

## CRM - Ügyfélkapcsolat Menedzsment – CRM a pénzügyi szolgáltató szektorban

Megyeri Eszter<sup>1</sup>

*Az ügyfélkapcsolat fontosságát az elmúlt 20 év során sokan, sokféleképpen hangsúlyozták mind az elméleti kutatások, mind a gyakorlati üzleti életben. Annak meghatározására, hogy az ügyfélkapcsolat miként legyen a stratégia, a taktikai és az operatív rendszerek része, már más megközelítéseket látunk. E dolgozat a CRM elméletét és gyakorlatát kívánja megvizsgálni az alapértelmezéstől, definícióktól elindulva, s kiterjedve a CRM rendszerként történő bemutatására. A dolgozat második fele a pénzügyi szolgáltató szektorban vizsgálja a CRM helyét, hatékonyságát és lehetőségeit.*

*Kulcsszavak: ügyfélkapcsolat, CRM stratégia, CRM rendszer, ügyfél-életciklus*

### 1. Bevezetés

A Customer Relationship Management, (továbbiakban CRM), magyarul Ügyfélkapcsolat Menedzsment mind kutatási, mind gyakorlati alkalmazási terület több dimenzióban vizsgálható. Sokan IT rendszerként, mások üzleti stratégiaként értelmezik. A tudományos világ számos definíciót adott már a CRM-re különböző értelmezési nézőpontból, melynek áttekintésével foglalkozom e dolgozat első részében. Ezt követően bemutatom a CRM három kulcsdimenzióját részletesen kitérve a stratégia, a folyamatszervezés és az IT rendszer irányából történő megközelítésre. A dolgozat második felében a pénzügyi szolgáltató szektorra fókuszálva vizsgálom a CRM területét szorosan érintő vállalati stratégiai célkitűzéseket a szolgáltató szemszögéből. Az elemzés részét képezi a szolgáltatást igénybevevő kliensek szempontrendszerének vizsgálata azzal a céllal, hogy új lehetőségeket keressünk a CRM területén a pénzügyi szolgáltató szektor számára.

### 2. Ügyfélkapcsolat Menedzsment - Customer Relationship Management

Ügyfélkapcsolat Menedzsmentet, angolul Customer Relationship Management (CRM), *kapcsolati marketing* részeként értelmezi a marketing szakma. Önmagában egy információs technológiai fogalom, mely azon metodológiákra, stratégiára, szoft-

---

<sup>1</sup> Megyeri Eszter, tanársegéd, SZTE Gazdaságtudományi Kar Pénzügyek és Nemzetközi Gazdasági Kapcsolatok Intézete (Szeged).

verekre és egyéb web-alapon működő eszközökre épül, melyek segítik a vállalatot az ügyfélkapcsolatok szervezésében és menedzselésében. A CRM célja, hogy a vállalatot képessé tegye arra, hogy jobban megérthesse, mi jelent értéket minden egyes vevője számára, ezáltal hatékonyabbá tegye a vevők felé történő vállalati kommunikációt, növelve a vevői elégedettséget. A CRM összegyűjti, elemzi és terjeszti a releváns vevői adatokat, ezzel segítve a vevői és vállalaton belüli hatékony interakciót mindenki számára. Az információ megfelelő elosztásával támogatja a szervezet egészét abban, hogy jobban teljesítse a termékekre és szolgáltatásokra irányuló vevői szükségleteket. A CRM ez által részben helyettesíti a tradicionális marketing technikákat, melyek a marketing mixre koncentrálnak. A CRM a *vevők megtartására* helyezi a hangsúlyt az új vevők megszerzése helyett (MIS Bridge n.é.).

