóbarát megoldást kínál, különösen a strukturált, zárt kérdésformátumú lekérdezések esetén. A digitális kérdőívet a Facebook-on osztottam meg ismerősem között és számos csoportban, kifejezetten kérve, hogy a kutatásban csak olyanok vegyenek részt, akik az OTP meglévő ügyfelei. Az adatgyűjtés nem véletlenszerű, hanem célzott, úgynevezett hólabda-módszerrel zajlott. Ez azt jelentette, hogy az eredeti megosztás elérte az elsődleges válaszadói kört, akik saját ismerőseik körében továbbosztották a kérdőívet, így a válaszok organikus úton, ismeretségi láncokon keresztül gyűltek.

Ez a módszertani megközelítés számos előnnyel járt. Egyrészt lehetővé tette, hogy viszonylag rövid idő alatt viszonylag nagy elemszámú minta gyűljön össze, másrészt a közösségi médián keresztül történő terjesztés elősegítette azt is, hogy változatos társadalmi háttérrel rendelkező válaszadókat vonjak meg a kutatásba. Ez egyértelműen növelte a minta sokszínűségét. Emellett a hólabda-effektusnak köszönhetően a kérdőív olyan válaszadókhöz is eljutott, akik közvetlenül nem lettek volna elérhetők számomra. Az online kérdőív formátum előnye volt továbbá az is, hogy a válaszadás anonim módon történhetett, ezáltal nőtt az őszinte vélemények megosztásának esélye. A digitális kérdőíves módszer tehát jól illeszkedett a kutatás tárgyához, amely éppen a felhasználók digitális platformokhoz fűződő viszonyát kívánta feltérképezni.

4. A kutatás eredményei - ügyfélkapcsolatok digitalizációja a hazai bankrendszerben

4.1. Magyarország kereskedelmi bankjai, szerepük és jellemzőik

A kereskedelmi bankok alapvető makrogazdasági szerepe a pénzügyi közvetítés, melynek során a megtakarításokat beruházásokká alakítják át, hogy hozzájáruljanak a tőke hatékony allokációjához. A betétek gyűjtésével és a hitelek kihelyezésével a bankok nemcsak a gazdasági szereplők közötti pénzáramlást irányítják, hanem fokozzák a pénzügyi rendszer alkalmazkodóképességét is. Emellett pénzforgalmi és pénzteremtő funkciójukon keresztül aktívan alakítják a gazdaság likviditását. Működés során a legnagyobb kihívást a jövedelmezőség, a likviditás és a fizetőképesség közötti egyensúly fenntartása jelenti. A pénzügyi stabilitás védelme érdekében a bankrendszert több szintű kontrollmechanizmus övezi, amibe beletartozik az állami felügyeletet, a prudenciális szabályozás és a belső irányítási rendszer is. (Vigvári, 2017) A kereskedelmi bankok a makrogazdasági funkciójuk mellett sajátos gazdasági, intézményi és szabályozási környezetben működő, differenciált szerepet is betöltenek a hazai pénzügyi rendszerben.

Két legmeghatározóbb szereplője az OTP Bank Nyrt. és az MBH Bank Nyrt., bár eltérő szervezeti struktúrával rendelkeznek, kulcsszerepet töltenek be a pénzügyi közvetítés, a gazdaság tőkemobilizáció és allokáció folyamatában. Mindkét hitelintézet univerzális bankként működik, azaz a lakossági és vállalati ügyfelek széles spektrumát kiszolgálva nyújt integrált pénzügyi szolgáltatásokat. Működésükben azonban számos jellegzetesség is megfigyelhető.

Az OTP Bank Nyrt. Kelet-Közép-Európa egyik legnagyobb és legismertebb bankcsoportjaként tizenegy országban van jelen, közel 17 millió ügyfelet szolgál ki és több mint 40 ezer munkavállalóval rendelkezik (OTP Bank, 2025). A több mint hetvenöt éves múltra visszatekintő pénzintézet sikerének egyik alapja a decentralizált, ugyanakkor egységes működési modell, ami lehetővé teszi, hogy a helyi piaci igényekhez igazodva biztosítson személyre szabott pénzügyi szolgáltatásokat. A 2024-es pénzügyi évben az OTP Csoport konszolidált adózás utáni eredménye meghaladta az 1076 milliárd forintot, míg az OTP Bank magyarországi tevékenységéből származó korrigált eredmény 270,4 milliárd

forintot tett ki. (OTP Bank, 2025. II.) A bankcsoport univerzalitását nemcsak a 1300-nál is több bankfiókot és 5400 ATM-et számláló hálózat, hanem a fintech szektorral való aktív együttműködés is erősíti. Mindemellett jelentős szerepet vállal a pénzügyi edukáció, a társadalmi felelősségvállalás és a fenntarthatóság előmozdításában, ami egyrészt növeli a reputációját, másrészt pedig releváns mértékben hozzájárul a hosszú távú versenyképességéhez is. (OTP Bank, 2025)

Az MBH Bank Nyrt. ezzel szemben egy rendkívül sajátos fejlődési pálya eredményeként jött létre. A 2023. május 1-jén lezárult háromoldalú fúzió révén az MKB Bank, a Budapest Bank és a Takarékbank erőforrásai, fiókhálózatai és szakmai tudásbázisai integrálódtak egyetlen pénzügyi entitássá. (MBH Bank, 2025) Az MBH Bank így a mérlegfőösszeg, betétállomány és hitelállomány tekintetében egyaránt a hazai bankpiac élvonalába került. 2024 végén mérlegfőösszege 12505 milliárd forint volt, konszolidált adózott eredménye pedig elérte a 236 milliárd forintot. (Palkó, 2025) A fúzió által létrehozott bankcsoport mára közel 2,4 millió ügyfelet szolgál ki 507 bankfiókon keresztül. A digitális bankolásra épülő ügyfélkiszolgálás mellett a bankcsoport kiemelt figyelmet fordít a vállalati finanszírozásra, a lízingre és az agrárszektor kiszolgálására. (MBH Bank, 2025)

Működési filozófiájában az MBH Bank a teljes pénzügyi szolgáltatási lánc lefedésére törekszik, beleértve a banki és befektetési termékeket, a lízinget, a biztosítást, valamint a pénzügyi és pályázati tanácsadást is. Stratégiáját a Budapesti Értéktőzsdén való jelenlét, valamint az ESG-szemponokat integráló vállalatirányítási gyakorlatok határozzák meg, ezeknek köszönhetően tudja garantálni a pénzügyi stabilitás megőrzését és a fenntartható működést. (MBH Bank, 2025) A szervezeti kultúra fejlesztésére és a munkavállalói jólét biztosítására irányuló törekvéseket több nemzetközi és hazai díjjal is elismerték.

Az Erste Bank Hungary Zrt. az osztrák Erste Group tagjaként 1997 óta működik Magyarországon, és mára a hazai bankpiac egyik meghatározó szereplőjévé vált. A pénzintézet 98 bankfiókból álló hálózatán és 400 ATM-jén keresztül közel 3100 munkavállalóval szolgálja ki ügyfeleit. (Erste Bank Hungary, 2025) A nemzetközi anyavállalat, az 1819-ben alapított Erste Group hét országban van jelen, 2900 fiókot és 16,5 millió ügyfelet kezel, több mint 46 000 munkavállaló közreműködésével. (Erste Group, 2025) Az Erste Bank Hungary univerzális pénzügyi szolgáltatóként nemcsak lakossági ügyfelek, hanem kis-, közép- és nagyvállalatok, valamint önkormányzati és non-profit

szektor szereplői számára is nyújt személyre szabott megoldásokat. A pénzügyi intézmény üzleti modelljének alapját az ügyfélközpontúság, az átláthatóság és az életpálya-alapú pénzügyi támogatás képezi, ennek jegyében komplex tanácsadói szolgáltatásokat és innovatív termékstruktúrát kínál. A bank 2024-ben 281 millió eurós adózás utáni eredményt ért el, míg az anyavállalat konszolidált adózás utáni eredménye meghaladta a 3,28 milliárd eurót. (Erste Group, 2025 II.)

A K&H Bank Zrt. szintén jelentős szereplője a hazai bankpiacnak. Több mint 200 fiókból álló hálózatán keresztül mintegy 4000 munkavállalóval biztosít pénzügyi szolgáltatásokat országszerte. (K&H Bank, 2025) A pénzügyi intézmény működését a prudens banküzem, az ügyfélközpontú szolgáltatásfejlesztés és a folyamatos innováció jellemzi. A K&H Bank stratégiájának középpontjában a meglévő piaci pozíciók megerősítése, a bizalomépítés, valamint új ügyfélszegmensek elérése áll. A szolgáltatási paletta a lakossági folyószámláktól a lakáshitelekig, a kis- és középvállalati finanszírozástól a biztosítási és befektetési konstrukciókig terjed. A bank 2024-ben 129 milliárd forint nettó eredményt realizált, míg a K&H Biztosító 4,2 milliárd forinttal járult hozzá a csoport szintű nyereséghez. (Rácz, 2025) A mérlegfőösszeg 5603 milliárd forintot tett ki, a saját tőke pedig elérte az 571 milliárd forintot. (K&H Bank, 2025)

A nemzetközi bankcsoportokhoz tartozó magyarországi kereskedelmi bankok közül kiemelkedik még bír az UniCredit Bank Hungary Zrt. és a Raiffeisen Bank Zrt., melyek szoros integrációban működnek anyavállalataikkal, ugyanakkor szolgáltatásaikat a hazai piaci sajátosságokhoz és az ügyfelek igényeihez igazítják. A nemzetközi sztenderdek alkalmazása, az egységesített csoport szintű irányelvek és a lokális adaptáció együttesen biztosítják a versenyképes működést, ami mindezekben túlmenően meg tud felelni a modern digitális gazdaság, valamint a hagyományos banki szolgáltatásokat kereső ügyfélkör elvárásainak.

Az UniCredit Bank Hungary Zrt. az UniCredit Group tagjaként működik, így Európa egyik legkiterjedtebb és legnagyobb banki szereplője. A csoport mintegy 15 millió ügyfelet szolgál ki 3100-nál is több bankfiókon keresztül, több mint 54 000 munkavállaló bevonásával. (UniCredit Group, 2025) Magyarországon az UniCredit Bank közel 50 fiókkal rendelkezik, melyek a megyeszékhelyeken és a főváros különböző kerületeiben találhatóak. A pénzügyi intézmény teljes körű lakossági szolgáltatásokat kínál a számlavezetéstől és betéti konstrukcióktól

kezdve a befektetési banki szolgáltatásokig. Leányvállalatai révén lízing, vagyonekezelés és jelzálogbanki szolgáltatás is igénybe vehető. Filozófiájának középpontjában a digitális technológiák és az ESG-elvek iránti elkötelezettség áll, melyek fenntartható és hatékony ügyfélkiszolgálást biztosítanak. A magyarországi UniCredit Bank 2024-es adózott eredménye 204 millió euró volt, míg a csoportszintű nettó nyereség meghaladta a 9,7 milliárd eurót. (Növekedés.hu, 2025)

A Raiffeisen Bank Zrt. a magyarországi kétszintű bankrendszer kialakulásával egyidőben, 1986-ban kezdte meg működését, és azóta pedig folyamatos fejlődésen ment keresztül, így mára a hazai pénzügyi szektor egyik jelentős, univerzális bankjaként van jelen a piacon. Jelenleg több mint 2000 munkavállalót foglalkoztat és 65–66 fiókból álló hálózattal rendelkezik, így lefedi az ország szinte teljes területét. (Raiffeisen Bank, 2025) Raiffeisen Bank International (RBI) nemzetközi anyavállalatként 11 közép- és kelet-európai országban működtet leánybankokat, összesen mintegy 1400 fiókkal és 44 559 munkavállalóval. Az RBI 2024-es adózott eredménye 1,2 milliárd euróra rúgott, amely az orosz és fehérorosz érdekeltségeket is magában foglalja. (RBI, 2025) A pénzügyi intézet 2024 első félévében 51,4 milliárd forint adózott eredményt ért el. (Zádori, 2024) A bank digitális megoldásai, ügyfélcentrikus termékportfóliója és stabil, tőkeerős tulajdonosi háttere a hazai piacon való hosszú távú jelenlét biztosítékai.

