

AGÁRDI Irma – GYULAVÁRI Tamás

CRM-STRATÉGIÁK A BANK- ÉS BIZTOSÍTÁSI SZEKTORBAN

A CRM viszonylag rövid, két évtizedes múltja ellenére jelentős szerepet játszik a vállalatok piaci folyamataiban. A beszállítók, tanácsadók komplex szolgáltatáscsomagjai – számos fejlődési ciklus után – ma már az üzleti és informatikai területeket megfelelő egyensúllyal kezelik. A felhasználói oldalon azonban a sikeres implementálás még manapság is számos akadályba ütközik. A CRM adaptálása a vállalatok összetett eszköztudományába és szerteágazó folyamataiba nem mindig egyszerű, és az ezekre a kihívásokra adott válaszok vállalatonként is eltérhetnek.

Jelen tanulmány célja, hogy a *bank- és biztosítási szektorra vonatkozóan* megvizsgálja és bemutassa azokat a kihívásokat, amelyeknek meg kell felelniük a vállalatoknak a sikeres CRM működtetése érdekében. A kutatás 7 pénzügyi vállalat (bank, biztosító) CRM-felelőseivel készült, szakértői interjúra épül.¹ A kutatás során számos olyan faktort találtak a szerzők, amelyek sikeressé teszik a vállalatok CRM-tevékenységét. Ilyen sikertényezőnek tekinthető a megfelelő ügyfélstratégia kialakítása, a CRM-szemlélet erősítése a vállalati kultúrában, a folyamatok integrálása, a teljesítménymérés és az elemzésekből származó tanulságok beépítése a döntési és operatív folyamatokba.

Kulcsszavak: CRM, szolgáltatásmarketing, pénzügyi szektor

Az ügyfélkapcsolat-menedzsment (Customer Relationship Management, a továbbiakban CRM) a kilencvenes évek végétől kezdett terjedni elsősorban olyan iparágakban (pl. logisztikai cégek, bank, telekommunikáció), ahol az ügyfél könnyen azonosítható. A Gartner Research felmérései alapján 2014-ben a CRM hardver- és szoftver piaca 13,3 százalékkal nőtt nemzetközi viszonylatban, amely arra utal, hogy a CRM-rendszerek iránti vállalati érdeklődés továbbra is jelentős. A magyar vállalatok körében is egyre inkább tért hódítanak a CRM-megoldások. 2010-ben a magyar vállalatok teljes köre – vállalati mérettől függetlenül – átlagosan 28,7 százalékban rendelkezett valamilyen ügyfélkapcsolat-menedzsmentre alkalmas informatikai megoldással (Sasvári, 2012). A nagyvállalatok körében dinamikus fejlődés figyelhető meg. Míg Sasvári (2012) felmérésében e vállalati szegmensben 50 százalékos volt a CRM előfordulási aránya, addig Keszei (2007) hét évvel korábbi adatfelvétele alapján ez az arány még csak 33 százalékot tett ki. Ez átlagosan évi több, mint hét százalékos növekedésnek felel meg. Racskó (2012) kiemeli, hogy a technológia fejlődése és új típusú szolgáltatások megjelenése – például a számítási felhő – elősegítik, hogy a korábban csak a nagyvállalatok

privilegiumának számító CRM egyre több kisebb vállalkozás számára elérhetővé váljon, így ezen a területen is változás várható.

A hosszú távú kapcsolatoknak a pénzügyi szektorban kiemelkedő jelentősége van (Kenesei, 2004), így ezen a területen a CRM fejlesztése nagymértékben befolyásolja a vállalati versenyképességet (Megyeri, 2009). Bhat és Darzi (2016) bankszektorban végzett kutatása is hangsúlyozza, hogy az ügyfelek lojalitására, és ezáltal a vállalat versenyképességére, a CRM-tevékenységek közül leginkább az ügyfelek mélyebb megismerése hat. Simon (2016) kiemeli, hogy a CRM részben átveszi, részben helyettesíti a piacutató hagyományos szerepét, amely hidat képez a vállalat és az ügyfél között. Az eddigi hazai szakirodalom (Keszei, 2007; Sasvári, 2012; Racskó, 2012) az ügyfélkapcsolat-menedzsmentet nagyrészt informatikai, adatelemzési oldalról közelíti meg, és nagyon keveset foglalkozik a CRM stratégiai megközelítésével. Kutatásunk ezt a hiányt hivatott pótolni. A tanulmány célja, hogy stratégiai szempontból elemezze a pénzügyi szektor CRM-tevékenységét, illetve azokat az üzleti kihívásokat, amelyekkel a hazai piacon működő bankok és biztosítók szembesülnek.

Cikkünk a következőképpen épül fel. Elsőként a szakirodalom feldolgozásában bemutatjuk a CRM fogalmi fejlődését, illetve a CRM-stratégia rendszerszintű megközelítését. Ezen kívül áttekintjük a CRM-tevékenységhez kötődő stratégiafejlesztési, értékteremtési folyamatokat, a csatornamentesítést, teljesítményértékelés, illetve információmentesítés fontosságát szakirodalmát. Majd ismertetjük a kutatás során alkalmazott módszertant, és a bank- és biztosítási szektorra vonatkozó kutatási eredményeket. Végül az összegzés részben térünk ki a legfontosabb kutatási eredményekre, megfogalmazott javaslatokra.

A kutatás szakirodalmi háttere

Az irodalomelemzést a CRM koncepciójának értelmezésével kezdjük. A CRM definiálására tett kísérletek nemcsak az egyes szerzők szemléletbeli különbségeire mutatnak rá, hanem a CRM gyakorlati alkalmazásának időbeli fejlődését is tükrözik.

A 90-es évek elején még sokan informatikai oldalról közelítették meg a fogalmat, és a CRM az általános vállalati információrendszereknek csupán egy modulja, továbbfejlesztése volt. A CRM bevezetése mögötti elvek közül elsősorban a hatékonyság növelése, valamint a rövid távú pénzügyi előnyök emelkedtek ki. Találó

Büdy (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 jellemző. Sőt, a CRM eszközszerének fontossága és ügyfélorientált gondolkodásmódja stratégiaformáló szerepet tölthet be. Az 1. táblázat tartalmazza a legelterjedtebb hazai és nemzetközi CRM-definíciókat, és látható, hogy a szerzők szinte kivétel nélkül stratégiai 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.

A jelen kutatás keretein belül CRM-tevékenység alatt olyan stratégiai koncepciót értünk, amelynek célja a tulajdonosi érték növelése azáltal, hogy megfelelő kapcsolatot alakít ki a vállalat kulcsfontosságú ügyfeleivel és szegmenseivel. Továbbá egyesíti a kapcsolati marketing stratégiáit az információs technológiával, hogy hosszú távú kapcsolatot alakítson ki az ügyfelekkel és egyéb kiemelt érintettekkel (Payne – Frow, 2005). A CRM tehát olyan vállalati tevékenységeket és folyamatokat foglal magában, amely az ügyfélkapcsolatok tudatos menedzselésével foglalkozik. A CRM-te-

1. táblázat

A CRM különböző meghatározásai a szakirodalomban

Kenesei – Kolos (2014, 177. o.)	„A CRM a kapcsolati marketing stratégiái 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 kihasználásának 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 ügyfél-kapcsolatainak értékét.”
Mester (2006, 89. o.)	„A CRM egy olyan <i>összvállalati ügyfélközpontú 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 ügyfél-folyamatok automatizálása és az ügyfél-kezelés 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 szegmenseivel. A CRM egyesíti a kapcsolatmarketing-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 ügyfél-kapcsolatainak 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.”

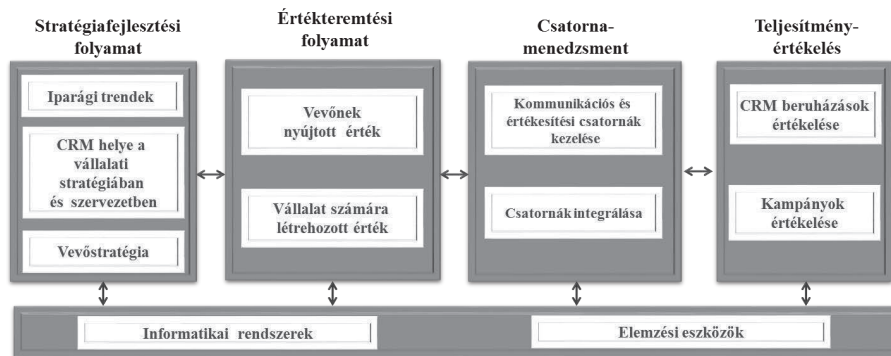
Forrás: saját szerkesztés

vékenység középpontjában az új ügyfelek megnyerése, a meglévő ügyfélkapcsolatok erősítése, továbbá az ügyfelek forgalomhoz és nyereséghez való hozzájárulásának növelése áll.