A kapcsolati marketing megközelítése mellett létezik egy *menedzsment* központi szemléletmód, melynek célja, hogy alkalmassá tegye a szervezetet arra, hogy a profitábilis vevőket felismerje, felkeltse érdeklődésüket, majd megtartsa őket a kapcsolat megfelelő menedzselésével (Hobby 1999). Stone and Woodcock 2001-ben módszertani, technológiai és elektronikus kereskedelmi képességekként definiálta, melynek célja az ügyfélkapcsolat menedzselése. Rigby, Reichheld & Scheftera a CRM-et az ügyfél stratégiák és folyamatok technológiai támogatásaként értelmezte a vevői lojalitás kiépítésének céljával. Rigby és szerzőtársai 2002-ben a CRM központi céljaként a vállalat üzleti folyamatainak stratégiájával történő összehangolására fókuszál a vevői lojalitás növelése és a profitcélok elérése érdekében.

A fent említett CRM definíciók alapján Tetteh a következő *összefoglaló definíciót* határozta meg: „Az ügyfélkapcsolatok menedzsmentje módszertani, technológiai és e-kereskedelmi eszközök felhasználása azzal a céllal, hogy a vállalat üzleti folyamatait összehangolja az ügyfélmegtartási és profitabilitási stratégiákkal.” (Tetteh 2008). A CRM értelmezése a következő *öt dimenzióban* tisztult le a szakirodalomban (Zablah et al 2008):

1. CRM, mint üzleti stratégia
2. CRM, mint folyamatszervezés
3. CRM, mint IT rendszer
4. CRM, mint üzleti filozófia
5. CRM, mint képesség, adottság

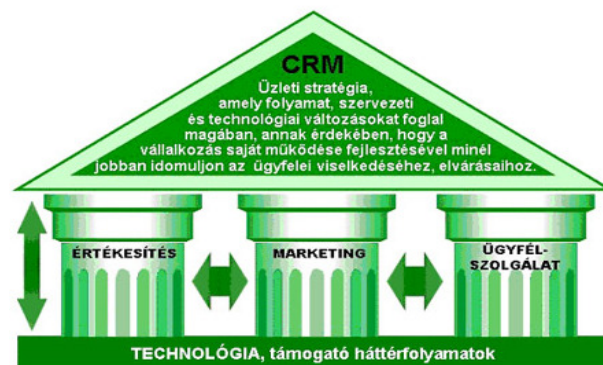
Az alábbiakban az első három dimenziót mutatom be részletesen. A negyedik pont, melyben a CRM, mint üzleti filozófia kerül értelmezésre, egy általános, tágabb megközelítést vesz kiindulópontként. Míg a CRM, mint képesség, adottság taktikai szintű alkalmazhatóságot takar. E két szélsőséges pont közötti tartalomra kívánok a következőkben fókuszálni.

### 2.1. CRM, mint üzleti stratégia

A CRM üzleti stratégiaként történő értelmezése az IBM megfogalmazásában a következő:

„Az üzleti stratégia, amely folyamat, szervezeti és technológiai változásokat foglal magába annak érdekében, hogy a vállalkozás saját működése fejlesztésével minél jobban idomuljon az ügyfél viselkedéséhez, elvárásaihoz.” (1. ábra).

1. ábra CRM az IBM Global Business Services értelmezésében



Forrás: [www-05.ibm.com](http://www-05.ibm.com)

A CRM stratégia fő komponenseit a vállalati és az ügyfélstratégia alkotja, melyek meghatározását az adott iparág elemzése és a jövőkép felvázolása előz meg. A CRM stratégiák tipizálásakor az *ügyfél-individualizálás fokát* (alacsony-magas) és az *ügyfél-információk teljességét* (alacsony-magas) vizsgálja. Ez alapján határozza meg a stratégiai mátrixot, mely alapján a CRM stratégia lehet (Payne 2006):

- termék alapú értékesítés,
- menedzselt szolgáltatás és támogatás,
- ügyfél alapú marketing,
- individualizált CRM.

