

**MISKOLCI EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR**

Mester Csaba

**A CRM hatalma
avagy
ügyfélkezelés a magyar általános vállalati
gyakorlatban**

A PhD értekezés tézisei

A DOKTORI ISKOLA NEVE:

**VÁLLALKOZÁSELMÉLET- ÉS
GYAKORLAT DOKTORI ISKOLA**

A DOKTORI ISKOLA VEZETŐJE:

Dr. Nagy Aladár
egyetemi tanár
a közgazdaságtudományok doktora

TUDOMÁNYOS VEZETŐ:

Veresné Dr. Somosi Mariann
egyetemi docens
a közgazdaságtudományok kandidátusa

Miskolc, 2007

TARTALOM

1. A kutatási probléma és cél megfogalmazása.....	3
2. A kutatás módszertana.....	4
3. A kutatás gyakorlati eredményei.....	6
4. A kutatás téziseinek bemutatása.....	7
Irodalomjegyzék.....	30
A szerző disszertációhoz kapcsolódó publikációi.....	36

1. A kutatási probléma és cél megfogalmazása

Nagyon fontos érzékelni azt a tendenciát a versenyző piacokon működő vállalatok esetében, hogy a fennmaradás és növekedés egyetlen záloga a folyamatos megújulás és a versenyelőnyt jelentő megoldások keresése. Az is megállapítható, hogy ezek a megoldások mindig csak időlegesen biztosítják az elvárt előnyöket, ezért állandóan készen kell állni a változtatásra. A 80-as, 90-es évek egyik legnagyobb és széles körben elterjedt innovációja volt a vállalatirányítási rendszerek alkalmazása. A 2000-es évekre azonban ezzel már nem lehetett megtartani a vezető pozíciókat, hiszen a konkurensok is megszerezték a technológiát. Ezen túl a termékszemlélet háttérbe szorulása és az ügyfélközpontúság előtérbe kerülése is segítette a modern ügyfélkapcsolati megoldások megjelenését, a CRM kialakulását. A XXI. század technológiájával megtámogatott ügyfélkezelés jelenti napjainkban a versenyelőny lehetőségét.

Kutatói és tanácsadói tevékenységem során szerzett tapasztalataim kapcsán bontakozott ki a körülhatárolt **kutatási probléma**, mely szerint a magyar cégek ügyfélkezelési stratégiájának, megközelítésének, kultúrájának, módszereinek és felkészültségének tekintetében jelentős mértékű eltérés fedezhető fel az észlelt és a kívánt állapot között. Így a **kutatásom alapvető céljául** ezen különbség érzékeltetését, kiváltó körülményeinek és okainak bemutatását tűztem ki, miközben a gyakorlatban is alkalmazható modellt teremtek. Ennek teljesítésére, azaz egy komplex ismeretanyag összegyűjtésére, szintetizálására, valamint egy hasznosítható javaslatrendszer megalkotására **négy fő kutatási célt** különítettem el:

- 1) Egy átfogó és később alapvetőnek tekinthető CRM-definíció megalkotása
- 2) Egy általános, bármely iparágban értelmezhető, megfelelőként tekinthető elméleti ügyfélkapcsolati modell kidolgozása az ügyfélkapcsolat kezelés szakirodalmi háttérének mélyreható vizsgálatával
- 3) Empirikus kutatás lefolytatása a magyar cégek ügyfélkapcsolati gyakorlatának feltérképezésére
- 4) Egy folyamatmodell elkészítése a CRM-rendszerek bevezetésének támogatására, melyet a gyakorlatban is hatékonyan lehet alkalmazni

A kutatásaim során nagy segítséget nyújtott a Miskolci Egyetem Innovációmenedzsment Kooperációs Kutató Központjának és a Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézetének szakmai és egyéb irányú támogatása.

2. A kutatás módszertana

A kutatás folyamatát az alábbi ábrával lehet szemléltetni.



1. ábra
A kutatás folyamata

A dolgozat felépítése is ezt követi. A kutatási probléma és célok meghatározását követően elkészült egy elméleti modell, majd megfogalmazásra kerültek a hipotézisek, melyek elemzése a lefolytatott kérdőíves lekérdezés és mélyinterjúk alapján történt meg. Az elméleti megközelítés és a gyakorlat vizsgálata kapcsán felismert eltérés csökkentésére készült el a folyamatmodell. A kutatás befejezése után kerültek felállításra a témában felismerhető, ezzel kapcsolatos újak és újszerűnek tartott tézisek.

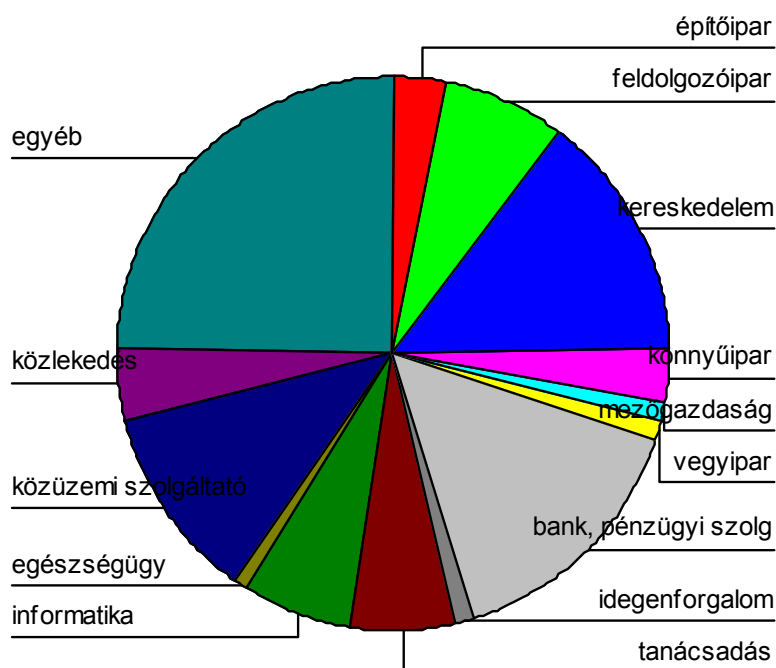
A dolgozat elején a *definíciók vizsgálata során* fontosnak tartottam a téma elméleti és gyakorlati szakértői által megfogalmazott alapvető megközelítések összegyűjtését, melynek eredményeképpen megjelenhetnek ugyan bizonyos átfedések, azonban ez nyújthat lehetőséget a különbségek feltárására is, melynek végkifejleteként sor kerülhetett egy komplex, lehető legnagyobb kitekintéssel bíró munkadefiníció összeállítására.

Az ügyfélkezelés leghatékonyabb módjára vonatkozó feltevéseim összefoglalását egy *elméleti modellben* igyekeztem strukturálni, melyet a szakirodalmi források széles körű tanulmányozásával alapoztam meg, keresve a választ arra, hogy milyen is lehet a megfelelő rendszer. Természetesen nem lehet az irodalmi összefoglalásban a teljességre törekedni, azokat az elemeket választottam ki és mutatattam be, melyek a modellalkotáshoz a legmegfelelőbb alapokat szolgáltatják.

Az elméleti modell megalkotását követően hipotéziseket állítottam fel, melyek tesztelését egy kétoldalú *empirikus kutatás*, egy kérdőíves felmérés és mélyinterjúk megkérdezés eredményeinek értékelése útján végeztem el. Mivel a hipotézisek előrejelzéseket jelentenek két változó viszonyára vonatkozóan, ezeket ellenőrizni kell, vagyis meg kell vizsgálni a kutatásból nyert adatokat, hogy eldönthessük, az előrejelzés helyes vagy helytelen. Babbie (2001) szerint a hagyományos tudománymodellnek három fő eleme van: az elmélet, az operacionalizálás és a megfigyelés. Ennek megfelelően a mélyreható szakirodalmi vizsgálódások, a lehetséges elméleti ismeretek megszerzése és egy átfogó definíció megfogalmazása, valamint az általános vállalati ügyfélkapcsolati rendszer modelljének a kidolgozása után léptem tovább az operacionalizálás irányába. Ez lényegében nem jelent mást, minthogy a kérdéseket, melyekre választ szeretnénk kapni, mérhetővé kell tenni. A

mérhetőséget ráadásul úgy kell megalkotni, hogy az a vizsgálatba bevont vállalatok számára is egyértelmű és könnyen kiválasztható alternatívaként jelenjenek meg. Ennek megfelelően igyekeztem az általam lényegesnek vélt kérdéseket elemezhetővé és ami a legfontosabb, kiértékelhetőség szempontjából a lehető legkönnyebben megfoghatóvá tenni.

A kérdőíves felmérés 2005 júliusának elején indult és 2005 szeptember 30-án zárult. A válaszadás önkéntes alapon történt a megkeresett cégek részéről. Alapsokaságként a magyar vállalatok körét értelmezve véletlenszerű kiválasztással sor került egy 700 darabos **tervezett minta** meghatározására és ennek a körnek került kiküldésre a kérdőív. Összesen 97 kérdőív érkezett vissza, ez vált a **vizsgált mintává**. A kutatás lezárását követően megvizsgálva a válaszadók körének struktúráját tevékenység és létszám tekintetében, megállapítható volt, hogy a minta szerkezete megfelel a véletlenszerűen kiválasztott 700 cég szerkezetének, egyik csoport sem túl- vagy alulreprezentált. Ezáltal a minta reprezentatívnak tekinthető. 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 szektorszintű megoszlása a következő:



2. ábra
A vizsgált cégek működési területei
Forrás: Mester Csaba

	<i>Gyakoriság</i>	<i>Százalék</i>
<i>Építőipar</i>	3	3,1
<i>Feldolgozóipar</i>	7	7,2
<i>Kereskedelem</i>	14	14,4
<i>Könnyűipar</i>	3	3,1
<i>Mezőgazdaság</i>	1	1,0
<i>Vegyipar</i>	1	1,0
<i>bank, pénzügyi szolgáltató</i>	15	15,5
<i>Idegenforgalom</i>	1	1,0
<i>Tanácsadás</i>	6	6,2
<i>Informatika</i>	6	6,2
<i>Egészségügy</i>	1	1,0
<i>közüzemai szolgáltató</i>	11	11,3
<i>Közlekedés</i>	4	4,1
<i>Egyéb</i>	24	24,7
<i>Összesen</i>	97	100,0

1. táblázat

Vizsgált cégek működési területei

Forrás: Mester Csaba

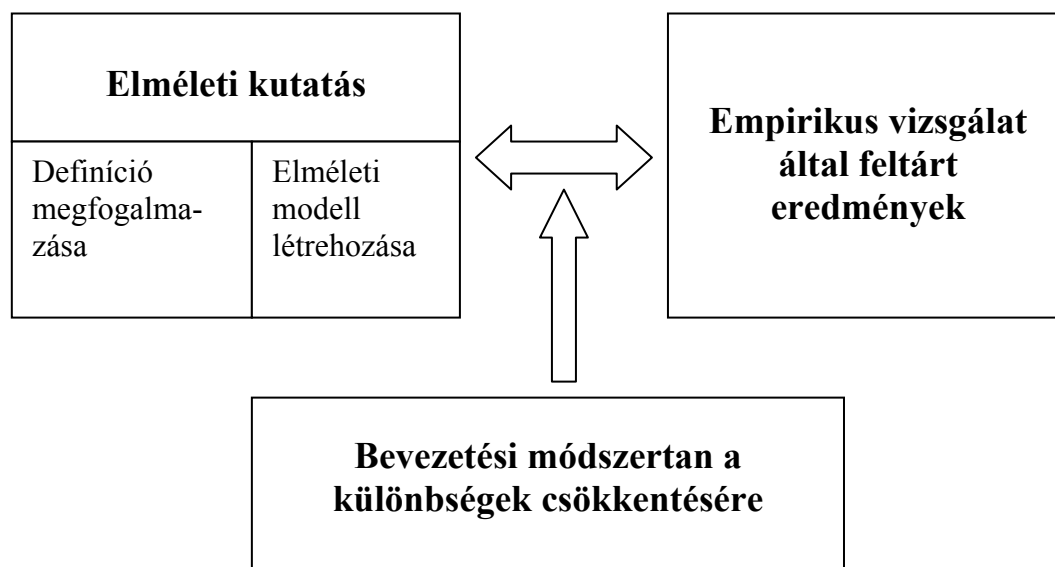
A megoszlásból látható, hogy jelentős az egyéb kategóriába került vállalatok aránya, ami abból fakad, hogy nem lehetett olyan sok kategóriát alkotni, melybe minden cég besorolható lett volna. Jelentős még a pénzügyi területen tevékenykedők és a közszolgáltatók, valamint a kereskedelmi cégek aránya a 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.

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, hogy összehasonlítást végezhesünk a két szomszédos, Európai Unió ország ügyfélkapcsolati pozícióival kapcsolatosan és levonhassuk az esetleges következtetéseket.

Az általam összeállított kérdőív alapjául a már említett elméleti modell szolgált, melynek bemutatása a dolgozat második fejezetében történt meg. Így kialakításra került egy általános, általam megfelelőnek tartott ügyfélkapcsolati rendszer képe, mely magában foglalja a stratégiai, kulturális, informatikai, folyamatalapú és humán szemléletek összességét, beillesztve azokat a legjobbnak vélt helyükre a vállalat rendszerében. A felmérés eredményeinek kiértékelése az SPSS szoftver segítségével történt, mivel ez a programcsomag mutatkozott legalkalmasabbnak a kutatás struktúrájából következő adathalmaz elemzésére. Az empirikus kutatás másik része, a kérdőíves megkérdezés mellett, egy *mélyinterjú* sorozat, négy – különböző iparágban tevékenykedő – nagyvállalat vezetőinek bevonásával. Ez utóbbinak célja a kérdőívek eredményeinek kiegészítése, pontosítása, mélyítése volt. A négy szektor, melyből a mélyinterjút vállaló cégek kikerültek, a termelés, pénzügyi szolgáltatások, informatika és közüzemi szolgáltatás voltak.

3. A kutatás gyakorlati eredményei

A kutatás elején megfogalmazott előzetes várakozásaim szerint a kutatás lezárásakor megvalósult a hipotézisek vizsgálata és egy olyan empirikus modell összeállítása, mely alkalmas a vállalatok ügyfélkapcsolati rendszerében jelentkező gyenge pontok felderítésére és elemzésére. Ezen túl a várt eredmények részét képezte egy olyan gyakorlati folyamatmodell, melynek alkalmazásával sor kerülhet a felismert gyenge pontok kiküszöbölésére, javító akciók lebonyolítására. A kutatás eredményeinek rendszerét mutatja be a 3. ábra.



3. ábra

A kutatási probléma megoldása és eredménye

Forrás: Mester Csaba

Munkadefiníció megalkotása

A szakirodalomban található definíciók összegyűjtése és csoportosítása során öt különböző megközelítést sikerült elkülöníteni. Ezek: a marketing alapú, az automatizálás oldalú, az ügyfélérték központú, az ügyfélközpontú és a folyamatszeglétű megközelítések.

Ezen típusok tanulmányozása és értelmezése után került sor egy minden eddigieknél komplexebb és kiterjedtebb definíció megfogalmazására, melyet a kutatás későbbi szakaszaiban alapvetőként értelmeztem.

Modellalkotás a szakirodalmi források vizsgálatával

Elméleti kutatók és gyakorlati szakemberek munkáit, tanulmányait és elemzéseit áttanulmányozva és a modellalkotás szempontjából a legfontosabbakat bemutatva sikerült felállítani azt az elméleti modellt, mely tartalmazza a vállalatok ügyfélkapcsolati rendszerének összességét, kitekintve és kapcsolódásokat adva olyan egyéb területekre, mint az emberi

erőforrások kezelése, a minőségbiztosítás, pénzügy-kontrolling, projektmenedzsment és így tovább.

A modell 3 alapvető eleme az analitikus, operatív és kollaboratív CRM komponensek, melyek felölelik a front- és back office területeket, azaz a marketing-értékesítés-ügyfélszolgálat hármasságán túl az adatelemzési és –tárolási eszközöket, valamint a kommunikációs politika elemeit is.

