

**Hivatkozás:**

Gyulavári, T., Agárdi, I., Bacsek, P. (2015): A CRM hazai gyakorlatának feltáró elemzése. In: Bíró-Szigeti, Sz., Petruska, I., Szalkai, Zs., Kovács, I., Magyar, M.: *Marketing hálózaton innen és túl: Az egyesület a marketing oktatásért és kutatásért XXI. Országos konferenciájának tanulmánykötete*. Budapest: BME Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék. 557-586. old.

**A CRM hazai gyakorlatának feltáró elemzése**

Gyulavári Tamás *PhD, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, [tamas.gyulavari@uni-corvinus.hu](mailto:tamas.gyulavari@uni-corvinus.hu)*

Agárdi Irma *PhD, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, [irma.agardi@uni-corvinus.hu](mailto:irma.agardi@uni-corvinus.hu)*

Bacsek Péter, *partner, L&P Solutions Kft., [bacsek.peter@lpsolutions.hu](mailto:bacsek.peter@lpsolutions.hu)*

*A CRM-elvezés alig két évtizeddel ezelőtt vált általánossá a marketing köznyelvben. Az azóta eltelt időszakban azonban óriási mértékű fejlődés ment végbe ezen a területen, elsősorban a beszállítói oldalon. A CRM technológiai, informatikai oldalát képviselő partnerek és az alkalmazásokat üzleti szemszögből értelmező tanácsadók egyre inkább összehangolódtak, és komplex, integrált rendszereket képesek ajánlani a vállalatoknak. A felhasználói oldalon azonban nem ennyire egyértelmű a kép. A CRM adaptálása a vállalatok által alkalmazott, szerteágazó eszközrendszerbe nem mindig egyértelmű, és ezekre eltérő gyakorlati megoldások születnek.*

*A tanulmány arra törekszik, hogy feltárja azokat a faktorokat, amelyek a fent említett divergenciát okozzák, megértse azok hatásmechanizmusait és kísérletet tegyen olyan mintázatok kialakítására, amelyek jól leírják egy egyes vállalatcsoportok viszonyát a CRM-mel. A kutatás 20 feltáró interjúra épül, amely öt iparág Magyarországon (is) működő vállalatainak CRM-felelőseivel készült. Az eredmények azt jelzik, hogy a CRM vállalati gyakorlata mögött mind iparági, mind vállalati sajátosságok is megjelenhetnek, egyben számos fejlesztési lehetőség adódik a CRM eredményesebb felhasználása érdekében.*

*Kulcsszavak: CRM, marketingmenedzsment, marketingstratégia*

**Explorative Analysis of CRM Practice in Hungary**

*CRM became a widely used term in marketing less than two decades ago. Since then this field has improved to a large extent, especially on the supplier side. Partners representing information technology and consultants expounding the business aspects are getting to harmonize their approaches and today they can offer complex, integrated systems to their clients. On the side of CRM users and managers the picture is more confused. The adaption of CRM into the diverse system of marketing tools can be multiform with dissimilar solutions.*

*The current study aimed to reveal the factors that lead to the above mentioned divergence, to understand the effects behind them and to identify patterns that can characterize the relationship between companies and their CRM practice. The research relies on 20 company interviews with managers responsible for CRM covering five industries in Hungary. The results show that the current CRM practice of a company is influenced by unique factors at both industry and company levels and there is plenty of room for improvement to make CRM systems more effective.*

*Keywords: CRM, marketing management, marketing strategy*

## 1. Bevezetés

Az információs társadalom kialakulása, a digitális eszközök és tranzakciók terjedése, az egyre kifinomultabb vállalati információs és tudásrendszerek megjelenése a piacon, és nem utolsósorban a vevőkért folytatott egyre erősödő verseny mind azt az igényt generálja a vállalati oldalon, hogy minél integráltabb, hatásosabb és hatékonyabb folyamatok segítsék a vevők, ügyfelek, partnerek kiszolgálását, a kapcsolatok menedzselését. A 90-es évektől ezt az ígéretet az ügyfélkapcsolat-menedzsment (CRM) hozta el, és a fejlett gazdaságokban működő országok a vállalati információs rendszerek bevezetését követően igyekeztek a piaci kapcsolataikat is támogatni különböző IT-megoldásokkal. A hazai elterjedés azonban nem volt ennyire gyors, amit mutat Keszei (2007) felmérése is. Ennek okát a szerző elsősorban abban látja, hogy a marketing szerepe a vállalatoknál sok esetben még gyenge volt, illetve az önálló marketingfelelősök hiánya miatt nem mindig volt motorja az ilyen kezdeményezéseknek. Az érettebb piacokon azonban párhuzamosan egyre gyakrabban jelentek meg olyan publikációk is, amelyek az elemzik, miért nem működik a gyakorlatban az, ami az elméleti modellekben logikusnak tűnik (Newell, 2003; Caldeira, Pedron, 2007). Az üzleti környezet az azóta eltelt időszakban azonban tovább „digitalizálódott”; megjelentek a közösségi médiumok (Csordás et al., 2014) és az internettel együtt számos új megoldás, amely a marketing számára lehetővé teszi, hogy követhetőbb folyamatokba tereljék a vevőkapcsolataikat. A hazai üzleti gyakorlat is érettebb lett (Mandják, Szántó, 2011, felnőttek menedzseri generációk, évfolyamok, amelyek már a piacgazdaságban és az információs korban szocializálódtak. A CRM-nek új változatai is megjelentek, mint például a közösségi CRM (SCRM; Tóth, Bányai, 2014).

