

MESTER Csaba*

HOGYAN VÁLIK A CRM A VÁLLALATOK VERSENYKÉPESSÉGÉNEK MEGHATÁROZÓ ELEMÉVÉ?

A cikk célja, hogy megfogalmazza, mi is az a CRM, milyen elvárásokat támaszthatnak a vállalati vezetők egy ügyfélkapcsolati rendszerrel kapcsolatban, hol van a helye a vállalati stratégiában és hogyan lehet a vállalati hatékonyságnövelés eszközévé tenni. A tanulmány szerzője bemutatja a CRM kialakulását, a modern értelemben vett CRM fellelhető megközelítéseinek strukturált vizsgálatát és egy komplex definíciót fogalmaz meg. Részletesen taglalja a CRM céljait és a CRM-megoldásokkal kapcsolatos elvárásokat, melyekből a végén talán képet alkothatunk arról, miért is tekinthető az ügyfélkapcsolatok kezelése a versenyképesség fontos tényezőjének. Ezen túl bemutat egy, a magyar vállalatok körében zajló CRM-kutatást, mely hazánk piaci szereplőinek ügyfélszolgálati területen való felkészültségét hívatott megvizsgálni.

Kulcsszavak: CRM, ügyfélkapcsolat kezelés, CRM megközelítései, CRM céljai, CRM kutatás

Bevezetés

Áttekintve az elmúlt évek, évtizedek vállalati gyakorlatát, megfigyelheti az érdeklődő kutató, hogy minden korszaknak megvan a maga aktuális „csodaszere”, nagy várakozásokkal beszerzett rendszere, módszertana, újítása, melynek nem más a szerepe, mint a vállalat versenyképességének fenntartása és a fennmaradás garantálása a piaci versenytársak által támasztott konkurenciaharcban. A 80-as, 90-es évek ilyen áttörő újítása volt a modern vállalatirányítási rendszerek megjelenése, mely – hatékony és tudatos működtetés mellett – egy ideig garantálta a versenyképességet. Mára mindez azonban már nem jelent lélegzetelállító újdonságot és ritkán fellelhető egyediséget a piacon. Napjainkban elmondható, hogy már a legtöbb magyar vállalat is bevezetett valamilyen vállalatirányítási szoftvert és automatizálta a pénzügyi, termelési, raktári rendszerét. Azonban az értékesítés, a marketing és az ügyfélszolgálati terület csak nagyon kevés helyen kap szoftveres támogatást. Az ügyfélkapcsolatok kezelése még mindig viszonylag elhanyagolt és nagy fejlődési potenciálokat tartogató terület a legtöbb vállalat esetében. Úgy tűnik, ez lehet a továbbélés egyik garanciája, a hatékonyságnövelés hajtómotorja

és a versenyképesség új eszköze a piaci küzdelmek során az elkövetkező időszakban. Az ügyfélkapcsolatok modern értelemben vett kezelése az angol megfelelő (Customer Relationship Management) betűszavaként jelenik meg a magyar szakirodalomban is, így egyszerűen CRM-ként találkozhatunk vele.

A cikk célja, hogy megfogalmazza, mi is az a CRM, milyen elvárásokat támaszthatnak a vállalati vezetők egy ilyen rendszerrel kapcsolatban, hol van a helye a vállalati stratégiában és hogyan lehet a vállalati hatékonyságnövelés eszközévé tenni. Így a következő néhány oldalon az olvasó rövid áttekintést kap a CRM kialakulásáról, a modern értelemben vett CRM fellelhető megközelítéseinek strukturált vizsgálatáról és egy komplex definíció megfogalmazásáról, csakúgy mint a CRM céljainak részletes taglásáról és a CRM-megoldásokkal kapcsolatos elvárásokról, melyekből a végén talán képet alkothatunk arról, miért is tekinthető az ügyfélkapcsolatok kezelése a versenyképesség fontos tényezőjének. Ezen túl bemutatok egy, a magyar vállalatok körében zajló CRM-kutatást, mely hazánk piaci szereplőinek ügyfélszolgálati területen való felkészültségét hívatott megvizsgálni. A kutatás során fő szempont volt, hogy felmérhessük, mennyire tekintik a vállalatvezetők az ügyfélkapcsolati területet mértékadónak és mennyire ismerték fel az ügyfélstratégia szerepének fontosságát a vállalati stratégia relációjában. Emellett lényeges kérdés, hogy mennyire komplexek és széles funkcionalitással rendelkezők a cégéknél jelenleg alkalmazott rendszerek.

* Tudományos munkatárs, Miskolci Egyetem ImKKK – Vezetéstudományi Intézet, mester.csaba@uni-miskolc.hu

A CRM kialakulása

Az ügyfélkapcsolatok kezeléséről külföldi szakirodalmak már évekkel ezelőtt említést tettek. Az eltelt időszak alatt többfajta elnevezéssel is találkozhattunk. Kezdetben CAS (Customer Aided Selling), majd CSS (Customer Support System), végül a 90-es évek végére a CRM mozaikszo terjedt el. A CRM kifejezés akkor keletkezett, mikor a figyelem középpontjába már nem a tömegreklám, hanem a személyre szabott ügyfélkezelés került. A marketingesek mára rájöttek, hogy a CRM csupán egy régi koncepció új neve. Alapelvei – a célzott kommunikáció, a releváns üzenet, a kapcsolatfelvétel különböző módjai és a lojalitás – megegyeznek a direkt marketing gyökereivel. Ezen elveknek nagy a jelentősége az amerikai gazdaságban, ahol minden marketinges szakember a leghatékonyabb kommunikációs formákat keresi. (Kreatív 2001) Mindezek legalábbis hűen tükrözik a marketingszakemberek megközelítését, mely azonban csak egy vetülete a CRM megközelítéseinek. A szemléletbeli fejlődés követhető nyomon a Consero Stratégiai és Vezetési Tanácsadó Kft. megközelítését bemutató 1. ábrán, mely rávilágít, hogy vállalatok céljai milyen konkrét megnyilvánulási formában jelentek meg a vevők számára.

Két fontos trend van, amely szerepet játszott a CRM kialakulásában. (SAS Institute) Az egyik egy szinte valamennyi iparágat érintő változás – a standardizálás – miatt csökkent a minőségre alapozott differenciáló stratégiák ereje. Ezért a cégek a testre szabással igyekeznek megkülönböztetni magukat versenytársaiktól. A másik tendencia, ami hatott a CRM kialakulására, az az információtechnológia fejlődése, amely lehetővé teszi, hogy az ügyfelek vásárlásáról, a szolgáltatások igénybevételéről számtalan adat keletkezzen. A megfelelő hardver- és szoftvereszközök nélkül ezen információk feldolgozása ma már elképzelhetetlen. De ezek az adatok nem csupán a direkt mar-

keting számára fontosak (vásárlási, válaszadási hajlandóság, célcsoportok meghatározása), hanem olyan viselkedésminták azonosítására is alkalmasak, amelyekkel csökkenthetők az ügyfelekkel kapcsolatos kockázatok (csalás, lemorzsolódás, hitelek vissza nem fizetése stb.). Az üzleti kommunikációnak továbbra is több szintje lesz és a különböző ügyfeleket, ügyfélcsoportokat más-más módon kell megszólítani. A hangsúly azon van, hogy a CRM magában rejti annak a lehetőségét, hogy a tömegmarketingtől eljussunk a személyre szóló marketinghez.