Általános tendencia, hogy a vállalatok e mátrixban idővel az Individualizált CRM irányába próbálnak elmozdulni – magasan individualizált és az ügyfél információk teljességének elérésére törekvő - eltávolodva a tranzakció-alapú megközelítéstől egy kifinomultabb, személyre szabott pozíció felé (Payne 2006).

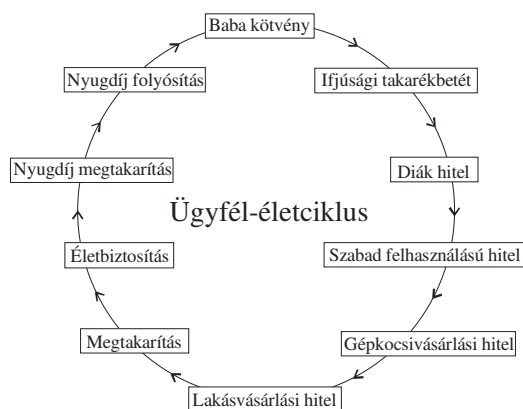
### 2.2. CRM, mint folyamatszervezés

Ha a második szintet tekintjük, akkor ez a terület a CRM-et az ügyfélkapcsolat folyamatszervezési területére vetítjük, melyben az ügyfélszolgálaton kívül a marketing

és az értékesítés érintett leginkább. A CRM hasznos információkat ad a piac szegmentálására a rendelések áttekintése során. A CRM hasznos információkat ad a piac szegmentálására a rendelések áttekintése során. Éppen ezért az ügyfélkapcsolatkezelésnek a vállalatirányítási rendszerek, az *értéklánc menedzsmentjének integrált* részévé kell válnia. Emellett az ügyfelek menedzsmentje nem csak az aktuális értékteremtés mentén értelmezhető. Az ügyfél életciklus pályáján más és más kereslettel, igényel rendelkezik. A CRM-nek az ügyfélmenedzsment területén, szükségszerűen ezt a megközelítést is támogatnia kell. Az ügyfél-életciklus görbének nyilvánvaló hasonlóságai vannak a termék-életciklus görbével. Az ügyfél-életciklus görbe azonban arra koncentrál, hogy olyan értékeket hozzon létre és szolgáltatson, melyet az ügyfél az adott életciklusban ott és akkor értékel. A szolgáltató a kínált termékeket és szolgáltatásokat az ügyfél különböző életciklusaira jellemző keresletre formázza. Ebben a megközelítésben az ügyfél-életciklus görbe a vevők és a szervezet kapcsolatrendszerének különböző stádiumait reprezentálja. A vállalatok által nyújtott termékek és szolgáltatások azonban nagyon különbözőek lehetnek; így lehetetlen egy általános, minden szervezethez illeszkedő ügyfél-életciklus görbét összeállítani.

Ha a bankszektort vesszük példaként, számos olyan termék létezik, melyek az ügyfelet élete *különböző életciklusában* kívánják kiszolgálni. Igen fiatalon el lehet kezdeni a megtakarítást. 11-18 éves korosztály már célpiaca az Ifjúsági takarékbetét programoknak. Felsőfokú tanulmányok megkezdésekor már gyakran felmerül a Diák Hitel szükségessége. A tanulmányok befejezést követően felvetődik az ingatlan vásárlás szükségessége és lehetősége, melyet gyakran jelzálogkölcsön segítségével valósítanak meg. Gépkocsi vásárlásakor is találkozunk többféle hitel konstrukcióval. A nyugdíj megtakarítási szükségletek sem elhanyagolható piaci keresletet nyújtanak a banki és biztosítási szolgáltatásokra (2. ábra).

2. ábra CRM Ügyfél-életciklus a bankszektorban



Forrás: www.marketingteachers.com alapján saját szerkesztés

E megközelítésen keresztül egy marketingorientált bank új vevőket szerezhet, s a meglévőket hosszabb időn keresztül tarthatja meg, ha kiszélesíti termékportfólióját az egyén élete során felmerülő banki szolgáltatások keresletének egészére.