Mindez felveti az időszerűségét, hogy megvizsgáljuk, hol tart ma a CRM a vállalati gyakorlatban, melyek azok a faktorok, amelyek az elterjedését gátolják vagy előmozdítják? Azok a vállalatok, amelyek már régebb óta alkalmazzák, milyen tapasztalatokkal bírnak, akik pedig még nem, a mai környezeti feltételek mellett is úgy látják-e, hogy erre nem éri meg erőforrást fordítani? Azonosíthatók-e olyan iparági specifikumok, amelyek a CRM-gyakorlati alkalmazását befolyásolják? A tanulmány ezekre a kérdésekre kereste a választ egy feltáró kutatás keretein belül, amely elsősorban inkább a megértést, mint az általánosítást tűzte ki célul.

## 2. Irodalomelemzés

Az irodalomelemzést a CRM-értelmezésével kezdjük. Ez, ahogy Payne (2006) is megjegyzi, nem csupán szemantikai játék, hanem a szemléletbeli különbségekre is rámutathat, amely nemcsak egyes szerzők között figyelhető meg, de a CRM időbeli fejlődésével a gyakorlatban alkalmazók is másképp tekintenek erre a területre.

A 90-es évek elején még sokan informatikai oldalról közelítették meg a fogalmat, illetve a megoldásszállítók esetében a CRM egy modul volt a számos vállalati funkció között. A bevezetése mögötti elvek közül elsősorban a hatékonyság növelése, valamint a rövid távú pénzügyi előnyök emelkedtek ki. Találó Búdy (2001) értékelése, aki szerint a CRM elsősorban a hatékonyabb értékesítési lehetőséget, a technológia által nyújtott automatizáltságot jelenti. Ugyanezek az előnyök továbbra is részei a rendszereknek, de ma már a szakirodalomban a CRM-re sokkal átfogóbb szemlélet a jellemzőbb, amely akár a vállalat stratégiájának meghatározó eleme lehet, sőt, az eszközrendszerének fontossága és vevőorientált gondolkodásmódja stratégiaalkotó szerepet tölthet be. Az 1. táblázat tartalmazza a legelterjedtebb hazai és nemzetközi CRM-definíciókat, és látható, hogy a szerzők szinte kivétel nélkül stratégia szintre emelik a CRM-et. Fontos közös pont még a meghatározásokban, hogy döntő többségben vannak a vevői értékre, a hosszú távú kapcsolatra fókuszáló megközelítések a korábbi pénzügyi szemlélettel szemben.