A CRM megközelítései

Az eddigiek alapján egyértelműen felismerhető, hogy az ügyfélkapcsolat kezelése egy lényegében évtizedek óta folyamatosan fejlődő terület, melybe az egyes vállalatvezetők, szakemberek és tanácsadók szerint különböző nagyságú vállalati szegmensek tartoznak bele szervesen és érintőlegesen. Mivel eddig nem sikerült egy egységes definíciót alkotni, célként fogalmazódott meg a különböző mélységű és kiterjedésű definíciók áttekintése és egy átfogó, komplexnek tartott CRM-megközelítés kialakítása. Ehhez szükség volt a már létező felfogások kategorizálására és ezek egyes elemeinek felhasználásával, illetve további részek bevonásával született egy új, a komplexitást célzó definíció. A következő kategóriák különültek el a szakirodalmi kutatás során:

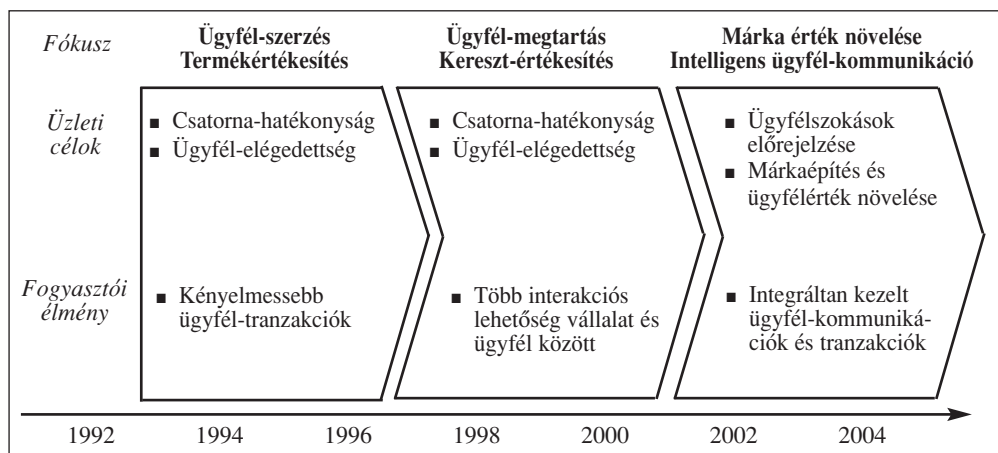
1) Marketing alapú megközelítés

Egyes szakemberek szerint a CRM a Customer Relationship Management (ügyfélkapcsolat kezelés), míg mások szerint Customer Relationship Marketing (ügyfélkapcsolaton alapuló marketing) megfelelője. Mindezek után arra a megállapításra juthatnánk, hogy a CRM ügyfélcentrikus marketingstratégia, mely elsősorban az értékesítés, vevő- és ügyfélszolgálat és a

marketing céljait szolgálja, és rajtuk keresztül a céget a tartós piaci sikerhez segíti (SAS Institute; Búdy 2001). A CRM-et azonban nem lehet a marketing területre leszűkíteni, illetve csupán a marketingstratégia részének, netalán annak eszközének tekinteni, mert így sok olyan lehetőséget hagyhatnánk figyelmen kívül, mely kiaknázásra vár és nagyban előre lendítheti a vállalat piaci szereplését és belső működését.

1. ábra

Vállalatok és ügyfelek kapcsolatának fejlődése



2) Automatizálás

Léteznek olyan megközelítések (Magic Software Enterprises), melyek csak annyival mutatnak túl az ügyfélkapcsolatok korábbi működésén, hogy az informatika modern eszközeinek hadrendbe állítását javasolják a már kialakított tevékenységek automatizálására és hatékonyabbá tételére. Az tény, hogy egy vállalat, mely arra törekszik, hogy lépést tartson versenytársaival a piacon, nem tehet mást, minthogy fokozottan követi és mihamarabb alkalmazza az információtechnológia fejlődése révén rendelkezésre álló új megoldásokat, azonban nem tekinthetjük kielégítőnek a CRM IT-alkalmazásra történő leegyszerűsítését.

3) Ügyfélérték központú megközelítés

A CRM tehát több mint az ügyfélkapcsolati funkciók automatizálása. Egyre inkább olyan stratégiát jelent, amelyet a vállalatok arra használnak, hogy ügyfélcentrikus szervezetekké váljanak. A cégek új típusú CRM alkalmazásokat vezetnek be annak érdekében, hogy megváltoztassák az ügyfélkezelési gyakorlatot és javítsák a szervezeti hatékonyságot. A kifinomult CRM megoldások lehetőséget nyújtanak arra, hogy jobban megismerhessék ügyfeleiket, illetve eszköz lehet az ügyféllojalítás megszerzéséhez, amely a leginkább kifizetődő. Találkozhatunk több olyan definícióval is, melyek az ügyfélérték azonosítást és az ügyfélnyereség maximalizálását állítják a középpontba (CRM Guru, Atos Origin). Ezek a feladatok valóban fokozottan jelennek meg az ügyfélkapcsolatok rendszerének működtetése során, azonban nem feledkezhetünk el az ezt szolgáló eszközök, tevékenységek, stratégia és egyéb elemek azonosításáról sem.

4) Ügyfélközpontú megközelítés

A világ marketingeseinek figyelme a tömegreklámról a már-már személyre szóló marketing felé fordult. Az elszakadás a hűségprogramokkal kezdődött. Napjainkban azonban egyre inkább nyilvánvalóvá válik, hogy a vállalatok csak úgy lehetnek sikeresek, ha ügyfélközpontúvá válnak. Az eredmény a CRM filozófiája. Ez pedig, mint ahogyan már korábban is említettük, túl kell, hogy mutasson az egyszerű marketing szemlélet középpontba állításán. Kétségtelen, hogy akkor funkcionálhat igazán jól és hatékonyan egy vállalat ügyfélkapcsolati rendszere, ha az ügyfélközpontúság áthatja működését és stratégiáját. Ez a típusú megközelítés gyakran megjelenik a Gartner Group (2002) különböző mélységű CRM-definícióiban. Itt talán megint csak azon töprenghet el az érdeklődő kutató, hogy nem lenne-e szükséges kicsit komplexebben definiálni ezt a területet.

5) Folyamatszemléletű megközelítés

Számos ügyfélkapcsolat-kezeléssel és -fejlesztéssel foglalkozó cég rájött arra, hogy a CRM-et nem szabad

csupán az egyes funkcióterületeket kiemelve és azokat külön-külön vizsgálva tekinteni. Ahogyan a 80-as, 90-es években a vállalatirányítási rendszerek térhódítása-kor már bebizonyosodott, a leghatékonyabb, ha a vállalati tevékenységeket folyamatalapú megközelítésre helyezve kezdjük vizsgálni. Találkozhatunk tehát számos olyan definícióval, melyek folyamatszerűen értelmezik az ügyfélkezelést, bár némileg eltérő felfogásban. (SAS Institute 2000; ISM 2000; AAM)

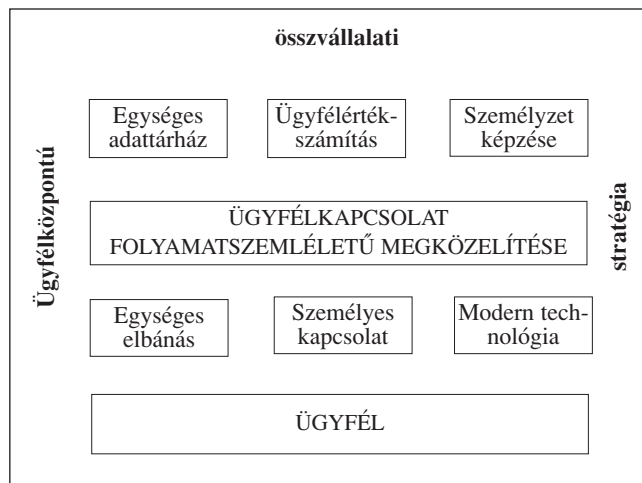
6) Egy átfogó CRM-definíció

Az ügyfélkapcsolatokat gyakorlati szinten vizsgáló tanácsadó és egyéb cégek megközelítéseit áttekintve és a szakirodalmat tanulmányozva úgy tűnik, hogy leginkább az egyes részterületek (pl. marketing, informatika stb.) kerülnek előtérbe a legtöbb definícióban. Az összetettebb megfogalmazások közé tartoznak pl. az AAM és a Gartner Group megközelítései, melyek már számos területet érintenek. Kérdéses természetesen, hogy egy felfogásnak mennyire célja a teljességre való törekvés, azonban ha komplex definíciót akarunk megfogalmazni, akkor a következő szempontokat mindenképpen említeni kell:

- egységes adattárház létrehozása (adatok központosítása),
- egységes szolgáltatás (elbánás) az ügyfélkapcsolati pontokon (azonos információ),
- folyamatszerű megközelítés,
- ügyfélérték számítás,
- vállalati stratégia újragondolása,
- komoly informatikai támogatás megteremtése, automatizálás
- modern technológiák használata (Call Center, mobil technológia stb.),
- nagy hangsúly az ügyféllel való személyes kapcsolaton.