Az elméleti modell létrehozása során teljes összhang mutatkozott a munkadefiníció során megfogalmazásra került alapokkal. A két megközelítés eredményeképpen egy összecsengő elméleti kép bontakozott ki.

Empirikus kutatás lefolytatása a magyar cégek ügyfélkapcsolati gyakorlatának feltérképezésére

Az empirikus kutatás két részből tevődött össze: a kérdőíves megkérdezésből és a mélyinterjú vizsgálatokból. Ennek a fő célja egy olyan pillanatfelvétel készítése volt, mely tükröt mutat a magyar vállalatok ügyfélkapcsolati helyzetéről, igazolva azokat a feltételezéseket, melyek a vizsgálatot megelőzően hipotézisek formájában kerültek megfogalmazásra. Ennek során 97 vállalat került megkérdezésre egy vizsgálat keretében, melynek nem volt célja, hogy reprezentatív mintájául szolgáljon a teljes magyar vállalati körnek, hiszen ez jócskán meghaladta volna eme kutatás kereteit. A legfőbb motívumok azonban így is kimutathatók voltak. A mélyinterjúk – melyek 4 cégnél kerültek elvégzésre - eredményei kiegészítőül és pontosításul szolgáltak.

Módszertan kialakítása a legalkalmasabb rendszer hatékony bevezetésére

Az alapozó kutatási részek megvalósítását követően megkezdődhetett egy olyan módszertan kidolgozása, mely immár gyakorlati oldalról igyekszik megközelítést adni, sorra véve azokat a feladatokat és folyamatokat, melyeket egy vállalatnak végig kell járnia, hogy elmondhassa, egy korszerű és versenyképes ügyfélkapcsolati rendszerrel rendelkezik. Ennek eredményeképpen készült el a 11 lépésből álló folyamatmodell, mely hatékonyan támogatja a rendszerbevezetést. Ez a módszertan képes arra, hogy segítséget nyújtson a legmodernebb ügyfélkapcsolati rendszer implementálására, kiküszöbölve azokat a hiányosságokat, melyek léte az empirikus vizsgálatok során kirajzolódott.

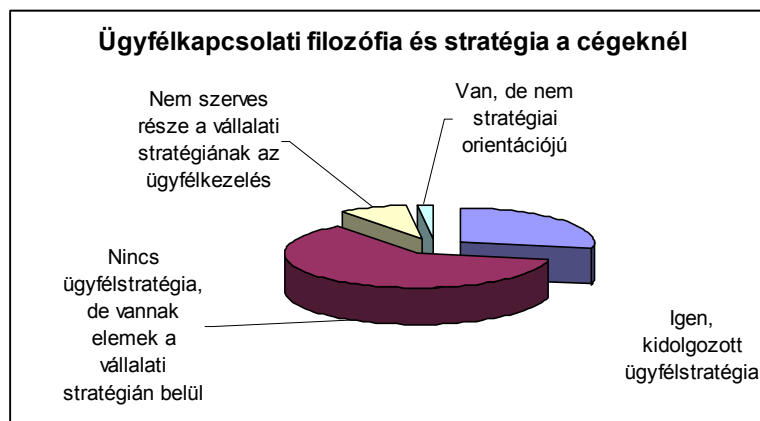
Így elmondható, hogy a problémát több oldalról megvizsgálva sikerült eljutni a megoldásig, amint az a fenti ábrán is látható. A kutatás lezárása után téziseket fogalmaztam meg, melyek a témában újdonságértékű eredményeket jelenthetnek és igazolásukra az elméleti és empirikus modellek szolgálnak alapul. Ezeknek a bemutatása következik az alábbiakban.

4. A kutatás téziseinek bemutatása

CÉLOK ÉS EREDMÉNYEK

H1: A hipotézis alaptétele, hogy az ügyfélkezeléssel a magyar vállalatok többsége foglalkozik stratégiai szinten, azaz a cégek gyakorlatában a mindennapi működés operatív megfontolásain túl a hosszútávú szemlélet is lényeges szerepet játszik az ügyfélkezelés tekintetében. Ez azt jelenti, hogy ugyan nagy jelentőséget kell tulajdonítani az ügyfélkapcsolatok operatív szintű kezelésének, illetve annak javításának, azonban kiemelő az a tény, hogy a vállalat hosszútávú sikerét és hatékonyságát alapvetően befolyásoló tényező az ügyfélstratégia, így azzal stratégiai szinten is foglalkozni kell.

A kérdőív 12. és 14. kérdéseinek elemzése során kapott adatok támasztják alá a megállapítást. A kérdés tekintetében, hogy van-e a cégnek tudatosan kidolgozott és lefektetett ügyfélkapcsolati filozófiája és stratégiája, a válaszok eloszlását a 4. ábrán láthatjuk. Eszerint a vállalatok 27,8%-a rendelkezik kidolgozott ügyfélstratégiával és 61,8%-uk állítása szerint, ha nincs is kidolgozott ilyen irányú stratégia, de vannak ezzel kapcsolatos elemek a vállalati stratégián belül. Így habár a cégek csupán egy negyede kezeli elkülönítetten a kérdést stratégiai szinten, de ha az említett két csoportot kumuláltan is megvizsgáljuk, azt látjuk, hogy összesen a megkérdezettek 89,7%-a valamilyen mélységben stratégiai szinten foglalkozik az ügyfélkapcsolatok kezelésével és csak 10,3% állítja azt, hogy nem kell a stratégián belül kitérni ennek a területnek a szabályzására.



4. ábra

Ügyfélkapcsolati filozófia és stratégia cégeknél

Forrás: Mester Csaba

A 12. kérdés ügyfélstratégia vázolására vonatkozó nyílt részének elemzése után általánosan kimondható, hogy a vállalatok ügyfélstratégiájának elsődleges irányultsága az ügyfelek elégedettségének szem előtt tartása és az ügyféligények minél teljesebb kielégítése. Ahhoz kétség sem fér, hogy ezek a célok mindenekelőtt a stratégiai szemlélet fontosságát támasztják alá.

Amikor a 13. kérdésben a válaszadó cég ügyfélkapcsolati politikájának kimondott céljára kérdeztem rá, a válaszok nagyon sok tekintetben összecsengtek az előző kérdés tapasztalataival: a vállalatok fő céljuknak a vevői elégedettség minél magasabb szintjét

tartották. Emellett azonban megjelent más stratégiai szinten értelmezendő célkitűzés is: az ügyfelek megtartása és új ügyfelek szerzése, ami meg is fogalmazódott majdnem minden válaszadó nyilatkozatában.

Az elkövetkező három év ügyfélkapcsolati területen tervezett fejlesztéseit mérő számokat elemezve és összehasonlítva megállapíthatjuk, hogy a vállalatok leginkább az alkalmazottak oktatását (67,7%), az új kommunikációs csatornák létrehozását (45,2%) és az informatikai rendszer bevezetését (39,8%) tartották kiemelendőnek az elkövetkező évek fejlesztései közül. Ezek egyenként talán az operatív szemlélet fontosságát hangsúlyozzák, de együttesen tekintve egy tudatos stratégia elemei lehetnek, melyek a vevők hosszú távú megtartására és igényeik magas szintű kielégítésére vonatkoznak.

A mélyinterjú idevágó kérdéseit (A CRM helye és szerepe a vállalati stratégiában – ld. 5. melléklet) elemezve megállapíthatjuk, hogy minden megkérdezett vállalatvezető stratégiai szinten kezelte az ügyfélkapcsolatok menedzselését:

- Alfa számára azért egyre hangsúlyosabb ez a terület, mert a monopol piaci szerepe megváltozik és ezáltal életbevágóan fontos lesz az ügyfélkezelést minél költséghatékonyabban és „ügyfélbarátabb” módon végezni az ügyfelek elvándorlásának megelőzésére
- Béta vállalat vezetősége az ügyfélközpontúságot tartja a stratégia alapmotívumának, a CRM-rendszer kialakítása ezt szolgálja
- Gamma vállalat tulajdonos-ügyvezetője egy ügyfélközpontú vállalat kialakítását tűzte ki célul, ami azért is fontos mert, a cég értékesíteni is akar CRM-rendszereket és enélkül nem lehetne hiteles.
- Delta esetében ügyfélközpontú stratégiáról kell beszélnünk, szlogenjük: „Fizetésünket a vevőtől kapjuk”. Mivel „A” minősítésű autóipari beszállító, termékeit ellenőrzés nélkül építik be vevői, nem hibázhatnak. Részletesen kidolgozott stratégiával rendelkeznek.

Egybevetve, hogy mind az ügyfélstratégia központi szerepét, mind az ügyfélkapcsolatok kezelésének összvállalati stratégia keretében történő szabályozása megjelenik a vállalatok esetében és a megkérdezettek nyilatkozatai szerint jelentős mértékben stratégiai szinten tesznek lépéseket az ügyfélkezelés fejlesztésére, megerősítettnek tekinthető, hogy a vállalatok az ügyfélkezelést stratégiai szinten értelmezik és ide vonatkozó célkitűzéseket fogalmaznak meg.

T1: A H1 hipotézis megerősítettnek tekinthető, mely szerint *az ügyfélkezeléssel a magyar vállalatok többsége foglalkozik stratégiai szinten.*

H2: A hipotézis szerint *a CRM-rendszer stakeholderek által sikeresnek ítélt bevezetése és a vállalat piaci pozíciójának javulása között összefüggés mutatható ki.*

Egy cég piaci pozíciójának javításában többek között egy CRM-rendszer sikeres implementálása játszik döntő szerepet, mert anélkül az ügyfélkezelés ad-hoc és szabályozatlan módon történik, a tudatos ügyfélkapcsolati működésből fakadó előnyök kihasználása nélkül. Az állítás alátámasztásához a kérdőív 65. kérdése járult hozzá. Ennek megfelelően a sikeres bevezetés mérőszáma az ügyfélkapcsolati rendszert már bevezetett cégek nyilatkozata volt, azaz a kijelentés, hogy a kérdőívet kitöltő vezetők az implementálást sikeresként értékelték-e

vagy sem. Ezt egy Likert-skálán tehették meg, ahol 1-5 között pontozhatták cégükre nézve „A CRM megoldás bevezetése sikeres volt.” kijelentést.

A vállalat piaci pozíciójának javulását „A CRM-rendszer bevezetésével javult a vállalat piaci pozíciója.” kérdésen keresztül definiáltuk.

A cégek 17,6%-a válaszolta meg a CRM-megoldás bevezetésének sikerességét firtató kérdést. Az alacsony arány legfőbb oka, hogy a mintán belül kicsi volt a CRM-rendszert bevezetők aránya, mindössze 21,6%. Ez azonban véletlen minta révén arra utal, hogy ilyen arányú lehet a modern értelemben vett és komplett ügyfélkapcsolati rendszert működtető vállalatok aránya a teljes magyar gazdaságban. A kérdést megválaszolók arányait vizsgálva a következő eredményeket kapjuk: a válaszadók 82%-a a cégénél lefolytatott bevezetést sikeresnek tartja és csak 6% azoknak az aránya, akik ezt ellenkezőleg gondolják. 12% nem rendelkezik információkkal a kérdésről.

A piaci pozíció javulására vonatkozó válaszokat az említett kérdésnek megfelelően láthatjuk lent, a 2. táblázatban. A kitöltők száma kapcsán az előző ponttal azonos megállapítást tehetünk. A kérdésre adott reakciók összesítése után azt állapíthatjuk meg, hogy a válaszadók majdnem fele állította, hogy a rendszer bevezetésével javult a cég piaci pozíciója. Viszonylag nagy, 41% körüli volt azok száma, akik nem tudtak érdemben nyilatkozni, így a javulás valószínűsíthetően meg is haladja az 50%-ot.

	határozottan egyetérték*	Egyetérték*	nincs információ*	nem érték egyet*	határozottan nem érték egyet*
A rendszer bevezetésével javult a vállalat piaci pozíciója.	11,76%	35,29%	41,18%	5,88%	5,88%

*válaszadók arányában

2. táblázat

A vállalat piaci pozíciójának megítélése a CRM-rendszer bevezetése után

Forrás: Mester Csaba

Megvizsgálva a kapcsolatot a sikeres CRM-megoldás bevezetésre vonatkozó és a piaci pozíció javulását mérő indikátor-kérdés között, azzal szembesülünk, hogy a két feltevés között 5%-os szignifikanciaszinten közepesen erős kapcsolat mutatható ki, mivel a Pearson mutató értéke 0,571-et vesz fel. Így tehát a hipotézist, miszerint egy vállalat piaci pozíciójának javulása függ a CRM-rendszer sikeres bevezetésétől, megerősítettnek tekinthetjük.

A mélyinterjú vizsgálat során megkérdezett cégek a CRM-rendszer eredményeivel kapcsolatosan (A CRM-rendszer eredményei – ld. 5. melléklet) még kevéssé tudtak nyilatkozni, mert többen is a közelmúltban vezették be azt. Egyikük (Alfa) azonban a Call Center implementálása kapcsán megvalósuló költségcsökkentésről és hatékonyabb kiszolgálásról számolt be. Az azonban egyértelműen kiderül (A rendszer működtetésének céljai – ld. 5. melléklet), hogy a vezetők fontos piachelyezési szerepet tulajdonítanak az ügyfélkezelési megoldásoknak, mert nagyobb és elégedettebb ügyfélkört, hatékonyabb ügyfélszolgálatot, vevőközpontú fejlesztéseket akarnak elérni működtetésével. Így ezek a válaszok is alátámasztják a kérdőíves felmérés eredményeit.

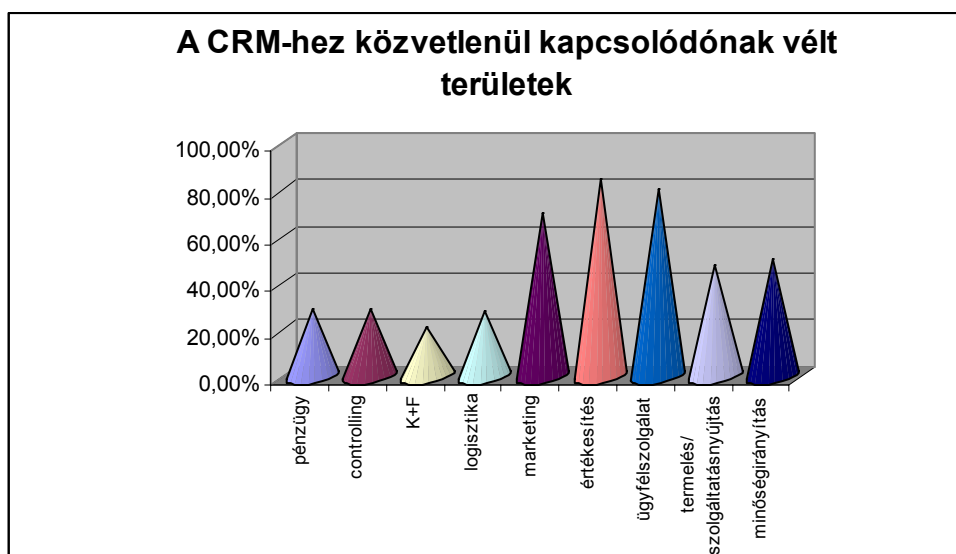
T2: A H2 hipotézis megerősítettnek tekinthető, mely szerint *azokban az esetekben, amikor egy vállalat stakeholderei a CRM-rendszer bevezetését sikeresnek értékelik, az a rendszer általában pozitív hatással van a cég piaci pozíciójának alakulására.*

CRM TERÜLETEI ÉS TEVÉKENYSÉGEI

H3: A hipotézis szerint *az ügyfélkezelésben a szakértők szerint ehhez szorosan tartozó marketing, értékesítés és ügyfélszolgálati területeken túl a legtöbbször nem szervesen ide kapcsolódónak vélt, a termék, illetve szolgáltatás előállításához kapcsolódó minőségügyi tevékenység is meghatározó szerepet tölt be.*

Lényegi, sőt stratégiai kérdés az ügyfélkapcsolatok kezelésének tekintetében, hogy a vállalatvezetők mely területeket tartják ehhez tartozónak. Ettől függ ugyanis többek az is, hogy milyen szinten kezelik az ügyfélkezelés kérdéseit. Minél több tevékenységet tartanak ezzel összefüggőnek, annál magasabb prioritást kap a vállalati stratégiában. A hipotézis szerint az ügyfélkezeléssel azonosítható marketing, értékesítés és ügyfélszolgálat funkciókon túl a kínált termék vagy szolgáltatás előállításában fontos minőségügyi tevékenység is ide kapcsolódik a vállalatvezetők fejében. Ennek bizonyítására a kérdőív 28. kérdése volt hivatott, melyben 9 felsorolt vállalati funkcióterület közül kellett kiválasztania a válaszadóknak a számukra leginkább elfogadhatóakat.