1. táblázat A CRM különböző meghatározásai a szakirodalomban

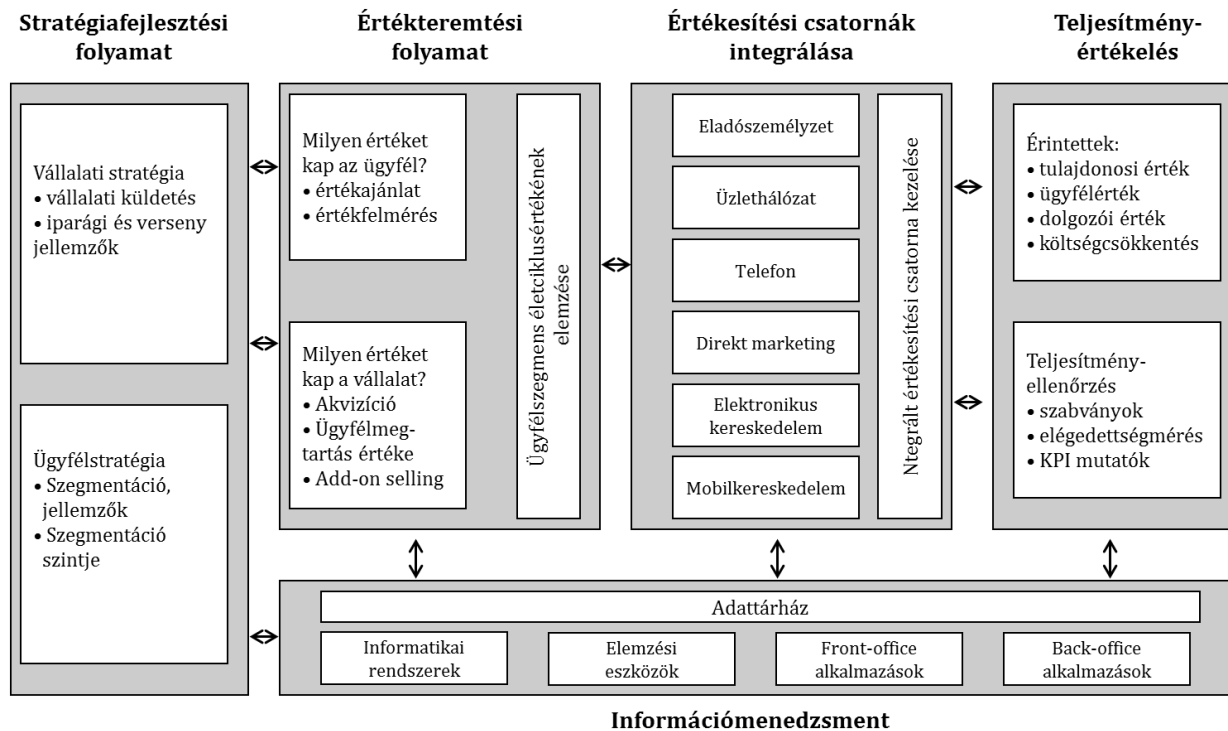
Kenesei, Kolos (2014, 177. o.)	„A CRM a kapcsolati marketing stratégiai és az információs technológia közötti integrációra támaszkodó <i>stratégiai eszközrendszer</i> , amely hozzájárul az egyedi vevőknek és vevői szegmenseknek nyújtott érték növeléséhez, és egyben lehetővé teszi, hogy a vállalat a vevőkapcsolatainak hatékony menedzselésével tulajdonosi értéket teremtsen.”
Kumar, Reinartz (2012, 4. o.)	„A CRM a marketing adatbázisok elemzésének, használatának és a kommunikációs technológia kihasználásnak a <i>gyakorlata</i> , amely során a vállalat olyan eljárásokat és módszereket határoz meg, melyekkel a vállalat számára maximalizálhatja a vevők élettartam-értékét.”
Veres (2009, 233. o.)	„A CRM egy olyan átfogó <i>stratégia</i> , amely a kapcsolatorientáció filozófiájára építve, annak érdekében integrálja az emberi erőforrásokat és az abból fakadó vállalati képességeket, a szervezet információs rendszereit és az infokommunikációs technológiát, hogy a vállalkozás maximalizálhassa ügyfélkapcsolatainak értékét.”
Mester (2006, 89. o.)	„A CRM egy olyan összvállalati ügyfélközpontú <i>stratégia</i> , amely a vállalati folyamatokat az ügyféligenyek minél eredményesebb kiszolgálása érdekében integrálja egy, a legmodernebb technológiát képviselő informatikai megoldásba, amely alapjául egy minden ügyféladatot tartalmazó adattárház áll. Az informatikai támogatás és az egységes adatbázis révén lehetővé válik az ügyfélfolyamatok automatizálása és az ügyféladatok feldolgozása a nyereség maximalizálása érdekében. Az ügyfélkapcsolatok kezelésének kiemelten fontos eleme az emberi tényező.”
Payne, Frow (2005, 168. o.)	„CRM egy olyan <i>stratégiai szemlélet</i> , amely arra törekszik, hogy növelje a tulajdonosi értéket azáltal, hogy megfelelő kapcsolatot alakít ki a vállalat kulcsfontosságú vevőivel és szegmentumaival. A CRM egyesíti a kapcsolati marketing stratégiákat az információs-technológiával, hogy hosszú távú kapcsolatot alakítson ki az ügyfelekkel és egyéb kiemelt érintettekkel (stakeholders).”
Révész (2005, 43. o.)	„A CRM egy olyan átfogó <i>stratégia</i> , amely integrálja az emberi erőforrásokat, az információs eljárásokat és az alkalmazott technológiát, annak érdekében, hogy a vállalkozás maximalizálhassa az ügyfélkapcsolatainak értékét.”
Newell (2000, 11. o.)	“A CRM az a <i>folyamat</i> , amely során a vállalat befolyásolja a vevők magatartását, tanul minden egyes interakcióból testre szabja a vevőkezelést és erősíti a kötődést a vevő és a vállalat között.”

Forrás: saját szerkesztés

A CRM magasabb szintű, rendszerszemléletű megközelítése magával hozta azokat az elemzési kereteket, amelyek átfogóan kezelik a benne található folyamatokat. Payne (2006) stratégiai modellje (1. ábra) a kutatásunk számára is keretet biztosított, mivel e köré építettük fel az interjúvázlatunkat. Magában a modellben is visszatükröződik a stratégiai szemléletmód, illetve a kettős – vevői és vállalati – értékteremtés. Mivel a digitális csatornák megjelenésével a vállalati gyakorlatban a korábbinál is intenzívebben kerül elő a többcsatornás marketing menedzselésének kérdése (Gyulavári, 2010; Gáti, Kolos, 2012), így a CRM-ben is kritikus terület az egyes értékesítési és kommunikációs csatornák integrált kezelése, és az onnan származó adatok együttes elemzése. Payne modelljében megjelenik még a teljesítményértékelés, amely mindig kihívás, nem csak a CRM területén (Piskóti, Hajdú, 2013).

E tekintetben kutatásunk során két aspektusra koncentráltunk. Egyrészt, hogyan képesek megítélni a CRM-en belül működő alrendszerek, folyamatok eredményességét a vállalatok, másrészt a CRM-beruházások, rendszer-fejlesztések előtt milyen gazdaságossági számítások vagy stratégiai elvek menték születnek döntések. Természetesen, maga az informatikai támogatás szintén nem megkerülhető része a CRM-kutatásoknak, hiszen az nagymértékben meghatározza a mozgásteret. A jelenlegi elméleti megközelítések ezt a területet némileg háttérbe szorítják, de a szerepük újra előtérbe kerülhet, ha egymásra épülő moduljai egyfajta hálózati hatást kezdenek kifejteni.