2. ábra

Az ügyfélkapcsolatok átfogó megközelítése



Kiemelendő, hogy a XXI. század piacán versenyző vállalat csak akkor érhet el versenyelőnyt az ügyfélkapcsolat kezelésében, ha egy teljes és egész vállalatra kiterjedő ügyfélközpontú szemléletet tud megvalósítani. Ez azt jelenti, hogy a CRM nem a vállalati stratégia egy elemeként jelenik meg, hanem a vállalati stratégiát kell ügyfélközpontúvá alakítani. Azaz a folyamatszempontú megközelítést alapul véve, a vállalati folyamatokat át kell tekinteni és a vevőközpontúság előtérbe helyezésével újra kell gondolni. A cél olyan, a modern technológia vívmányait felhasználó rendszer kialakítása, melybe integrálva vannak az ügyfelekkel bármilyen szinten kapcsolatba hozható folyamatok. A rendszer segítségével az egyes folyamatok automatizálhatók, lehetőséget nyújtva a hatékonyság növelésére. A CRM-megoldás alapjaként egy egységes vállalati adattárház szolgál, mely lehetővé teszi a vállalathoz bármilyen csatornán kapcsolódó ügyféllel szemben az egységes és standard elbánást. Ez az adatbázis nyújt lehetőséget az ügyfelekkel kapcsolatos eredményadatok vizsgálatára, azaz az ügyfélérték-vizsgálatra és szegmentációra. Ugyancsak segíti a rendszer a célzott megkereséseket és kampányokat. Van még egy fontos alkotórész, amit nem szabad elfelejteni: hiába épít egy vállalat milliárdos ügyfélkapcsolati megoldásokat, ha nem készül fel a leggyengébb láncszemnél bekövetkező szakadási lehetőségre. Ez a láncszem pedig nem más, mint maga az ember, azaz az alkalmazott. Nagy figyelmet kell fordítani az ügyfél-kapcsolatokkal foglalkozó összes munkatárs folyamatos képzésére és munkamoráljának fenntartására. Hiszen ezek a munkatársak azok, akik a rendszer lehetőségeit és pozitívumait közvetítik az ügyfelek felé és képviselik mindazt, amit a top menedzsment stratégiai szinten megfogalmazott és számos háttérterület számtalan munkatársa létrehozott. Összegezve a fentieket a következőképpen fogalmazhatjuk meg a CRM definícióját:

A CRM egy olyan összvállalati ügyfélközpontú stratégia, mely a vállalati folyamatokat az ügyfél-igények minél eredményesebb kiszolgálása érdekében integrálja egy, a legmodernebb technológiát képviselő informatikai megoldásba, melynek alapjául egy minden ügyféladatot tartalmazó adattárház szolgál. Az informatikai támogatás és az egységes adatbázis révén lehetővé válik az ügyfélfolyamatok automatizálása és az ügyféladatok feldolgozása a nyereség maximalizálása érdekében. Az ügyfélkapcsolatok kezelésének kiemelten fontos eleme az emberi tényező.

A CRM céljai

Mint már korábban is említettem, az ügyfelet megtartani sokkal kifizetődőbb, mint új ügyfeleket szerezni. Erre mindig hangzatos felmérési eredményeket említenek a tanácsadók példaként, de tény, hogy amikor az ügyfélkapcsolatok kérdése merül fel egy vállalat döntéshozóiban, azt mindig valamilyen alap-

vető ügyfélprobléma megjelenése motiválja. Sajnos ez egyúttal azt is jelenti, hogy a vállalatvezetők nincsenek igazán tisztában az ügyfélkezelés kapcsán jelentkező felesleges költségek mértékével, illetve a magas szintű ügyfélelbánásból fakadó lehetséges többletbevétellel. Ez abból is adódik természetesen, hogy a legtöbb cégvezető a „tisztá helyzeteket” szereti, azaz amikor a befektetéssel szembe lehet állítani a jövőbeli pótlólagos nyereséget. Ez azonban az ügyfélkapcsolati rendszerek esetében nagyon nehezen felmérhető, hiszen nem egyszerű feladat megbecsülni az elkövetkező években a nem megfelelő ügyfélkezelés miatt elvándorló vevők számát és értékét. Jobban számítható az egy ügyfélre jutó ügyfélkezelési költség (számlázás, panaszkezelés ideje, olcsóbb kommunikációs csatornák felé terelés stb.). Mint minden, vagy legalábbis legtöbb vállalati befektetésnek, a CRM-beruházásoknak is egy fő célja van: a profit növelése. A képet természetesen árnyalja, hogy a CRM immár erőteljesen értelmezhető a közszolgáltatói szektorban is, sőt nonsokára eljön az idő, mikor megjelenik az államigazgatás területén is. Itt, azaz a non-profit szervezeteknél, a cél a minél gazdaságosabb működés. Ezeknek megfelelően a CRM-projektek célkitűzései általában a következőkben felsoroltak közül kerülnek ki, átgondolt CRM-stratégia esetén valamennyit felölelik.

1) Az ügyfelek megtartása

és az ügyfél-lemorzsolódás csökkentése

Költségoptimalizációs okokból kifolyólag a vállalat elsődleges érdeke az ügyféléletciklus minél hosszabbra való kitolása és hosszú távon lojális klientúra kialakítása. Ehhez elengedhetetlen:

- hogy tudjuk, mely ügyfelek hajlamosak az elvándorlásra, kikre érdemes, és kikre nem érdemes többet költeni,
- a folyamatos „post-sales”, azaz értékesítés utáni tevékenység kifejtése, mert hiba azt hinni, hogy a mi szerepünk lezárult az eladás pillanatában, ugyanis a vevőé akkor kezdődik és folyamatos támogatásra van szüksége,
- az ügyfelek elégedettségének és panaszainak rendszeres vizsgálata, hiszen az elégedett ügyfél vásárol csak újra, az elégedetlen gyakran panasz nélkül távozik,
- a lemorzsolódás okainak alapos vizsgálata és az eredmények beépítése a napi ügyfélkapcsolati tevékenységbe, hogy ne kövessük el újra ugyanazt a hibát.

2) Új ügyfelek felkutatása, megszerzése

Ennek a tevékenységnek a fő célja az ügyfél-akvizíciós költségek csökkentése, azaz egy ügyfél megszerzési költségének leszorítása, a leendő ügyfél életciklusának és ügyfélértékének megbecsülése már a kapcsolat legelején.

Ehhez három kulcstevékenységet kell elvégezni:

- a) *Az ügyfelek szegmentálása:* a vállalat olyan csoportokba sorolja az ügyfeleket, amelyekben a vállalat ugyanazt az igényt elégíti ki; az ügyfeleket továbbá aszerint is szegmentálhatják, hogy milyen értékek lehetnek a cég számára.
- b) *A megcélzott ügyfélcsoport kiválasztása és az ügyfél várható ügyfélértékének megbecslése.*
- c) *A források biztosítása az új ügyfelek megkereséséhez és megszerzéséhez mind infrastrukturális, mind szakmai szinten.*

Lényeges kérdés azonban, hogy a vállalat milyen pszichikai hatást kelt meglévő és hűséges ügyfeleiben akkor, amikor hatalmas kedvezményeket, nagy akciót hirdet az újonnan csatlakozóknak. Ilyenkor egy, akár több éve lojális ügyfél méltán érezheti magát másodrendű fontosságúnak és a vállalat részéről tanúsított magatartást méltán tekintheti a kettőjük kapcsolatában bekövetkező áruháznak. A legjobb példa erre talán a mobilszolgáltatók állandóan folyó akciósorozata és az új belépőknek szóló rengeteg kedvezménye. Nagy hangsúlyt kell fektetni arra, hogy miközben egy cég mindet megtesz az új kliensek meghódítása érdekében, legalább akkora figyelmet és törődést fordítson a meglévő vevőire.

3) Az ügyféllojalitás növelése

A lojalitást, mint fogalmat elég nehéz definiálni, a lojális ügyfél jellemzőit sokkal pontosabban meg lehet határozni. Ezek pedig három lényeges mozzanatot tartalmaznak:

- a) Következő termék megvásárlásánál a konkurencia választékának mérlegelése nélkül választja a vállalatot.
- b) Hajlandó referencia lenni a vállalat számára, illetve ajánlja másoknak a terméket, vállalatot.
- c) A termék használata során javaslatokat tesz a termék fejlesztésére, új termék, új verzió gyártására vonatkozóan. (Arany – Bohonné – Szeles – Tóth, 2003)

A cél tehát, hogy ügyfeleinket a fent említett három tulajdonsággal vétezzük fel saját védelmünk érdekében. Az ügyfelek lojalitását a vállalat többféleképpen is növelheti. Az ezt befolyásoló tényezők közül a legfontosabbak:

- *Tudás, ismeret:* A vállalat által felhalmozott tudás, melynek alapját valamilyen központi információs rendszer alkotja.
- *Személyre szabott érték létrehozása:* Minden egyes ügyfél igényeinek szem előtt tartása és one-to-one típusú marketing- és értékesítéspolitikai megvalósítása.
- *Az ügyfél szükségletének megérzése, megelőzése:* Az új szükségletek felfedezése a vállalat egyes részlegei közötti koordináció fejlesztésével, valamint közös, konzisztens tudásbázis létrehozásával.

