

-Kapcsolati marketing a pénzügyi szolgáltatások piacán

✓ RÉVÉSZ Balázs¹

Az elmúlt két évtized komoly változásokat hozott a gazdasági élet szereplőinek mindennapjaiban. Az egyre gyorsuló, élesedő versenyben a vállalatoknak azzal kellett szembesülniük, hogy a „magányos hősök” kora lejárt. Egymás felé kell fordulniuk, hiszen az éles versenyben csak a partnereikre is figyelő, egymás érdekeit szem előtt tartó, s ennek megfelelően egymást ismerő vállalatok váltak képessé hosszú távon is az élmezőnyben maradni. Ez a változás nem kímélte a pénzügyi szektort sem. A privatizáció, a pénzügyi szolgáltatások piacának liberalizációja komoly változásokat okozott hazánkban is. A bankszektor differenciálódása, a betéti és a hitelkamatok közötti rés csökkenése, a bankok kihelyezési politikájának változása és persze az ügyfelek hitelintézetektől való, más pénzforrások felé történő fordulása mind a szektor átalakulásának a jele (Kenesei 2004).

A kapcsolati marketing szerint a marketing tevékenység 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, Veres 1998, Hetesi, Révész 2004).

A piaci versenyben a fenntartható versenyelőny forrását kutató vállalatok eltérő mértékben ismerték fel a kapcsolatok jelentőségét. A kapcsolatok felé fordulás nem csak vállalatméret, vásárlói kör szerint, hanem ágazat szerint is jelentős különbséget mutat. A nemzetközi szakirodalom alapján megállapíthatjuk, hogy a hosszú távú kapcsolatokat értékek tekintő kapcsolati marketing megközelítés elterjedése az üzleti (business to business, B2B) szegmensben, illetve a szolgáltató vállalatok körében volt a leggyorsabb.

Kulcsszavak: kapcsolati marketing, pénzügyi szolgáltatás, vállalat, verseny.

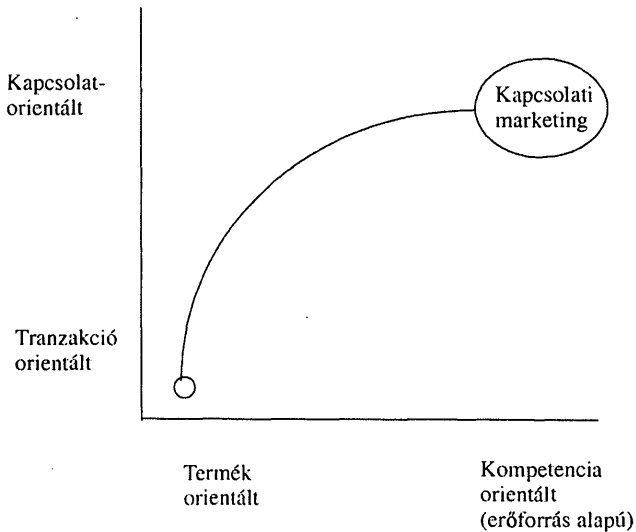
1. A kapcsolati marketing elterjedése

A hagyományos, tranzakciós marketing megközelítés alapeleme a termékek cseréje. A termék az, ami az ügylet szereplői számára értéket képvisel, s mint ilyen, az egyetlen értéként megnyilvánuló tényező a csere folyamán. Mai gazdaságunkban azonban jól látszik, hogy az üzleti élet szereplői számára már nem csupán az árucikk vagy éppen a szolgáltatás megszerzése az, ami értéket

¹ Révész Balázs, egyetemi adjunktus, SZTE Üzleti Tudományok Intézete

képvisel, gyakori, hogy az erőforrások megosztása, vagy éppen hosszú távú együttműködés lehetőségének fenntartása az, ami a kapcsolat szereplői számára az igazi értéket képviseli.

1. Ábra: a kapcsolati marketing átmeneti görbe



Forrás: Grönroos (1999)

A tranzakció orientált megközelítést alkalmazó vállalatok természetesen nem képesek azonnal átváltani a kapcsolatorientált szemléletmódra. Működésük során, az átmeneti időszakban a két megközelítés jellemzői, elemei keverednek, s csak bizonyos idő elteltével tisztul le a kapcsolatmarketing elméletére épülő tevékenység (Grönroos 1999, Máté 2005).

A marketing kapcsolati dimenziójának vizsgálata az elmúlt 3 évtizedben a marketingkutatások egyik slágertémája volt. A kapcsolati marketing fogalom első alkalmazására 1983-ban került sor Berry (2002) által. A kutatók egy része már marketing paradigmaváltásról beszélt, hiszen a hagyományos marketing-mix megközelítést túlhaladta az idő, már nem írja le megfelelő mértékben a vállalatok által folytatott marketing tevékenységet, s a hosszabb távú kapcsolatok fenntartása érdekében végzett feladatok kerültek a marketing tevékenység központjába (Coviello, Brodie, Munro 1997, Pels, Brodie, Johnston 2004). Az új marketing paradigma a kapcsolati marketing nevet kapta.