A magyarországi kereskedelmi bankrendszer sokszínűségét a nagy nemzetközi háttérű szereplők mellett a közepes méretű, de szintén univerzális szolgáltatásokat nyújtó hitelintézetek jelenléte is erősíti. Ebbe a körbe tartozik a CIB Bank Zrt., amely az Intesa Sanpaolo csoport tagjaként működik Magyarországon. Története 1979-re nyúlik vissza, ekkor alakult meg Budapesten a Közép-európai Nemzetközi Bank Rt. Különlegessége abban rejlett, hogy ez volt az első olyan devizabank, amely dolláralapon kezdte meg működését hazánkban. Az azóta eltelt időszak alatt a bank többszörös átalakuláson ment keresztül. Missziójából és víziójából azonban sosem engedett, folyamatosan az előrelátó gondolkodásra, az ügyfélérdekek effektív képviseletére és a környezeti tényezőkhöz való alkalmazkodásra törekedett. A CIB Bank jelenleg 24 telephelyen működtet bankfiókot Magyarországon (Nemzeti Cégtár, 2025), és 2023. januári adatok szerint 2221 munkavállalót foglalkoztatott. (Céginformáció.hu, 2025)

A bank több mint 420 ezer ügyfele számára biztosít széles körű pénzügyi szolgáltatásokat a számlavezetéstől a befektetési termékeken át a vállalati finanszírozási megoldásokig. Az Intesa Sanpaolo csoporthoz való tartozás révén a CIB olyan háttértámogatást élvez, ami lehetővé teszi a nemzetközi színvonalú pénzügyi termékek és szolgáltatások hazai adaptációját, különös tekintettel a digitális banki megoldásokra, az ESG-elvek beépítésére, valamint a működési hatékonyságra. 2024-es adózott eredménye 27,5 milliárd forint volt, amely a hazai közepéretű bankok körében stabil pénzügyi teljesítményként könyvelhető el. (CIB Bank, 2025)

Összességében véve a magyarországi kereskedelmi bankrendszer strukturális és működési sokszínűsége világosan tükrözi a szektor alkalmazkodóképességét a hazai és nemzetközi gazdasági kihívásokhoz, valamint az ügyféligenyek folyamatos változásához. A pénzügyi közvetítő funkciót betöltő bankok, legyenek azok hazai tulajdonúak vagy nemzetközi bankcsoportok leányvállalatai, kulcsszerepet játszanak a gazdaság tőkemobilizációjában, a pénzügyi likviditás biztosításában és a modern pénzügyi kultúra alakításában. Az olyan domináns szereplők, mint az OTP Bank vagy az MBH Bank, országos lefedettséggel, univerzális szolgáltatásokkal és erős pénzügyi teljesítménnyel járulnak hozzá a rendszer stabilitásához, míg az Erste, a K&H, az UniCredit, a Raiffeisen vagy a CIB Bank nemzetközi tudásbázissal és háttértámogatással rendelkező intézményekként sikeresen ötvözik a globális sztenderdeket és a hazai piac jellegzetességeit.

4.2. Az OTP ügyfélkapcsolat-kezelési rendszerének változása a digitalizáció hatására

Az OTP Bank ügyfélkapcsolat-kezelési rendszere az elmúlt évtized során jelentős átalakuláson ment keresztül, amiben katalizátor szerepet töltött be a pénzügyi szektorban zajló digitalizáció, valamint az agilis működés integrálása. A korábban elsősorban adminisztratív célokat és értékesítési kampányok nyilvántartását szolgáló CRM-eszköztár mára egy sokdimenziós, adaptív és üzletileg is kulcsfontosságú szerepet betöltő rendszerként funkcionál, miközben szorosan illeszkedik a bank értékesítési, ügyfélszolgálati és digitális szolgáltatási architektúrájába. (OTP, 2025, III.)

A digitális transzformáció nyomán az OTP Bank CRM-rendszere már nem pusztán adatokat gyűjt és tárol, hanem azok strukturált feldolgozásán keresztül valós időben modellezi, előre

jelzi és személyre szabottan kezeli az ügyfélinterakciókat. Az ügyfélélmény tudatos célkitűzés, aminek folyamatos nyomon követését a CRM-működésbe beépített visszacsatolási mechanizmusok, az adatvezérelt döntéshozatal és a kampányok üzleti eredményeinek rendszeres kiértékelése támogat. Mindez azonban nem valósulhatott volna meg akkor, ha a digitális fejlődéssel párhuzamosan ne rendeződött volna át a szervezeten belüli funkcionális együttműködés is. Ezek eredményeként az üzleti területek, a fejlesztői csapatok és az értékesítési hálózat közötti interakciók is koordináltabbá váltak, ami lehetővé teszi a piaci környezetre, valamint a folyamatosan változó ügyféligényekre való gyorsabb reagálást. (OTP, 2025, III.)

Az agilis módszertan adaptálása az OTP Banknál már több mint fél évtizede kezdődött, azóta pedig egyértelműen a szervezeti kultúra részévé vált. Az iteratív, sprintalapú tervezésnek és megvalósításnak köszönhetően a kampányötletek elsőként az üzleti és technológiai szereplők együttműködésében, közös tanulási ciklusok során jönnek létre, majd hierarchikus jóváhagyási folyamatokon mennek keresztül. Ez az adaptív fejlesztési logika a kampányok gyorsabb és hatékonyabb kivitelezése mellett lehetőséget biztosít az ügyfélreakciókra való azonnali válaszadásra is, ezáltal a márka és a szolgáltatás közötti kapcsolat élményszerűbbé és hitelesebbé válik. (OTP, 2025, III.)

A digitalizációs folyamat eredményeként mára széles körű online szolgáltatási portfólió jött létre, melyek közül az OTP Bank új generációs internet- és mobilbanki rendszere emelkedik ki. A digitális pénzügyi szolgáltatások iránti ügyféligényekre adott stratégiai válaszként létrejövő innovatív platform kialakításakor egyértelmű fejlesztési irányokat határoztak meg. A használhatóság, a testreszabhatóság, valamint a szolgáltatási prioritást élvezett. Az így megszülető rendszer célja pedig az lett, hogy az ügyfélélmény maximalizálása mellett a pénzügyek napi szintű intézése gyorsabbá, átláthatóbbá és elérhetőbbé váljon a különböző digitális eszközökön keresztül. (OTP Bank, 2025. IV.)

2022 tavaszán jelentős változás következett be az OTP Bank digitális szolgáltatási struktúrájában. A korábban széles körben elérhető SmartBank mobilalkalmazást kivezették a lakossági ügyfelek digitális szolgáltatási köréből, helyét pedig az új fejlesztésű OTP MobilBank vette át. Ez a lépés nem csupán technikai frissítést jelentett, hanem egy átfogó digitális szolgáltatásmodernizációt indított el, aminek célja az volt, hogy a magánszemélyek

számára egy korszerűbb, letisztultabb és könnyebben kezelhető felületet alakítsanak ki a mindennapi pénzügyi tranzakciók lebonyolítására. (OTP Bank, 2025. IV.)

A megújult internet- és mobilbanki felület egyik legjelentősebb újítása az ügynevezett kiadásfigyelő funkció, amely a tranzakciós adatokat automatikusan kategorizálja. Mindez számos előnnyel jár a felhasználó számára, a költségek alakulásának nyomon követésével a pénzügyi döntések meghozatala is megalapozottabbá válik. A rendszer nemcsak előre definiált kategóriák alapján végzi el a tranzakciók besorolást, hanem egyéni költési csoportok létrehozását is engedélyezi, ami tovább növeli az ügyfelek preferenciáihoz, igényeihez való az alkalmazkodóképességet. A havi összehasonlító statisztikák révén a felhasználó arról is visszajelzést kap, hogy adott időszakban a kiadásainak volumene nőtt vagy csökkent. (OTP Bank, 2025. IV.)

Az internetbanki belépés menete szintén egyszerűsödött. Az új rendszer már nem igényli a technikai azonosítókat, így a számlaszám vagy az internetbanki azonosító megadását, használata a regisztrációkor megadott e-mail-címen és jelszón alapul. Az új megoldás biztonsági szempontból továbbra is kiemelkedő, azonban jelentősen megnöveli a felhasználók kényelmét. A rendszer része egy egyedülálló adományozási lehetőség is. A korábban elmentett partnereknek történő utaláskor az ügyfél választhat, hogy automatikusan hozzájárul-e egy számára fontos társadalmi ügy támogatásához. A 250, 350 vagy 500 forintos adományozási opció integrálása az utalási folyamatba a pénzügyi tudatosság és a társadalmi felelősségvállalás összekapcsolásának új formáját képviseli a hazai digitális bankolásban. (OTP Bank, 2025. IV.)

Az új digitális platform érezhetően arra törekszik, hogy minden lényeges ügyfélművelet egy felületen, integráltan legyen elérhető. A rendszer az azonnali és rendszeres átutalásokon túl lehetővé teszi a bankkártyák aktiválását, letiltását, limitmódosítását, a belépés nélküli gyorsgyenleg-lekérdezést, valamint a megtakarítási portfóliók részletes áttekintését. A biztonsági kódok kezelése, a QR-kódos postai csekkbefizetés, az állampapír-vásárlás és a személyi kölcsön igénylése szintén beépítésre került a platformba, ami így valóban átfogja ezzel a pénzügyi szolgáltatások teljes spektrumát. Mindezekon túlmenően a vásárlási kedvezményekről, promóciókról és egyéb ügyfélspecifikus ajánlatokról push üzenetek formájában közvetlen tájékoztatás is érkezik a felhasználóknak, ami tovább erősíti a személyre szabott bankolási élményt. (OTP Bank, 2025. IV.)

Az OTPdirekt SmartBróker szolgáltatása a pénzügyi befektetések kezelésének digitalizációját biztosítja. Az applikáció lehetővé teszi a magánbefektetők számára, hogy egyetlen, platform keresztül követhessék nyomon értékpírjaik árfolyamának alakulását, portfóliójuk kezelését, valamint belföldi és nemzetközi tőzsdei megbízásokat adjanak le. A rendszer kialakítása során kiemelt figyelem fordítottak lehető legmagasabb szintű felhasználói élmény garantálására. Ezt jól példázza, hogy az ügyfelek már a nyitóképernyőn hozzáférhetnek az általuk kijelölt kedvenc értékpírok árfolyamadataihoz, illetve a gazdasági hírekhez és saját portfóliójuk állapotához. Az azonnali adatvizualizáció és az interaktív vezérlés a pénzügyi döntéshozatalt gyorsabbá és átláthatóbbá is teszi. A rendszer azonban kettős struktúrával rendelkezik, hiszen bizonyos alapinformációk, így például a 15 perccel késleltetett árfolyam adatok, a kedvenc értékpírok figyelőlistája vagy a gazdasági hírek azonosítás nélkül is hozzáférhetők, míg a tranzakciók végrehajtásához, a portfólió részletes áttekintéséhez, valamint az egyedi beállítások elvégzéséhez teljes körű azonosítás szükséges. (OTP Bank, 2025, V.)

A SmartBrókerben történő tőzsdei megbízások leadását is kifejezetten felhasználóbarát módon alakították ki. A három lépéses folyamat során az ügyfél az értékpír kiválasztását követően meghatározhatja a tranzakció irányát, kiválaszthatja a megfelelő számlát, majd megadhatja és jóváhagyhatja az üzleti paramétereket. A jóváhagyást követően a rendszer azonnali visszaigazolást küld, hogy a tranzakció dokumentált és nyomonkövethető legyen. A SmartBróker segítségével a befektetők külföldi piacokon, így például Európa egyik legnagyobb részvénykereskedelmi rendszerén, a Xetra platformon is üzletelhetnek. Ez a funkció különösen azon felhasználók számára fontos, akik a nemzetközi portfóliódiverzifikáció lehetőségét keresik. (OTP Bank, 2025, V.)

Szintén innovatív digitális szolgáltatás az OTP SZÉP kártya, ami kifejezetten a kártyabirtokosok számára kínál korszerű és felhasználóbarát megoldásokat az egyenlegkezelésre, a tranzakciók nyomon követésére, az előlegfizetés lebonyolítására, valamint az elfogadóhelyek térképes keresésére. Ez utóbbi különösen fontos a felhasználói döntéshozatal szempontjából, hiszen a földrajzi elhelyezkedés, a szolgáltatások típusa és az egyéni preferenciák alapján gyorsan és célzottan található meg a legmegfelelőbb szálláshelyek, vendéglátóegységek vagy más szolgáltatások. (OTP Bank, 2025. VI.)

A mobilalkalmazással párhuzamosan továbbra is elérhető az OTP SZÉP Portál, ami egységes digitális felületet biztosít a kártyabirtokosok, a munkáltatók és az elfogadóhelyek számára. A felület lehetőséget ad a kártyakezelési műveleteken túlmenően pótkártya-igénylésre, előlegfizetésre, a munkavállalók kártyaszámainak lekérdezésére, valamint elfogadóhelyi szerződéskötésre is. Emellett az elfogadóhelyek az online felületen közvetlenül is indíthatnak tranzakciókat, lekérdezhetik forgalmukat, valamint megtekinthetik számláikat és utalásaikat. A nyilvános elfogadóhely-keresőben való megjelenés lehetősége marketingértékkel is bír, hiszen növeli a láthatóságot és az elérhetőséget a potenciális ügyfelek körében. (OTP Bank, 2025. VI.)

Elmondható, hogy az új mobilalkalmazás és a portál egységes ökoszisztémát alkot, amely nemcsak a felhasználói élményt emeli magasabb szintre, hanem a SZÉP kártyához kapcsolódó pénzügyi és adminisztratív folyamatokat is hatékonyabbá és átláthatóbbá teszi.

A fentiekből is jól látható, hogy a digitalizációs törekvések következtében az OTP Bank ügyfélkapcsolati eszköztára az elmúlt években gyökeresen átalakult, ami a technológiai modernizáción túl szemléletbeli változást is tükröz. A digitális bankolási szolgáltatások körének bővítése révén új dimenzióba lépett az ügyfélélmény, az elérhetőség és az operatív hatékonyság. Az egyik legmeghatározóbb fejlesztés a számlanyitási folyamatok teljes körű online elérhetővé tétele volt, amely különösen a mobilbankon keresztül történő új ügyfelek megszerzésében eredményezett áttörést. A 2024-ben megújított rendszer lehetővé teszi, hogy a számlanyitás akár néhány percen belül megtörténjen, személyes jelenlét nélkül, ami nem csupán a kényelem fokozását, hanem az ügyfélszerzési hatékonyság jelentős növekedését is eredményezte.