A CRM magasabb szintű, rendszerszemléletű megközelítése magával hozta azokat az elemzési kereteket, amelyek átfogóan kezelik a benne található folyamatokat. Winer (2001) egy döntési folyamat lépéseit (adatbázis-építés, elemzés, ügyfélkiválasztás, ügyfélcélzás, kapcsolati marketing, személyiség jogok védelme, teljesítménymutatók) vázolta fel, amelynek mentén felépíthető a CRM-rendszer. Reinartz és szerzőtársai (2004) egy átfogó modellben vizsgálták a CRM-folyamatok (kialakítás, fenntartás, megszüntetés) teljesítményre gyakorolt hatását, amelynek során figyelembe vették a szervezeti tényezőket, a technológia és az iparág befolyásoló szerepét is. Az egyik legátfogóbb koncepciót azonban Payne (2007) dolgozta ki, aki a stratégiai szemléletű ügyfélkapcsolat-menedzsmenten belül öt nagy folyamatcsoportot – stratégiafejlesztés, értékteremtés, csatornamenedzsment, teljesítményértékelés, illetve információmenedzsment (1. ábra) – azonosított.

A stratégiafejlesztési folyamat

A CRM stratégiai modellje



Forrás: saját ábra Payne (2007) alapján

A CRM stratégiafejlesztési folyamata elsősorban a vállalat CRM-tevékenységének fő céljait határozza meg, illeszti a CRM-stratégiát a vállalati stratégiához, kialakítja az ügyfélstratégiát, és egyben keretet ad a CRM további részterületeinek. Annak ellenére, hogy a CRM alig több, mint két évtizeddel ezelőtt alakult ki, nagyjából a digitalizáció általános elterjedésével, ma már nemcsak általánosan ismert szemlélet a vállalati gyakorlatban, de Garrido-Moreno és Padilla-Meléndez (2011) szerint ma már kulcsfontosságú stratégiai eszközzé vált. Különösen igaz ez amiatt is, mert a CRM kívülről nehezen átlátható, komplex folyamatok ösz-

szessége, amelynek a hatásmechanizmusai is sokszor áttételesek vagy hosszú távúak. Ugyanakkor nem minden vállalatnál figyelhető meg a CRM jelenléte, amit alátámasztanak Keszei (2007) és Sasvári (2012) hazai felmérései is. Esetükben így a stratégiafejlesztési folyamat első lépése a tudatos CRM-tevékenység kialakítása a vállalati működésben, és majd csak azután annak fejlesztése. Természetesen itt megfigyelhetők iparági eltérések, hiszen ahol a működés során, a megvalósuló tranzakciók következtében automatikusan létrejönnek egyedi beazonosításra alkalmas ügyfeladatok, nagyobb eséllyel fog ezekre támaszkodni a vállalat, és próbálja meg kihasználni annak előnyeit.

A CRM vállalaton belüli stratégiai szerepét tekintve tehát a CRM-fejlesztésnek általában két fontos fordulópontja van. Az egyik maga a kezdeti *beruházás*, amelyet sok tényező befolyásol. Ko és szerzőtársai (2008) például kimutatták, hogy a CRM-rendszerek észlelt előnyei mellett a CRM tudatos alkalmazását meghatározza még a vállalati stratégia, a termékkategória jellege, illetve a vállalat információs technológiai területen tapasztalható érettsége. A másik mérőföldkő a CRM vállalaton belüli fejlesztésében a tényleges *integráció* az egyes alkalmazások között. A sikeres CRM-stratégia

1. ábra

elképzelhetetlen az információtechnológia, az információ-erőforrások (pl. ügyfél-információk) és a vállalati erőforrások (pl. ügyfélorientált vállalati kultúra) integrációja nélkül (Pai – Tu, 2011). Ez azonban meglehetősen nagy kihívást jelent a vállalatok számára, hiszen számos jogi, technológiai, folyamat-szervezési és szervezetszociológiai nehézségeket kell leküzdeni a továbblépés érdekében.

Ilyen esetekben megfigyelhető, hogy a teljes szervezetet érintő változások sikeres menedzselése érdekében a CRM nagyobb stratégiai súlyt kap, és a szervezetben elfoglalt presztízse is megnő.

A stratégiafejlesztés központi eleme a vállalati ügyfélstratégia. A vállalatok által implementált CRM-projektek 50-70%-a sikertelen (Reinartz et al., 2004; Foss et al., 2008), amelynek egyik oka, hogy a vállalatok túlságosan az informatikai szemléletben fognak hozzá a tevékenységhez, és nem eléggé kifejtett az ügyfélcentrikus gondolkodásmódjuk. Az ügyfélstratégia azonban nagymértékben összefügg a vállalat piaci pozíciójával,

illetve az iparág jellemzőivel is. Az alacsony piaci penetrációval rendelkező, illetve növekedési stratégiát követő vállalatok általában az új ügyfelek megszerzésére törekszenek. A magas piaci részesedéssel, nagyobb ügyfélállománnyal rendelkező cégek esetében viszont az értékesítés kiindulópontja a termék, nem pedig az ügyfél-preferenciák. Ebben az esetben a versenyképes ajánlat kerül a középpontba, kevésbé az ügyfél-magatartásra ható faktorok feltárása és mélyebb megértése. Az értékesítéscentrikus stratégia esetében a meglévő kínálat alapján keresztértékesítési és up-sell ajánlatokkal igyekszik megcélozni a jelenlegi ügyfeleket. A leghaladóbb szintű ügyfélstratégia esetében a vállalatok holisztikus szemléletben menedzselik az ügyfél-kapcsolataikat, és arra törekszenek, hogy a teljes vásárlási, illetve szolgáltatás-igénybevételi folyamatot lefedjék az információkereséstől az utógondozásig. Az ügyfelek a kapcsolattartás eltérő pontjain (touch point) különböző információk és szolgáltatási igénnyel lépnek fel, amelyet jól összehangolt csatornapolitikával lehet kielégíteni. Ennek gyakorlati megvalósítása azonban kifinomult szolgáltatói hálózat (network) működtetését feltételezi.

Az értékteremtés

Az értékteremtési folyamat kiindulópontja a stratégiafejlesztési folyamat eredménye. Az értékteremtés Payne és Frow (2005) felfogásában a vállalat és az ügyfél közötti értékcsere menedzselésén alapul. A vállalat egyrészt az ügyfelek számára nyújt értéket a termék- és szolgáltatásajánlatok formájában. Másrészt pedig az ügyfelek pénzügyi (árbevétel) és nem pénzügyi értéket (elégedettség, lojalitás) generálnak a vállalat számára.

Az ügyfél számára nyújtott érték olyan gazdasági, szolgáltatási és társadalmi hasznosságok összessége, amelyhez a termékért, szolgáltatásért fizetett ár ellentételezéseként jut hozzá (Bauer – Berács, 2006). Ezeket a hasznosságokat az ügyfél a szolgáltatás észlelt értékeként, azaz az észlelt hasznosságok és ráfordítások különbségeként képes megragadni (Reketye, 2011). Khalifa (2004) több modellt (költség-haszon-elemzés, értékkomponensek, means-end megközelítés) azonosított a szakirodalomban, amelyek a termékek, szolgáltatások észlelt értékét meghatározzák.

A vállalat számára az ügyfélkapcsolatok tudatos menedzselése révén nem pénzügyi és pénzügyi érték egyaránt keletkezik. Nem pénzügyi értéknek jelenik meg az ügyfél-elégedettség, illetve -lojalitás. Az elégedettség azt fejezi ki, hogy a szolgáltatás mennyiben felel meg az ügyfél elvárásainak (Kenesei – Kolos, 2007). A lojalitás két tényező: a vállalat iránti attitűd (érzelmi kötődés) és vásárlási magatartás (újvásárlási hajlandóság) összehatásaként írható le (Dick – Basu, 1994). Anderson és szerzőtársai (2000) szerint a magas elégedettség növeli a lojalitás kialakulásának valószínűségét, amely pozitív

hatást gyakorolt a vállalat jövedelmezőségére. Más kutatások (Picón et al., 2014) azonban kimutatták, hogy az elégedettség nem feltétlenül vezet a megtartás növekedéséhez a váltási költségek mértéke és a helyettesítő ajánlatok vonzereje miatt. Az alacsony váltási költségek, illetve a vonzó alternatív ajánlatok eltéríthetik az egyébként elégedett ügyfeleket az újvásárlásoktól. A CRM-tevékenység során az egyik leggyakoribb pénzügyi mutató az ügyfélérték, amely az egyes ügyfelek profit-hozzájárulását tükrözi. Kumar és Reinartz (2000) több irányzatot azonosított az ügyfélérték-számítás területén. Az egyik irányzat alapvetően az ügyfélérték-számítás (az akvizíciós, megtartási és egyéb marketingköltségek, árbevétel) módjára koncentrált. A későbbi elemzések az ügyfélállomány elemzésére alkalmas módszereket helyezték a középpontba, amelynek során az ügyfelek jövőbeni magatartását jelezték előre, vagy szegmentációs módszereket értékelték. Végül pedig megjelentek azok a kutatások, amelyek az ügyfélérték menedzseri döntésekhez való felhasználását célozták analitikus modellek bevonásával.

