

**PANNON EGYETEM**  
**GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

# **SZAKDOLGOZAT**

**Blaskovics Bianka**  
**Nappali tagozat**  
**Gazdálkodási és Menedzsment**  
**Szolgáltatás menedzsment**

**2021.**

**PANNON EGYETEM  
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

# **CRM-mel az APZ-s élményteremtés útján**

**Témavezető:**

**Balázsne Dr. Lendvai Marietta**

**Külső konzulens:**

**Nagy András**

**Blaskovics Biana**

**Nappali tagozat**

**Gazdálkodási és Menedzsment**

**Szolgáltatás menedzsment**

**2021.**



# PANNON EGYETEM

## Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg

### NYILATKOZAT

a szakdolgozat/zárodolgozat digitális formátumának benyújtásáról

Hallgató neve:	Blaskovics Bianka		
Szak:	Gazdálkodási és Menedzsment		
Szakirány (ha van):	Szolgáltatás menedzsment		
Neptun kód:	HHX0Z2	Védés éve:	2021.
Szakdolgozat/zárodolgozat címe:	CRM-mel az APZ-s élményteremtés útján		
Témavezető (belső konzulens) neve:	Balázsne Dr. Lendvai Marietta		
Gyakorlóhelyi (külső) konzulens neve:	Nagy András		
Legalább 5 kulcsszó a dolgozat tartalmára vonatkozóan:	Ügyfélkapcsolat-menedzsment, ügyfélélmény, menedzsment, Customer Relationship Management, CRM		

*Kérjük a szerzői döntésnek megfelelő opciót aláhúzni:*

**Hozzájárulok** / **nem járulok hozzá**, hogy szakdolgozatomat/zárodolgozatomat az egyetem az interneten a nyilvánosság számára repozitóriumában közzétegye.

A hozzájárulás szerzői feltételei:

- mások számára a közzététel semmilyen formában nem engedélyezett,
- a dolgozat magáncélra letölthető, a forrás és nevem megjelölésével szabadon idézhető, de az idézést meghaladó felhasználás (átvétel) tilos,
- hozzájárulásom időtartamra nem korlátozott és bármikor visszavonható.

Hozzájárulás hiányában a dolgozat csak az egyetem könyvtáraiban az arra kijelölt számítógépeken, képernyős megtekintéssel kutatható. Egyéb hozzáférés, többszörözés nem engedélyezett.

Felelősségem tudatában kijelentem, hogy szakdolgozatom/zárodolgozatom digitális adatállománya mindenben eleget tesz a vonatkozó hatályos intézményi előírásoknak, tartalma megegyezik nyomtatott formában benyújtott szakdolgozatommal.

Dátum: Zalaegerszeg, 2020. 12. 22.

Blaskovics Bianka s.k.  
hallgató aláírása

**A digitális szakdolgozat könyvtári benyújtását és átvételét igazolom.**

Dátum: 2021.01.13.

.....

P.H.

Szabó G. Tibor s. k.  
könyvtári munkatárs

## Tartalomjegyzék

1.	Bevezetés.....	2
2.	CRM ( <i>Customer Relationship Management</i> ) elméleti megközelítése.....	3
2.1.	A CRM rendszer szerepe.....	3
2.2.	A CRM rendszer típusai.....	5
2.3.	Az 5 legfontosabb, funkciókon átívelő CRM-folyamat.....	7
3.	A CRM stratégiai modellje:.....	9
3.1.	A CRM stratégiai modell működése.....	9
3.2.	Stratégiafejlesztési folyamat:.....	11
3.3.	Értéktérítési folyamat:.....	20
3.4.	A többszintű értékesítés integrálása:.....	34
3.5.	Az információmenedzsment folyamata:.....	42
3.6.	A teljesítményértékelési folyamat:.....	50
4.	Az Autóipari Próbapálya Zala Kft. az ügyfélélmény-teremtés útján.....	56
4.1.	Az Autóipari Próbapálya Zala Kft. bemutatása.....	56
4.2.	Egyre nagyobb kihívás az ügyfélélmény megteremtése.....	61
4.3.	A CRM rendszer, mint lehetséges stratégiai válasz.....	62
4.3.1.	Mélyinterjú felmérés célja.....	62
4.3.2.	Mélyinterjú módszertana és főbb ismérvei.....	63
4.3.3.	Eredmények bemutatása.....	64
4.3.4.	Eredmények összefoglalása.....	71
5.	Összefoglalás.....	74
6.	Irodalomjegyzék.....	80
7.	Ábrajegyzék.....	82
8.	Mellékletek listája.....	84
9.	Mellékletek.....	85
9.1.	Mélyinterjú kérdések.....	85
9.2.	Kockázatelemző -űrlap:.....	86
9.3.	Elégedettségmérő-űrlap (Smart City – pályaelemre).....	90

# 1. Bevezetés

Az alábbi dokumentum a Pannon Egyetem, Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg (kutatás idejében: Budapesti Gazdasági Egyetem) 2019/2020-as tanév őszi félévében készült, melynek célja, hogy duális munkahelyem számára kidolgozzak egy olyan CRM (*Customer Relationship Management*) rendszer alapjául szolgáló stratégiai modellt, amely cégem számára felhasználható lesz.

A dolgozat téma választásánál fontos szempont volt, hogy számomra érdekes területtel foglalkozhassak, hiszen úgy gondolom, ha az író nem érdekli az, amit kiad a kezei közül, nem lesz hatékony és sikeres. Az egyetemi tanulmányaim során igencsak értékesnek tartottam a tudást, amellyel egy vállalat működtetését, annak folyamatait minél hatékonyabbá és a vevői kört minél elégedettebbé lehet tenni. Ezen vezérfonalon elindulva szimpla kíváncsiságból figyeltem meg duális partnercéggemnél, az Autóipari Próbapálya Zala Kft.-nél az ilyen folyamatokat. A vállalat, mivel egy újonnan elindult projektcég, bár rendelkezik valamiféle CRM rendszerhez hasonló struktúrával, az mégis kicsit összeszedetlen.

Miután konstataáltam, hogy ezen feltétlen változtatni kell, kutatni kezdtem, hogy mégis mi az a munkafolyamat, amely segítségünkre lehet, mit használnak a régióban megjelenő vállalatok. Természetesen a dolgom roppant nehéz volt, mivel egy Európában egyedülálló Járműipari Tesztpályáról beszélünk. Végül egy zalaegerszegi telephellyel rendelkező járműértékesítő cégre bukkantam, amely CRM rendszert használva könnyedén tartja a kapcsolatot a már meglévő, illetve potenciális ügyfeivel. Ekkor döntöttem el, hogy szakdolgozatomban kidolgozok egy olyan hatékony és modern rendszert, mint amelyet a XXI. század vevőpiaca megkövetel magának. Ennek alapjául a TDK dolgozatomat használtam fel.

A technológia fejlődésével, a 4. ipari forradalomban az ügyfelek, a felgyorsult világunk következtében, elvárják, hogy az információk, a megvásárolni kívánt termékek és/vagy szolgáltatások azonnal számukra elérhetőek legyenek, mindezt a legjobb áron, a legjobb minőségben, a legnagyobb vevői-igénykielégítéssel. Egy technológia okozta problémára természetesen maga a technológia válaszolt, azaz hozott létre egy olyan informatikai rendszert, amely segítségével a vállalatok az ügyfeleiket könnyebben ki tudják szolgálni.

Dolgozatom kezdéseként tehát szeretném bemutatni a CRM rendszerek alapjául szolgáló struktúrát, amely a dokumentum alapját, és gyakorlati tevékenységét megalapozta.

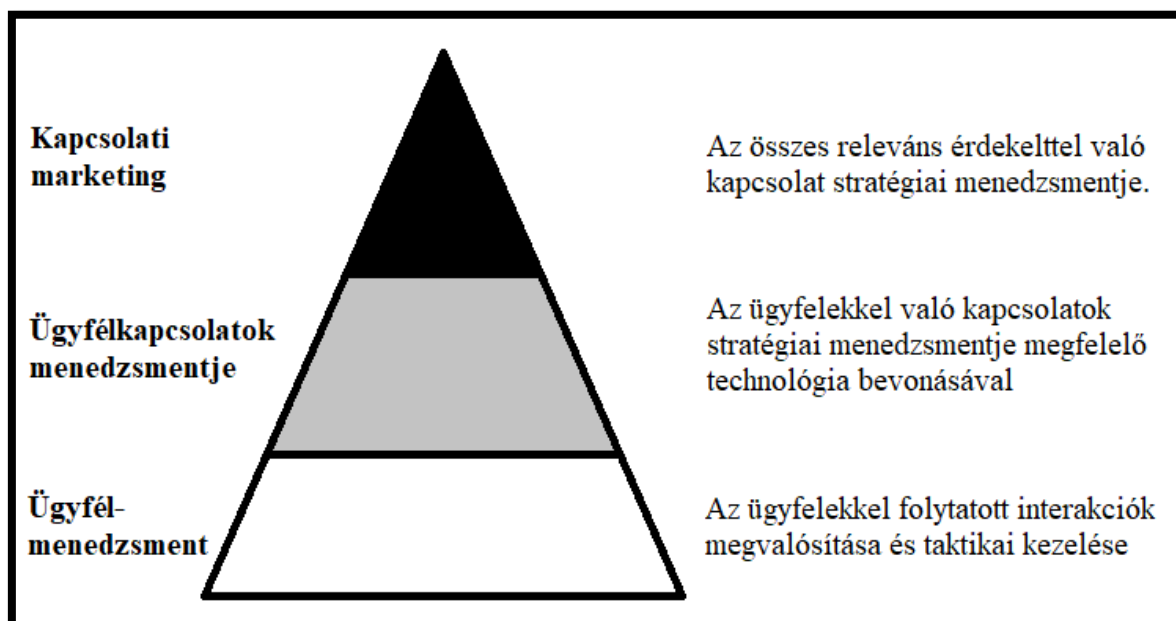
## 2. CRM (*Customer Relationship Management*) elméleti megközelítése

### 2.1. A CRM rendszer szerepe

A dolgozat ezen részének elméleti háttérét Adrian Payne – CRM kézikönyve szerint építettem fel.

A szaknyelvben az ügyfélkapcsolatok menedzsmentje gyakran azonosítva van a kapcsolati marketinggel, az ügyfél általi menedzsment kapcsolatokkal (CRM) stb.

1. ábra: A kapcsolati marketing, a CRM és az ügyfélmenedzsment hierarchiája



Saját szerkesztés Payne, 2008, p.42. alapján

Ha áttekintjük a CRM definícióit, akkor láthatjuk, hogy sok szakértő mind máshogy értelmezi a kifejezést:

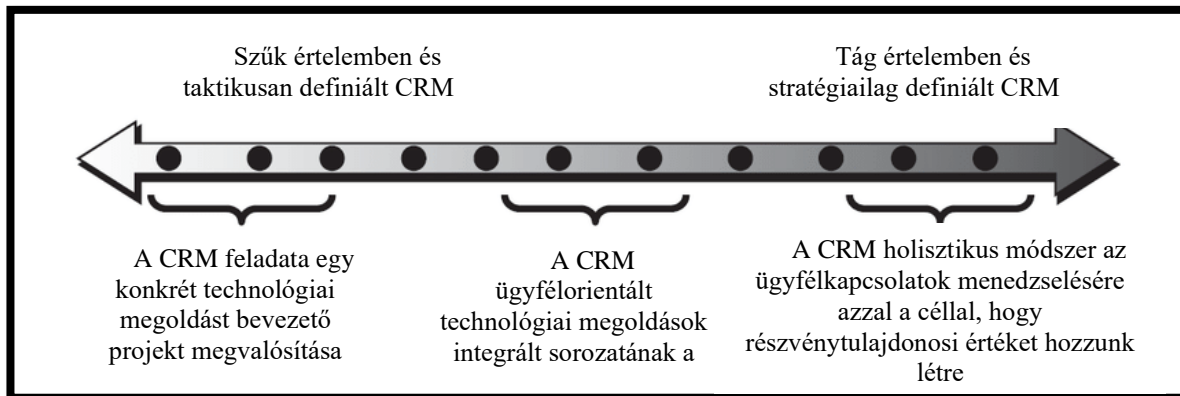
- „A CRM technológiával kombinált vállalati stratégia, amely hatékonyan kezeli a teljes ügyféléletciklust.” (Smith K. (2001) Getting payback from CRM. Webcast on CRMGuru.com, november);
- „A CRM elektronikus kereskedelmi alkalmazás.” (Khann, Sunil (2001) Measuring the CRM ROI: show them benefits. Elérhető a crm-forum.com címen. 2002 november);
- „A CRM-et úgy is tekinthetjük, mint a személyre szabott marketing és a kapcsolati marketing alkalmazását, amelynek során minden egyes ügyfelet az alapján kezelünk, amit az ügyfél elmond magáról és amit tudunk róla.” (Peppers, D.-Rogers, M.-Dorf., B. (1999) *The One to One Fieldbook*. New York: Currency Doubleday);

- „A meglévő ügyfélinformációk felhasználásával javítja a vállalat nyereségességét és az ügyfelek kiszolgálását.” (Couldwell, C. (1999) Looking after the one who matters. Accountancy Age, október 28. 28-30.)

A definíció értelmezése jelentősen befolyásolja azt, hogy egy vállalat hogyan alkalmazza az általa jónak ítélt CRM rendszert. „A CRM nem egyszerűen egy informatikai megoldás arra, hogy kialakítsuk a legjobb ügyfélbázist és továbbépítsük azt. A CRM ennél sokkal többet jelent: lényegében a stratégiai vízió, a vállalatnak az ügyfelekről szerzett ismeretei többszörös környezetben, a megfelelő információmenedzsment és a CRM-alkalmazások használata, valamint a magas szintű működés, teljesítés és szolgáltatás mélyreható szintézise. A CRM azt hangsúlyozza, hogy az ügyfélkapcsolatok menedzsmentje összetett és megszakítás nélküli folyamat, és egyben válasz a gyorsan változó piaci környezetre, illetve annak visszatükrözése is.” (Payne, 2008, p. 40).

Ez utóbbi megállapítás alapján tovább haladva elengedhetetlen, hogy a vállalat a saját CRM-ét tág stratégiai környezetbe helyezze, vagy pedig az 2. ábra szerinti jobb oldalra.

2. ábra: A CRM kontinuum



Saját szerkesztés Payne, 2008, p.40. alapján

Vannak sajnos olyan vállalatok, melyek a rengetek szakirodalom és alátámasztás ellenére nem így alkalmazzák CRM rendszerüket, melyeket a média jól be is mutat CRM-kudarcokként: „A CRM-projektek 60%-a kudarcra fog végződni.” – olvashatjuk Payne – CRM kézikönyvében, mely az Insight Technology Group, a CRM Institute és a Giga and Gartner-re hivatkozik. Ha a rendszert stratégiai megközelítésből vizsgáljuk, akkor az azzal foglalkozik, hogyan lehet a lehető legnagyobb részvénytulajdonosi értéket létrehozni, miközben kifejlesztjük a versenytársakénál kiemelkedőbb ügyfélkapcsolatainkat. Ettől függetlenül a vállalatoknak ismerniük kell az informatikai projektek kudarcainak

kockázatát és az azokhoz kapcsolódó legfontosabb költségeket a hatékonyság elérése érdekében.

Végül Atul Parvatiyar és Jagdish Sheth fogalmazott meg egy olyan definíciót, amely számomra a legegységesebbé tette az ügyfélkapcsolat-menedzsment lényegét:

*„A CRM olyan stratégiai módszertan, amelynek célja, hogy magasabb részvénytulajdonosi értéket teremtsen a fontos ügyfelekkel és ügyélszégmensekkel fenntartandó megfelelő kapcsolatok kialakításával. A CRM egyesíti magában az informatika lehetőségeit és a kapcsolati marketing stratégiáit annak érdekében, hogy nyereséges és hosszú távú kapcsolatokat tudjon teremteni. Fontos tudni, hogy a CRM tágabb lehetőségeket biztosít az adatok és az információk használatára annak érdekében, hogy megértsük az ügyfeleket és jobban meg tudjuk valósítani a kapcsolati marketing stratégiákat. Ehhez az emberek, a műveletek, a folyamatok és a marketinglehetőségek funkciókon átívelő integrációja szükséges, melyet az információk, a technológia és az alkalmazások tesznek lehetővé.” (Adrian P., (2008), p.43.)*

#### 2.2.A CRM rendszer típusai

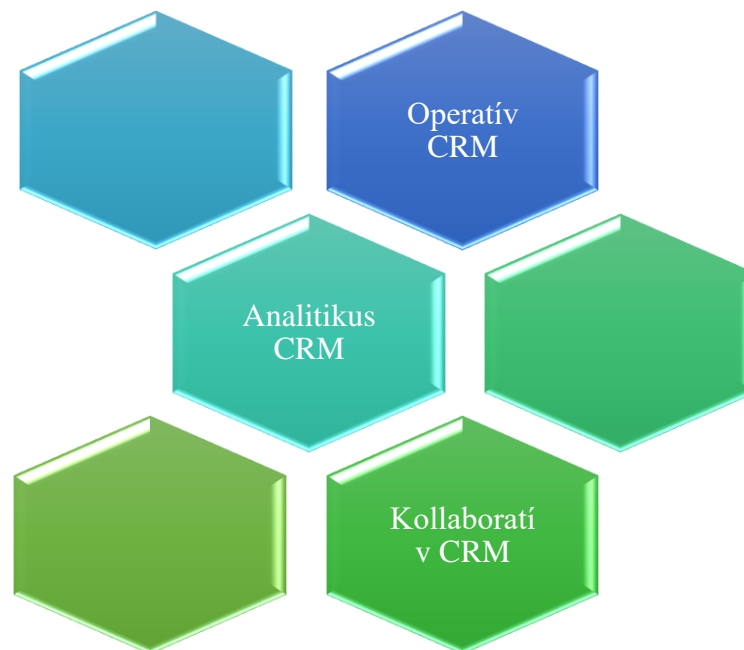
A szakértők a CRM rendszert több típusra osztják:

- *Operatív CRM* – Az üzleti folyamatok automatizálásával foglalkozik, amely magába foglalja az értékesítést, a marketinget és az ügyfélszolgálatot is. Ez a típusú rendszer gyakorlatilag a vállalatok pénznyelője, ugyanis ennek kapcsán rengeteg cég hoz létre például értékesítésautomatizáló rendszereket.
- *Analitikus CRM* – A vállalat napi működése során keletkezett adatokat rögzíti, tárolja, elemzi és értelmezi. Az operatív rendszerrel való kooperálása fontos szempont.
- *Kollaboratív CRM* – Ennek a CRM típusnak a segítségével teremt kapcsolatot a vállalat a többszörös értékesítési rendszerekkel, tehát ez köti össze a céget, annak alkalmazottjait és a vállalati vevőkört.



Ha egy olyan CRM rendszer kidolgozását tervezi a cég, amely lehetővé teszi a piacon kiemelkedő ügyfélélményt, akkor ezen 3 komponens integrációjára van szüksége. Ezáltal az ügyfél számára megnyílnak a megfelelő kommunikációs csatornák, melyek bármelyikét használva hasonló élményeket szerezhet. Míg az operatív CRM elősegíti, hogy az ügyfelek kapcsolatba lépjenek a vállalattal, az analitikus a vállalat munkáját támogatja, hogy megtalálják a megfelelő már meglévő, esetleg potenciális vásárlókat, és azokat a számukra optimális ajánlathoz juttassák, mindezt a személyes és/vagy közvetlen marketingmódszerek alkalmazásával. Míg régebben az operatív, illetve a kollaboratív CRM kapta a legnagyobb hangsúlyt, a XXI. századra a vállalatok is belátták, hogy az analitikus CRM sem elhanyagolható, sőt, ez kell az ügyfelekkel kapcsolatos tevékenységek optimalizálásához és az ügyfélélmény-, ügyfélérték megteremtéséhez, mind saját maguk, mind a vevők számára.

3. ábra: CRM típusok



Saját szerkesztés

A CRM-piacon az alábbi kifejezéseket is használják:

- *Stratégiai CRM* – Ez a megközelítés a rendszernek az üzleti stratégia megalkotásával kezdődik, és miután kiszűrte a leghosszútávúbb részvénytulajdonosi értékkel rendelkező ügyfeleket, azokkal foglalkozik. Néhány szakértő ezt a típust azonosítja az analitikus CRM-mel.
- *E-CRM* – A kifejezés elsősorban az elektronikus kereskedelmi eszközök-, értékesítési csatornák használatára utal, azonban a szakirodalmak többsége ellenzi

ennek a típusnak a megkülönböztetését, ugyanis az „E” utalhat a vállalati (*enterprise*) CRM-re.

- *Partnerre irányuló kapcsolati marketing vagy PRM* – Az a CRM fajta, amely a vállalat stratégiai partnereivel tartott, vagy hozzáadott értéket teremtő viszonteladókkal való kapcsolataira vonatkozik.

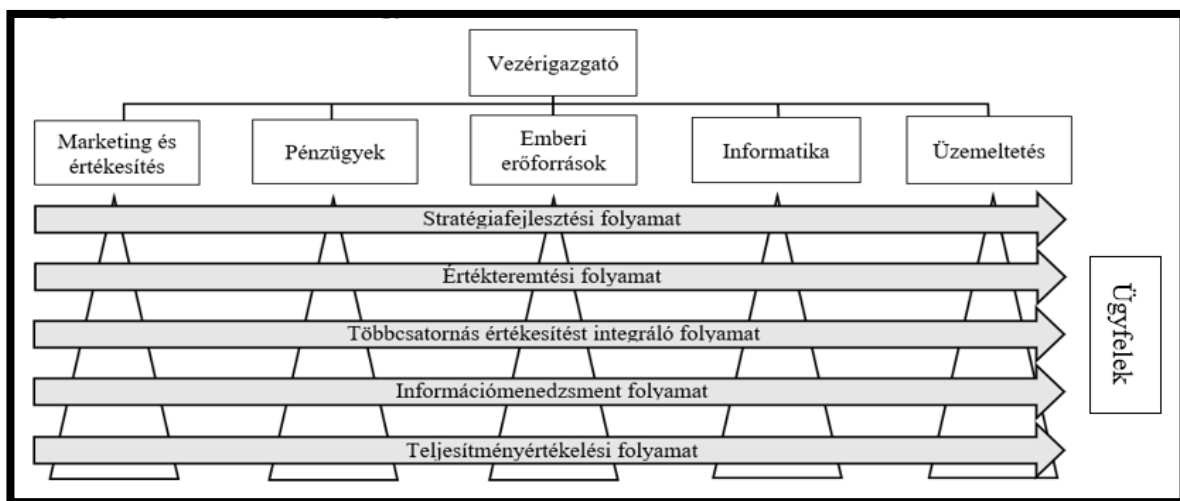
Ebben a fejezetben, illetve az ezt követően is A. Payne – CRM kézikönyvét vettem alapul.

### 2.3. Az 5 legfontosabb, funkciókon átívelő CRM-folyamat

Az eddig leírtakban tehát olvashattuk, hogy a sikeres CRM megalkotásához több, a vállalatnál megjelenő megközelítés szükséges, amely nemcsak a marketing részt foglalja magába, hanem az egész vállalati tevékenységet átívelő folyamatokat. Ahhoz, hogy létre tudjunk hozni egy ilyen funkciókon átívelő megközelítést, az első és legfontosabb feladatunk, hogy meghatározzuk a kezelendő folyamatokat, azokon belül pedig azokat a problémaforrásokat, melyeket a vállalatnak meg kell tudnia oldani az egyes folyamatokon belül. Adrian P. könyvében összefoglal öt olyan funkciót, amelyet a vállalatoknak át kell gondolnia:

1. Stratégiafejlesztési folyamat;
2. Értékteremtési folyamat;
3. A többszoros értékesítést integráló folyamat;
4. Az információmenedzsment folyamata;
5. A teljesítményértékelési folyamat.

4. ábra: A CRM, mint funkciókon átívelő tevékenység



Saját szerkesztés Payne, 2008, p.49. alapján

Ezeket a funkciókat mutatja be strukturálisan, egy vállalatra levetítve a *4. ábra*, amelyen látszik, hogy ezek a funkciók mind az ügyfelekre fókuszálna, és ha belegondolunk, az általunk leghitelesebbnek vélt definícióból kiszámíthatók. A CRM tulajdonképpen tehát folyamatoknak vagy tevékenységeknek a stratégiai halmaza, amely a vállalati stratégia elkészítésével kezdődik (előbb említett stratégiai folyamat), ezt követi az üzleti eredményeknek a javítása, majd végül a magasabb részvénytulajdonosi érték elérésével zárul (előbb említett teljesítményértékelési folyamat). Kapcsolataink sikerének kulcsa azonban az értékesítési folyamatban fog megmutatkozni a vevői és a vállalati értékteremtésből. Fontos, hogy összegyűjtsük és intelligens módon felhasználjuk az ügyfeleinkről szerzett adatainkat (előbb említett információmenedzsment folyamat) az ügyféltapasztalatok kialakítása érdekében az egyes érintkezési pontokon, ahol az ügyfél és a szállító kapcsolatba léphetnek egymással (előbb említett többcsatornás értékesítést integráló folyamat).

Az itt felsorolt folyamatok természetesen nem kőbe véssett pontok, hiszen mint már többször is hangsúlyoztam, a vállalatok számára legkedvezőbb módon kell kialakítania saját CRM rendszerét. Kutatásom során például találkoztam olyan CRM felhasználó értékesítéssel foglalkozó vállalattal, amely kihangsúlyozta, hogy náluk a számlázási folyamatoknak akkora értéke van, és fontos a folyamatmenedzsment szempontjából, hogy nem hagyhatták ki azt CRM rendszerük kidolgozásakor sem.