A digitális transzformáció további fontos mérföldköve a Junior számlanyitási funkció bevezetése volt, amely a 14 év alatti gyermekek számára kínál egyszerű és gyors számlanyitási lehetőséget a szülők mobilbankján keresztül. A megoldás jelenleg egyedülállónak tekinthető a hazai pénzügyi szektorban, és jól szemlélteti az OTP innováció iránti elkötelezettségét. A mindennapi tranzakciók egyszerűsítését szolgálja a Qvik fizetési rendszer integrálása is, aminek köszönhetően a pénzügyi műveletek gyorsabbá, gördülékenyebbé váltak, valamint vonzóbb lett a fiatalabb, digitális platformokra szocializálódott ügyfélkör számára is. (OTP, 2025. VII.)

Az ügyfélélmény fejlesztésén túl a biztonság is kiemelt figyelmet kapott a digitális fejlesztések során. Az OTP Bank egy olyan új mobilbanki funkciót vezetett be, aminek segítségével az ügyfelek leellenőrizhetik azt, hogy a telefonjukra beérkező hívás valóban a banktól származik-e. Ez hatalmas lépésnek tekinthető a telefonos csalások megelőzésében. Érdeemes kiemelni azt is, hogy a bank egységesítette a kommunikációs csatornáit is, és minden releváns digitális platformján bevezette a valós idejű chat funkciót. Ennek eredményeként a digitális ügyfélinterakciók száma 2024-ben elérte a 700 ezer beszélgetést, amelyek 60 százalékát automatizált chat asszisztens kezelte. Ennek egyértelmű előnye abban rejlik, hogy jelentősen lecsökkenti a bank ügyfélszolgálatára nehezedő terhelést és felgyorsítja a válaszadási folyamatokat. (OTP, 2025. VII.)

Az OTP Bank digitalizációs stratégiájának hatékonyságát nemcsak a hazai piacon elért eredmények igazolják, hanem a nemzetközi szinten elnyert elismerések is. A Euromoney szakmai magazin 2024-ben több OTP-leánybankot is a közép-kelet-európai régió legjobb digitális bankjának választott, ami komoly visszaigazolása a csoport szintű innovációk sikerességének. (OTP, 2025. VII.)

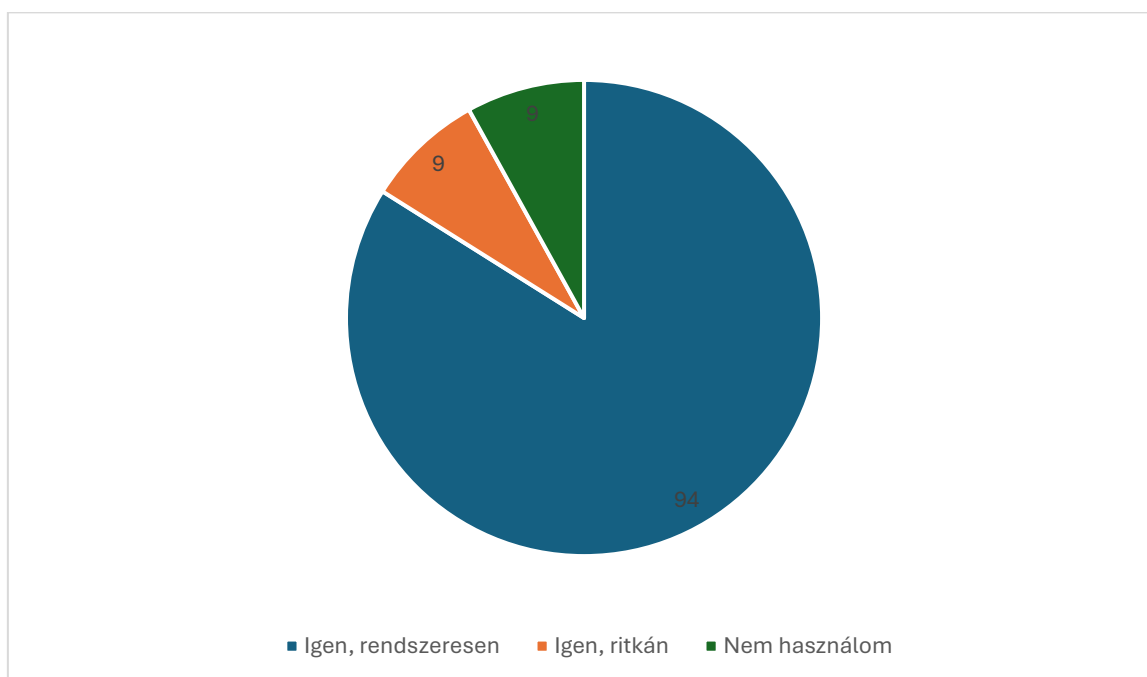
4.3. A kérdőíves kutatás eredményei

A kérdőívet összesen 112 fő töltötte ki. Az életkori megoszlást tekintve a válaszadók túlnyomó többsége a fiatalabb korcsoportokhoz tartozik. A 18-25 év közötti korosztály aránya 28,57 százalék, míg a 26-35 év közöttieké 32,14 százalék volt. Ez a két korcsoport együttesen 60,71 százalékot tesz ki, ami arra utal, hogy a megkérdezettek jelentős része a digitális szolgáltatások iránt potenciálisan nyitott, fiatalabb generációkhoz tartozik. A 36-45 év közötti csoport 20,54 százalékkal volt jelen a teljes mintában, a 46–55 évesek 12,50 százalékot, míg a 56 év felettek mindössze 6,25 százalékot tettek ki. A nemek szerinti megoszlás szintén aszimmetrikus képet mutat: a válaszadók között a férfiak aránya 66,96 százalék, a nők pedig 33,04 százalék, ami a férfiak felülreprezentáltságát jelzi a mintában. Ettől függetlenül a minta nagysága alkalmas a releváns következtetések levonására.

Az iskolai végzettség szerinti megoszlás tekintetében a minta képzettségi szintje meglehetősen kiegyensúlyozott, ugyanakkor az általános iskolai végzettséggel rendelkezők aránya rendkívül alacsony: mindössze 2 fő, ami 1,79 százalékos arányt jelent a teljes

mintában. Ez arra utal, hogy a kérdőív elsősorban a középfokú vagy annál magasabb végzettséggel rendelkező réteget érte el. A válaszadók 50,89 százaléka rendelkezik középfokú végzettséggel bír, 47,32 százalék felsőfokú végzettségű, ami összességében egy kimondottan magas iskolázottságú mintát eredményezett.

A jövedelmi kategóriák szerinti megoszlás differenciáltabb képet rajzol ki. A válaszadók túlnyomó többsége a 400 000-600 000 forint közötti havi nettó jövedelemkategóriába sorolta magát. Ők a teljes minta 57,14 százalékát teszik ki. Ez a közepes jövedelemsáv dominanciáját jelzi, ami általában a leginkább digitalizált banki szolgáltatások felé nyitott fogyasztói réteget reprezentálja. Ezzel szemben a 200 000-400 000 forintos tartományba 21,43 százalék tartozott, míg a 600 000 forint feletti magas jövedelműek száma csupán 7,14 százalék volt. A legalsó jövedelmi kategóriát, azaz a 200 000 forint alatti jövedelmet a teljes mintában 4,46 százalék képviselte. További 9,82 százalék nem kívánt válaszolni a kérdésre, ami viszonylag magas arányú jövedelmi anonimitásra utal.



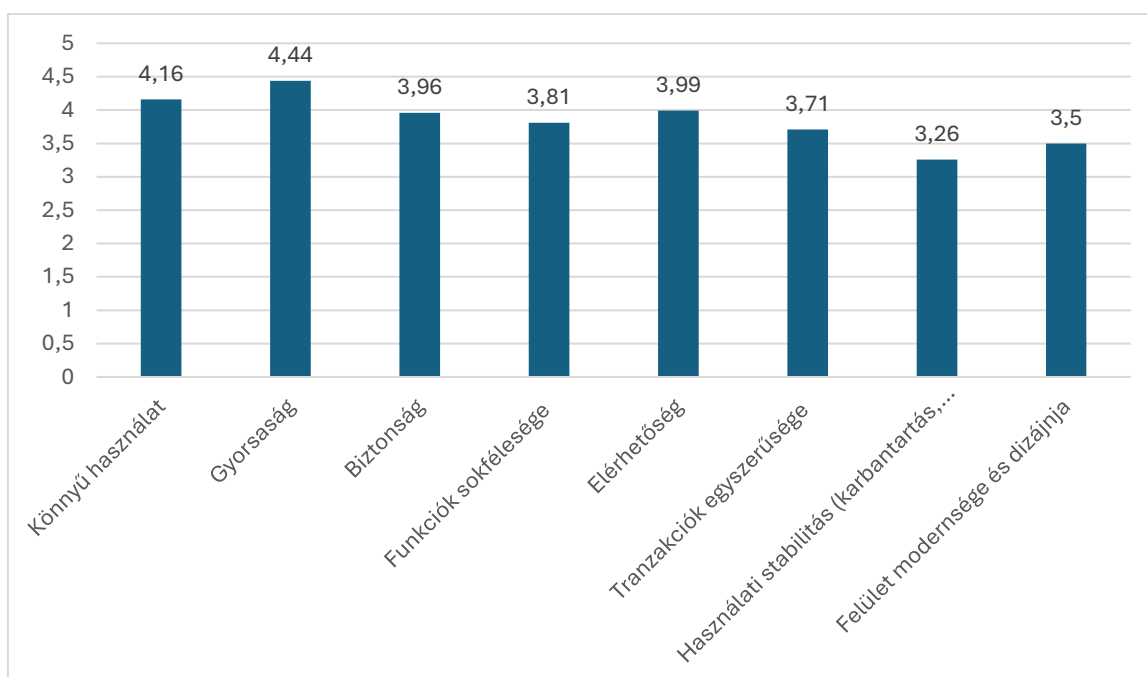
5. ábra: Használja az OTP Bank digitális szolgáltatásait? (Pl. mobilbank, internetbank)

Forrás: Saját szerkesztés

Ahogy az a fenti, 5. ábráról is leolvasható, a digitális banki szolgáltatások használatára vonatkozó kérdés válaszai rendkívül erős használati hajlandóságot tükröznek. A válaszadók döntő többsége, 83,93 százaléka rendszeresen él az OTP Bank digitális platformjaival, míg

további 8,04 százalék ritkán ugyan, de szintén használja ezeket a szolgáltatásokat. Csupán 8,04 százaléknyan nyilatkoztak úgy, hogy egyáltalán nem élnek az OTP digitális megoldásaival.

A válaszadók digitális banki megoldásokhoz fűződő gyakorisági viszonyról az ötfokozatú skálán mért átlagos értékek árulkodtak. Ez alapján kijelenthető, hogy a leggyakrabban az okostelefonos applikációt, azaz az OTP SmartBank alkalmazás használják, aminek átlagértéke 3,88 volt. Ezt követték minimális lemaradással az internetbanki szolgáltatások, azaz konkrétan az OTP Direkt weboldalon keresztüli használata, aminek az átlagos használati gyakoriság 3,85-ös értéket mutatott. A digitális fizetési megoldások, így például az Apple Pay vagy a Google Pay használati gyakorisága ennél alacsonyabb, 3,17-es átlagértéket ért el.



6. ábra: *Hogyan értékeli az OTP Bank digitális szolgáltatásait az alábbi szempontok szerint? (Skála: 1 - Nagyon elégedetlen, 5 - Nagyon elégedett)*

Forrás: Saját szerkesztés

Az OTP Bank digitális szolgáltatásainak értékelése során a felhasználók több szempont mentén nyilvánítottak véleményt, ugyancsak ötfokozatú skálán. A szolgáltatások könnyű használhatóságát a válaszadók átlagosan 4,16-ra értékelték. A gyorsaság szempontjából az értékelés ennél is magasabb, 4,44-es átlagot mutatott. A biztonság megítélése 3,96-os

átlagértéket kapott. A funkciók sokfélesége tekintetében a válaszadók átlagosan 3,81-es értéket adtak. Az elérhetőség 3,99-es, a tranzakciók egyszerűsége 3,71-es, a használati stabilitás pedig amely magában foglalja a karbantartás és lefagyás tapasztalatait is 3,26-os pontszámot kapott. A felület modernségét és dizájnját a válaszadók 3,5-es átlagos ponttra értékelték.