A CRM-tevékenység során a vállalat az ügyfeleknek nyújtott és a tőlük kapott értéket igyekszik egyensúlyban tartani olyan módon, hogy ezzel az ügyfelek profit-hozzájárulását a teljes ügyfél-élettartamra vonatkozóan növelni tudja. Az egyes ügyfelek azonban eltérő mértékben járulnak hozzá a profithoz, mivel különböző mértékű árbevételt és kiszolgálási költséget jelentenek a vállalat számára. Az egyedi ügyfélértékben tapasztalható heterogenitás következményeképpen a vállalatok differenciált marketing- és értékesítési tevékenységet alkalmaznak, azaz személyre szabják a szolgáltatásaikat az ügyfélérték növelése érdekében (Kumar – Reinartz, 2012).

A csatornamenedzsment

A csatornamenedzsment az egyik legfontosabb CRM-stratégiai folyamat, mivel a stratégiafejlesztési és az értékteremtési folyamatokat konvertálja ügyfél-interakciókká (Payne – Frow, 2005). A csatornamenedzsment az ügyfelekkel való kommunikációs és disztribúciós folyamatokat fogja át. Az Internet térhódításával a vállalatok egyre több csatornán keresztül tudják az ügyfelekkel a kapcsolatot tartani.

A megváltozott ügyfélmagatartás és a piaci verseny hatására a vállalatok többcsatornás értékesítést használnak az ügyfelek kiszolgálására. A korai definíciók szerint azok a vállalatok, amelyek egynél több értékesítési csatornát használtak az ügyfelek kiszolgálására ún. „többcsatornás stratégiát” folytattak (Rangaswamy – Van Brueggen, 2005). Gyulavári (2010) megállapította, hogy a többcsatornás stratégia az ügyfelekkel való érintkezésnek mind a disztribúciós, mind a kommunikációs folyamatait magában foglalja, menedzseli,

integrálja annak érdekében, hogy a csatornák közötti szinergiát kihasználja és a vevői értéket növelje. Payne és Frow (2004) úgy vélte, hogy a vállalat által használt csatornarendszert akkor lehet integrálni tekinteni, ha az összes ügyfelet kiszolgáló, kereskedelmi funkcióval bíró csatornát átjárhatóvá teszi és az ügyfelek csatornaválasztását nem korlátozza.

A csatornák integrálásának sikere nagymértékben függ attól, hogy az összes csatornából lehet-e információkat gyűjteni és elemezni egyedi ügyfelekre vonatkozóan. A csatornák integrálásával kapcsolatos elméleti megközelítések viszonylag szűkösek.

A konfigurációelmélet szerint a többszörös értékesítés olyan rendszerként fogható fel, amelynek során a több csatornából álló értékesítési rendszerek, az üzleti stratégia és a környezeti feltételek illeszkedése elemezhetővé válik (Kabadayi et al., 2007). Úgy vélték, hogy a stratégia, a struktúra és a környezet olyan természetes csoportokat alkotnak a többszörös értékesítési rendszerek esetén, amelyek magasabb teljesítményhez vezetnek.

Wilson és Daniel (2007) az erőforrás-alapú megközelítést, azon belül is a dinamikus erőforrások elméletét használták fel, amely az új termékek és folyamatok létrehozását elősegítő vállalatspecifikus erőforrásokat dinamikus képességekként határozták meg. A dinamikus képességek a meglévő erőforrások integrálására, újrakonfigurálására, új erőforrások kialakítására alkalmasak (Eisenhardt – Martin, 2000) annak érdekében, hogy a piaci keresletet kielégítsék. Wilson és Daniel (2007) négy átfogó üzleti esettanulmányt készített, amelyek alapján feltárta a többszörös rendszerekhez szükséges dinamikus erőforrásokat. Elemzésük során a dinamikus képességek két csoportját: integratív és innovatív képességeket különítették el. Az integratív képességek a vállalat számára lehetővé teszik, hogy külső forrásból származó tudást, ismeretet a szervezetben belüli kompetenciákkal integráljanak. Az integratív képességek alapvetően informatikai, szervezeti struktúra és vállalati kultúra által létrehozott erőforrásokat foglalnak magukban. Az innovatív képességek olyan magasabb rendű kompetenciákat jelenítenek meg, amelyek egyidejűleg több képesség formálására és menedzselésére alkalmasak (Lawson – Samson, 2001). Az innovatív képességek a stratégiafejlesztéshez és megvalósításhoz szükséges erőforrásokat, a piaci intelligenciát, a kreativitást, illetve a szervezeti intelligenciát fedik le, amelyek képesek formálni a több csatornából álló értékesítési rendszert.

A teljesítménymérés

Nagyon sok elméleti kutatás foglalkozik a CRM által elvárt és megvalósult teljesítményről, a vállalati eredményességre gyakorolt hatásáról (Becker et al., 2009;

Zeynep Ata – Toker, 2012; Peltier et al., 2013; Mumuni – O’Reilly, 2014; Haislip – Richardson, 2015; Bhat – Darzi, 2016).

A legátfogóbb elméleti keretet Kim és Kim (2009) dolgozták ki, akik egy CRM teljesítménymutató rendszert is kifejlesztettek. Elméleti megközelítésükben négy területet azonosítottak, amelyek külön mérési dimenziót alkotottak. Egyrészt megkülönböztették a CRM *infrastrukturális környezetét*, amely tágra értelmezve olyan puha tényezőket is magába foglal, mint a menedzsmenattitűd, a piacorientáció, az információs technológia, az alkalmazottak elégedettsége stb. A szerzők által *folymatnak* nevezett dimenzió az ügyfélszerzést, -megtartást és -növekedést mérő mutatószámokat tartalmazza. Az ügyféldimenzió a vevői értéket, az elégedettséget, a lojalitást méri, míg végül a *szervezeti teljesítmény* elsősorban pénzügyi mutatók segítségével méri a CRM teljesítményét. Általában elmondható, hogy az elméleti kutatók, akik a CRM hatását vizsgálták a fenti dimenziók valamelyikére fókuszáltak.

Gyulavári és szerzőtársai (2015) azonban felhívják a figyelmet, hogy a CRM esetében a teljesítménymérés érdemes két, jól elkülöníthető területre bontani. Egyrészt beszélhetünk a CRM-beruházások megtérüléséről, másrészt a CRM keretein belül futó kampányok egyedi értékeléséről. Egy magasabb szintű, integrált CRM-rendszert a komplexitása és vállalati funkciókon átnyúló jellege miatt a megtérülés szempontjából nagyon nehéz mérni. Ebből adódóan a CRM-beruházásokról szóló döntések inkább stratégiai jellegűek, és nem mindig készülnek a rendszer egészét átfogó hatástanulmányok. A már működő CRM-rendszerek kisebb fejlesztéseinek azonban jellemzőek a megtérülésre vonatkozó számszerűsített elvárások.

A teljesítményt mérő mutatószámokat további két csoportba lehet sorolni. Egyrészt a *hatékonyságot* mérő KPI-mutatók a befektetett erőforrások megtérülését mérik – *doing thing right*. Másrészt, az *eredményesség* (hatásosság) mérése azonban nagyobb kihívást jelent a vállalat számára, hiszen ez a vállalat célkövetési képességén túl a megfelelő célok kiválasztását is magába foglalja – *doing right thing* (Hubert et al., 2012). Ennek elemzésében segítenének az iparági benchmarkok, amelyek azonban a CRM kevésbé transzparens volta miatt nehezen elérhetők.

Az információmenedzsment

A vállalati és vásárlási folyamatok mind nagyobb része tevődik át valamilyen digitális platformra, amely egyre nagyobb teret enged a CRM-hez szükséges ügyfél-adatbázisok létrehozásának. Egyes iparágakban ma már megfinanszírozható befektetéssel automatikusan hozzájárulhatunk a CRM-tevékenységet elősegítő ügyfélada-

tokhoz (Nguyen – Mutum, 2012). Az információmenedzsment tehát alapját képezi a CRM-folyamatoknak, amelyet, fejlődéstörténetét tekintve, kezdetben inkább tekintették egyfajta infótechnológia-orientált folyamatnak (Saarijärvi et al., 2013). Ma már az információmenedzsment inkább támogató része a CRM-nek, amely egyrészt biztosítja a CRM-megoldásokhoz használt informatikai hátteret, valamint az analitikus CRM-hez szükséges kompetenciákat, amelyek a front- és a back-office rendszereket támogatják. A terület súlyát a CRM-en belül jól mutatja, hogy ma már sok vállalat ezt a tevékenységet kiszervezi külső vállalkozásoknak.