- *Állandó párbeszéd az ügyfelekkel:* Javítani kell a szervezetről adott információk részletességét és minőségét, gyűjteni kell a vásárlói adatokat, hogy a kommunikáció minél jobban sikerüljön.
- *Pozitív, egységes élmény nyújtása:* El kell érni, hogy a vállalat minden egyes alkalmazottja, aki csak az ügyféllel interakcióba kerül, egységes nézetel rendelkezzen az ügyfél korábban lezajlott vagy éppen zajló tranzakciójáról.

Az internet által elérhető különböző kommunikációs formák egyre kifinomultabb lehetőséget nyújtanak az ügyfelekkel történő kommunikációra. A jó ügyfélkapcsolat-kezeléshez hozzátartozik a minőségi kommunikáció is. Példa erre az e-mailen keresztüli kapcsolattartás és bár az automatizáltság révén komoly költségmegtakarítás érhető el, az ügyfelekkel való kommunikációt mindenképp érdemes differenciálni, és az automatizmust csak bizonyos esetekben használni. Az is lényeges, hogy az ügyfelek ugyanazt a szolgáltatást, kapcsolat-felvételt különböző médiákon keresztül is tudják kezdeményezni. (<http://www.informatika.bke.hu/root/Project/telepiac.nsf>)

Amikor lojalitásról beszélünk, feltétlenül meg kell említenünk ennek egy talán nem túl nagy múltra visszatekintő, de annál jelentősebbé váló irányzatát. Az e-lojalitásról van szó. Néhány évvel ezelőtt az internetes on-line szolgáltatások számára új lehetőségeket nyújtottak a közösségek, melyek az on-line fórumokon, vagy akár a chat-szobákban jelentek meg. Ők mutatták meg a szolgáltató számára, hogy létezhet kötődés, lojalitás egy webhely iránt is. A cégek ezeket a közösség adta új előnyöket megpróbálták egyre mélyebben kiaknázni, anyagi hasznot húzni belőle, azonban mielőtt ezt a közösség felismerte, azonnal áttért egy másik szolgáltatóhoz, ahol az ingyenesség továbbra is fennállt. A szakemberek figyelmeztették az e-üzlet szereplőit, hogy nem szabad a vásárlói hűségprogramok kidolgozását csupán a jutalomakciókra alapozniuk, mivel ezzel csupán a cég vonzerejét veszítheti el az ügyfelek szemében. Ugyanis, sok esetben az ügyfél csak azért veszi igénybe az e-cég által nyújtotta szolgáltatásokat, mert az kedvezőbb áron ajánlja, viszont a későbbiek során, ha talál egy másik e-üzletet, ahol az igényeit még alacsonyabb áron tudja kielégíteni, akkor természetesen azt a szolgáltatást fogja igénybe venni. Így az e-üzlet kénytelen még jobban az ár alá menni, hogy visszacsábítsa a vevőjét, ami ezáltal egy végzetes árspirálhoz fog vezetni a kereskedő számára.

A kedvezőtlen tapasztalatok miatt sok interneten vásárló ember meguntta ezeket a hűségprogramokat, szinte már nem is érdekli őket, csak a kedvező ár megtalálására törekszenek. Ezért fontos, hogy az e-üzletek e-lojalitás programokat építsenek ki az ügyfelek megtartása érdekében.

Működő e-Lojalitás modellek (Smith – Pécsi, 2002):

- emelt szintű szolgáltatások,
- vásárlói klubok (kedvezményes árakkal),
- váratlan „köszönjük szépen” ajándékok,
- exkluzív információk és tanácsok – csak klubtagoknak,
- belépési lehetőség on-line rendezvényekre, eseményekre,
- játékok és viccek, karikatúrák, mint hűségprogram részei,
- a vásárlás gyakoriságát díjazó programok.

4) *Értékesítés növelése, keresztértékesítés (cross-selling)*

Amikor egy ügyféllel kerülünk szembe, az első feladat mindig az, hogy meghatározzuk, az érintett melyik kategóriába sorolható. Ez határozza meg ugyanis a megközelítés típusát. Más viselkedésattitűdöt igényel az értékesítő részéről egy nézelődő, potenciális vásárló, mint egy rendszeresen vásárló, lojális ügyfél. A vevői életciklus fázisai a vállalat és az ügyfél közötti kapcsolat milyenségét mutatják.

Ennek alapján az alábbi ügyfélstátuszokat különböztetjük meg:

a) *Potenciális ügyfelek*

A vállalat által megcélzott ügyfélszegmenshez tartozó ügyfelek. Kommunikáció itt csak a vállalat részéről történik.

b) *Érdeklődők*

A potenciális ügyfelekből kikerülő, a vállalat akvizíciós tevékenységére reagáló, érdeklődő ügyfelek. Immár kétirányú a kommunikáció a cég és az ügyfél között.

c) *Aktív ügyfelek*

A vállalattal aktív üzleti kapcsolatban álló ügyfelek.

d) *Lemorzsolódott ügyfelek*

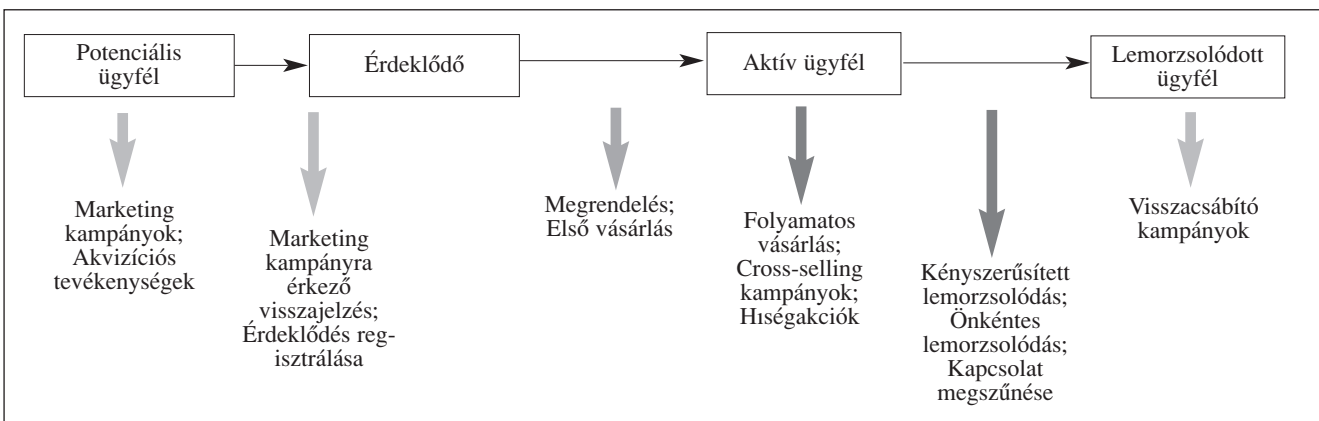
A vállalattal aktív üzleti kapcsolatukat megszüntető ügyfelek.

Ezen tevékenységeket szemlélteti a 3. ábra is. (www.informatika.bke.hu /root/Project/telepiac.nsf) Egyértelmű, hogy csak az aktív szakaszban lévő ügyfél alkalmas a további értékesítésre. Ezen a ponton a cross-selling és a következőkben említendő up-selling tevékenység összekapcsolható. A vállalat célja az előbbi esetben, hogy a vásárlás során valamilyen más termékcsoportba tartozó termék egyidejű értékesítése és ezáltal a forgalom és nyereség növelése.

Ahogy az ábrán is látszik, az életciklus elején a marketing fontos szerepet kap. Az aktív ügyfelekben lévő potenciál kiaknázása érdekében az ügyfélszolgáltatásnak és a termékfejlesztésnek is kitüntetett szerep jut. Végül pedig a lemorzsolódott ügyfelek visszacsábítása főként a marketingesek feladata.