A megkérdezettek 93%-a nyilvánított véleményt. A továbbiakban az értékelhető válaszokat megfogalmazók (az említett 93%) arányában vizsgálok az eloszlást.



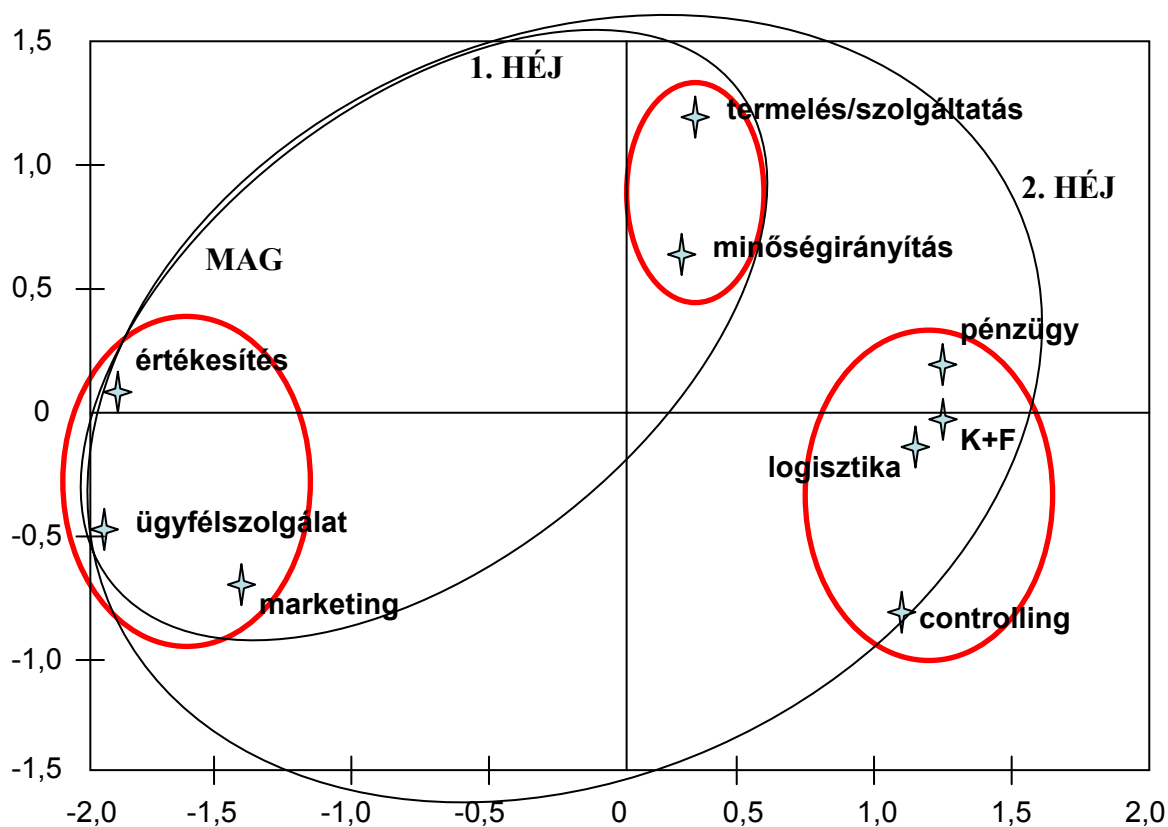
5. ábra

A CRM-hez közvetlenül kapcsolódónak vélt területek

Forrás: Mester Csaba

A szakirodalmi megközelítéseket alátámasztva a fenti diagramon láthatjuk, hogy a vállalatok több mint kétharmada a marketinget, értékesítést és ügyfélszolgálatot tartja a CRM-hez leginkább tartozó területeknek. Multidimenziós skálázás módszerével próbáltam áttekinteni és szemléltetni a vizsgált területek eloszlását és egymástól való távolságát, melyet az SPSS segítségével nagyon jól sikerült vizualizálni. Ennek eredménye látható a 6. ábrán. Három tisztán elkülönülő csoportot azonosíthatunk. Jól kivehető, hogy az értékesítési, marketing és

ügyfélszolgálati területek egymáshoz nagyon közel helyezkednek el, tehát többnyire aki ezen területek valamelyikét megjelölte, az megjelölte a másik kettőt is. Ehhez a csoporthoz közelebb helyezkedik el az a halmaz, amely a minőségirányítást és a termelést/szolgáltatásnyújtást vélte a CRM-hez tartozónak. Ez a két funkció így tehát szintén együtt mozog és mondhatjuk, hogy a gyakoriságok alapján a marketing-értékesítés-ügyfélszolgálat hármasa tekinthető a CRM „alapvető területeinek”, a minőségirányítás-termelést/szolgáltatásnyújtás kettőse a „mag” körül lévő első „héj”, azaz a CRM-hez tágabb értelemben tartozó funkciók. A „magtól” legtávolabb fekvő csoport, ami a pénzügy-K+F-logisztika–controlling négyesét tartalmazza, a második „héjként” értelmezhető, azaz a CRM-hez tartozó funkcióterületek legtágabb felfogásaként.



6. ábra

A bevont területek eloszlásának vizsgálata multidimenziós skálázás módszerével

Forrás: Mester Csaba

Mivel a termék, illetve szolgáltatások minőségét elsődlegesen a termelés/szolgáltatásnyújtás, valamint a minőségbiztosítás határozza meg; és ezek a területek arányaiban is magasan lettek értékelve, kijelenthetjük, hogy az empirikus vizsgálatok alátámasztják, hogy a vállalatok a leginkább a CRM funkcióterületeinek tartott értékesítés, ügyfélszolgálat és marketing tevékenységeken túl a termelést/szolgáltatásnyújtást is erősen befolyásolónak érzik az ügyfélkapcsolatokban, ráadásul közel egyforma arányban.

A mélyinterjú során is hangoztak el a hipotézist megerősítő információk (A rendszer működtetésének céljai és Az ügyfélkezelők teljesítményével kapcsolatos visszajelzés és egyéni teljesítményértékelés a CRM területeken – ld. 5. melléklet). Eszerint Alfa a rendszer működtetésével növelni akarja a kereskedelmi tevékenység, azaz a szolgáltatás színvonalát és Béta is ugyanezt fogalmazta meg. Delta a vevői elégedettséget az esetlegesen felmerülő hibák

okának kommunikálásával és a vevővel közös termékfejlesztéssel kívánja erősíteni. Ennek érdekében Alfa munkatársai visszahallgatják a Call Center egyes beszélgetéseit és ezek alapján értékelést adnak, fejlődési pontokat jelölnek ki. Delta esetében a vevői visszajelzések alapján próbálják a minőséget javítani. Mindezek a termelési és szolgáltatási, valamint a minőségügyi tevékenységet ellátó területek fokozott szerepét mutatják az ügyfélkezeléssel kapcsolatosan.

T3: A H3 hipotézis megerősítettnek tekinthető, mely szerint *az ügyfélkezelésben a szakértők által ehhez szorosan tartozónak vélt marketing, értékesítés és ügyfélszolgálati területeken túl a termék, illetve szolgáltatás előállításához kapcsolódó minőségügyi tevékenység is meghatározó szerepet tölt be.*

H4: A hipotézis szerint *Magyarországon a legtöbb cég esetében a nem komplex CRM-rendszerek, hanem csak részrendszerek bevezetése jellemző, azonban a komplex CRM-rendszer bevezetése legalább a marketing, értékesítés és ügyfélszolgálati területeket lefedte.*

A CRM-megoldások leghatékonyabban komplex rendszerként, együttesen működnek. A rendszerhez tartozó három azonosított informatikai terület (akár nevezhetnénk modulnak is) a kollaboratív, interaktív és analitikus CRM. Nem szükségszerű feltétel a három terület azonos idejű bevezetése vagy akár együttes működtetése, bár az eredményoutput ebben az esetben a legjelentősebb. Magyarországon erre is, arra is találunk vállalati példákat. Tapasztalataim szerint a teljes magyar vállalati kört figyelembe véve jóval jelentősebb azoknak a cégeknek a köre, amelyek szemléletbeli hiányosságok és a tőkeszegénység miatt nem alkalmaznak komplex rendszert ügyfélkapcsolataik támogatására. Az állítás megerősítésére a kérdőív 40. és 56. kérdése adott alapot.

H4a: *Magyarországon a legtöbb cég esetében a nem komplex CRM-rendszerek, hanem csak részrendszerek bevezetése jellemző.*

H4b: *A komplex CRM-rendszer bevezetése legalább a marketing, értékesítés és ügyfélszolgálati területeket lefedte.*

A megkérdezettek 11,3%-a nem válaszolta meg a 40. kérdést, azonban a válaszadókat 100%-nak tekintve azt tapasztaljuk, hogy a vállalatok 55,8%-a rendelkezik analitikus, 80,2% operatív és 61,6% interaktív avagy kollaboratív részrendszerrel (ld. 2. táblázat). Ebből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a magyar cégek körülbelül fele rendelkezik valamelyik megoldással, a legtöbben az operatív részt használják, a legkevesebben az analitikust. Hibás lenne azonban azt a következtetést levonni, hogy ezáltal a vállalatok kb. fele komplex megoldást használ. Ehhez a három modul együttes használóit kell kiszűrni, amit a 3. táblázatban szereplő információk alapján tehetünk meg.

	Gyakoriság	Megkérdezettek százaléka	Válaszolók százaléka
Analitikus	48	49,5%	55,8%
Operatív	69	71,1%	80,2%
Interaktív	53	54,6%	61,6%

3. táblázat

A vállalat ügyfélkapcsolati rendszerének összetétele

Forrás: Mester Csaba

Megvizsgálva a különböző rendszereket együtt használókat, azt tapasztaljuk, hogy összesen 29 válaszadó jelölte be mindhárom modult. Ez a kérdést nem kitöltők kizárásával a mintában szereplő cégek 33,7%-a, azaz kb. egyharmada. Ez azt is jelenti egyúttal, hogy a magyar vállalatok mintegy kétharmada (azaz számottevő többsége) nem alkalmaz komplex ügyfélkapcsolati megoldást az ügyfélkezelési tevékenységében.

			A vállalat ügyfélkapcsolati rendszerének van Operatív része?					
			Igen			Nem		
			A vállalat ügyfélkapcsolati rendszerének van Interaktív része?		Összesen	A vállalat ügyfélkapcsolati rendszerének van Interaktív része?		Összesen
			Igen	Nem		igen	nem	
A vállalat ügyfélkapcsolati rendszerének van Analitikus része?	igen	Gyakoriság	29,0	10,0	39,0	1,0	8,0	9,0
		Sor %	60,4	20,8	81,4	2,1	16,7	18,8
		Oszlop %	65,9	40,0	56,5	11,1	100,0	52,9
	nem	Gyakoriság	15,0	15,0	30,0	8,0	-	8,0
		Sor %	39,5	39,5	79,0	21,1	-	21,1
		Oszlop %	34,1	60,0	43,5	88,9		47,1
Összesen	Gyakoriság		44,0	25,0	69,0	9,0	8,0	17,0
	Sor %		51,2	29,1	80,2	10,5	9,3	19,8
	Oszlop %		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

4. táblázat

A vállalat ügyfélkapcsolati rendszerének komplexitása

Forrás: Mester Csaba

A 4. táblázat adataiból az is kiderül, hogy az analitikus rendszert használók kb. kétharmada (60,4%) használja a másik két modult is, az analitikus CRM-et alkalmazók 20,8%-a csak operatív rendszert használ még, kollaboratívot nem és 2,1% azok aránya, akik kiegészítésül kollaboratív/interaktív modult vezettek be. Az analitikus részt alkalmazók 16,7% semmilyen más rendszermodult nem vezetett be eddig. Ezek alapján rámutathatunk arra, hogy amennyiben egy vállalat az analitikus modul használata mellett foglal állást, nagy arányban (kb. kétharmad) a többi modult is implementálja.

Az operatív megoldást alkalmazók 42,1%-a használ analitikus és kollaboratív részt is. Az operatív rendszert bevezetők 14,5%-a kollaboratív modult nem implementált, csak analitikust. Az operatív CRM használóinak 21,7%-a csak interaktív modult vezetett be és ugyanilyen arányban találunk olyanokat a csoportban, akik egyedül csak az operatív CRM-et hasznosítják vállalati működésükben. Azoknak a válaszadóknak 65,9%-a használ analitikus megoldást, akik operatív és kollaboratív részegységgel is rendelkeznek.

A kollaboratív CRM-et alkalmazók körében 54,7%-ot tettek ki a komplex megoldást bevezetők. Azoknak az aránya, akik operatív CRM-mel nem rendelkeztek, kollaboratívval viszont igen és emellett az analitikus rendszert is alkalmazták, mindössze 1,9% az interaktív rendszert használók között. 28,3% azok aránya, akik a kollaboratív és az operatív rendszert implementálták együtt az interaktív CRM-et bevezetők körében. Ezek között a vállalatok között 15,1% semmilyen más modult nem alkalmaz.

A H4a hipotézis esetében elmondható, hogy a magyar vállalatok mintegy fele rendelkezik valamilyen CRM-megoldással, ami azonban nem komplex rendszer és csak mintegy

egyharmad azoknak az aránya, akik minden összetevő bevezetéséről számoltak be. Azok közül, akik több modult is bevezettek, a leggyakoribb az operatív és analitikus részek együttes alkalmazása, ezt követi az operatív és kollaboratív CRM együttélése és elhanyagolható a kollaboratív-analitikus párosítás jelentősége. Ezeknek az empirikus adatoknak a birtokában kijelenthetjük, hogy Magyarországon a legtöbb cég nem komplex CRM-rendszert, hanem csak részrendszert vezet be jellemzően.

A mélyinterjúban résztvevők közül csak kettőnél működött modern értelemben vett CRM-rendszer, a másik két cég a vállalatirányítási rendszerének (SAP) bizonyos elemeit használva támogatta az ügyfélkezelési funkciókat. A másik két válaszadó esetében pedig pont zajlott a bevezetés (meglehetősen hosszú, 1 év körüli projekt), de még egyikük sem tudott teljeskörű lefedettségről beszámolni. (Jelenleg az ügyfélkapcsolati rendszer változtatására vonatkozó tevékenységek, Az ügyfélkapcsolati rendszer folyamatai – ld. 5. melléklet) Ez alátámasztja a kérdőíves vizsgálat eredményeit.

A H4a hipotézis az adatok alapján megerősítettnek tekinthető.

Az 56. kérdésben a CRM-megoldás bevezetése kapcsán vizsgált vállalati funkcióterületek kerültek felmérésre. Ennek eredményeit a 5. táblázatban tekinthetjük meg összesítve.

Vizsgált területek									
	pénzügy	controlling	K+F	Logisztika	marketing	értékesítés	ügyfélszolgálat	termelés/ szolgáltatásnyújtás	minőségirányítás
Igen	42,9%	38,1%	33,3%	33,3%	90,5%	85,7%	90,5%	47,6%	47,6%
Nem	57,1%	61,9%	66,7%	66,7%	9,5%	14,3%	9,5%	52,4%	52,4%
Összesen	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

5. táblázat

A CRM bevezetése által érintett funkcióterületek 1

Forrás: Mester Csaba

A 5. táblázat alapján láthatjuk, hogy a CRM-et bevezetők 90,5%-a bevonta a marketing területet, 85,7%-a az értékesítést és 90,5% az ügyfélszolgálatot. Ezeken túl a vállalatok csaknem felénél megjelent a pénzügy, a termelés/szolgáltatásnyújtás és a minőségirányítás is és a válaszadók egyharmada érintette a logisztikát, K+F-et és a controllingot is.