Az Likert-skála eredményeiből az átlagszámítást követően medián értékeket is néztem. Az internetbank használatának mediánja 4, ami arra utal, hogy a válaszadók többsége gyakran él ezzel a csatornával. Az OTP Smartbank alkalmazás mediánja szintén 4, tehát a mobilalkalmazás használati gyakorisága az internetbankéval azonos szintű. Ebből azt a következtetést lehet levonni, hogy a felhasználók mind a webes, mind pedig a mobil alapú banki megoldásokat rendszeresen igénybe veszik. A digitális fizetési megoldások, például az Apple Pay vagy a Google Pay esetében a medián 3. Ez arra utal, hogy a minta alanyai ezeket a lehetőségeket csak alkalmanként használják, azaz ezek kevésbé vannak jelen a válaszadók mindennapi életében, mint a hagyományos internetes vagy mobilbanki szolgáltatásoké.

A digitális szolgáltatások esetében mind a „könnyű használatra” és a „gyorsaságra” vonatkozó tulajdonságok 5-ös mediánértéket kaptak, azaz a válaszadók legnagyobb része a legmagasabb elégedettségi szintet jelölte meg ezen szempontok esetében. A „biztonság” mediánja 4, ami arra utal, hogy az ügyfelek általában elégedettek a biztonsági funkciókkal. A „funkciók sokfélesége”, az „elérhetőség” és a „tranzakciók egyszerűsége” szintén 4-es mediánértéket kapott. Azaz a válaszadók alapvetően pozitívan értékelik a szolgáltatások funkcionalitását, hozzáférhetőségét és használhatóságát, de elégedettségük nem kiemelkedő.

A „használati stabilitás” és a „felület modernsége és dizájnja” szempont mediánja 3, ami közepes értéknek tekinthető. Ezekkel a tényezőkkel kapcsolatban a válaszadók tapasztalatai vegyesek, a szolgáltatások technikai megbízhatóságával és vizuális megjelenésével csak közepesen elégedettek.

Ezt követően megvizsgáltam az adatsorok móduszát is, ami alapján kijelenthető, hogy a válaszadók körében az OTP Bank digitális szolgáltatásainak használata és megítélése meglehetősen egységes képet mutat. Mivel minden változó esetében a módusz, vagyis a leggyakrabban adott válasz megegyezett a mediánnal, az eloszlás pedig kiegyensúlyozottnak

tekinthető. Ebből az a következtetés vonható le, hogy az ügyfelek véleményei és használati szokásai viszonylag homogének.

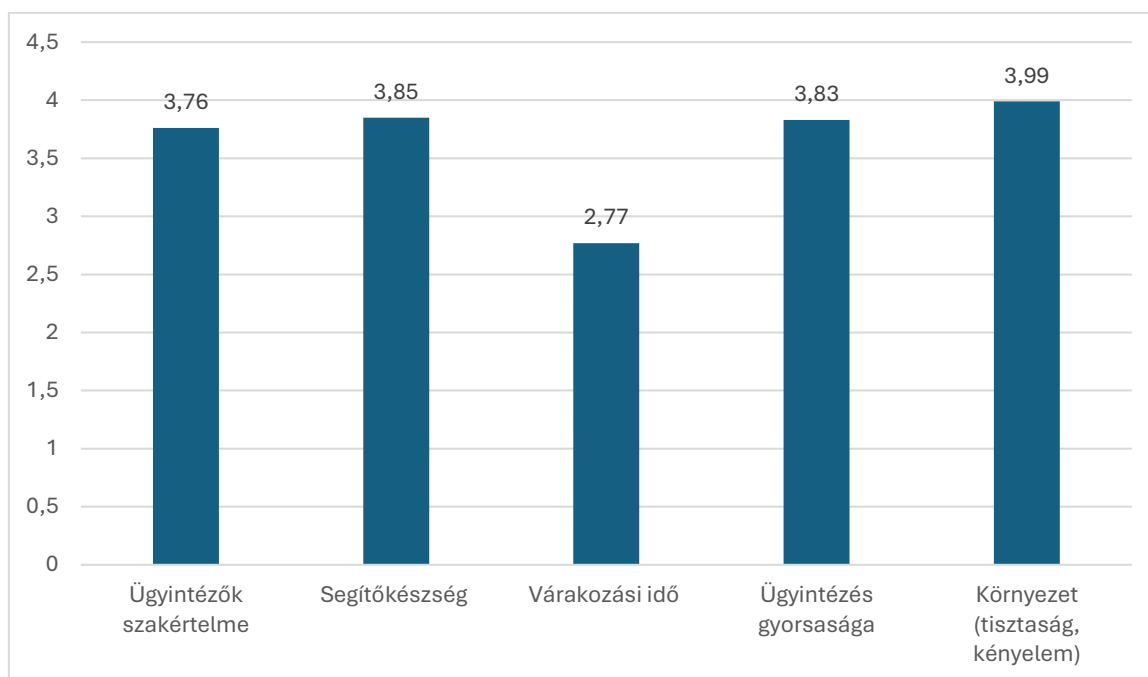
Az internetbank (OTP Direkt) és az OTP SmartBank alkalmazás használatának módusza 4, ami azt jelenti, hogy a válaszadók legnagyobb csoportja rendszeresen, mindennapi pénzügyi ügyeinek intézésére használja ezeket a digitális csatornákat. A digitális fizetési megoldások (például Apple Pay, Google Pay) módusza 3, aminőből arra lehet következtetni, hogy a felhasználók jelentős része ugyan ismeri és időnként használja ezeket a modern fizetési formákat, de még nem váltak a mindennapi életük szerves részévé.

Az elégedettségi mutatók között a „könnyű használat” és a „gyorsaság” egyaránt 5-ös móduzt kapott, ami arra utal, hogy a leggyakoribb válasz a „nagyon elégedett” volt. Vagyis a felhasználók többsége egyértelműen pozitív tapasztalatokkal rendelkezik ezen a két területen. A „biztonság” esetében a móduz 4, ami azt tükrözi, hogy a válaszadók többsége biztonságosnak ítéli a digitális szolgáltatásokat, ugyanakkor jelen lehet a mintában egy óvatosabb, a biztonság miatt aggódó réteg is.

A „funkciók sokfélesége”, az „elérhetőség” és a „tranzakciók egyszerűsége” szintén 4-es móduzt kapott, ami arra utal, hogy a válaszadók a szolgáltatások funkcionalitását, elérhetőségét és kezelhetőségét megfelelőnek tartják, és nem érzik hiányosnak azokat. A „használati stabilitás” és a „felület modernsége és dizájnja” esetében a leggyakoribb válasz a 3-as érték volt, ami közepes elégedettséget tükröz, azaz a válaszadók legnagyobb csoportja egyes tapasztalatokkal rendelkezik ezen a téren. A rendszer működési megbízhatósága, valamint a vizuális megjelenés és a dizájn nem váltotta ki a felhasználók egyöntetű elismerését.

A személyes bankfiók-látogatási gyakoriságot illetően a megkérdezettek közül senki (0 százalék) sem nyilatkozott úgy, hogy heti rendszerességgel keresné fel az OTP Bank valamelyik fiókját. Havonta 12,50 százaléknyan, évente néhány alkalommal 81,25 százaléknyan, míg ritkábban 6,25 százaléknyan látogatnak el személyesen a bankfiókba. Az ügyintézés céljából történő személyes megjelenések jellegét vizsgálva megállapítható, hogy a leggyakoribb indok a készpénzfelvétel vagy -befizetés volt, melyet a teljes minta 46,43 százaléka jelölt meg. Ügyfélszolgálati segítséget 18,75 százaléknyan vettek igénybe, számlanyitással vagy számlavezetéssel kapcsolatos ügyintézés céljából a minta

23,21százaléka kereste fel a bankfiókot, míg megtakarítási tanácsadást 8,04 százalék, hiteligénylést vagy ahhoz kapcsolódó ügyintézés pedig 2,68 százalék említett.



7. ábra: *Hogyan értékeli a személyes ügyfélkapcsolatot az OTP Bank fiókokban? (Skála: 1 - Nagyon elégedetlen, 5 - Nagyon elégedett)*

Forrás: Saját szerkesztés

A kutatás során gyűjtött adatok alapján az OTP Bank fiókjaiban tapasztalható személyes ügyfélkapcsolat megítélése ötfokozatú skálán történt értékelés szerint az ügyintézők szakértelme 3,76-os, a segítőkészség 3,85-ös, az ügyintézés gyorsasága pedig 3,83-as átlagos értéket kapott. A fiók általános környezetét, azaz tisztaságát és kényelmét a válaszadók átlagosan 3,99-es pontszámra értékelték. A legalacsonyabb pontszámot a várakozási idő kapta, amely 2,77-es átlaggal szerepelt az elégedettségmérésben.

Az adatsor mediánértékei alapján az OTP Bank személyes ügyfélkapcsolatainak megítélése kiegyensúlyozott, összességében pozitív képet mutat, ugyanakkor bizonyos tényezőkkel kevésbé voltak elégedettek. Az ügyintézők szakértelmének és segítőkészségének mediánja egyaránt 4, ami azt jelenti, hogy a válaszadók többsége elégedett ezekkel a tényezőkkel, azaz az ügyfelek jellemzően megbízhatónak, hozzáértőnek és támogató hozzáállásúnak tartják az OTP fióki dolgozóit. A medián 4-es értéke ugyanakkor arra is utal, hogy bár a legtöbb ügyfél

pozitív tapasztalatokat szerzett a személyes ügyintézés során, nem minden válaszadó értékelte maximálisra a kapott szolgáltatást.

A várakozási idő esetében a medián 3, ami a közepes elégedettségi szintet tükrözi, tehát a válaszadók körében a várakozási időt sokan elfogadhatónak tartják, de nem ítélték optimálisnak. A középérték itt meglátásom szerint arra utal, hogy bár egyes ügyfelek számára a várakozási idő megfelelő hosszúságú, mások számára továbbra is túl sok időt jelent, így számukra az lenne az ideális, ha bankfiókok ezen a területen fejlesztéseket hajtanának végre. Az ügyintézés gyorsaságának és a fióki környezet (tisztaság, kényelem) megítélésének mediánja szintén 4, ami elégedettséget jelent. Eszerint a válaszadók többsége megfelelőnek tartja az ügyintézési folyamatok tempóját, valamint a bankfiókok fizikai környezetét.

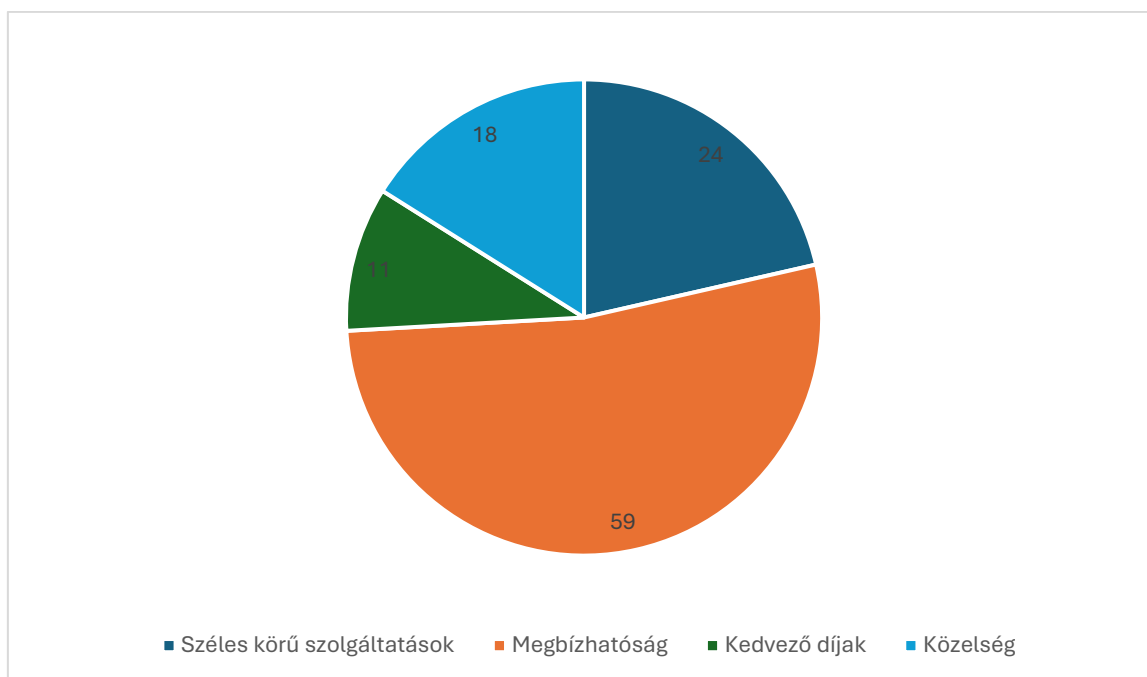
Az átlagszámítás és a mediánértékek meghatározását követően ebben a kérdéscsoportban is megvizsgáltam a móduszokat. A leggyakrabban előforduló értékek alapján az ügyfelek többsége az ügyintézők szakértelmét és segítőkészségét 4-esre értékelte, azaz alapvetően elégedettek vele. A legtöbben pozitív tapasztalatokkal rendelkeznek a személyes ügyfélkiszolgálás minőségéről és a fióki munkatársakat szakképzett, tapasztalt, valamint együttműködő szakembereknek tekintik. Ugyanakkor a válaszadók körében ez a tényező nem érte el a maximális elégedettségi szintet, így az is kijelenthető, hogy bár a szolgáltatás színvonala megfelelő, további finomhangolásra, fejlesztésre van szükség a területen.