1. ábra A CRM stratégiai modellje



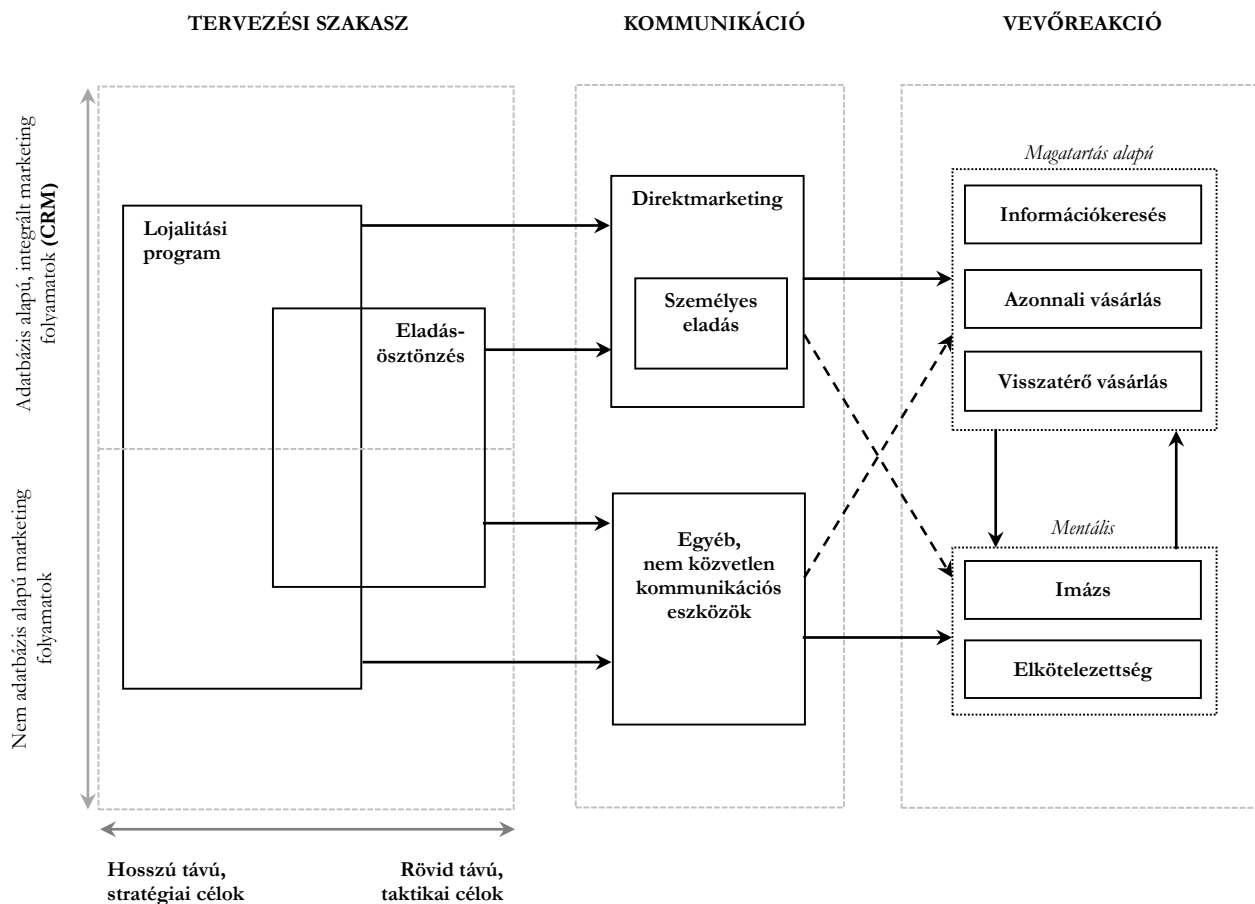
Forrás: Payne, 2006, 59. o.

A kutatásunk során természetesen figyelembe vettük azt a tényt is, hogy sok vállalat hazánkban még nem feltétlenül rendelkezik teljesen integrált CRM-rendszerrel, annak ellenére, hogy bizonyos alrendszerek esetleg megtalálhatók a vállalati működésben. Ilyen esetekben inkább beszélhetünk adatbázis-marketingről vagy direktmarketingről, amelyek célja elsősorban valamilyen közvetlen, azonnali hatást elérni a vevőktől. Ez általában valamilyen rövidtávú magatartásváltozást eredményez, mint például a kipróbálás, vásárlás, amely átfordítható magatartási lojalitásba. Az ilyen esetekben a vállalatok az elérhető vevőadatok segítségével valamilyen értékesítés-ösztönző akciót hirdetnek. Némileg fejlettebb rendszert jelent a lojalitásprogramok indítása és menedzselése (Meyer-Waarden, Benavent, 2009; Gyulavári, 2013a, 2013b; Kenesei, Kolos, 2014). Az ilyen vállalatok esetére ráhúzható Gyulavári, Agárdi (2013) elemzési kerete, amely a CRM kapcsolatát vizsgálta más direkt marketing eszközökkel. Ebben az esetben némileg elválik a kommunikáció és az egyes alprogramoktól (lojalitásprogram, értékesítés-ösztönző akciók), és az integrált gondolkodást inkább a projektalapú szemlélet váltja fel, és az dominálja a döntéseket.