Sajnos azonban – a fogalom népszerűségének köszönhetően – túlságosan is laza, sokféle értelmezésben kezdték el használni a kapcsolati marketing fogalmat a

kutatók. Az utóbbi évtizedben, az üzleti életben felkapott kifejezéssé is vált, ami tovább nehezíti felhasználását. A rendkívül szerteágazó értelmezésnek köszönhetően – a szerző álláspontjának előzetes ismerete nélkül – nem igazán tudható, hogy a kapcsolati marketing fogalom mely (taktikai vagy éppen stratégiai; egyéni, szervezeti, vagy éppen hálózati szintű) értelmezését boncolgatja az éppen megismert tanulmány. Előfordul, hogy a kapcsolati marketing kifejezést a direkt marketing, az adatbázis marketing, vagy éppen a vásárlói klubok szinonimájaként használják, s az is, hogy a tranzakció lebonyolítását szolgáló marketing megoldások egyikeként említik. Az is előfordul, hogy a kapcsolati marketing fogalmat a partneri viszony, együttműködések, hálózatok szinonimájaként találjuk meg (Grönroos 1999). Coviello és szerzőtársai éppen ezen gyakorlat problémáinak kiküszöbölésére tettek kísérletet, amikor kutatási témájukká Napjaink Marketing Gyakorlatát (Contemporary Marketing Practises) választották. Vizsgálódásuk eredményeként két, a vállalatok által jelenleg alkalmazott marketing megközelítés és ezen belül négy különböző marketing típus különböztethető meg (Coviello, Brodie, Munro 1997, Coviello, Brodie 2001, Coviello, Brodie, Danaher, Johnston 2002):

1. tranzakciós marketing (transactional marketing),
 - tranzakció-marketing
2. kapcsolatmarketing (relational marketing)
 - adatbázis marketing
 - interakció-marketing
 - network marketing

A tranzakció-marketinget alkalmazó vállalat a marketing-mix eszközöket alkalmazva vonzza és szolgálja ki ügyfeleit különálló gazdasági ügyletek lefolytatása révén. Bár az egyedi ügyletek ismétlődhetnek is, a vállalat külön-külön kezeli azokat. A marketing ezen típusát alkalmazó vállalat a tömegmarketing eszközöket alkalmazva közelíti meg piacát, azonosítja a célcsoportot és alakítja ki termékét a csoport elvárásainak megfelelően.

Az adatbázis marketing már a kapcsolatmarketing egyik típusaként definiálható. Az ilyen típusú marketinget folytató vállalat még mindig inkább a tranzakció lebonyolítására összpontosít, azonban a gazdasági csere mellett megjelenik az információ csere is. Az információs technológia alkalmazása révén a vállalatok képessé válnak vásárlóik egyedi kezelésére, kapcsolatok építésére. Sok szerző a kapcsolati megközelítés ezen típusát nevezi one-to-one marketingnek illetve online vagy internet marketingnek (Peppers, Rogers 2004).

Az interakció-marketing a marketing tevékenységek azon típusát jelenti, melyekben a személyes kapcsolatok kerülnek az üzleti kapcsolat középpontjába,

ahol az egyének közötti interakció a kapcsolat legfontosabb építőköve (szemben az adatbázis marketinggel, ahol a kapcsolat bár személyes adatokra épül, mégis távoli). Az egyének és partnereik, valamint az egyének információs technológiai eszközökkel megvalósított kapcsolata együttesen alkotja az eladó – vevő kapcsolat szervezeti dimenzióját. Az interakció-marketing alkalmazása során mindkét fél fektet erőfeszítéseket a kapcsolat kiépítésébe és fenntartásába, gyakran partneri viszony formájában testesül meg az eladó-vevő kapcsolat.

Az eladó-vevő diád elemzése a kapcsolatok csupán egy részének megértését segíti elő. A network marketing középpontjában a vállalati kapcsolatok hálózata s egyben ezen kapcsolatok egymáshoz való viszonya áll. A vállalat különálló, mégis összefüggő, szoros (személyes) vagy éppen lazább (személytelen) kapcsolatokat tart fenn vásárlóival, szállítóival, partnereivel vagy éppen disztribútoraival, hogy a közvetett kapcsolatokat már ne is említsük. Az üzleti hálózat nem más, mint egymással összefüggésben álló kapcsolatok összessége. A marketing ebben az értelemben a hálózat létrehozására, hasznosítására és fenntartására fókuszál.

A vállalatok üzleti kapcsolataik jellemzőitől függően a fent bemutatott különböző marketing típusok valamelyikét alkalmazzák a hosszú távú üzleti siker biztosítása érdekében (1. táblázat). A megoldások nem kizáró érvényűek, egy-egy vállalat különböző üzletágaiban párhuzamosan is alkalmazhatja például a tranzakciós megoldást az adatbázis vagy éppen az interakció-marketinggel. Így történhet meg például, hogy a Coca-Cola miközben a tömegkommunikációs és adatbázis alapú promóciós eszközöket használva próbálja befolyásolni az egyéni fogyasztókat, a viszonteladók felé üzletkötőin, termékmenedzserein keresztül kommunikál és tartja a kapcsolatot az interakciós szinten.

A kapcsolatok üzleti életben betöltött jelentősége tehát egyre szélesebb körben elismert, s a vállalatok egyre inkább törekednek a vevőkkel és üzleti partnereikkel kialakított kapcsolataik megőrzésére, hosszú távú fenntartására a hosszú távú profit biztosítása érdekében. A vállalatok napjainkban a termék és a kiszolgáló piac jellemzőitől függően váltogatják az alkalmazott marketing eszközöket és megközelítéseket, s a kiszolgáló fogyasztó igényeinek megfelelően szoros, vagy éppen távoli kapcsolat kialakítására törekednek a kapcsolat személyességét (személyes vagy személytelen), vagy éppen a kapcsolattartás gyakoriságát (napi vagy alkalmankénti kapcsolat) tekintve.