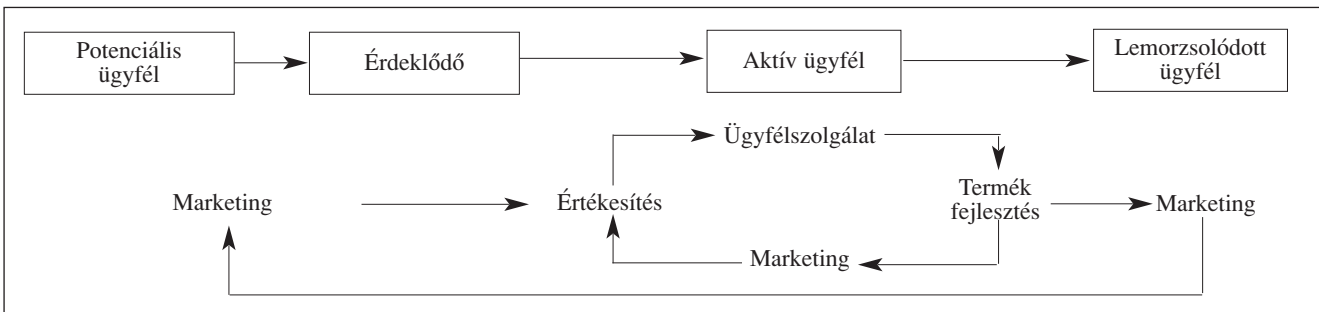
3. ábra

A vevői életciklus és a hozzá kapcsolódó vállalati funkcionális tevékenységek



4. ábra

A vevői életciklus és a hozzá kapcsolódó vállalati funkcionális tevékenységek



Fontos, hogy a ciklusok nem csak időrendi sort határoznak meg, hanem az információáramlást is szűkessé teszik az egyes elemek között. Amit a marketingrésztleg továbbít az értékesítés felé, azt a továbbiakban más osztály is hasznosítani tudja. Ahogy már korábban is említettem, az információ megosztása így elősegíti az együttműködést és növeli az ügyfélértéket. A vevő életciklus során több, visszacsatolt ciklusban tevékenykednek a cégek egyes részterületei. Ezt szemlélteti a 4. ábra (Linof, 1999).

Ezek a ciklusok nemcsak az időbeli sorrendiséget határozzák meg, hanem az információ-áramlást is megkövetelik az egyes elemek között. Tehát az értékesítés a marketingtől kapott információk alapján tudja „megcélozni” az ügyfelet, a termékfejlesztés pedig fel tudja használni az ügyfélszolgálat, az értékesítés stb. által felhalmozott információkat. Így biztosítható, hogy nem szigetszerű tudások alakulnak ki az egyes ügyfelekről, illetve, hogy a vállalat egyes területei egymást turbinaszerűen lendületbe hozzák és mindezek által az ügyfélértéket növeljék.

5) Nagyobb nyereségű termékek értékesítése ugyanannak a vevőnek (up-selling)

Az up-selling célja, hogy a vállalatunknál már ügyfélstátuszban szereplő, tehát költséssel rendelkező vásárlót rávegyük arra, hogy újra vásároljon, a korábbi termékénél egy magasabb szintű, úgynevezett upgrade-et rendeljen meg. Az up-selling során a marketingesek azt a tényt igyekeznek kihasználni, hogy az ügyfél már ismeri a céget, és tapasztalatokkal rendelkezik. Amennyiben ezek kedvezőek, akkor jóval könnyebb lesz rávenni egy további termék megvételére, mint egy teljesen „friss” alanyt, aki semmilyen kötődéssel nem rendelkezik. Többnyire itt is igaz mindaz, amit az előzőekben a cross-selling körében már tárgyaltunk. Nagyon fontos ebben az esetben a szegmentáció és az ügyfelek mély ismerete, hiszen ez teszi lehetővé, hogy megtaláljuk az ügyfél számára adandó legmegfelelőbb ajánlatot.

A CRM-rendszerekkel kapcsolatos elvárások

A 90-es évek óta egyre erőteljesebben felértékelődnek a versenyszférában és lassan már azon kívül is az ügyfélkapcsolati rendszerek. Egyre több – és immár nem csak a multinacionális háttérrel működő – vállalat szembesül a ténnyel, hogy égető szükség van az ügyfélszemlélet középpontba állítására. Egyre nagyobb számban indulnak tehát a CRM-projektek a különböző szintű rendszerek implementálására. A tapasztalatok szerint mielőtt egy átfogó CRM-megoldás bevezetésére gondolnának a cégek, gyakran vezetnek be olyan elszigetelt rendszereket, mint pl.:

- egyszerű kontakt menedzsment,
- házi fejlesztésű ügyfélnyilvántartás, Excel vagy Access táblák,

- könyvtárstruktúrára épülő dokumentumkezelés,
- fax vagy e-mail kommunikáció a belső és a külső értékesítés között,
- papír alapú dokumentumok, marketing adatok,
- értékesítési és marketing tervek Excel-ben.

Ezekkel a megoldásokkal időlegesen ki tudják elégtíteni a cég ügyfélkapcsolatok kezelése során keletkező igényeket, azonban sokszor nem veszik észre, hogy egy ilyen rendszernek számos hátránya van:

- alacsony hatásfokú kommunikáció a különböző osztályok között,
- mindenki más-más, csak a saját adatait használja,
- a dokumentumok elvesznek, a rendszer gyorsan átláthatatlanná válik,
- adatok, ügyfelek tűnnek el,
- az egyedi rendszerek csak kevés funkciót támogatnak,
- nem marad nyoma a vállalat-ügyfél kommunikációnak,
- a vezetés nem látja a munkatársak feladatait, teljesítményét,
- megrendelések, utánrendelések feldolgozása lassú,
- ügyfelek kérdéseire lassú a reagálás,
- sok a párhuzamos és manuális munka,
- rossz hatásfokú az értékesítés,
- ügyfélérték ismeretlen.

Ezek az egyszerű megoldások tehát időlegesen nyújthatnak esélyt a versenyben maradásra, azonban ha alaposan megvizsgáljuk a működési korlátokat, és őszintén szembenézőnk a hátrányokkal, bizony szembesülni kell azzal, hogy a hatásfok legtöbbször rossz, csakúgy, mint az ügyfél lojalitás, a marketing stratégia hibás és nem szolgálja hatékonyan az értékesítési célokat, rengeteg az elszalasztott üzlet és az ügyfélszolgálat sem felel meg a vevői elvárásoknak. Röviden összefoglalva mindennek közvetlen hatása van a forgalomra és így a profitra is. A legtöbb vállalat meg sem tudja mondani hány ügyfelet veszített el az elmúlt időszakban, és fogalma sincs az egyes ügyfeleinek értékéről, amit azok a vállalat számára képviselnek. Még mindig nem ismerik fel, hogy az ügyfélorientált stratégia lehet a válasz a piacon napjainkban megjelenő és egyre sürgetőbb kihívásra. Az ügyféllojalitás immár nem magától értetődő dolog és ahhoz sem kellene már évek, hogy vevőink a konkurencia szomszédos üzletében elégtítsék ki vásárlói igényeiket.

A mai CRM-rendszerek már túlmutatnak a hagyományos rendszereken, melyek még egyszerűen a front-office tevékenységek automatizálására koncentráltak. A modern megoldások az ügyfélkapcsolatok hatékonyságát helyezik előtérbe. Hogy kihasználják ezeket az előnyöket, a következő adottságokat kell keresni:

- a CRM rendszer alkalmazkodjon a marketinghez, értékesítéshez, szolgáltatásokhoz,
- az ügyfeladatok kezelésének rugalmas rendszerét biztosítsa,
- az adatok azonnali elérhetősége, mely biztosítja a legjobb ügyfélkiszolgálást,
- a Web-alapú felépítés tegye lehetővé az interaktív böngésző felületet és minden alkalmazás működésének központi kezelését

Az ügyfélkapcsolatok kezelésével szemben támasztott elvárások, igények, és a CRM rendszerének kialakítására és működtetésére vonatkozó irányvonalakat a CRM-stratégiában kell meghatározni a vállalatoknak. A stratégiában definiálják azon termékek és szolgáltatások körét, melyekkel a vállalat foglalkozni akar. Ez alapot nyújt annak meghatározásához, hogy a vállalat mikor és hogyan szándékozik ügyfeleivel kapcsolatba lépni, kapcsolatait gondozni. Ennek legfontosabb elemei:

- kommunikációs csatornák a kapcsolatfelvétellel (internet, telefon, fax, személyes vagy papír alapú),
- igénybe vehető szolgáltatások köre az egyes kommunikációs csatornákon,
- az egyes funkcionális területek ügyfélkapcsolattartásra irányuló alapelveinek meghatározása,
- a CRM által megkövetelt informatikai megoldások bevezetésének ütemezése,
- humán stratégia megfogalmazása az ügyfélstratégián belül.