A CRM sikerét ugyanakkor befolyásolja, hogy egy adott szervezet mennyire tapasztalt az információmenedzsment területén. Garrido-Moreno és Padilla-Melénde (2011) kutatása például alátámasztotta azt a feltételezést, hogy a tudásmenedzsmentben szerzett tapasztalatok – különböző szervezeti tényezőkön keresztül – segítik a vállalati CRM sikerét is.

A CRM-tevékenységhez kapcsolódó informatikai rendszerek kapcsán kihívást jelenthet, hogy az információmenedzsmenthez kapcsolódó beruházások inkább szakaszosan, különböző időben történnek meg egy vállalatnál, amely sokszor „szigetszerű” fejlesztéseket jelent. Ahol korábban nem egységes CRM-szemlélet alapján tervezték meg a beruházásokat, ott az egyes rendszerek integrálása meglehetősen nagy erőfeszítést igényel.

A kutatás módszertana

A kutatás a *Budapesti Corvinus Egyetem Kereskedelem Kutatóközpontjának* és a *L&P Solutions* tanácsadó cég együttműködéséből készült. A kutatássorozat célja, hogy több szolgáltatói szektor CRM-tevékenységéről, annak jelenlegi trendjeiről és kihívásairól átfogó elemzés készüljön. A kutatássorozat során több szektorra (bank, biztosítás, telekommunikáció, kiskereskedelem, hotel) kiterjedő szakértői interjúkat készítettünk, amelyek lehetővé tették iparágakon átívelő, illetve sektorspecifikus CRM-gyakorlatok tanulmányozását. A jelen tanulmány alapját 7, banki és biztosítási területen működő vállalat CRM-vezetőivel készült interjú képezi. Az általuk képviselt cégek az iparág 2014. évi árbevételéből 14,3%-ot fednek le. A kiválasztás feltétele volt, hogy az adott vállalatnál létezzen egyedi ügyfél-azonosításon alapuló marketing- és értékesítési tevékenység, illetve tudatos ügyfélkapcsolat-menedzsment. A kutatásba bevont vállalatok az iparágon eltérő piaci pozíciókkal, belső erőforrásokkal rendelkeztek. Ilyen szempontok voltak például a vállalati méret, a tulajdoni szerkezet. Az interjúk hossza 60 és 120 perc közé esett. Az eredményeket kvalitatív tartalomelemzéssel értékeltük ki.

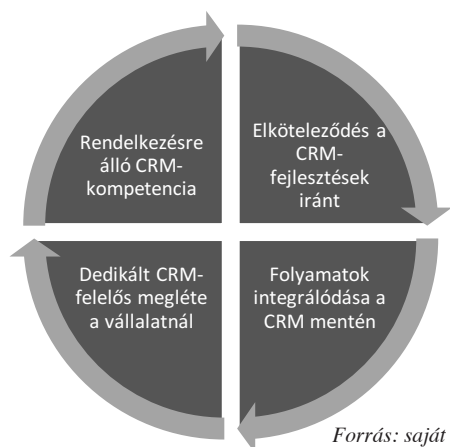
A kutatási eredmények

A stratégiafejlesztés

Az iparág szabályozottsága miatt a CRM-tevékenységet is alapvetően a törvényi szabályozás és a szigorú adatbiztonsági elvárások határozzák meg. Az ügyfél-magatartás kérdésében pedig a bankoknak és a biztosítóknak is számolniuk kell azzal, hogy az ügyfelek érzékenyek a pénzügyeiket érintő információk szabad felhasználásával kapcsolatosan. Ennek ellenére a pénzügyi szektorban a tranzakciós folyamatok során szinte automatikusan leképezhetők olyan adatok, amelyekre fejlett CRM-rendszer építhető fel. A bankok és biztosítók így élnek is ezzel a lehetőséggel, és ma már az iparágban elvárás ilyen rendszerek működtetése. A CRM tehát túl van a fejlődés kezdeti szakaszán, és inkább a fejlesztések lehetséges iránya foglalkoztatja a szereplőket. A 2008-as gazdasági válság következtében azonban sok vállalatnál a CRM-tevékenység fejlesztése nem volt prioritás, és inkább a költségmegtakarítást célzó projektek kerültek előtérbe.

A CRM-beruházásokról szóló döntést a gyakorlatban azonban nehezíti, hogy a teljes rendszer jövőbeli megtérülése nem mutatható ki egyértelműen. Ez elbizonytalanítja a döntéshozókat, akik erős kockázatot észlelnek az addicionális bevételi lehetőségekkel kapcsolatosan. Másrészt a CRM-hez kapcsolódó innovációt a vállalatnál belül még gátolja a szervezeti mechanizmusoknak egyfajta ördögi köre is, amely nehezebben áttörhető szervezeti tehetetlenséghez vezethet (2. ábra). A vállalatnál belüli támogatás például sokszor nem elég erős a kezdeti fázisban, annak köszönhetően, hogy nincs dedikált CRM-felelős. A területre szakosodott szakember, és ezáltal a rendelkezésre álló CRM-kompetencia hiánya így gátolja, hogy a szervezet felismerje a CRM-ben rejlő lehetőségeket, ami által a vállalat nehezebben köteleződik el a CRM-szemlélet és az azt támogató folyamatok iránt. Ennek hiányában azonban a CRM-hez kapcsolódó folyamatok integrálódása sem indulhat be, mert a feladatok a szervezetben szétszórva, más fókusszal rendelkező részlegeknél találhatóak, akik nem a CRM céljai és rendező elvei mentén strukturálják a feladatokat. Minél inkább szétszórtan találhatóak a CRM-hez köthető tevékenységek a vállalatban, annál kevésbé várható, hogy belülről felszínre kerüljön az igény az azokat koordináló funkció, illetve az ahhoz rendelt felelős iránt. A szervezet ez irányú tehetetlensége a divergens érdekeknek és a status quo-hoz való ragaszkodásnak tudható be. Természetesen ezt az ördögi kört bárhol megtörhetjük, amely a CRM vállalatnál belüli erősödéséhez vezet.

2. ábra
A CRM-funkció erősödése vállalaton belül



Forrás: saját szerkesztés

A pénzügyi szektorban, a viszonylagosan fejlett CRM-rendszerek ellenére, változó volt azok stratégiai szerepe. Azoknál a cégeknél, ahol prioritást kap a vállalati stratégiában a CRM, ott többnyire dedikált CRM-csoportot hoznak létre és stratégiai szinten az üzletág vezetője alá tartozik a CRM. A másik megoldás, amikor több terület használja a CRM-alkalmazásokat, azonban nincs önálló szervezeti egység a CRM-tevékenység koordinálására. Ezek a vállalatok nyilatkoztak úgy, hogy a legnagyobb kihívás számukra a felső vezetés és a szervezet meggyőzése, a gyakorlati előnyök érvényre juttatása. Komoly kihívást jelent a legtöbb bank és biztosító számára, hogy mérhetővé tegyék a CRM-tevékenység, illetve az újabb fejlesztések előnyeit a vállalat számára. A válság miatt ez még azokra a bankokra is igaz, ahol amúgy a CRM a versenytársakhoz viszonyítva nagyobb hangsúlyt kap vállalaton belül.

Az elmúlt időszakra jellemző enyhébb beruházási, fejlesztési hajlandóság mellett azonban megfigyelhető, hogy a vállalatok egyre több területen ismerik fel a felhasználási lehetőségeket. A fejlettebb megoldásokkal rendelkező bankok így azzal a problémával találják szembe magukat, hogy a CRM felhasználói területeinek növekedésével együtt az üzlet oldaláról megfogalmazott igények száma megugrik, és megvalósításuk kapacitáskorlátokba ütközik. A felhasználói oldal felől erősödő igények tehát a szervezeti környezet miatt nem mindig kerültek kielégítésre.

Amennyiben mégis a pénzügyi szervezetek mellett döntenek, hogy fejlesztik a CRM-tevékenységüket, akkor iparági trendként elmondható, hogy elsősorban az adatelemzés területére fókuszálnak. A „big data” alkalmazásokat még fejletlennek tartják a szektorban, így több bank most fejleszti ezt a kompetenciát a szervezeten belül. Az adatintegrációs törekvések a vállalati

CRM több területén jelentkeznek. Egyrészt a különböző csatornában található ügyfél-információk összevezése jelent kihívást. Másrészt az egyes vállalatok működését támogató informatikai megoldások is széttagoltan tárolják az ügyfelekről elérhető információkat, amelyek összekapcsolása jelentős feladat. A CRM-fejlesztések azonban a legtöbb cégnél projektszerűen működnek, az igények elsősorban az üzlet oldaláról érkeznek. A banki és biztosítási szektorban az operatív CRM, az adatintegráció (csatorna, csoportinformációk), kampányajánlatok kialakítása, információk valós idejű kezelése területén jelentkeznek. A CRM tipikusan olyan vállalati tevékenység, amely összeköti a különböző funkcionális területeket, azonban ha az egyes szervezeti egységek nem beszélnek „közös nyelvet”, akkor a CRM megvalósítása is akadályokba ütközik.