Az ügyfél-életciklus görbe azonban lehet rövidebb is, melyre példa lehet egy személygépkocsi vásárlás. Az ügyfél-életciklusán át történő igények felmérése és előrejelzése jelenthet egy megközelítést, de egy gépkocsi használatának időtartama önmagában is egy speciális ciklust képvisel több ügyfél kapcsolódási ponttal.

### 2.3. CRM, mint IT rendszer

CRM-rendszernek nevezzük azt az integrált informatikai rendszert, ami a CRM stratégia és az ügyfélkapcsolat menedzsment támogatására szolgál egy olyan adatbázissal a háttérben, ami *nem termék-, hanem ügyfélközpontú*, és ezen kívül pontosan illeszkedik a vállalat szervezeti felépítéséhez és belső, elsősorban marketing- és értékesítési és ügyfél-kiszolgálási folyamataihoz.

A cégek többségének ma már van számlázó programja, vagy akár integrált ügyviteli rendszere is. Ezek a rendszerek termékközpontúak, így belőlük a cég termékeiről, bevételeiről és költségeiről, logisztikai folyamatairól számos hasznos információt kaphatunk. Azonban ügyfeleinkről rengeteg olyan információ és adat érkezik be nap, mint nap, amit egyáltalán nem hasznosítunk. Ezek nem kerülnek egységes rendszerbe, hanem a vállalat különböző részlegeinél, egymástól függetlenül működő rendszerekben kerülnek tárolásra. Egy CRM rendszerben ezek az információk nem több, egymástól elszigetelten funkcionáló adathalmazban, hanem egyetlen *megosztott adatbázisban* helyezkednek el, így az ügyféladatok teljességét, strukturált formában a vevővel direkt vagy indirekt formában kapcsolatba kerülő munkatársak elérhetik. Az adatbázishoz több felhasználó egyidejűleg is hozzáférhet, és az általuk elvégzett módosítások azonnal érvényre jutnak. Ennek révén az ügyféladatokat elegendő egyetlen helyen módosítani és folyamatos karbantartás mellett naprakész információk érhetők el az ügyfelekről (Till–Tóth-Bajnóczi 2008).

2.3.1. A CRM rendszereknek a következő főbb *moduljai* léteznek (Till–Tóth-Bajnóczi 2008):

- ügyféladat-nyilvántartás,
- értékesítési projektek,
- megrendelések,
- kampánymenedzsment,
- ügyfélelégedettség-mérés.

Két alapvető típusú CRM rendszer van a szolgáltatási formát tekintve. Az egyik a vásárolt CRM modul vagy *szoftveralkalmazáson* keresztül történő CRM szolgáltatások (On-Premise), melyet azután ajánlatos telepíteni, ha a cégnek már van integrált vállalatirányítási rendszere és adattárháza. Ebben az esetben a felhasználó

vállalat megvásárolja a szoftvert, biztosítja a hardware infrastruktúrát, s nagy összegeket áldoz tanácsadási díjakra annak érdekében, hogy saját profiljára formálja a CRM rendszert. Egy CRM projekt 1,5-3 évet is igénybe vehet.

A másik típusa a külső szolgáltatóhoz kihelyezett, *igény alapú* (On Demand) CRM szolgáltatás. Ez utóbbi havi bérleti díjas formában elérhető, mely költségghatékony módon nyújt rövidtávon megtérülést a CRM bevezetési projekthez. Ezen túlmenően biztosítja azt, hogy a vállalat a saját központi üzleti tevékenységére koncentráljon. Hátránya az igény alapú CRM rendszernek, hogy limitált lehetőség van a vállalatra történő specifikus, egyedi jellegű szolgáltatási profil kialakítására. Technikai szempontból az utóbbi rendszert ezért nehezebb integrálni a már meglévő üzleti folyamatokba és IT rendszerekbe. Kis-és középvállalkozásoknál azonban preferált az „On Demand” alapú szolgáltatás, hiszen kevésbé szofisztikált igényrendszerrel rendelkeznek, költségghatékonyabbak és kevésbé kockázatosak.

