

# A CRM, illetve az e-CRM rendszerek alkalmazásának hatása a vállalat ügyféloldali megítélésére

**Az elmúlt évtizedek során az eladó-vevő kapcsolatok jelentősége felértékelődött. A fenntartható versenyelőny már egyre kevésbé biztosítható a technológiai fejlesztésre, a piacbefolyásolás eszközeire építve. A hosszú távú sikerek biztosítása érdekében a piaci szereplők sokkal inkább a meglévő ügyfeleik, partnereik megtartására, mint inkább új ügyfelek vonzására összpontosítanak. Ezt a tendenciát támasztja alá az is, hogy napjainkban egyre többet hallhatunk a kapcsolatmarketing és a kapcsolatmenedzsment koncepcióiról, legyen szó akár az ügyfelek, szállítók, vagy más partnerkapcsolatok kezeléséről.**

**N**apjainkban a fenntartható versenyelőny forrását kutató vállalkozások egyre nagyobb jelentőséget tulajdonítanak partnerkapcsolataik szorosabbá fűzésének, hiszen a kedvező versenypozíció biztosításának egyik záloga a hosszú távú, szoros kapcsolatok kiépítése és fenntartása lehet. A vevő-eladó viszony vizsgálata éppen ezért vált különösen érdekessé az elmúlt évtized folyamán. A technológiai fejlődés eredményeképpen a beszerzési, illetve az ügyfélkezelési folyamatok az internet kínálta lehetőségeket is egyre nagyobb mértékben kihasználják.

A hagyományos és elektronikus ügyfélkapcsolat menedzsment (CRM, e-CRM) rendszerek előnyei (a költségek csökkentése, a beszállítók és vevők kapcsolatának elmélyítése) mellett a kutatások arra is rámutatnak, hogy általuk személytelenebbé válhat a kapcsolat, elidegenedhetnek a résztvevők, mechanikussá válhat az együttműködés. Mindezek alapján a kérdés csupán az, miképpen befolyásolja a szállítók, vevők megítélését a kapcsolattartás módjában bekövetkező technológiaváltás. *A kulcsszavak a következők: kapcsolatmarketing, ügyfélkapcsolat menedzsment (CRM, e-CRM).*

## BEVEZETÉS

A hagyományos marketing a verseny és az önérdek érvényesítés szemléletét követi. Ezzel szemben a kapcsolatokra épülő megközelítés szerint sokkal inkább az együttműködés és az egymásrautaltság képezi az értékteremtés mozgatórugóit, és ezek sokkal hatásosabb és hatékonyabb eszköznek tűnnek az értékteremtés folyamatában (Gruen 1997, Grönroos 1999). A kapcsolatmarketinget alkalmazó eladó és vevő szervezetek felismerték, hogy az együttműködések révén magasabb értéket tudnak előállítani, mint az egyedi ügyletek során. A szolgáltatásmarketing és általában a B2B piac szereplői már régóta ismerik az együttműködések jelentőségét, a gyakorlati alkalmazás azonban nem mindig

sikeres (leggyakrabban személyi jellemzők, vagy a bürokratikus, illetve jogi szabályozottság következtében). Az elmúlt évtized a kapcsolatok jelentőségének felértékelődését hozta a fogyasztási cikkek piacán is, amely a kutatások és a modern menedzsmenttechnikák kifejlődésének felgyorsulását eredményezte. Az értékteremtés folyamatában ennek megfelelően tehát több szereplő együttműködése valósul meg, és ez akár meg is fordítható: az értékteremtés a stakeholderek kapcsolatainak hálózatában történik, a szereplők pedig így hálózatot alkotva, azaz együttműködve versenyeznek a vásárlók kegyeiért.

Ennek megfelelően a marketingtevékenység alapelve sokkal inkább a vevőkkel, illetve más stakeholderekkel fenntartandó kapcsolat kiépítését, mintsem különálló ügyletek sorozatának lebonyolítását jelenti (Stone, Woodcock, Wilson 1996, Grönroos 1999, Gummesson 2002).