A biztosítók legfőbb problémája, hogy az ügyfélprofil jelentős részét az értékesítési hálózat birtokolja, az ügyfelekről rendelkezésre álló információk nagyon töredékesek. Így a CRM az online értékesítésben tudja leginkább támogatni a biztosítókat például online lead management segítségével.

Ami az ügyfélstratégiát illeti, az iparági CRM-tevékenységet az is befolyásolja, hogy a tranzakciók hosszabb, átgondoltabb ügyféldöntések eredményei és alapvetően az élethelyzethez, ügyfél-életgörbéhez igazodnak. Elsősorban a nagyobb bankoknál észlelhetők előremutató törekvések, hogy ebben az irányba mozduljon el az ügyfél-stratégiájuk. Az általuk végzett ez irányú fejlesztéseket a többi piaci szereplő figyelemmel kíséri, azonban ezeket a megoldásokat nem kezelik feltétlenül benchmarkként.

A bankok és biztosítók számára is elsősorban az ügyfélvesztés csökkentése volt az egyik legfontosabb üzleti probléma az elmúlt időszakban, amelyre különböző CRM-megoldással próbáltak reagálni. Több interjúalany viszont azt is hangsúlyozta, hogy – különösen a vállalati üzletágban – az akvizícióra is nagy hangsúlyt helyeznek. Az értékesítés növelését, véleményük szerint, eredményesen tudja támogatni a CRM a keresztertékesítés és az up-selling révén.

Az értékteremtés

Az ügyfélkapcsolatok menedzselésének fókuszában az értékteremtési folyamatok állnak, amelyek egyrészt az ügyfeleknek nyújtott, másrészt a vállalat számára létrehozott értéket fedik le. A kutatás során természetesen az ügyfelek által észlelt értéket nem tudtuk közvetlenül megfigyelni. A CRM-vezetők saját szemszögükből foglalták össze, hogy szerintük a vállalat szolgáltatásai hogyan növelik a pénzügyi szolgáltatások észlelt hasznosságát.

Az interjúalanyok leginkább a személyre szabott ajánlatok nyújtásában, a szolgáltatási színvonal emel-

kedésében látják az ügyfelek által észlelt előnyöket. Az ajánlatok ügyfelekre szabásánál kiemelték, hogy ez minden esetben releváns üzleti, piaci információkat tartalmazó ajánlatokat takar, amely az ügyfél termékekkel, csatornahasználattal, preferált akciókkal kapcsolatos magatartásának legjobban megfelel. A szolgáltatási színvonal növekedése többféleképpen teremthet értéket az ügyfél számára. Egyrészt a folyamatok (pl. kiszolgálás, panaszkezelés, kommunikáció) felgyorsításával csökken az ügyintézésrel eltöltött idő. Másrészt az ügyfélkapcsolati pontokon is naprakészebb információk állnak rendelkezésre. Ennek következtében hatékonyabbá válik a kiszolgálás, amely csökkenti az ügyfelek tranzakciós költségeit.

Az értékteremtési folyamat másik oldala a vállalatok számára létrehozott érték. A kutatásba bevont CRM-vezetők több, nem pénzügyi jellegű értéket is megemlítenek, amelyek a CRM-tevékenységnek köszönhetőek. A megkérdezett vállalatok rendszeres jelleggel, strukturált formában az ügyfél-elégedettséget mérik. Az elégedettséget meglehetősen részletezettséggel termékre, célcsoportra, csatornákra vonatkozóan is értékelik. Gyakorlatilag ez a mutató az egyik legfontosabb visszajelzés az ügyfeleknek teremtett értékről a vállalatoknál.

Ezen kívül – főként a biztosítók – különösen fontosnak tartották a megtartást és a lojalitás erősítését, mivel külső értékesítési hálózaton keresztül jelentős lehet az ügyfél-lemorzsolódás. Az interjúkban felmerült, hogy a lojalitás érzelmi és magatartási dimenziója egyaránt nagy jelentőséggel bír a cégek számára. Azonban az érzelmi kötődés kialakítását sokkal nehezebbnek tartják, mivel egyes interjúalanyok szerint a lojalitásnak ez a része nem „megvásárolható”. Az interjúkból az is kiderült, hogy az elégedettség és a lojalitás között az interjúalanyok pozitív kapcsolatot feltételeznek, azaz az elégedett ügyfelek lojálisabbak is egyben. A szakirodalom alapján a két mutató nem feltétlenül mozog egy irányba, pl. újdonságkereső magatartás, a szolgáltatóváltással járó tranzakciós költségek miatt.

Az interjúkból kiderült, hogy a cégek egyre inkább kevésbé strukturált, kvalitatív visszajelzéseket is gyűjtenek az egyes csatornákból (fizikai hálózat, call center, weboldal, közösségi fórumok), amelyek többnyire kampányok vagy panaszkezelés során keletkeznek. Az interjúalanyok meglátása szerint azonban ezeknek az adatoknak a hasznosítása még kezdeti fázisban van. A „kvalitatív” ügyfélreakciók azért is lehetnek értékesek a pénzügyi szektor számára, mert választ adhatnak a tranzakciós adatokból megfigyelt magatartás okaira, illetve fontos szerepet játszanak a termék- és szolgáltatásfejlesztésben.

A CRM által teremtett pénzügyi érték az interjúalanyok számára elsősorban hatékonyságnövekedést jelen-

tett. A kutatásban részt vevő bankok és biztosítók esetében a CRM-tevékenység kétféle módon képes javítani a hatékonyságon. Egyrészt az üzleti (pl. marketing és értékesítés) folyamatok mérhetőségével strukturáltabbá válik a működés, és alacsonyabb költségekhez vezet. Másrészt a folyamatok (pl. ajánlatkezelés) felgyorsítása, automatizálása révén nő a hatékonyság.

3. ábra

A CRM hozzájárulása az értékteremtéshez



Forrás: saját szerkesztés

A vállalati CRM másik leggyakrabban említett pénzügyi hozadéka az értékesítésben, árbevételben bekövetkező növekedés volt. Az interjúalanyok szerint az értékesítésnövekedés elsősorban annak köszönhető, hogy az ügyféllel folytatott direkt kommunikáció pozitívan hat a vásárlások gyakoriságára és értékére. A CRM-tevékenység nyereségre gyakorolt hatását pozitívnak tartották a vállalatok, bár közvetlen kapcsolatot inkább az árbevétel-növekedéssel láttak. Ennek feltételezéseink szerint az az oka, hogy a CRM vállalati nyereségre gyakorolt hatását nem könnyű kimutatni. (3. ábra)

A csatornamenedzsment

A pénzügyi szektor tipikusan többcsatornás értékesítési rendszert használ. A kutatásban részt vevő bankok és a biztosítók egyaránt használnak belső és külső értékesítési csatornákat. Az utóbbiak a közvetítő partnereken (pl. szerződéses ügynöki hálózat) keresztüli értékesítést jelenítik meg. A belső csatornák a fiókhálózatokat, a telefonos ügyfélszolgálatot, illetve az online csatornákat foglalják magukban. A pénzügyi szolgáltatások területén nem ritka, hogy a vállalatok 5-6 csatornán keresztül is kommunikálnak és értékesítenek az ügyfeleknek, ezért a csatornák összehangolása komplex, dinamikus képességeket követel meg a vállalatoktól.

A szakértői interjúk alanyai úgy nyilatkoztak, hogy a vállalatnál alapvetően rendelkezésre állnak azok az *innovatív* képességek, amelyek az új csatornák bevezetését lehetővé teszik. A stratégiaalkotás előtérbe helyezi az internetalapú csatornákat.

Mind a bankok, mind a biztosítók esetében megfigyelhető a stratégiai törekvés, hogy az ügyfeleket az online csatornák felé tereljék. Szintén az innovatív képességek meglétét támasztják alá, hogy a kutatásba bevont bankoknál a csatornákból érkező visszajelzéseket felhasználják termék- és szolgáltatásfejlesztéshez. A legtöbb esetben a cégek lehetővé teszik, hogy az ügyfelek rugalmasan kombinálják az általuk használt csatornákat. Ez alól néhány komplexebb termék jelent kivételt, amelyhez mind a bankok, mind a biztosítók személyes kiszolgáláson alapuló csatornákat (bankfiók, ügynök) dedikálnak. Az interjúkból továbbá az is kiderült, hogy az innovatív, új csatornák bevezetéséhez szükséges szervezeti intelligencia jelen van a vállalatoknál.