Az elemzés mélysége és a komplexitás szempontjából a CRM-nek három fajtáját különböztetik meg (Payne 2006): analitikus (elemző), operatív (működtető), kollaboratív (együttműködő). Az *analitikus* CRM-nek az elemzés, a finomhangolás a fő feladata: jelentéselemzési és adatbányászati technikák alkalmazásával megismerhető az ügyfélkör, előre jelezhető a szegmensek várható viselkedése, például lemorzsolódási valószínűsége, keresztértékesítési lehetőségek, ügyfélérték. Ha rendelkezésre áll az adattárház, és működnek az analitikus CRM alkalmazások, csak akkor érdemes az *operatív* működtetéshez szükséges eszközöket beszerezni. Funkciója közül többek között lehet –direktmarketing-megoldásként– kimenő hívásokat kezdeményezni a keresztértékesítési eredmények alapján, vagy például az analitikus CRM-mel számolt ügyfélérték alapján rangsorolni a bejövő hívásokat. A *kollaboratív* CRM az összes értékesítési csatornára kiterjeszti az ügyfelekkel való kapcsolattartást. Egy bank esetében a bankfiókokra, az internetre, a mobilbank-szolgáltatásra (Demcsák 2002).

### 2.3.2. A CRM IT piaci struktúrája

Az alábbi táblázat a CRM szoftverszolgáltatók 2006-2007-es forgalmi adatait és növekedési tendenciáit mutatja millió US dollárban kifejezve (1. táblázat). Az adatok alapján az *SAP a CRM szoftverpiac vezetője* a forgalom több mint negyedének megszerzésével. Annak ellenére, hogy 22%-os növekedést ért el, részesedése, még ha kis mértékben is, csökkent leginkább a Salesforce.com és a Microsoft erőteljes növekedésének következtében. Oracle a második legerősebb versenyző a piacon a 15%-os piaci részesedésével.

A 2007-es értékesítési előrejelzés adatait a 2008-2011 időszakra, *10-11%-os teljes piacnövekedést* prognosztizálnak, melyeket bizonyára mérsékelnek a 2008-ban kezdődött gazdasági válság hatásai (2. táblázat). Ennek ellenére, a CRM piac további potenciálnövekedést rejt magában a globális terjeszkedésnek köszönhetően.

1. táblázat CRM szoftverszolgáltatók forgalom, piaci részesedés, (millió US\$)

Szolgáltató	2007 Forgalom (millió US\$)	2007 Részesedés	2006 Forgalom (millió US\$)	2006 Részesedés	'06-'07 Növekedés
SAP	2 050,8	25,3%	1 681,7	26,6%	22,0%
Oracle	1 319,8	15,3%	1 016,8	15,5%	29,8%
Salesforce.com	676,5	8,3%	451,7	6,9%	49,8%
Amdocs	421,0	5,2%	365,9	5,6%	15,1%
Microsoft	332,1	4,1%	176,1	2,7%	88,6%
Egyéb	3 289,1	40,6%	2 881,6	43,7%	14,1%
Total	8 089,3	100%	6 573,8	100%	23,1%

Forrás: Gartner 2008

2. táblázat CRM szoftverértékesítési előrejelzés globális szinten (millió US\$)

2008	2009	2010	2011
8 318	9 262	10 285	11 385

Forrás: Gartner 2008

A CRM piac magasan koncentrált a fejlett országokban. A szoftverértékesítések és bevezetések 53%-a Észak-Amerikában, 32%-a Nyugat-Európában történik. A piaci expanzió célpontjai Kelet- és Közép-Európa, Közel-Kelet és Latin Amerika, ahol növekvő számú CRM szolgáltatókat találunk. Kína, India hosszú távon nyújt potenciális expanziós lehetőségeket. A szolgáltatás típusok között meg kell említeni, hogy az *igény alapon nyújtott CRM szolgáltatások* 7-8%-át képviselték a teljes piacnak 2007-ben. A piac e szegmensének jövőbeli dinamikus bővülésére számítanak a szakértők (Burns 2006).