A várakozási idő megítélése ezzel szemben eltérő képet mutat: itt a móduszérték 2, ami a „kevésbé elégedett” kategóriát jelenti. Ebből az a következtetés vonható le, hogy a válaszadók legnagyobb csoportja elégedetlen a várakozási idő hosszával, ami kifejezetten rontja az ügyfélélményt. A 2-es módusz egyúttal meglátásom szerint arra is utal, hogy ezt a problémát a minta alanyai gyakran tapasztalják, így a személyes ügyintézés egyik legkritikusabb pontjaként érdemes kezelni.

Az ügyintézés gyorsaságát és a fióki környezet minőségét (tisztaság, kényelem) a válaszadók leggyakrabban szintén 4-esre értékelték, ami megerősíti, hogy a szolgáltatás működési és infrastrukturális feltételeit összességében pozitívan ítélik meg. A gyorsaságra vonatkozó móduszérték alapján az ügyfelek többsége megfelelő tempójúnak tartja az ügyintézést, ami azt jelzi, hogy a fiókok többségében a munkafolyamatok jól szervezettek. A környezeti

tényezők 4-es értéke pedig arra utal, hogy a bankfiókok fizikai környezete megfelel az ügyfelek elvárásainak.

Az OTP Bank szolgáltatásaival való általános elégedettséget egy tízfokozatú skálán értékelték a válaszadók, ahol az elért átlagos elégedettségi szint 5,2 volt. Ugyanezen skála alkalmazásával mértem annak valószínűségét is, hogy a válaszadók ajánlanák-e az OTP Bankot családtagjaiknak vagy barátaiknak. Az ajánlási hajlandóság átlagos értéke 5,44-nek bizonyult.



8. ábra: Miért választotta az OTP Bankot?

Forrás: Saját szerkesztés

Ahogy arra a fentiekben már rámutattam, az általános elégedettséget a minta alanyainak egy tíz fokú Likert-skálán kellett értékelniük. Ebben az esetben a medián érték 5 lett, akárcsak az ajánlási hajlandóságé. Ebből az a következtetés vonható le, hogy az általános véleményük az ügyfeleknek semlegesnek tekinthető. Véleményem szerint az 5-ös medián ebben az esetben egyfajta általános bizalmi szintet és alapvető elégedettséget fejez ki, amire építve a bank hosszú távon is erősíteni tudja majd ügyfélkapcsolatait és márkaimázsát. Az ajánlást tekintve pedig elmondható, hogy az ügyfelek egyaránt látják a jó és a rossz működési sajátosságokat, így ezeket figyelembe véve tudnák csak ajánlani a szolgáltatásokat ismerőseiknek.

Az általános elégedettség esetében a módusz 5, ami a tízfokú skálán középső értéket képvisel, vagyis a válaszadók legnagyobb csoportja semleges vagy mérsékelten elégedett az OTP Bank szolgáltatásaival. Az ügyfelek többsége nem tapasztalt ügyintézése során komoly elégedetlenséget, ugyanakkor nem is értékelték kiemelkedően pozitívan a bank tevékenységét. Azaz az OTP Bank ügyfelei a szolgáltatás minőségét alapvetően megfelelőnek tartják, azonban a kiemelkedően jó ügyfélélményhez még hiányoznak bizonyos tényezők, melyeket fejleszteni szükséges.

Az ajánlási hajlandóság esetében a módusz 4, ami a tízfokú skála alsó-középső tartományába esik. Ez azt jelenti, hogy a válaszadók többsége kevésbé tartja valószínűnek azt, hogy a bankot másoknak is ajánlaná. A 4-es módusz ebben azt jelenti, hogy bár az ügyfelek többsége nem elégedetlen, nem mutatnak kiemelkedő lojalitást vagy érzelmi kötődést a márkával. Az eredmény ebből a szempontból arra is utal, hogy bár az OTP Bank alapvetően megbízható szolgáltatónak számít, az ügyfélélmény nem minden esetben elég erős ahhoz, hogy ajánlásra ösztönözzön.

A bankválasztás motivációit tekintve a megkérdezettek 52,68 százaléka jelölte meg a megbízhatóságot mint döntő tényezőt. Széles körű szolgáltatásaik miatt 21,43 százalék választotta az OTP Bankot, míg 16,07 százalék a földrajzi közelséget, 9,82 százalék pedig a kedvező díjszabásokat említette releváns szempontként. Az adatok alapján tehát többféle szempont egyidejű jelenléte jellemzi az ügyféloldali preferenciarendszert akkor, amikor a pénzügyintézet kiválasztásáról van szó.

5. Következtetések, javaslatok

A magyarországi kereskedelmi bankrendszer működésének elemzése egyértelműen rávilágít arra, hogy a bankok egyszerre töltenek be makro- és mikrogazdasági szerepeket, melyek egymást erősítve járulnak hozzá a pénzügyi rendszer stabilitásához és a gazdaság tőkeáramlásának hatékony koordinálásához. A pénzügyi közvetítő funkció révén a bankok nem csupán a megtakarítások beruházásokká való átalakítását végzik, hanem a pénzteremtő és pénzforgalmi szerepkörük által közvetlen hatást gyakorolnak a gazdaság likviditására is, miközben folyamatosan egyensúlyt keresnek a jövedelmezőség, a fizetőképesség és a likviditás követelményei között (Vigvári, 2017).

A vizsgált banki szereplők eltérő történeti háttérük, méretük, tulajdonosi struktúrájuk és stratégiájuk ellenére közös vonásokkal rendelkeznek abban, hogy univerzális hitelintézetként működve a lakossági és vállalati szektor teljes spektrumát igyekeznek kiszolgálni. Az OTP Bank Nyrt. példája a régiós szintű piaci dominancia, a decentralizált működési modell és a pénzügyi edukációba, valamint a társadalmi felelősségvállalásba integrált hosszú távú stratégiai szemlélet összefonódását mutatja. Az MBH Bank Nyrt. dinamikus fúziós fejlődési pályája és vertikálisan integrált működési filozófiája szintén a piaci alkalmazkodás és a nemzeti bankpiaci koncentráció egy sajátos példája, ami új dimenziókat nyitott a magyar univerzális bankolás terén.

A nemzetközi háttérrel rendelkező szereplők, így például az Erste Bank, az UniCredit, a Raiffeisen vagy a K&H esetében a globális pénzügyi sztenderdek hazai adaptációja és az ügyfélorientált digitális megoldások bevezetése együttesen biztosítják azt, hogy működésük megfeleljen a gyorsan változó gazdasági és szabályozási környezet elvárásainak. Ezen kereskedelmi bankok működése jól példázza, hogy a transznacionális pénzügyi integráció nemcsak a tőkeellátottság és a likviditás szempontjából jelent előnyt, hanem a fejlesztéspolitika és a szolgáltatásportfólió innovációja terén is pozitív hatása van.

A közepes méretű, de szintén univerzális szolgáltatásokat nyújtó hitelintézetek, mint például a CIB Bank, a magyar pénzügyi rendszer sokszínűségének fenntartásában játszanak fontos szerepet, hiszen működésük révén biztosított a versenytársak jelenléte és az ügyfélpreferenciákhoz való alkalmazkodás lehetősége. A nemzetközi bankcsoportokhoz való

tartozásuk pedig olyan szervezeti és technológiai háttérrel biztosít számukra, ami lehetővé teszi a nemzetközi színvonalú pénzügyi termékek hazai piaci bevezetését, különös tekintettel a digitalizációs törekvésekre és az ESG-elvek integrálására.

Mindezek alapján megállapítható, hogy a magyarországi kereskedelmi bankrendszer struktúrája és működése a pénzügyi közvetítés stabilitását, a gazdasági növekedés finanszírozhatóságát és az ügyféligenyhez igazodó szolgáltatási kínálat sokszínűségét egyaránt képes biztosítani. A rendszerben egyidejűleg van jelen a hazai tulajdonú, erős piaci pozícióval rendelkező szereplők dominanciája és a nemzetközi bankcsoportokhoz tartozó intézmények integrációs képessége. Ez a kettősség lehetőséget teremt arra, hogy a pénzügyi szolgáltatások színvonala, elérhetősége és technológiai innovációja folyamatosan fejlődjön, ami tovább erősíti a szektor gazdasági szerepvállalását a jövőben is.

Az OTP Bank CRM-rendszerének fejlődése és digitális transzformációja alapján világosan kirajzolódik az a tendencia, miszerint a CRM-rendszer már nem pusztán a múltbeli tranzakciók és kampányok nyilvántartását szolgáló technikai háttéreszköz, hanem a bank teljes működésébe mélyen integrált, prediktív és ügyfélélmény-orientált üzleti intelligencia platformként funkcionál. Az OTP példája egyúttal igazolja azt is, hogy az ügyfeladatok strukturált feldolgozása nemcsak lehetőséget biztosít a személyre szabott interakciók kialakítására, hanem valós idejű visszacsatolással és döntéstámogatással hozzá is járul az üzleti célok eléréséhez. Szintén megállapítható, hogy az agilis működés integrálása és a fejlesztési folyamatok kollaboratív jellege döntő szerepet játszik abban, hogy a bank képes legyen gyorsan és rugalmasan reagálni a változó ügyféligenyekre és piaci kihívásokra. Az iteratív kampányfejlesztés, a közös tanulási ciklusok és az ügyfélreakciókra adott azonnali válaszok együttesen olyan ügyfélkapcsolati rugalmasságot és hitelességet eredményeznek, mely a hagyományos banki működés keretei között korábban elképzelhetetlen lett volna. Ez a szemléletváltás a CRM-et nem csupán egy informatikai rendszerként, hanem az ügyfélcentrikus szervezeti kultúra eszközeként pozicionálja.

Következtetésként az is kijelenthető, hogy az OTP által megvalósított digitális fejlesztések, a mobilbanki felület újrarendeléstől kezdve a SmartBróker rendszer funkcionalitásán át a SZÉP kártya ökoszisztéma kialakításáig, világosan bizonyítják, hogy az ügyfélélmény szisztematikus fejlesztése, a szolgáltatások integrált elérhetősége és a biztonsági szempontok összehangolt kezelése ma már alapkövetelménynek tekinthető. A kiadásfigyelő funkció, a

személyre szabott pénzügyi ajánlások, az egyszerűsített beléptetési folyamatok és a közösségi célokat is integráló tranzakciós funkciók egyaránt arra utalnak, hogy a CRM-rendszer keretein belül megvalósuló innovációk a banki szolgáltatásokat a hétköznapi felhasználói döntések természetes részévé teszik. Ezzel nem csupán a működési hatékonyság javul, hanem az ügyfél és a pénzügyi intézmény közötti kapcsolatrendszer is elmélyül, ami hosszú távon a lojalitás növekedését és az üzleti teljesítmény fenntartható javulását vetíti előre.

A kérdőíves kutatásomból is számos releváns következtetés vonható le. Elsőként a mintára vonatkozóan elmondható, hogy a felmérésben elsősorban fiatal, középfokú vagy felsőfokú végzettséggel rendelkező, közepes jövedelmi kategóriába tartozó férfiak vettek részt többségében. Az OTP digitális platformjaihoz való viszonyulás alapján megállapítható, hogy az internetbanki és mobilalkalmazás-alapú szolgáltatások gyakorlatilag standardizálódott napi pénzügyi eszközzé váltak. A használati gyakoriságra adott válaszok magas átlaga jelzi, hogy ezek a csatornák nemcsak elterjedtek, hanem immáron be is épültek az ügyfelek mindennapi pénzügyi rutinjába. Ezzel szemben a digitális fizetési megoldások, mint az Apple Pay vagy a Google Pay – esetében a használati gyakoriság alacsonyabb, ami arra utal, hogy ezek a viszonylag új típusú, érintésmentes fizetési technológiák még nem érték el az általános elfogadottság szintjét a magyarországi ügyfélkörben.

A digitális szolgáltatások értékeléséből kirajzolódó preferenciák alapján a gyorsaság és a könnyű használat azok a dimenziók, melyekben az OTP platformjai kiemelkedően teljesítenek. Ezek a szempontok a digitális felhasználói élmény kulcselemeinek számítanak, különösen az időérzékeny, fiatalabb generációk számára. A biztonság megítélése viszonylag kedvező, ugyanakkor a technikai megbízhatóság, ideértve a stabilitást, a rendszerleállásokat és a karbantartásokat, alacsonyabb értékelést kapott, ami egyértelműen a digitális infrastruktúra fejlesztésének szükségességére utal. A modern dizájn és a vizuális megjelenés közepes értékelése arra enged következtetni, hogy az esztétikai élmény nem domináns szempont az ügyfelek számára, azonban az elvárások ezen a téren is növekvő tendenciát mutathatnak.

A személyes bankfiók-látogatási szokásokra vonatkozó adatok alapján megállapítható, hogy az ügyfelek többsége csak alkalmanként, évente néhány alkalommal keresi fel személyesen az OTP fiókjait. Ez egybevághat a digitális bankolás terjedésével és az ügyintézési folyamatok online térbe való áthelyeződésével. A személyes jelenlétet igénylő ügyintéзések közül

leggyakoribb a készpénzkezelés és a számlavezetéssel kapcsolatos feladatok. Ebből az a következtetés vonható le, hogy a digitális csatornák elsősorban az ismétlődő, automatizálható tranzakciókhoz kapcsolódnak, míg az egyedi, komplexebb ügyintézés még mindig a hagyományos csatornákra korlátozódik.