Viszont a régi és új csatornák közötti egyensúly megteremtése komoly érdekkonfliktusokba ütközik. Az online és a fizikai csatornák eltérő érdekeltiségei, célkitűzései azért okoznak nehézségeket, mert nem feltétlenül vannak összhangban a vállalati stratégiai célokkal. A személyes értékesítésen alapuló csatornáknak ugyanis kevésbé érdeke, hogy az ügyfelek más csatornákat is használjanak, hiszen ez a kapcsolati tőke az üzleti tevékenységük hajtóereje.

A csatornák összehangolását segítő *integratív képességek* komolyabb fejtörést okoznak a CRM-területért felelős vezetőknek. Alapvetően a teljes csatornarendszert *informatikai rendszerek* támogatják, azonban ezek nem feltétlenül átjárhatóak, amelynek az interjúalanyok szerint több oka van:

- az egyik indok, hogy bizonyos csatornáknak (pl. bankfiók, ügynöki értékesítés, üzlethálózat) nem vagy csak részlegesen azonosítható az ügyfél,
- a másik probléma, hogy az egyes csatornákat működtető informatikai rendszerek nincsenek integrálva, így az egy ügyfélre vonatkozó információk nem érhetők el az összes csatornán,
- a vállalatok gyakran együttműködnek külső értékesítési hálózatokkal is, akik saját rendszerekkel dolgoznak, és egyébként is kihívás meggyőzni őket az információmegosztásból fakadó közös előnyökről.

Az interjúalanyok szerint a megoldás az egyes csatornákat kiszolgáló rendszerek integrációjában, illetve az egyes termékeket kezelő szoftverek, párhuzamosan futó CRM-megoldások egységesítésében rejlik.

A szervezeti struktúra is gyakran az egyes csatornára és nem a teljes csatornarendszerre koncentrál.

A banki interjúkból kiderült, az egyes csatornák ügyfél-megkereséseit nem mindig koordinálják, azaz az egyes csatornák egymástól függetlenül akár ugyanazt az ügyfelet is megcélozhatják.

A teljesítménymérési rendszer akkor képes integratív képességeket létrehozni, ha nem az egyes értékesítési utakra, csatornára koncentrál, hanem a teljes rendszer teljesítményét igyekszik maximalizálni. Ez a legtöbb vállalatnál azért jelent problémát, mert az egyes csatornák bevezetése időben eltért, és ennek következtében a szervezetben önálló egységként jelennek meg. Ráadásul az interjúalanyok szerint a csatornák összehangolását célzó beruházások megtérülése elég nehezen mérhető, az erre vonatkozó üzleti számítások instabilak. A teljesítményméréshez szorosan kapcsolódik az ösztönzési rendszer, amely a megkérdezettek szerint komoly szervezeti feszültségeket tud generálni, ha a jutalékrendszer nem támogatja az online csatornák integrálására vonatkozó törekvéseket. A banki, biztosítási piacon alapvető stratégia, hogy az ügyfeleket az online ügyintézés irányába tereljék. Több interjúalany a megoldást olyan jutalékrendszer kialakításában látja, amely az offline csatornákat is ösztönzi az ügyfelek online csatorna felé terelésében.

A teljesítménymérés

A bankok, biztosítók esetében a CRM-tevékenység teljesítményének mérése magában foglalja a CRM-beruházások megtérülésének, illetve az alkalmazásoknak értékelését. A beruházások várható megtérülését jellemzően pénzügyi elemzések (business case) alapján számszerűsítik. Általános vélemény volt, hogy a megtérülés becslése nem könnyű feladat, mivel a bevételek nehezen jelezhetők előre, nehéz a más területeken jelentkező hatásokat összesíteni, valamint naprakészebb adatokra lenne szükség. Annak megállapítása, hogy a pénzügyi szolgáltató mennyire cselekedett helyesen, amikor a CRM-rendszerbe beruházott, nehezen mutatható ki. A hatásosság (doing right thing) ezért nehezen értékelhető, illetve a megtérülés módszertanát is fejleszteni kell. Ettől függetlenül a szektorban elvárnak egyfajta megtérülést: a beruházás méretétől függően a kisebb projekteknél 1 év, a nagyobb fejlesztéseknél 3-5 év az elvárt megtérülési idő.

Összességében elmondható, hogy jelenleg mind a CRM-alkalmazások, mind a CRM-kampányok szintjén általában kampány által kiváltott ügyfélaktivitást vizsgálják. Így az értékesítési célkitűzések megvalósulását tekintik a legfontosabb viszonyítási alapnak. Mindebből kifolyólag az értékesítési volumen, az árbevétel, illetve az ügyfélkapcsolatok számának változását méri a legtöbb esetben.

A pénzügyi szemléletű megtérülési célkitűzések mellett további elvárásként jelent meg, hogy a rendszer

fedje le az összes üzleti igényt, és rugalmasan alakítható legyen. Párhuzamosan tehát megjelennek olyan belső vállalati folyamatokra koncentráló mérések is, amelyek elengedhetetlenek a későbbi piaci siker, illetve az ügyfélmegtartás, ügyfélérték-növelés céljaihoz. Ezek mérése segíthet a piac reakcióiban bekövetkező változások, mint például értékesítés-növekedés, előzményeinek az azonosításában. Szintén előnye az ilyen típusú méréseknek, hogy az ezekben elért fejlődés hosszabb távon csapódik le a piaci teljesítményben, amely esetleg az adott kampány során még nem mutatható ki. Ha a vállalat csak a rövid távú reakciókra koncentrált, a szervezet tagjai nem lesznek motiváltak a hosszabb távú hatásokat kifejtő folyamatokba erőforrást investálni. Ez később problémákat okozhat, erodálhatja a versenyképességet. Csupán néhány vállalatnál volt megfigyelhető, hogy nincs előre kidolgozott, teljes körű teljesítménymérési folyamat. Az éves szintű visszamérések pedig sok esetben csak marketingszemponitú célokhoz (pl.

ügyfélélmény, üzleti igények lefedése, rugalmasság) kötik a rendszer teljesítményét, ami szintén féloldalúvá teszi a teljesítményértékelést.

Ami a mérés gyakorlatával kapcsolatos kihívásokat illeti, sok problémát jelent, hogy a belső és külső személyes értékesítésen alapuló csatornák mérhetősége korlátozott, mivel a központi CRM-részleg kevés ráhatással rendelkezik ezekre a csatornákra. Csak az érettebb rendszerekkel rendelkező cégeknél készülnek részletes és mély kampányelemzések, amelyek az értékesítés előtti fázisokat (megkeresés, visszajelzés, igénylés, elfogadás) is képesek mérni csatornákra lebontva, továbbá az egyes folyamatok hatékonyságát is nyomon követik.

A mérési nehézségek ellenére a legtöbb cég úgy vélte, hogy a CRM már nélkülözhetetlen az iparági versenyben való maradáshoz. A sokszor termékközpontú ügyfélstratégia és a mérésben megfigyelhető pénzügyi és értékesítési szemlélet ellenére azonban sokan úgy