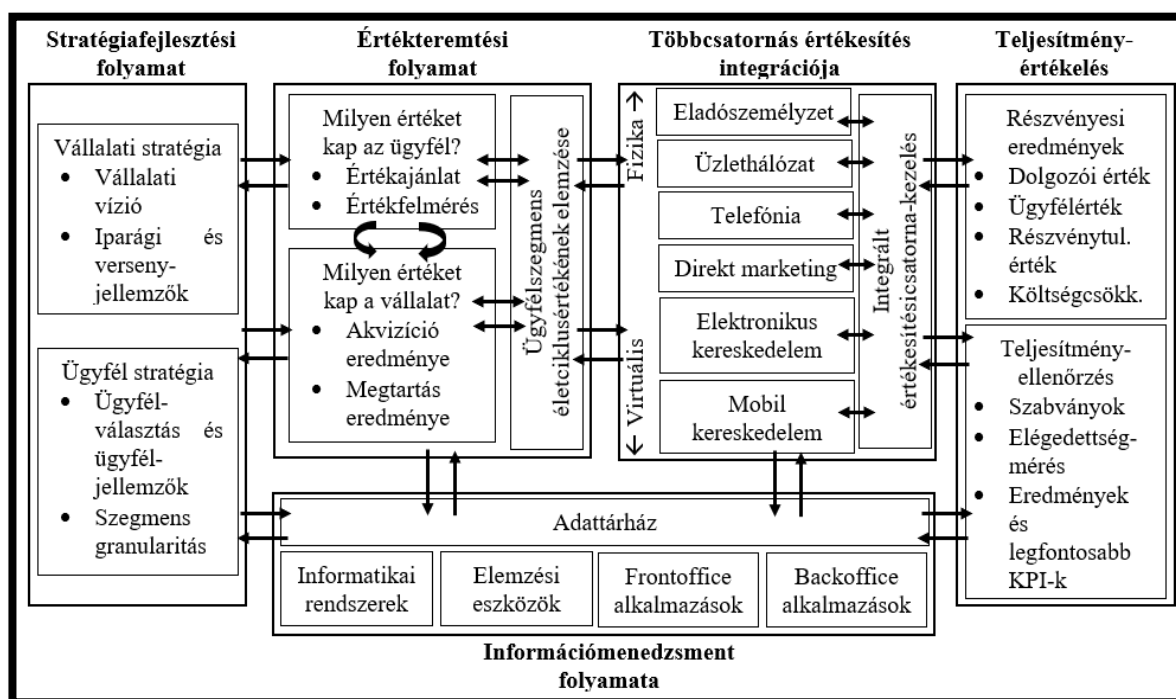
### 3. A CRM stratégiai modellje:

Az alábbi fejezet elméleti tudásának háttérét Adrian Payne, CRM-kézikönyv című könyve adta.

#### 3.1. A CRM stratégiai modell működése

Mivel a CRM több vállalati funkciót magába foglaló rendszer, amely a kisebb cégek mellett több nagyvállalat akár több milliárd főből álló ügyfélkörével is képes kell legyen foglalkozni, így nem érdemes, többnyire nem is lehet egy szisztematikus, átgondolt modell nélkül kidolgozni. A szakdolgozatom célja ennek a koncepcionális modellnek a felépítése az Autóipari Próbapálya Zala Kft. számára, mely a CRM rendszert a vállalati funkciók halmazaként kezeli, ezzel növelve a részvénytulajdonosi értéket.

5. ábra: A CRM stratégiai modellje



Saját szerkesztés Payne, 2008, p.51. alapján

A CRM stratégia modelljét az 5.ábra mutatja be, amely magába foglalja azt az öt, funkciókon átívelő folyamatot, amely a stratégia megalkotásával, többcsatornás értékesítéssel, értékteremtéssel, információmenedzsmenttel és a teljesítményértékeléssel foglalkozik. Ezen folyamatok integrációja járul hozzá elsősorban a vállalat prosperitásához, mintsem egyenként, így ezeket feltétlen együttes halmazként kell kezelni. A stratégiai modell kidolgozottsága az alapja annak, hogy az adott CRM

rendszerbe fektetett költségek megtérüljenek és a vállalatnak később mérhető hasznot teremtsen. Fontos itt is megjegyezni, hogy vállalatonként, illetve tevékenységi körönként ezek a struktúrák eltérnek egymástól. A modell megvalósításának azonban feltétlen a stratégiai tervezéssel kell kezdődnie, valamint a teljesítés növekedésével kell végződnie.

Az ábrán megjelenő nyilak a különböző folyamatok közötti kapcsolatokat, visszacsatolásokat szimbolizálja, ezzel bemutatva a CRM rendszer iteratív jellegét. Példának okáért, az üzlethálózat kihasználtságának lehetőségei nagyban befolyásolják az integrált értékesítéscsatorna-kezelését, ugyanígy a többcsatornás értékesítési lehetőségek változása is közvetlen hatással lesz az értékesítési folyamatban hozott döntésekre. A modellt a megjelölt szakirodalom több fontos kutatás és információgyűjtés eredményeképp alkotta meg: mélyinterjúk a CRM, a marketing és informatika terén dolgozókkal, CRM szakirodalmának minél alaposabb áttekintése, CRM tanácsadók meglátásai, javaslatai. A modell tehát lehetővé teszi, hogy a vállaltok képesek legyenek azonosítani a vállalati folyamatok során megjelenő problémákat, valamint megoldja azokat, amelyek gátolják a jobb teljesítmény elérésében.

A vállalatoknak az 5.ábrán végigmenve, balról jobbra haladva feltétlen meg kell válaszolniuk Payne által megfogalmazott kérdéseket:

*„1.folyamat: A stratégiafejlesztési folyamat:*

- *Hol vagyunk és mit akarunk elérni?*
- *Milyen ügyfeleket szeretnénk megszólalni, és hogyan szegmentáljuk őket?*

*2.folyamat: Az értékteremtési folyamat:*

- *Hogyan teremtsünk értéket ügyfeleinknek?*
- *Hogyan maximalizáljuk a kívánt ügyfelek életciklusértékét?*

*3.folyamat: A többcsatornás értékesítés integrációs folyamata:*

- *Hogyan tudunk a legjobban kapcsolatba lépni ügyfeleinkkel, és ők hogyan léphetnek velünk kapcsolatba?*
- *Mi jelent kiemelkedő élményt az ügyfél számára, és azt hogyan teremthetjük meg elfogadható költségszint mellett?*

*4.folyamat: Az információmenedzsment folyamata:*

- *Hogyan szerezzük az ügyfelekkel kapcsolatos információkat?*
- *Hogyan tudjuk lemásolni az ügyfelek gondolkodását és felhasználni ezt a CRM-tevékenységünk tökéletesítéséhez?*

5.folyamat: A teljesítményértékelési folyamat:

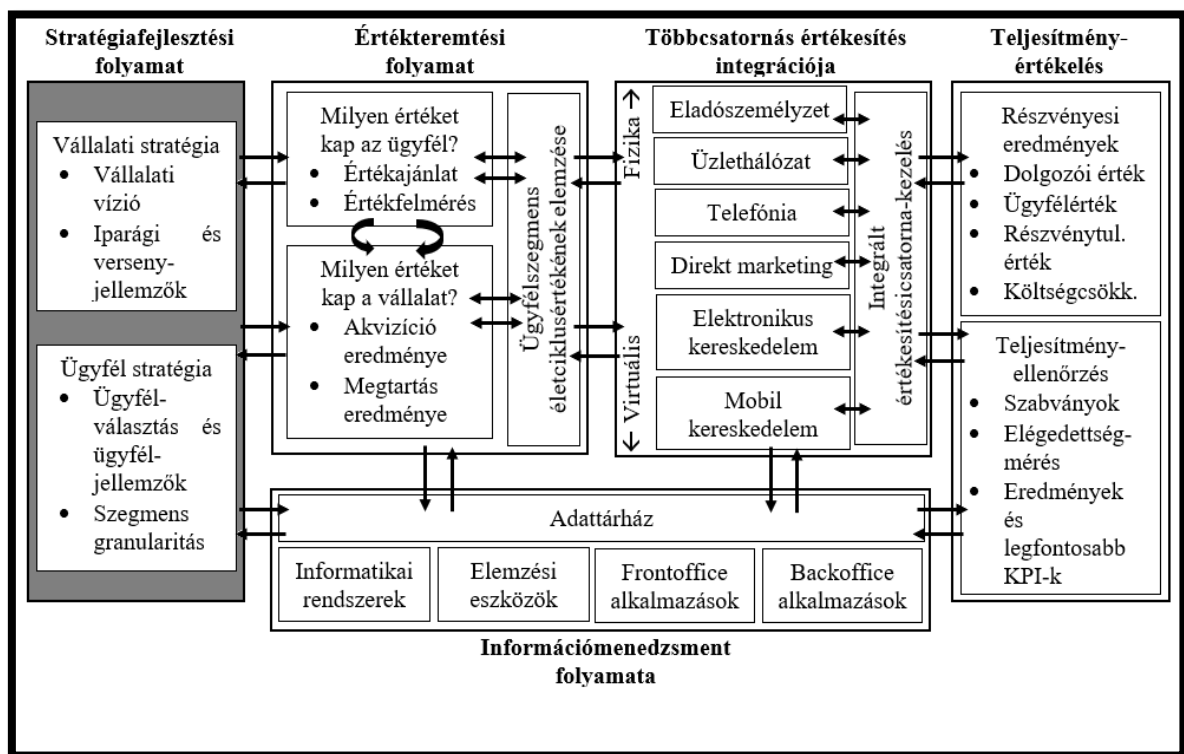
- *Hogyan hozhatunk létre nagyobb profitot és részvénytulajdonosi értéket?*
- *Hogyan határozzunk meg szabványokat, fejlesszünk ki mutatókat, mérjük eredményeinket és javítsuk teljesítményünket?”* (Payne, 2008, p.52.)

Az egyes szekciók bár általánosnak mondhatók, a folyamatokra helyezett hangsúly nagyban függ a vállalat helyzetétől. Prioritás szempontjából tehát elengedhetetlen, hogy a cégeknek felül kell vizsgálni ezeket a CRM folyamatokat, és fel kell tárniuk a mögöttük rejlő legfontosabb kérdéseket.

A CRM rendszer stratégiai modelljének elméleti áttekintése a továbbiakban ennek az öt funkciókon átvelő folyamatnak a részletesebb elemzéséről fog szólni, melynek célja ezen folyamatok minél maximálisabb megértése, legfőképpen a CRM rendszert a jövőben használni kívánó, Autóipari Próbapálya Zala Kft. számára.

### 3.2. Stratégiafejlesztési folyamat:

6. ábra: A CRM stratégiai modellje – Stratégiafejlesztési folyamat



*Saját szerkesztés Payne, 2008, p.59. alapján*

A stratégiafejlesztési folyamat nem véletlenül került a CRM stratégiai modelljének első helyére, melyet meg kell vizsgálni a modellen belül, hiszen ez befolyásolja a másik négy folyamatot, de definiálja is a vállalat célkitűzéseit, illetve paramétereit. Ahogyan az a 6.

ábrán is látható, a stratégiafejlesztési folyamat magába foglalja a vállalati-, és ügyfélstratégia meghatározását, valamint az ezek között történő interakciókat.

A stratégiát, mint alapfogalmat sokféle módon definiálják a szakemberek. Richard Norman és Rafael Ramirez vezetői tanácsadók fogalmaztak meg egy olyan definíciót, amely a lehető legjobban ragadja meg a stratégia lényegét:



---

*„A stratégia az értékteremtés művészete. Ez biztosítja azokat az intellektuális és koncepcionális modelleket és irányadó szempontokat, amelyek segítségével a vállalatok vezetői azonosíthatják azokat a lehetőségeket, amelyekkel értéket adhatnak az ügyfeleknek, méghozzá nyereséges módon. Ebben a vonatkozásban a stratégia az a mód, ahogyan a vállalat definiálja saját üzleti tevékenységét, és összekapcsolja egymással azt a két erőforrást, amely igazán számít a mai gazdasági életben: a tudást és a kapcsolatokat, más szóval a vállalat képességeit és ügyfeleit.”*

Payne, 2008, p.60.

A legtöbb vállalat tisztában van azzal, hogy mennyire fontos is egy jó stratégia kialakítása, mégis viszonylag kevesen veszik a fáradságot, hogy ezt meg is valósítsák oly módon, hogy az az ügyfélkapcsolatokra fókuszáljon. Mivel manapság mindenki próbál a versenypiacon minél ügyfélközpontúbb lenni, így a stratégia kialakításának középpontjában is az áll, hogy hogyan tudunk az ügyfelek számára értéket teremteni. Ennek pontos meghatározása érdekében azonban tisztában kell lennünk azzal, hogy ki a mi ügyfelünk, mit akar, és hogy ezeket az igényeit mi hosszú távon ki fogjuk-e tudni elégíteni, és ha igen, akkor hogyan. Fontos, hogy a vállalatnak nem szabad beleugrania egy informatikai program létrehozásába, amíg ezekre a kardinális kérdésekre nem találta meg a választ.

Kezdjük is az elején: Mi az a vállalati stratégia, milyen szerepe van a vállalatban? A vállalati stratégia ismerete elengedhetetlen egy megfelelő ügyfélstratégia létrehozásához. Hangsúlyozni kell, hogy a CRM nem a vállalati stratégia kidolgozásául funkcionál, sokkal inkább arról, hogy minél inkább meg kell értenünk a vállalati stratégiát, hogy meg tudjuk határozni később az ügyfélstratégiát, majd annak jövőbeni lehetséges továbbfejlesztéseit. A CRM feladata tulajdonképpen ennek a rendszernek az átlátása, hiszen, ha felismeri a stratégiában meglapuló negatív pontokat, akkor arra a területre tereli a felső, vállalati

vezetőket, felkeltve rá a figyelmüket. Éppen ezért fontos, hogy a vállalati stratégia összhangban álljon a CRM-mel. Ezalapján szeretném bemutatni azokat a modelleket, amelyek segítségével a vállalat üzleti stratégiáját jól fel lehet majd mérni.

A vállalati stratégia kidolgozása a vállalati felső vezetőség feladata. Meg kell határozniuk, hogy a vállalat milyen irányban haladjon, valamint irányítaniuk kell a kreatív interakciót az üzemeltetés, a marketing, a pénzügyek és a HR között. A vállalatoknál megjelenő stratégiákat két külön csoportba osztjuk: az első, az implicit stratégia, amely a vállalati felső vezetőség számára nyújt útmutatást, illetve az explicit stratégia, ami mélyebb, jobban átgondolt. A szakirodalmak azt állítják, hogy a CRM rendszert alkalmazó cégek többsége, akarva, akaratlanul is explicit stratégiát hozott létre. Ez nyilván hatalmas előny, hiszen a megfelelő vállalati stratégia kidolgozása az, amely megalapozza a vállalat sikerességét. Az erre törekvő vállalatoknak haladéktalanul definiálnia kell a vállalati küldetésüket is.

A vállalati stratégia folyamatát tehát a vállalati küldetés megfogalmazásával vagy esetleges áttekintésével kell folytatni. Ez fogja tükrözni a vállalat alapvető hitét, értékeit és törekvéseit, ennek tehát olyan tartós cél megfogalmazásának kell lennie, amely a vállalatot a vevők számára megkülönbözteti a versenytársaktól, s egyben fontos eszközzé válhat a vállalati munka koordinálásához. Olyan modellt lehet ennek segítségével kialakítani, mely lehetővé teszi a vállalati dolgozók számára, hogy együtt tudjanak dolgozni a közös célok elérése és a vállalati filozófia megvalósítása érdekében. Célszerű, ha a megfogalmazott küldetés nem hosszú és közhelyszerű tényeket közöl. Hugh Davidson, a Cranfield School Management tanácsadója például elindított egy kétéves kutatást, mivel úgy érezte a szakirodalmak csak arról szólnak, hogy az olvasót bőségesen eláraszsják a nyilatkozatok megfogalmazásáról szóló információkkal, de arról már lényegesen kevesebbet írtak, hogy mindennek értékét hogyan lehetne átültetni a gyakorlatba. Megfigyelte, hogy amikor a vállalatok vállalati küldetésükről beszélnek, megannyi szinonimát használnak a kifejezésre: misszió, üzleti filozófiáról szóló nyilatkozat, célmeghatározás stb.

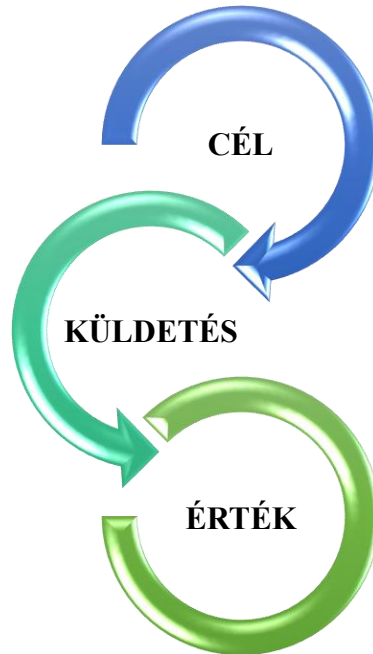
Végül arra a következtetésre jutott, hogy nem az számít, hogy a vállalat milyen szavakkal írja le a vállalati küldetését, hanem az általa megfogalmazott három következő kérdés:

- Miért vagyunk itt? – „cél”
- Mi a hosszútávú célunk? – „küldetés”



- Milyen meggyőződések és viselkedések irányítanak minket ezen az úton? – „érték”.

7. ábra: Stratégiafejlesztés



Saját szerkesztés

A küldetés és az ahhoz tartozó vállalati értékek fontos elemei a vállalati stratégiának. Ez annyit tesz, hogy a jól megfogalmazott, világos és tömör küldetés nélkül a vállalat nem valószínű, hogy sikereket fog tudni elérni. Általában ezt a küldetést egy vállalati konzultáció keretei között dolgozzák ki, mely során nem hagyják figyelmen kívül a különböző funkcionális területeket és a szintek élén álló vezetői véleményeket sem. A megfogalmazást azzal kell kezdeni, hogy meghatározzuk azokat a legfontosabb tényezőket, amelyek a jövőben is nagy valószínűséggel biztosítani fogják a sikerességünket a piacon, majd ezek köré építve értékeket fogalmazunk meg. Ezáltal fog kialakulni a versenyelőnyünk, de természetesen csak akkor, ha ezeket alkalmazzuk is. A korábban már említett Davidson éppen ezért hozott létre hét olyan gyakorlatot (lásd 8. ábra), amely során működtetni lehet a küldetést és az értékeket.

8. ábra: A 7 legjobb gyakorlat

<b>A hét legjobb gyakorlat a vállalati küldetés és az értékek hasznosításához</b>
1. Az alapok lerakása: A legfontosabb érdekelték igényeinek megértése és összekapcsolása a vízió és az értéken keresztül.
2. Erős küldetés: A küldetés megjegyezhető, világos, motiváló erejű, ambiciózus, ügyfélközpontú és mérhető stratégiákra lefordított.
3. Erős értékek: Az értékek támogatják a küldetést, a siker legfontosabb tényezőin alapulnak, és mérhető gyakorlatokká alakulnak.
4. Kommunikáció: Következetes kommunikáció tettekben, jelzésekben és szavakban.
5. Beágyazás: Toborzás, oktatás, értékelés, jutalmazás, előléptetés és utódlás – mind a megadott értékek alapján történik.
6. Márkázás: A vállalatnál alkalmazott márkázás kifejezi a küldetést és az értékeket.
7. Mérés: Szigorú mérése annak, hogy a küldetés és az értékek mennyire hatékonyan valósulnak meg.

*Forrás: Payne, 2008, p.66.*

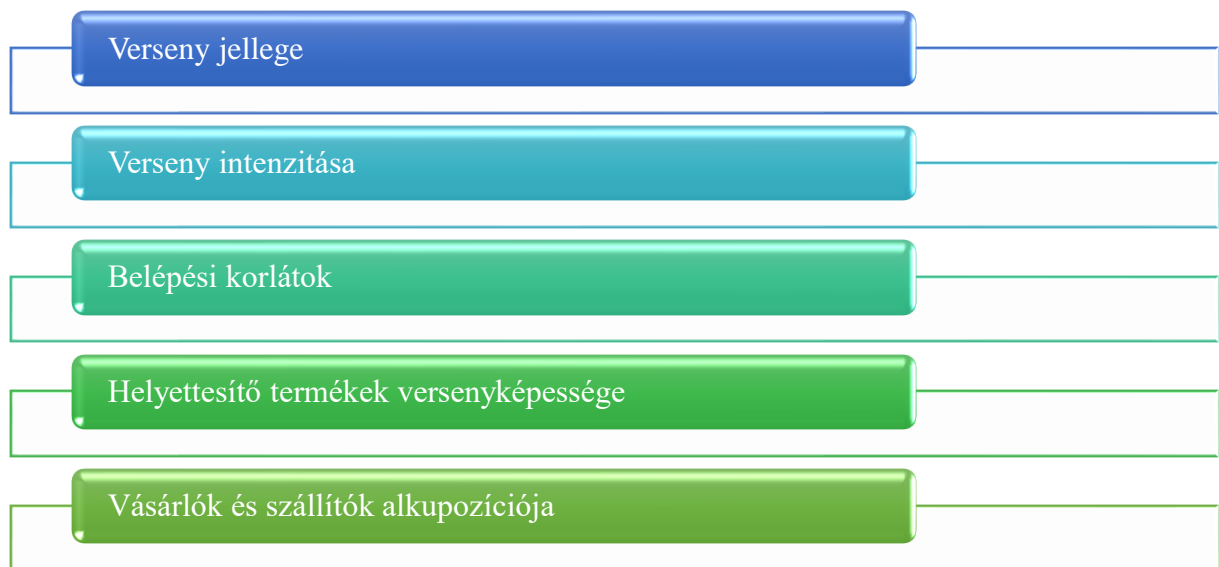
Az általa vizsgált vállalatok közül azokat minősítette kiválóknak, melyek mind a hetet megvalósították. Azt is kihangsúlyozta, hogy a módszerek csak együttesen érnek bármit is, tehát ha csak egyet is kihagy a vállalat, azzal a másik hat módszer sikerességét is lerombolja.

A vállalati stratégia létrehozásának következő lépése az iparág és a versenykörnyezet felülvizsgálata, valamint a meglévő és potenciális versenytársak felmérése. Számos modell létezik ezeknek az elemzésére, melyekből hármat szeretnék bemutatni, amellyel a jobb vállalati stratégia létrehozása érdekében, értékelni lehet az iparágat és a versenykörnyezetet:

- Iparági elemzési modell;
- Porteri alapstratégiák és
- A piacvezető vállalatok modellje.

*Iparági elemzés modell:* Azt az iparágat, melyben az általunk vizsgált vállalat működik, olyan modellel elemzik, mely biztosítja minden ismert tényező és eshetőség számításba vételét. Érdeemes egy XXI. századnak megfelelő, korszerű elemzéssel kiegészíteni, párosítani az előbb említett tényezők számbavételét. A versenyjellemzők megértésének és a siker alapját szolgáló tényezők azonosításának fontos segédeszköze az iparági elemzés Porter-féle modellje, amely öt olyan dimenziót fogalmaz meg, melyeken érdemes végig haladni: a verseny jellege és intenzitása, az adott üzletágba belépés korlátai, a helyettesítő termékek versenyképessége, a vásárlók-, és szállítók alkupozíciója.

9. ábra: Porter iparági modellje

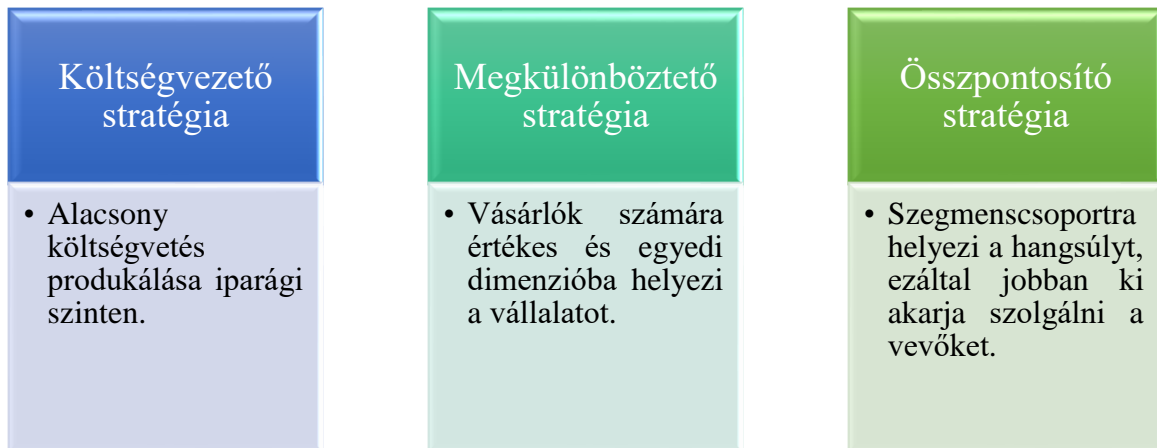


#### *Saját szerkesztés*

*Porteri alapstratégiák:* Az iparági elemzések után a vállalatnak azt kell átgondolnia, hogy mi lenne számára a legjobb stratégia a verseny folytatásához. A szakirodalom már rengeteg stratégiát kidolgozó módszertant javasol a vállalatok számára. Ezek közül az egyik, melyet szintén Porter dolgozott ki, azt mondja, hogy a következő három alapstratégiából kell választani: a költségvetés, a megkülönböztetés vagy az összpontosítás. A költségvető stratégia szerint a vállalat célja az, hogy a legalacsonyabb költségvetést produkáló vállalat legyen iparági szinten. A megkülönböztető stratégia lényege, hogy a vállalat olyan dimenzióba, dimenzióhalmazba helyezi magát a piacon, amely a vásárlók számára értékes és egyedi: tehát más akar lenni, mint a többi vállalat a piacon. Az összpontosító stratégia pedig azt jelenti, hogy a vállalat egy általa választott szegmenscsoportra fókuszál, legyen ez például földrajzi elhelyezkedés szerinti csoportosítás vagy termék/piaci szegmens. A stratégia ilyenkor arra törekszik, hogy a

vállalat a versenytársaknál jobban ki tudja szolgálni az ügyfeleit. Egynél több stratégiát nem érdemes követni, hiszen ilyenkor megvan az esélye annak, hogy a vállalat két szék között a pad alá esik, azaz egyik dimenzióban sem lesz képesek szert tenni a várva várt versenyelőnyre.