### 3. CRM a pénzügyi szolgáltató szektorban

A pénzügyi szolgáltató szektor az a terület, melynek ügyfélbázisa és az ügyfélkapcsolatok szolgáltatás orientáltsága, valamint tökeerős ágazati jellege miatt a CRM koncepció látványos előretörést mutatott (Kenesei 2004). Ez a szektor az elmúlt másfél évtized alatt jelentős tanulási folyamaton is keresztülment, melyek mára csiszoltabbá tették a CRM alkalmazását az IT és üzleti folyamatok szintjén. A pénzügyi szolgáltató szektor CRM területéhez kapcsolódó *stratégiai célkitűzései* a következő fő elemekre bontható (Foss–Stone 2005):

- ügyfél központú kultúra és szervezet kialakítása,
- ügyfél-megtartási stratégia fontossága az ügyfélkör bővítése mellett,

- ügyfél/ügyfélszegmens profitmaximalizálása,
- erőforrások és törekvések összehangolása a legértékesebb vevői csoportokra fókuszálva.

A CRM stratégiák életre hívása négy szakaszra tagolható a gyakorlati tapasztalatok alapján. Az első feladat a CRM infrastruktúra struktúra felépítése, kialakítása, mely lehetőséget ad az *ügyfél információk integrált összegyűjtésére*, elemzésére, az ügyfél számára értéket jelentő szolgáltatási elemek és termékek artikulálására. A CRM bevezetése annak ellenére, hogy stratégiai szinten megfogalmazódik, de operacionalizálása kevésbé hatékony a CRM IT infrastruktúra hiányában. Így e folyamat szükségszerűen alulról felfele is építkezik, melyhez a felsővezetés elkötelezett támogatása nélkülözhetetlen. Annak ellenére, hogy minden CRM projekt azzal kezdődik, hogy határozzuk meg a CRM stratégiát, ennek gyakorlati megvalósítása akadályokba ütközik. Nem ismerjük ügyfeleinket annyira, hogy pontos képet adjunk arról, hogy ügyfeleink számára mi képvisel értéket, és azokat milyen mélységben, csoportosításban, milyen prioritásokkal kívánjuk kiszolgálni. A 90-es évek során számos CRM IT projekt bevezetése nehézségekbe ütközött, ami a stratégia kialakításának és az IT infrastruktúra nélkülözhetetlen egymásra épültségére, iteratív interakciójára vezethető vissza. Ha van egy, még ha nem is tökéletesen, de működő CRM infrastruktúra, akkor megkezdődhet az *ügyfélismeret felépítése*, az *ügyfelek szegmentálása*, mely alapul szolgál a megfelelő stratégia kialakítására. E területekre rávilágítva léphet az adott szolgáltató a következő fázisba, melyben a vállalat *erőforrásait az ügyfélértékek kiszolgálása* és az ügyfélszegmens stratégia megvalósítási terve alapján allokálja. A harmadik szakaszban kerül sor a *piaci perspektívák, a makro és mikro környezeti* jellemzők beépítése az ügyfélérték árnyaltabb finomításakor. Csak ezek után értelmezhetjük az ügyfélkapcsolat menedzsmentet *stratégiai menedzsment* szinten, a teljes vállalati stratégia integrált részeként. E folyamat során gyakran felmerül az az igény, hogy az eredeti CRM infrastruktúrát finomítsák a vállalati stratégia részeként.