1. táblázat: A marketing tevékenységek négy típusának legfontosabb jellemzői a csere és vezetési dimenziók szerint²

	Tranzakció- marketing	Adatbázis marketing	Interakció- marketing	Network marketing
A csere tárgya	Gazdasági tranzakció	Információ és gazdasági tranzakció	Interaktív kapcsolat az eladó és a vevő között	Összekapcso- lódó vállalatok közötti kapcsolatok
Kommun- ikáció formája	Vállalat a tömegpiac felé	Vállalat a célcsoport vagy egyén felé	Egyének egyénekkel (szervezetek között)	Vállalat a vállalattal (egyének útján)
Kapcsola- ti forma	Távoli, nem személyes	Személyes (mégis távoli)	Személyes (szemtől szemben), közeli, elkötelezettségre, bizalomra és együttműködésre épülő személyes kapcsolat	Személyes, nem személyes (a kapcsolat távoliságán alapulva)
A cserekap- csolat időtartam a	Diszkrét (de akár hosszabb távon ismétlődhet)	Diszkrét és hosszabb távú	Folyamatos (kölsönösen adaptált, lehet rövid vagy hosszú távú)	Folyamatos (stabil, mégis dinamikus, lehet rövid vagy hosszú távú)
A cserekap- csolat formalizá- ltsága	Formális	Formális (mégis személyre szabott a technológia révén)	Formális és informális	Formális és informális

² Forrás: Coviello és szerzőtársai 2002

1. táblázat folytatása:

	Tranzakció- marketing	Adatbázis- marketing	Interakció- marketing	Network marketing
Mene- dzseri szándék	Vásárlók vonzása (a fogyasztók igényeinek profitszerzés melletti kiszolgálása)	Vásárlók megtartása (fogyasztói elégedettség, profitnövekedés elérése mellett további célok lehetnek például: lojalitás növelése, vásárlói kockázat csökkentése, stb.)	Interakció (együttműködő kapcsolat létrehozása, fenntartása és előmozdítása a kölsönös előnyök elérése érdekében)	Koordináció (interakció az eladók, vevők és további partnerek között a kölsönös haszon elérése érdekében, erőforrás megosztás, piachoz történő hozzáférés, stb.)
Menedzser i fókusz	Termék vagy márka	Termék/márka és fogyasztó (a célpiacon)	Egyének közötti kapcsolatok	Összefüggő kapcsolatok (egy hálózatban)
Menedzser i befektetés	saját marketingeszközö k (a termék / szolgáltatás, ár, értékesítés és promóciós képeségekre összpontosítva)	Saját marketing eszközök (kiemelten kommunikációs és információs technológiai képeségek)	Külső, piaci eszközök (másik egyénnel történő kapcsolat kiépítése)	Külső, piaci eszközök (a cég pozíciójának a vállalatok közötti hálózaton belüli javítása)

2. Kapcsolatorientált banktevékenység

A kapcsolati marketing leggyorsabb elterjedésének színtere az informatikai és telekommunikációs piac mellett a bankszektor. Az egyre inkább nemzetközivé vált bankpiacon a különböző méretű szereplők, bár többé-kevésbé más célcsoportot választottak elsődlegesen kiszolgálandó ügyfeleiknek, mégis minden vásárlói csoportért komoly verseny alakult ki. Eleinte elsősorban a komplexebb szolgáltatásokat igénybe vevő vegyes- és külföldi tulajdonú vállalatok és a sikeres vállalatok szegmense képezett vonzó célcsoportot, hiszen a szereplői már rövidtávon is profittal kecsegtető tevékenységeket vettek igénybe. Ezt követték a nagy- és közepes vállalatok, amelyek között jól működő, növekedési potenciált is

magában hordozó vállalatok mellett adott szinten megrekedt, vagy éppen visszafejlődő, csőd közeli helyzetbe került vállalatok képezik a két szélsőséget. A harmadik csoport a kisvállalatok csoportja, amely bár számosságában a legnagyobb, az igénybe vett szolgáltatások és a profitabilitás mértékét szem előtt tartva már kevéssé impozáns szegmens. A szervezeti piacok mellett a lakossági szegmens érdemel még említést, amely sok tulajdonságában komoly hasonlóságot mutat a kisvállalati szegmessel. Bár jelen tanulmány elsősorban a szervezeti, üzleti piacon megfigyelhető tendenciák vizsgálatára, bemutatására törekszik, meg kell említenünk, hogy ma már – többek között a pénzügyi szolgáltatások igénybevételi szokásainak változása miatt – a lakossági szegmens is egyre érdekesebb célcsoportja a legtöbb kereskedelmi banknak (Kenesei 2004).