A további elemzések alapján megállapíthatjuk, hogy a CRM rész- vagy teljes rendszer bevezetése során a válaszadók kétharmada érintette mind a három funkcióterületet. Ez igen jelentős aránynak mondható, ami még jelentősebbé válik, ha megvizsgáljuk részletesebben azokat az eseteket is, amikor csak egy vagy két terület került bevonásra a háromból. Összességében kijelenthető, hogy a vállalatok leginkább együtt alkalmazzák a három területet, mert csupán 9,5% körüli azoknak az aránya a válaszadók között, akik az értékesítést és az ügyfélszolgálatot a marketing nélkül vonták be a CRM-megoldásba és ugyanennyien nyilatkozták ezt a marketing és az értékesítés kettőse esetén az ügyfélszolgálat kihagyásával.

14,3% esetében jelent meg a marketing és az ügyfélszolgálat együtt. Nem volt olyan válaszadó, aki csak a marketing területet érintette a bevezetés során. Ugyanez mondható el az ügyfélszolgálatról és az értékesítésről is, azaz a három terület külön-külön soha nem jelent meg.

A megvizsgált vállalati területek közül kiemelkedő arányban jelentek meg a marketing, értékesítés és ügyfélszolgálati részek, de emellett egyéb funkciók is kitűntek dominánsan. Ezt a három területet görcső alá vonva azonban elmondhatjuk, hogy a válaszadók legalább kétharmada ezek mindegyikét bevonta a részleges vagy teljes CRM-megoldás kiépítésébe és ez az arány növekedett, ha a háromból legalább kettő érintettségét vizsgáltuk. Ez jelentős aránynak tekinthető, ezért kijelenthetjük, hogy a teljes vagy részleges CRM-rendszer bevezetése legalább a marketing, értékesítés és ügyfélszolgálati területeket lefedi.

Megvizsgáltam a komplex rendszert bevezetők körére is leszűkítve a kérdést. Ennek keretében a mintából kiválasztásra kerültek azok a személyek, akik a vállalat által működtetett ügyfélszolgálati rendszer körében az operatív, analitikus és kollaboratív területeket egyaránt megjelölték. Ennek a szűkített csoportnak a körében kerestem a választ arra, hogy milyen funkcióterületeket vontak be a rendszer kialakítása során.

Bevont területek	Bevonás aránya
Marketing	90,9%
Értékesítés	72,7%
Ügyfélszolgálat	90,9%

6. táblázat

A komplex CRM-rendszer bevezetése során érintett területek

Forrás: Mester Csaba

A 6. táblázatban jól látható, hogy a komplex CRM-megoldást bevezetők körében mindhárom terület bevonása nagyon magas és emellett a mélyinterjúk válaszadói tulajdonképpen kivétel nélkül említették válaszaikban az értékesítés, a marketing és az ügyfélszolgálat szerepét. Ez leginkább a panaszkezeléssel, az új ügyfelek megkeresésével és megszerzésével, a Call Centerek és személyes (többek között kiemelt ügyfelek kezelésére) ügyfélszolgálatok működtetésével kapcsolatosan merült fel. (Több kérdésblokk – ld. 5. melléklet)
Így egyértelműen kijelenthető, hogy a H4b hipotézis megerősítettnek tekinthető.

Mivel a H4a és a H4b hipotézisek egyaránt megerősítettnek tekinthetők, kimondható a T4 tézis egésze:

T4: A H4 hipotézis megerősítettnek tekinthető, mely szerint *Magyarországon a legtöbb cég esetében a nem komplex CRM-rendszerek, hanem csak részrendszerek bevezetése jellemző, azonban a komplex CRM-rendszer bevezetése legalább a marketing, értékesítés és ügyfélszolgálati területeket lefedte*

H5: A hipotézis szerint *a 3 milliárd forintnál nagyobb árbevételt elérő vállalatok ügyfélkapcsolati rendszere tartalmaz operatív és analitikus részt, és ahol az analitikus komponens jelen van, ott célirányosan foglalkoznak az adatelemzéssel.*

Az ügyfélkapcsolatok kezelésével kapcsolatos gyakorlati tapasztalataim azt mutatták, hogy a jelentősebb méretű vállalatok legtöbbször már eljutottak arra a fejlettségi szintre, hogy valamilyen modernebb vagy egyszerűbb operatív és analitikus rendszert alkalmazzanak az ügyfélkezelésük támogatására. Feltételezhető az is, hogy ha összegyűjtik a vállalkozások az ügyfelek különböző adatait, akkor erőforrást is fordítanak azok elemzésére és a vállalat tevékenységében történő hasznosításra, mert az adatelemzési tevékenység a cég számára komoly üzleti haszon realizálásának esélyét hordozza. A tapasztalataim szerint a magyar vállalatok esetében a vállalati növekedés szakaszait is figyelembe véve, a 3 milliárd forint körüli árbevétel jelent egy olyan határt, amely felett egyre inkább megjelenik az egyes funkcionális területek szétválása és ezáltal az egyes feladatok magasabb szakmai szinten való ellátása. A 3 milliárd forintnál nagyobb árbevételű vállalatok a válaszadók közül a teljes minta 49,5%-t tették ki, így tehát mutatkozott relevanciája ezen csoport vizsgálatának. Az igazolás céljából kettébontottam a fent megfogalmazott hipotézist:

H5a: *A 3 milliárd forintnál nagyobb árbevételt elérő vállalatok ügyfélkapcsolati rendszere tartalmaz operatív és analitikus részt.*

H5b: *Ahol az analitikus komponens jelen van, ott célirányosan foglalkoznak az adatelemzéssel.*

A H5a hipotézis megerősítésére először le kellett válogatni a 3 milliárd forintnál nagyobb árbevételű vállalatokat a válaszadók közül. Az ügyfélkapcsolati rendszer részegységeinek vizsgálatára újra a 40. kérdés adott lehetőséget. Ennek eredményeit a 7. táblázat tartalmazza.

Komponens	Használók aránya
Analitikus	56,8%
Operatív	81,8%
Kollaboratív	61,4%

7. táblázat

A 3 milliárd forintnál nagyobb árbevételű vállalatok CRM-rendszerének komponensei

Forrás: Mester Csaba

A 7. táblázat eredményei alapján megerősítettnek tekinthetjük, hogy a 3 milliárd forintot meghaladó árbevételű cégek ügyfélkapcsolati rendszere többnyire tartalmaz analitikus és operatív részt, hiszen mindkét érték jóval meghaladta a válaszadók számának felét, jelentős többségről beszélhetünk.

A mélyinterjúk eredményei alapján elmondhatjuk, hogy a válaszadók az operatív CRM-hez tartozó front-office feladatokat mind megemlítették az interjú során. Emellett kiderült, hogy Béta esetében folyik az analitikus CRM kiépítése, de emellett eléggé fejlett elemzési lehetőségekkel rendelkeznek. Gamma esetében megtörtént már. Alfa és Delta számára az SAP ügyféladatbázisa és egyes moduljai állnak rendelkezésre. (Ügyfélkapcsolati működés jelenlegi helyzete és jellemzői, Változtatások/fejlesztések a rendszerben, Az ügyfélkapcsolati rendszer informatikai háttere) Ezek a H5a feltételezést a kérdőíves felmérés eredményeivel együtt megerősítik.

H5a: Az adatok alapján megerősíthető.

A H5b hipotézis megerősítésére több kérdést is meg kell vizsgálnunk. A kérdőív 41, 46, 50, 51, 52. kérdése tartalmaz erre vonatkozó információkat. A 46. kérdést megvizsgálva kiderült, hogy a válaszadó vállalatok 60%-a rendelkezik az ügyfélkapcsolatokat támogató informatikai rendszerrel és ezen túl 14,6% tervezi a bevezetést, ami meglehetősen magas arány. Emellett a válaszadók 56,8%-a rendelkezik működő adattárházzal és további 12,5% tervezi annak bevezetését, ami szintén fontos szempont a hatékony ügyfélkapcsolati működésben. Az 50. kérdésre adott válaszokat elemezve azonban kiderült, hogy a válaszadók csupán 42%-a alkalmaz az adatelemzéssel célirányosan foglalkozó csoportot vagy személyt. Az 51. kérdés kapcsán megvizsgálhattuk, hogy milyen célra is használják a cégek az analitikákat. Ezt a 8. táblázatban tekinthetjük meg.

Ügyfeladat-elemzés célja	Használók aránya*
Termékfogyás-elemzés	33,3%
Akciós termékek, szolgáltatások elemzése	28,2%
Ügyfél szegmens – termékcsoport preferencia elemzés	46,2%
Látens termékigények kimutatása	17,9%
ügyfél elégedettség elemzés	76,9%
értékesítési terület teljesítmény elemzése	61,5%
web-shop elemzések	0%
Egyéb	2,6%

*A 3 milliárd forintnál nagyobb árbevételű válaszadó cégek esetében.

8. táblázat

A 3 milliárd forintnál nagyobb árbevételű vállalatok adatelemzési céljai

Forrás: Mester Csaba

Az eredményekből kitűnik, hogy a vállalatok az ügyfeladat-elemzéseket leginkább vevői elégedettség vizsgálatokra és az értékesítés teljesítményének elemzésére használják, mely célok közül az első nagy valószínűség szerint az ilyen méretű vállalatok nagy többségénél bevezetett ISO minőségirányítási rendszerek követelményeiből fakad, a második pedig az értékesítési eredmények egyszerű számontartását jelenti a legtöbb esetben. Mindezekre onnan lehet következtetni, hogy a többi, ezekkel nagyban összefüggő területek alkalmazási aránya ilyen alacsony. Állíthatjuk tehát, hogy a cégek túlnyomó részben nem használják ki az adatelemzés nyújtotta lehetőségek széles tárházát és csak a szükséges vagy legegyszerűbb analitikákat végzik működésük során. Ezt alátámasztja az is, hogy megvizsgálva a kapcsolatot az analitikus és operatív rendszerek megléte és az adatelemzést végző csoport fennállása között, az a Pearson mutató 0,217-es értékét tekintve igen gyengének mutatkozott. Ez egy nagyon nagy hiányosság, aminek a pótlásával jelentős hatékonyságnövekedést lehetne elérni.

A mélyinterjúk alanyai válaszaikkal nem támasztották alá a H5b hipotézist, mert többek között Bétánál még csak a leválogatás jelenik meg főként, az interjú időszakában folyó további rendszerbevezetésektől vártak jelentősebb elemzési lehetőségeket. Gammánál még statisztikák sincsenek a reklamációkról. Alfa munkatársai nem szívesen alkalmaznak lekérdezéseket, mert a rendszerükkel nehezen elvégezhető, az adatokhoz csak a folyamatokért felelős központi részleg (SIC) fér hozzá. (Ügyfélkapcsolati működés jelenlegi helyzete és jellemzői – ld. 5. melléklet) Mindezek az adatelemzések alkalmazásának hiányosságait bizonyítják.

A kérdőíves és mélyinterjú eredmények által a H5b hipotézist nem tekinthetjük megerősítettnek.

Mivel a H5a megerősítettnek, a H5b hipotézis pedig nem megerősítettnek tekinthető, kimondhatjuk a T5 tézist:

T5: A tézis szerint *a 3 milliárd forintnál nagyobb árbevételű elérő vállalatok ügyfélkapcsolati rendszere tartalmaz operatív és analitikus részt, de ennek ellenére kicsi azon vállalatok aránya, amely célirányosan foglalkozik az adatelemzéssel.*

H6: A hipotézis szerint *a CRM-rendszerrel nem rendelkező cégek nincsenek tisztában ügyfeleik értékével, azaz nem tudják azonosítani kik a jövedelmező ügyfelek és nem tudják megbecsülni egyes ügyfelek várható élettartamát, az ügyfél lemorzsolódás okait. A CRM-rendszert használó cégek azonban képesek minderre.*

A modern ügyfélkapcsolati rendszerrel rendelkező cégek számos olyan információhoz hozzájutnak vállalati működésük során, melyek a CRM-megoldás létezése nélkül nem lenne lehetséges. Ennek megfelelően a CRM-rendszert nem birtokló vállalkozások jelentős versenyhátrányba kerülhetnek, hiszen számos, az ügyfeleikre vonatkozó adatot nem tudnak generálni megfelelő háttértámogatás híján.

A hipotézis megerősítéséhez el kellett választani azokat a cégeket, amelyek semmilyen CRM-rendszerrel nem rendelkeztek, azaz sem teljes, sem részleges megoldás nem volt a birtokukban. Ezeknek az aránya a megkérdezettek között 11,3% volt. Azok a vállalatok, akik modern értelemben is elfogadott CRM-rendszert birtokoltak, a minta 21,65%-át tették ki.

A kérdőív 29. kérdése alapján vizsgálatot folytattam arra nézve, hogy milyen méréseket végeznek, milyen típusú nyilvántartásokat vezetnek a CRM-rendszert nem működtető vállalatok. Ennek eredményei láthatók a 9. táblázatban, melyek egyértelműen tükrözik, hogy két kiemelkedő terület van mindössze, a meglévő és az új ügyfelek számának és arányának követése, de ezeket nem alkalmazza a csoportba tartozók fele sem. A többi terület még jobban elmarad ezektől és elhanyagolható az ilyen méréseket végzők aránya. Ez már alátámasztja, hogy a CRM-rendszerrel nem rendelkező cégek nem tudják azonosítani a lemorzsolódó ügyfeleiket és azt az okot sem, hogy már miért nem veszik igénybe szolgáltatásaikat. Ezzel szemben a CRM-rendszert használók körében ezek az előző csoportban mért arányok legalább megduplázódtak minden tekintetben, de olyan mutató is van, ahol több mint háromszorosára nőtt az arány. A CRM-megoldás alkalmazásával tudatosan és eredményesen vizsgálják az egyes célcsoportok alakulását. Ezt a 10. táblázat szemlélteti.

Mérések, nyilvántartások típusai	Alkalmazók aránya
Új ügyfelek száma, aránya	36,4%
meglévő ügyfelek száma, aránya	45,5%
lemorzsolódott ügyfelek száma, aránya	27,3%
ügyfélprofil-elemzés	27,3%
ügyféllojalítás-elemzés	9,1%
kapcsolatfelvételi gyakoriság	0%
termékskála elemzés	27,3%
vásárlói magatartás elemzés	18,2%

9. táblázat

Az ügyfelekkel kapcsolatos mérések, nyilvántartások típusai a CRM-rendszert nem alkalmazó vállalatoknál

Forrás: Mester Csaba

Mérések, nyilvántartások típusai	Alkalmazók aránya
Új ügyfelek száma, aránya	71,40%
meglévő ügyfelek száma, aránya	90,50%
lemorzsolódott ügyfelek száma, aránya	52,40%
ügyfélprofil-elemzés	57,10%
ügyféllojalítás-elemzés	33,30%
kapcsolatfelvételi gyakoriság	57,10%
termékskála elemzés	61,90%
vásárlói magatartás elemzés	42,90%

10. táblázat

Az ügyfelekkel kapcsolatos mérések, nyilvántartások típusai a CRM-rendszert alkalmazó vállalatoknál

Forrás: Mester Csaba

Mivel minimális az ügyfélprofil-elemzést, vásárlói magatartás elemzést és ügyféllojalitást végzők aránya, ezáltal kijelenthető, hogy ezen csoportba tartozó vállalatok nincsenek tisztában ügyfeleik értékével. Ezt alátámasztja a 18. kérdés feldolgozása során nyert információ, miszerint a csoportba tartozó vállalatok mindössze 27,3%-a szegmentálja ügyfeleit, 18,2% kezel kiemelt ügyfeleket, de szegmentáció nélkül és 54,5% egyáltalán nem értelmez ügyfélszegmenseket. Ezzel szemben a CRM-rendszert birtoklók mindössze 4,76%-a nem szegmentál és 47,62% szegmentáció nélkül, kiemelt ügyfeleket kezel és ugyanennyien alkotnak ügyfélcsoportokat. Ez a különbség is jól mutatja az ügyfélkapcsolati rendszer hatását az ügyfélkezelésben.