Az ügyfélkapcsolatok kezelésére vonatkozó több funkcionális területet, de akár más vállalatokat is érintő folyamatokat kell kidolgozni. A legtöbb vállalatnál az ügyfelekkel kapcsolatban álló területek egymástól távol, elszigetelten működnek. Ennek komoly negatív következményei lehetnek. Minden területnek egységes információra van szüksége ahhoz, hogy az ügyfelek kérését hatékonyan figyelembe tudják venni. De nem csak az ügyfelek felé, hanem a vállalaton belül is szükséges az információk oly módon való tárolása, hogy azt minden releváns osztály lássa és használni tudja. A CRM alkalmazások egyik fontos funkciója a 360 fokban ügyfélkapcsolat. Egy ügyfél sokféle helyen, több ponton léphet kapcsolatba a vállalattal: bejelentkezhet a telefonos ügyfélszolgálaton, felkeresheti egy értékesítési munkatársat, bemehet egy mintaboltba, megnézheti az adott vállalat internetes honlapját, szervízszolgáltatást kérhet, vagy garanciális ügyeket intézhet. Az ügyfél megfelelő kezelése elegendő mennyiségű információt tesz szükségessé: mit tudunk eddig róla, mit vásárolt korábban, milyen forgalmat bonyolítottunk le vele, mennyire fontos a cégnek. Ahhoz, hogy megfelelő ügyfélkapcsolat jöhessen létre, szükséges az ügyfeladatok egységes kezelése, adatbázisba való átültetése. Egy adatbázisban (ún. adattárházban) az adatok

tárolhatóak, rendszerezhetőek, továbbíthatóak, illetve különböző lekérdezési lehetőségeket biztosít. Ennek létrehozása komoly döntés egy vállalat életében, kezelésére állandó felkészítéseket kell tartani a munkatársak számára, biztosítani kell a szükséges módosításokat, adatainak aktív használatát. Az ügyfélkapcsolatokban meghatározó a munkatársak szerepe. Ők állnak közvetlen kapcsolatban az ügyfelekkel, ezért fontos, hogy részt vegyenek az adatbázis kialakításában, és folyamatos képzést kapjanak, hiszen ők képviselik a vállalatot az ügyfél szemében. A folyamatokat úgy kell kialakítani, hogy az ügyfél úgy érezze, hogy a vállalat-tal beszél és nem a vele szembenálló személlyel.

A CRM mint a vállalati versenyképesség eszköze

A jó CRM rendszer bevezetésének hatása a vállalat egészén érezhető. Az előnye minden, az ügyfélkapcsolatokban közreműködő vállalati szakember számára nyilvánvaló:

- A marketingesek arra használják, hogy megtervezik és irányítsák kampányaikat. A CRM segít abban, hogy azonosítsák a legjövedelmezőbb ügyfeleket és biztosítsák a titoktartást. Megfelelő ajánlatot tudnak tenni ezáltal a megfelelő ügyfeleknek, a megfelelő időben.
- Az értékesítést kiegészítő termékek ajánlásával segíti, vagy értékesítési beszámolókat készíthetünk vele egy megbeszélésre.
- Az ügyfélszolgálat a CRM által jelzett ügyfélszempontok alapján biztosítani tudja az ügyfél-elégedettséget, sőt újabb termékek és szolgáltatások értékesítése válik ezáltal lehetővé. Az ügyfelek konzisztens szolgáltatást kapnak az általuk választott csatornákon: ügyfélpont, Web, e-mail, telefon.

Mint látható egy CRM rendszer széleskörű felhasználást tesz lehetővé, de nem szabad elfeledkezni arról, hogy minden esetben egy ilyen rendszer bevezetésének kritikus pontja az ember. Megfelelő, ügyfélcentrikus szervezeti kultúra és megfelelő képzettségű munkaerő nélkül nem beszélhetünk működőképes CRM-ről. Mint minden rendszer megfelelő használatához, ehhez is elengedhetetlen feltétel a munkatársak célirányos tréningezése. Az adatok, információk kezelésére az arra jogosult munkatársakat meg kell tanítani. Nemzetközi cégek nagy hangsúlyt fektetnek az ügyfelekkel kapcsolatban álló kollegák megfelelő kiválasztására és a feladatok ellátására. Rendszeres munkatársi képzést, oktatást és rendszeres ellenőrzést tartanak. Az oktatás során világossá tehető a munkatársak számára az elvárások, a részükről felmerült kérdések megválaszolhatóak lesznek, az ellenérzések kezelhetővé válnak. A rendszeres ellenőrzés pedig nem csak a vezetés számára tárja fel a problémákat, hanem a munkatársak is látni fogják, hogy a vezetés komolyan veszi célkitűzéseit (Bohné 2002).

CRM kutatás a magyar vállalatok körében

Az ügyfélkapcsolat-kezelés magyar és nemzetközi szakirodalmainak, publikációinak tanulmányozása után egy érdekes tendenciát mutató kép bontakozik ki. Mint általában jellemző a modern technológiákra, menedzsmentrendszerre, azok amerikai és nyugat-európai debütálása után kis késéssel érkeznek Magyarországra. Így volt ez a CRM-megoldásokkal is. A 90-es évek végén jelentek meg a világ legversenyzőbb piacain és sokat ígérően a vállalati hatékonyságnövelés legújabb kori eszközeiként hirdették őket. Azonban a XX. század utolsó éveiben és az új évezred legelején beköszöntő világméretű gazdasági megtorpanás visszavetette az IT-beruházásokat és ez nagyban kihatott a CRM-re is. A szakfolyóiratok és internetes portálok elmaradt beruházásokról cikkeztek és természetesen ennek hatása Magyarországon is érezhető volt. A 4-6 évvel ezelőtt lefolytatott bevezetési projekteket követően viszonylagos pangás alakult ki a piacon és csak az elmúlt 1-2 évben érezhető megint az ügyfélkapcsolati rendszerek szerepének felértékelődése (vagy talán inkább reális értékelése?). Egyre több vállalatról hallani, amelyek meghozták a fontos döntést és igyekeznek mindinkább ügyfélorientált stratégiát kialakítani, és ennek keretében természetesen előtérbe kerülnek az ügyfélkapcsolati megoldások. Kérdésként felmerült, hogy valójában milyen is a magyar cégek hozzáállása az ügyfélkapcsolat kezeléséhez és mennyire helyeznek erre hangsúlyt stratégiai szinten. Ennek kiderítésére indult el egy kérdőíves vizsgálat 2005 nyarán.

A kutatás megalapozása

Nagyon sok olyan dolog van, melyről ismeretekkel rendelkezünk és nem is tudjuk igazán megmondani, még alapos utánagondolás során sem, hogy honnan is származik tudásunk. A szakfolyóiratok, napilapok, internetes portálok, hírlevelek, kollégáinkkal folytatott szakmai diskurzusaink mind hozzájárulnak egy kép kialakításához, sőt talán vélemény megformálásához bizonyos területeken. (Babbie 2001) Nincs ez másképp a CRM-mel sem. Nagyon sok információhoz lehet hozzájutni, de kevés konkrét, tényszerű alapot tudunk mindemelllett felsorakoztatni. A talán legjelentősebb CRM-kutatás a GKIE NET, a SUN Microsystems és a Westel Távközlési Rt. által közösen lefolytatott, CRM piac Magyarországon 2002–2005 (GKIE NET 2002) című felmérése volt eddig hazánkban. Ez egy meglehetősen komoly, reprezentatív minta alapján, kutatócég által lefolytatott vizsgálat.

A felmerülő kérdéseket összefüggésében vizsgálni kívánó kutatáshoz szükség volt egy komplex kérdőív összeállítására. Az elkészült kérdőív alapjául a szakirodalmi kutatások és személyes tapasztalatok által felállított elméleti modell szolgált. Ennek keretében kialakítottak egy általános, ideálisnak tartott ügyfélkap-

csolati rendszer képet, mely magában foglalja a stratégiai, informatikai, folyamat alapú és humán szemléletek összességét, beillesztve azokat a legjobbnak vélt helyükre a vállalat rendszerében. A kérdőív ennek megfelelően az alábbi fejezeteket tartalmazza:

1. Általános céginformációk és a CRM definiálása.
2. Stratégia.
3. Ügyfelek és elvárások.
4. Humán tényezők vizsgálata.
5. Rendszer-megközelítés.
6. Folyamat-megközelítés.
7. Informatika és rendszerbevezetés.
8. Projektinformációk a CRM-rendszerrel rendelkező vállalatok számára.