A vállalati szegmens irányába mutató hosszú távú kapcsolatok iránti igény már régi keletű, hiszen a hitelező bankárnak mindig is ismernie kellett az ügyfél hitelképességét, s az országokon, kontinenseken átívelő, biztonságos informatikai rendszereket megelőző időszakban is meg kellett ítélnie a hitel kihelyezés kockázatát (Reddy, Czepiel 1999). A dereguláció és a verseny élesedése azonban tovább növelte az ügyfelek hatékonyabb kiszolgálása iránti igényt. A különböző stratégiát követő bankok más-más eredményt értek el. A technikai fejlődést követő amerikai pénzintézetek az ügyfelek elégedettsége érdekében tranzakció-specifikus stratégiát alkalmaztak, a cél a termékfejlesztés, a technikai színvonal emelése volt. Ezzel szemben a német bankok, ahol a bankárok sokkal erőteljesebben kapcsolatorientáltak az ügyféllel való minél szorosabb kapcsolat kialakítását helyezték stratégiájuk középpontjába. A tranzakció alapú megközelítés nem eredményezett elegendő megkülönböztető erőt, így ennek eredményeképpen az ügyfelek nem váltak lojálisná. Az amerikai bankok a méretgazdaságosságot követve új ügyfelek megszerzését tekintették céljuknak, technikai innovációkkal és egyre alacsonyabb árakkal próbálták a sikeres működést fenntartani, a német bankok pedig a meglévő ügyfelek drágább, ám személyes kiszolgálása, magas szintű személyes szolgáltatások nyújtása révén történő megtartására összpontosítottak.

A kapcsolatok jelentőségének megfogalmazásával találkozhatunk Pollock (1985) a pénzügyi szolgáltatások kategorizálására kifejlesztett modelljében is. A modell az ügyfélkezelés személytelensége illetve a szolgáltatás nyújtásának standardizálhatósága szerint csoportosítja a pénzügyi szolgáltatásokat (2. ábra) (Kenesei 1996, Lányi 2000).

A modellt megfigyelve két alapvető fejlődési irány körvonalazódik: a standardizáltság erősödése és csökkenése. A standardizáltság erősödése a banktechnika fejlődése révén valósulhat meg, míg a standardizáltság csökkenésének hatása az ügyfélkapcsolatok szorosabbá fűzését eredményezi.

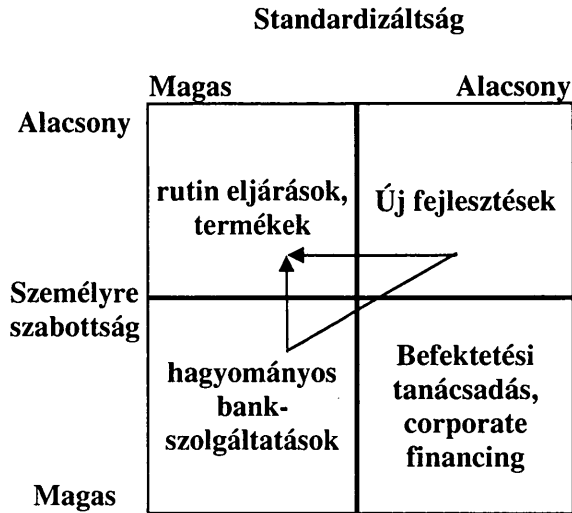
3. ábra: A pénzügyi szolgáltatások stratégiai mátrixa

		Standardizáltság	
		Magas	Alacsony
Személyre szabottság	Alacsony	<p>rutin eljárások, termékek</p>	<p>új fejlesztések</p>
	Magas	<p>hagyományos bankszolgáltatások</p>	<p>Befektetési tanácsadás, corporate financing</p>

Forrás: Pollock 1985, Kenesei 1996, Lányi 2000

A 3. ábrán a nyilak szemléltetik a fejlődés lehetséges irányát. Ebben az esetben a technikai fejlesztés eredményezheti – gyakran az új fejlesztésekhez hasonló fejlődési utat bejárva –, hogy bizonyos szolgáltatások egyszerűsödjenek, igénybe vételük könnyebb, gyorsabb legyen. Ez persze többnyire egyben a szolgáltatások személytelenedését is eredményezi, bár meg kell jegyezni, hogy a személyes kapcsolat teljesen szinte sosem zárható ki.

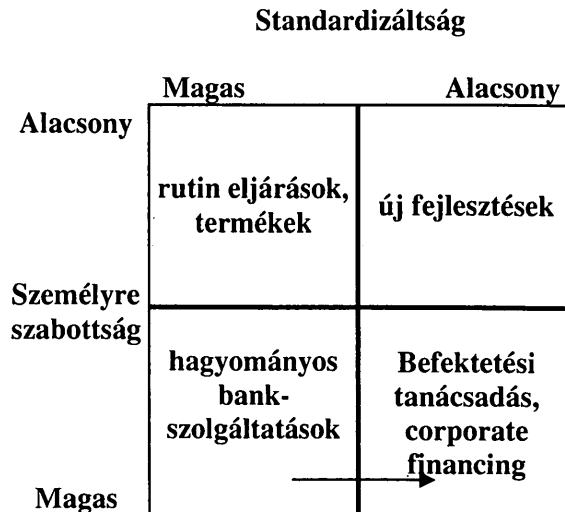
3. ábra: A pénzügyi szolgáltatások lehetséges fejlődési irányai: a banktechnika fejlődése



Forrás: Kenesei 1996, Lányi 2000

Azon szolgáltatások esetén, amelyek alapvető jellemzőiknek köszönhetően nem standardizálhatók, a bank nem az elszemélytelenítésre törekszik, hanem éppen ellenkezőleg, az ügyféllel megvalósítandó minél személyesebb kapcsolat kialakítása a célja. Ennek alapját az ügyfél azonosítása, a megkülönböztetése és egyedi kezelése, az interaktív kapcsolat, valamint a vásárlói igényekhez igazodás képezi.