2. táblázat

A szakértői interjúk legfontosabb eredményei

CRM stratégiai folyamatok	Idézetek	Kutatási eredmények
Stratégiafejlesztés	„Abszolút kiemelt szerepe van a CRM-nek a vállalati stratégiába.” „Rengeteg üzleti igény érkezik, ezek párhuzamos kezelése még problémát jelent.”	A CRM megvalósításával kapcsolatos kihívások közvetlen összefüggést mutatnak a CRM vállalati stratégiában betöltött szerepével. A pénzügyi szektorban alapvetően magas prioritást kap a CRM és egyre több felhasználói terület kapcsolódik be, amely a CRM szervezeti egység számára kapacitáslétszám-problémákat eredményezhet.
Értékteremtés	„Vannak csatornák, ahol a személyre szabottság már bizonyos szinten működik.” „Az ügyfélvisszajelzések révén fejleszthetőek a banki szolgáltatások.” „Egyszerűség mind ügyfél, mind banki szempontból, utóbbinak költségcsökkentő hatása van.”	A bankok, biztosítók a személyre szabott ajánlatokban és a szolgáltatás-színvonal növekedésében látják a CRM jelentőségét a vevői értékteremtésben. A CRM üzleti előnyeit pedig leginkább a hatékonyságnövekedésben, az értékesítési volumen emelkedésében érzékelik.
Csatornamentés	„Vannak olyan csatornák, ahol még a 360°-os ügyfélkép is foghíjas.” „Külön szigetrendszerek vannak az egyes csatornák számára.” „Kihívásokkal küzd a biztosító a csatornák összehangolásában: külső hálózatok (alkusok/partnerek) esetén kihívást jelent.”	Több problémát okoz az új és a meglévő csatornák összehangolása, amely vevőazonosítási, informatikai és szervezeti akadályoknak köszönhető.
Teljesítménymérés	„A legtöbb beruházásnál a bevétel vonzatot nem lehet közvetlenül meghatározni.” „Vezetőségnek meg kell teremteni a használat számonkérését.” „Kampány értékesítési elvárásokhoz viszonyított visszamérése egyrészt a kampány aktivitás CRM alapon, másrészt az értékesítési volumen adattárház szinten.”	A teljesítménymérési folyamatok egyrészt a CRM-beruházások megtérülésére, másrészt a CRM-kampányok teljesítménymérésére, továbbá a belső üzleti folyamatok mérésére koncentrálnak. A CRM-beruházások megtérülésének előrejelzésénél rendszerint problémát jelent, hogy a bevételek, illetve az egyes vállalati területek közötti szinergiahatásokat nehéz számszerűsíteni. CRM-kampányok teljesítményénél elsősorban az ügyfélaktivitás és értékesítési volumen változása kerül előtérbe.
Információmentés	„Majdnem minden termék más rendszerben jelenik meg, így az adatok összevonása, rendszerezése magában nagy feladat.”	Az üzleti folyamatok teljes körét informatikai megoldások támogatják, amelyek viszont sok esetben termékpórtfólió-központúak. Így a különböző rendszerekben tárolt ügyféladatokat rendszerezése, egyedi fejlesztésű szoftverek egységes rendszerbe való foglalása komoly kihívás.

Forrás: saját szerkesztés

vélik, hogy a CRM akkor képes hozzáadott értéket és egyben versenyelőnyt teremteni, ha az ügyfélműködés növekszik. Ezt nem mindig követik a vállalatok által alkalmazott mutatórendszerek és az alkalmazott mérési módszerek.

Az információmenedzsment

Az interjúalanyok úgy látják, hogy pénzügyi szektor informatikai háttere az üzleti folyamatok szinte teljes körét lefedi. A termékportfólió menedzselését biztosító, korábbi IT-fejlesztések közvetlenül nem alkalmasak egy ügyfélcentrikus üzleti tevékenység megvalósítására. Így a CRM informatikai fejlesztései most a „sziget-szerű rendszerek” integrálására irányulnak. A különböző rendszerekben tárolt adatok rendszerezése, a sokszor egyedi fejlesztésű szoftverek egységes rendszerbe való implementálása komoly kihívást jelent a vállalatok számára. A párhuzamos szervezeti törekvések, ellentétes érdekek sem segítik ezt a folyamatot. Több CRM-vezető nyilatkozott úgy, hogy most a legfőbb cél egy fejlesztési keretrendszer kialakítása, amely integrálni képes a különböző rendszerekben tárolt információkat.

Az ügyfeladatokat főként szegmentációhoz használják a kutatásban részt vevő bankok, biztosítók. A szegmentáció hatóköre és mélysége hasonló a vizsgált vállalatoknál. Üzletáganként és termékekre vonatkozóan is elvégzik és rendszeresen frissítik az elemzést. A jó szegmentáció ismérve, hogy az ügyfélmagatartás szempontjából markánsan eltérő szegmenseket hoz létre, amelyekre ajánlatokat lehet kifejleszteni és kampányokat célozni. Ennek következtében az ügyfelek által birtokolt termékportfólió nyomom követését több vezető fontosnak tartotta. Ez azonban akadályba ütközik, ha a bank az ügyfél által vásárolt termékeket különböző rendszerekben tárolja.

A másik kritikus tényező a kutatásban meginterjúvolt vezetők szerint, hogy az analitikus CRM-nek támogatnia kell a mindennapi ügyfélkapcsolat menedzselését, az elért elemzési eredményeknek meg kell jelenniük az operatív CRM-rendszerekben. Az adatbányászatnak egyre jelentősebb szerepe van az ügyfél-megkeresési módok meghatározásában, illetve az értékesítési folyamatok alakításában. Elmondható, hogy mindez valóban egy kifinomult tudásmenedzsment-rendszer működtetését igényeli, amely során az analitikus és az operatív CRM közötti megfelelő tudásáramlás segíti a két részleg sikeres, interakcióra épülő együttműködését. Mindez elsősorban nem „hardver” szemléletű fejlesztésekkel érhető el, így a vállalat infotechnológiai érettsége befolyásolhatja ennek sikerét.

A szakértői interjúk során kirajzolódott, hogy a cégek egyaránt használják „dobozos” és egyedi fejlesztésű szoftvereket. Dobozos megoldások inkább az analitikus CRM, illetve a kampánymenedzsment kapcsán

fordulnak elő. Tipikus, hogy az egyes csatornákat (call center, online, bankfiók) külön rendszerek támogatják. A cégek gyakorlatilag az összes nagy szállítótól (Oracle, SAS, Microsoft) vásároltak informatikai megoldásokat. Felhőmegoldás nem jellemző, bár van olyan biztosító, amelyik használ szolgáltatásalapú CRM-rendszert.

Összegzés

A bank- és biztosítási szektorban végzett felmérésünk fő célja az volt, hogy megvizsgáljuk az iparágban működő vállalatok CRM-tevékenységének főbb jellemzőit és specifikumait, a sikeres CRM-et meghatározó faktorokat. A szakértői interjúk alapján a legfontosabb kutatási eredményeket a 2. táblázat mutatja be.

A CRM vállalati stratégiában betöltött szerepe meghatározza a CRM megvalósításával kapcsolatos kihívásokat. A pénzügyi szektorban, főként a bankok esetében a CRM a vállalati működés szerves részévé vált és a legtöbb cégnél prioritást kap. Így a CRM-vezetők számára nem az jelenti a kihívást, hogy meggyőzzék a szervezetet a CRM hasznosságáról, hanem a növekvő számú üzleti igények kielégítése.

A vállalat és az ügyfél közötti értékcsereben fontos szerepet kap a személyre szabott ajánlatok kialakítása, amely egyaránt jelenti az ügyfél által legnagyobb valószínűséggel megvásárolt termékek (NBO) kijánlását, illetve a csatornapreferenciák figyelembevételét. Az ügyfél által generált értéknek a lojalitást, a hatékonyság és az értékesítési volumen növekedését emelik ki a vállalatok. Fontos lenne, hogy a cégek egyre erősebb kapcsolatot teremtsenek a CRM és a profitabilitás között, amely a CRM beruházások és kampányok megtérülésének mérési nehézségeit is orvosolná. A megtérülésszámítás módszertana is fejlesztésre szorul, mivel a CRM több vállalati területre (pl. értékesítés, marketing, ügyfélszolgálat, informatika) is hatást gyakorol, amely szinergiákat hoz létre az egyes területeken, viszont a megtérülésszámítás többnyire ezt nem veszi figyelembe.

Komoly fejtörést okoz az értékesítési és kommunikációs csatornák összehangolása vevőazonosítási, informatikai és szervezeti akadályoknak köszönhetően. A közvetítői hálózatokban, illetve személyes értékesítésen alapuló csatornáknál gyakran az ügyfél-információknak csupán egy része kerül rögzítésre, illetve nagy mennyiségű, de nem strukturált adat keletkezik, amelyeknek az üzleti hasznosítása nehézkes. A big data technológiák segítséget jelenthetnek a vállalatoknak, azonban ezek alkalmazása még kevésbé elterjedt. Az egyes csatornák közötti verseny is akadályozza az ügyfélkapcsolat integráltabb kezelését. Ezen a problémán alapvetően a menedzsmentszemlélet váltása segíthet, ha a teljesítménymérést és ösztönzést (bónuszok, jutalékok) nem csatornánként, hanem a teljes

csatornarendszerre optimalizálja. A 360-fokos ügyfélkép kialakítását a termékportfólió központi informatikai megoldások is nehezítik. Így a különböző rendszerekben tárolt ügyfeladatok rendszerezése, egyedi fejlesztésű szoftverek egységes rendszerbe való foglalása komoly kihívás. A vállalatoknak ezért érdemes informatikai keretrendszerek fejlesztésében gondolkodni, amelyek a szigetszerű megoldásokat megszüntetik.

A kutatási módszertanból fakadóan a kutatási eredmények korlátozottan terjeszthetők ki a hazai pénzügyi szektor vállalatainak CRM-tevékenységére. A kutatásba bevont vállalatok az iparági árbevétel 14 százalékát fedik le, tehát más piaci szereplők bevonása még gazdagíthatna volna a kutatási eredményeket. Ezen kívül a szakértői interjúk tartalomelemzése nem eredményez számszerűsíthető adatokat, inkább az egyes témákba enged mélyebb, kvalitatív jellegű betekintést. A kutatás hozadékának tekinthető azonban, hogy több olyan kutatási témát (pl. csatornarendszer optimalizációja, CRM-beruházások megtérülésének pontosabb mérése, csatornák ösztönző rendszereinek összehangolása) azonosítottunk, amelyek a jövőben akár kvantitatív módszerekkel is modellezhetők és kutathatók.