Ki kell emelni azonban, hogy a közvetlen hatást kifejtő direktmarketing akciók nem csak rövid távú hatásokat fejthetnek ki. Az értékesítés-ösztönzés alkalmazását például a menedzserek sok esetben nem a hosszú távú vevői kötődés erősítése miatt erőltetik, annak

ellenére, hogy rendszeres értékesítés-ösztönző akcióra építő, ún. HILO árazási stratégia eredményeként olyan vásárlóréteg is kialakulhat, amelynek értékét jelent a véletlenszerű leárazások közötti válogatás, keresés izgalma, és ez az, ami az elkötelezettségét fokozza. Másrészt, az információs rendszerek, a CRM-et támogató alkalmazások és folyamatok még nem olyan fejlettek, hogy a teljes vásárlási folyamatot le tudják tapogatni a vállalatok, és a vevőkről nem minden információ áll rendelkezésre. Sokszor a projekt alapú akciók – mint például nyereményjátékok vagy kuponok – azok, amelyek segítenek egyedileg beazonosítható adatokat szerezni, amely később egy átfogóbb CRM-rendszer alapja lehet.

2. ábra A CRM kapcsolata más, közvetlen hatás kifejtő marketing eszközökkel



Forrás: Gyulavári és Agárdi 2013, 212 o.

Az elméleti felvezetés, a meghatározások és elemzési keretek bemutatása után rátérünk a primer kutatásunk módszertanára, majd az eredmények bemutatására.

### 3. A kutatás módszertana

A primer kutatás 20 vállalati interjúra épült, amely keretében a vállalatok CRM-felelőseit kerestük fel személyesen. Az interjúk félig strukturált vezérfonal mentén készültek, amely a Payne-féle CRM-modell köré épült (2. ábra). Mivel a kutatás egyik kitűzött célja az volt, hogy minél több olyan faktort sikerüljön feltárni, amelyek magyarázhatják az egyes iparágak közötti eltéréseket a CRM vállalati alkalmazását illetően, így a vállalatok kiválasztása tudatosan öt iparágra fókuszált. Az iparágon belül törekedtünk olyan vállalatokat felkeresni, amelyek

valamilyen szempont szerint eltérő piaci pozíciókkal, belső erőforrásokkal rendelkeztek. Ilyen szempontok voltak például a vállalati méret, a hazai/regionális/nemzetközi tulajdoni szerkezet. Nem volt feltétel a mintába kerülésnek, hogy az adott vállalatnál létezzen jól megfogható, integrált CRM-rendszer, vagy éppen dedikált CRM-felelős, ugyanakkor minimális kritérium volt, hogy legyenek valamilyen szintű, egyedi beazonosításra alkalmas vevőadatok. A vállalatok kiválasztásánál összességében a „maximális különbözőség” és az „opportunist” szemlélet (Neulinger, Mitev, 2014, 115. o.) közötti egyensúly érvényesült, ahol utóbbi arra utal, hogy éltünk azzal a lehetőséggel, hogy az iparágban egymást jól ismerő vállalatok helyenként beajánlottak a versenytársakhoz is. Az interjúk az alábbi öt iparág vállalatai közül kerültek ki:

- *banki szolgáltatások;*
- *telekommunikáció;*
- *biztosítás;*
- *kereskedelem;*
- *szállodaipar.*

Az interjúkat 2015. január-május közötti időszakban bonyolítottuk le. Az interjúk hossza a legtöbb esetben 60 és 120 perc közé esett, és többségében lehetőségünk adódott kevésbé érintett területekre vonatkozó információkért újra kapcsolatba lépni (pl. telefonon, email-en, de akár személyesen is) a kutatás alanyaival.

#### **4. A kutatás eredményei**

Az interjúk számos olyan speciális tényezőket hoztak a felszínre, amelyek alapvetően befolyásolják a CRM gyakorlati alkalmazását. Jelen tanulmányban a terjedelmi korlátok miatt csupán a kezdeti eredmények bemutatására törekszünk.

A feltárt információkat három csoportba soroltuk. Egyrészt bemutatjuk azokat a tényezőket, amelyek minden, a hazai piacon működő vállalatot érintenek és kapcsolatban vannak a CRM vállalati működésével. Ezután rátérünk azokra a faktorokra, amelyek az egyes iparági specifikumaiból adódóan határozzák meg, hogy milyen CRM-gyakorlatot követ egy adott vállalat. Végül elemezzük azokat a szempontokat, amelyek a hasonló jellemzőkkel rendelkező vállalatokat érintik, függetlenül az iparági hovatartozásuktól.

##### *3.1. A CRM-gyakorlatot befolyásoló általános faktorok*

Általában megállapítható, hogy a CRM-szemlélet és gyakorlat ma már nem mint újdonság jelentkezik a vállalatoknál. A menedzserek többnyire tisztában vannak a jelentéssel, számtalan információval rendelkeznek róla. Ennek ellenére azoknál a vállalatoknál, amelyeknél az integráltabb CRM-et érintő stratégiai gondolkodás még nem bontakozott ki teljes mértékben, a felhasználási lehetőségeket illetően szakmai kompetencia hiánya is felfedezhető, ami az ez irányú fejlesztések gátja is lehet. Nehezen beazonosítható ugyanakkor, hogy mindez azért figyelhető meg, mert eleve vannak gátjai a CRM kiteljesedésének, és ezért az ilyen irányú szakmai tudást egyelőre kevésbé tudják a vállalatok hasznosítani, vagy külső edukáció hatására az igény a CRM-fejlesztésekre nagymértékben erősíthető-e.