4. ábra: A pénzügyi szolgáltatások lehetséges fejlődési irányai: a kapcsolat erősödése



Forrás: Kenesei 1996, Lányi 2000

A technikai fejlesztés eredményeképpen a szolgáltatási folyamatok standardizálttá, rutinszerűvé válnak, amely az ügyfélkapcsolatok elkülönült tranzakciók formájában történő felfogását, míg a magasan személyre szabott szolgáltatások nyújtása a kapcsolatorientált banktevékenység előtérbe kerülését sugallja. Persze a két felvázolt fejlődési irány párhuzamosan is megjelenhet, ekkor a technikai fejlesztés célja, hogy új ügyfélkapcsolati pontokat hozzon létre a vállalat, ezáltal egyszerűsítse a folyamatokat, miközben a vállalat vigyáz a kapcsolatok hosszú távú megőrzésére.

A tisztán tranzakció-orientált és a kapcsolatorientált banktevékenység több szempontból is lényeges különbséget mutat. (2. táblázat)

2. táblázat: A tranzakció-orientált és a kapcsolatorientált banktevékenység különbségei³

	Tranzakció-orientált banktevékenység	Kapcsolatorientált banktevékenység
Cél:	Termékenkénti profitabilitás	Az egyes vevők profitabilitása
Stratégia:	Új vevők megnyerése, A hitelezés hangsúlyozása	A jelenlegi vevőkör minél magasabb szintű kiszolgálása; Hitel, betét és egyéb termékek kereszteladása
Marketing:	Termékvezérelt, Hiteltermék hangsúlyozása	Hangsúly az egyes marketingfunkciók kapcsolatán, átfogó termékismeret
Funkciók:	Eladás-orientáció	Külső kapcsolatok menedzselése, Belső marketing
Koordináció:	Csináld egyedül szemlélet	Koordinált erőfeszítések, team munka

A kapcsolati marketinget alkalmazó intézmény – annak érdekében, hogy a kapcsolatokból származó előnyöket kihasználja – folyamatosan információt gyűjt ügyfeleiről. A banki ügyfelek száma már régen meghaladta azt a határt, amelyet informatikai rendszerek segítségével nélkül gond nélkül lehetne kezelni, így a nagyobb intézmények már évek óta törekednek ügyfélkapcsolataik menedzsmentjének informatikai alapokra helyezésére.

4. Ügyfélkapcsolat menedzsment

³ forrás. Moriarty-Kimball-Gay, 1983,4 in Kenesei 2004.

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 (Allen–Kania–Yaecckel 2001, Parvatiyar–Sheth 2001, Ryals–Knox 2001, Tinsley 2002, Zablah–Bellenger–Johnston 2004). Megítélésem szerint a CRM egy olyan átfogó stratégia, amely a kapcsolatiság filozófiájára építve integrálja az emberi erőforrásokat és az abból fakadó vállalati képességeket, az információs 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–Yaecckel 2001). A CRM „érzelemmentes (hard) marketing” (Töröcsik 2000), ami racionális érvekre, adatokra, számításokra alapozza döntéseit. De ne feledjük, az ügyfélkapcsolatok alakulását a nehezebben dokumentálható érzelmek, interakciók is befolyásolják, s így az empátikus marketing megközelítés is létjogosultságot nyerhet (Révész 2005).

A legújabb menedzsment és marketing megoldások kifejlesztésének és elterjedésének fontos katalizátoraként működött és működik napjainkban is az informatikai és kommunikáció technológiai fejlődés, amely hol követi, hol pedig meg is előzi a gazdasági szféra változásait. A kapcsolati marketing és kapcsolatmenedzsment területei is nagymértékben a technológiai fejlődésnek köszönhetik népszerűségüket és elterjedésüket (Hennig Thurau – Hansen 2000, Zablah – Bellenger – Johnston 2004).

Az ügyfélkapcsolat menedzsment használata a vállalati működés jelentős fejlődését eredményezi: lehetőséget teremt a vásárlókra, felhasználókra vonatkozó információk, adatok gyűjtésére és elemzésére (például a vállalat általános döntéshozatali mechanizmusát, vagy éppen a beszerző magatartását megismerve, hosszabb távon figyelve a jövőbeli vásárlói magatartás és döntéshozatal előrejelzésére és adottságainak kihasználására nyílik lehetőség). Sőt, a CRM rendszerek napjainkban egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek az informatikai, ezen belül is az internet adta lehetőségek kihasználására (Zablah–Bellenger–Johnston 2003), s így akár azonnali, real time elemzések lebonyolítására is lehetőséget kínálnak. A vásárlói profilok mélyreható elemzése biztosítja, hogy csupán azok a marketing programok kerüljenek megvalósításra, amelyek a célcsoport igényeihez illeszkednek, s egyúttal a rendszer a különböző marketing aktivitások hatékonyságelemzésének lehetőségét is megteremti (Ryals–Knox 2001).

A kapcsolati marketing koncepció, s egyben a CRM technológia sikeres alkalmazásának kulcsa többek között a vállalat kapcsolati kultúrájának

fejlettségében rejlik. A szakirodalomban fellelhető különböző kutatási eredmények szerint a CRM programok az esetek 35 – 75%-ában sikertelenek kitűzött céljaik elérésében (Zablah–Bellenger–Johnston 2003). A sikertelenség magyarázatai között igen nagy számban szerepel a bevezetett új technológia felhasználói elfogadásának hiányos volta valamint a CRM igényeihez mérten nem megfelelő szervezeti kultúra illetve struktúra (pl.: fogyasztóközpontúság hiánya, funkcionális területek összhangjának hiánya). A sikeres alkalmazás feltétele, hogy a vállalat dolgozói – elsősorban az ügyfélkapcsolati munkát végzők, de általában véve az egész vállalati alkalmazotti kör – az ügyfelekkel kialakításra kerülő kapcsolatot mint értéket tekintsék, s ne csupán az egyedi eladás legyen a céljuk, hanem a hosszú távú kapcsolat kialakítása. A kapcsolati kultúra fogalma alatt egy vállalati szintű, a kapcsolatmenedzsment, az ügyfelekkel és partnerekkel létesítendő hosszú távú kapcsolat kialakítása irányába mutató pozitív attitűdöt értünk. Úgy vélem, hogy a hosszú távú vállalati siker egyik alapja a vállalati kapcsolati kultúra elterjedtsége, értékrendbe történt beágyazottsága (O’Malley–Mitussis 2002).