A 19. kérdés vizsgálata során kiderült, hogy a CRM-et nem működtető vállalatok 91%-a nem értelmez vevői életciklust. Mint az eddigiek során, itt is hasonló eltéréseket tapasztalunk a CRM-et használóknál, ugyanis az ő csoportjukban 38,1%, azaz a másik vizsgált szegmens majdnem négyszerese tartja számon vevői életciklusának alakulását.

Mindezeket egybevetve, azaz hogy az ügyfélkapcsolati rendszert nem alkalmazó vállalatok elenyésző mértékben végeznek ügyfélkapcsolati méréseket és nyilvántartásokat, alig-alig értelmeznek ügyfélszegmenseket és nem foglalkoznak a vevői életciklus mérésével, kijelenthető, hogy a CRM-rendszerrel nem rendelkező cégek nincsenek tisztában ügyfeleik értékével, azaz nem tudják azonosítani a jövedelmező ügyfeleket és nem tudják megbecsülni egyes ügyfeleik várható élettartamát, az ügyfél lemorzsolódás okait. Mindemellett a CRM-rendszert birtokló cégek esetében ez a helyzet sokkal kedvezőbb, ott már az alapvető elemzéseket a legtöbb helyen elvégzik és a speciális területek vizsgálata is magas arányban igaz.

A mélyinterjú során kiderült, hogy Alfa SAP-ISU rendszere alkalmas az ügyfelek szegmentálására, lehet belőle kampányokat indítani és ügyfélértékelésre is használható. Béta rendelkezik adattárházzal és rendszere képes az ebben tárolt ügyfeladatok széles körű elemzésére, széles skálájú lekérdezésére, az ügyfelek értékelésére. A vevők viselkedését analizálva meg tudják állapítani az elvándorlás okait is. Gamma személyes ügyfélkezelést folytat, nála nem ilyen mélységig elemezhetők az adatok, de a key-account managerek képesek következtetések levonására. Delta mélyen és alaposan elemzi ügyfeleit az SAP segítségével és kevés számú ügyfelének értékét pontosan ismeri. (Az ügyfélkapcsolati rendszer informatikai háttere – ld. 5. melléklet) A válaszok alátámasztják a H6 feltételezést.

T6: A H6 hipotézis megerősítettnek tekinthető, mely szerint *a CRM-rendszerrel nem rendelkező cégek nincsenek tisztában ügyfeleik értékével, azaz nem tudják azonosítani kik a jövedelmező ügyfelek és nem tudják megbecsülni egyes ügyfeleik várható élettartamát, az ügyfél lemorzsolódás okait. A CRM-rendszert használó cégek azonban képesek minderre.*

HUMÁN BEFOLYÁS A CRM-RENDSZEREKKEL KAPCSOLATBAN

H7: A hipotézis szerint *a CRM-rendszer bevezetésre irányuló projektek indítása ugyan az esetek nagy részében a piaci verseny, mint külső tényező miatt következik be, azonban a bevezetésben belső tényezőként szerepet játszik, hogy a felsővezetők támogatása a projekt tervezési és megvalósítási szakaszában magas szintűnek mondható.*

Alapvető fontosságú a napjaink erősen konkuráló piacain működő vállalatok ügyfélkapcsolati megoldásainak állandó fejlesztése, amit a piaci verseny motivál. A CRM-projektek kapcsán is az egyik legnagyobb buktatót a vezetői támogatás elvesztése jelenti. A hipotézist kettébontva:

H7a: *A CRM-rendszer bevezetésre irányuló projektek indítása az esetek nagy részében a piaci verseny miatt következik be.*

H7b: *A felsővezetők támogatása a projekt tervezési és megvalósítási szakaszában magas szintűnek mondható.*

A CRM-rendszer bevezetését indokló okokat taglaló 54. kérdés vizsgálata kapcsán kiderült, hogy a mintában szereplő vállalatok 70%-át a verseny fokozódása motiválta a projekt elindításában. Alig 5%-ot tett ki a választ megtagadók aránya.

A kérdőívek elemzéseinek eredményeképpen kijelenthető, hogy a CRM-rendszerek bevezetését leginkább a piaci verseny motiválja. Ezt alátámasztják a mélyinterjúk adatai is, miszerint a rendszerek fejlesztése egyértelműen piaci nyomásra indult. Alfa esetében nyomós

ok volt a már említett liberalizáció. Béta vezetői is a CRM-et szánják a növekedés alapjául. Gamma új ügyfelek megszerzésére és a jelenlegiek jobb kiszolgálására készül, Delta pedig az iparágában jellemző nagyon erős konkurencia miatt akarja vevőit minél hatékonyabban kiszolgálni. (A rendszer működtetésének céljai, Az ügyfélkapcsolat kezelő rendszer működésének előzményei... – ld. 5. melléklet) Mindezek által a H7a hipotézis megerősítettnek tekinthető.

Az 59. és 60. kérdés kapcsán megvizsgáltam a felsővezetői támogatás mértékét a projekt tervezési és végrehajtási szakaszában. Ennek eredményeit a 11. és 12 táblázatban szemléltetem.

A CRM-rendszer bevezetésének támogatói a tervezési szakaszban

Szereplő	Teljes támogatás	Részleges támogatás
Felsővezető	78,9%	15,8%
Középvezető	63,2%	31,6%
Alkalmazott	38,9%	44,4%

11. táblázat
Forrás: Mester Csaba

A CRM-rendszer bevezetésének támogatói a bevezetési szakaszban

Szereplő	Teljes támogatás	Részleges támogatás
Felsővezető	70,6%	17,6%
Középvezető	64,7%	29,4%
Alkalmazott	52,9%	47,1%

12. táblázat
Forrás: Mester Csaba

Az említett kérdéseket a megkérdezettek 80-90%-a megválaszolta. A válaszadók arányában láthatjuk, hogy nagyon magas a felsővezetői támogatás aránya a projekt mindkét szakaszában, a tervezési időszak kis mértékben meg is haladja a bevezetést, de a valamilyen szintű támogatás aránya mindkét esetben 90% körüli értéket képvisel. Az is kitűnik, hogy a felsővezetők támogatása meghaladja a középvezetőkét is és az alkalmazottak esetében beszélhetünk a legalacsonyabb arányról, de összesítve az sem tekinthető negatívnak. A CRM-megoldások bevezetésével kapcsolatos információkkal rendelkező interjúalanyok kiemelkedően magas felsővezetői támogatásról számoltak be. Ez leginkább Béta és Gamma esetében merült fel. A másik két cég fejlesztései jóval korábban zajlottak, de a vezetők ott is meghatározónak tartották az ügyfélkezelés támogatását. (A CRM helye és szerepe a vállalati stratégiában – ld. 5. melléklet) Ezen vizsgálatok lefolytatása után igazoltnak tekinthető, hogy a felsővezetők támogatása mind a tervezési, mind a bevezetési szakaszban jelentős, így a H7b hipotézis megerősítettnek tekinthető.

T7: A H7 hipotézis megerősítettnek tekinthető, mely szerint *a CRM-rendszer bevezetésre irányuló projektek indítása ugyan az esetek nagy részében a piaci verseny, mint külső tényező miatt következik be, azonban a bevezetésben belső tényezőként szerepet játszik, hogy a felsővezetők támogatása a projekt tervezési és megvalósítási szakaszában magas szintűnek mondható.*

H8: A hipotézis szerint, *amely cégek esetében profitábilis ügyfélkapcsolat kezelésről beszélhetünk, azok ügyfélkapcsolati területeken tevékenykedő dolgozóiknál alkalmazznak anyagi és erkölcsi ösztönzést.*

A feltételezés szerint a humán tényezők hatása igen jelentős az ügyfélkapcsolati rendszer működésének színvonalára. Ugyanezt megfordítva, akkor funkcionál megfelelően egy megoldás, ha az ügyfelekkel foglalkozó dolgozók támogatják és törekszenek a tökéletes használatra. Ez pedig akkor jelenik meg leginkább, ha az egyén részesévé válhat a rendszernek és megfelelő motivációt alkalmaznak irányába. A hipotézis megerősítésére meg kell határozni, hogy mit is értünk profitábilis ügyfélkapcsolat kezelés alatt. Ennek alapvető paramétereit meghatározhatjuk a kérdőív 65. kérdése kapcsán. Ezek a következők:

- Az ügyfélkapcsolatok fejlesztése nélkül a vállalat versenyhátrányba került volna a piacon.
- A CRM rendszer bevezetésével nőtt a vállalat nyeresége.
- Az ügyfélkezelés színvonala jelentősen javult az ügyfélkapcsolati megoldás bevezetését követően.
- A CRM rendszer bevezetésével nőtt az ügyfelek részéről a vállalat iránti elkötelezettség.
- A CRM rendszer bevezetésével nőtt a marketingakciók hatékonysága.
- A CRM rendszer bevezetésével nőtt a vállalati költséghatékonyság.
- A CRM rendszer bevezetésével javult a vállalat piaci pozíciója.
- A CRM rendszer bevezetésével csökkent a lemorzsolódó ügyfelek száma.

Ezeknek a paramétereknek a megjelenését tekinthetjük át a 13. táblázatban.

Paraméter	Teljesülési arány a válaszadók százalékában
Az ügyfélkezelés színvonala jelentősen javult az ügyfélkapcsolati megoldás bevezetését követően	70,6%
Az ügyfélkapcsolatok fejlesztése nélkül a vállalat versenyhátrányba került volna a piacon.	72,2%
A CRM rendszer bevezetésével csökkent a lemorzsolódó ügyfelek száma.	76,4%
A CRM rendszer bevezetésével nőtt a vállalat nyeresége.	75%
A CRM rendszer bevezetésével nőtt a marketingakciók hatékonysága.	47,1%
A CRM rendszer bevezetésével nőtt a vállalati költséghatékonyság.	41,1%
A CRM rendszer bevezetésével nőtt az ügyfelek részéről a vállalat iránti elkötelezettség.	46,6%
A CRM rendszer bevezetésével javult a vállalat piaci pozíciója.	47,1%

13. táblázat

Az eredményes ügyfélkapcsolati rendszer paraméterei és teljesülésük

Forrás: Mester Csaba

Mint látható a rendszer eredményes működésére vonatkozó paraméterek első négy eleme igen magas arányban teljesült a működésben. A második csoportban lévő négy elemnél alacsonyabb értékeket találunk, ami leginkább annak tudható be, hogy itt jelentős számú válaszadó 35-50%-os arányban a „nincs információ” kategóriát jelölte be, azaz nem volt abban a pozícióban, hogy egyértelműen állást foglaljon. Így az első négy paraméter figyelembevételével végeztem el a vizsgálatot, azaz a válaszadókból leválogatásra kerültek az eredményes ügyfélkapcsolati rendszert működtetők. Ez alapján a négy paraméter alapján létrejött egy új változó, melyben az eredményes és a kevésbé eredményes CRM rendszert működtetők elkülöníthetők lettek. A sikeres megoldás alkalmazása és a motiváció típusa között vizsgáltam a kapcsolatot. A vizsgálat eredményeképpen meglepő adatokkal szembesülhetünk. Eszerint viszonylag gyenge a kapcsolat a sikeres működtetés és az ösztönzés között, valamint ugyan a sikeres ügyfélkapcsolati megoldást alkalmazók 62,5% használ erkölcsi ösztönzést, azaz majdnem kétharmada a válaszadóknak, azonban az anyagi ösztönzés aránya csupán 43,8%-nál jelenik meg. Ez azt jelenti, hogy nem feltétlenül függ össze a sikeres ügyfélkapcsolati rendszer működtetése az anyagi ösztönzéssel, hanem inkább az erkölcsivel. Ennek megfelelően a H8 hipotézist el kell vetni, azaz az eredményes ügyfélkapcsolati megoldást üzemeltető cégek nem feltétlenül alkalmaznak ügyfélkezeléssel foglalkozó dolgozóiknál anyagi ösztönzést. Ezt támasztja alá a mélyinterjú alanyainak elmondása, mely szerint csupán Alfa esetében jelenik meg a negatív és pozitív anyagi ösztönzés, a többi vállalat esetében ez egyáltalán nem jellemző. (Az ügyfélkezelők teljesítményével kapcsolatos ügyfélvisszajelzés és egyéni teljesítményértékelés a CRM területén – ld. 5. melléklet)

T8: A H8 hipotézis vizsgálatát követően kiderült, hogy az adatok nem erősítik meg a feltételezést és a következő tézist tudjuk ez alapján megerősítettnek tekinteni: ***amely cégek esetében profitábilis ügyfélkapcsolat kezelésről beszélhetünk, azok ügyfélkapcsolati területeken tevékenykedő dolgozóiknál nem feltétlenül alkalmaznak anyagi ösztönzést.***

CSATORNAPOLITIKA

H9: A 3 milliárd forintnál nagyobb árbevételt elérő, pénzügyi területen és közüzemi szolgáltatóként tevékenykedő cégek nagy többsége rendelkezik Call Centerrel, E-mail-es ügyfélszolgálattal, WEB eléréssel és személyes ügyfélszolgálattal, azonban ezen vállalatok csupán kis hányada képes az ebből fakadó jelentős költségelnyök tudatos realizálására, mert kevesen vizsgálják, hogy az ügyfelek az egyes csatornákat milyen arányban használják a kommunikációra.

A csatornapolitika egy igen jelentős kérdés az ügyfélkapcsolatok tekintetében, hiszen az ügyfélélegedtségben és ezáltal a lojalításban is meghatározó tényező, hogy az ügyfél megtalálja-e azt az utat a vállalattal történő kapcsolatfelvétel során, ami számára a legmegfelelőbb. Ezért a jelentős ügyfélkörrel rendelkező cégek, mint például a közüzemi szolgáltatók vagy pénzügyi szolgáltatók (pl. bankok, biztosítók), akiknek fontos, hogy az ügyfélkapcsolati csatornák a legmagasabb színvonalon funkcionáljanak, igyekeznek minél több lehetőséget az ügyfél rendelkezésére bocsátani és a forgalmat szinte észrevétlenül, de az olcsóbb, gyorsabb ügykezelést lehetővé tevők felé terelni és ezzel jelentős költségelnyök elérésére képesek. Természetesen az ügyfélkapcsolati csatornák széles körű rendelkezésre állása csak akkor biztosítható, ha a cég megfelelő anyagi háttérrel rendelkezik, hiszen az ezekhez szükséges berendezések, technológiák igen költségesek (pl. call centerek felszerelése,

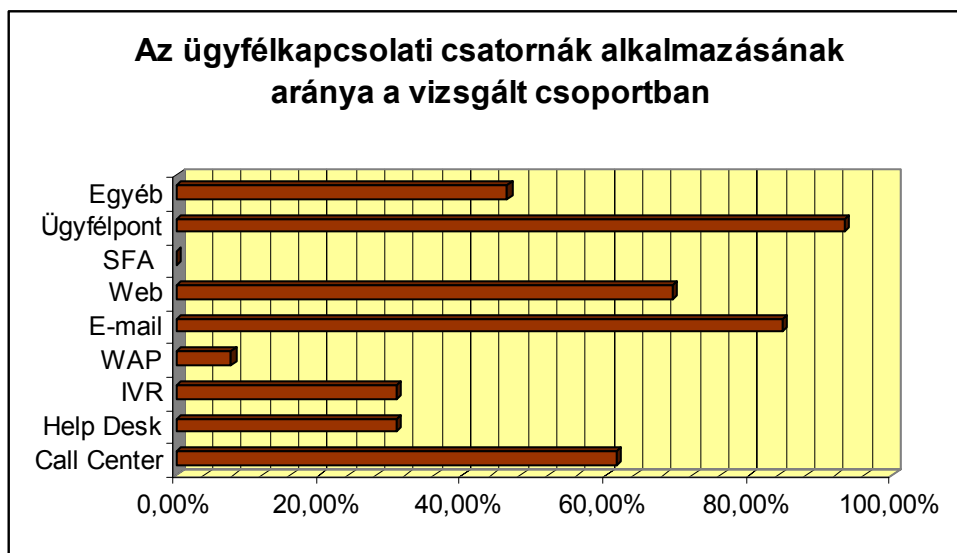
stb.), ezért a gyakorlati tapasztalat az, hogy a 3 milliárd forintnál kisebb árbevételű vállalatok kevésbé képesek ezek beszerzésére. Mindemellett ahogyan már a T5 tézissel kapcsolatosan is említésre került, a magyar vállalatok esetében a vállalati növekedés szakaszait is figyelembe véve, a 3 milliárd forint körüli árbevétel jelent egy olyan határt, amely felett egyre inkább megjelenik az egyes funkcionális területek szétválása és ezáltal az egyes feladatok magasabb szakmai szinten való ellátása. A 3 milliárd forintnál nagyobb árbevételű vállalatok a válaszadók közül a teljes minta 49,5%-t tették ki, ebből leválogatva a pénzügyi és közüzemi szolgáltatói területen tevékenykedőket, a teljes minta 13,4%-kát jelentő részmintához jutottunk, melyen elvégzésre került a vizsgálat. Ezeknek megfelelően tehát mutatkozott relevanciája ezen csoport vizsgálatának. A hipotézist kettébontva vizsgáltam:

H9a: A 3 milliárd forintnál nagyobb árbevételű elérő, pénzügyi területen és közüzemi szolgáltatóként tevékenykedő cégek nagy többsége rendelkezik Call Centerrel, E-mail-es ügyfélszolgálattal, WEB eléréssel és személyes ügyfélszolgálattal.