10. ábra: Porteri alapstratégiák és főbb jellemzői



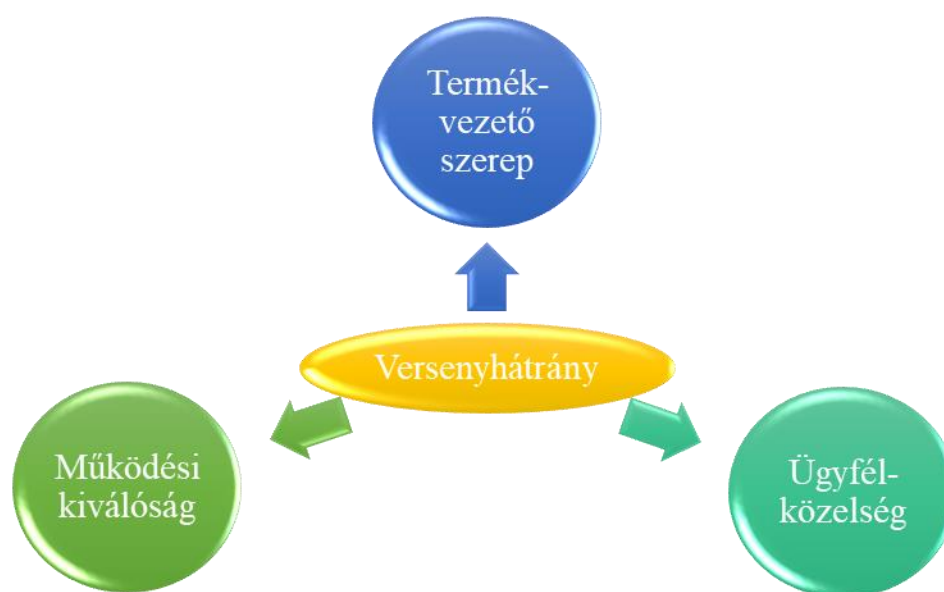
*Saját szerkesztés*

*Piacvezető vállalatok modellje:* Fred Wierseman és Michael Treacy tanácsadók kidolgozták a vállalatok számára segítséget nyújtó stratégiák legújabb típusait, mely modell három tág vállalati stratégiát határoz meg:

- Működési kiválóság,
- Termékvezető szerep,
- Ügyfélközelség.

Kutatásuk alapján a vállalat sikeressége attól függ, hogy milyen értékajánlat megvalósítását tűzte ki célul. Működési kiválóság alatt azt értik, hogy a vállalat kötelessége megbízható szolgáltatásokat és termékeket szolgáltatni az ügyfeleknek a piaci versenynek megfelelő áron, a lehető legminimálisabb kényelmetlenséggel. A termékvezető szerep nevéből adódóan olyan termékek és/vagy szolgáltatások értékesítésit tűzi ki célul, amely állandóan újra definiálja a legmodernebb fogalmát. Amikor a vállalat nemcsak az adott terméket/szolgáltatást adja meg az ügyfeleinek, hanem egy annál sokkal komplexebb megoldást, akkor beszélünk ügyfélközelséget megcélzó stratégiáról.

11. ábra: Piacvezető vállalatok értékalapelvei



*Saját szerkesztés*

A stratégiai akkor lesz teljes, ha a vállalati stratégia mellett az ügyfélstratégiára is hangsúlyt helyezünk. Itt azt kell eldönteni, hogy milyen ügyfelet szeretne megszerezni magának a vállalat, valamint kik azok az ügyfelei, akiktől esetleg érdemes lenne megválnia. Fontos tisztában lenni az ügyfélbázissal (illetve, hogy ki nem tartozik oda), mivel minden vállalatnak vannak erősségei és gyengeségei. A XXI. századi versenypiacon már nem engedhetik meg maguknak a vállalatok, hogy mindenkinek mindent el tudjanak adni, ennél fogva a saját ügyfélstratégia kidolgozása, és a későbbiekben annak fenntartása és továbbfejlesztésre irányuló törekvés az egyetlen módja annak, hogy egy vállalat fennmaradjon. A CRM célja az, hogy kialakítson egy olyan kapcsolati stratégiát, melyek átdefiniálják a kapcsolatokat, ezáltal növelve azok értékét. Úgy lehet a legkönnyebben versenyelőnyt elérni, ha újra gondoljuk az ügyfélszegmentációt és az ügyfélkezelést, valamint az erőforrások elosztásának és használatának módját. Az ügyfélstratégia sikeres kialakításához elengedhetetlen a piacszegmentáció. Ha a vállalatok tisztában vannak a kialakított szegmenseikkel és azok tulajdonságaival, akkor céltudatosabban tudnak közeledni ügyfeleikhez mindamelllett, hogy ezen szegmensek alapján az adott piacot több piacszegmensre kell osztani. A piacszegmentációnak négy fő lépése van:

- A megfelelő piac meghatározása;
- A piaci szegmens életképességét biztosító kritériumok meghatározása;
- A szegmentáció lehetséges változóinak átgondolása;
- A konkrét szegmensek kiválasztása.

A megcélozni kívánt piac meghatározásához ki kell jelölni azt az ügyfélcsoportot, amely számára a vállalat értékesíteni kívánja termékét vagy szolgáltatását. Ennek a piacnak a kiválasztása függ a szolgáltatások körétől, az ügyféltípusoktól, a földrajzi kiterjedéstől és a hozzáadott értéket létrehozó területektől, amelyeken a vállalat működni kíván. Ezután a piaci szegmens életképességének vizsgálata következik, mely során a 12. ábrán látható kritériumokat használjuk.

12. ábra: Szegmentáció szintjei

Tömegmarketing	Hagyományos szegmentáció	Szükségletalapú szegmentáció	Mikro-szegmentáció	Személyre szabott marketing
----------------	--------------------------	------------------------------	--------------------	-----------------------------

Eladó	Kapcsolat az ügyféllel	Partner
-------	------------------------	---------

Legfontosabb szempont	Termék	Szegmens	Szegmens	Mikro- szegmens	Ügyfél
Piaci szegmens:	Egy szegmens/homogén piac	Demográfian stb. alapuló szegmensek	Pszichográfiai jellemzőkön, életstíluson stb. alapuló szegmensek	Szűken def., nagy értékű szegmensek	Egyelemű szegmens
Termék-szolgáltatás ajánlat:	Mindenki számára homogén ajánlat	Szükségleti ajánlat	Integrált ajánlatok a szegmensek szükségletei sz.	Integrált ajánlatok a mikroszegmensek szükségletei szerint	Tömeges testreszabás
Kommunikáció:	Tömegmédiára épülő marketing	Testre szabott üzenetek	Testre szabott üzenetek	Nagymértékben testre szabott üzenetek	Párbeszéd-marketing
Siker mérése:	Piaci részesedés	Szegmens-részesedés	Szegmens-részesedés	Szegmens-részesedés	Ügyfél-részesedés

Saját szerkesztés Payne, 2008, p.90. alapján

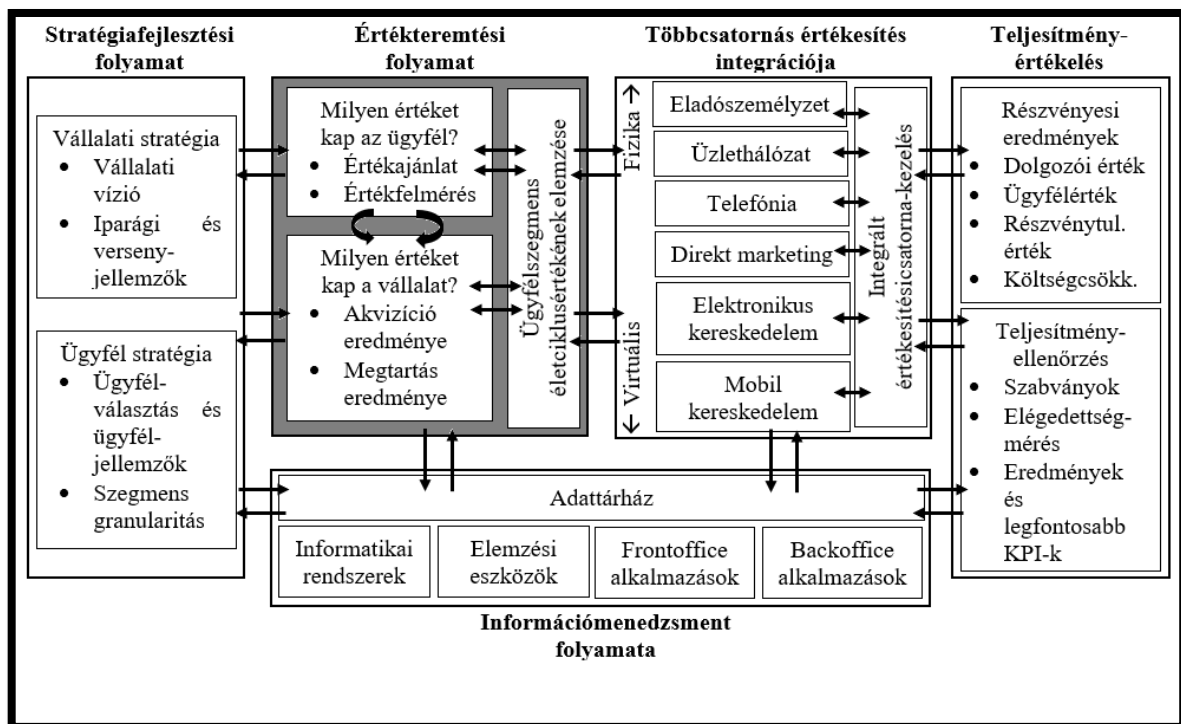
A piac szegmentálását rengeteg féle ismérv alapján el lehet végezni, de a B2B és a B2C szegmentációban a következők a legfontosabbak: iparág típusa szerinti, szolgáltatások szerinti, értékajánlat szerinti, földrajzi elhelyezkedés szerinti, demográfiai és szociogazdasági, termék-előnyökön alapuló stb. Végezetül a konkrét szegmensek kiválasztásával fejeződik be ez a folyamat. Az ügyfélszegmensek meghatározása általában a potenciális értékeken és a nyereségességen alapul, ugyanis a gazdasági érték megállapítása kulcsfontosságú a vállalat számára, hiszen itt lép egymással kapcsolatba a stratégiafejlesztési és az értékteremtő folyamat. Az ügyfélszegmensek kiválasztása meglehetősen komplex, amelynek mélyebb rétegét szegmensgranularitással határozhatjuk meg. A szegmensgranularitás az első lépés a tömegmarketingtől a személyre szabott marketing felé. Annak eldöntését jelenti, hogy a vállalat a személyre szabott

szegmentációt, mikro- vagy makroszegmentációt alkalmazza. A szegmentációs szint meghatározásakor számos fontos szempontt érdemes figyelembe venni: különböző ügyféltípusok jelenlegi és potenciális nyereségessége, a rendelkezésre álló információk az ügyfélről, ügyfelek megszólítására alkalmas lehetőségek legyen az kommunikáció vagy fizikai elérés, és hogy mindeznek milyen költségei vannak.

Miután sikeresen meghatároztuk az ügyfélszegmensek és a szegmensgranularitás szintjét, az ügyfélkapcsolatokkal kell foglalkozni. A vállalatnak át kell gondolnia az engedélyhez kötött marketinget, a tömeges testreszabást és azt, hogy egy adott ügyfele vajon csak egy, vagy akár több csoport része is egyben.

### 3.3. Értékteremtési folyamat:

13. ábra: A CRM stratégiai modellje - Az értékteremtési folyamat



*Saját szerkesztés Payne, 2008, p.123. alapján*

A versenylőny megszerzésének egyik legfontosabb forrásának tekinthetjük az ügyfélérték létrehozását. Na de mi is az az ügyfélérték? Ez az a kérdés, amire minden vállalatvezető és szakértő keresi a pontos, mindenki számára megfelelő választ, ugyanis az egyetértés a két tábor között csekély. A vállalatok általában nem határozzák meg pontosan, hogy milyen értéket szeretnének nyújtani az ügyfelek számára, és azt sem, hogy hogyan kívánják átadni azokat. Az értékteremtési folyamat három fő elemből tevődik össze: Az első, hogy meghatározzuk vállalati oldalról, hogy milyen értéket képes létrehozni a vevői számára. Aztán számba vesszük azokat a lehetséges értékeket, melyet

a vevők fognak közvetíteni a vállalat számára, végül pedig a fentiek sikeres megcserélésének végrehajtásával megpróbáljuk kihozni az ügyfelek legmaximálisabb életciklusértékét. Ebben a folyamatban két fontos kérdésre keressük a választ:



- 
1. *Hogyan hozhatunk létre értéket, s azt hogyan adhatjuk át ügyfeleinknek?*
  2. *Hogyan maximalizálhatjuk a megcélolni kívánt ügyfelek életciklusértékét?*
- 



A termelő és/vagy szolgáltatást végző vállalatok által, az ügyfelek részére nyújtott élményt tulajdonképpen az alaptermék/szolgáltatás előnyökkel és hozzáadott értékekkel bővített csomagját jelenti. Theodore Levitt, a Harvard Business School munkatársa mutatott rá arra, hogy a vállalatok értéke nem a tevékenységükben mérendő, hanem abban, amit még ahhoz pluszban hozzá adnak, legyen az a csomagolás, hirdetések, pénzügyek stb. A vásárló olyan értékeket társít ezekhez a dolgokhoz, amikkel saját álláspontja szerint az ajánlat képes megoldani a vásárlást kiváltó problémát. A vásárló tehát nem maga a termék, illetve szolgáltatás alapján dönti el, hogy hol vásárol, hanem magának a teljes értékajánlatnak a minősége érdeklí. Sajnos sok cég ezt nem vette figyelembe értékteremtő folyamata elvégzésekor, és ki is szorultak a piacról.

A sikeres CRM-stratégiához elengedhetetlen megérteni, hogy az ügyfél mit szeretne tőlünk megvásárolni. Az ügyfelek a termék megvételekor, vagy a szolgáltatás igénybevitelével előnyökhöz jutnak, ezt nevezzük ajánlatnak. Az ajánlatokat több szinten is lehet vizsgálni:

1. *Alapvető vagy generikus:* Ez az alapvető, fizikai termék, például egy számítógép esetében mondjuk a monitor és egyéb alkatrészek, amelyből összeáll a gép.
2. *Elvárt:* Ezek az általános termékek, melyek kiegészülnek minimális vásárlási feltételekkel, melyet teljesíteni kell. Ilyenek például a használati utasítások, garanciák stb.
3. *Kibővített:* Ebben az esetben a vállalat úgy különbözteti meg magát a versenytársaktól, hogy az alaptermékük, vagy szolgáltatásuk mellé a megbízhatóságot, mint hozzáadott értéket is biztosítják a vevőik felé.



4. *Potenciális*: Mi potenciális? Azok az előnyök és eszközök, melyek a vásárlók számára hasznosak lehetnek. Ezesetben azért lehet hasznos az átdefiniálás, mert olyan előnyöket biztosít, amely a meglévő ügyfelekkel bővíti a kapcsolatot, vagy melléjük újabbakat vonz.

Összefoglalva tehát az árajánlatnak annyi értéket fog tulajdonítani a vevő, amennyire mi a termékelőnyöket összhangba tudjuk hozni a piacon megjelenő elvárásokkal. Christopher Lovelock megfogalmazta a kiegészítő szolgáltatások modelljét, amelyben nyolc olyan fő területet emel ki, melyekkel az alaptermékhez vagy szolgáltatáshoz hozzáadott értéket tudunk rendelni, ezáltal sokkal strukturáltabb megközelítést biztosítva az elvart-, a kiegészítő-, és a potenciális termék és/vagy szolgáltatás átgondolásához. Ezek a következők:

- információ,
- tanácsadás,
- rendelésvétel,
- figyelmes bánásmód,
- biztonság,
- kivételek,
- számlázás, és a
- fizetés.

Lovelock ezeket a kiegészítő szolgáltatásokat virágszirmoknak nevezte, melynek nyomán így is ábrázoljuk napjainkban ezt a modellt.

Vegyük tehát végig ezeket a szolgáltatásokat:

Információ: Ahhoz, hogy a szolgáltatás vagy termék teljes értékét ki tudja használni a felhasználó, szolgáltatnunk kell számára fontos információkat, különösen akkor, ha első alkalommal fogyaszt nálunk. Ilyen alapvető információk például a nyitvatartási idő, a pontos árak stb.



Tanácsadás: Míg az információszolgáltatás egy egyoldalú kommunikáció, a tanácsadás tulajdonképpen egy párbeszéd az eladó és a vevő között, mely során a vállalat felméri az ügyfél igényeit, és kidolgozza a számára legmegfelelőbb megoldást. A piacokon egyre jellemzőbb az úgynevezett megoldásértékesítés, melyeket azok a

vállalatok alkalmaznak, akik nagy értékű termékeket vagy szolgáltatásokat értékesítenek.

Rendelésfelvétel: Amikor a vevő eljut a számára megfelelő termék és/vagy szolgáltatás kiválasztásához, a vállalatnak fel kell vennie a rendeléseket, igényeket. Ennek a folyamatnak egyértelműnek és pontosnak kell lennie a jövőbeni esetleges félreértések elkerülése végett. Vannak olyan cégek, melyek ezeket az igényfelmérőket hosszas formanyomtatványok kitöltésével biztosítja, mely egyébként egy jó módszer a rossz potenciális vásárlók kiszűrésére, azonban lehet, hogy a jókat is elüldözik ezzel.



Figyelmes bánásmód: A személyes találkozók az ügyfeleinkkel kiváló alkalmak arra, hogy figyelmesek, gondoskodók legyünk velük. Fontos, hogy az új ügyfelek megérkezését mindig fogadjuk örömmel és ismerjük fel a régi, visszatérő ügyfeleinket. Olyan szolgáltatáselemeket is ide lehet sorolni, mint az ügyfelek szállíttatása a megbeszélthelyszínre, vagy akár onnan az otthonába, ügyfélfelismerő rendszerek használata stb.

Biztonság: A biztonságot képező szolgáltatások listája rendkívül hosszú, de egy rövid példán szemléltetve például számítógép vásárlása esetén az ügyfél valószínű érdeklődni fog a garanciákról, és ilyenkor lehet velük garanciális-szerződést köttetni. Ezek a biztosítási szerződések növelik a termék vagy szolgáltatás értékét.



Kivételek: Az ebbe a csoportba sorolt szolgáltatások átlépik a szokásos határokat, melyeket akkor alkalmazunk, ha különleges, személyre szabott bánásmódot kell alkalmazni egy ügyféllel szemben. Ilyenkor el kell térni a protokolltól és innovatívnak kell lennünk, lényeg, hogy a panaszokat, felmerülő problémákat, dicséreteket mind jól megfogalmazott, definiált eljárásokkal kell kezelnünk.

Számlázás: A számlák előállítása egy kifejezetten sarkalatos pontja a vásárlási folyamatoknak, hiszen itt az eddig elégedett vevőben is kelthet rossz benyomást egy átláthatatlan számlázás. Mindig figyeljünk arra, hogy a számlák kiállítása időben megtörténjen, az azt tartalmazó információk átláthatók és lényegretörők legyenek az ügyfélt „terhelő” feladat megkönnyítése érdekében.



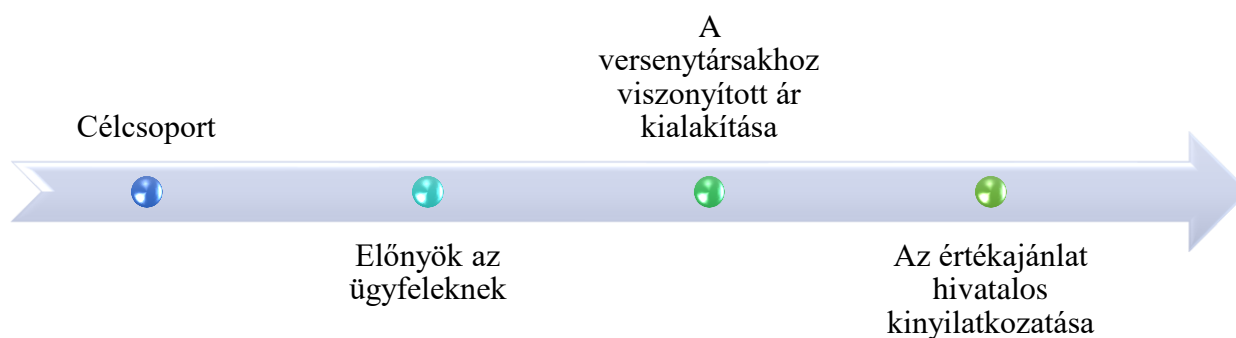


Fizetés: Ebben a szolgáltatáscsoportban azok a kiegészítők helyezkednek el, amelyek megteremtik a vállalat hatékonysági, biztonsági kritériumai, valamint az ügyfelünk kényelmi és a fizetésekre vonatkozó preferenciái közötti összhangot, egyensúlyt. A fizetések mindenki számára korrekt lebonyolítása érdekében biztosítani kell a vállalatnak a megfelelő ellenőrzési tevékenységeket, mindezt anélkül, hogy az ügyfélnek felesleges eljárásokon kelljen végig mennie.

De mi is a pontos céljuk ezeknek a kiegészítő szolgáltatásoknak? Természetesen első körben egy olyan megoldást biztosítanak a vevők számára, amely kiegészíti az alapterméket és/vagy szolgáltatást egy olyan plusszal, mely képes megkülönböztetni a vállalatot a piacon megjelenő versenytársaktól. Mindemellett egy olyan ügyfélélményt teremt az ügyfeleknek, melyek akár befolyásolhatja a vevők életciklusértékét pozitív irányba, ugyanis a cégek egyik legfontosabb feladata, hogy tartós kapcsolatot építsen ki az ügyfeleivel.

A vállalatoknak ezen lépések átvizsgálása után azt kell végig gondolniuk, hogy mindezeket hogyan lehet egy alapos értékajánlatban összefoglalni. Ez azt mutatja be, hogy milyen kapcsolat van a szállítói ajánlat és a vevő által megvásárolt termék és/vagy szolgáltatás között, úgy, hogy megfogalmazza a szállító azon tevékenységét, amellyel kielégíti a fogyasztó igényeit. Egyszerűbben megfogalmazva egy termék és/vagy szolgáltatás teljesítményjellemzőit, a szükségletek kielégítése és az összköltség közötti kapcsolatot definiálja. Mivel minden fogyasztónak más és más az értékrendje, és legfőképpen az igénye, fontos, hogy ezeket az értékajánlatokat egyedileg, személyre szabottan készítsük el, figyelembe véve a vevő életciklusértékét. Az értékajánlat kidolgozása során a következőket kell figyelembe venni: célcsoport, előnyök az ügyfeleknek a versenytársakhoz viszonyított ár kialakítása, az értékajánlat hivatalos kinyilatkoztatása.

14. ábra: Értékajánlat kidolgozásának lépései



#### *Saját szerkesztés*

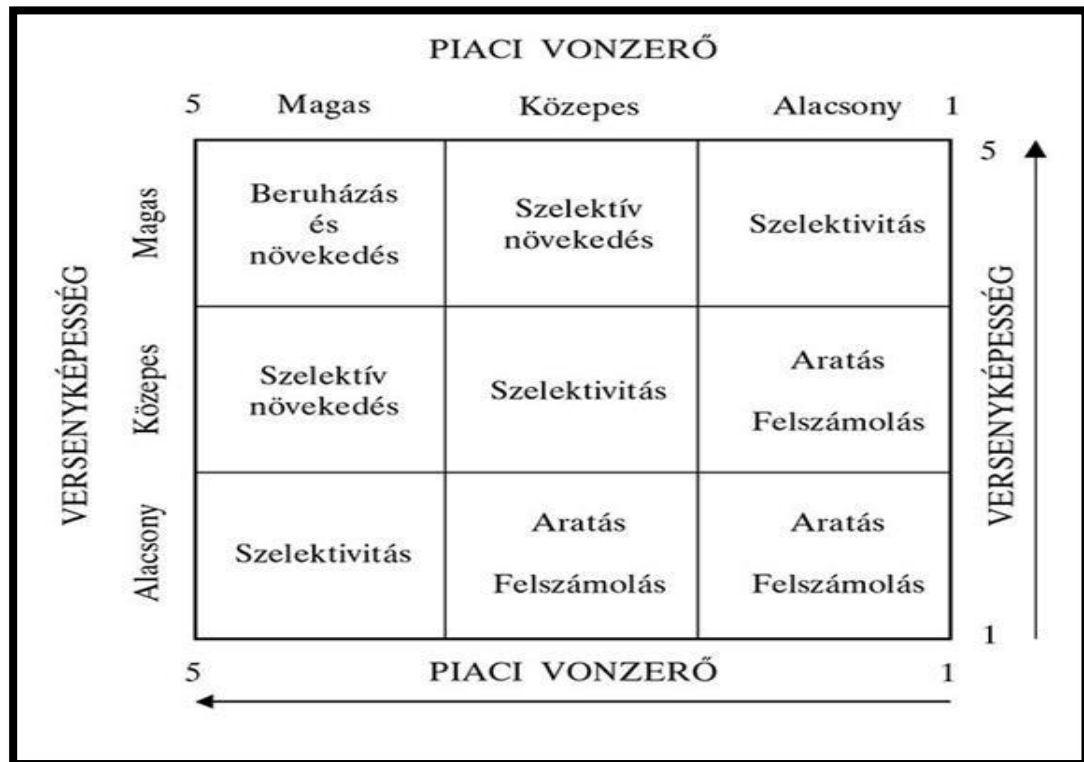
A vállalatoknak eszerint három feladatot kell elvégeziük:

- A piacok szegmentálása a vevői értékek alapján.
- Az értékteremtés lehetőségének megvizsgálása az adott szegmensben.
- A lehetőségek optimalizálásának elérése érdekében, meghatározza az értékajánlatot.