A CRM technológia alkalmazása tehát a legtöbb esetben szervezeti változásokat is megkövetel. Nem elég csupán technológiai változásról beszélnünk, a szervezet és az egyének szintjén is szerepváltozásokról, a szervezeti identitás, a központi értékrend megváltozásáról is szó van. Ilyen körülmények között a vállalati alkalmazottaknak nem csupán az új értékeket kell elfogadniuk, hanem meg is kell keresniük a helyüket, szerepüket az új működési rendben. A kapcsolati marketing koncepció és a CRM bevezetése során a vállalatvezetés egyik legfontosabb feladata a szervezeti változások kezelése és irányítása, hiszen ennek hiányában az új technológia a magas költségei mellett még komoly károkat is okozhat a vállalat külső – belső megítélésében és a profitabilis működésben is egyben (3. ábra).

3. táblázat: a sikeres CRM technológiai adaptációt általában kísérő változások⁴

Jelenlegi struktúra	A változás tárgya	Példa a változásra	Identitás
Tranzakció orientált	1. Vállalati kultúra	- A szervezet ügyfélközpontú újrászervezése - Funkciók közötti kapcsolat koordinációja - A szervezeti folyamatok és szabályok újrászervezése	Szervezeti identitás
	2. Kompenzációs struktúra	A kompenzációs rendszer hozzáigazítása a fogyasztóközpontú filozófiához	Egyéni identitás

⁴ Forrás: Zablah–Bellenger–Johnston (2003)

3. táblázat folytatása:

Jelenlegi struktúra	A változás tárgya	Példa a változásra	Identitás
Kapcsolat orientált	3. Funkcionális szerepek	- Az üzleti folyamatok automatizálása CRM egység létrehozása - Közvetlen értékesítési és önkiszolgáló csatorna kialakítása - A folyamatos kutatás felé fordulás (a problémára alapozott kutatásokkal szemben)	Egyéni identitás
	4. Erőforrás allokációs struktúra	A pénzügyi források újraelosztása	Szervezeti identitás
	5. Technológiai infrastruktúra	- Új technológia beszerzése és alkalmazása - A technológia integrálása az alkalmazott csatornában	Szervezeti identitás
	6. Piaci működési gyakorlatok	Az ügyfelekkel és értékesítési partnerekkel történő interakció a CRM technológiára alapozása	Szervezeti identitás

A szükséges változás mértéke természetesen nagyban függ attól, hogy a vállalat az adaptáció időszakában hol áll a fogyasztóközpontú gondolkodás elsajátításában. Amennyiben tranzakció orientált vállalat kíván CRM technológiát alkalmazni, a változásmenedzsment feladatai kiemelkedő jelentőségűek, hiszen annak érdekében, hogy a telepített megoldások alkalmazhatóak legyenek fogyasztóközpontúvá kell válnia a vállalatnak. Minthogy ezekben a vállalatokban hiányoznak a CRM alkalmazás sikerességének kulturális alapjai, elkerülhetetlen a vállalati értékrend, a működési elvek és folyamatok újraszervezése, átalakítása (Ryals–Knox 2001).

A kapcsolatorientált vállalatok esetében természetesen kisebb mértékű, de nem kevésbé fontos változások szükségesek. Ezekben a vállalatokban a legfontosabb feladat a CRM technológia integrálása a jelenlegi vállalati folyamatokba, a mindennapi munkavégzés feladatai közé kell illeszteni az ügyfélkapcsolat menedzsment rendszerrel kapcsolatos teendőket, a technológiai infrastruktúrát össze kell kapcsolni az új elemmel, s nem utolsó sorban az ügyfelekkel, szállítókkal történő interakciókat kell az új technológia által biztosított mederbe terelni.

Mindkét esetben figyelni kell emellett az újdonsággal szembeni egyéni ellenállás problémájára is. Az ellenállás különböző forrásokból származhat, leggyakrabban arra vezethető vissza, hogy az alkalmazottak az új rendszer bevezetését követően nem tudják pontosan meghatározni szerepüket a szervezetben. Az egyéni szerep

meghatározásához a legtöbb esetben a szervezeti identitást hívják segítségül a dolgozók, így amennyiben annak konzisztenciája az új működési rendszerrel megkérdőjelezhető, az egyéni szerepkeresés is problémákba ütközik.

A pénzügyi szektor szereplői az elsők között ismerték fel az ügyfélkapcsolat menedzsment lehetőségeit. Így volt ez világszerte és hazánkban is. Az ok egyszerű, s a szolgáltatás jellemzőire vezethető vissza. A banki szolgáltatások megfoghatatlansága maga után vonja a bizalomépítés egyéb módszereinek szükségességét: a személyes kapcsolat vagy éppen a rendszeres ügyfél interakció kiépítését; a direkt marketing illetve az ügyfélkapcsolati munka jelentőségének felértékelődését. A bankszektor fejlődése, a verseny erősödése is egyértelműen a versenytársaktól való megkülönböztetés felé hajtotta a piaci szereplőket, ami további táptalaját képezte a CRM meghonosodásának. A szektorban adaptációk sorával találkozhatunk, azonban sajnos itt is igaz, nem minden rendszerindítás zárult sikerrel.