H9b: A 3 milliárd forintnál nagyobb árbevételű elérő, pénzügyi területen és közüzemi szolgáltatóként tevékenykedő vállalatok csupán kis hányada képes a csatornapolitikából fakadó jelentős költségelőnyök tudatos realizálására, mert kevesen vizsgálják, hogy az ügyfelek az egyes csatornákat milyen arányban használják a kommunikációra.

A H9a hipotézis bizonyítására először le kellett válogatni első lépésként a 3 milliárd forintnál nagyobb árbevételű cégek körét, második lépésben pedig az ezek között pénzügyi és közszolgáltató területeken működőket. Ezek után megvizsgáltam a 31. kérdés eredményeit, melyek a következő ábrán kerültek bemutatásra. Ez eredményezte a korábbiakban említett részmintát, mely a teljes minta 13,4%-át tette ki.

Az ábrán szemléletes, hogy a személyes ügyfélszolgálat (ügyfélpont), call center, e-mail és web alkalmazása mennyire kiemelkedik a csatornák közül.



7. ábra

Az ügyfélkapcsolati csatornák alkalmazásának aránya a vizsgált csoportban

Forrás: Mester Csaba

A 32. kérdés keretében megvizsgáltam, hogy milyen típusú ügyfélszolgálati tevékenységet folytatnak a csoportba tartozó vállalatok. Ennek eredményei talán még kiugróbban bizonyítják az előzőekben bemutatottakat. A 14. táblázatban foglaltam össze az adatokat.

Ügyfélszolgálat típusa	Alkalmazás aránya
Call Center	81,8%
Személyes ügyfélszolgálat	90,9%
Internetes ügyfélszolgálat	63,6%

14. táblázat

A különböző típusú ügyfélszolgálatok alkalmazása a vizsgált csoportban

Forrás: Mester Csaba

Kitűnik, hogy a vállalatok meghatározó többsége, azaz kétharmada vagy annál is magasabb aránya használja a személyes, telefonos és internetes ügyfélszolgálatot a 3 milliárd forintot meghaladó árbevéttel rendelkező pénzügyi és közüzemi szolgáltató vállalatok csoportjában. Ezt, illetve 31. kérdés eredményeit figyelembe véve, mely szintén az említett ügyfélkapcsolati csatornák használatának magas arányát bizonyította, megállapíthatjuk, hogy az adatok a H9a feltételezést megerősítik. Ezt alátámasztja a mélyinterjú két érintett alanyának nyilatkozata is. Mindkettőjük árbevétele meghaladja a 3 milliárd forintot. Alfa (közüzemi szolgáltató) mind Call Centerrel, mind személyes és internetes ügyfélszolgálatlaltal, valamint webes eléréssel is rendelkezik. Béta (pénzügyi szolgáltató) nem üzemeltet klasszikus Call Centert, de személyes ügyfélkezelői telefonos hívásokat is fogadnak, e-mailben és weben elérhetők. (Az ügyfélkapcsolat kezelés megjelenése a szervezeti egységekben és annak alrendszerei – ld. 5. melléklet)

A H9b feltételezés megerősítésére a 32. kérdésre adott válaszokat kellett elemezni, melyben a válaszadóknak arról kellett információt szolgáltatniuk, hogy mérik-e milyen arányban használják ügyfeleik az egyes csatornákat és pozitív válasz esetén rákérdeztem a konkrét arányokra is. A 3 milliárd forintot meghaladó árbevéttel rendelkező pénzügyi és közüzemi szolgáltató vállalatok csoportjában végzett vizsgálat azt mutatja, hogy a cégek 53,8%-a, azaz kb. fele figyeli, hogy mely csatornák milyen szinten vannak kihasználva. A keresztátlás vizsgálat kimutatta, hogy a vizsgált csoportban sokkal nagyobb valószínűséggel (~54%) mérik a csatorna-kihasználást, mint az ezen kívül eső vállalatok körében (29,3%). Az adatok tehát cáfolják a hipotézist, miszerint a 3 milliárd forintnál nagyobb árbevételt elérő, pénzügyi területen és közüzemi szolgáltatóként tevékenykedő vállalatok csupán kis hányada vizsgálja, hogy az ügyfelek az egyes csatornákat milyen arányban használják a kommunikációra, mert ez az arány 50% körüli. Az interjúkból az derül ki, hogy Alfa nagyjából tisztában van ügyfelei csatornahasználatával, próbálja őket tudatosan az internet felé terelni. Béta nem tért ki nyilatkozatában erre a kérdésre, de egyéb elmondásai alapján az körvonalazódik, hogy nem végez ezirányú vizsgálatokat. (Az ügyfélkapcsolat kezelés megjelenése a szervezeti egységekben és annak alrendszerei – ld. 5. melléklet) A H9b feltételezés nem lett megerősítve.

H9a: A hipotézis megerősítettnek tekinthető.

H9b: A hipotézis nem tekinthető megerősítettnek.

T9: A hipotézis úgy lenne megerősített, ha a következőképp hangzana: *A 3 milliárd forintnál nagyobb árbevételű elérő, pénzügyi területen és közüzemi szolgáltatóként tevékenykedő cégek nagy többsége rendelkezik Call Centerrel, E-mail-es ügyfélszolgálat, WEB eléréssel és személyes ügyfélszolgálat, és ezen vállalatok hozzávetőleg fele képes az ebből fakadó jelentős költségelők tudatos realizálására, mert ilyen arányban vizsgálják, hogy az ügyfelek az egyes csatornákat milyen megosztásban használják a kommunikációra.*

ADATKEZELÉS

H10: A hipotézis szerint csak abban az esetben előnyös pénzügyi szempontból egy vállalat számára adattárház létesítése, amennyiben biztosítható technikailag a különböző ügyfélpontokon tevékenykedő ügyfélkapcsolati munkatársak számára az ehhez való azonos szintű hozzáférés, ezért az ilyen rendszert működtető szervezet ezt lehetővé is teszi.

Az adattárház kiemelkedően fontos eleme az ügyfélkapcsolati megoldásnak, amely minden ügyfélinformációt tartalmaz, elemzési lehetőségeket biztosít és az adatbányászat forrásul szolgál. Az innen kinyert információk tehetik hatékonyabbá a vállalat értékesítési tevékenységét, marketingkampányait és ügyfélszolgálati folyamatait. Alapvető fontosságú az is, hogy az adattárházból kinyert ismeretek eljussanak a munkatársakhoz és ráadásul mindenkihez ugyanúgy jussanak el, ugyanabban az időben. Ez igazán a különböző ügyfélcsatornákon való megkeresések esetében lényeges, hiszen egy ügyfél két különböző csatornán azonos felvilágosítást kell, hogy kapjon, nem lehet parányi eltérés sem. Az állítás kimondja, hogy ha egy vállalat adattárházat működtet, akkor biztosítja az ehhez való hozzáférést is az egyes ügyfélpontokon tevékenykedő munkatársak számára. A hipotézis megerősítésére a kérdőív 46. és 47. kérdése nyújt lehetőséget.

A válaszadók 91,8%-a válaszolta meg az adattárház létezésére vonatkozó kérdést és a válaszadók 53,9%-a pozitív választ adott. Ez azt jelenti, hogy magyar vállalatok jelentős aránya, több mint fele rendelkezik adattárház-megoldással, melyet 1983 és 2005 között vezettek be, a legtöbben 2004-ben. Az adattárházzal nem rendelkező válaszadók további 25%-a úgy nyilatkozott, hogy tervezi a bevezetést.

Az adattárat birtokló cégek csoportjában vizsgáltam az azonos szintű hozzáférés kérdését. Eszerint az itt válaszadók mintegy 87%-a biztosítja a betekintést munkatársainak az adattárba. A vizsgálat tehát nagy biztonsággal megerősítette, hogy az adattárházzal rendelkező vállalatok biztosítják a rendszerhez való hozzáférést a különböző ügyfélkapcsolati pontokon tevékenykedő ügyfélkezelő kollégáik számára.

A mélyinterjúk során Alfától és Bétától kaptam erre vonatkozó információt. Az előbbi esetben egy központi szerveren található az adatbázis, melyen egy saját fejlesztésű programot futtatnak a közvetlen lekérdezések biztosítására. Ezzel kiküszöbölik a központi fejlesztő részlegtől való folyamatos függő viszonyt. Béta esetében 1-2 ezzel a feladattal megbízott kolléga teljesíti a munkatársak adatkerési igényeit. Így tehát az alkalmazottak mindkét cég esetében hozzáférnek az adatokhoz. (Az ügyfélkapcsolat kezelés megjelenése a szervezeti egységekben és annak alrendszerei – ld. 5. melléklet)

H10: A hipotézis megerősítettnek tekinthető, azaz:

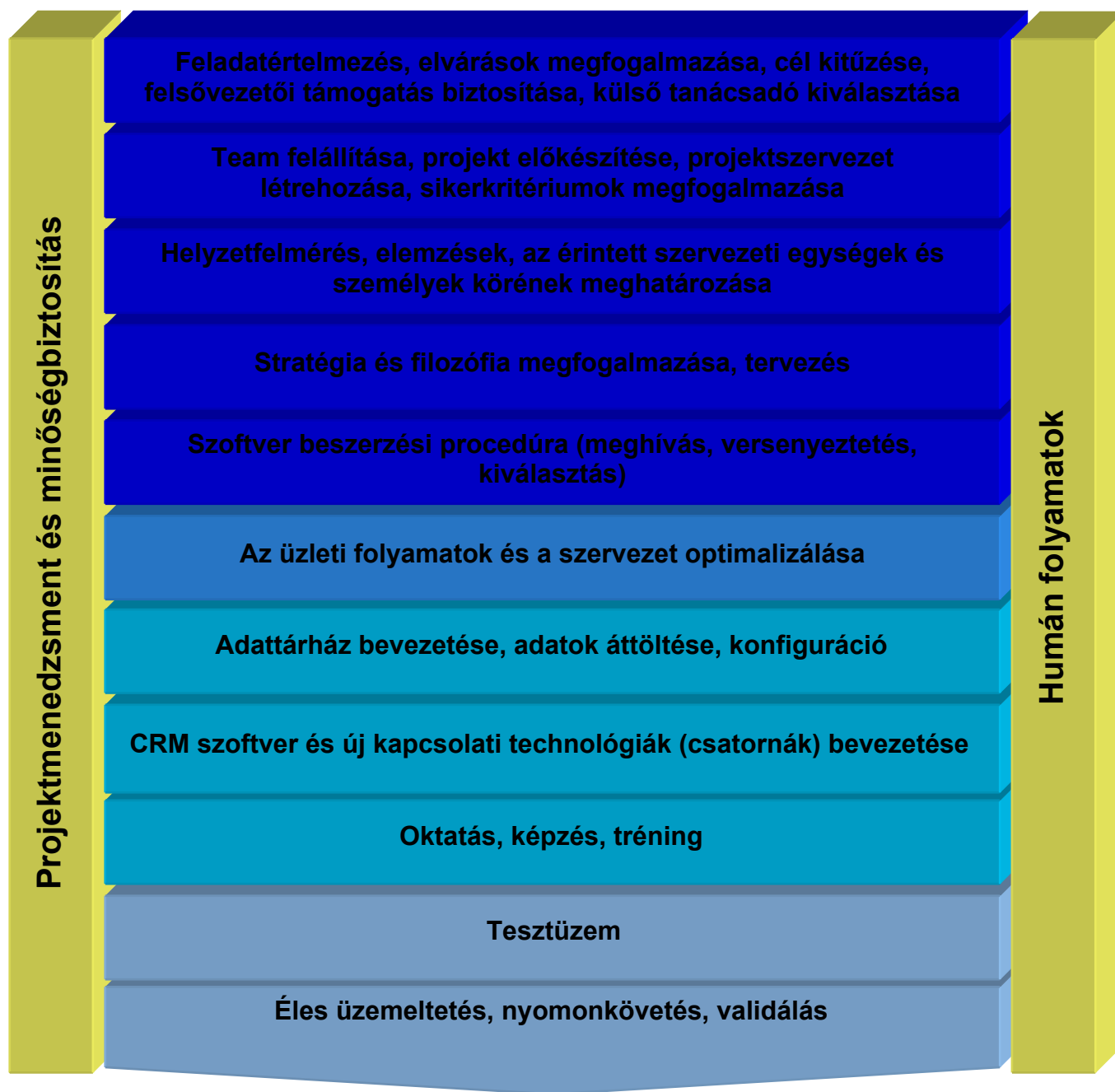
T10: Csak abban az esetben előnyös pénzügyi szempontból egy vállalat számára adattárház létesítése, amennyiben biztosítható technikailag a különböző ügyfélpontokon tevékenykedő ügyfélkapcsolati munkatársak számára az ehhez való azonos szintű hozzáférés, ezért az ilyen rendszert működtető szervezet ezt lehetővé is teszi.

MÓDSZERTAN

H11: Mivel a CRM-rendszerek bevezetésének más informatikai rendszerek bevezetéséhez képest speciális követelményei vannak, szükséges egy olyan módszertan azonosítása, mely ezeket a különleges feltételeket kielégíti. Erre alkalmasnak mutatkozik az az előkészítés, változtatások, bevezetések és üzemeltetések fázisokból álló 11 lépéses CRM-specifikus tevékenységsorozat, mely magas szintű humán folyamatkezeléssel, projektmenedzsmenttel és minőségbiztosítással támogatva megfelelő és hatékony általános folyamatmodellként szolgál egy ügyfélkapcsolati rendszer implementációjához.

A módszertan nem más, mint egy komplex probléma megoldására szolgáló terv, mely szakaszonként és elemenként kínál megoldási javaslatokat. Eszerint az adott CRM bevezetési módszertan négy fő szakaszra bontható. Az egyes szakaszok tulajdonképpen összefüggő lépések sorozatát rejtik magukban és lehetőséget nyújtanak arra, hogy a projektmenedzsment során az egyes szakaszok végén mérföldköveket lehessen megfogalmazni és ellenőrizni lehessen egy összefüggő részfolyamat lezárultát. Az első szakasz az első öt lépést foglalja magában, a második szakasz a 6. lépést, a harmadik szakasz a 7., 8. és 9. lépést, míg a negyedik szakasz a 10. és 11. lépést takarja.

Mint látható, a szakaszonkénti felosztás itt már a maga részleteiben megjelenik, láthatóak az elkülönülő lépések, melyek egymásra épülve, logikai láncot alkotva vezetnek az előzetesen kitűzött cél teljesüléséhez. Az egymás után következő tevékenységen túl meg említeni két fontos további funkciót, melyek végig áthatják a projekt folyamatát. Ezek a projektmenedzsment és minőségbiztosítás, valamint a humán folyamatok, melyek folyamatos odafigyelést és maximális erőfeszítést igényelnek a projekt színvonalának biztosítása érdekében.