A kérdőív összesen 65 kérdést tartalmaz, melyek közül természetesen jó néhány több részből tevődik össze. Ez leginkább az utolsó két kérdésnél fontos, ott ugyanis igen összetett kérdésekről beszélhetünk. A 64. kérdés esetében egy 12 darabos kérdéscsoportról van szó, mely esetében egyrészt a CRM bevezetés céljaira, és egyúttal az eredményeire is vonatkozik a kérdés. A 65. kérdés esetében annyival egyszerűbb a helyzet, hogy ott egy 20 tagból álló állításcsoportot kell pontozni egy 1–5 terjedő Likert-skálán. A 65 kérdésből összesen 7 nyitott, 4 vegyes (zárt-nyitott együtt) kérdés található, így látszik, hogy a kiértékelés objektivitása volt az elsődleges szempont.

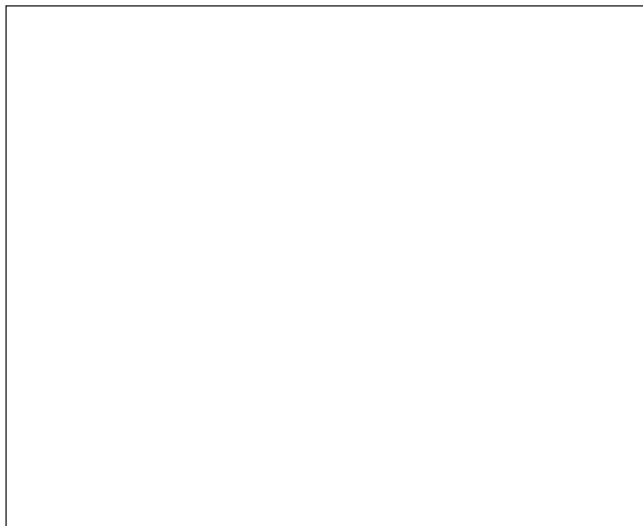
A kiértékelés SPSS szoftver segítségével történik (Falus – Ollé 2000; Székelyi – Barna 2002), melyben az adatok felrögzítése már megtörtént. A nyitott kérdésekre adott válaszok feldolgozása egyrészt szintén az SPSS alkalmazásával lehetséges, másrészt iparáganként és iparágak közötti összehasonlítások tehetőek meg a viszonylag objektív feleletű kérdéseknél pl. a 20. kérdés. Hogyan vélekedik, mi az a 6 fő elvárás, amit ügyfelek Önökkel szemben támasztanak?

A kérdőív éles lekérdezését megelőzően próbakérdésre került sor egy banki vezető bevonásával, hogy az esetlegesen nem relevánsnak tartott vagy nehezen értelmezhető kérdéseket sikerüljön kiszűrni, illetve ha szükséges további válaszalternatívákat lehessen megadni bizonyos esetekben. Ennek elvégzése után indult a felmérés 2005 júliusának elején és 2005. szeptember 30-án zárult. A válaszadás önkéntes alapon történt a megkeresett cégek részéről. A cél az volt, hogy a magyarországi vállalatokból egy véletlen mintát képezve lehetőség nyíljon egy helyzetfelmérésre, amivel ha nem is reprezentatív módon, de legalábbis megközelítőleg sikerülhet képet kapni az ügyfélkapcsolat-kezelés szintjéről, a modern technológiák ismertségéről és használatáról és így tovább. Összesen 97 kérdőív érkezett vissza a kb. 700 cég megkeresése után. A felmérés júliustól szeptemberéig tartó intervallumból látható az is, hogy a kutatás maga elég rövid időtávot ölel fel, hogy pillanatnyi képet alkothassunk egyes kérdésekben, de természetesen magában hordozza az ismételt

lekérdezés lehetőségét, amivel nagyon hatékonyan kimutathatók lennének a változások a CRM területén. A válaszadó cégek szektorszerű megoszlása a következő:

5. ábra

Vizsgált cégek működési területei



1. táblázat

Vizsgált cégek működési területei

	Gyakoriság	Százalék
építőipar	3	3,1
feldolgozóipar	7	7,2
kereskedelem	14	14,4
könnyűipar	3	3,1
mezőgazdaság	1	1,0
vegyipar	1	1,0
bank, pénzügyi szolgáltató	15	15,5
idegenforgalom	1	1,0
tanácsadás	6	6,2
informatika	6	6,2
egészségügy	1	1,0
közüzemi szolgáltató	11	11,3
közlekedés	4	4,1
egyéb	24	24,7
Összesen	97	100,0

A megoszlásból látható, hogy jelentős az egyéb kategóriába került vállalatok aránya, ami abból fakad, hogy nem lehetett olyan sok kategóriát alkotni, melybe minden cég besorolható lett volna. Jelentős még a pénzügyi területen tevékenykedők és a közszolgáltatók, valamint a kereskedelmi cégek aránya a válaszadók között, ami arra is utalhat, hogy amely területeken inkább jellemző a nagyszámú ügyfél jelenléte, talán nagyobb figyelmet fordítanak az ügyfélkezelésre és nagyobb a válaszadási hajlandóság is ezzel kapcsolatosan.**

A magyarországi kutatás eredményeit terveim szerint készülő doktori disszertációmban mutathatom be részletesen. A tudományos alaposság igényét szem

előtt tartva a CRM témájának feldolgozása három pilléren nyugszik, azaz a szakirodalmi kutatásokat és az elméleti modellalkotást követően összeállításra került egy kérdőív a fentebb említett módszertan és lekérdezési metodika alkalmazásával. Amiről még nem esett szó, az a harmadik pillér, azaz a vállalati mélyinterjúk lefolytatása, mely keretében 4, különböző szektorokban (informatika, közszolgáltatás, pénzügyi szolgáltató, autóipari beszállító) tevékenykedő cég megkeresése történt meg és ott az érintett vezetővel/vezetőkkel mélyreható beszélgetésre került sor a cég ügyfélkapcsolati politikájának, stratégiájának, terveinek stb. taglalásával. A kutatási eredmények értékelése kapcsán célként fogalmazódik meg a kérdőív által mutatott általános kép és az interjú során megkérdezett cégek által említett specifikumok közötti párhuzamok megkeresése, illetve a szektorok közötti különbségek bemutatása az ügyfélkezelés tekintetében.

Összegzés

A tanulmány célja volt a CRM szakirodalmi szinten megfogalmazott definícióinak áttekintése és strukturálása, valamint egy komplex definíció megfogalmazása, mellyel alapot lehet teremteni a terület mélyebb tanulmányozására és egy elméleti modell felállítására. Az ügyfélkapcsolatok kezelésének végigkövetésével lehetőségünk nyílt arra, hogy realizáljuk, milyen fontos változások is következtek be csupán az elmúlt évek során is és mennyire stratégiai problémává vált a CRM a vállalatok számára. A cikk gerincét szolgáltatva a vállalatok lehetséges ügyfélkapcsolati céljainak összegyűjtése és bemutatása, melyek tiszta és alapos definiálása nélkül nem képzelhető el egy ügyfélkapcsolati megoldás kidolgozása, tehát ha szigorúan véve akarjuk megfogalmazni a célok jelentőségét, állíthatjuk, hogy ez a vállalati ügyfélkezelés lelke, mely a hatékonyságnövelés eszközévé vagy akadályozójává válhat. Ezen túl sor került az ügyfélkapcsolati rendszerekkel kapcsolatos elvárások taglalására, rámutattunk jó néhány problémás pontra, ami a helytelen szemléletű bevezetések kapcsán jelenhet meg azoknál a vállalatoknál, melyek nem megfelelő háttérrel és stratégiával vezettek be egyszerűsített CRM-megoldásokat. A cikk végén egy, a magyar vállalatok ügyfélkapcsolati helyzetének átvilágítását célzó kutatásról esett

**Fontos megemlíteni, hogy 2005 nyarán a Pozsonyi Gazdaságtudományi Egyetem kihelyezett kassai karának munkatársának, Frantisek Sudzinának a megkeresésére a kész kérdőív angolra is lefordításra került és párhuzamosan elindult egy kutatási projekt Szlovákiában is a szlovákiai vállalatok CRM-helyzetének felmérésére. Ez a párhuzamos kutatás remek lehetőséget kínál majd, hogy összehasonlítást végezhesünk a két szomszédos, Európai Unió ország ügyfélkapcsolati pozícióival kapcsolatosan és levonhassuk az esetleges következtetéseket. Mivel a szlovákiai felmérés még folyamatban van, ebből publikálható eredmények a közeljövőben születnek majd.

szó, melynek értékelésével talán pontosabb képet kaphatunk hazánk cégeinek versenyképességéről és továbbfejlesztési irányairól.