Az első lépésben meg kell figyelni, fel kell mérni a piacon megjelenő ár-, és termékelőnyök adta lehetőségeket, melynek fontos eszköze lehet az értéktérkép. Ez mutatja meg a vállalat számára, hogy a piacon megjelenő versenytársak egymáshoz képest milyen pozícióban helyezkednek el, figyelembe véve a fogyasztói értékhez kapcsolódó árjellemzők és termékelőnyök alapján. Ha minden megjelenő versenytárs ugyan olyan, vagy hasonló helyet foglal el a piacon, akkor annak valószínűleg tömegcikkhatás és nyereségesség csökkenés lesz az eredménye.

A második lépés az egyes szegmenseknek nyújtható kiváló fogyasztói érték felmérése. Az előbb említett értéktérképet a piaci szegmensek szintjén is lehet alkalmazni, hiszen nagy segítséget nyújt meglátni a konkrét ár-, és termékelőny-lehetőségeket, melyek értékelésével rávilágít a legígéretesebb, legmegfelelőbb ajánlatokra. Mindannak felmérése, hogy egy kiemelkedő érték létrehozására milyen potenciális lehetőségek állnak rendelkezésünkre, magába foglalja az alapos költségelemzést, a piacon lévő versenytársak ajánlatainak értékelését, különös tekintettel stratégiai és operatív szinten vizsgálva a szervezeti illeszkedést. A feladat további részét képezi a szegmenscsoportok értékelése az üzleti erősségük és a piaci vonz erejük szempontjából, melyhez fel lehet használni például olyan modelleket, mint Shell-mátrix modellje.

15. ábra: Shell-mátrix



Képforrás: [https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011\\_0001\\_519\\_4254/1/ch04s02.html](https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_519_4254/1/ch04s02.html)

Végül de nem utolsó sorban, az azonosított, megcélolni kívánt piaci szegmensek megjelölése után a vállalat feladata az értékajánlat explicit kiválasztása. A kiválasztott piacunkat alkotó szegmensek értékei különbözhetnek, nagy mértékben eltérhetnek egymástól, így különböző értékajánlattal kell készülni számukra. A vállalatok, akik szánt szándékkal kevésbé definiálják terméküket és/vagy szolgáltatásukat, alkalmazhatják azt a módszert, miszerint egy generikus értékajánlatot készítenek az egész piacra. Miután elkészítettük az értékajánlatot, a következő kérdéssor segítségével könnyedén visszamérhetjük, hogy az általunk létrehozott értékajánlat megkülönböztethető és megfelelő-e.

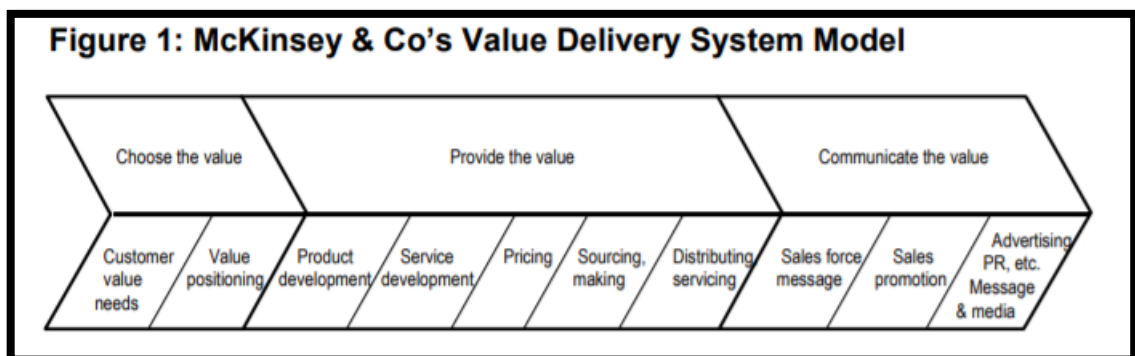
16. ábra: Az értékajánlat áttekintését szolgáló ellenőrző lista

1. Egyértelműen határoztuk-e meg a célcsoportot?
2. A fogyasztóknak nyújtott előnyök egyértelműek, konkrétak, mérhetőek és megkülönböztethetők?
3. Egyértelműen kommunikáljuk-e a versenytársakhoz viszonyított árat?
4. Az értékajánlat tényleg vonzó-e a megcélzott fogyasztók számára?
5. Rendelkezünk-e az ajánlat megvalósításához szükséges képességekkel, illetve meg tudjuk-e szerezni azokat?
6. Meg tudjuk-e valósítani az értékajánlatot olyan költség mellett, ami megfelelő nyereséget tesz lehetővé?
7. Megvalósítható és fenntartható-e az ajánlat a versenytársak és azok képessége mellett?
8. Ez a legjobb az összes átgondolt értékajánlat közül?
9. Várhatóak-e olyan változások, amelyek miatt módosulhat a piaci pozíciónk?
10. Az értékajánlat világos és egyszerű?

*Saját szerkesztés Payne, 2008, p.150. alapján*

Az értékteremtési rendszer ott azonban nem áll meg, hogy kitaláljuk azokat az értékeket, amelyet a cég képviselni szeretne. Az a mód, ahogy maga az értékajánlat megvalósul, az egyenlet másik felét képezi. Az értékteremtési folyamat eszerinti megközelítése azért fontos, mert a cégek felismerték, hogy a hagyományos „hozzunk létre terméket/szolgáltatást”, majd „értékesítsük a terméket/szolgáltatást” sorrend nem minden esetben hozott pozitív hasznot. Az értékteremtési folyamatok jól átgondoltsága (nem véletlen a CRM rendszerben való megtalálhatósága sem) éppen azt teszi lehetővé, hogy a vállalat kimozduljon abból a hagyományos szemlélet-rendszerből, amely azt sulykolja, hogy a vállalat funkcionális tevékenységek összefogó halmaza. Ahogyan azt a 17. ábra is mutatja, az innovatív értékesítési rendszer három szintből áll: az érték kiválasztása, annak létrehozása és az érték kommunikálása.

17. ábra: Értékteremtés rendszere



Képforrás:

[https://www.researchgate.net/profile/David\\_Ballantyne2/publication/237662791\\_Service-dominant\\_logic\\_and\\_value\\_propositions\\_Re-examining\\_our\\_mental\\_models/links/00b7d52cf32b369d31000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/David_Ballantyne2/publication/237662791_Service-dominant_logic_and_value_propositions_Re-examining_our_mental_models/links/00b7d52cf32b369d31000000.pdf)

1. *Az érték kiválasztása (Choose the value):* A számunkra legmegfelelőbb értékajánlat kiválasztásakor figyelembe kell vennünk, hogy mely tényezők befolyásolják a fogyasztók szükségleteit, az ügyfélre hatással lévő külső szempontokat, a vásárlási folyamatot, hogy a versenytársak hogyan elégítik ki az ügyfelek szükségleteit, különösen a termék-szolgáltatás-árképzés alapján.
2. *Az érték létrehozása (Provide the value):* Ha egy világosan értelmezhető és kiemelkedő fogyasztói értéket teremtő szolgáltatás- és/vagy termékcsomagot szeretnénk létrehozni, akkor a termék minőségére és teljesítményére, a szolgáltatási költségekre, az értékesítési csatorna struktúrájára és teljesítményére, valamint az árstruktúrára kell koncentrálni.

3. *Az érték kommunikálása (Communicate the value)*: A kommunikációs tevékenység megtervezésekor arra kell figyelni a vállalatnak, hogy olyan tevékenységet folytasson, amely a fogyasztókat meggyőzi arról, hogy a vállalat által kínált fogyasztói érték túlszárnyalja a versenytársakét.

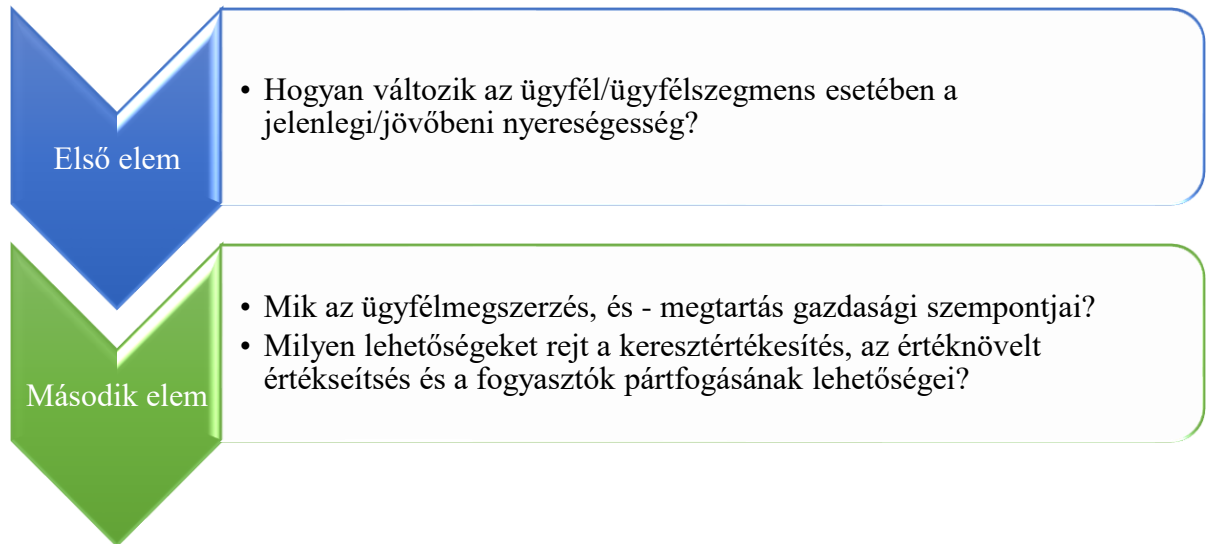
Ha azt szeretnénk megállapítani, hogy az általunk létrehozott értékajánlat valóban kiemelkedő fogyasztói tapasztalatot eredményez-e, számszerűsíteni kell azt, hogy az ügyfeleink valójában mekkora fontosságot tulajdonítanak a különböző termék-, és szolgáltatástulajdonságoknak. Abban az esetben, ha az értékajánlatban a vállalat szubjektíven ítéli meg a vevő számára fontos termékelőnyöket, akkor azt feltételezheti, hogy a vállalati és az ügyféloldali fontossági sorrend ugyan az, holott ez koránt sem így van. Ezt a problémát úgy lehet gyorsan kiküszöbölni, hogy a vállalatnak előzetesen azonosítania kell az ügyfelei számára legfontosabb terméktulajdonságokat akár korábbi tapasztalatok, vagy közvetlen vevői megkérdezés útján. Az ajánlatot az ügyfél szempontjából érdemes értékelni, és figyelembe venni mindemellett a piaci szegmensekben kialakuló fogyasztó véleményeket.

A termékjellemzők értékét úgy mérhetjük a legegyszerűbben, ha megkérjük a fogyasztók reprezentatív csoportját, hogy a jellemzőket pontozzák egy ötös-, hetes-, vagy tízes skálán. Sok érték felsorakoztatása esetén ez nem feltétlen a legjobb módszer. Ilyenkor inkább a válaszadókat arra kéri, hogy egy és tíz között súlyozzák a terméktulajdonságokat. Ha harmadik leghatékonyabb mérési módszer még az a pontozós rendszer, melynek lényege, hogy a kitöltő ügyfélt meg kell kérni arra, hogy 100 pontot osszon szét az ő értékrendje alapján az általunk felsorakoztatott terméktulajdonságok között.

A fogyasztói érték szoros kapcsolatban áll azzal az értékkel, melyet az eladószervezet, azaz a vállalat kap az ügyfelektől. Ebben a megközelítésben tehát az ügyfélérték az ügyfél számára létrehozott fogyasztói érték közvetlen eredménye, mely során ügyfélmegtartási stratégiát alkalmazunk. Alapvetően két fontos eleme van az ügyfélérték koncepciójának: az első, hogy meg kell határozni, hogy hogyan változik meg a különböző ügyfélszegmensek és ügyfelek esetében az ügyfél jelenlegi és jövőbeni nyereségessége; a második pedig, hogy megértsük az ügyfelek megszerzésének és megtartásának gazdasági szempontjait, ezen felül pedig a keresztértékesítés, az értéknövelt értékesítés és a fogyasztók pártfogásának lehetőségeit.



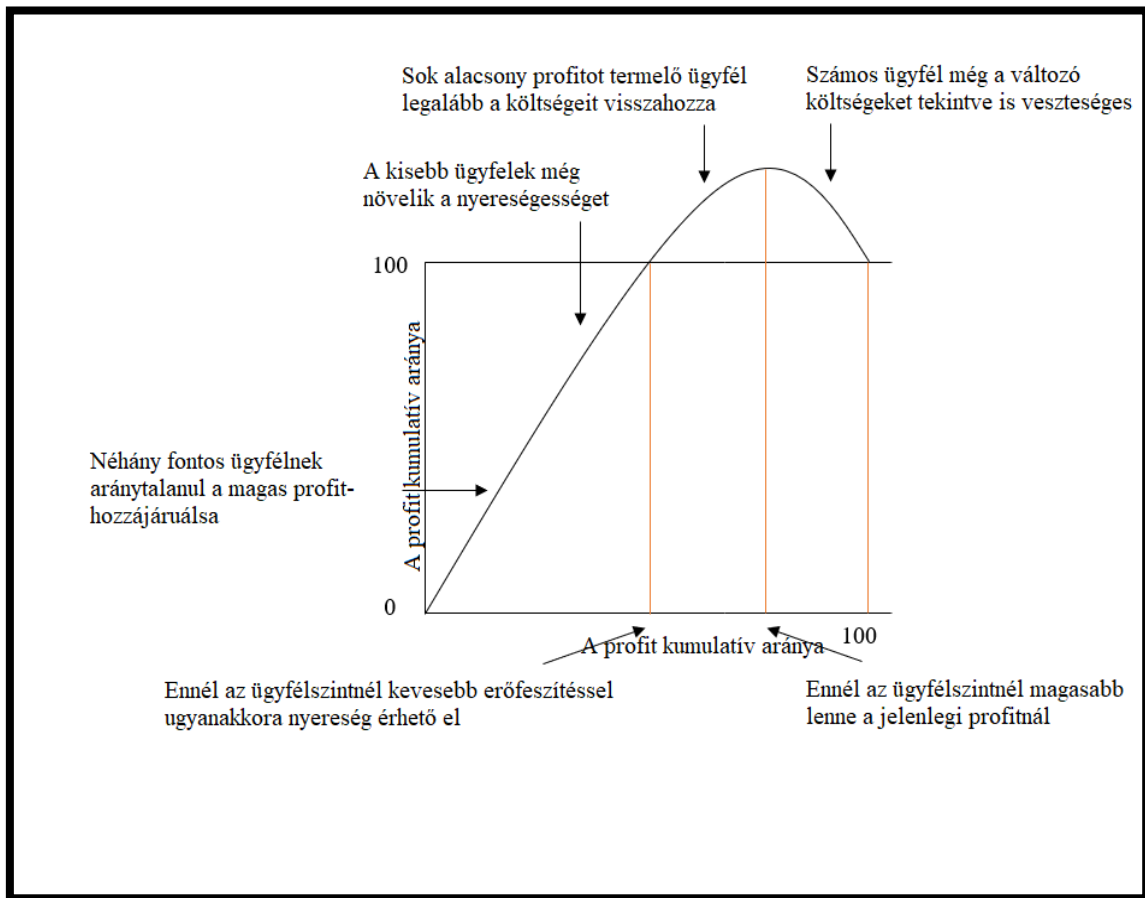
18. ábra: Ügyfélérték-koncepció két fontos eleme



#### *Saját szerkesztés*

Meglepő, hogy a vállalatok általában a termékük és/vagy szolgáltatásuk nyereségességének maximalizálására fókuszálnak, holott az ügyfelek azok, akik a profitot generálják, nem pedig az értékesítésre kívánt jószág, amely inkább költséget termel. Minden termék saját árréssel, terméksűrűséggel rendelkezik. Hasonlóképpen a vevők is különböző termékkombinációkat rendelnek, sajátos, egyedi kívánásaik vannak például a szállítással kapcsolatban stb. Minden tényező összessége nagy mértékben eltérő költségvonzatokat alakít ki. Akár ügyfélszegmens, akár egyének szintjén vizsgáljuk, az ügyfelek profit-hozzájárulása jelentősen eltér. Ha a 19.ábrára tekintünk, akkor olyan profitmegosztást láthatunk, ahol a nyereség nem egyenletesen oszlik meg. Ebből is látszik, hogy vannak sajnos olyan vevők, ügyfelek, akik jelentősen csökkenthetik a teljes profitot.

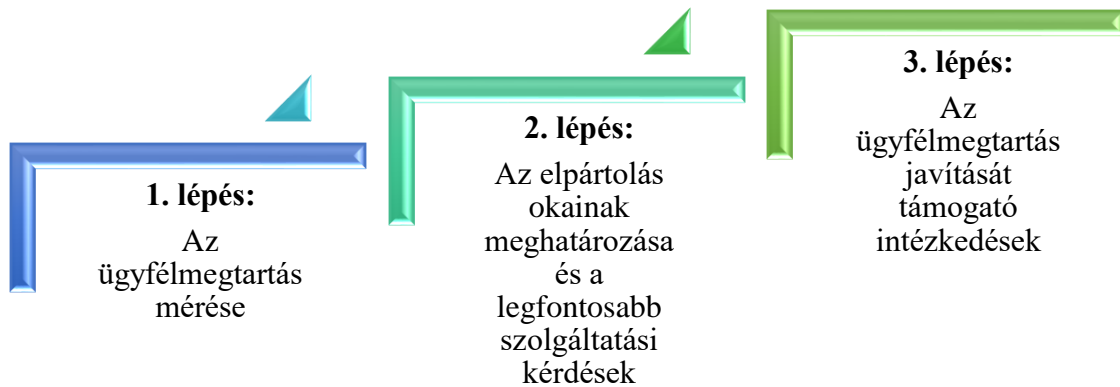
19. ábra: Az ügyfelek profit-hozzájárulásának elemzése



Saját szerkesztés Payne, 2008, p.160. alapján

Figyelembe véve, hogy a vállalat nyereségességére mekkora hatással van, hogy milyen ügyfelekkel dolgozik, továbbá, hogy sok vállalat még most inkább a potenciális ügyfelekre helyezi a hangsúlyt a meglévőkkel való kapcsolat ápolása helyett, bemutatnék egy olyan strukturált megközelítést Adrian Payne után, amely segítségével a vállalat növelni tudja a saját ügyfélmegtartási és nyereségességi szintjét.

20. ábra: Ügyfélmegtartás javításának modellje



Saját szerkesztés

*1.lépés: Az ügyfélmegtartás mérése:* Ebben a folyamatban két fő feladata van a vállalatnak, miszerint ki kell számolni a megtartási arányokat, és szegmensenként elemezni kell a nyereségességet. Ennek eredményeként pontosan meghatározzuk az ügyfélmegtartás arányát, valamint megállapítást teszünk a piaci szegmensek jövőbeni és jelenlegi profitlehetőségeiről.

*2.lépés: Az elpártolás okainak meghatározása és a legfontosabb szolgáltatási kérdések:* Itt meg kell határoznunk az ügyfelek elpártolásának okait, melyeket világosan fel kell tárni, mivel ezeket felhasználásával tud jól működő ügyfélmegtartási programot megvalósítani. Ennek megállapítását jobb egy tapasztalt piackutatóra bízni, ugyanis a vállalatok sajnos gyakran készítenek az elpártolási okok feltárása érdekében olyan elégedettségmérő kérdőíveket, melyekben az ügyfél például csak megadott válaszlehetőségek közül választhat, így az nem lesz sikeres.

*3.lépés: Az ügyfélmegtartás javítását támogató intézkedések:* Az ügyfélmegtartási lépések között az utolsó, hogy korrigáló intézkedéseket kezdeményezzünk. Az erre vonatkozó tervek itt kifejezetten az adott vállalathoz igazodnak.

A XXI. századi trendekkel haladó vállalatok már tudják, hogy a nagyobb fogyasztói elégedettség jobb ügyfélmegtartáshoz és magasabb nyereséghez vezet. Hosszú távon akkor lehet kihasználni az ügyfélkapcsolatból származó előnyöket, ha erős az elkötelezettség arra, hogy megértsék és kiszolgálják az ügyfelek szükségleteit. Azt is számításba kell venni, hogy mik a lehetséges előnyök a vállalatok által kialakított vevői szegmensek életciklusértékének vonatkozásában.

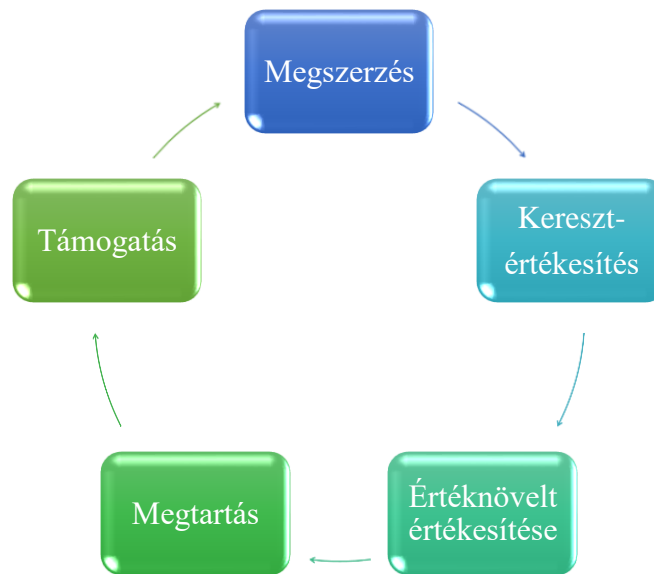
Az vevők életciklusértékének (CLV) meghatározása rengeteg alternatív szempont alapján lehetséges: bruttó vagy nettó nyereség alapján; értékesítésből származó bevétel alapján; jövőbeni-, múltbeli-, vagy összegzett (jövőbeni + múltbeli) hozzájárulások alapján, de sokszor ezekkel rengeteg munka van. Például a jövőbeli bevételeket haszonkulccsal kell korrigálni, mivel önmagukban nem valós értéket mutatnak. Emellett először figyelembe kell venni a diszkontrátát, amely a pénz időbeni értékét tükrözi, másodsor a kapcsolódó beszerzéseket, harmadszor pedig az egyéb lehetőségeket, mint mondjuk egy keresztértékesítés során történő más kapcsolódó termék eladása stb.

A B2B („*Business-to-business kommunikáció: olyan információközlés és kapcsolattartás, amelyet a hirdető nem fogyasztóival (B2C), hanem üzletfeleivel folytat.*”) (Forrás: <http://mediapedia.hu/b2b>) kommunikációs kapcsolatokban fontos szerepet játszik még a referenciaérték. Egy vállalat számára nem elegendő, ha nyereséget hozó,

becsületes ügyfélkörrel rendelkezik; referenciaforrásként is profitálhat belőlük. Ennek érdekében erőfeszítéseket kell tenni, aminek eredménye az lenne, hogy azonosítsák és ösztönözzék a vásárlókat, hogy referenciaforrásként működjenek.

A jövőbeni nyereségesség elérése érdekében a vállalatoknak olyan programot kell kidolgozniuk, mely lefedi az ügyfélmegszerzést, ügyfélmegtartást és az egyéb olyan tevékenységeket, melyek növelhetik a CLV-t. Az ilyen profitlehetőségek vizsgálatára szolgáló keretet mutatja be a következő ábra, amelyen az ACURA-modell látható.

21. ábra: ACURA-modell



Saját szerkesztés Payne, 2008, p.177. alapján

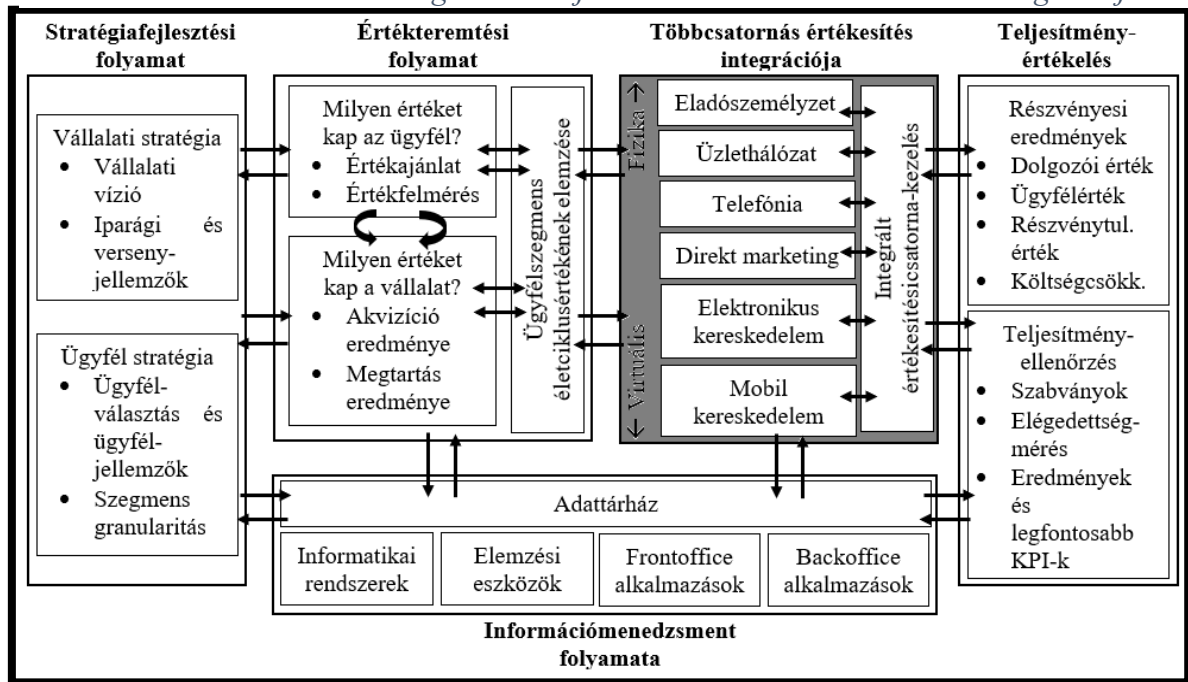
Az ACURA betűszó az ábrán is látható szavak angol megfelelőjének kezdőbetűiből olvasható össze: megszerzés (*Acquisition*), keresztértékesítés (*Cross-selling*), értéknövelt értékesítés (*Upselling*), megtartás (*Retaining*) és támogatás (*Advocacy*). A vállalatok ritkán figyelnek oda rá, hogy CRM-rendszerükbe az összes ACURA-modellben szereplő elemet beépítsék, holott nem elég kizárólag az ügyfelek megszerzésének és megtartásának módszereit tökéletesíteni, hanem minden elem felhasználásával törekedni kell arra, hogy az összes komponens számba vegyék. Ennek köszönhetően a nyereségük szegmensenként javul, és feltárulnak a bennük rejlő profitpotenciák. Az ACURA-rendszer kidolgozásának fő lépései a következők:

1. Legfontosabb szegmensek meghatározása és azok jellemzőinek felsorakoztatása → 2-4 olyan szegmens kiemelése, amely hosszú távon a legnagyobb profitpotenciállal rendelkezik.
2. Általános ACURA stratégiák meghatározása.