### 3.1. CRM- pénzügyi szolgáltató szektor és az ügyfél

Ha az európai bankokat vesszük szemügyre a mai napig 50-60%-on van az ügyfél elfogadási szint (Foss–Stone 2005), azaz az új ügyfelek belépésének számos akadálya van. Ennek következtében, ha egy ügyfél egy adott bankkal lekezdet együttműködni, nehezen fog ezt követően váltani. A kapcsolatot nem feltétlenül értékeli az ügyfél kölcsönösnek és kölcsönösen előnyösnek, de a váltás nehézsége eltántoríthatja attól, hogy másik bankhoz forduljon. A bank és ügyfelei között történő telefonhívások 80-90%-a *tranzakció orientált* (Foss–Stone 2005), s nem tud a magasabb szintű szolgáltatás felé elmozdulni. A pénzügyi szolgáltató szektor a kapcsolati marketing és a CRM rendszerek elterjedésének egyik legdinamikusabb színtere, mégis megfigyelhetők tranzakció orientált marketing elemek, melyekre az ügyfél szempontjából történő elemzés világít rá (Révész 2006). Ezen túlmenően a bankmarketing még



mindig erőteljesen *termék-menedzsment fókuszú*. Az ügyfél-életciklus típusú szolgáltatás és ügyfélmenedzsment még nem kiforrott. A pénzügyi szolgáltató szektorban a potenciális fejlesztési területeket jelenthetnek a következők (Foss–Stone 2005):

- ügyfél azonosítás hatékony IT támogatással,
- életciklus menedzsment gyakorlati alkalmazása,
- ügyfél szegmentáció menedzselhetősége minden interakcióban.

Az ügyfélérték menedzsmentnek szükségszerűen el kell mozdulnia a rövid távú termék-centrikus ügyfélmenedzsment szemléletétől az ügyfélfókuszú szolgáltatás menedzsment felé, mely komoly potenciális lehetőségeket hordoz magában mind az értékesítés növelés, mind a vevői elégedettség és lojalitás növelés területén. A szolgáltató-ügyfél kapcsolat minden stádiumában a rövid távú lehetőségek mellett, a közép és hosszú távú igények felvázolása, elemzése és az ügyfél által is preferált kommunikációja is feladata a szolgáltatónak. Az ideális érték meghatározása, melyet az ügyfél a kapcsolatteremtés folyamata alatt és annak eredményeként igényel és keres hosszabb távon kulcseleme a szféra versenyképességének. A szolgáltató számára potenciális lehetőségeket jelent annak felismerése, hogy feltérképezze a szolgáltató által nyújtott és a vevői által értékelt szolgáltatás közötti rést, hiányt (Révész 2005). Erre alapozva tervezheti szükséges termékeinek, szolgáltatásainak, kapacitásainak megteremtését a meghatározott rések megszüntetésére.

#### 4. Összegzés

A CRM, mint stratégia, mint folyamatszervezés, mint IT rendszer egymástól függően, de a folyamatos fejlődőnek. Ennek köszönhetően a CRM, mint vállalati stratégia tartalommal töltődik fel, s egyre elterjedtebbé, és alkalmazhatóvá válik. Gyakorlati eszközöket és módszertant ad arra, hogy ne csak tervek szintjén, de operatív és taktikai szinten fejlesszék a vállalatok ügyfélkapcsolataikat, mely a versenyképességük záloga. Az ügyfélorientált vállalati stratégia és kultúra nem egy új terület; gyakorlati hatékonyságának alkalmazhatósága azonban a CRM technológia megjelenésével vált dinamikussá interaktív módon visszahatva mind a vállalat üzleti folyamataira, mind a vállalati stratégia egészére. E fejlődés utat nyit az ügyfélmenedzsment hatékonyságának kvalitatív mérésére is, mely a CRM-en keresztül összekapcsolhatóvá válik mind a vállalat pénzügyi mutatóival, mind a vevőkkel közvetlenül együtt dolgozó munkatársak teljesítményének mérésével izgalmas új területeket adva kutatók és gyakorló üzleti szakemberek számára egyaránt. A pénzügyi szolgáltató szektor a CRM gyakorlati alkalmazásában korai szereplőként lépett be, jelentősen hozzájárulva a kezdeti szoftver bevezetési nehézségek kiigazításában. Szolgáltatásainak versenyképessége jelentős mértékben függ a vevői értékek alapos ismeretétől, és a szolgáltató- ügyfél kapcsolatának dinamikájától, mely a CRM erős integrálódását vetíti előre nem csu-