A CRM-fejlesztések/beruházásokról szóló döntésekhez még a fejlett rendszerekkel rendelkező vállalatok sem mindig készítenek aprólékos, a megtérülési számításokat tartalmazó „business case”-eket. Inkább megfigyelhető, hogy a már működő CRM-rendszerek esetében a kisebb fejlesztéseknél készülnek ilyen kalkulációk, magukról a CRM-stratégiai beruházásokról a kezdeti szakaszban sokszor szakmai elvek mentén történnek, és gyakran építenek az iparágban dolgozó, tapasztalt vezetők szubjektív megítélésére. Az utóbbi, válság sújtotta években magának a beruházásnak az abszolút költsége is tényezővé vált, amely gátolta a fejlesztéseket.

Az iparági trendekről, iparági benchmarkokról a kutatásban résztvevők kevesebb információval rendelkeztek. Ugyan látják a versenytársak kommunikációit, így valamelyest van rálátásuk a folyamat végeredményére, ugyanakkor arról, hogy a CRM-rendszer hogyan működik és milyen összetettebb mechanizmusokon keresztül járul hozzá az üzleti sikerhez, az kevésbé transzparens számukra. Mindez mutatja, hogy a jól működő CRM egy vállalatnak tartós, nehezen másolható versenyelőnyt jelenthet a vállalatoknak.

A kutatás során érdekes szempont volt a jogi szabályozás és annak gyakorlati alkalmazása. Mivel a CRM egyedileg beazonosítható adatokkal dolgozik, így nagyon érzékeny arra, hogy az adott jogi környezet milyen mértékben korlátozza ezeknek a felhasználását. Hazánkban a nyugat-európainál és az egyesült-államokbelinél szigorúbb adatvédelmi szabályozás van életben, és ez számos marketinghez köthető alkalmazás, eljárás implementálását gátolja. Kutatásunk során találkoztunk olyan résztvevővel, ahol a jogi osztály saját jogértelmezése alapján blokkolta az egyedi adatok felhasználását célzott marketingakciók esetében, mint például a szállodai vendégek tartózkodásuk alatti fogyasztása alapján egyénre szabott ajánlatok kiküldését.

Valamennyire kapcsolódik az előzőhöz a személyesség kérdése, amely a vevői interakciókat jellemzi (Bauer, Mitev, 2008). Mindez iparáganként ugyan mutat eltéréseket, de összességében is fontos faktor a CRM-stratégia szempontjából (Révész, 2008). A CRM egyszerre hatol bele a magánszférába, de párhuzamosan el is távolodhat a vevőtől; ahogy Révész (2005, 46. o.) fogalmaz: „A CRM érzelemmentes (hard) marketing, ezért az emberi kapcsolatok hiánya problémát jelenthet”.

### *3.2. A CRM-gyakorlatot befolyásoló iparág-specifikus faktorok*

Annak ellenére, hogy olyan vállalatokat kérdeztünk meg, amelyeknek közvetlen kapcsolatuk (is) van a végső felhasználókkal, egyes iparágakban a különböző közvetítők szerepe más és más. Azokon a piacokon, ahol az online vásárlás erősebb (pl. esetünkben a szállodák és a biztosítások), ott erős alkupozícióba kerültek azoknak az online platformok tulajdonosai, amelyek a forgalom akár jelentős mértékű százalékát bonyolítják. Mivel ezek általában független szervezetek, a beazonosítható adatok és számos más értékes információ (pl. az oldalon letapogatható keresési magatartás) sokszor náluk marad, és a vállalat nem fér ezekhez hozzá közvetlenül.

Az adatbiztonság is eltérő mértékben érinti a vállalatokat, attól függően, hogy milyen iparágban működnek. A személyes adatok kiszivárgása ugyan mindenhol kritikus esemény, de a pénzügyi szolgáltatóknál különösen érzékeny területeken. Nem beszélve arról, hogy az adatbiztonság hiánya itt akár közvetlenül is nagymértékű károkat okozhat. Ebből kifolyólag a vállalatok már eleve nagyobb informatikai beruházásokat hajtanak végre. A CRM egyik területén tehát más kiindulási ponttal rendelkeznek, mint más iparág szereplői.

A CRM vállalatban betöltött szerepét befolyásolhatja, hogy milyen mértékben tud extenzív növekedést követni egy vállalat. Egy szálloda például elég erős kapacitáskorláttal rendelkezik a szabad szobákat illetően, így sokszor rákényszerül, hogy stratégiai szempontból a vevőérték növelését tartsa szem előtt. Ezért nagyobb a késztetés, hogy a vevők elégedettsége érdekében többet tegyenek a személyre szabott szolgáltatások területén. Ebben sokat segíthetnek a CRM-alkalmazások.

A lojalitás koncepciója, mint a CRM-stratégia egyik központi eleme, is számos specifikummal rendelkezik iparági szemszögből. Más vevői magatartás figyelhető meg egy élelmiszer-kiskereskedelmi vásárlási folyamat során, ahol a vevő hetenként visszatér a kedvenc boltjába, mint egy pénzügyi szolgáltatónál, ahol a vevő jóval ritkábban dönt arról, melyik szolgáltatót vegye igénybe. Egy lakástakarék-szövetkezetnél például évek telnek el az egyes szerződések között. Ráadásul ez utóbbi iparágban az erős állami támogatások miatt a lojalitás

jóval erősebb, mivel az ügyfelek elveszítik a támogatást, ha átmennek a versenytárshoz. A kötöttség tehát jóval erősebb és hosszabb távra szól. A szállodaiparban még inkább specifikus értelmezése lehet a lojalitásnak. Egy szállodába ugyan vannak visszatérő, többnyire üzleti utasok, a magánjellegű utazásoknál ritkábban fordul elő, hogy valaki minden évben ugyanabba a városba, ezáltal ugyanabba a szállodába térjen vissza. Itt nem mindegy, hogy egy szállodalánccról beszélünk, vagy egyedi szállodákról. A CRM-stratégiát tehát jelentősen érinti, hogy az adott iparágban hogyan értelmezhető a lojalítás, milyen célokat lehet hozzárendelni.