A hosszú távú kapcsolatok kialakítására azonban csak akkor nyílik lehetősége egy vállalkozásnak, ha képes elkötelezett ügyfélkört kialakítani maga körül. Ehhez azonban nélkülözhetetlen, hogy bizalommal forduljanak a cég felé (és persze a bizalom kölcsönös legyen), és elégedettek legyenek a kapott termékekkel, szolgáltatásokkal (Hennig-Thurau, Hansen 2001, Grönroos 1999).

A kapcsolatmarketing elsősorban a meglévő vevőkör megtartására fókuszál az új vásárlók megszerzése helyett (ami a korábbi felfogás meghatározó tényezője volt), hiszen az új vevők megszerzésének költsége ötször, hatszor több mint a meglévők megtartásának költsége (Gruen 1997). Ez azonban nem azt jelenti, hogy az új vásárlók megszerzése már nem célja a vállalkozásoknak, csupán az erőforrások és erőfeszítések átcsoportosítása történt meg.

## ÜGYFÉLKAPCSOLATOK MENEDZSMENTJE

A kapcsolatok jelentőségét felismerve egyre nő az ügyfélkapcsolatok menedzselésének fontosságát kihangsúlyozó megközelítések száma az akadémiai és az üzleti szférában egyaránt. Fogalmát sokan, sokféleképpen határozták meg (Tinsley 2002, Ryals, Knox 2001, Allen, Kania, Yaeckel 2001). Vannak, akik szerint az ügyfélkapcsolatok menedzsmentje a fogyasztók azonosítását, megszerzését és megtartását jelen-

ti. Mások véleménye szerint ez egy a marketing, az értékesítés és a vevőszolgálat front office funkcióinak automatizálását szolgáló módszer. Megítélésem szerint az ügyfélkapcsolatok menedzsmentje egy összetett fogalom, amely egyszerre jelent ügyfélközpontú gondolkodásmódot, stratégiai megközelítést, üzleti folyamatot és persze az üzleti folyamatot támogató informatikai megoldásokat, rendszereket. A CRM egy olyan átfogó stratégia, amely integrálja az emberi erőforrásokat, az információk eljárásokat és az alkalmazott technológiát, annak érdekében, hogy a vállalkozás maximalizálhassa az ügyfélkapcsolatainak értékét. A CRM tehát egy technológiai alapú üzleti stratégia, amely lehetővé teszi, hogy a vállalkozások az ügyfeleikről megszerzett tudás segítségével nyereséges kapcsolatot alakítsanak ki az érintettekkel, optimális értéket szállítva számukra (Allen, Kania, Yaeckel 2001, Búdy 2001).

Az ügyfélkapcsolati menedzsment sikeres bevezetése a legtöbb vállalkozásnál alapvető változást hoz (Allen, Kania, Yaeckel 2001):

- az értékesítésből származó bevételek növekedését,
- a fogyasztói elégedettség, lojalitás növekedését,
- az általános értékesítési és marketing adminisztrációs költségek csökkenését,

*„A kapcsolatmarketing elsősorban a meglévő vevőkör megtartására fókuszál az új vásárlók megszerzése helyett (ami a korábbi felfogás meghatározó tényezője volt), hiszen az új vevők megszerzésének költsége ötször, hatszor több mint a meglévők megtartásának költsége.”*

- a vállalati belső folyamatok szinkronizálása, hatékonyságának növekedését.

Mindezen változások elsősorban annak köszönhetőek, hogy a vállalat nagyobb figyelmet fordít az ügyfelekre vonatkozó információk begyűjtésére, rendszerezésére, kezelésére és a döntéshozatal során történő felhasználására. Az ily módon automatizált adminisztrációs funkciók biztosítják a költségek csökkenését és a vállalati belső folyamatok hatékonyságának növekedését.

Az ügyfélkapcsolatok szervezése azonban nem csupán a menedzsmentfunkciók végrehajtását teszi hatékonyabbá, hanem ezáltal a részletes, integrált ügyfél-információk alapján, illetve a személyre vagy

mikro-szegmentumokra szabott szolgáltatások révén erősíthető a fogyasztói elégedettség, bizalom és lojalitás, amely az értékesítésből származó bevételek hosszú távú növekedésének egyik forrása.