3. ACURA stratégiák és szegmensek párosítása → durva becslések a potenciális nyereségről.
4. Szegmensenként mutatószámok megjelenítése + elérhető teljes nyereség.
5. CRM bevezetésének döntő sikertényezőinek, a szükséges befektetések és a belső értékesítési stratégiák meghatározása.

#### 3.4.A többcsatornás értékesítés integrálása:

22. ábra: A CRM stratégiai modellje - A többcsatornás értékesítés integrációja



Saját szerkesztés Payne, 2008, p.193. alapján

A többcsatornás értékesítés integrálásának folyamata nagy szerepet tölt be a CRM rendszerben, mivel a vállalati stratégia és az értékteremtési folyamatok végeredményeit átalakítja értéknövelő vevő-interakciókká. Ide sorolunk minden, az értékteremtést megelőző kommunikációt, magát az értékesítési interakciót, valamint az eladás utáni szolgáltatásokat és vevőtámogatást. Át kell gondolnunk a vállalat számára megfelelő csatornatagok és csatornán belüli lehetőségek optimális kombinációját, amelyen keresztül megtörténhet az ügyfélkörrel folytatott interakció; hogy miként biztosítható az interakció során a vevő által megtapasztalt élmény maximalizálása; illetve, ha több csatornán történik az ügyfél-interakció, akkor hogyan kaphatunk róla egységes képet. Ahogyan azt a többi

folyamat kidolgozásnál megszokhattuk, itt is felmerül két alapvető kérdés, amellyel a többcsatornás értékesítés integrálása foglalkozik:



---

*1. Mi a legjobb módszer ahhoz, hogy az ügyfél eljusson hozzánk és a vállalat hogyan jusson el az ügyfélhez?*

*2. Hogyan néz ki a tökéletes költségráfordítással nyújtható tökéletes vagy kiemelkedő ügyfélélmény?*

---



Napjainkban a vállalatok és az ügyfelek közötti kommunikáció és emellett az értékesítés, valamint a szolgáltatásnyújtás is több csatornán keresztül zajlik. Ezek sikeressége attól függ, hogy a csatorna résztvevőit, valamint a csatorna adta lehetőségeket sikerül-e összehangolnia a vállalatnak. Ahhoz, hogy optimálisan fel tudjuk mérni a több értékesítési csatornát magába foglaló környezetben, hogy mi a vevőkkel való érintkezés kedvező módja, a következő témaköröket kell megfigyelni:

- A csatornaválasztás lehetőségei és az értékesítésicsatorna-tagok sajátosságai.
- Az iparági csatornák szerkezete.
- Értékesítésicsatorna-típusok és csatornaválasztási lehetőségek.

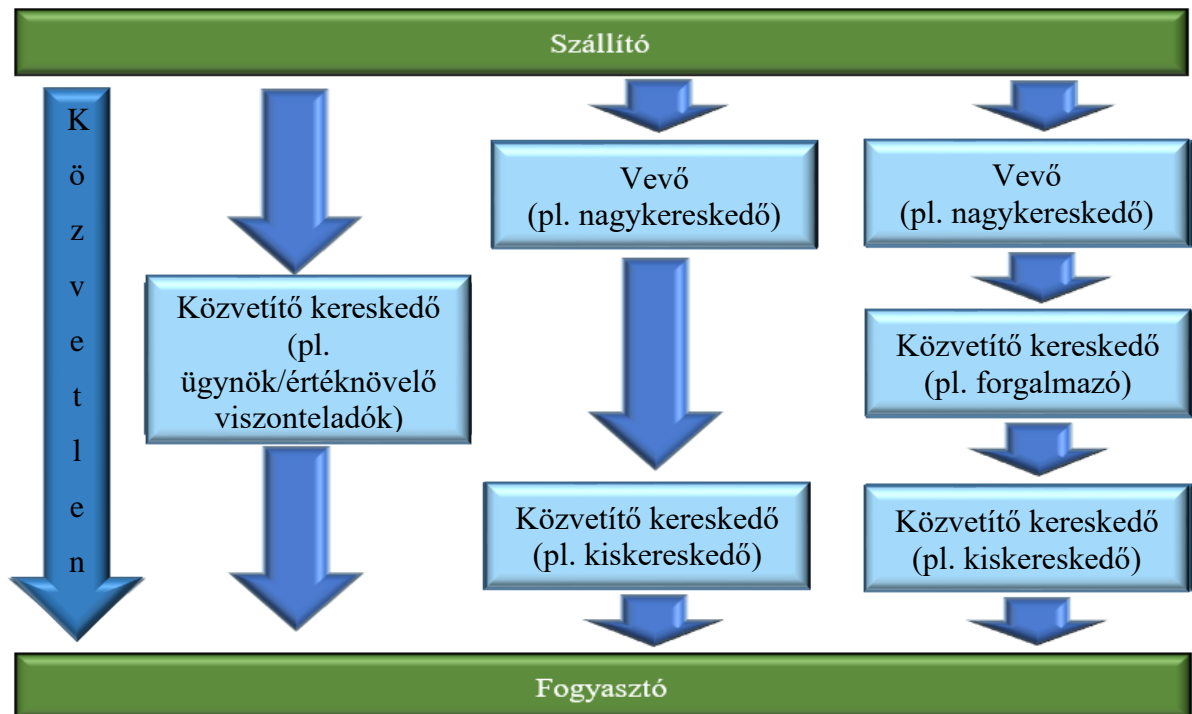
Végül pedig létrehozuk az integrált többcsatornás értékesítést.

Mielőtt az első pontot taglalnánk, tisztáznunk kell néhány alapfogalmat. Csatornatagoknak nevezzük azokat a nagy-, és kiskereskedőket, valamint értéknövelt viszonteladókat (egyszóval közvetítőket), akiken keresztül a vállalatok elérik a fogyasztóikat. A csatornaválasztási lehetőségek (más szóval csatornamédiumok) pedig azokat a lehetséges módozatokat jelentik, ahogyan a végső fogyasztókat közvetlenül értékesítő vállalat vagy annak közvetítői, esetenként a vevők közötti kommunikáció folyhat (például eladószemélyzet, call centerek, internet stb.) Ezen értékesítési csatornák összessége jelenti azokat a lehetőségeket a vállalatok számára, hogy kibővítheti és megszilárdíthatja az ügyfélkapcsolatait. Ugyanakkor a komplex értékesítési csatornák sikeres és költséghatékony irányítása nagy kihívást jelent.

A következő lépés, hogy felül kell vizsgáljunk a meglévő iparági struktúrát, az értékesítési csatorna tagjait, valamint a jövőben esetlegesen megjelenő változásokat a

csatornaszerkezettel kapcsolatban. A vállalat a végső fogyasztóinak kiszolgálása érdekében számos csatornatagot vehetnek igénybe.

23. ábra: Lehetséges iparági struktúrák csatornatagok szerint



*Saját szerkesztés Payne, 2008, p.197. alapján*

A vállalat által választott csatornastruktúra minden esetben attól függ, hogy a célszegmensében megjelenő végfogyasztók számára melyik lehet a legvonzóbb, ami viszont attól függ, hogy a szervezet és a közvetítők képesek-e az ügyfélszükségletek szempontjából releváns értéket létrehozni. A B2B piacokon az úgynevezett üzleti partnerek, közvetítő kereskedők egy típusa kezd egyre fontosabbá válni, ilyenek például a piaci résekben tevékenykedő cégek, vagy nagyobb cégek viszonteladói.

A közvetítők elkötelezettségük alapján csoportosíthatók. Vannak például olyan közvetítők, melyek egy konkrét cég termékének és/vagy szolgáltatásának értékesítése céljából jöttek létre, ezzel ellentétben a beszerzési keresőmotorok részéről nincsen ilyen szintű elköteleződés. Az ő feladatuk nem a termék vagy szolgáltatás értékesítése, hanem az információ csepegtetése a fogyasztók felé, a vevői igényeket leginkább kielégítő termékről/szolgáltatásról, függetlenül attól, hogy ki az eladó. A két csoport között található a semlegesnek titulált közvetítők, melyek általában kiskereskedők, akik árucikkek sorát tartják raktáron. Érdeke tulajdonképpen neki az, hogy az áruk eladásában

a lehető legnagyobb nyereséget termelő árat fenntartsa, de anyagilag nincs kötődése ahhoz, hogy mely cég termékét/szolgáltatását értékesítse prioritásként.

24. ábra: Közvetítők csoportosítása irányultságuk alapján



*Saját szerkesztés*

Az értékesítési csatornáról azt követően kell dönteni, hogy meghatároztuk azt az értékajánlatot, amely a vállalat által kiszolgálni kívánt szegmens végfogyasztóinak fontos, amely tulajdonképpen a fentiek kombinációját foglalja magába. A gyors technológiai változások hatására új lehetőségek nyílnak, ezért a csatornatagok szerepét rendszerszerűen, időszakosan újra és újra át kell vizsgálni. Egyre több vállalat ismeri fel, hogy akkor lehet sikeres valaki az adott piacon, ha a versenytársakénál hatékonyabb keresleti láncot hoz létre, azaz már nem csak a cégek, de a létrehozott keresleti láncok is versenyeznek egymással. Meg kell vizsgálni a vevők vásárlási magatartását és motivációját, valamint azt is figyelembe kell venni, hogy a jövőben milyen változások várhatóak. Az elmúlt közel tíz évben felbomlottak a vállalatok által használt, régi piacoknak megfelelő értékesítéscsatorna-struktúrák, és emiatt a jövő elképzelése az, hogy a vállalatok olyan csatornamenedzsment-csapatokat hoznak létre, amelyek kutatják a piaci ajánlatok-, illetve termékek csatornabeli lefedettségét.

A megfelelő közvetítők kiválasztása után a menedzserek megvizsgálhatják értékelhetik a rendelkezésre álló csatornalehetőségeket, másnéven csatornamédiumokat, melyek, ahogyan a CRM stratégiai keretrendszerében is látható, hat fő kategóriába sorolhatók.



Ezek már modernizálva, megfelelően korszerűsítve lettek. A hat csatornatípus a következő:

1. *Eladószemélyzet*: Vevőkapcsolat-menedzsmentje az ügyfélnél, a szolgáltatás és a személyes megkereséseket is beleértve.
2. *Boltok*: Ideértve a kiskereskedelmi egységeket, lerakatokat, üzlethálózatokat is.
3. *Telefon*: Ideértve a hagyományos telefont, call centeres kapcsolattartásokat stb.
4. *Direkt marketing*: Ideértve a rádiót, televíziót, DM-leveleket stb.
5. *E-kereskedelem*: Ideértve az e-mailt, a digitális televíziózást, az internetet stb.
6. *M-kereskedelem*: Ideértve a mobiltelefont, az SMS-t, a mobilszolgáltatásokat stb.

25. ábra: Csatornatípusok



*Saját szerkesztés*

A fent megjelölt csatornatípusok az ügyfélkapcsolat formáinak folytonosságaként kell elképzelni, a fizikaitól, amikor a személyes találkozás megtörténik a vállalat és az értékesítési ügynök között, egészen a virtuális kapcsolatig. A legtöbb siker a kommunikáció kapcsán a megcélzott vevőkör és a vállalat struktúra szempontjából legmegfelelőbb csatornakombináció alkalmazása eredményeként jön létre. Sok esetben a csatornatípusok különböző variációja felhasználható párhuzamosan is. Így ezek összefonódásával jönnek létre az úgynevezett Contact Center-ek, amelyek olyan központok, amik összefogják például a telefonon, e-mailben és interneten keresztül történő ügyfélkapcsolatot. Ahhoz, hogy sikeresen el tudjuk dönteni, hogy milyen ügyfélcsatorna-típusok kombinálásával érdemes foglalkozni, először tisztában kell lennünk a csatornatagokkal és a csatornaválasztási lehetőségekkel, majd értékelni kell az opciókat a vállalat üzleti helyzete fényében. Ehhez jól ki kell ismernünk az egyes csatornatípusok sajátosságait, beleértve ezek működését, előnyeit és korlátait, vállalati oldalról pedig meg kell becsülni a vállalat képességeit, valamint piaci szegmenseinek

szükségeit és potenciálját is. Burt Rosenbloom, aki vállalatok csatornaválasztási szokásait vizsgálta, hat fő döntési területet különböztet meg:

1. Milyen szerepeket töltenek be az értékesítési csatornák a vállalat általános stratégiájában és céljaiban?
2. Milyen szerepet játszanak a marketingmixben az értékesítési csatornák?
3. Hogyan kell a vállalat értékesítési csatornáit úgy kialakítani, hogy a kitűzött disztribúciós céljait teljesíteni tudja?
4. Milyen csatornatagokat kell választani a sikeres disztribúciós célok elérése érdekében?
5. Hogyan lehet folyamatosan hatékonyan és sikeresen működtetni a cég külső marketingcsatornáját, és partereit?
6. Hogyan lehet az alkalmazott csatornatagok teljesítményét értékelni?

A lehetséges stratégiák alapos átvizsgálása előtt objektíven át kell gondolni, hogy ki diktálja a stratégiát: az eladó, vagy a vevő. Általában utóbbi igényeit kell figyelembe venni elsőkörben. Ha megcélozni kíván vevőknek olyan igényei vannak, melyeket egy adott csatornastratégiával lehet a legmaximálisabban kielégíteni, akkor ezt a CRM-stratégiában ki kell hangsúlyozni. Ezzel ellentétben természetesen vannak olyan külső körülmények, például a kapacitás, a készségek, képességek, melyek miatt a vállalat inkább eladóközpontú, mintsem vevőközpontú stratégiát választ. A vállalatok rendszerint az alábbi csatornastratégiák közül választanak.

## 26. ábra: Csatornastratégiák

### *Az egycsatornás szolgáltatói stratégia*

- Csupán egy fő csatornára építi ki a vállalat az ügyfélkapcsolatokat.

### *Az ügyfélszegmensre épülő csatornastratégia*

- A vállalat által korábban meghatározott ügyfélszegmensek mindegyike külön-külön más értékesítésicsatorna-típusokat követel meg magának.

### *Hierarchikus ügyfélkezelési stratégia*

- Alapja az ügyfelek meglévő és jövőbeni lehetséges értékei.
- Az ügyfelek fontossági sorrendje alapján más-más közvetítőkkal találkoznak, pl.: a fontos ügyfelekkel a menedzser foglalkozik, míg a kevésbé fontosak egy call centeren keresztül lesznek kiszolgálva

### *Csatornaátirányító stratégia*

- Ügyfelek átirányítása egy másik csatornába, melynek motivációja, amely lehet az új csatornában rejlő lehetőségek egy jövedelmezőbb ügyfélszegmens kiszolgálása érdekében; lehet költségcsökkentési, vagy vevőérték-növelési lehetőség.

### *A tevékenység alapú stratégia*

- A vevők különböző tevékenységekhez különböző csatornákat kívánnak igénybe venni.

### *Az integrált többszatornás értékesítési stratégia*

- A kereskedelmi szempontból választható valamennyi csatorna integrálásával szolgálja ki a vevőket, mindezt úgy, hogy az ügyfelek által kívánt csatornát ne befolyásolja.

### *Saját szerkesztés*

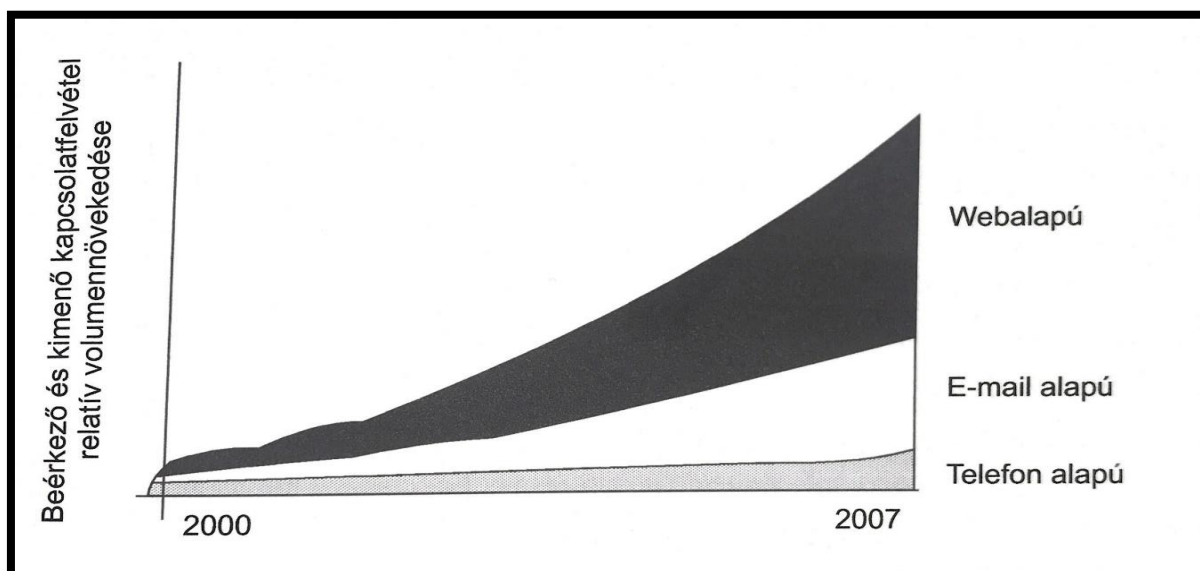
A többszatornás értékesítési stratégia kiépítéséhez olyan szervezetre van szükség, mely az ügyfél, és egyúttal a vállalat számára is a legnagyobb értéket nyújtja. Ehhez fel kell mérni a fogyasztónak értékesítendő végleges értéket, a különböző csatornastruktúrák jövedelmezőségét, és ki kell választani a megfelelő csatornastratégiát, amely mind a vevők számára maximális értéket, míg az eladó számára a lehetőségeknek megfelelő maximális nyereséget hozza. Ezek kialakítására számos kulcstevékenység van, mely megteremti a megfelelő vevőélményt:

- A többszatornás értékesítési stratégia céljainak kidolgozása.
- A legfontosabb ügyfélszegmensek szükségleteinek és problémáinak megismerése.
- Stratégia szempontú értékelése az iparági struktúrának és az értékesítésicsatorna-lehetőségeknek.
- Változások megismerése a csatornahasználati szokásokat illetően.
- Jövedelmezőségek felülvizsgálata az értékesítési csatornákra fókuszálva.
- Integrált értékesítésicsatorna-menedzsment stratégiájának kidolgozása.

A többszatornás értékesítési stratégia kidolgozásának első lépése tehát egy stratégiai cél megfogalmazása, kidolgozása. Általában ez egy olyan vevői tapasztalat létrehozása,

mely magasabb szintű vevői elégedettséget, nagyobb forgalmat és a vevői költsékből nagyobb részesedést eredményez. Később ezeket a célokat számszerűsítve is pontosítani kell, melyhez akár benchmarkingtechnikát is igénybe lehet venni. Ez azért hasznos, mert ezáltal megismerhetők a versenytársak tapasztalatai. Mindemellett át kell tekintenünk a vevő csatornapreferenciáit, és szükségleteit. Ahhoz, hogy ezeket az szükségleteket és preferenciákat megismerhessük, részletes kutatásokat kell végeznünk a szegmentációs területeken, melyre rendszerint a CRM-stratégiafejlesztési folyamatában kerül sor. Ezt követően az iparági struktúra felülvizsgálata a következő teendő. Ebben az esetben meg kell határozni a korábban már említett értékesítési csatorna tagjait, a versenytársak által jelenleg használt csatornákat elemezni kell, és kihagyhatatlan lépés megvizsgálni a közvetítő kizárása vagy ismételt bevonása révén elérhető strukturális változtatás lehetőségeit. A feladat elvégzésére a disztribúciós hálózat elemzése (*channel chain analysis*) nyújt segítséget, amely arra mutat rá, hogy az egyes csatornák megfelelő kombinációját hogyan használják a vevő és az eladó közötti interakció különböző szakaszaiban. Ezt az elemzést érdemes erre specializálódott elemzők, tanácsadók, iparági szakértők bevonásával elvégezni a sikeresség maximalizálása érdekében. A következő lépés a csatornahasználati szokások változásának megismerése. A következő ábra azt szemlélteti, hogy az újabb elektronikus csatornák használata milyen növekedést produkált 2000-ről 2007-re.

27. ábra: Interakciók elmozdulása az új értékesítési csatornák felé



Forrás: Payne, 2008, p.235.

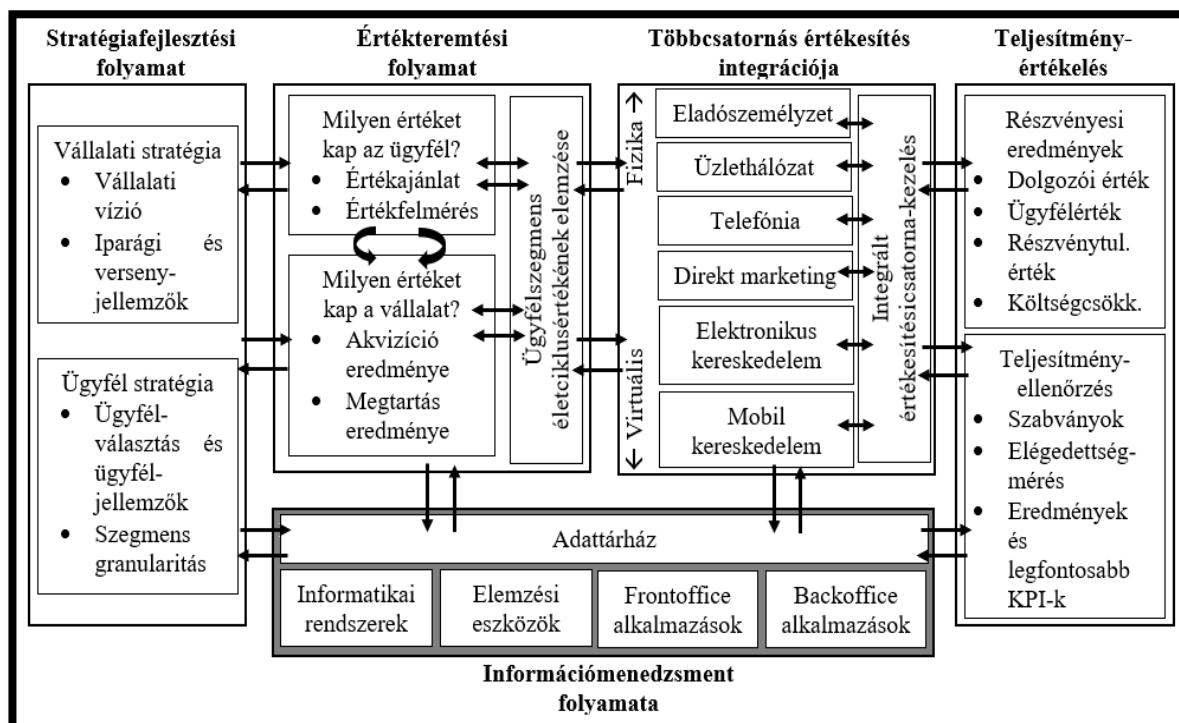
Érdeemes felismerni a vállalat ügyfélkörének csatornahasználati szokások korábbi trendjeit, ugyanakkor feltárni a jövőbeli tendenciákat. Ugyanígy a különböző csatornák

egymáshoz viszonyított fontosságát is meg kell vizsgálni a termék/szolgáltatás vagy ajánlat különböző ügyfélkapcsolati életciklusszakaszaiban. A másik nagyon fontos lépés az értékesítési csatornák jövedelmezőségének felülvizsgálata. Statisztikák alapján a marketingcsatornák költségei akár a vevői ár 40-50%-át is kitehetik, ezért az értékesítési csatornák jó költségcsökkentő tételek is lehetnek. A különböző csatornák tranzakciós költségei csatornánként eltérőek, ezért ezek gyakran a csatorna alkalmazásáról szóló viták középpontjában állnak. Példaként szeretném megemlíteni az Insitute of Directors beszámolóját, amely bemutatja az értékesítési csatornák egymáshoz viszonyított tranzakciós költségeit. Ebben a beszámolóban is jól látható, hogy a legalacsonyabb költségeket az online értékesítési csatorna teremti, így nem meglepő, hogy a legtöbb vállalat erre helyezi a hangsúlyt. Az alacsony tranzakciós költségek mellett az internetes értékesítéssel kapcsolatban figyelembe kell venni, például a marketing-, a honlapkészítés, a rendelésteljesítésre vonatkozó és egyéb költségeket is.

Mindezen pontok figyelembevételével és sikeres teljesítésével lehet kialakítani a vállalat számára optimális integrált értékesítéscsatorna-menedzsment stratégiát.