Végül az iparági specialitások közül jelentős tényező, hogy az adott iparágban mennyire komplex maga a vásárlási folyamat, és ebből következően mennyi egyedi igény merül fel, amit a szolgáltatónak kezelnie kell. A túl sok specialitás nehezebben képezhető le az informatikai rendszerekben, így a rendszer hozzájárulása az elégedettség eléréséhez arányában csökken, ezáltal a fejlesztési irányok is távolodhatnak a CRM-től.

### *3.2. A CRM-gyakorlatot befolyásoló vállalat-specifikus faktorok*

Az iparági specifikumok után rátérünk azokra a vállalati karakterisztikákra, amelyek meghatározhatják a CRM szerepét és helyzetét egy vállalat működésében.

Már korábban említettük, hogy az egyes független értékesítési csatornák rengeteg adattal és akár saját CRM-stratégiával rendelkeznek, amelyek nem hozzáférhetőek a vállalatok számára. Minél több csatornában van jelen tehát egy vállalat, annál nagyobb szeletét látja a vevők magatartásának, ezáltal exponenciálisan megnövekszik a CRM-rendszer értéke. A gondolatmenet tovább folytatható. Hasonlóan egyre értékesebb az adatbázis összessége, minél teljesebb körű szolgáltatás nyújt a vállalat – például a telekommunikáció esetében minél szélesebb szolgáltatáspalettaival van jelen a piacon –, illetve a piac minél több szegmentumát szolgálja ki, és ezáltal nagyobb rálátása van a piac összességére, és teljesebb körben tudja nyomon követni a vevőmagatartást.

A vállalat pozicionálása, és ezáltal a vevőkörének összetétele is hatással lehet arra, hogy stratégiában milyen szerepe lehet egy vállalatnak. A prémium és exkluzív szolgáltatások esetében a CRM-rendszer erősebben szolgálja a vevőkiszolgálás magasabb szintjét, és ezáltal az egyedi szolgáltatások és ezt támogató alkalmazások előtérbe kerülnek. Alacsonyabb pozicionálással rendelkező vállalatok, márkák esetében a hatékonyság növelése, az értékesítés támogatása, vonzó ajánlatok kialakítása, vagy profitnövelő árazási taktikák alkalmazása vonzóbb alternatívát jelenthet.

A vállalati méret alapvetően határozza meg az alkalmazott marketing eszközöket (Gáti, 2014). Már számos pontnál felmerült, hogy jelentős szerepe van annak, hogy a vállalat mennyire része egy nagyobb szerveződési egységnek, és működése mennyire integrálódik bele nemzetközi hálózatokba. Jogi oldalról már említettük az adatkezelési szabályozást, amely nemzetközileg nagy eltéréseket mutat. Egységes rendszer kialakítása ebből a szempontból problematikus. Részben ehhez is kapcsolódik az a jelenség, hogy egy nagyobb, nemzetközi piacokon működő vállalat számára a rendszer fejlesztése bonyolultabb, költségesebb és ráadásul több kötöttségbe ütközik. Átfogó, nemzetközi standardoknak megfelelő megoldásokat, és hozzá kapcsolódó szolgáltatásokat csak kevesebb szállító képes nyújtani, és annak a költsége exponenciálisan nő. A nemzetközi vállalatokat az eltérő kulturális befolyások is gátolják, hogy egységes rendszereket építsenek ki (Malota, 2012). A kisebb méretű vállalatok rugalmassága ezen a területen is megmutatkozik, hiszen megfigyelhető, hogy egyes, csak hazai piacon működő vállalkozások könnyebben képesek hozzáigazítani rendszerüket a saját folyamataikra, vagy akár költségelőnyöket is élvezhetnek a potenciális szállítók közötti nagyobb verseny miatt.

## **5. Összegzés**



Kutatásunk során bepillantást nyerhettünk húsz magyarországi vállalat CRM-gyakorlatába, amely segítségével számos olyan faktort sikerült feltárni. Ezek a tényezők alapvetően meghatározzák a szolgáltató vállalatok CRM-gyakorlatát és fejlesztésének irányvonalát. A konferenciacikk korlátait betartva igyekeztünk a legfontosabb tényezőket bemutatni, amely jól érzékelteti, hogy a CRM-beruházásokkal és -stratégiákkal kapcsolatos döntések mennyire komplex és tudatos tervezést, és iparági ismereteket, tapasztalatokat igényelnek.

Feltáró jellege miatt a kutatás kevésbé alkalmas általános következtetések levonására, csupán csak azoknak a tényezőknek a megjelentésére, amelyek komolyabb szerepet játszhatnak a vállalatoknak ezen a területen megfigyelhető magatartásában. A kutatás folytatásaként olyan nagyobb vállalati mintán végzett felmérést tervezünk, amely képes az egyes tényezőket számszerűleg is leírni, és ezáltal átfogóbb képet nyújtani.