A CRM rendszerek alkalmazása komoly fejlődést eredményez a vállalati működésben, megteremti a lehetőségét a vásárlói magatartásra (a szervezet általános döntéshozatali mechanizmusára, illetve a beszer-

*„Az ügyfélkapcsolatok szervezése nem csupán a menedzsmentfunkciók végrehajtását teszi hatékonyabbá, hanem ezáltal a részletes, integrált ügyfél-információk alapján, illetve a személyre vagy mikro-szegmentumokra szabott szolgáltatások révén erősíthető a fogyasztói elégedettség, bizalom és lojalitás, amely az értékesítésből származó bevételek hosszú távú növekedésének egyik forrása.”*

ző alkalmazott magatartására) vonatkozó információk begyűjtésének és elemzésének, sőt mindegyikük gyakran – főleg az internet adta lehetőségeket kihasználva – valós időben, azonnal nyílik esély. A részletes fogyasztói profilok, ismeretek lehetővé teszik, hogy pontosan a célcsoportnak megfelelő marketingaktivitások kerüljenek lebonyolításra, sőt ezek az ismeretek az egyes marketingprogramok hatékonyságának méréséhez, illetve a jövőben várható lépések tervezéséhez is felhasználhatók (Ryals, Knox 2001).

Az ügyfélkapcsolatok menedzsmentjének elterjedését jelentősen befolyásolta az elektronikus üzlet és az elektronikus kereskedelem fejlődése. A CRM megoldások kiválóan alkalmazhatók az elektronikus környezetben, sőt a hagyományos személyes kapcsolatokon alapuló ügyfélkezelés mellett az ügyfelek által „önkiszolgáló módon” használható eszközök alkalmazása is komoly szerepet kap az e-CRM megoldásokban. Ezeknek köszönhetően a vásárlók aktív szerepet tölthetnek be a vásárlás és értékesítés folyamatában, és így a világháló nem csak az ügyfelek információszerzésének megkönnyítését szolgálja, hanem lehetőséget teremt számukra, hogy irányítsák és kontrollálják is a folyamatokat a világháló segítségével.

A CRM a vevők kiszolgálása, megtartása érdekében folyamatos, hosszú távú kapcsolat kiépítésére törekszik az ügyfelekkel, miközben információkat gyűjt, és megfelelő adatbázis(oka)t épít, amelye(ke)t

az igények kielégítésére és az ügyfelek értékének meghatározására használ fel (persze a jogi és etikai szabályozás figyelembevételével). Az ügyfélközpon-tú gondolkodásmód hagyományos megközelítését szem előtt tartó vállalkozások jelentős része nem tesz különbséget vevő és vevő között, minden vásárlóval azonos módon foglalkozik. Teszi ezt annak ellenére, hogy sok általánosan ismert és elfogadott kuta-

tás, illetve hüvelykujj-szabály (pl. a 80:20 szabály, ami szerint a bevételek 80 százaléka az ügyfelek 20 százalékától származik) is megfogalmazza, hogy a legtöbb ágazatban (különösen a B2B piacon) csupán az ügyfelek kisebb hányada az, akitől a bevételek nagyobb része származik. Éppen ezért nagyon fontos, hogy az ügyfeleket értékük szerint szegmentálja a vállalat, és ennek megfelelő törődést, odafigyelést is kapjanak (ami többek között a key account management elterjedésében jelentkezik).