### 3.5. Az információmenedzsment folyamata:

28. ábra: Az információmenedzsment folyamata



Saját szerkesztés Payne, 2008, p.252. alapján

Az információmenedzsment folyamata a CRM stratégiai modelljén belül két fő tevékenységet foglal magába. Az első, hogy a vevőkről információkat gyűjt össze és

elemez minden vevőkapcsolati ponton; a másik, pedig, hogy az ezekből kinyert információkból részletes, naprakész vevőportfóliókat hozzon létre, hozzájárulva az értékteremtési folyamathoz oly módon, hogy javítja a vevőtapasztalatok minőségét. A vállalatnak az ügyfélköre növekedésével párhuzamosan megnő az igénye arra, hogy a vevőtől szerzett információk egy szisztematikus, jól átlátható rendszerbe kerüljenek. Ebben a folyamatban szintén két kérdés merül fel:



---

*1. Hogyan rendszerezzük a vevőkről szerzett információkat?*

*2. Miként „másolhatjuk” le a vevők gondolkodását, hogy az ebből nyert információkkal javítsuk CRM-tevékenységünket?*

---



Abban az esetben, ha a vevőkről a vállalat által megszerzett információk különböző funkciókon és osztályokon szétszórva helyezkednek el, a vevőinterakciókban kevés, vagy semmilyen adat nem használható fel egy adott ügyfélről, holott előfordulhat, hogy a szóban forgó illető már évek óta a vállalat ügyfele. Másrészt olyan egységes vevőkép kialakítása sem lehetséges ebben a formában, amely alapján tervezni és cselekedni lehetne. Ahhoz, hogy a CRM a specifikus alkalmazások szintjéről, fel tudjon jutni az összvállalati stratégia szintjére, valamennyi kommunikációs csatorna, back-, és front-office alkalmazás, valamint üzleti funkció vevőkkel kapcsolatos interakcióit összesíteni kell. Ennek irányításához egy olyan jól működő rendszerre van szükség, amely összehangolja az adatokat, a folyamatokat, a számítógépeket (eszközöket) és az embereket. Ez maga az információmenedzsment folyamat végeredménye – az integrált CRM-megoldás. A CRM-ben található információmenedzsment folyamat tulajdonképpen az egész rendszer előre hajtó motorja, amely több olyan elemből áll, melyeknek szoros együttműködése szükséges, ugyanis ez fogja formába önteni, táplálni és elősegíteni a stratégiai és taktikai CRM lépéseket.

Ahhoz, hogy pontosan megérthessük az információmenedzsment folyamat fontosságát a CRM-en belül, először is tisztában kell lennünk az információ, az informatika és az információkezelés CRM-ben töltött szerepével.

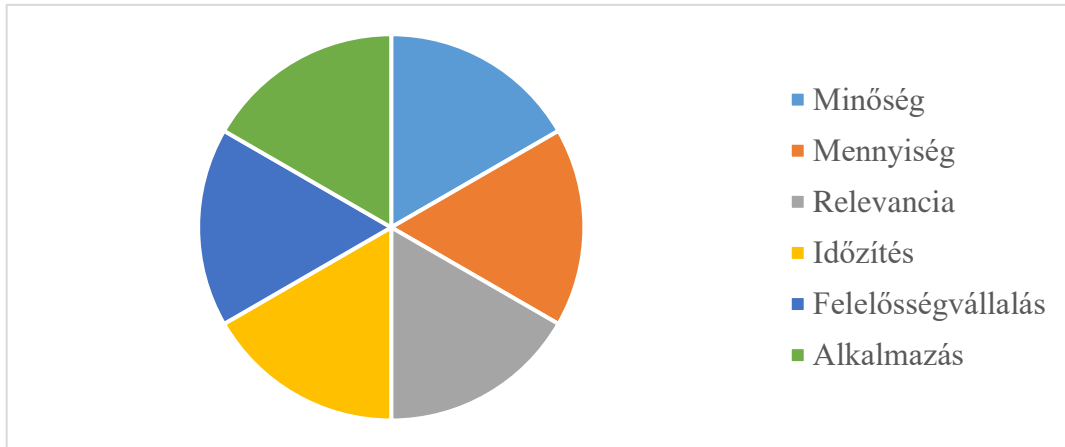
*Információ:* A CRM arra a hipotézisre épül, hogy a vevőkapcsolatok megszilárdíthatók és menedzselhetők a felek vagy valamennyi fontos érdekelt kölcsönös előnyére. A vállalati értékláncon belül tevékenységet végzők azonban nem tudnak olyan vevőkkel hatékonyan kommunikálni, akikről csekély, vagy semmilyen információ nem áll rendelkezésükre. Bár a vevői információ birtoklása hatalmas előny a XXI. századi verseny piacon a vállalatok számára, ez önmagában nem elegendő. Az információ értéke nem magában a tartalmában mutatkozik meg tehát, hanem felhasználási módjában.

*Informatika:* A CRM rendszereket nagyon sokan, tévesen azonosítják az informatikával olyan alapon, mint például, ha egy vállalat nagy adatbázissal rendelkezik, akkor annak fejlett a CRM tevékenysége. A dolgozat elején választott definíció értelmezésekor is megállapítható, hogy létezhet nagyon jó CRM rendszer rendkívül fejlett informatika nélkül. Például a kisboltban dolgozó eladó is építhet ki bizalmas kapcsolatot törzsvásárlóival azáltal, hogy felismeri igényeiket, és a szolgáltatásait ehhez igazítja. Napjainkban a nagyvállalatok feladata nyilván nehezebb, hiszen egy komplexebb, folyamatosan fejlődő piaci környezetben versengenek a versenytársaik ellen, és mindemellett még több millió olyan vevőért, akikkel ténylegesen sosem találkoztak. Ennek fényében az informatika a vevőkapcsolat-menedzsment egyik alap funkciójává vált. Fontos tehát, hogy a technológiai oldalát a CRM-nek a vállalati célok elérését elősegítő eszközként azonosítsuk.

*Információmenedzsment:* Az információnak alapvetően hat dimenzióját különböztetjük meg:

- minőség,
- mennyiség,
- relevancia,
- időzítés,
- felelősségvállalás, és
- alkalmazás.

29. ábra: Az információ 6 alapvető dimenziója



### *Saját szerkesztés*

Az információmenedzsment célja, hogy használható tudássá alakítsa az információt, és ezt a tudást hatékonyan, mindemellett etikusan használja fel a vevőérték létrehozása során. Figyelni kell arra, hogy az információk ne kerüljenek rossz kezekbe, illetve mivel az információk nem időtállóak, ezért folyamatos frissítésre is szorulnak, ezért az információmenedzsment magába foglalja az információ megszerzését, ideértve a rögzítést, tárolást és terjesztést; felhasználását, azaz az elemzést, értelmezést és alkalmazást; végül, de nem utolsónak pedig a szabályozást, vagyis a nyomon követést, ellenőrzést és a biztonságot.

Az információmenedzsment folyamatot két lépésben érdemes elemezni: először is át kell tekintenünk újra a CRM stratégiát információmenedzsment-szükségleteinek összefüggésében, másodsor pedig fel kell mérnünk a megvalósításhoz szükséges technológiai lehetőségeket.

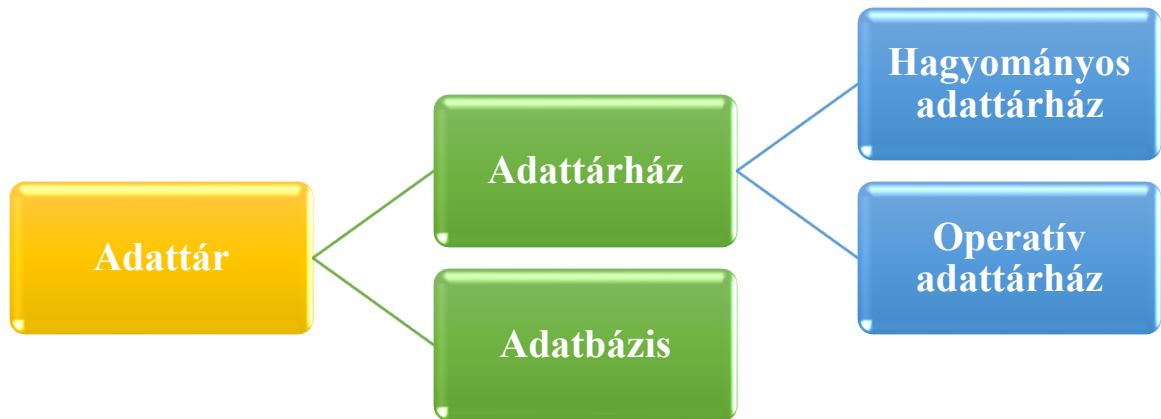
Azt már korábban is megállapítottuk, hogy a legösszetettebb CRM-stratégia az egyénre szabott, mely megköveteli, hogy minél szélesebb körű információt gyűjtsünk az ügyfeleinkről. Ennek kapcsán van pár stratégiai kérdés, melyeket felül kell vizsgálni: Az adott vevőnél alkalmazott csatornától függetlenül minden egyes vevővel történő interakció során rögzítjük-e a vevőinformációkat? Minden vállalati funkcióban egyesítjük és hasznosítjuk az adatokat? Informatikai platformunk a jelen, illetve a jövő szempontjából megfelelő a megítélésünk szerint? Ezen kérdések megválaszolása fog rávilágítani az információmenedzsment-rendszer erősségeire és gyengeségeire egyaránt.

Az információmenedzsment alapja az adattárház, amely összegyűjti, tárolja és összesíti a vevőinformációkat a vevőcsoportok hatékony kialakítása érdekében. A



nagyvállalatoknak az ügyfélkezelés sikeressége érdekében olyan nagy memóriatárra van szükségük, melyben az összes ügyfél megtalálható. Nagy ügyfélkörrel rendelkező vállalatok esetén ez az adattárház két elemre osztható: az adatbázisra és az adattárházra.

30. ábra: Az adattár típusai



*Saját szerkesztés*

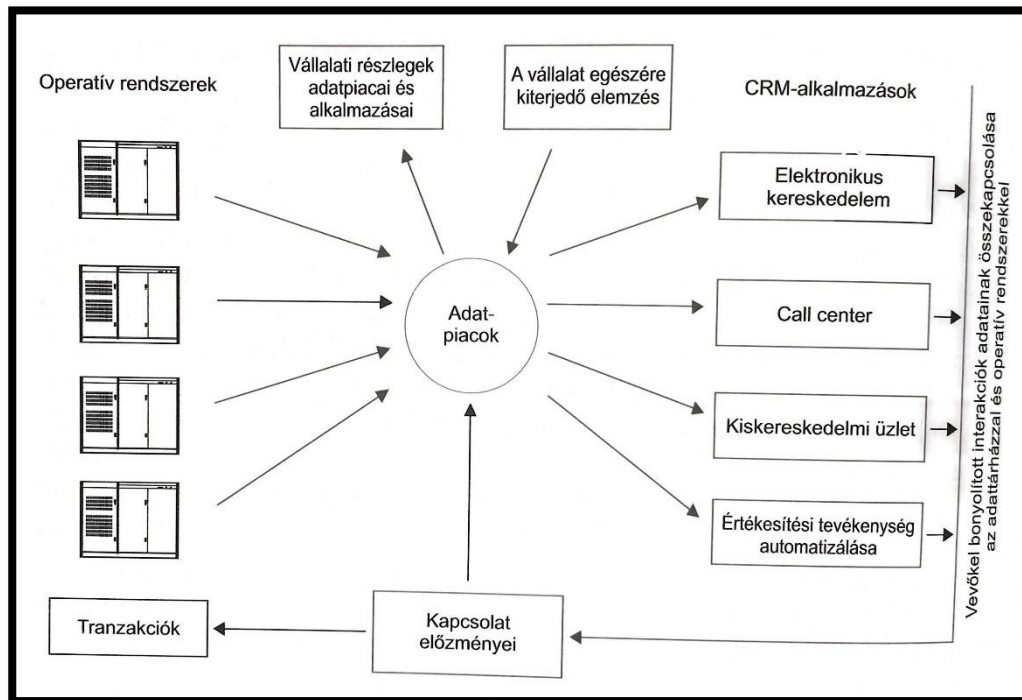
Az adatbázisok olyan számítógépes csomagok, melyekkel az adott forrásból, például call centerekből szerzett adatok tárolhatók. Ezek kialakításuknak köszönhetően többnyire felhasználóspecifikusak, ezáltal csak a fő felhasználók számára fontos adatokat tárolja el.

Ahogy a vállalat a termék alapú értékesítésről a vevő alapú marketingre áll át, a front-office (pl.: call centerek, a vevőkkel személyesen kapcsolatban állók), és a back-office (pl.: emberi erőforrások, operatív részleg) oldaláról egyaránt nő az adatok és azok nagyobb fokú integrációja iránti igény. Az adatok bővülése és bonyolultabbá válása számos újabb adatbázis létrejöttét eredményezheti, holott ez egyáltalán nem eredményes, így jóval előnyösebb, ha az adatokat egy helyen tároljuk.

Amint a megtisztított adatokból létrejött az adattárház, a különböző lekérdező-, és elemzési eszközök segítségével alaposabban megismerhető a vállalat vevői által nyújtott magatartás, ami által a vállalat fejlettebb CRM-stratégiákat tud kialakítani.

Az adattárház felépítése a későbbiek során többszintűvé fejlődhet, melyben a szervezet részei a fő adatbázisból emelik át a számukra szükséges adatokat a saját rendszereikbe. Ide tartozhatnak az elemzési adatbázisok vagy egy adott téma köré szerveződő adattárak, melyek a fő, központi adattárház adataira támaszkodnak. A CRM az idők során rengeteg fejlődésen ment keresztül, de ennek eddigi leginkább kifejtettebb formátuma az integrált CRM-megoldás (31.ábra).

31. ábra: Integrált CRM megoldások



Forrás: Payne, 2008, p.270.

**Előnyei:** Az integrált CRM megoldás hozzásegíti a vállalatot ahhoz, hogy egyénre szabott CRM-et tudjon létrehozni. A meglévő informatikai rendszer akadályozása nélkül egy sor CRM stratégia használható és lehet megfelelő a szervezet számára. Az üzleti lehetőségek tárháza nyílik meg azelőtt, aki először eljut idáig.

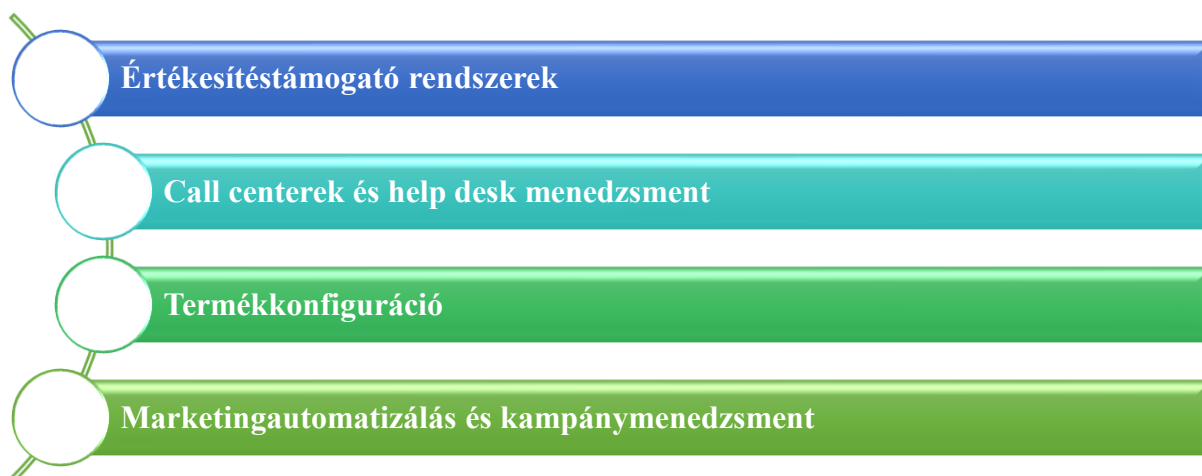
**Hátrányai:** A CRM rendszerekhez hasonlóan a vállalati adattárházak is nagy befektetést igényelnek. Ha a vállalat amikor csak lehet, már jól bevált, technológiai szállítókkal működik együtt, és komplett csomagokat vásárol, akkor e rendszerek kockázatát és költségeit egyaránt csökkenteni tudja.

Az lefejlettebb elektronikus kereskedelemmel foglalkozó weboldalak holnapjukon információkat gyűjtenek az ügyfeleikről, ezért cserébe nagymértékben személyre szabott szolgáltatásokat kínálnak vevőiknek. A CRM erre a technológiára támaszkodva

hozzájárul ahhoz, hogy egyszerre több vevővel lehessen egyéni interakciókat lebonyolítani.

Front-office alkalmazásoknak nevezzük azokat a tevékenységeket támogató technológiákat, melyek a vevőkkel való találkozáshoz közvetlen felületet biztosítanak. Ide tartoznak például az értékesítéstámogató rendszerek (*SFA: Sales Force Automation*) és a call center menedzsment.

32. ábra: Leggyakoribb front-office alkalmazások



#### *Saját szerkesztés*

Ezek az alkalmazások a felelősek az ügyfélmegtartás javításáért, a sikeres adatarányok növekedéséért, valamint az ebből adódó bevételnövekedésért is. Ezzel párhuzamosan a back-office alkalmazások a vállalaton belüli adminisztratív feladatokat, valamint a szállítói kapcsolatok támogatását biztosítják. Ide sorolhatók az emberi erőforrás, a logisztikai szoftverek, egyes pénzügyi folyamatok stb. Vannak olyan tevékenységek, melyek sajnos nem sorolhatók be ebbe a két kategóriába, ilyen például a kampánymenedzsment, amely vevői interakciót eredményez, de nem közvetlenül támogatva a személyes kapcsolatot, éppen ezért ezek a határok kezdenek összemosódni a két „office” között. A CRM-ben betöltött szerepük ettől függetlenül az, hogy megfelelően összekapcsolva és koordinálva optimalizálják a vevőkapcsolatokat és a munkafolyamatokat. Alapvetően fontos feladatuk, hogy a vásárló és a vállalat közötti interakció minden szakaszát támogassák. Ez sokszor nem egyszerű folyamat, hiszen a vállalati folyamatokban az idők során létrejöttek olyan támogató alkalmazások, amelyek arra hivatottak, hogy kielégítsék a vevők által meghatározott szükségleteket. Gyakran előfordul azonban, hogy ezek az alkalmazások a folyamatok köré épülnek ki és nem a vevőkkel való interakciókat figyelembe véve alakultak, éppen ezért ezeket érdemes

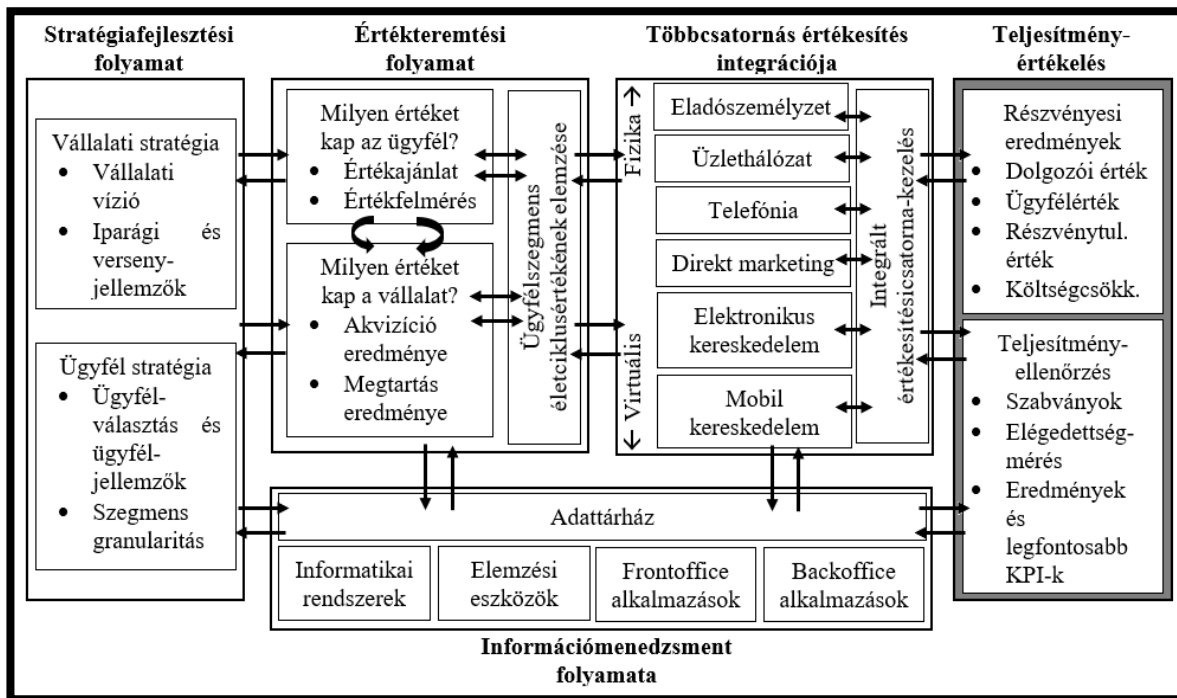
felülvizsgálni. Ha alaposan áttekintjük a vállalati kulcstevékenységeket és ezek informatikai támogatottságát, felfedezhetjük azokat a területeket, melyeken új alkalmazások kifejlesztésére van szükség, vagy esetleg a már meglévőket kell összehangolni a vevők egyenletes kiszolgálása érdekében. Ezáltal biztosítható, hogy a vevőszükségletek lesznek a technológia mozgatórugói, nem pedig fordítva.

Ebben a folyamatban fontos említést tenni még az adatvédelemről, a titoktartásról és a biztonsági kérdésekről, hiszen ezeknek a vállalati szempontok között kiemelt helyen kell, hogy szerepeljenek. A vevők és a vállalatok közötti kapcsolatok szorosabbá fűzése és átláthatóbbá tétele azzal jár, hogy sokkal több bizalmas és mélyebb információ gyűlik össze a vevőkről, melyek természetesen szélesebb körben hozzáférhetők. Így az ezekhez való hozzáférés ellenőrzése szerves része lesz az információmenedzsment-folyamatnak. Ennek biztosítására kőbe vésett eljárást nem igazán fogalmazznak meg a szakirodalmak, hiszen ezek országonként, vállalatonként, tevékenységi körönként vállalatra szabottak. Mindeközben azáltal, hogy a személyes adatok országhatárokat lépnek át, egyre erősödik a törekvés arra, hogy a fogyasztói jogok védelmében együttműködések jöjjenek létre.

Geneviev Findlay, Merlin Stone és társaik gyűjtötték össze adatokat az adatvédelem jelenlegi trendjeiről. A kutatások végén arra a megállapításra jutottak, hogy a vállalatok számára az jelenti a legnagyobb gondot, hogy az adat-infrastruktúrájukra nem fordítanak kellő figyelmet, ideértve a veővadatok gyűjtését, karbantartását, illetve azokat a rendszereket is, melyekben az adatokat tárolják.

### 3.6. A teljesítményértékelési folyamat:

33. ábra: CRM stratégiai modellje - A teljesítményértékelési folyamat



Saját szerkesztés Payne, 2008, p.313. alapján

A CRM stratégiai modelljében szereplő utolsó folyamat a teljesítményértékelési folyamat, amely biztosítja, hogy a szervezet ügyfélkapcsolat-menedzsmenttel összefüggő stratégiai céljai megfelelő szinten valósuljanak meg, mindezzel párhuzamosan megteremtve a fejlesztések szilárd alapját. Ahogyan az a 33. ábrán is látható, két fő pillérből épül fel ez a folyamat: az egyik a részvényesi eredmények-, a másik pedig a teljesítmény ellenőrzése. Az előbbi a makroszemléletre, míg utóbbi a mikroszemléletre helyezi a hangsúlyt. Ebben a folyamatban is ugyanúgy két meghatározó kérdésre irányítjuk figyelmünket.



1. *Hogyan növelhetjük a nyereséget és a részvénytulajdonosi értéket?*

2. *Hogyan válasszuk ki az értékesítési módszereket, dolgozzuk ki a mérőszámokat, mérjük eredményeinket, javítsuk teljesítményünket?*



Ezen kérdések megválaszolásával világíthatunk rá arra, hogy a részvénytulajdonosi eredmények elérésében hogyan mérhető a teljesítmény a CRM-mel.

Ahogy eddig is kiemeltem, a CRM abban különbözik az általános menedzsmentgyakorlattól, hogy a teljes szervezetre kiterjed és kerüli a funkciók közötti megosztottságot. Az üzleti siker a CRM által, végül is az ügyfélérték létrehozásából fakad, amihez minden fontos ügyfél bevonásával ügyesen kell kezelni az ügyfélkapcsolatokat. Azok a vállalatok lesznek képesek betölteni a piacvezetői szerepet, melyek bizonyítottan képesek folyamatosan, egyenletesen olyan terméket és/vagy szolgáltatást biztosítani a vevőik számára, melyek kielégítik azok szükségleteit, mindezt úgy, hogy kiemelik a szervezeti képességeiket és költséghatékonyságukat. Ez természetesen jól koordinált munkát igényel minden egyes munkavállaló és partnerei, azaz az egész ellátási lánc részéről is.

A teljesítmény értékeléséhez és annak javításához ugyanígy fontos, hogy az információk a kellő időben és módon elérhetővé váljanak. A vállalatok már régóta azt a stratégiát követik, hogy azáltal, hogy elkülönülve vizsgálják az egyes vállalati folyamatokat, azok teljesítményértékelése is csak az egyes osztályokra terjed ki, nem pedig a vállalat egészére. Ezáltal egy modern szemlélet létrehozása érdekében újra kell definiálni az üzleti modellt, ezzel egyidejűleg pedig újra kell kalibrálni az üzleti teljesítményt is. A CRM teljesítménymérése során olyan mérőszámokat és módszereket kell alkalmazni, melyek a CRM-tevékenység összes folyamatát lefedik, erre azonban még nem született általánosan elfogadott, elismert rendszer. Ennek fő oka igazából a már sokszor említett vállalatokként megjelenő egyediség, ezáltal nem lehet őket ugyan olyan módon megítélni. Régebben a marketingteljesítmény értékelése során többnyire csak a pénzügyi eredményeket vették alapul, ideértve például a profitot, vagy a cash flowt, azonban az 1980-as években felismerték, hogy a vállalati eredményt nagyban befolyásolják a vevői elégedettségek, a vevőlojalítások, és az egyéb marketinginputok, melyeket vállalati outputokká alakítanak. A XXI. században azonban ennél sokkal pontosabban megfogalmazott CRM teljesítményértékelési mutatóra van szükség, mely a CRM jövőképét támogatva figyelemmel kíséri a teljesítményt, folyamatosan törekedve annak javítására is.