Az OTP Bank személyes ügyfélkiszolgálásának értékelése vegyes képet mutat. Míg az ügyintézők segítőkészsége, szakértelme és az ügyintézés gyorsasága pozitív visszajelzéseket kapott, addig a várakozási idő relatíve alacsony pontszáma arra utal, hogy a fióki kiszolgálás egyik leggyengébb pontja az időmenedzsment. Ez a tényező, különösen a digitális csatornához szokott ügyfelek körében, növelheti az elégedetlenség szintjét, és hosszú távon a személyes ügyintézés további visszaszorulásához vezethet.

Az általános elégedettségi mutatók azt sugallják, hogy az ügyfelek viszonylag semleges vagy enyhén pozitív attitűddel viszonyulnak az OTP Bankhoz. Az 5,2-es átlagérték egy tízfokozatú skálán mérve nem tükröz kiemelkedően magas elégedettségi szintet, inkább közepes lojalításra és visszafogott ajánlási hajlandóságra utal. A bankválasztás motivációit tekintve a megbízhatóság messze a legfontosabb tényező, amit a széles körű szolgáltatások, a közelség és a díjszabás követnek. Ez azt mutatja, hogy az OTP Bank, mint márka elsődlegesen bizalmi pozícióját őrzi a fogyasztói tudatban, ugyanakkor másodlagos szempontként a funkcionalitás és a kényelmi tényezők is befolyásolják az ügyfélválasztást.

Mindezek alapján számos javaslat is megfogalmazható a fejlesztések irányára nézve. A fiatal, digitálisan aktív ügyfélkör dominanciáját figyelembe véve célszerű olyan mobilbank-specifikus fejlesztéseket bevezetni, amelyek még inkább kielégítik a gyorsaságot és funkcionalitást kereső felhasználók igényeit. Mivel az OTP SmartBank használata gyakorlatilag egyenértékű a webes internetbankkal, és használati gyakoriságuk magas, indokolt lenne a mobilalkalmazás elsődlegessé tétele a digitális stratégia szintjén. A mobilapplikációs felület kiegészítése widget-alapú egyérintéses funkciókkal jelentős mértékben növelné a 18–35 éves célcsoport elégedettségét és ügyfélélményét.

A digitális fizetési megoldások viszonylag alacsony használati gyakorisága arra utal, hogy ezek ismertsége vagy elérhetősége még nem érte el a kritikus szintet. Célszerű lenne kommunikációs és edukációs kampányt indítani, amely kifejezetten a Google Pay, Apple Pay, valamint az érintésmentes fizetések előnyeit és aktiválásának lépéseit mutatja be. Ez

lehetne például egy mobilbanki interaktív súgó, vagy egy időszakos ösztönző program, amely a digitális fizetést választó ügyfelek számára valamilyen előnyt kínál.

A stabilitással kapcsolatos alacsony értékelés világosan rámutat arra, hogy a technikai megbízhatóság fejlesztése nem halasztható. Ennek érdekében javasolt egy valós idejű rendszerfigyelő felület beépítése a mobil- és internetbanki felületekbe, ahol az ügyfelek tájékozódhatnak az esetleges karbantartásokról, szolgáltatáskiesésekről, és ennek tükrében időzíthetik tranzakcióikat. Ezzel párhuzamosan indokolt lenne egy háttérrendszeri audit lefolytatása, különös tekintettel a nagy forgalmú időszakokban jelentkező instabilitás okainak feltárására.

A várakozási idő egyértelműen a fióki ügyfélélmény leggyengébb pontja. Mivel a fiatalabb ügyfelek ritkán veszik igénybe a személyes ügyintézést, azok, akik mégis fiókba látogatnak, valószínűleg konkrét, sürgős vagy személyes jelenlétet igénylő problémával érkeznek. Javasolt az időpontfoglalás-alapú ügyfélirányítási rendszer továbbfejlesztése. Érdeemes lenne bevezetni a „digitális előügyintézés” lehetőségét, amely során a személyes megjelenést igénylő ügyintézéshez szükséges dokumentumokat előzetesen feltöltheti az ügyfél, ezzel jelentősen csökkenne a várakozási idő.

A közepes szintű általános elégedettség és ajánlási hajlandóság arra enged következtetni, hogy az OTP jelenlegi ügyfélélmény-stratégiája nem képes érzelmi kötődést generálni. Ezen változtatni lehetne például egy „személyes digitális bankára” funkció bevezetésével, amelyben az ügyfelek egy dedikált ügyfélkapcsolati menedzserhez tartoznak, aki havonta vagy negyedévente proaktív ajánlásokat, figyelmeztetéseket, pénzügyi tanácsokat küld számukra teljesen digitális formában. Ez a megoldás nemcsak az ügyfélélményt emelné magasabb szintre, hanem növelné a hosszú távú elköteleződést is.

Tekintettel arra, hogy a legfontosabb bankválasztási szempontnak a megbízhatóság bizonyult, érdemes lenne ezt az értéket a digitális csatornák hiteles kommunikációján keresztül is hangsúlyozni. Olyan videós tartalmak készítését javasolnám, melyek valódi példákon keresztül demonstrálják az OTP megbízhatóságának megnyilvánulását a gyakorlatban. Számos hétköznapi életből vett példa szolgáltatathatna erre alapot, legyen szó például gyors ügyintézésről krízishelyzetben, adatbiztonsági garanciákról, vagy ügyfélpanaszokra adott gyors reakciókról.

6. Összefoglalás

A digitális transzformáció korában az ügyfélkapcsolat-kezelés (Customer Relationship Management, CRM) nem csupán informatikai rendszerként értelmezhető, hanem a banki működés egyik legmeghatározóbb stratégiai pillérévé vált. A CRM-rendszerek lehetőséget biztosítanak az ügyfélinterakciók átfogó rögzítésére, elemzésére és modellezésére. Erre alapozva pedig a pénzügyintézetek képessé válnak arra, hogy valóban személyre szabott szolgáltatásokat nyújtsanak, optimalizálják a kommunikációs csatornákat és hosszú távon növeljék az ügyfelek elköteleződését. Különösen igaz ez a hazai piac egyik legnagyobb szereplőjére, az OTP Bankra, ahol a digitális csatornákon történő ügyfélkapcsolat mögött egyre komplexebb és adattudatosabb stratégia áll.

Szakedzőm célja az volt, hogy feltárjam, a CRM-rendszerek miként járulnak hozzá a digitális ügyfélélmény alakításához, hogyan változott az OTP CRM-architektúrája a digitalizáció következtében, milyen szerepet játszanak az omni-channel megoldások az egységes élmény megteremtésében, valamint milyen jövőbeli irányvonalak körvonalazódnak a banki szektor működésében ezen a területen.

A kérdőíves felmérésem statisztikai elemzése egy viszonylag stabil, de nem teljes mértékben elkötelezett ügyfélbázist rajzol ki az OTP Bank digitális és személyes szolgáltatásait illetően. A digitális csatornák esetében a medián- és móduszértékek megegyeztek, amiből azt a következtetést vontam le, hogy a válaszadók véleménye meglehetősen egységes, az eloszlás kiegyensúlyozott, azaz a minta alanyai hasonló intenzitással és hasonló elégedettségi szint mellett használják az OTP digitális szolgáltatásait. A webes (OTP Direkt) és mobilbanki (SmartBank) megoldások használata már beépült a mindennapi pénzügyi gyakorlatba, ugyanakkor az olyan digitális fizetési megoldások, mint az Apple Pay vagy a Google Pay, medián- és móduszértéke (3) azt mutatja, hogy ezek az innovatív eszközök még nem váltak széles körben megszokottá az ügyfelek körében.

A digitális szolgáltatások értékelését illetően kiderült az is, hogy az ügyfelek kiemelkedően elégedettek a használat egyszerűségével és a rendszer gyorsaságával (medián és módusz: 5), ami az OTP digitális felületeinek hatékony és felhasználóbarát működését bizonyítja. A biztonsági aspektusok megítélése valamivel visszafogottabb (4), ami arra utal, hogy a felhasználók alapvetően biztonságosnak ítélik meg az online rendszert, de bizonyos fokú

óvatosság továbbra is jellemzi őket. A funkcionalitással és az elérhetőséggel kapcsolatos tényezők 4-es értékei a stabil, jól működő, de nem kimagasló szolgáltatási minőséget tükröznék. A rendszer megbízhatóságával és dizájnjával kapcsolatban azonban vegyes tapasztalatok élnek a felhasználókban.

A személyes ügyfélkapcsolatokra vonatkozó adatok a digitális szolgáltatásokhoz hasonlóan kiegyensúlyozott képet mutatnak, ugyanakkor a fejlesztés irányát is kijelölik. A várakozási idő egyértelműen problémás területnek bizonyult, a 3-as medián és a 2-es módusz arra utal, hogy ez a tényező az ügyfélélmény leggyengébb pontja, amely csökkentheti a személyes ügyintézés általános megítélését. A környezet és az ügyintézés gyorsasága szintén 4-es értéket kapott, ami megfelelő, de nem kiemelkedő elégedettséget jelez.

A primer kutatás eredményei, valamint az elméleti háttér és az esettanulmány egyaránt hozzásegített ahhoz, hogy adekvát válaszokat kapjak a kutatási módszertan fejezetben rögzített kutatási kérdéseimre. Az első kérdésben arra kerestem a választ, milyen szerepet játszanak a CRM rendszerek a digitális csatornákon történő ügyfélinterakciókban.

Kijelenthető, hogy a CRM rendszerek a digitális csatornákon zajló ügyfélinterakciók során nem csupán a tranzakciók és kommunikációk nyilvántartására szolgálnak, hanem a valós idejű, személyre szabott ügyfélélmény kialakításának legfontosabb infrastruktúráját is biztosítják. A kutatás alapján megállapítható, hogy az OTP ügyfélkörének döntő többsége (84%) rendszeresen vagy alkalmasszerűen használja a bank digitális szolgáltatásait, ami feltételezi a mögöttes CRM rendszer folyamatos működését és adaptivitását. A CRM rendszerek így nem statikus adattároló eszközök, hanem dinamikus üzleti intelligencia-platformok, amelyek strukturált adatelemzés, ügyfélszegmentáció és prediktív modellalkotás révén lehetővé teszik a valós idejű döntéshozatalt, kampányoptimalizálást és ügyfélközpontú szolgáltatásfejlesztést. A CRM rendszerek jelentősége különösen a digitálisan aktív, 18–35 év közötti ügyfélcsoport esetében válik meghatározóvá, ahol a személyre szabott ajánlatok, automatizált interakciók és multiccsatornás elérhetőség már alapvető elvárásként jelennek meg.

A második kérdésben arra voltam kíváncsi, hogyan változott az OTP ügyfélkapcsolatkezelési rendszere a digitalizáció hatására. A dokumentumelemzések alapján világossá vált, hogy alapvető átalakuláson ment keresztül. Az egykori, adminisztratív és kampánytámogató

funkciót ellátó CRM eszköztár mára egy komplex, ügyfélélmény-orientált platformmá fejlődött, amely a bank teljes digitális architektúrájának alapját adja. A CRM rendszer jelenleg már képes arra, hogy a felhasználói visszajelzéseket és interakciókat valós időben értelmezze, kampányokhoz vagy automatikus szolgáltatásajánlatokhoz illessze, miközben támogatja a fejlesztési ciklusokat az agilis működés logikája mentén. A változás kulcseleme tehát a CRM rendszer előrejelző és adaptív karakterének megjelenése, ami proaktívan alakítja a jövőbeli ügyfélkapcsolati stratégiákat.

Kíváncsi voltam arra is, hogy mi az omni-channel megoldások szerepe az egységes ügyfélélmény kialakításában. A kutatási eredmények rámutatnak, hogy a digitális és fizikai csatornák közötti ügyfélmozgás szervesen illeszkedik a fogyasztói magatartáshoz: a digitális platformokat rendszeresen használó ügyfelek évente néhány alkalommal, célirányosan mégis felkeresik a bankfiókokat is. A CRM rendszer révén ezen interakciók egységesen kerülnek rögzítésre és értelmezésre, lehetővé téve az ügyfél teljes életútjának koherens lekövetését. Az ügyfélélmény egységességét tovább fokozza, hogy a digitális felületeken alkalmazott dizájn, funkcionalitás és ajánlati struktúra fokozatosan integrálódik a személyes ügyintézés gyakorlatába is. A felhasználók értékelése szerint ugyan a digitális gyorsaság és elérhetőség kiemelkedő, a fióki várakozási idő és technológiai stabilitás azonban gyengébb pontokat jelentenek, amelyek rámutatnak az omni-channel stratégia folyamatos szinkronizálásának fontosságára.