Jegyzet

¹ A szerzők köszönetüket fejezik ki az L&P Solutions tanácsadó cég vezetőjének, Bacsek Péternek, aki a kutatás megvalósításában jelentős segítséget nyújtott.

Felhasznált irodalom

- Anderson, E. W. – Mittal, V.* (2000): Strengthening the satisfaction-profit chain. *Journal of Service Research*, 3 (2), p. 107–120.
- Bauer, A. – Berács, J.* (2006): *Marketing*. Budapest: Aula Kiadó
- Becker, J. U. – Greve, G. – Albers, S.* (2009): The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention. *International Journal of Research in Marketing*, 26 (3), p. 207–215.
- Bhat, S. A. – Darzi, M. A.* (2016): Customer relationship management: An approach to competitive advantage in the banking sector by exploring the mediational role of loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 34 (3), p. 388–410.
- Bűdy, L.* (2001): A CRM lehetőségei a vállalati gyakorlatban. *Marketing & Menedzsment*, 35 (1), p. 25–29.
- Dick, A. S. – Basu, K.* (1994): Customer loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (2), p. 99–113.
- Eisenhardt, K. M. – Martin, J. A.* (2000): Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*. 21 (10-11), p. 1105–1121.
- Foss, B., – Stone, M., – Ekinçi, Y.* (2008). What makes for CRM system success – Or failure? *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 15(2), p. 68–78.
- Garrido-Moreno, A. – Padilla-Meléndez, A.* (2011): Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors. *International Journal of Information Management*, 31 (5), p. 437–444.
- Gartner Research* (2015): Gartner Says Customer Relationship Management Software Market Grew 13.3 Percent. May 19, 2015 (online) <http://www.gartner.com/newsroom/id/3056118> Letöltve: 2016.06.14.
- Gyulavári, T. – Agárdi, I. – Bacsek, P.* (2015): A CRM hazai gyakorlatának feltáró elemzése. in: *BMGE Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék (szerk.): Az Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXI. országos konferenciájának tanulmánykötete*, Budapest, 2015. augusztus 27-28.
- Gyulavári, T.* (2010): A többszatornás értékesítési rendszerek kihívásai – Az online értékesítési csatorna integrálási lehetőségei. *Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja XVI. országos konferenciájának tanulmánykötete*, Budapest, 2010. augusztus 26-27.
- Haislip, J. Z. – Richardson, V. J.* (2015): The Effect of Customer Relationship Management Systems on Firm Performance. Working paper.
- Hubert, J. – Gyulavári, T. – Malota, E.* (2012): Marketingmérés. in: *Piskóti István (szerk.) „Coopetition”: verseny és együttműködés a marketingben: a Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja XVIII. országos konferenciájának tanulmánykötete*, Miskolc, 2012. augusztus 30-31.
- Kabadayi, S. – Eyubogly, N. – Thomas, G. P.* (2007): The performance implications of designing multiple channels to fit with strategy and environment. *Journal of Marketing*, 71 (4), 195–211.
- Kenesei Zs., – Kolos, K.* (2014): *Szolgáltatásmarketing és –menedzsment*. Budapest: Alinea Kiadó
- Kenesei, Zs. – Kolos, K.* (2007): *Szolgáltatásmarketing*. Budapest: Alinea Kiadó
- Kenesei, Zs.* (2004): A kapcsolati marketing jelentősége a kereskedelmi banki tevékenységben. Budapest: Akadémia Kiadó
- Keszei, T.* (2007): Az informatika helyzete és lehetőségei a magyar nagyvállalatok marketing- és értékesítési tevékenységének támogatásában. *Vezetéstudomány*, 38 (11), p. 27–45.
- Khalifa, S. A.* (2004): Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision*, 42 (5), p. 645–666.

- Kim, H. S. – Kim, Y. G. (2009): A CRM performance measurement framework: Its development process and application. *Industrial Marketing Management*, 38 (4), p. 477–489.
- Ko, E. – Kim, S. H. – Kim, M. – Woo, J. Y. (2008): Organizational characteristics and the CRM adoption process. *Journal of Business Research*, 61 (1): p. 65–74.
- Kumar, V. – Reinartz, R. (2012): *Customer relationship management: Concept, strategy, and tools*. Springer Science & Business Media
- Lanning, M. J. (1998): *Delivering Profitable Value*. Cambridge, MA: Perseus Publishing
- Lawson, B. – Samson, D. (2001): Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5 (3), p. 377–400.
- Megyeri, E. (2009): CRM – Ügyfélkapcsolat Menedzsment – CRM a pénzügyi szolgáltató szektorban. in: Hetesi E. – Majó Z. – Lukovics M. (szerk.): *A szolgáltatások világa*. Szeged: JATEPress, p. 430–439.
- Mester, Cs. (2006): Hogyan válik a CRM a vállalatok versenyképességének meghatározó elemévé? *Vezetéstudomány*, 37, januári különszám, p. 87–97.
- Mumuni, A. G. – O'Reilly, K. (2014): Examining the Impact of Customer Relationship Management on Deconstructed Measures of Firm Performance. *Journal of Relationship Marketing*, 13 (2), p. 89–107.
- Newell, F. (2000): *Loyalty.com: Customer relationship management in the new era of Internet marketing*. New York, NY: McGraw-Hill, Inc.
- Nguyen, B. – Mutum, D. S. (2012): A review of customer relationship management: successes, advances, pitfalls and futures. *Business Process Management Journal*, 18 (3), p. 400–419.
- Pai, J. C. – Tu, F. M. (2011): The acceptance and use of customer relationship management (CRM) systems: An empirical study of distribution service industry in Taiwan. *Expert Systems with Applications*, 38 (1), p. 579–584.
- Payne, A. – Frow, P. (2004): The role of multichannel integration in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 33 (6), p. 527–538.
- Payne, A. – Frow, P. (2005): A strategic framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69 (4), p. 167–176.
- Payne, A. (2007): *A CRM-kézikönyv. Ügyfélkezelés felsőfokon*. Budapest: HVG Könyvek
- Peltier, J. W. – Zahay, D. – Lehmann, D. R. (2013): Organizational learning and CRM success: a model for linking organizational practices, customer data quality, and performance. *Journal of Interactive Marketing*, 27 (1), p. 1–13.
- Picón, A. – Castro, I. – Roldán, J. L. (2014): The relationship between satisfaction and loyalty: A mediator analysis. *Journal of Business Research*, 67 (5), p. 746–751.
- Racskó, P. (2012): A számítási felhő az Európai Unió egén. *Vezetéstudomány*, 43 (1), p. 2–16.
- Rangaswamy, A. – Van Bruggen, G.H. (2005): Opportunities and challenges in multichannel marketing: An introduction to the special issue. *Journal of Interactive Marketing*, 19 (2), p. 5–11.
- Reinartz, W. – Krafft, M. – Hoyer, W. D. (2004): The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41 (3), p. 293–305.
- Reinartz, W. J. – Kumar, V. (2000): On the Profitability of Long Lifetime Customers: An Empirical Investigation and Implications for Marketing. *Journal of Marketing*, 64 (4), p. 17–35.
- Rekettye, G. (2011): *Multidimenzióális árazás*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Révész, B. (2005): A CRM, illetve az e-CRM rendszerek alkalmazásának hatása a vállalat ügyféloldali megítélésére. *Marketing & Menedzsment*, 39 (1), p. 42–47.
- Saarijärvi, H. – Karjaluoto, H. – Kuusela, H. (2013): Customer relationship management: the evolving role of customer data. *Marketing Intelligence & Planning*, 31(6), p. 584–600.
- Sasvári, P. (2012): Az információs rendszerek kisvállalati alkalmazásának vizsgálata – Magyar és horvát összehasonlító elemzés. *Vezetéstudomány*, 43. évf., különszám, p. 56–65.
- Simon, J. (2016): Kutatás-módszertani trendek a marketingben. *Vezetéstudomány*, 47 (4), p. 54–62.
- Veres, Z. (2009): *A szolgáltatásmarketing alapkönyve*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Wilson, H. – Daniel, E. (2007): The multi-channel challenge: A dynamic capability approach. *Industrial Marketing Management*, 36 (1), p. 10–20.
- Winer, R. (2001): *A Framework for Customer Relationship Management*. California Management Review, 43 (4), p. 89–105.
- Zeynep Ata. U. – Toker, A. (2012): The effect of customer relationship management adoption in business-to-business markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27 (6), p. 497–507.