A fejezet elején bemutatott ábrán megjelenő kulcstevékenységek azok, melyek alapján a CRM maga képes strukturálni ezt a rendszert:

1. *A részvényesi eredmények legfontosabb befolyásoló tényezői*

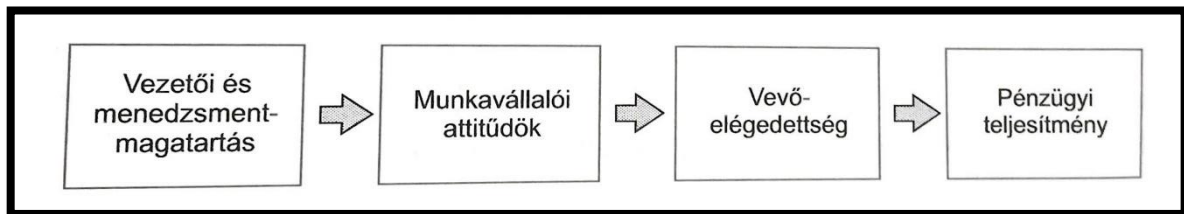
2. *Megfelelő értékelési rendszerek, mutatószámok, teljesítménymutatók (KPI) meghatározása*

3. *Hatásos CRM-teljesítmény-ellenőrző rendszer kifejlesztése.*

Ahhoz, hogy a CRM rendszer ki tudjon teljesedni és el tudja érni végső célját, a vállalati és ügyfélstratégián belül egyaránt maximalizálnia kell a vállalatnak a bevételeinek, nyereségének és növekedésének fő forrásait, melynek négy fő eleme a következő: *munkavállalói érték teremtése, vevőérték teremtése, részvénytulajdonosi érték teremtése és a költségcsökkentés.*

A következő ábrán látható *lánccmodell* alátámasztja az ok-okozati összefüggéseket az értékteremtés és a jövedelmezőség között, valamint a fennálló kapcsolatot a munkavállalói érték, a vevőérték és a részvénytulajdonosi érték között.

*34. ábra: A lánccmodell*



*Forrás: Payne, 2008, p.316.*

A lánccmodell azt sugallja, a vezetői és a menedzsment magatartás javítása pozitív hatással van az alkalmazottak, munkavállalók viselkedésére, ennél fogva, optimális esetben, tovább marad a vállalatnál, lojálisabb lesz, és ezt a vevők felé is mutatni fogja, mely kedvezően hat azok elégedettségére. Az ügyfelek ezáltal ragaszkodni fognak a vállalathoz, annak termékéhez és/vagy szolgáltatásához, ezáltal tovább növelve a vállalat forgalmát. Mindennek az egészére kiterjedő eredménye lesz a jövedelmezőség és az egyre nagyobb részvénytulajdonosi érték. Mára egyre több vállalat felismeri, hogy a fókuszában álló vevőcsoportjainak érték-hozzájárulásának növelésével növelni tudják a teljesítményüket.

A vállalati nyereségnövelés és a részvényesi eredmények lehetséges javításának egyik fő forrása a költségcsökkentés. Ennek általánosan elfogadott eszközei a hatékonyságnövelés és a kevésbé költséges csatornák kiválasztása. Semmiképp sem szabad, hogy a költségcsökkentés elérése érdekében bármilyen hiányban részesítsük a vevőelégedettséget és a vevőértéket. Vegyük tehát végig a részvényesi eredmények meghatározására alkalmas négy fő elemet:

*Munkavállalói érték:* John McKean könyvében (Information Masters) olvasható, hogy szerinte a CRM rendszerbe fektetett ráfordítások 92%-a az adatokba és a technológiába történő beruházások teszik ki, holott ezek csak 25%-át teszik ki a sikert meghatározó tényezőknek. A vállalatoknak ezért figyelniük kell arra, hogy az elemek maradék 75%-a, mely a sikert adja, aktívan támogassák a CRM-tevékenységet. Ilyenek például az emberi erőforrás, a szervezet és annak folyamatai, a vállalati kultúra, felső vezetés stb. McKean kutatásai alapján arra a következtetésre jutott, hogy a sikert meghatározó tényezők 60%-át a munkavállalók, a felső vezetés, a vállalati kultúra és maga a szervezet adja. Tehát, az emberi erőforrásokkal foglalkozó elem (HR) egy jól működő CRM rendszer nélkülözhetetlen része. A munkavállalói értéket két fő nézőpont alapján kell megvizsgálni: a munkavállalók által a szervezet számára biztosított érték; valamint a szervezet által a munkavállaló számára nyújtott érték. A munkavállalók által generált érték általában valamilyen rövid távú célok formájában jelenik meg, mikor az alkalmazottak teljesítményét az előre kitűzött teljesítménycélokhoz mérik. Azok a dolgozói előnyök, melyeket a vállalat az elvégzett munka költségéért, az idő-, és munkaráfordításért ad cserébe, jelentik majd a vállalat által a munkavállalói részére teremtett értéket. Szintén előny a vezetők által biztosított szolgáltatások minősége, ilyenek például a képzési és fejlődési lehetőségek, a munkavállalók motiválása, hatáskör-kibővitések stb.

*Vevőérték:* A vevőérték magába foglalja a II. fejezetben (*Értékteremtési folyamat*) tárgyalt vevők által a vállalatnak, és fordítva történő értékeket is.

*Részvénytulajdonosi érték:* A pénzügyi vezetők tekintélyének növekedése arra sarkallja a vállalatok zömét, hogy a részvénytulajdonosi érték létrehozását elsődleges célként kezeljék, azonban ezeket többnyire csak rövid távú célok formájában értékelik. Éppen ezért fontos a hosszú és rövidtávú hozamok egyensúlyozása, illetve a részvényesek között fennálló egyensúly kialakítását prioritásként kezelni. Ez az értéktípus úgy jön létre, hogy a vállalat által befektetett tőke rátája optimálisan, kedvezően alakul. Ian Cornelius és Matt Davies nyomán öt olyan stratégiát fogalmazhatunk meg, amely részvénytulajdonosi érték létrehozását eredményezheti:

- Meglévő tőkebefektetés hozamának növelése,
- További tőkebefektetés, ha a megtérülési ráta meghaladja a kívánt mértéket,
- Tőke kivonás azokból a területekből, ahol a megtérülési ráta alacsonyabb a kívántnál, és ezt a tőkét jövedelmezőbb helyen kell felhasználni,
- A kívánt arány fölötti hozam eléréséhez szükséges időszak meghosszabbítása,



- Tőkeköltség csökkentése.

*Költségcsökkentés:* Költségcsökkenést a következőkkel érthetünk el:

1. A méretgazdaságosság kiaknázása,
2. Benchmarking az iparágon belüli és kívüli legjobb gyakorlat alapján,
3. A nem alaptevékenységhez kötődő feladatok kiszervezése,
4. Tevékenységek szinergiájának kihasználása az egész szervezetben,
5. A CRM hatékonyságának és eredményességének növelése.

Ügyelni kell azonban arra, hogy ha a szervezet túlzottan összpontosít a kedvező részvénytulajdonosi eredmények érdekében végrehajtott költségcsökkentésre, akkor az a másik oldalon csökkentheti a vevőértéket, ami, mint tudjuk, eredménycsökkentő hatást gyakorol a vállalatra. A közöttük lévő egyensúly megtartása érdekében fel kell tudnia ismerni a vállalatnak, hogy az ügyfélkapcsolatok teremtése során mik azok az értékek, melyekhez ragaszkodnia kell, és mik azok, melyeket sajnos el kell, hogy engedjen.

Azon túl, hogy ez a négy elem külön-külön is nagy értékteremtő képességgel rendelkezik fontos tudni, hogy ezek összehangolása is hatalmas lehetőségeket kínál a vállalatok számára. Kézenfekvő összefüggések is felfedezhetők az elemek között, például a költségek csökkentése egyértelműen pozitív irányba fogja befolyásolni a másik három tényezőt.

Attól függetlenül, hogy a vállalatok egyre inkább figyelnek arra, hogy hogyan létesítenek közvetlen kapcsolatot a vevőikkel, egyre inkább nő az aggodalom amiatt, hogy a régebbi rendszerek számára létrehozott standardok nem elég korszerűek a XXI. századi CRM-teljesítmény mérésre. Ahogyan azt a CRM stratégiai modellje is bemutatja, a benne lévő öt funkciókon átívelő folyamat (stratégia-fejlesztési folyamat, értékteremtési folyamata, többsatornás értékesítési integráció, az információmenedzsment folyamata és a teljesítményértékelés folyamata) arra összpontosít, hogy a szervezet milyen formában nyújt értéket ügyfeleinek, miközben ezzel párhuzamosan igyekszik növelni a részvényesi eredményeken keresztül kapott értéket. Habár ezek általánosan, bármely vállalatra ráhúzható folyamatok, ezeknek hangsúlyossága, fontossági sorrendje a vállalat helyzetének függvényében változó.

A szakirodalmak rengeteg olyan értékelési módszert felsorakoztatnak, melyek alkalmazásával a vállalat jól fel tudja mérni, hogy hogyan menedzseli az ügyfeleit. Ezek közül szeretném kiemelni a CMAT-t. Ez a modell a következő elemekre épül:

35. ábra: A CMAT elemei



*Saját szerkesztés*

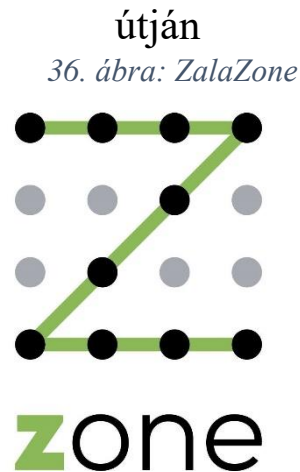
Ezek az elemek még további kisebb elemekből épülnek fel. Maga a rendszer nagyjából 250 kérdéssel értékeli ki a vállalat teljesítményét. Az egyes kérdések megválaszolása egy úgynevezett evidence-based scoring, azaz bizonyításra épülő értékelési módszerrel történik.

A mérőszámok ügyfelekre vonatkozó mutatói is fontosak a teljesítményértékelési folyamatban, melyek az alábbiakat mérik:

- Ügyfélakvizíciós és ügyfélmegtartási arány,
- Ügyfél-elégedettség,
- A vevő életciklusának értéke,
- Egyes értékesítési csatornákon belüli és több csatornában tapasztalt vevőélmény,
- Ügyfélpanaszok és ezek komolysága,
- Szegmensek és mikroszegmensek jövedelmezősége,
- Share of wallet – vevők költségeiből való részesedés,
- Terméksűrűség, azaz az ügyfelek által igénybe vett termékek/szolgáltatások száma,
- Szájreklám és vevőktől érkező támogatás,
- Vevőérték növelése keresztértékeléssel, illetve értéknövelt ajánlatokkal.

Rengeteg mérőszámot fel lehet sorakoztatni, melyek egy része operatív szinten fontos, másik része pedig stratégiai szinten hasznos. Ez utóbbi kategóriába sorolhatók azok a kulcsfontosságú teljesítménymutatók, melyek döntő szerepet játszanak a vállalat üzleti sikerének elérésében, melyeket rendszeresen szemmel kell tartani.

## 4. Az Autóipari Próbapálya Zala Kft. az ügyfélélmény-teremtés



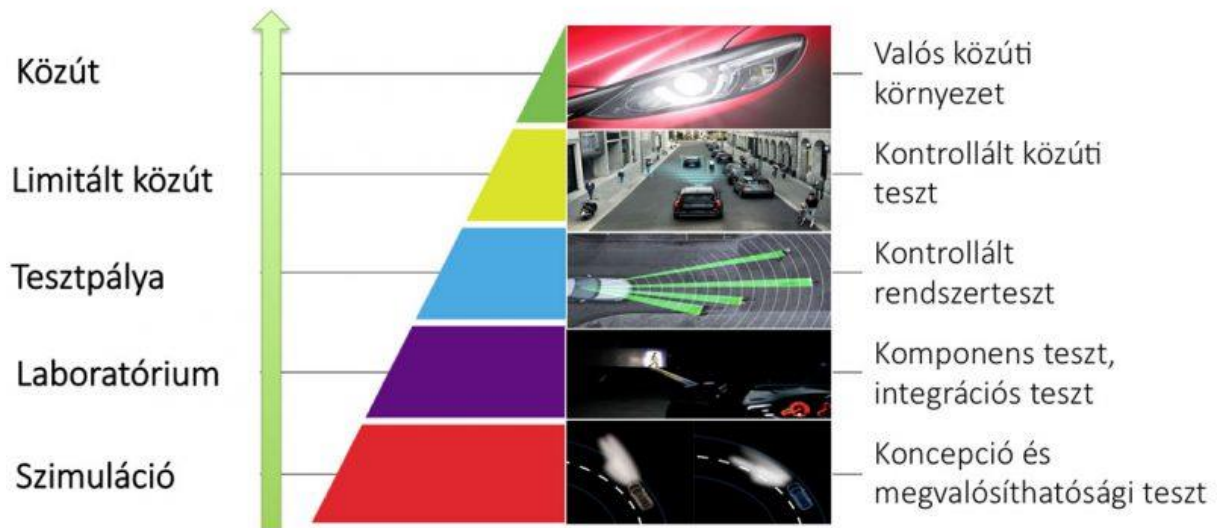
*Saját forrás*

### 4.1. Az Autóipari Próbapálya Zala Kft. bemutatása

„Magyarország Kormánya 2016 májusában döntött a **járműipari tesztpálya zalaegerszegi megvalósításáról** azzal a céllal, hogy hozzájáruljon a hazai járműipari **kutatás-fejlesztési kapacitások** erősítéséhez. Ezzel összhangban jött létre az Autóipari Próbapálya Zala Kft., mint **projektcég** a zalaegerszegi járműipari tesztpálya megvalósítására; feladata a pálya tervezésének menedzselése, a beruházás megvalósítása, a kapcsolódó járműipari és mérnöki tudásháttér felépítése, valamint a tesztpálya versenyképes működtetésének megalapozása és az ügyfélkapcsolatok kialakítása.” (Forrás: <https://zalazone.hu/bemutatkozas/>) A Zalaegerszegen épülő járműipari tesztpálya világszerte egyedülálló, hiszen a hagyományos, járműdinamikai tesztek mellett a jövőbe mutató önvezető, autonóm járművek tesztelésére is alkalmas.

A projekt víziója, hogy létrehozzon egy olyan teljeskörű tesztkörnyezetet a jövő járművei, illetve a kommunikációs technológiák számára, amely a prototípusoktól egészen a szériatermékek gyártásáig többszintű, komplex tesztelési lehetőséget biztosít.

37. ábra: A projekt megközelítése



Forrás: <https://zalazone.hu/palyavizio/a-projekt-lenyege/>

Az Autóipari Próbapálya Zala Kft. egyedülállósága világviszonylatban is megállja a helyét. Sokan nem is tudják, de az alapkoncepció megszületését évekig tartó kutatások, benchmarkok előzték meg. Ezeknek célja felmérni az autóiparban tevékenykedő kis-, közép- és nagyvállalatok igényeit egyaránt, annak érdekében, hogy az elkészült Járműipari Tesztpálya minden felhasználó cég számára komplex tesztkörnyezetet biztosítva kielégítse az ipar igényeit.

Na de kik is a szóban forgó ügyfelek, melyek a Tesztpálya ügyfeleit alkotják? Az Autóipari Próbapálya Zala Kft. által létrehozott Üzletfejlesztési Konceptióban (*Business Development Concept*) a vezetők három fő csoportba osztották az ügyfeleket:

- Primer vevők,
- Szekunder vevők és
- Tercier vevők.

A Primer vevők közé sorolták azokat az OE (*Original Equipment*), Tier 1, Off-board technológiai partnereket, akik igazából felhasználói lesznek valamilyen formában a pályaelemeknek, azaz ők veszik igénybe elsődlegesen a vállalat által kínált alapszolgáltatást. A Szekunder vevők körébe azok a Technikai szolgáltatásokkal foglalkozó (*Technical services*), Non-board igénybevevők tartoznak, akik tréningek,

versenyek helyszíneként venné igénybe a Tesztpálya adta lehetőségeket. Az utolsó kategóriába pedig a K+F tevékenységet erősítő Kutatási partnerek, egyetemek tartoznak.

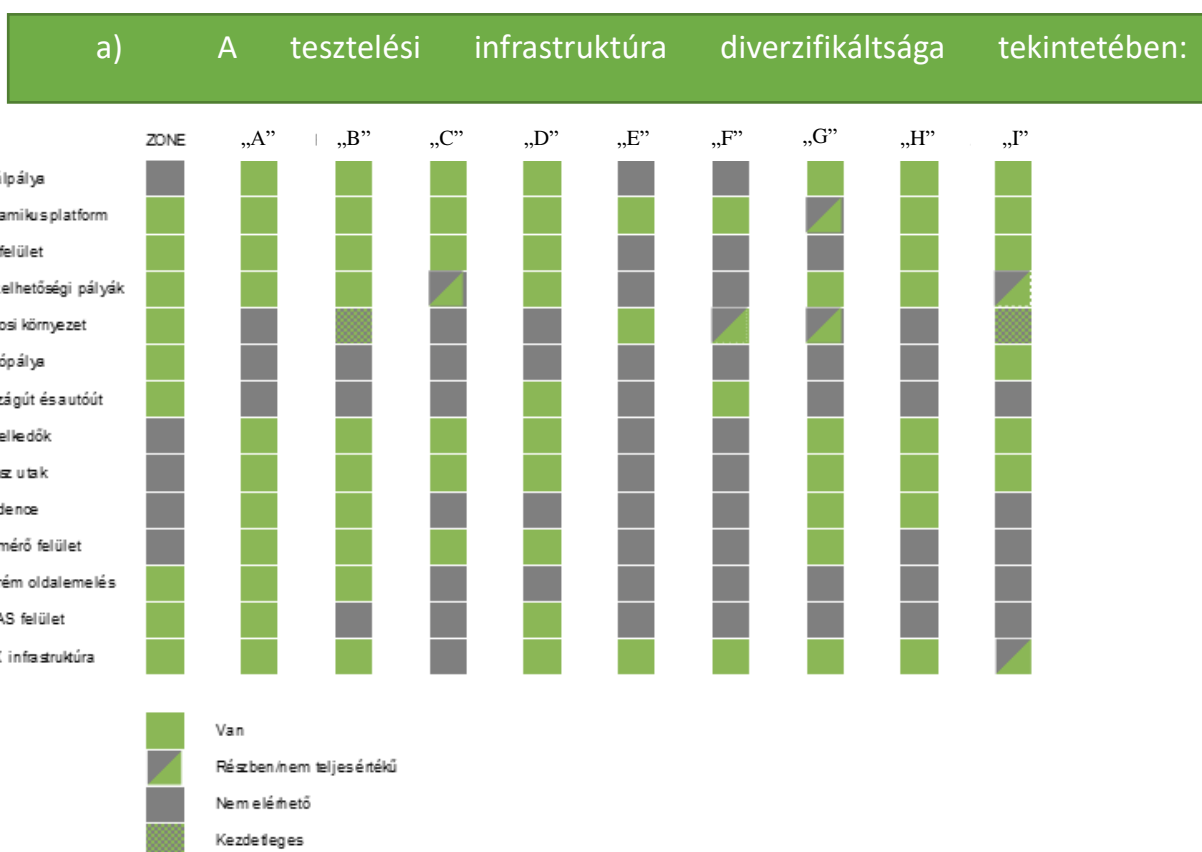
38. ábra: APZ Kft. - Piaci szegmentálás



*Saját szerkesztés*

Az igények megfogalmazását követően az első lépés egy kutatás volt, amely megvizsgálta a világ többi tesztpályájának kínálatát pályamodulok szintjén. A következő ábráról leolvasható a kutatás eredménye, melyen színekombinációk segítségével jelölték, hogy mik azok a pályaelemek, melyek máshol is megtalálhatók, csak részben találhatók meg, kezdetlegesek, vagy egyáltalán nincsenek is.

39. ábra: A zalaegerszegi tesztpálya nemzetközi pozicionálása

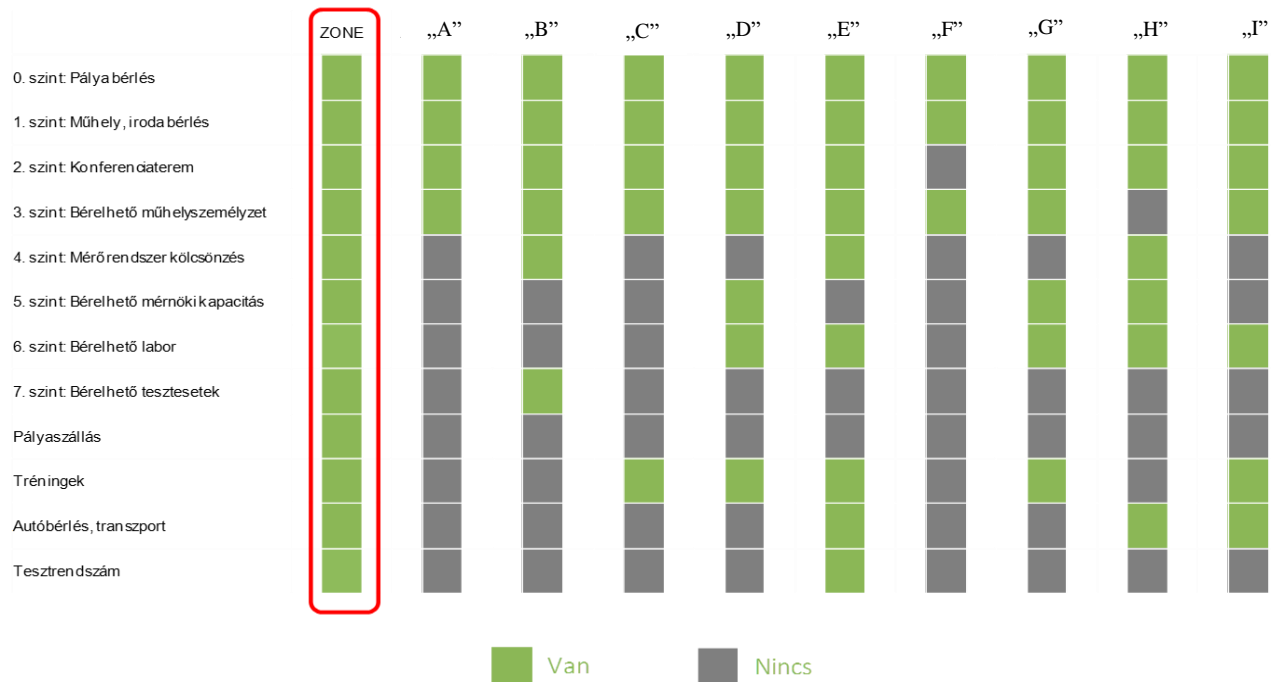


*Forrás: APZ Kft.*

Mindezen eredmények mutatják, hogy a Pályán minden egyes olyan elem megtalálható, melyekre a teljes ipari környezetnek szüksége van. Ezt követően a szolgáltatási portfóliókra helyezve a hangsúlyt, szintén összemérést végeztek a nemzetközi tesztpályákat vizsgálva. Ezeknek alapja is természetesen a vevői igényekre épülő, zalaegerszegi Járműipari Tesztpálya által igénybe vehető, infrastruktúrához kapcsolódó szolgáltatások voltak.

40. ábra: Az infrastruktúrához kapcsolódó szolgáltatási portfóliók összehasonlítása nemzetközi

**b) Az infrastruktúrához kapcsolódó szolgáltatási portfólió tekintetében: EGYEDÜLÁLLÓ.**



Forrás: APZ Kft.

A harmadik kutatás fókuszpontjában a komplexitás állt. A magyarországi pálya létrehozásáért felelős APZ Kft. víziójában, küldetésében is megfogalmazta, hogy egy olyan komplex tesztelési környezetet szeretne létrehozni az ügyfelei számára, mely nemcsak a hagyományos járműdinamikai tesztek, hanem az autonóm, önvezető tesztek elvégzésére is alkalmas, és egyedülálló lesz. Ennek egy része bebizonyosodott az első mérésből, hiszen a területen jól láthatóan minden pályaelem helyet kapott. Ha utána nézünk a világon megalakult teszt pályák felépítésének és összehasonlítjuk a szóban forgó Zalaegerszegen épülővel, saját szemünkkel is láthatjuk, hogy a pályaelemek itt szinte egytől-egyig összeköttetésben állnak egymással, ezzel biztosítva a már többször említett komplexitást és egyedülállóságot.

#### 4.2. Egyre nagyobb kihívás az ügyfélélmény megteremtése

Ahogy az elméleti áttekintésben már többször is hangsúlyoztam, a XXI. században a vállalatoknak komolyan fel kell tudniuk venni a tempót a legújabb trendekkel, és a vevői elvárásokkal, melyek egyre inkább felerősödni látszanak.

Az Autóipari Próbapálya Zala Kft.-nek sincsen sokkal könnyebb dolga. A projekt előrehaladtával úgy ítélték meg a vezetők, hogy úgynevezett pilot-üzemmódban megkezdik a pálya üzemeltetését. Ennél fogva szinte tömegesen kezdtek el érdeklődni a különféle járműtesztelést tervező vállalatok, akik szívesen vették volna igénybe a Tesztpálya-szolgáltatásokat, melyből adódik, hogy a Projektcégnek nagyon hamar kellett reagálnia a következő trendekre:

*41. ábra: Stratégiaformáló trendek*



*Saját szerkesztés*

Az értékteremtés és a megkülönböztetés között fedezhető fel kapcsolat azáltal, ha olyan értéket vagyunk képesek teremteni, mely megkülönböztet minket a versenypiacon lévő többi vállalattól. Erre fókuszálva az Autóipari Próbapálya Zala Kft. például bővítette kiegészítő szolgáltatásainak már egyébként is széles körű palettáját, melyet a felhasználók számára biztosítani tud.