Az ügyfélkapcsolat menedzsment sikeres alkalmazásának több feltétele is meghatározásra került. Ezek közül a szakirodalmi háttér eredményei alapján érdemesnek látszik kiemelni a technológiai innováció elfogadását, adaptálását és a vállalati kultúrát, mint a CRM siker alapfeltételét. Ha e két kategória szerint vizsgáljuk az eladó – vevő diád szereplőit, akkor a vállalatokat négy alapvető kategóriába sorolhatjuk a vásárlási folyamat során megfigyelhető magatartásuk alapján (2. ábra)

Az érték központú vállalat felismeri az üzleti partnerrel történő szoros, hosszú távú kapcsolat kialakításának jelentőségét, s ennek érdekében törekszik is a kapcsolat szorosabbá fűzésére (adatbázis építéssel, a személyes kapcsolatok ápolásával). Az ebbe a kategóriába sorolhat vállalatok ismerik és tudatosan alkalmazzák, kihasználják az ügyfélkapcsolat menedzsment kínálta lehetőségeket.

A technológia központú vállalat bár az információs technológia kínálta lehetőségeket gyorsan adaptálja, azokat csupán adminisztrációs célból alkalmazza. A vállalat tranzakciós marketinget folytat.

A kapcsolat központú vállalat a személyes kapcsolatokra építi ügyfeleivel tervezett hosszú távú együttműködését, nem használja ki a technológia nyújtotta lehetőségeket, vagy mert kevés számú ügyfele kiszolgálásához nincs szüksége rá, vagy mert nem ismeri a technológia kínálta megoldásokat.

A tranzakció központú vállalat egyedi ügyletekbe bonyolódik ügyfélkörével, nem törekszik a hosszú távú kapcsolat kialakítására, s így nincs is szüksége a technológiai fejlődés kínálta lehetőségek gyors adaptációjára, s informatikai részlege sem elegendően erős ahhoz hogy öncélúan alkalmazza a vállalat a technológiai megoldásokat.

5. ábra: technológiaalkalmazás és kapcsolat orientáció

		TECHNOLÓGIA ORIENTÁCIÓ	
		ALACSONY	MAGAS
KAPCSOLAT ORIENTÁCIÓ	MAGAS	KAPCSOLAT KÖZPONTÚ	ÉRTÉK KÖZPONTÚ
	ALACSONY	TRANZAKCIÓ KÖZPONTÚ	TECHNOLÓGIA KÖZPONTÚ

Az egyre szélesebb körben elterjedő ügyfélkapcsolat menedzsment (CRM) rendszerek a kapcsolati marketing filozófiájára épülve törekednek a vállalati információs igények kiszolgálására, az értékesítési, ügyfélkapcsolati és marketing tevékenységek támogatására. Az informatikai eszközök és rendszerek telepítése azonban nem jelent automatikus megoldást a problémákra. A CRM rendszer hatékony üzemeltetéséhez az ügyfélközpontú filozófia, a hosszú távú célokat szem előtt tartó gondolkodásmód intézményi elterjesztése szükséges mind döntéshozói, mind pedig operatív személyzeti szinten. A szervezeti kultúra illetően változása alapjaiban határozza meg a kapcsolati marketing sikeres alkalmazását.

Bár a kutatások azt igazolják, hogy az ügyfélkapcsolat menedzsment elterjedése a pénzügyi szolgáltatások piacán az egyik leggyorsabb, mégsem állíthatjuk nyugodtan, hogy ez a szektor már maradéktalanul kapcsolat-orientáltnak tekinthető lenne. A változások persze a piaci liberalizációval párhuzamosan elindultak, s lassan-lassan már elmondhatjuk, hogy az egyéni ügyfelek is élvezhetik e megközelítés jótékony hatásait.

5. Összegzés

A kapcsolati marketing és ügyfélkapcsolat menedzsment megoldások egyre gyakoribbak általában a gazdasági életben és a bankszektorban is. A B2B piacon komoly hagyományokkal rendelkező kapcsolatiság konstrukciója az információtechnológia rohamos fejlődésével újra és újra támogató impulzusokat kap, amelyek a marketingprogramok alapját képező adatok és információk kezelését segítik elő. Bár a bankszektor a kapcsolati marketing egyik leggyorsabb elterjedésének színtere, még mindig megfigyelhető a tranzakció-orientált és a kapcsolatorientált megközelítés párhuzamossága. Ennek oka többek között a nem megfelelő szervezeti kultúra, a menedzserei döntések rövid távú orientációja, a korábbi sikertelen CRM adaptáció tapasztalata lehet. A kapcsolati marketing korábban említett különböző típusai megfigyelhetők a bankszektor marketing tevékenysége során is, amelyekből a bank és az ügyfelek közötti kapcsolat szorosságára lehet következtetnünk. Nem szabad azonban elfelejteni, hogy a szervezeti piacokon a kapcsolati marketing tevékenység két szinten is kifejti hatását: az egyének és a szervezetek szintjén egyaránt. A sikeres kapcsolati marketing és ügyfélkapcsolat menedzsment nem csupán technológiai váltást igényel, kiemelt jelentőséggel bír a szervezeti kultúra megváltoztatása is; a változások tudatos menedzselése elengedhetetlen.