Felhasznált irodalom

- Alain Pétrissans: The changing economics of customer relationship; www.crmguru.com, 1999
- Arany Ferenc – Bohné Keleti Katalin – Szeles Péter – Tóth Éva Mária: CRM – ügyfélszolgálati menedzsment; Budapest, Management Kiadó, 2003
- Balogh Péter: Kapcsolatban az ügyféllel; Alkalmazott pszichológia, 3. évf., 2001/4. szám, 55-61. o.
- Bohné Keleti Katalin: Az ügyfélkapcsolatok – az üzleti élet nagy tartalékai; CEO Magazin, 2002/2. szám, 36-39.o.
- Bűdy László: A CRM lehetőségei a vállalati gyakorlatban; Marketing & Menedzsment, 35. évf., 2001/1. szám, 25-29. o.
- Chris Norcia: CRM – Who Moved My ROI?; www.CRMcommunity.com, 2002
- David Ford: Business Marketing; Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest, 2003
- Deloitte & Touche: CRM Newsletter 2001/11-12, 2002/1-2
- Dobay Péter: Vállalati információmenedzsment; Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 1997
- Topár József: Minőségmenedzsment jegyzet, BME, 2000
- Earl Babbie: A társadalomtudományi kutatás gyakorlata; Balassi Kiadó, Budapest, 2001
- Ed Stewart: CRM Strategy Development, CRM Guru White Paper, 2000
- Együtt az ügyféllel; http://www.szt.hu/ujstag_archivum.php, 2002/35. szám
- Ellen Reid Smith – Pécsi Ferenc: Ügyfélkezelés a virtuális térben (2002)
- Erdei Magdolna: őfelsége az ügyfél; Gereblye Bt. Budapest 2001
- Falus István – Ollé János: Statisztikai módszerek pedagógusok számára; Okker Kiadó, 2000
- Frank Badillo: Retail Perspectives on Customer Relationship Management, CRM Guru White Paper, 2000
- Gina Fraone: Keeping Partners Together, CRM Guru White Paper, 2000
- GKLeNET: CRM piac Magyarországon 2002-2005
- Gordon Linof: The Two Customer Lifecycle, Intelligent Enterprise 1999. nov. 16.
- Hagymási Sándor: CRM megoldások auditálási kérdései; <http://www.biplan.hu/html/crm.html>
- Hetesi Erzsébet: A minőség, az elégedettség és a lojalitás mérésének problémái a szolgáltatásoknál, és azok hatása a jövedelmezőségre; Marketing & Menedzsment, 37. évf., 2003/5. szám, 42-49. o.
- Hetyei József (szerk.): Vállalatirányítási információs rendszerek Magyarországon; Computerbooks, Budapest, 1999
- Hetyei József (szerk.): Vezetői döntéstámogató és elektronikus üzleti megoldások Magyarországon; Computerbooks, Budapest, 2001
- Huang, Li-Ting – Farn, Cheng-Kiang – Cheng, Tsung-Chieh: The Mediating Effect of Commitment on Customer Loyalty in e-Brokerage: An Enhanced Investment Model; AMCIS 2005 Conference
- Hwang, Yujong: Investigating the Effects of Perceived Web Quality on e-Trust, Mediated by Hedonic Needs and Anxiety; AMCIS 2005 Conference
- Information System Marketing: The Vendor Guide to CRM Automation; 2000
- Jill Dyché: The CRM Handbook – A Business Guide to Customer Relationship Management; Addison Wesley 2005
- Jim Berkowitz: The Defining Business Initiative of the New Millennium, CRM Guru White Paper, 2000
- Kápolnai – Nemeslaki – Pataki: E-business stratégia vállalati felsővezetőknek; Aula, Budapest, 2002
- Kovács Eszter: A fogyasztói elégedettséget megalapozó szolgáltatásminőség; Marketing & Menedzsment, 34. évf., 2000/5. szám, 50-55. o.
- Mártonffy Attila: CRM: régi tudomány új köntösben; http://www.szt.hu/ujstag_archivum.php, 2001/13. szám
- Michael Charney: Service and Support – Rush Towards the Internet; ServiceWare, 2000/5
- Mobil ügyfélkapcsolat-kezelés; http://www.szt.hu/ujstag_archivum.php, 2001/10. szám
- Némethné Pál Katalin: A vevői elégedettség mérésének szerepe és története; Marketing & Menedzsment, 34. évf., 2000/2. szám, 45-51. o.
- Peter R. Chase: Why CRM implementations fail..., CRM Guru White Paper, 2000
- Philip Kotler: Marketing menedzsment – Elemzés, tervezés, végrehajtás és ellenőrzés; Műszaki könyvkiadó, Budapest, 1998
- PwC: The CRM Handbook; PricewaterhouseCoopers 1999
- Román Balázs: A call center kihelyezésének marketinghaszna – Vonalban; Kreatív, 2002/7-8. szám, 42-44. o.
- Román Balázs: Ügyfélpanaszok marketing haszna – Pénztártól való távozás után...; Kreatív, 2002/3. szám, 35-36. o.
- Ross B. Garber: Strategies for E-Business Applications; CRM Guru White Paper, 2000
- SAS Institute White Paper: Successful Customer Relationship Management; 2000
- Stewart, N. The Need for Change Management on CRM/Customer Engagement Journeys May. 06, 2004 <http://www.crmproject.com/>
- Stijn Viaene – Bjorn Cumps: CRM Excellence at KLM Royal Dutch Airlines; AMCIS 2005 Conference
- Székelyi Mária – Barna Ildikó: Túlélőkészlet SPSS-hez; Typotex Kiadó, 2002
- Takács János: Az elégedettség növelése, a panaszok haszna; Marketing & Menedzsment, 34. évf., 2000/2. szám, 73-75. o.
- Timothy J. Dolan: eCRM Cream is Rising on the Top, CRM Guru White Paper, 2000
- Tóth Miklós: CRM – ügyfélkapcsolatok kezelése, Byte Magyarország 2000/9
- Ügyfélkapcsolat-menedzsment: A bölcsék köve; Kreatív, 10. évf., 2001/11. szám, 36-37. o.
- W. Close – M. Maoz – E. Thompson – B. Eisenfeld: Large Enterprises CRM Suites, CRM Guru White Paper, 2000
- Wellemin, John: Az ügyfél szolgáltatásban; SHL Hungary Kft. Budapest 1998
- www.atosorigin.hu/solutions/solution_crm.htm
- www.cleartechnologies.net/clearweb2/2main.html
- www.cognos.hu/megoldasok/crm.htm
- www.crmcommunity.com
- www.crmguru.com
- www.crmproject.com
- www.dss.hu/hun/frame_szakmai.html
- www.euronetr.hu/megoldas/megoldkezd.htm
- www.hklc.com/Solutions/CRM/
- www.icon.hu/hirek/rendezvenyek/crm.html
- www.icon.hu/hirek/rolunk/crm.html
- www.icon.hu/iconpartner/Archivum/2000_marcus/ec.html
- www.informatika.bke.hu/root/Project/telepiac.nsf/
- www.intendo.hu/magyar/crm.html
- www.logsped.hu/ccrm.htm
- www.megast.hu/crm.htm
- www.modemido.hu/01jun/inter.html
- www.rrsoftware.hu/ebusiness.htm
- www.slpinfo.com/english/pdf/pre-crm.pdf
- www.sweeneygroup.com
- www.unitis.hu/unitis/sajto/index_print.htm
- www.update.hu/M2/hdefinit.htm
- www.zdnet.com/ecommerce/stories/main/0,104752704180.html
- www.zenart.com/corp/white1.htm
- www.cleartechnologies.net/clearweb2/2main.html
- www.sas.com/offices/europe/hungary/megoldasok/solutions.html