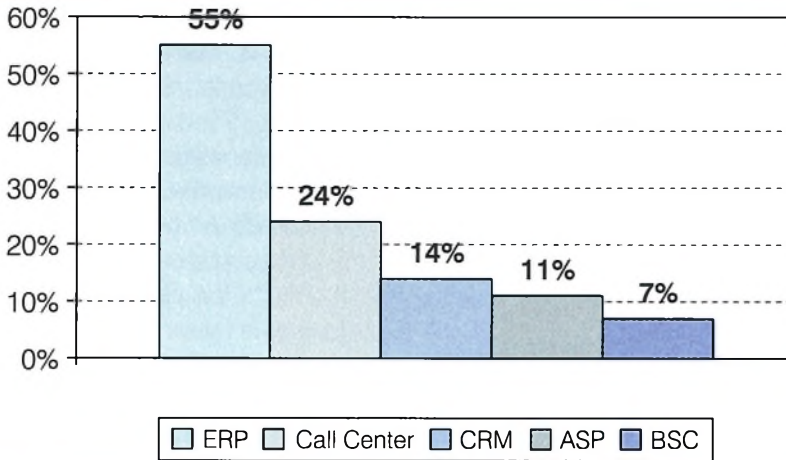
–

Az ügyfelek ma már nem elégednek meg az alapvető szükségleteiket akár tökéletesen kielégítő szolgáltatásokkal, hiszen a különböző szállítók által kínált megoldások nagyon közel állnak egymáshoz. A szoros versenyhelyzetben az a vállalkozás fogja elnyerni a vevők megrendelését, amelyik képes elnyerni az ügyfelek bizalmát és kiegészítő szolgáltatásai révén magasabb hozzáadott értéket nyújt. Az ügyfelek által a vállalat irányában megfogalmazott leggyakoribb elvárások között – amelyek kielégítésének egyik eszköze a hatékonyan működő CRM lehet – szerepel például az elérhetőség, az együttgondolkodás, a gyors reagálás, a megértés, a megbízhatóság, a differenciált szolgáltatás nyújtása, az udvariasság, a reklamáció kezelése és a számlaérthetőség. Ahhoz azonban, hogy a vállalat az alapvetően jó termék nyújtása mellett még ezen elvárásoknak is meg tudjon felelni, hatékony információgyűjtő és elemző rendszerre van szüksége a vásárlókra vonatkozó adatok naprakész kezelésének biztosítása érdekében.

Az ügyfélkör elégedettségét célzó küzdelemben tehát a CRM megoldások komoly szerepet játszhatnak, hiszen ezek alkalmazása révén a vállalat a fogyasztói igényeket megismerve pontosabban képes azokat kielégíteni, és nem csupán az alapszükségletek, hanem a kapcsolódó szolgáltatások terén is. Szükség is van erre, hiszen a Deloitte & Touche ta-

1. ábra

## A vállalatok gyakorlatban alkalmazott informatikai rendszerei



Forrás: Business Online Tanácsadó Füzetek Üzleti Informatikai Megoldások 2001-ben

pasztalatai szerint a legtöbb ügyfél (45%) az alacsony színvonalú szolgáltatások miatt hagyja el korábbi szállítóját. 23 százalékban a személyes figyelem hiánya, 15 százalékban a jobb termékkála, 13 százalékban az ár és 5 százalékban egyéb tényezők felelősek az új szállító választásáért<sup>1</sup>.

Napjainkban egyre inkább terjed az informatikai megoldásokra épülő marketing-, illetve menedzsmentalkalmazások (adatbázisok és adattárházak, adatbányászat, üzleti intelligencia megoldások és a one-to-one marketing) népszerűsége, amelyek elősegítik, hogy a vállalkozások növeljék ügyfeleik értékét és az általuk realizált profit mértékét. A legtöbb fejlesztő már azt állítja, hogy ilyen megoldások nélkül mit sem ér az értékesítés, a marketing, vagy éppen a vevőszolgálat.

Gyakran említett tény, hogy az információs és kommunikációs technológia rendkívül gyors fejlődése nagymértékben elősegítette a kapcsolatmarketing és -menedzsment elfogadtságának és népszerűségének elterjedését (Hennig Thurau – Hansen 2001), azonban kevesebb kutatás foglal

kozik ezen technológiák kapcsolatokra, illetve a kapcsolatiság koncepciójára gyakorolt hatásával.