8. ábra
A CRM bevezetési módszertan lépései
 Forrás: Mester Csaba

Projektmenedzsment és minőségbiztosítás

Ez a két tevékenység jellegéből következően nem egyes szakaszok között vagyok azok után következik, hanem a projekt teljes folyamatát végigkíséri. A projektmenedzsment magas színvonalát a projekt vezetőjének vagy vezetőinek szakértelme és tapasztalata, valamint a projektmenedzsment gyakorlatban bevált megközelítéseinek, ökölszabályainak alkalmazása garantálja. A projekt során a szakmai feladatok ellátása és a projekt zökkenőmentes lefutása, a

feladatkörök együttes és egymásra épülő módon történő irányítása és ellenőrzése, valamint a dokumentációmenedzsment fennakadásmentesen megvalósul.

A minőségbiztosítás ezzel szervesen összekapcsolódik, fő célja, hogy a teljes feladatvégrehajtás során megfelelő biztonsággal, a végeredményt biztosító magas hatékonysággal kerüljön kivitelezésre minden projektetem.

Humán folyamatok

A projekt végeredményének érdekében fontos a humán tényező szerepét kiemelten kezelni. A változással szembeni ellenállás számos szinten és formában jelentkezhet, amit a lehető leggyorsabban és leghatékonyabban kell elhárítani. Ehhez jó néhány eszköz áll rendelkezésre, de elsőként mindig ajánlott a legkevésbé drasztikus és a legkisebb beavatkozást igénylőket alkalmazni. Célravezető a vállalat teljes alkalmazotti körének folyamatos tájékoztatása a projekt okairól és céljairól, mely során a valóságnak megfelelő információk átadásával lehet a végeredmény szempontjából legjobb eredményt elérni. A projekt sikerét hátráltató és akadályozó híresztelések, pletykák és mendemondák elkerülése érdekében azon dolgozók informálása is ajánlott, akik csak egy későbbi szakaszban vagy akár egyáltalán nem kerülnek kapcsolatba a rendszerrel. A tájékoztatás rendszeressége a projekt részeredményeinek bemutatására szolgáló lehetőséget hivatott megteremteni, mely prezentálja a felsővezetés kiállását az elvégzendő feladatok szükségessége mellett.

A humán folyamatok kézben tartása és folyamatos ellenőrzése ugyanilyen fontos a projekt teamben dolgozó kollégák között. A rendszeres visszajelzések és teljesítményértékelések alkalmazásával lehetőség nyílik egy hatékonyan működő gárda kialakítására, mely a projekt kapcsán felmerülő feladatokat a lehető legmagasabb szinten hajtja végre.

A módszertan CRM-specifikus lépései a következő tevékenységeket tartalmazzák:

1. Feladatértelmezés, elvárások megfogalmazása, cél kitűzése, felsővezetői támogatás biztosítása, külső tanácsadó kiválasztása

Egy CRM rendszer bevezetése jelentős fejlődési, fejlesztési lehetőségeket rejt magában egy vállalat számára, amennyiben az a megfelelő üzleti átalakításokkal (szervezeti, folyamatbeli változások) együtt kerül kialakításra. Ahhoz azonban, hogy a rendszer bevezetése sikeres lehessen, számos feltételnek teljesülnie kell már a projekt kezdeti szakaszában. Egy CRM rendszer sikeres bevezetése kiemelkedő értékteremtő potenciállal kecsegtet, de nem kezelhető elszigetelten a többi tényezőtől, mert a csupán rendszerközpontú megközelítés lényegesen csökkentheti a várható hasznokat. A projekt tényleges megkezdése előtt fel kell mérni a teljes szervezetet átfogó CRM-mel kapcsolatos folyamat és szervezeti elvárásokat és le kell képezni ezeket a projekt szintjére is. Csak egy, a lokális értékek helyett a globális vállalati értékek megcélzását szem előtt tartó megközelítés termelheti ki azokat az eredményeket, amik potenciálisan a CRM-ben rejlenek.

2. Team felállítása, projekt előkészítése, projektszervezet létrehozása, sikerkritériumok megfogalmazása

A feladatcsoport célja, hogy kijelölje a projekt szereplőit, felállításra kerüljön a projektteam és a projektvezetés, valamint a projekt kivitelezéséhez szükséges humán háttér biztosítva legyen. Meg kell teremteni a projekt működését biztosító projektszervezet kereteit.

A rendszer bevezetését egy projekt-csapat végzi, melynek tagjai a cég munkatársai, valamint külső tanácsadók és szakértők. A projekt-csapatot két projektvezető közösen irányítja, melyek közül az egyik a vállalat, a másik a külső tanácsadó által megbízott tapasztalt és magas beosztású szakember. Ebben a kezdeti szakaszban kell definiálni a projekt résztvevőit, ezeknek szerepét és felelősségét. Meg kell határozni a projektvezetéshez szükséges vezetői és ellenőrzési struktúrát, megalkotva minden szükséges projekttervezési dokumentumot.

3. Helyzetfelmérés, elemzések, az érintett szervezeti egységek és személyek körének meghatározása

A projektszervezet kiépítése és a projektteam felállítása után lehet megkezdeni a projekt megalapozásául szolgáló részletes helyzetfelmérést és a szervezeten belül az érintett személyek, funkcionális egységek és folyamatok meghatározását. Ebben a szakaszban jól felhasználható a projektindítási döntéshez készített munkaanyag, mert az abban szereplő információkat már nem kell újra begyűjteni és feldolgozni. Itt azonban egy jóval részletesebb és mélyrehatóbb vizsgálatra van szükség, amit a projekt-csapat belső és külső tagjai közösen végeznek el. A projektvezetők irányításával megállapítják és dokumentálják a megoldás megtervezésének megkezdése előtt tisztázandó kérdéseket.

4. Stratégia és filozófia megfogalmazása, tervezés

A vállalat CRM stratégiájának kialakításához a korábban megfogalmazott célokat kell alapul venni és stratégiai szinten megfogalmazni az annak eléréséhez szükséges lépéseket, feladatokat. A célok kiterjedéséhez kell igazítani a CRM stratégia léptékeit és integrálni kell az összvállalati stratégiába, összhangba hozva a többi stratégiaalakító tényezővel. Egy igazán hatékony vállalat szervezeti stratégiájának alapmotívuma az ügyfélközpontúság.

A CRM-megoldás bevezetésekor a stratégiaalkotás első lépése a vállalat addigi marketing, értékesítési és ügyfélszolgálati stratégiájának – CRM-szemléletű – felülvizsgálata, a stratégiai irányok értékelése, a működésbe való leképezésének elemzése, illetve a szándékolt és realizált stratégia eltéréseinek azonosítása felhasználva a korábbi elemzési eredményeket. A felülvizsgálat eredményeitől függően cél az esetlegesen szükséges stratégiai módosítási irányok megfogalmazása.

5. Szoftver beszerzési procedúra (meghívás, versenyeztetés, kiválasztás)

A stratégia megalkotása és elemeinek rögzítése után lehet sort keríteni a projekt következő fázisára, amely során el kell dönteni, hogy a vállalat mely szállító megoldását kívánja bevezetni. Ezt egy nagyon alapos és minden igényt figyelembe vevő kiválasztási procedúrán lehet eldönteni. Itt játszik nagy szerepet a kiválasztott külső tanácsadó rendszerfüggetlen szemlélete, mely által lehetőség nyílik egy, a vállalati elvárásokat valóban maximálisan kielégítő szoftver megtalálására.

6. Az üzleti folyamatok és a szervezet optimalizálása

A szakasz célja, hogy a projektteam a vállalat által bevezetendő új ügyfélkapcsolati rendszernek megfelelően átalakítsa és abba integrálja az érintett jelenlegi üzleti folyamatokat. A CRM megoldás bevezetésével egyes üzleti igények és tevékenységek megváltoznak, ezért ezeknek megfelelően kell kialakítani a folyamatrendszert és a szervezeti struktúrát. Egyes funkcióterületek helye megváltozik a szervezetben és a felelősségi körök sem maradnak minden esetben a régiek. A folyamatszabályozási szakasz a létrehozandó új működést szabványosítja.

7. Adattárház bevezetése, adatok áttöltése, konfiguráció

A bevezetés során láthatjuk leginkább a CRM három fő komponensének összekapcsolódását és elkülönülését. Az analitikus részt az adattárház, az OLAP, ROLAP eszközök kialakítása jellemzi, melyek lehetőséget nyújtanak a konkrét elemzések lefolytatására. Magának a CRM rendszernek a bevezetése jelentheti az operatív komponens megjelenését és a különböző ügyfélkapcsolati csatornák kiépítése, modernizálása azonosítható a kollaboratív részként. Ide tartozik a projekt keretében elvégzett vagy szorosan hozzá kapcsolódó Call Center, IVR, SFA, elektronikus (web, WAP) és mobiltechnológiai rendszerek implementálása. Ezeket a részprojekteket összehangolva, a felmerülő problémákat megvitatva és közösen megoldva kell végrehajtani a maximális hatékonyság elérése érdekében.

8. CRM szoftver és új kapcsolati technológiák (csatornák) bevezetése

Az adattárház bevezetése és az adatok betöltése után folyhat le a bevezetendő CRM-rendszerre vonatkozó specifikumok meghatározása. Ezt követően indul meg a konkrét szoftver implementálás és konfigurálás, azaz a szerver és kliens gépekre való feltelepítés, valamint a korábbiak során említett kollaboratív eszközök telepítése, kiépítése.

A kialakított és feltöltött adattárház adatain az analitikus CRM és speciális adatbányászati eszközökkel és eljárásokkal elemzések kerülnek elvégzésre az ügyfélérték maximalizálásához szükséges CRM rendszer meghatározása érdekében. A rendszer a következő feladatok megoldására képes

9. Oktatás, képzés, tréning

A CRM-rendszer semmiféleképpen nem állítható működésbe addig a pontig, míg az azzal kapcsolatba kerülő munkatársak képzése meg nem történt a felsővezetőktől az operátorokig. A vezetők számára az elsődleges feladat a rendszer lehetőségeinek megismertetése, a riportolási és jelentési eszközök használatának elsajátítása. Ezáltal kiküszöbölhetővé válik, hogy túlzott elvárásokat és ezáltal feszültségeket teremtsenek a vállalatnál. A középvezetői szinten már tisztában kell lenni a rendszer működtetésével is, mert az alkalmazottak számonkérése csak ily módon válik lehetségessé. A legalsóbb szintű felhasználókat (usereket), akik lényegében a frontline-t jelentik az ügyfél és a vállalat találkozásában, nagyon alaposan és készség szintig kell képezni, tréningezni. A vállalatnál mindig rendelkezésre kell állnia olyan informatikus munkatárs(ak)nak, aki a rendszer funkcionalitásaival és működtetésével a legalapvetőbb szintig tisztában van. Az informatikusok számára külön képzést kell szervezni. Mindemellett folyamatos kapcsolat szükséges a szállítóval is. A képzéseket és tréningeket a projektteam tagjainak, a rendszerszállító munkatársainak bevonásával, de legalábbis képzési anyagainak felhasználásával kell megtartania.

10. Tesztüzem

Ennek a szakasznak a során az alkalmazás teljes működési tesztje valósul meg éles adatokkal. A megoldás éles üzembe helyezésre való készenlétének tesztelésére szolgál és a vállalat üzleti környezetének egy alegységében kerül sor a végrehajtásra, illetve a tesztüzem az új és a régi rendszer egymás mellett történő működtetését jelenti egy meghatározott időintervallumon keresztül, mely során fény derül a bevezetett megoldás esetleges problémáira úgy, hogy a hibák fellépése nem veszélyezteti a vállalat megszokott folyamatait és a vevők felé nem kerülhet sor esetleges fennforgásokra. Amennyiben a tesztüzem alatt olyan hibákat állapítanak meg, melyek akadályozhatják a rendszer éles keretek közötti működtetését, és ezeket a tesztüzem alatt nem sikerül kijavítani, akkor az éles indulás elhalasztásra kerül és a korrekció után újabb tesztfázis következik.

11. Éles üzemeltetés, nyomon követés, validálás

Ebben a szakaszban az implementáció minden alkotóelemét össze kell fogni, hogy az érvényesítés után a valós környezetbe való sikeres átvitel biztosítva legyen. Erre az időpontra befejeződik a végfelhasználók kiképzése, létrejön a segélyszolgálat, a folyamatos működési támogatás készenléti fázisba kerül, és a projekt-csapat befejezi a végleges konfigurálást és beállítást a tesztüzemi szakaszban tapasztaltak alapján. Az újonnan bevezetett megoldás éles üzembe állítását követően meg kell szüntetni a korábbi rendszer által végzett tevékenységeket és annak működtetését be kell fejezni.

H11: A hipotézis megerősítettnek tekinthető.

T11: Mivel a CRM-rendszerek bevezetésének más informatikai rendszerek bevezetéséhez képest speciális követelményei vannak, szükséges egy olyan módszertan azonosítása, mely ezeket a különleges feltételeket kielégíti. Erre alkalmasnak mutatkozik az az előkészítés, változtatások, bevezetések és üzemeltetések fázisokból álló 11 lépéses CRM-specifikus tevékenységsorozat, mely magas szintű humán folyamatkezeléssel, projektmenedzsmenttel és minőségbiztosítással támogatva megfelelő és hatékony általános folyamatmodellként szolgál egy ügyfélkapcsolati rendszer implementációjához.

IRODALOMJEGYZÉK

- AdAge-BM: Ügyfélkapcsolat-menedzsment: A bölcsek köve; Kreatív, 10. évf., 2001/11. szám, 36-37.o, www.kreativ.hu
- Anderson, Kristin – Kerr, Carol: Customer Relationship Management; McGraw-Hill, 2002
- Arany Ferenc – Bohnné Keleti Katalin – Szeles Péter – Tóth Éva Mária: CRM – ügyfélszolgálati menedzsment; Budapest, Management Kiadó, 2003
- Babbie, Earl: A társadalomtudományi kutatás gyakorlata; Balassi Kiadó, Budapest, 2001
- Badillo, Frank: Retail Perspectives on Customer Relationship Management, CRM Guru White Paper, 2000
- Balogh Péter: Kapcsolatban az ügyféllel; Alkalmazott pszichológia, 3. évf., 2001/4. szám, 55-61. o.
- Beck, Brian – Summer, Jack: Data Warehousing Horizons: CRM – Not Just Operational and Collaborative; DM Review Magazine, 2001/9
- Berkowitz, Jim: The Defining Business Initiative of the New Millenium, CRM Guru White Paper, 2000
- Bohnné Keleti Katalin: Az ügyfélkapcsolatok – az üzleti élet nagy tartalékai; CEO Magazin, 2002/2. szám, 36-39.o.
- Büdy László: A CRM lehetőségei a vállalati gyakorlatban; Marketing & Menedzsment, 35. évf., 2001/1. szám, 25-29. o.
- Charney, Michael: Service and Support – Rush Towards the Internet; ServiceWare, 2000/5
- Chase, Peter R.: Why CRM implementations fail..., CRM Guru White Paper, 2000
- Checkland, P.: Systems thinking, Systems Practice; John Wiley and Sons, Chicester, 1981
- Close, W. – Maoz, M. – Thompson, E. – Eisenfeld, B.: Large Enterprises CRM Suites, CRM Guru White Paper, 2000
- Computerworld: Alkalmazások kicsiknek és nagyoknak; 2003. év 38. szám, <http://computerworld.hu/>
- Deák Csaba Dr.: Üzleti folyamatok újjáalakítása. (Miskolc). Miskolci Egyetemi Kiadó. 2005. 143 p.
- Deák Csaba Dr. – Mester Csaba: How you can build (upon) a CRM projects? In: Zarzadzanie Przedsiębiorstwem – Ekonomia, Prawo, Kultura, Etyka. Redakcja: Sitko, W.WSPA, Politechnika Lubeska etc. Lublin. 2005. 43-57. p. ISBN 89970-07-4
- Deloitte & Touche: CRM Newsletter 2001/11-12, 2002/1-2

Dobay Péter, Dr.: Vállalati információmenedzsment; Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 1997

Dolan, Timothy J.: eCRM Cream is Rising on the Top, CRM Guru White Paper, 2000

Dyché, Jill: The CRM Handbook – A Business Guide to Customer Relationship Management; Addison Wesley 2005

Együtt az ügyféllel; http://www.szt.hu/ujsag_archivum.php, 2002/35. szám

Eisenfeld, Beth – Marcus, Claudio: People, Process, Technology: In Search of CRM Excellence, Article Top View, Gartner Research, AV-17-3365 2002. 07. 15.