## Irodalomjegyzék

- Agárdi, I. (2013): CRM – Customer Relationship Management. In: Bauer András, Horváth Dóra (szerk.): *Marketingkommunikáció - Stratégia, új média, fogyasztói részvétel*: Budapest: Akadémiai Kiadó, pp. 264-277.
- Bauer, A., Mitev, A. (2008): *Eladásmenedzsment: A személyes értékesítés folyamata és irányítása*. Budapest: Akadémiai Kiadó, 268. o.
- Büdy, L. (2001): A CRM lehetőségei a vállalati gyakorlatban. *Marketing & Menedzsment*, 35, 1, 25-29. o.
- Caldeira, M., Pedron, C. (2007): Why CRM doesn't work-An enterprise architecture approach. In Corfu Island, Greece: 4th International Conference on Enterprise Systems, Accounting and Logistics.
- Csordás T., Markos-Kujbus É., Gáti M. (2014): The Attributes of Social Media as a Strategic Marketing Communication Tool. *Journalism and Mass Communication*, 4, 1, 48-71. o.
- Gáti M., Kolos K. (2012): Az elektronikus kereskedelem alkalmazása a hazai vállalatok körében - a piacorientáció és a marketingkörnyezet szerepe. *Vezetéstudomány*, 43 (különszám), 91-97. o.
- Gáti M. (2014): A kis- és középvállalati marketing értelmezési tartománya – hogyan azonosítják és jellemzik marketingtevékenységüket a hazai kis- és középvállalatok? A Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja 20. országos konferenciája, 2014. augusztus 27-29., Szeged.
- Gyulavári, T. (2010): A többcsatornás értékesítési rendszerek kihívásai - az online értékesítési csatorna integrálásának lehetőségei. In: Csépe, A. (szerk.): *Új marketing világrend – MOK 16. országos konferenciája*, Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola, Budapest, 2010. augusztus 26-27.
- Gyulavári, T. (2013a): Lojalitási programok menedzselése. *Vezetéstudomány* 43, 5, 16-26. old.,
- Gyulavári, T. (2013b): Lojalitásprogramok. In: Bauer András, Horváth Dóra (szerk.): *Marketingkommunikáció - Stratégia, új média, fogyasztói részvétel*: Budapest: Akadémiai Kiadó, pp. 219-230.
- Gyulavári, T., Agárdi, I. (2013): Közvetlen hatást kifejtő eszközök. In: Bauer András, Horváth Dóra (szerk.): *Marketingkommunikáció - Stratégia, új média, fogyasztói részvétel*: Budapest: Akadémiai Kiadó, pp. 211-218.
- Kenesei Zs., Kolos, K. (2014): *Szolgáltatásmarketing és -menedzsment*, Budapest: Alinea Kiadó.

- Keszey, T. (2007): Az informatika helyzete és lehetőségei a magyar nagyvállalatok marketing- és értékesítési tevékenységének támogatásában. *Vezetéstudomány*, 38, 11, 27-45. o.
- Kumar, V., Reinartz, W. (2012): *Customer Relationship Management – Concept, Strategy and Tools*. Heidelberg: Springer Verlag.
- Malota, E. (2012): Global cultures? Consequences of globalization on cultural differences, a commentary approach. *International Journal of Business Insights And Transformation*, 5, 3, 94-100. o.
- Mandják, T., Szántó, Z. (2011): Az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének gondolati modellje. *Vezetéstudomány*, 42, 1, 5-16. o.
- Mester, Cs. (2006): Hogyan válik a CRM a vállalatok versenyképességének meghatározó elemévé? *Vezetéstudomány*, 37, januári különszám., 87-97. o.
- Meyer-Waarden, L., Benavent, C. (2009): Grocery retail loyalty program effects: self-selection or purchase behavior change?, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37, 3, pp. 345-358.
- Neulinger, Á., Mitev, A. (2014): Kvalitatív kutatási módszerek. In. Gyulavári, T., Mitev, A., Neulinger, Á., Neumann-Bódi, E., Simon, J. Szűcs, K.: *A marketingkutatás alapjai*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Newell, F. (2000). *Loyalty.com: Customer relationship management in the new era of Internet marketing*. New York, NY: McGraw-Hill, Inc.
- Newell, F. (2003): *Why CRM doesn't work: how to win by letting customers manage the relationship*. Princeton, New Jersey: Bloomberg Press
- Payne, A. (2006): *CRM-kézikönyv – Ügyfélkezelés felsőfokon*. Budapest: HVG Kiadó.
- Payne, A., Frow, P. (2005): A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69, 4, 167-176. o.
- Piskóti I. - Hajdú N. (2013): Marketing evaluation approach in the Hungarian middle-sized and large companies In: *Back to Basics: consumer-centric marketing or target-centric marketing*, International Conference on Marketing & Consumer Behaviour, 16-17 May, Porto, Portugal.
- Révész, B. (2005): A CRM, illetve az e-CRM rendszerek alkalmazásának hatása a vállalat ügyféloldali megítélésére. *Marketing & Menedzsment*, 39, 1, 42-47. o.
- Révész, B. (2008). Relationship Attitude of Hungarian Companies. *GAZDÁLKODÁS: Scientific Journal on Agricultural Economics*, 51, 19, 258-264. o.
- Tóth, B., Bányai, E. (2014): Közösségi CRM. A közösségi média hatása az ügyfélkapcsolati menedzsmentre. *Marketing & Menedzsment*, 48, 4, 14-26. o.
- Veres, Z. (2009): *A szolgáltatásmarketing alapkönyve*. Budapest: Akadémiai Kiadó.