Végül arra kerestem a választ, milyen fejlemények várhatók a banki szektor jövőbeni működésében. Meglátásom szerint ezt a technológiai adaptáció mélysége és az ügyféligényekre való prediktív válaszadás képessége fogja leginkább meghatározni a mesterséges intelligencia mellett. Az OTP esetében a kutatási adatok arra utalnak, hogy a jövőbeli fejlesztési irányokat az ügyfélélmény individualizálása, a rendszerstabilitás növelése és a proaktív digitális tanácsadás kialakítása határozhatja meg. A személyre szabott digitális kapcsolattartás, a mesterséges intelligenciára épülő ügyfélmenedzsment, valamint az ESG-elvek integrálása a digitális platformokba mind olyan irányok, amelyek a versenyképesség és ügyfélmegtartás kulcstényezőivé válhatnak. A kutatásban mért közepes szintű elégedettségi és ajánlási értékek ugyanakkor arra figyelmeztetnek, hogy az ügyfélkapcsolatok jövője nem csupán technológiai, hanem emocionális és reputációs dimenzióban is új alapokra helyezhető. Az ügyfelek lojalitásának biztosítása így a CRM

rendszer adatalapú működése mellett egyre inkább attitűdformáló és élményalapú beavatkozásokkal is kiegészül a következő évek banki gyakorlatában.

A szakdolgozatom eredményei alapján az a végső konklúzió vonható le, hogy az OTP Bank ügyfélkapcsolat-kezelési rendszere a digitalizáció előrehaladtával egyre inkább stratégiai jelentőségű, integrált üzleti platformmá vált. Immáron nemcsak az ügyfélinterakciók rögzítésére és elemzésére szolgál, hanem aktívan hozzájárul a személyre szabott ügyfélélmény kialakításához és fenntartásához. A fiatalabb, digitális bennszülött ügyfélkör dominanciája, a digitális csatornák intenzív használata, valamint a közepes szintű elégedettségi mutatók együttesen arra utalnak, hogy a jövőbeni versenyképesség záloga az ügyfélélmény holisztikus fejlesztése, a technológiai stabilitás növelése, valamint a CRM-rendszerekre épülő proaktív, empatikus és valós idejű ügyfélkommunikáció megerősítése lesz.

Mindezek alapján szakdolgozatomat összességében sikeresnek tartom, hiszen elérte a bevezetőben rögzített céljait, továbbá releváns válaszokat tudott adni a kutatási kérdésekre, valamint előre mutató, reális fejlesztési javaslatokat is meg tudott fogalmazni az OTP CRM-rendszerére vonatkozóan.

Irodalomjegyzék

1. Anabila, P., Awunyo-Vitor, D. (2013). Customer Relationship Management: A Key to Organisational Survival and Customer Loyalty in Ghana's Banking Industry. *International Journal of Marketing Studies*; Vol. 5, No. 1. pp.107-117
2. Baral, D., Shrestha, B. K. (2019). Influence of customer relationship management on customer behaviour, a moderating role of social media in bank and financial institutions. *Int. J. Electronic Customer Relationship Management*, Vol. 12, No. 2. pp.75-96
3. Beladpas, M. C. V. (2014). Customer relationship management and service quality, a survey within the banking sector, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 46 Iss 2 pp. 77 – 83
4. Berry, L.L. (1983) Relationship marketing. In *Perspectives in Services Marketing*, eds L.L. Berry, G.L. Shostack and G.D. Upah. American Marketing Association, Chicago, IL.
5. Bielski, L. (2001). Giving your customer a face. *ABA Banking Journal*, 93(4), 27–30.
6. Biswas et al (2021). AI bank of the future: Can banks meet the AI challenge? In: McKinsey&Company, 2021. Building the AI bank of the future. letöltés helye: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/building%20the%20ai%20bank%20of%20the%20future/building-the-ai-bank-of-the-future.pdf>, letöltés dátuma: 2025.04.13.
7. Brown, S. A. (2000b). Customer relationship management: Linking people, process and technology.
8. Campbell, A. J. (2001). Achieving Customer Knowledge Competence : Managing Customer Relationship Management Programs Strategically.
9. Christopher, M., Payne, A. and Ballantyne, D. (1991) *Relationship Marketing*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
10. Deloitte (2025). Bank of 2030: Transform boldly. letöltés helye: <https://www.deloitte.com/ng/en/Industries/financial-services/perspectives/bank-of-2030-the-future-of-banking.html>, letöltés dátuma: 2025.04.14.
11. Dougan, S. (2004). Customer relationship management strategies in financial services. Business Insights Ltd. London.

12. Dyché, J. (2002). *The CRM Handbook, a Business Guide to Customer Relationship Management*. Addison-Wesley.
13. Flanagan, T., Sadie, E. (1998), “Building a successful CRM environment”, Applied Technologies Group Whitepaper, available online [HREF5].
14. Foss, B., Stone, M. (2002). *CRM in Financial Services: A Practical Guide to Making Customer Relationship Management Work*, Kogan Page Publishers, Milford, CT.
15. Galliers, R. D., Baets, W. R. J. (Eds.). (2000). *Information technology and organizational transformation—Innovation for the 21st century organization* (Wiley series in information system). Chichester: Wiley.
16. Gilmore, J. H., Pine, B. J., II (edited with an introduction by) (2000). *Markets of one—creating*
17. Hetesi E., Veres Z. (2016). *Nonbusiness marketing*. Akadémiai Kiadó.
18. Judijanto, L. (2024). Development of a Data-Based Customer Relationship Management (CRM) Model to Increase Customer Loyalty in the E-commerce Sector. *West Science Information System and Technology*. Volume 2, No. 03, December 2024, pp. 390~397
19. Judijanto, L. et al. (2025). *Fintech and Traditional Banking: A Bibliometric Study of Financial Innovation*. *West Science Interdisciplinary Studies*. Volume 3. Series 2. pp.528-539
20. Keepnetlabs (2024). *Top 40 Phishing Statistics and Trends You Must Know in 2025*.
letöltés helye: <https://keepnetlabs.com/blog/top-phishing-statistics-and-trends-you-must-know>, letöltés dátuma: 2025.04.15.
21. Kotarba, M. (2016). *New Factors Inducing Changes in the retail banking customer relationship management (CRM) and their exploration by the fintech industry*, *Foundations of Management*, Vol. 8. pp.69-77.
22. Kumar, V., Reinartz, W. (2006). *Customer Relationship Management: A Databased Approach*. John Wiley and Sons Publisher. Cornell.
23. Lambert, D.M. (2010). *Customer relationship management as a business process*, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 25 No. 1, p. 4.
24. Liska F. (2024). *Az online marketing alapjai*. Akadémiai Kiadó.
25. McDonald, M., Wilson, H. (2016). *Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Profit From Them*, Eighth Edition. pp. 417-450
26. Mundel, S. (2025). *Digital Banking Market Research Report By Service Type (Mobile Banking, Online Banking, Digital Wallets, Payment Processing), By User*

- Type (Retail Customers, Business Customers, Corporate Clients), By Application (Personal Finance Management, Investment Management, Lending Services), By Deployment Type (Cloud-Based, On-Premises) and By Regional (North America, Europe, South America, Asia Pacific, Middle East and Africa). Market Research Future.
27. Novekedes.hu (2025). Rekordévet zárt az UniCredit Csoport. letöltés helye: <https://novekedes.hu/penzugy/rekordevet-zart-az-unicredit-csoport>, letöltés dátuma: 2025.04.12.
 28. Palkó, I. (2025). Begyűjtotta a rakétákat az MBH Bank: elképesztő, amit a magyar lakosságnál műveltek. letöltés helye: <https://www.portfolio.hu/bank/20250321/begyujtotta-a-raketakat-az-mbh-bank-elkepeszto-amit-a-magyar-lakossagnal-muveltek-749287>, letöltés dátuma: 2025.04.12.
 29. Peppard, J. (2000). Customer Relationship Management (CRM) in Financial Services. *European Management Journal* Vol. 18, No. 3, pp. 312-327
 30. Pour, M. J. et al (2018). How Customer Relationship Management (CRM) and Innovation Influence Business Performance Mediating Role of Innovation. *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management* Volume 9 • Issue 2. pp.1-15
 31. Pung, T. B. (2016). The relationships among information systems, knowledge sharing, and customer relationship management in banking industry. *J. Electronic Customer Relationship Management*, Vol. 10, No. 1. pp. 65-87
 32. Rácz, G. (2025). Nyűglődő gazdaságban is rekordnyereséget termelt a K&H Bank. letöltés helye: https://hvg.hu/gazdasag/20250224_K-H-Bank-eves-eredmeny, letöltés dátuma: 2025.04.12.
 33. Rajola, F. (2013). *Customer Relationship Management in the Financial Industry, Management for Professionals*, Springer-Verlag, Berlin. pp.147-151
 34. Reichheld, F.F., Sasser, W.E. Jr. (1990) Zero defections: quality comes to services *Harvard Business Review* Sept-Oct, 105–111.
 35. Reichheld, F.F. (1996) *The Loyalty Effect*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
 36. Rekettye G., Töröcsik M., Hetesi E. (2016). *Bevezetés a marketingbe*. Akadémiai Kiadó.

37. Rountree, D. (2001a). Customers rule today, (cover story). *Bank Technology News*, 14(4).
38. Ryals, L., Knox, S. (2001). Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management. *European Management Journal* Vol. 19, No. 5, pp. 534–542.
39. Sam, K. W. (2024). Navigating the future of banking: Resiliency, innovation and technology. letöltés helye: <https://www.pwc.com/sg/en/blog/navigating-the-future-of-banking.html>, letöltés dátuma: 2025.04.14.
40. Sheth, N. J., Parvatiyar, A. (1995). Relationship marketing in consumer markets: Antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volume 23, pp. 255–271.
41. Soltani, Z. et al (2018). The impact of the customer relationship management on the organization performance. *Journal of High Technology Management Research*, Volume 29, Issue 2, pp. 237-246
42. Statista (2025). Banking - Worldwide. letöltés helye: <https://www.statista.com/outlook/fmo/banking/worldwide>, letöltés dátuma: 2025.04.14.
43. Tazkarji, M., Stafford, T. (2020). Reasons for Failures of CRM Implementations. *IEEE Transactions on Computational Social Systems*. pp.1-7
44. Tetteh, V. A., (2023): Customer Relationship Management. letöltés helye: <https://www.ebsco.com/research-starters/business-and-management/customer-relationship-management>, letöltés dátuma: 2025.04.13.
45. Vigvári A. (2017). *Pénzügy(rendszer)tan*. Akadémiai Kiadó.
46. Yaduvanshi, T. (2025). Big Data Analytics in CRM: A Conceptual Model for Customer Segmentation and Lifetime Value Prediction. *Journal of Informatics Education and Research*. Volume 5. No. 2. pp.343-352
47. Zádori, B. (2024). Tovább nőtt a Raiffeisen Bank profitja. letöltés helye: <https://www.economx.hu/gazdasag/raiffeisen-bank-bevetel-novekedes-extraprofit.794326.html>, letöltés dátuma: 2025.04.12.

Egyéb források:

1. Céginformáció (2025). CIB Bank Zrt. letöltés helye:<https://www.ceginformacio.hu/cr9310005741>, letöltés dátuma: 2025.04.12.
2. CIB Bank (2025). CIB BANK ZRT. és leányvállalatai az Európai Unió által elfogadott Nemzetközi Pénzügyi Beszámolási Standardok szerint készült konszolidált ézügyi kimutatások. letöltés helye: https://www.cib.hu/document/documents/CIB/kommunikacio/evesjelentesek/IFRSnote_2024_HU_CIB_Group_consolidated.pdf, letöltés dátuma: 2025.04.12.
3. Erste Bank Hungary (2025). Erste Bank Hungary Zrt., letöltés helye: <https://www.erstebank.hu/hu/ebh-nyito/bankunkrol/erste-bank-hungary-zrt>, letöltés dátuma: 2025.04.12.
4. Erste Group (2025). About us. letöltés helye: <https://www.erstegroup.com/en/about-us>, letöltés dátuma: 2025.04.12.
5. Erste Group (2025 II.). Annual Report 2024., letöltés helye: <https://www.erstegroup.com/en/investors/reports/financial-reports-Annual-Report-2024-Full-Report>, letöltés dátuma: 2025.04.12.
6. K&H Bank (2025). Bemutakozás. letöltés helye: <https://www.kh.hu/csoport/bank>, letöltés dátuma: 2025.04.12.
7. MHB Bank (2025). Az MBH Bank Magyarország egyik vezető hitelintézete. letöltés helye: <https://www.mhbhbank.hu/rolunk>, letöltés dátuma: 2025.04.12.
8. Nemzeti Cégtár (2025). CIB Bank Zrt. letöltés helye: <https://www.nemzeticeltar.hu/cib-bank-zrt-c0110041004.html>, letöltés dátuma: 2025.04.12.
9. OTP Bank (2025). Az OTP Csoportról. letöltés helye: <https://www.otpbank.hu/portal/hu/rolunk>, letöltés dátuma: 2025.04.12.
10. OTP Bank (2025. II.). Jelentések. letöltés helye: <https://www.otpbank.hu/portal/hu/ir-jelentesek>, letöltés dátuma: 2025.04.12.
11. Raiffeisen Bank (2025). A Raiffeisen Bank Magyarországon. letöltés helye: <https://www.raiffeisen.hu/raiffeisen-csoport/raiffeisen-bank-zrt/raiffeisen-magyarorszagon>, letöltés dátuma: 2025.04.12.
12. OTP Bank (2025. III.). CRM kampány menedzser. letöltés helye: <https://karrier.otpbank.hu/job/Budapest-CRM-kamp%C3%A1ny-menedzser-1131/1140441301/>, letöltés dátuma: 2025.04.13.
13. OTP Bank (2025. IV.). Mit tud az új internet- és mobilbank? letöltés helye: <https://www.otpbank.hu/portal/hu/ibmb>, letöltés dátuma: 2025.04.13.