## A CRM ALKALMAZÁSA MAGYARORSZÁGON

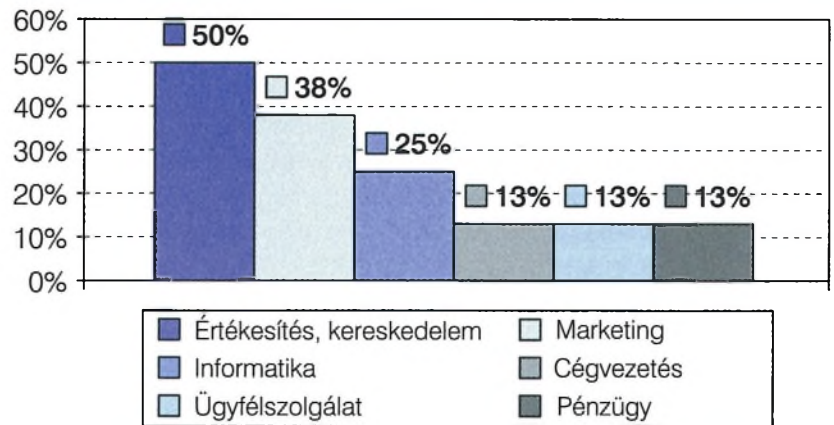
Ismertségét tekintve az ügyfélkapcsolat-menedzsment (CRM) az integrált vállalatirányítási rendszerek mögött alig valamivel marad le, ám elterjedtsége alig 14 százalékos – derült ki a Netsurvey Internet-Kutató Intézetnek a Business Online Tanácsadó Füzetek számára 2001-ben készített felmérésből. (1. ábra)

A CRM alkalmazásokat vizsgálva megállapítást nyert, hogy az

ügyfélkapcsolat menedzsment megoldásokat nem, mint a teljes vállalati tevékenységet átfogó rendszert alkalmazzák a leggyakrabban. A CRM alkalmazási területei közül a legelterjedtebb – bár így is csak 50 százalékos – az értékesítés és a kereskedelem. A marketing 38 százalékos értékével a második helyre szorult, amit 25 százalékkal az informatika követ. Érdekes és ugyanakkor elgondolkodtató, hogy az ügyfélszolgálatot csupán a vállalatok 13 százalékánál integrálták a CRM rendszerbe. (2. ábra)

2. ábra

## A CRM alkalmazási területei



Forrás: Business Online Tanácsadó Füzetek Üzleti Informatikai Megoldások 2001-ben

1 Forrás: Competing with Superior Service, Deloitte & Touche in Szabó Kristóf: Hogyan használható az új kommunikációs csatorna az ügyfélkapcsolat tevékenységek bővítésére? IV. Direkt Marketing Konferencia Budapest, 2001. november 6-7.

A felmérés eredményei között további érdekesség, hogy a CRM rendszereket alkalmazó vállalatok egynegyede saját fejlesztésű szoftvert használ ügyfélkapcsolat menedzsment céljára.

Az ügyfélkapcsolat menedzsment ma már nem csupán a nagyvállalatok kiváltsága. Egyre több megoldásszolgáltató fordul a kis- és középvállalatok irányába, a kisebb vállalati és adatbázis méretre optimalizált megoldások fejlesztésével. Persze nem is minden esetben van szükség bonyolult informatikai megoldás adaptálására, hiszen amennyiben a ter-

*„A nemzetközi tapasztalatok szerint a CRM leginkább kiemelkedő problémája az emberi kapcsolatok hiánya. A CRM 'érzelemmentes (hard) marketing', amely racionális érvekre, adatokra, számításokra alapozza döntéseit. Pedig az ügyfélkapcsolatok alakulását a nehezebben dokumentálható érzelmek, interakciók is befolyásolják, és így az empatikus marketing-megközelítés is létjogosultságot nyerhet.”*

mékkör, illetve ügyfélkör csak kis elemszámú, akkor a személyes ismeretségekre alapozva is kialakítható a megfelelő eladó-vevő kapcsolat.

A komolyabb ügyfélkörrel rendelkező középvállalatok és a nagyvállalatok azonban az adatfeldolgozást és elemzést támogató informatikai megoldást nélkülözve a nagyobb méretű adatbázisoknak köszönhetően nem képesek hatékony marketingmenedzsment tevékenységek végrehajtására. Itt már szükségesek a szegmentálást és az egyedi igények kiszolgálását lehetővé tevő megoldások.