Eisenfeld, Beth – Kolsky, Esteban – Topolinski, Thomas: Gartner Survey: 42 Percent of CRM Software Goes Unused; Gartner FirstTake, 28 February 2003

Erdei Magdolna: Ófelsége az ügyfél; Gereblye Bt. Budapest 2001.

Falus István – Ollé János: Statisztikai módszerek pedagógusok számára; Okker Kiadó, 2000

Ford, David: Business Marketing; Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest, 2003

Fraone, Gina: Keeping Partners Together, CRM Guru White Paper, 2000

Galbreath, Jeremy – Rogers, Tom: Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business; The TQM Magazine , Volume 11 · Number 3 1999 pp. 161–171

Galvács László: Értékes ügyfeleink I-II-III., Business Online 2003. január-április, Prím Kiadó

Garber, Ross B.: Strategies for E-Business Applications; CRM Guru White Paper, 2000

GKIE.NET: CRM piac Magyarországon 2002-2005

Gronroos, C.: From marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing, Management Decisions, 1997, 35, 4, 322-339 p

Hagymási Sándor: CRM megoldások auditálási kérdései; <http://www.biplan.hu/html/crm.html>

Heidrich Balázs, Dr. – Nádor Éva, Dr. – Somogyi Aliz – Mester Csaba: Szolgáltatásmenedzsment, Human Telex Consulting, Budapest, 2006

Heidrich Balázs, Dr.: Ördögi körök vonzásában. A szolgáltatások menedzsmentjének sajátosságairól. Vezetéstudomány. 2006. Különszám. 50-59. p.

Hetesi Erzsébet (szerk.): A közszolgáltatások marketingje és menedzsmentje; Szeged JATEPress, 2002, p. 205-219

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.

- Hetesi Erzsébet – Révész Balázs: A kapcsolati marketing és a kommunikáció szerepe a közüzemi szolgáltatóknál a piaci liberalizáció folyamatában; Vezetéstudomány, 2004. évf. 6. sz. 30. old.
- 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
- Kápolnai - Nemeslaki - Pataki: E-business stratégia vállalati felsővezetőknek; Aula, Budapest, 2002
- Kotler, Philip: Marketing menedzsment – Elemzés, tervezés, végrehajtás és ellenőrzés; Műszaki könyvkiadó, Budapest, 1998
- Kovács Eszter: A fogyasztói elégedettséget megalapozó szolgáltatásminőség; Marketing & Menedzsment, 34. évf., 2000/5. szám, 50-55. o.
- Kovács Zoltán – Gaál Zoltán – Szabó Lajos: Nemzetközi vállalati stratégiák és nemzeti-vállalati kultúrák összefüggései, Vezetéstudomány, ISSN 0133-0179, 2005. 7-8 szám
- Kriewald, Monika: Das Kontextmarketing im mobilen Customer Relationship Management, Kassel, 2006
- Linof, Gordon: The Two Customer Lifecycle, Intelligent Enterprise 1999. nov. 16.
- Little, Ed – Marandi, Ebi: Kapcsolati marketing, Akadémiai Kiadó, 2005
- Mártonffy Attila, http://www.szt.hu/ujsag_archivum.php 2001/13.
- Mártonffy Attila: CRM: régi tudomány új köntösben; http://www.szt.hu/ujsag_archivum.php, 2001/13. szám
- Mobil ügyfélkapcsolat-kezelés; http://www.szt.hu/ujsag_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.
- Newman, J.W. – Werbel, R. A.: Multivariate Analysis of Brand Loyalty for Major Household Appliances, Journal of Marketing Research, 1973/10 (November) 404-409 p.
- Norcia, Chris: CRM – Who Moved My ROI?; www.CRMcommunity.com, 2002

Pétriassans, Alain: The changing economics of customer relationship; www.crmguru.com, 1999

PwC: The CRM Handbook; PricewaterhouseCoopers 1999

Rigby – Ledingham: A helyes CRM; Harvard Business Manager, 2005. március

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.

SAS Institute White Paper: Successful Customer Relationship Management; 2000

Smith, Ellen Reid – Pécsi Ferenc: Ügyfélkezelés a virtuális térben (2002)

Stengl, B.; Sommer, R.; Ematinger, R.: CRM mit Methode – Intelligente. Kundenbindung in Projekt und Praxis mit iCRM. Bonn, 2001

Stewart, Ed: CRM Strategy Development, CRM Guru White Paper, 2000

Stewart, N. The Need for Change Management on CRM/Customer Engagement Journeys May. 06, 2004 <http://www.crmproject.com/>

Szakály Dezső Dr.: Innováció és technológiamenedzsment 1. Miskolc. Bíbor Kiadó. 2002. 365 p.

Szakály Dezső Dr.: Innováció és technológiamenedzsment 2. Miskolc. Bíbor Kiadó. 2002. 381 p.

Szakály Dezső Dr.: Technológiatranszfer: A tudásáramoltatás hatékony módszere. = Vezetéstudomány. 2006. különszám. 39-49. p.

Székelyi Mária – Barna Ildikó: Túlélőkészlet SPSS-hez; Typotex Kiadó, 2002

Szintay István, Dr. – Veresné Dr. Somosi Mariann: Stratégiai menedzsment. [Északkelet Magyarországi Régióban működő rendőr főkapitányságok távoktatási, EU konform menedzserképzési PILOT program anyaga.] Miskolc. 2001. 126. p.

Szintay István, Dr.: Vezetési, szervezési ismeretek. Fejezet a „Gyémántok csiszolása – Képzés – Vállalkozás” c. tananyagban. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. PHARE HU0105-03-01-0028. 2004.1-31. p.

Szintay István, Dr. (szerk.): Teljes körű minőségmenedzsment. In: Minőségmenedzsment. Elmélet Módszertan Alkalmazás. Szerk. Szintay I. [Kiad. a] ME Vezetéstudományi Intézet. Miskolc. Bíbor Kiadó. 2005. 43-66. p.

Takács János: Az elégedettség növelése, a panaszok haszna; /Marketing & Menedzsment, 34. évf., 2000/2. szám, 73-75. o.

Tellis, G.J.: Advertising Exposure, Loyalty and Brand Purchase: A Two-Stage Model of Choice; Journal of Marketing Research, 1988, 25, 2 (May), 134-144 p

Topár József, Dr.: Minőségmenedzsment jegyzet, BME, 2000

Tóth Miklós Krisztián: CRM – ügyfélkapcsolatok kezelése, Byte Magyarország 2000. augusztus p. 66-72.

Tóth Miklós Krisztián: „CRM magyarosan?” - CRM bevezetési stratégiák és tapasztalatok a hazai bankszektorban, 2006. http://www.cebc.hu/ppt/crm/Toth_Miklos_Krisztian.pdf

Turchányi Piroska: A CRM elmélete és gyakorlata; 2001

Veresné Dr. Somosi Mariann: A munkatársak irányítása és elégedettsége a szervezeti önértékelésen keresztül, Harvard Business Manager, 2005. november

Veresné Dr. Somosi Mariann: Integrált vezetési modell – önfejlesztés, tudásmenedzselés. Egy pilot program tapasztalatai a Magyar Köztársaság Rendőrségénél. Vezetéstudomány. 2006. Különszám. 21-38. p

VG összeállítás: Lassú növekedésben a hazai CRM piac, Világgazdaság 2003. február 27.; www.vg.hu

Viaene, Stijn – Cumps, Bjorn: CRM Excellence at KLM Royal Dutch Airlines; AMCIS 2005 Conference

Wallace, Thomas F. – Kremzar, Michael H.: ERP: Making It Happen, John Wiley & Sons, Inc., New York, 2001

Wellemin, John: Az ügyfél szolgálatában; 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.dmreview.com/article_sub.cfm?articleId=3956

www.euronetrt.hu/megoldas/megoldkezd.htm

www.forrester.com

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.magicsoftware.com

www.megast.hu/crm.htm

www.modemido.hu/01jun/inter.html

www.rrsoftware.hu/ebusiness.htm

www.sas.com/offices/europe/hungary/megoldasok/solutions.html

www.slpinfoware.com/english/pdf/pre-crm.pdf

www.sweeneygroup.com

www.uni-corvinus.hu/ebk

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

A SZERZŐ DISSZERTÁCIÓHOZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓI

Kiadvány, könyv, jegyzet, tanulmány

Mit nyújt egy vállalat ügyfeleinek avagy az ügyfélkapcsolatok hatékony kezelése

Szakedolgozat, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, 2001

Ügyfélkapcsolatok kezelése a vállalati gyakorlatban – CRM

Műszaki vezető, 20. aktualizálás – 2005. július, Verlag Dashöfer Kiadó

Ügyfélkapcsolatok kezelése a vállalati gyakorlatban – CRM, 2.rész

Műszaki vezető, 21. aktualizálás – 2005. október, Verlag Dashöfer Kiadó

Ügyfélkapcsolatok kezelése a vállalati gyakorlatban – CRM, 3.rész

Műszaki vezető, 22. aktualizálás – 2006. január, Verlag Dashöfer Kiadó

Ügyfélkapcsolatok kezelése a vállalati gyakorlatban – CRM, 4.rész

Műszaki vezető, 23. aktualizálás – 2006. április, Verlag Dashöfer Kiadó

Ügyfélkapcsolatok kezelése a vállalati gyakorlatban – CRM, 5.rész

Műszaki vezető, 24. aktualizálás – 2006. július, Verlag Dashöfer Kiadó

Szolgáltatásmenedzsment

Társsz.: Dr. Heidrich Balázs, Dr. Nádor Éva, Somogyi Aliz; Human Telex Consulting, Budapest 2006 ISBN-963-229-812-8

ISO 9000:2000 minőségügyi rendszer

Szerkesztő: Dr. Róth András; Verlag Dashöfer Kiadó, Budapest, 2006 ISBN 963-85989-8-0

Folyóirat cikk

Necessity of Launching CRM Projects for Hungarian Companies of OTKA Research Conducted by the Institute of Management Science at the University of Miskolc

Co-author: Dr. Csaba DEÁK, Teoretické aspekty prierezových ekonomík II, Szlovákia, Kassa, 2004. október 22., ISBN 80-969181-1-7

Jelest érdemelnek vajon a magyar vállalatok ügyfélkezelésből?

Gazdaságtudományi Közlemények, 4. kötet 1. szám (2005); Miskolc, Egyetemi Kiadó; p. 163-172 HU ISSN 1586-0655

Change Management in the Backstage of CRM Projects.

Co-author: Dr. Csaba Deák

In: Business Studies. A Publication of the University of Miskolc. Vol. 3. Number 1. (2005). Miskolc University Press. 101-112. p.

Customer Care Quality Analysis of Hungarian and Slovak Companies in Frames of an International Research – First Phase

5th International Conference of PhD Students; University of Miskolc, 14-20 August 2005, ECONOMICS II.

CRM - A vállalati hatékonyságnövelés régi-új eszköze

Magyar Minőség, XIV. évfolyam 10. szám, 2005. október 24-29 p.

How you can build (upon) a CRM project?

Co-author: Dr. Csaba Deák; Zarzadzanie przedsiebiorstwem-ekonomia, prawo, kultura, etyka; Lublin, 2005, ISBN 83-89970-07-4 43-57 p.

CRM model approach.

Co-author: Sudzina, Frantisek In: Applied Informatics, Econometrics, Statistics and Accounting - AIESA 2005 - Building of Society Based on Knowledge. Bratislava : Faculty of Economic Informatics, University of Economics, 2005, pp. 9-10. ISBN 80-225-2010-1

Are we really prepared for CRM challenges? Demonstration of a Qualitative Research to Examination for Customer Relationship Solutions of Hungarian Firms

Teoretické aspekty prierezových ekonomík III, Szlovákia, Kassa, 2005. október 31., 196-201 p; ISBN 80-969181-4-1

CRM - A vállalati hatékonyságnövelés régi-új eszköze II.

Magyar Minőség, XIV. évfolyam 11. szám, 2005. november

CRM – Hogyan kezeljük mi az ügyfeleinket?

Magyar Minőség, XIV. évfolyam 12. szám, 2005. december

Hogyan válik a CRM a vállalati versenyképesség meghatározó eszközévé?

Vezetéstudomány, XXXVII. évfolyam, különszám 87-98 p

Konferenciák, előadások

A CRM alapjainak bemutatása

Doktoranduszok fóruma, Miskolci Egyetem, Miskolc, 2001. november 6. 49-53. p.

Appearance of the New Age of the Customer Relationship Management in the Hungarian Corporation and Institutional Practice – CRM

microCAD International Compute Conference, Miskolc, 2002. március 7-8. 47-54 p.

Miért bukhat meg egy CRM projekt? Avagy egy ügyfélkapcsolat kezelő rendszer bevezetésének nehézségei

I. Országos Közgazdaságtudományi Doktorandusz Konferencia, 2002. március 29-30.

A CRM alkalmazása a vállalati gyakorlatban

Doktoranduszok fóruma. Miskolc, 2002. november 6. ME Gazdaságtudományi Kar szekciókiadványa. Miskolc. 100-103. p.

Trends in the World of the CRM

microCAD International Compute Conference, Miskolc, 2003. március 7-8. 47-54 p.

A stratégiai irányítás hatékonyságát befolyásoló tényezők komplex vizsgálata a stabilizáció és a regionalitás tükrében. Workshop.

Kutatást végzők: Dr. Szintay I., Dr. Szakály D., Veresné dr. Somosi M., Heidrich B., dr. Deák Cs., Mester Cs., Papp Zs. Prezentáció: dr. Szintay I., dr. Szakály D., dr. Heidrich B., dr. Deák Cs. microCad 2003 International Scientific Conference 6-7 March 2003. University of Hungary. 161-168. p.

A vevői elégedettség vizsgálata az OTKA-kutatás keretében

Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karának Lillafüredi Konferenciája, Miskolc-Lillafüred, 2003. május 26-28. 286-291 p.

CRM – Egy új vállalati módszer a hatékonyság növelésére

Tanácsadó Konferencia, Miskolc, 2003. október 8.

Az ügyfélkapcsolat kezelés helyzete Magyarországon gyakorlati kutatások alapján

Doktoranduszok fóruma, Miskolci Egyetem, 2003. november 6.

Az OTKA-kutatás Vevői elégedettség mérése kapcsán összegyűjtött vállalati információk értékelése

microCAD International Compute Conference, Miskolc, 2004. március 18-19. 245-251 p

A CRM modellszerű megközelítése avagy hogy néz ki egy ideális ügyfélkapcsolati rendszer

Tanácsadó Konferencia, Miskolc, 2004. október 14.

Necessity of Launching CRM Projects for Hungarian Companies

microCAD International Compute Conference, Miskolc, 2005. március 10-11. 215-221 p

Complex Study of the Influential Factors of Strategic Control Effectiveness in the North Hungarian Region by the T34890 OTKA research. Workshop.

Presentations by Mariann Somosi Veres, Dezső Szakály, Balázs Heidrich, István Szintay.

Members of the Research Team: Csaba Deák, Angelika Árvay, László Berényi, Beatrix Bozsó, Orsolya Hógya, Csaba Mester, Zsolt Papp.

microCad International Scientific Conference. University of Miskolc 10-11. March 2005.

A felhasználó is fontos vagy csak a vevő?

Innovációmenedzsment, Tudásteremtés – Tudástranszfer Konferencia, Miskolc, 2006. 11. 15-16.