14. OTP Bank (2025. V.). Tőzsdézzen, kezelje befektetéseit egyszerűen! letöltés helye: <https://www.otpbank.hu/smartbroker/>, letöltés dátuma: 2025.04.13.
15. OTP Bank (2025. VI.). Már letölthető az új OTP SZÉP-kártya mobilalkalmazás. letöltés helye: <https://szepkartya.otpportalok.hu/fooldal/>, letöltés dátuma: 2025.04.13.
16. OTP Bank (2025. VII.). Simple kártya. letöltés helye: <https://www.otpbank.hu/portal/hu/bankkartyak/prepaid/simple>, letöltés dátuma: 2025.04.13.
17. RBI (2025). Welcome to our home market. letöltés helye: <https://www.rbinternational.com/en/raiffeisen/rbi-group/about-us/our-network/international-network.html>, letöltés dátuma: 2025.04.12.
18. Unicredit Group (2025). About us. letöltés helye: <https://www.unicreditgroup.eu/en/unicredit-at-a-glance.html>, letöltés dátuma: 2025.04.12.

MELLÉKLET

1. számú melléklet: Az elavult és a versenyképes üzleti modell összehasonlítása

	Elavult 20.századi üzleti modell	Versenyképes, jövőre építő üzleti modell
Eladás és marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Kevés ügyfélismeret - Közvetlen értékesítés (személyes) és más, meglévő értékesítési csatornák figyelmen kívül hagyása 	<ul style="list-style-type: none"> - Jól ismeri meglévő ügyfeleit - Termékek és szolgáltatások személyes és internetes (e-commerce formában is elérhetőek - Termékek és szolgáltatások ügyfél általi egyénre szabása
Vállalat felépítése, strukturálása	<ul style="list-style-type: none"> - Hierarchikus - Kommunikáció felülről lefelé történik - Elavult IT infrastruktúra, innováció hiánya 	<ul style="list-style-type: none"> - Új üzleti folyamatok/ IT infrastruktúra tesztelése és bevezetése - Folyamatos visszacsatolási lehetőség, a közép- és felsővezetőség felé
Vállalat célja, víziója	<ul style="list-style-type: none"> - „Termelés és profit” - Nem képes túllépni a nagyobb termelés, nagyobb profit szemléletén 	<ul style="list-style-type: none"> - Ügyfélközpontú - Gazdasági egység hajlamos lemondani a rövidtávú haszonról a jelentősebb, hosszú távú profit érdekében
Értékesítést követő szolgáltatások (Ügyfél- és terméktámogatás)	<ul style="list-style-type: none"> - Elérhetetlenség (nincs meglévő csatorna a visszacsatolásra) - Termék/ szolgáltatásbéli probléma esetén „jogi kiskapuk” keresése - Ügyfél panaszok átadása külső vállalatok számára 	<ul style="list-style-type: none"> - Előre látó, jól összehangolt működés - Szervezet/ gazdasági egység saját compliance osztállyal rendelkezik, amely szabályrendszere ügyféltapasztalatokon alapul - Aktív problémamegelőzés

2. számú melléklet: Primer kutatás: Online kérdőíves ügyfélelégedettségi felmérés az OTP Banknál

Ez a kutatás lehetőséget nyújt arra, hogy az OTP Bank ügyfélkapcsolati rendszerében rejlő erősségeket és gyengeségeket feltárjuk, valamint olyan gyakorlati javaslatokat dolgozzunk ki, amelyek hozzájárulnak a szolgáltatások fejlesztéséhez és a lojalitás erősítéséhez.

Az alábbi kérdőívet használtam fel kutatásomhoz, online formában:

Tisztelt Kitöltő!

OTP Bank Károly Körút 25.-ös fiók dolgozójaként a szakdolgozatomhoz végzek kutatást ügyfélkapcsolatok témakörében. Kérdőív célja, hogy jobban megismerjem az ügyféllelménnyel és elégedettséggel kapcsolatos véleményeket, tapasztalatokat.

A válaszadás önkéntes és névtelen, az adatokat kizárólag összesített formában lesz feldolgozva.

1. Kérem, adja meg életkorát!

- 18-25 év
- 26-35 év
- 36-45 év
- 46-55 év
- 56 év vagy idősebb

2. Neme:

- Férfi
- Nő

3. Legmagasabb iskolai végzettsége:

- Általános iskola
- Középiskola (Gimnázium, Szakképző)
- Felsőfokú végzettség (Főiskola, Egyetem)

4. Melyik jövedelmi kategóriába tartozik? (Havi nettó jövedelem alapján)

- Kevesebb, mint 200.000 Ft
- 200.000-400.000 Ft
- 400.000-600.000 Ft
- 600.000 Ft felett
- Nem válaszol

6. **Használja az OTP Bank digitális szolgáltatásait?** (Pl. mobilbank, internetbank)

- Igen, rendszeresen
- Igen, ritkán
- Nem használom

7. **Milyen gyakran használja az alábbi digitális banki megoldásokat?**
(Skála: 1 - Soha, 2 - Ritkán, 3 - Alkalmanként, 4 - Gyakran, 5 - Mindig)

Internetbank (OTP Direkt, weboldalon keresztül)

OTP Smartbank alkalmazás (okostelefonos applikáció)

Digitális fizetési megoldások (pl. Apple Pay, Google Pay)

8. **Hogyan értékeli az OTP Bank digitális szolgáltatásait az alábbi szempontok szerint?** (Skála: 1 - Nagyon elégedetlen, 5 - Nagyon elégedett)

Könnyű használat

Gyorsaság

Biztonság

Funkciók sokfélesége

Elérhetőség

Tranzakciók egyszerűsége

Használati stabilitás (karbantartás, lefagyás, stb,)

Felület modernsége és dizájnya

10. **Milyen gyakran keres fel személyesen OTP Bank fiókot?**

- Hetente
- Havonta
- Évente néhány alkalommal
- Ritkábban, mint évente

11. Általában milyen ügyintézés vagy szolgáltatás igénybevétele céljából szokta személyesen felkeresni az OTP Bank fiókot?

- Ügyfélszolgálati segítség (pl. bankkártya csere)
- Készpénzfelvétel vagy-befizetés
- Megtakarítási tanácsadás
- Számlanyitás vagy számlavezetéssel kapcsolatos ügyintézés
- Hiteligénylés vagy ügyintézés

Egyéb:

12. Hogyan értékeli a személyes ügyfélkapcsolatot az OTP Bank fiókokban? (Skála: 1 - Nagyon elégedetlen, 5 - Nagyon elégedett)

Ügyintézők szakértelme

—

Segítőkézség

—

Várakozási idő

—

Ügyintézés gyorsasága

—

Környezet (tisztaság, kényelem)

—

13. Mennyire elégedett összességében az OTP Bank szolgáltatásaival? (Skála: 1 - Egyáltalán nem elégedett, 10 - Teljes mértékben elégedett).

1 2
3 4 5 6 7 8 9 10

14. Mennyire valószínű, hogy ajánlaná az OTP Bankot családjának vagy barátainak? (Skála: 1 - Egyáltalán nem ajánlanám, 10 - Biztosan ajánlanám)

15. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

16. Miért választotta az OTP Bankot?

- Széles körű szolgáltatások
- Megbízhatóság
- Kedvező díjak
- Közelség

MATE Szervezeti és Működési Szabályzat

III. Hallgatói Követelményrendszer

III.1. Tanulmányi és Vizsgaszabályzat

6.13. sz. függelék: A MATE egységes szakdolgozat /
diplomadolgozat / záródolgozat / portfólió készítési útmutatója

4.2. sz. melléklete: Nyilatkozat a záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió nyilvános

hozzáféréséről és eredetiségéről (módosítva: 2025. október 16.)

NYILATKOZAT

a záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió¹ nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Jenei Máté _____
A Hallgató Neptun kódja: I6CXFR _____
A dolgozat címe: (Customer Relationship Management) Ügyfélkapcsolat-
kezelés és alkalmazása, elemzése a bank szektorban: üzleti és marketing
megközelítés. _____
A megjelenés éve: 2025 _____
A konzulens intézetének neve: Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság
Intézet _____
A konzulens tanszékének a neve: Pénzügyi és Számviteli
Tanszék _____

Kijelentem, hogy az általam benyújtott szakdolgozat² egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem. Továbbá kijelentem, hogy a dolgozat elkészítése során alkalmazott mesterséges intelligencia-eszközök (pl. szöveggenerálás, nyelvi javítás, fordítás, adatelemzés) használata nem helyettesítette a saját kutatási és alkotói munkámat, azok alkalmazását a források között vagy a módszertani részben feltüntettem, és a szakmai-etikai elvárásoknak megfelelően jártam el.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkor szellemi tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelté után

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

² A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvári repozitori rendszerében.

Kelt: Gödöllő, 2025.11.10

A rectangular box containing a handwritten signature in blue ink. The signature is stylized and appears to consist of several connected strokes.

Hallgató aláírása

NYILATKOZAT

Jenei Máté _____ (név) (hallgató Neptun azonosítója: I6CXFR _____) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a szakdolgozatot³ áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő védésre javaslom / nem javaslom⁴.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem^{*5}

Kelt: Gödöllő, 2025.11.10.



belső konzulens

³ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

⁴ A megfelelő aláhúzendó.

⁵ A megfelelő aláhúzendó.

Hallgatók, doktoranduszok nyilatkozata mesterséges intelligencia (MI) alkalmazásáról

1. Általános adatok

Hallgató neve:	Jenei Máté
Neptun-kódja:	I6CXFR
Képzési szint (a megfelelőt jelölje X-szel):	XBSc/BA <input type="checkbox"/> MSc/MA <input type="checkbox"/> Doktori (PhD) <input type="checkbox"/> Egyéb:
Tantárgy neve/kódja*:	
A munka címe:	(Customer Relationship Management) Ügyfélkapcsolat-kezelés és alkalmazása, elemzése a bank szektorban: üzleti és marketing megközelítés

* doktori értekezés esetén nem kitöltendő

2. Nyilatkozat az MI használatáról

Alulírott, etikai felelősségem teljes tudatában az alábbi nyilatkozatot teszem:

(Kérjük, válasszon egyet az alábbi lehetőségek közül!)

A) Nem alkalmaztam mesterséges intelligencia rendszert vagy szolgáltatást.

(Amennyiben ezt jelölte, a további táblázatok kitöltése nem szükséges.)

B) Alkalmaztam mesterséges intelligencia rendszert vagy szolgáltatást.

(Kérjük, töltsse ki a vonatkozó táblázatokat!)

3. A mesterséges intelligencia használatának részletezése

I. TÁBLÁZAT: Asszisztensi vagy kisebb mértékű felhasználás (pl. fordítás, nyelvi korrektúra, ötletelés stb.)

(Ezen felhasználások esetében a konkrét promptok és válaszok csatolása nem szükséges.)

A felhasználás célja	Alkalmazott MI-eszköz neve és verziója	Érintett rész (ha nem a szöveg egészére vonatkozik)

II. TÁBLÁZAT: Jelentős tartalmi hozzájárulás (pl. egy teljes ábra vagy egy hosszabb szövegrész generálása)

(Ezekben az esetekben a felhasznált kulcsfontosságú promptok és az MI által adott nyers válaszok dokumentálása és a munka mellékletében való csatolása szükséges.)

A felhasználás célja	Alkalmazott MI-eszköz neve, verziója, elérhetősége	Az érintett fejezet / ábra / táblázat pontos sorszáma	A prompt-naplót tartalmazó melléklet bejegyzésének sorszáma

3/A. Oktató által előírt kiegészítő szabályok (ha vannak)

Amennyiben az adott tantárgy oktatója vagy témavezetője az MI-eszközök használatára vonatkozóan külön szabályokat vagy elvárásokat határozott meg, kérjük, az alábbi mezőben foglalja össze ezeket:

Pl. az MI használatának tilalma bizonyos feladattípusokra; csak konkrét eszköz használata engedélyezett; eltérő hivatkozási elvárások; dokumentációs forma stb.

Oktató vagy témavezető által előírt szabályok:

.....
 ...

 ...

 ...

 ...

4. Minden hallgatóra vonatkozó nyilatkozat:

Kijelentem, hogy az MI által esetlegesen generált tartalmakat minden esetben kritikailag felülvizsgáltam, szerkesztettem és a munkába illesztettem. A leadott munka minden eleméért, annak eredetiségéért és tudományos helytállóságáért teljes körű felelősséget vállalok. Tudomásul veszem, hogy a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem a benyújtott munkát mesterséges intelligencia detektorral ellenőrizheti, és eljárást kezdeményezhet, amennyiben a nyilatkozatom valótlan vagy hiányos.

Kelt: Gödöllő, 2025. 11.10.



Hallgató aláírása



Konzulens/Témavezető aláírása