A CRM persze nem egyenletesen jelentkezik a gazdaság minden ágazatában. A legelterjedtebb a bankok és a biztosítók körében, amelyek alapvetően a hitelezési és keresztértékesítési feladatok alátámasztására használják, de jellemző a multinacionális gyártó és kereskedő cégeknél az értékesítés támogatását célzó bevezetése, valamint fontos megemlíteni még a távközlést, ahol elsősorban a lemorzsolódás okainak feltárása motiválta a bevezetést. Persze ezen nagy felhasználók mellett az idegenforgalom, a könyvkereskedelem, a személyszállítás, és további közüzemi szolgáltatások területén működő vállalatok, illetve hálózatok között többen is elkezdték már a CRM rendszerek bevezetését.

A CRM és az e-CRM rendszerek előnyei (a költségek csökkentése, a beszállítók és vevők kapcsolatának elmélyítése) mellett azonban a kutatások arra is rámutatnak, hogy általuk személytelenebbé válhat a kapcsolat, elidegenedhetnek a résztvevők, mechanikussá válhat az együttműködés (Derecskei Anita 2003).

Bár a hazai alkalmazások tapasztalatai még többnyire nem hozzáférhetők, a nemzetközi tapasztalatok szerint a leginkább kiemelkedő probléma az emberi kapcsolatok hiánya. A CRM „érzelemmentes (hard) marketing” (Törőcsik 2000), amely racionális érvekre, adatokra, számításokra alapozza döntéseit. Pedig az ügyfélkapcsolatok alakulását a nehezebben dokumentálható érzelmek, interakciók is befolyásolják, és így az empatikus marketing-megközelítés is létjogosultságot nyerhet.

De ne tévesszük össze, az ügyfélkapcsolat menedzsment nem egyenlő a robothanggal a telefonban, vagy az automatikus válasz-

generátorral az interneten. A CRM, ezen belül is a kollaboratív CRM a vevőkapcsolatokat kiszolgáló információs rendszer, amelynek célja éppen az ügyfélkapcsolatok hatékonyságának növelése, azáltal, hogy az ügyfélről rendelkezésre álló adatok – analitikus és operatív CRM segítségével történő – feldolgozásával megfelelően részletezett információt biztosít az eladó és/vagy a vevő számára a vásárlási döntés meghozatalához. A kapcsolat mechanikussá válása csupán a rutinszerű műveletek esetében „megengedett”, amikor a vevő szemében az értéket éppen a gyors, zökkenőmentes ügyintézés képviseli. Ilyenkor célravezető például az online megoldások (különböző regisztrációs, információs, vagy éppen értékesítési adatlapok stb.) alkalmazása. Azonban hazánkban e megoldások még messze nem tekinthetők kihasználatnak. A GKI Gazdaságkutató Rt., a Westel Mobil Távközlési Rt. és a Sun Microsystems Magyarország Kft. 2002-ben végzett felmérése alapján megállapítható, hogy a közepes és nagyvállalatok 70 százaléka nem használja ki az internetes ügyfélkezelési stratégia nyújtotta lehetőségeket (többek között, mert csak ritkán frissítik oldaluk tartalmát), és csupán 16 százalék azok aránya, akik folyamatos, interaktív kommunikációt folytatnak a világhálón ügyfeleikkel.

## ÖSSZEGZÉS

A gazdasági verseny élénkülésének idején a vállalatok egyre nagyobb erőfeszítéseket kénytelenek tenni kedvező versenypozíciójuk megőrzése érdekében. Az elmúlt két évtized folyamán a cégek egyre nagyobb hányada ismerte fel, hogy az ügyfélkapcsolatok szorosabbá fűzésével, és ezáltal a kapcsolatok hosszabb távúra nyújtásával, növelhető az ügyfelek vevőértéke, illetve biztosítható a jövőbeni fennmaradás, működés. Azonban a hosszú távú együttműködésért a vállalat komoly lépéseket kell, hogy tegyen az ügyfelek megismerése és igényeik hatékonyabb kiszolgálása felé. A Deloitte & Touche felmérése is mutatja, hogy az ügyfelek szolgáltató választási döntései már egyre kevésbé meghatározottak a hagyományos tényezők (ár, jobb termékkála) által, s a legfontosabb tényezővé a magas színvonalú szolgáltatások megléte vált. Bár átfogó, ügyféloldali kutatások eredményeivel még nem rendelkezünk, azt nyugodtan kijelenthetjük, hogy a CRM stratégia és rendszer sikeres alkalmazása ügyfél-elégedettséghez és hosszú távú kapcsolatokhoz vezet. Persze nem csupán a technológia bevezetése kell hozzá. Sőt sokkal fontosabb a szemléletmód elsjátítása. Az ügyfelek természetesen másként ítélnek meg egy sikeres és egy kevésbé sikeres alkalmazást. A fogyasztói piacon vannak, akik a személyes adataik kezelésével szemben éreznek aggályokat, és vannak olyanok is, akik egyenesen elvárják a tudatos adatkezelést.