Természetesen az eladás-vásárlás sikeressége nem csupán az eladó fogyasztóközpontúságán, vagy éppen a vásárló technológia orientáltságán múlik, mindkét érintett fél esetében fontos hatással bír mindkét tényező. Az eladó – vevő diád szereplői a hosszú távú sikeres kapcsolat érdekében tehát abban érdekeltek, hogy fejlesszék kapcsolatorientáltságukat és törekedjenek az üzleti kapcsolattartás eszközeinek, technológiáinak elsajátítására. Ez egyben azt is jelenti, hogy a vállalatoknak nem elegendő csupán a technológiai fejlesztésre koncentrálni, hanem szükséges a változások lekövetése a képességek, az alkalmazottak tudása tekintetében is, sőt, a szervezeti kultúra adaptációja is nélkülözhetetlen.

Irodalomjegyzék

- Allen, C. – Kania, D. – Yaeckel, B. (2001): One-to-One Web Marketing, New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Berry, L. L. (2002): Relationship Marketing of Services-Perspectives from 1983 and 2000, in *Journal of Relationship Marketing* Vol. 1, n. 1, pp. 59-94.
- Coviello, N. E. - Brodie, R. J. (2001): Contemporary marketing practices of consumer and business-to-business firms: how different are they? *Journal of Business & Industrial Marketing* Vol 16, N. 5, 382-400. o.
- Coviello, N. E. - Brodie, R. J. – Danaher, P. J. – Johnston, W. J. (2002): How Firms Relate to Their Markets: An Empirical Examination of Contemporary Marketing Practices, *Journal of Marketing* Vol 66, N. 3, 33-46. o.
- Coviello, N. E. - Brodie, R. J. – Munro, H. J. (1997): Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme, *Journal of Marketing Management* Vol. 13, 501-522. o.
- Grönroos, C. (1999): Relationship Marketing: Challenges for the Organization, in *Journal of Business Research*, Vol. 46, n. 3, pp. 327-335.
- Gummesson, E. (2002): Relationship Marketing in the New Economy, in *Journal of Relationship Marketing* Vol. 1, n. 1, pp. 37-58.
- Hennig-Thurau, T. – Hansen, U. (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.
- Hetesi, Erzsébet- Révész, Balázs (2004): A kapcsolati marketing és a kommunikáció szerepe a közüzemi szolgáltatóknál a piaci liberalizáció folyamatában. *Vezetéstudomány*, 6, 30-37. o.
- Kenesei, Zsófia (1996): A bankmarketing fejlődésének várható tendenciái az elkövetkezendő évtizedben, *Vezetéstudomány*, 2, 29-35. o.
- Kenesei, Zsófia (2004): *A kapcsolati marketing jelentősége a kereskedelmi banki tevékenységben*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Lányi beatrix (2000): A kapcsolati marketing jelentősége a kereskedelmi bankok tevékenységében, *Marketing és Menedzsment* 6., 19-24. o.
- Máté, Péter (2005): Az ügyfélkapcsolati marketing eszköz vagy eredmény, szakdolgozat SZTE GTK
- O'Malley, L. – Mitussis, D. (2002): Relationships and technology: strategic implications, *Journal of Strategic Marketing* Vol. 10, 225-238. o.
- Parvatiyar, A. – Sheth, J. N. (2001): Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline, *Journal of Economic and Social Research* 3(2), 1-34. o.
- Pels, J. – Brodie, R. J. – Johnston, W. J. (2004): Benchmarking business-to-business marketing practices in emerging and developed economies:

- Argentina compared to the USA and New Zealand, *Journal of Business & Industrial Marketing* Vol. 19 N. 6, 386-396. o.
- Peppers, D. – Rogers, M. (2004): *Managing Customer Relationships A Strategic Framework*, Wiley, New Jersey
- Pollock, A. J. (1985): Banking: Time to Unbundle Services. *Long Range Planning*, Vol. 18, 1., pp. 36-41.
- Reddy, Srinivas, K. – Czepiel, John A. (1999): Measuring and Modelling the Effects of Long-Term Buyer-Seller Relationships in Corporate Financial Services Markets, *Journal of Business Research*, 46., pp. 235-244.
- Révész, Balázs (2005): A CRM, illetve az e-CRM rendszerek alkalmazásának hatása a vállalat ügyféloldali megítélésére, *Marketing és Menedzsment* Vol 39, N. 1, 42-47. o.
- Ryals, L. – Knox, S. (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, M. – Woodcock, N. – Wilson, M (1996): Managing the Change from Marketing Planning to Customer Relationship Management, in *Long Range Planning*, Vol. 29, n. 5, pp. 675-683.
- Tinsley, D B. (2002): Relationship marketing's strategic array, in *Business Horizons*, Vol. 45, pp. 70-76.
- Törőcsik, Mária (2000): *Empatikus marketing*, Bagolyvár Kiadó, Budapest
- Veres, Zoltán (1998): *Szolgáltatásmarketing*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- Zablah, A. R. – Bellenger, D. N. – Johnston, W. J. (2004): An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, Issue 6, pp. 475-489
- Zablah, A. R. – Bellenger, D. N. – Johnston, W. J. (2003): Understanding User Acceptance of CRM Technology, in IPSERA Where Theory Meets Practice 12th Annual IPSERA Conference proceedings, Budapest 14-16 April 2003