pán a pénzügyi szolgáltatók operatív folyamatirányítási rendszereibe, de a stratégia menedzsment folyamataiba is.

*Felhasznált irodalom:*

- Burns, M. 2006: Third annual CRM survey, *CAMagazine.com*, [www.camagazine.com/index.cfm/ci\\_id/34975/la\\_id/1](http://www.camagazine.com/index.cfm/ci_id/34975/la_id/1), (Letöltve 2008. 10. 15.)
- Demcsák G. 2002: A megkerülhetetlen CRM, *Piac & Profit*, [www.piacprofit.hu/?s=32&n=25&mr=861](http://www.piacprofit.hu/?s=32&n=25&mr=861) (Letöltve 2008. október 15.)
- Dyché, J. 2002: *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship*, Addison-Wesley Professional, Boston,
- Foss, B. – Stone, M. 2002: The evolution of CRM in banking., In Stone, M. – Lowrie, R. – Foss, B. – Komolafe, F (szerk.): *CRM in Financial Services*, Kogan Page, London, 199-209. o.
- Gartner 2008 Dataquest Insight: Customer Relationship Management, Worldwide, 2007 <http://www.gartner.com> (Letöltve 2008. október 15.)
- Hobby, J. 1999: Looking after the one who matters, *Accountancy Age*, 28, 28-30. o.
- Kenesei, Zs. 2004. *A kapcsolati marketing jelentősége a kereskedelmi banki tevékenységben*. Akadémia Kiadó, Budapest.
- MIS Bridge n.é.: *Customer Relationship Management – Overview* McCombs School of Business at The University of Texas, [mis-bridge.mcombs.utexas.edu/knowledge/topics/crm/](http://mis-bridge.mcombs.utexas.edu/knowledge/topics/crm/) (Letöltve 2008. 11. 15.)
- Payne, A. 2006: *CRM-kézikönyv – Ügyfélkezelés felsőfokon*. HVG Kiadó Zrt, Budapest.
- Rigby, K. – Reichheld, F. R. – Schefter, P. 2002: Avoid the Four Perils of CRM, *Harvard Business Review*, 80, 101-109. o.
- Révész, B. 2005. A CRM, illetve az e-CRM rendszerek alkalmazásának hatása a vállalat ügyféloldali megítélésére. *Marketing és Menedzsment*, 1, 42-47. o.
- Révész B. 2006: Kapcsolati marketing a pénzügyi szolgáltatások piacán. In Botos K. (szerk.): *A bankszektor és stakeholderei*. Generál Nyomda, Szeged.
- Tetteh, V. 2008. Customer Relationship Management, *Research Starters Academic Topic Overviews*, EBSCO (Letöltve 2008. október 15.)
- Till, Z. – Tóth-Bajnóczi, Á. *Miért van szükség CRM-rendszerre? CRM szerepe*. DBC CRM & Database Consultany. [www.hatekonysag.hu/crm\\_customer\\_relationship\\_management.php](http://www.hatekonysag.hu/crm_customer_relationship_management.php) (Letöltve 2008. október 15.)
- Zablah, A. – Bellenger, D. – Johnston, W. 2008. An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon, *Industrial Marketing Management* 2004. 33 475– 489. o.