A business to business piacon persze már lényegesen nagyobb teret kapott a vevő-eladó kapcsolat kezelése, hiszen mindkét fél érdeke, hogy zökkenőmentes, sikeres legyen az együttműködés. Ennek köszönhetően a másik oldalról is megindultak az informatikai fejlesztések, és ma már komoly beszerzési rendszerekkel, akár online beszerzési rendszerekkel is szemben találhatják magukat a szállítók, érezvén, hogy nem csak a szállítói oldal az, amely felismerte az információ- és tudásmenedzsmentben rejlő lehetőségeket. Persze a teljes körű hazai elterjedésre azért még várunk kell.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

ALLEN, CLIFF – KANIA, DEBORAH – YAECKEL, BETH (2001): *One-to-One Web Marketing*, New York, John Wiley & Sons, Inc.

BÚDY, LÁSZLÓ (2001): A CRM lehetőségei a vállalati gyakorlatban, *Marketing és Menedzsment* Vol 35, n. 1, pp. 25–29.

DERECSEI ANITA (2003): CRM (keresztmetszet), in *Conference Proceedings, Management, Enterprise and Benchmarking*, Budapest, letöltve: 2004. február 23.

<http://www.kgk.bmf.hu/meb2004/arch2003/proceeding/derecs2.doc>,

GRÖNROOS, CHRISTIAN (1999): Relationship Marketing: Challenges for the Organization, in *Journal of Business Research*, Vol. 46, n. 3, pp. 327–335.

GRUEN, THOMAS W. (1997): Relationship Marketing: The Route to Marketing Efficiency and Effectiveness, in *Business Horizons* Vol. 40, n. 6, pp.32–38.

GUMMESSON, EVERT (2002): Relationship Marketing in the New Economy, in *Journal of Relationship Marketing* Vol. 1, n. 1, pp. 37–58.

HENNIG-THURAU, THORSTEN – HANSEN, URSULA (2001): Relationship Marketing – Some Reflections on the State-of-the-Art of the Relational Concept, in Hennig-Thurau, Thorsten – Hansen, Ursula Ed.: *Relationship Marketing Gaining Competitive Advantage Through Customer satisfaction and Customer Retention*, Berlin, Springer, pp. 3–27.

RYALS, LYNETTE – KNOX, SIMON (2001): Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management, in *European Management Journal*, Vol. 19, n. 5, pp. 534–542.

STONE, MERLIN – WOODCOCK, NEIL – WILSON, MURIEL (1996): Managing the Change from Marketing Planning to Customer Relationship Management, in *Long Range Planning*, Vol. 29, n. 5, pp. 675–683.

TINSLEY, DILLARD B. (2002): Relationship marketing's strategic array, in *Business Horizons*, Vol. 45, pp. 70–76.

TÖRŐCSIK MÁRIA (2000): *Empatikus marketing*, Bagolyvár Kiadó, Budapest

A CRM piac Magyarországon 2003–2007, GKI Gazdaságkutató Rt., Westel Mobil Távközlési Rt., Sun Microsystems Magyarország Kft kutatási jelentés

Business Online Tanácsadó Füzetek Üzleti Informatikai Megoldások 2001-ben, Prim Kiadó, Budapest

Révész Balázs  
egyetemi tanársegéd  
SZTE Marketing-Menedzsment Tanszék  
Ph.D. hallgató  
PTE Közgazdaságtudományi Kar