A legnehezebb feladat talán az összes vállalat számára, a személyre szabottság biztosítása. A vállalatnál tesztelők részére nyújtott szolgáltatások mindenképpen egyediek, abból a szempontból, hogy az összes megszervezett szolgáltatási folyamat a vevők előzetes igényei alapján lettek biztosítva. Azt is érdemes megemlíteni, hogy egy kezdetleges projektcégről beszélünk, mely állami tulajdonban van, így ebből adódóan rengeteg kötöttséggel járnak olyan alap tevékenységeknek tűnő feladatok, melyeket más vállalatok esetenként könnyebben képesek orvosolni.



Ezen problémák megoldására lehet tökéletes stratégiai válasz egy CRM rendszer, mely átfogja a különböző folyamatokat, megkönnyítve ezzel a rengeteg vevő kezelését oly módon, hogy azok egyike se részesüljön hátrányban az APZ Kft. által nyújtott maximális ügyfélkielégítésből.

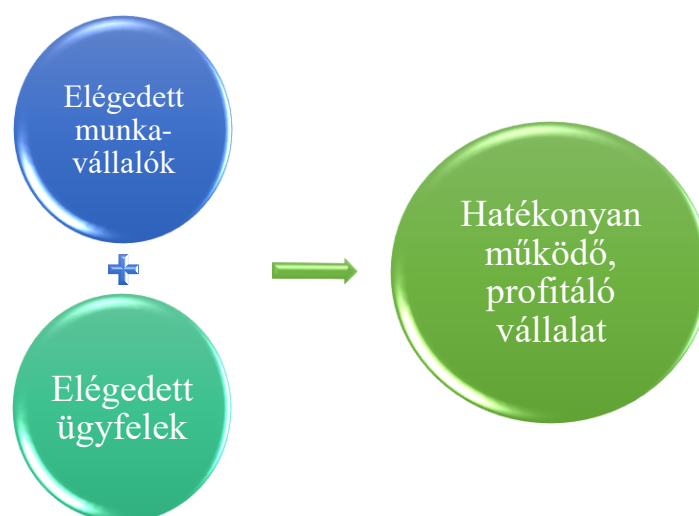
#### 4.3. A CRM rendszer, mint lehetséges stratégiai válasz

A fent említett kihívások, és egyre nehezebben kezelhető ügyfélmennyiség, mint fennálló probléma kiaknázására tökéletes megoldást nyújthat, egy fejlett, vállalatra szabott CRM rendszer kialakítása. Az APZ Kft.-nél duális hallgatóként elvégzett munkafolyamataim során gyakran észleltem, hogy a (potenciális) ügyfeinkkel való kapcsolat fenntartása nem egy egyszerű feladat, hiszen a mai vevőpiac elvárja, hogy a kiszolgáló fél minél többet tudjon róla és tálcán kínálja neki, jelen esetben azon szolgáltatásokat, amelyekre szüksége van, mindezt maximális minőség mellett. Az ügyfelek manapság élményeket akarnak, s minden szolgáltató azért fáradozik, hogy egyre magasabb szinten elkápráztassa az ügyfeleket. Mindehhez nélkülözhetetlen az az informatikai háttértámogatás, amit egy CRM rendszer nyújthat. A minél APZ specifikusabb CRM rendszer kialakítása érdekében mélyinterjúkat készítettem.

##### 4.3.1. Mélyinterjú felmérés célja

A mélyinterjút különböző vállalati folyamatokban tevékenykedő munkatársaim megkérdezésével valósítottam meg annak érdekében, hogy hatékonyabbá tegyem a vevők felé történő kommunikációt, növelve ezzel a vevői elégedettséget.

42. ábra: Mélyinterjú felmérés célja



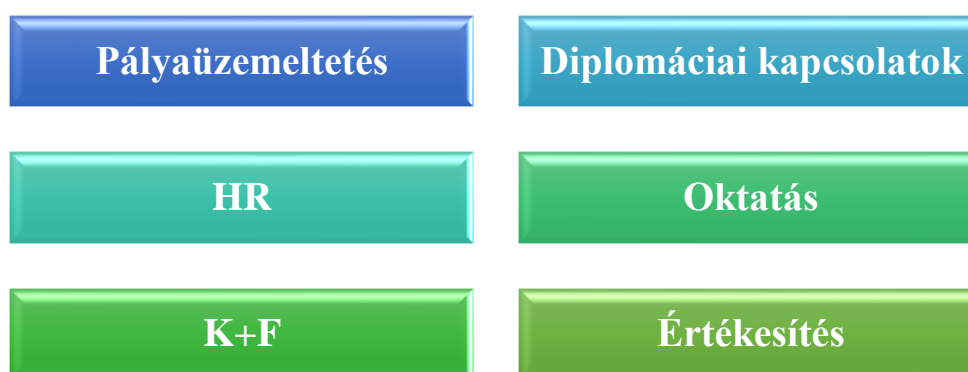
*Saját szerkesztés*

#### 4.3.2. Mélyinterjú módszertana és főbb ismérvei

A mélyinterjú egy kvalitatív kutatás, melynek lényege, hogy egy adott témáról az interjúztató olyan kérdéseket tesz fel az interjú alanyának, mellyel megismerheti a témával kapcsolatos álláspontját. Ez a kutatási módszer a legalkalmasabb a megismerésre, a feltárára és a megértésre. Fontos a kérdések feltételekor, hogy minél tágabb értelemben fogalmazzuk meg azokat, így nem befolyásolva a válaszadót. Jelen esetben, mint CRM rendszer alapjául szolgáló stratégia kidolgozójaként, én, mint a cég duális hallgatója folyamatok szerint csoportosítottam a vállalatban tevékenykedő főállású munkavállalókat, akik így az interjú célcsoportjává váltak. Összesen 11 interjúalany megkérdezését ütemeztem be.

A következő ábra szemlélteti, hogy mely munkafolyamatokat különböztettem meg, melyek az Autóipari Próbapálya Zala Kft. specifikus CRM rendszerében feltétlen meg kell, hogy jelenjenek, mivel fontos kapcsolatban állnak a vevőkkel való tevékenységekkel.

43. ábra: Mélyinterjú alanyok csoportosítása munkafolyamatok szerint



*Saját szerkesztés*

A kérdések megfogalmazására a dolgozat elméleti részének áttekintése után került sor, majd ezután következett az interjúk lebonyolítása, melyeket nagyjából 1,5 hét alatt sikerült befejezni. A kérdéseket inkább gondolatvezetői cézzal fogalmaztam meg, hiszen az interjúk többsége egy kötetlen beszélgetéssé alakult át, melyek úgy gondolom információszerzés szempontjából igencsak pozitívak voltak. A kérdéssor megtalálható a dolgozatomhoz csatolt mellékletben. A beszélgetések alkalmával készítettem személyenként egy rövid vázlatot arról, hogy mik hangzottak el az interjú során, amely releváns információként felhasználható.

A CRM rendszerről szóló interjú főbb területeit a CRM stratégiai modelljében megtalálható, öt funkciókon átívelő folyamatokra építettem fel, melyek a következők voltak:

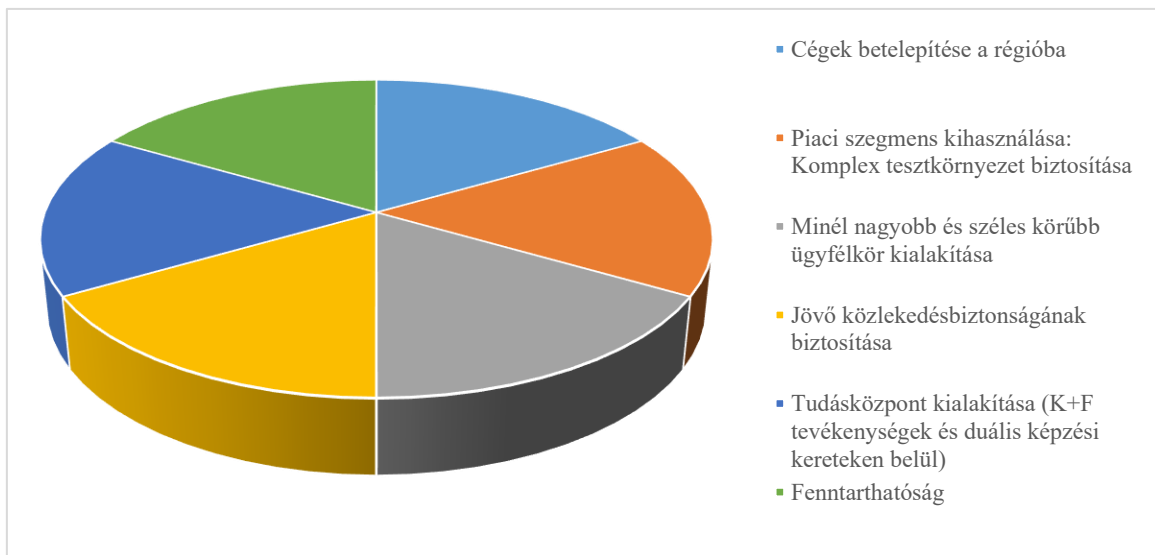
1. *Stratégiafejlesztési folyamat*: legfőbb stratégiai cél, ügyfélstratégia, vállalati küldetés;
2. *Értékteremtési folyamat*: értékteremtés, ügyfél életciklusérték;
3. *Többcsatornás értékesítés integrációja*: ügyfelekkel való interakció, igényfelmérők, értékesítési folyamat minősége, vevőelégedettség-mérése, értékesítés lezárása, kommunikációs csatornák;
4. *Információmenedzsment folyamata*: információszerzési csatornák, szükséges információk a vevőkiszolgáláshoz;
5. *Teljesítményértékelési folyamat*: milyen teljesítménymutatók vannak/kellenének, lehetséges CRM folyamatok, ügyfélélmény növelése.

Az eredmények bemutatása, a vizsgált technikához illeszkedően, leíró jellegű, melyeket kisebb ábrákkal, képekkel szeretnék szemléletesebbé tenni.

#### 4.3.3. Eredmények bemutatása

A CRM stratégiai modellje alapján az első kérdések a **stratégiai folyamatokhoz** kapcsolódtak. Ebben a témakörben igyekeztem megtudni, hogy az egyes munkakörökben milyen álláspontok fogalmazódnak meg azzal kapcsolatban, hogy mi az Autóipari Próbapálya Zala Kft., mint projekt cég stratégiai célja, mi az ügyfélstratégiája, főbb küldetései.

44. ábra: APZ stratégiai céljai



*Forrás: saját szerkesztés, mélyinterjúk felmérés alapján*

A megkérdezettek igencsak sokszínű válaszokkal szolgáltak, nyilván a különböző munkafolyamatok miatt. A leggyakrabban azt emelték ki stratégiai célként, hogy egy, a versenytársakénál költséghatékonyabban, komplexebben működő tesztkörnyezet

létrehozása az elsődleges célja a Projektcégnek, majd hozzátették szakterületüknek megfelelő célmeghatározásaikat is.

Az ügyfélstratégia, illetve a küldetéssel kapcsolatos válaszok szintén nagyon vegyesek voltak. Összefoglalva itt a cél maximalizálni a piaci bevételeket, melyeket a vállalat értékteremtés céljából visszaforgatna a cégbe, ezzel ügyelve a felhasználói érték növelésére. Ezzel egyidejűleg gyors, rugalmas és személyre szabott szolgáltatásokat biztosít, melyre példa lehet az az autóiipari szimulációs koncepció, melynek neve SCIL (*Scenario-In-The-Loop*). Az ügyfélstratégia kialakításával kapcsolatban több interjúalany is kiemelte, hogy maga a pályakoncepció is a járműiparban hangadó vállalatok igényeinek megfelelően lett kialakítva.

Az interjú során kértem az alanyokat, hogy soroljanak fel olyan ismérveket, melyek alapján szegmentálni tudják az ügyfeleket. Ezek közül a legfontosabbakat szeretném ismertetni:

45. ábra: Ügyfélszegmentációs módszerek az APZ-nél



*Forrás: saját szerkesztés, mélyinterjúk felmérés alapján*

Nagyon sokan kiemelték, hogy a vállalat szerencsére egyre több ügyféllel rendelkezik, és hogy örülnének annak, ha ezt egy CRM-hez hasonló rendszer egybefogná, átláthatóvá téve az ügyféladat-bázist, illetve megkönnyítené ezzel a még professzionálisabb vevői igénykielégítést.

Kommunikációs csatornák kérdése terén egyértelműen azt mondták az interjú-alanyok, hogy a kapcsolatfenntartás többnyire e-mailben, illetve telefonon történik a felhasználókkal. Ennek egyetlen oka, hogy nemzetközi szintre kiterjedt ügyfélkörrel rendelkezik a pálya, így a személyes találkozók, egyeztetések aránya kisebb, de ezekre is igyekeznek az illetékesek alkalmat teremteni.

A mélyinterjú következő nagyobb „kérdés-csokra” az **értékteremtési folyamat** volt. Ebben a témában igyekeztem összegyűjteni az APZ által előállított értékeket, és megtudni, hogy azokat a dolgozók hogyan adják tovább a felhasználók számára. Továbbá egy vevő életciklusértékével kapcsolatban is tettem fel kérdéseket kitérve arra, hogy vajon mik azok az ismérvek, melyek alapján azt mondhatjuk egy ügyfélre, hogy értéke számunkra nagy, és a kevésbé kiemelkedő ügyfeleket hogyan lehetne lojálisabbá tenni.

A következő ábrán láthatók azok az értékek, melyeket a munkavállalók kiemeltek:



*Forrás: saját szerkesztés, mélyinterjúk felmérés alapján*

Mindezen értékek mögött meglapulnak olyan ok-okozati összefüggések, amelyek egyszerre jelenteken értéket, mint a vállalat, mint az ügyfelek számára. Ilyen például az oktatásban megjelenő duális képzés, melynek keretei között az APZ Kft. közel 100 diákot foglalkoztat. Az ő bevonásuk például egy tesztelésbe a hallgatók számára tanulási lehetőséget jelent, a Tesztpálya számára pedig szellemi tudást képezve teremt értéket. A későbbiek során a diákok oly módon jelenthetnek még értéket az ide települő vállalatok számára, hogy azok friss diplomásként már jó pár év munkatapasztalattal a hátuk mögött alkalmazhatók lesznek az APZ-nek köszönhető kinevelés alapján.

A partnerek életciklusértékének növelése érdekében a következő álláspontok fogalmazódtak meg:

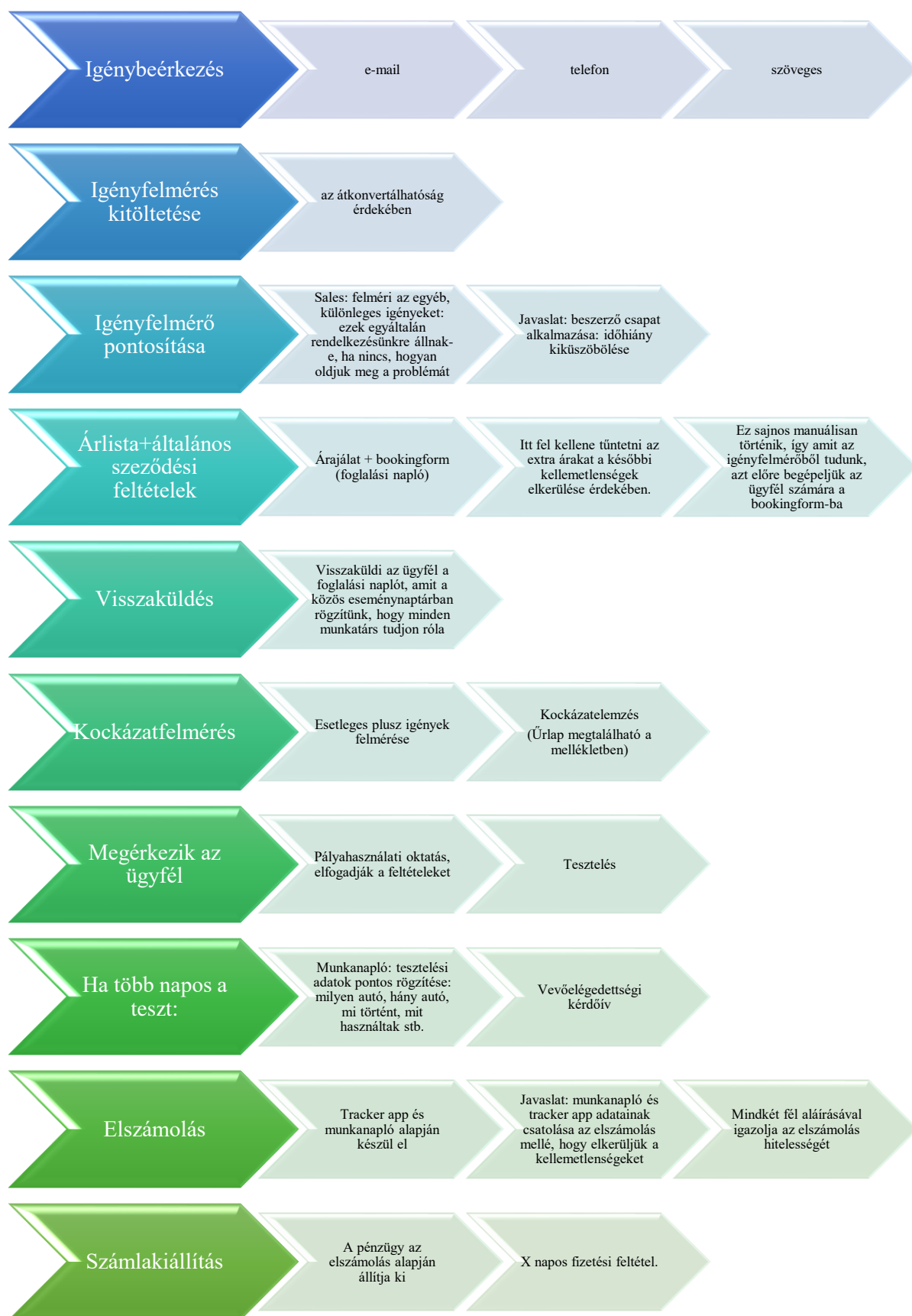
- Rugalmasság az APZ részéről – Nincs olyan, hogy megoldhatatlan probléma.
- Megbízhatóság az ügyfél részéről – Ha lefoglal egy pályaelemet, és igénybe vesz egyéb szolgáltatásokat, melyek számunkra költséget jelentenek, akkor azt használja ki, mivel az adatvédelmi biztonságok értelmében az igénybe vett

szolgáltatásokat addig nem lehet más tesztelőknek értékesíteni, ezzel megfoszt minket a bevételszerzési lehetőségtől.

Volt olyan, aki kiemelten fontosnak tartotta, hogy egy vevő értékét a piac többi szereplőjéhez képest kell beazonosítani, illetve egy vállalat menedzsmentjét, és tulajdonosának személyét is értékelni kellene, mivel egy jó alapokkal rendelkező vállalat valószínűleg hosszútávon is megbízható partnere lehet a cégünknek.

A harmadik CRM rendszer alapján meghatározott témakör a **Többcsatornás értékesítés integrációja** volt. Ezeknek a kérdéseknek a zöme arra hegyeződött ki, hogy az egyes szakterületeken dolgozók hogyan lépnek kapcsolatba a vevőkkel, amiről folyamatábrát is készítettem, melyet az *47. ábra* mutat be. Továbbá szó volt a vevői elégedettség méréséről, valamint az interjú-alanyok javaslatokat is fogalmaztak meg a témával kapcsolatban.

47. ábra: Vevői út az APZ-nél



Saját szerkesztés



A vevőelégedettség-mérése tulajdonképpen a tesztelő csapattal közvetlenül foglalkozó szakemberek feladata. Ennek formája papíralapú űrlap kitöltése során történik, amely megtekinthető a dolgozat végén található mellékletek között. Több interjú-alany is kiemelte, hogy ennek korszerűsítése fontos feladat lenne, hiszen a kérdőív nem teljesen egyértelmű, többféleképpen értelmezhető, így nem alkalmas reális adatok kinyerésére.

Az interjúban megkérdezettek egyöntetűen megállapították, hogy sajnos a túlterheltségek és az egyre nagyobb ügyfélkör miatt eddig nem igazán volt lehetőség a vevői utógondozásra. Ennek kivitelezésére megfogalmazódtak olyan javaslatok, mint például egy *bye-bye coffee* módszer, melynek lényege, hogy az ügyfél távozását megelőzően személyes elbeszélgetés formájában értékelheti a vállalati tevékenységet, „ötletláda” -szerűen javaslatot tehet az esetlegesen felmerülő problémák megoldására, ezzel is növelve az ügyfélközpontság érzetét.

A soron következő folyamat az **információmenedzsment folyamata** volt, mellyel kapcsolatos kérdéseim arra irányultak, hogy az egyes munkacsoportoknak milyen jellegű információkra lenne szükségük a vevői igények maximális kielégítése érdekében. Ide sorolható volt például a teszteléssel kapcsolatos részletes információk halmaza – mikor, mit, hogyan tesztelnének, milyen eszközöket, szolgáltatásokat szeretnének ehhez igénybe venni stb. -, és az egyéb információk, melyek tudatában az elégedettségük növelhető – étkezési igények, szabadidős tevékenységek, szálláslehetőségek stb.

Ebben a témakörben azt tapasztaltam, hogy ezek az információk még kisebb-nagyobb sikerekkel, de eljutnak az illetékesek felé, azonban előfordul, hogy ezek az információmorzsák megrekednek egy adott munkacsoportnál, melyek továbbítása nem időben, vagy egyáltalán nem ér célba. Véleményem szerint ez az a folyamat, melynek a legnagyobb szüksége lenne egy olyan informatikai háttértámogatásra, mint a CRM. A vállalati dolgozók javaslatait összefoglalva, olyan levelezőcsoportok kialakítására lenne szükség, melyekben az összes illetékes fel lenne tüntetve, így mindenki belelátna a számára elvégzendő feladatok listájába, ezzel biztosítva az információszerzési lehetőséget a vevőkről.

Jómagam javasolnám a vevői profilok kialakítását. A CRM rendszer tökéletes platform lenne egy ilyen megvalósítására. Ezek a portfóliók lényegében azokat a fontos információkat tartalmazzák, melyek mind a tesztelésekkel, mind a kapcsolattartó személyekkel, mind a látens igények kielégítésének elősegítését tennék lehetővé.

Az utolsó CRM stratégiai modellben fellelhető folyamat a **teljesítmény-értékelés folyamata**, mellyel kapcsolatban a kérdéseim a már meglévő mérések összegyűjtésére és a jövőbeni elképzelésekre irányultak.

Ennek kapcsán definiált mutatókat sikerült meghatároznom, melyek négy csoportba oszthatók:

- Pénzügyi nézőpont:
  - üzleti árbevétel (ajánlatok értéke/lefoglalt tesztek értéke/kiszámlázott tesztek értéke)
  - ügyfelek száma
  - pályahasználat (tesztórák száma)
- Vevői nézőpont:
  - Vevői elégedettség
- Folyamat nézőpont:
  - ajánlatátadás átfutási ideje
  - üzleti rendezvények száma, ahol megjelenés történt
- Egyéb:
  - belső folyamatok szolgáltatási szintje:
    - a tesztpálya modulok fizikai készenléte
    - a tesztpálya modulok minőségi megfelelése
    - a tesztpálya modulok rendezettsége és tisztasága.

Az itt felsorolt mérések között van, amely már megvalósult, jelenleg is használatban van, ám ezeket is fejlesztik, illetve a többi mérési technikát is igyekeznek kézzelfoghatóvá tenni.

#### 4.3.4. Eredmények összefoglalása

A mélyinterjú elkészítése során megismerkedhettem különböző munkacsoportok különböző nézőpontjaival, melyek eredménye igencsak meglepett. Rengeteg olyan tevékenységet végez ugyanis a vállalat egésze, melyeket külső szemlélőként gyakran nem is vesz észre a vizsgáló, pedig a vállalatnak hatalmas munkája van benne.

Ki kell, hogy emeljem azokat az ügyfélélményt okozó tényezőket, melyek elősegítik a maximális vevői igénykielégítést:

1. Teljes körű biztonság biztosítása (például drón-elhárítás, rescue-team);
2. Korszerűsített pályaelemek;
3. Segítőképz szakemberek biztosítása:

- a. Tesztelő vállalatok esetében mérnökök/technikusok,
  - b. K+F tevékenységet végző ipari cégek/egyetemek esetében szakmai „konzulens”;
4. Ad-hoc jellegű problémák megoldása szinte azonnal;
  5. Világ teszt pályáihoz képest alacsonyabb ár biztosítása;
  6. Általános műszaki javítások biztosítása (speciális autószerelő műhely jelleggel);
  7. Vevői igények által meghatározott állandó eszköz bővítés (például elektromos töltőállomások kiépítése a pálya területén belül).

Mindezen tényezők megléte azonban nem jelenti azt, hogy a vállalat vezetősége nem törekszik ezek javítására és kiegészítésére. Természetesen a mélyinterjú-alanyok is belátták, hogy a vevői kapcsolatnak és az értékesítésnek sem szabadna befejeződni professzionálisabb utógondozás nélkül, melyek még nagyban hozzájárulnának az ügyfélélményhez. Ennek kapcsán több javaslat is megfogalmazódott: ilyen volt például a sokak által említett állandó tájékoztatók kiküldése az ügyfeleknek, melyek tartalmazzák a pályamodulok aktuális készletléti szintjét, a folyamatosan bővülni látszó szolgáltatási palettát, esetlegesen a piacon kedvező ár-listát is.

Személyes véleményem szerint az egyértelmű műszaki, szakmai tájékoztató anyagok mellett érdemes lenne „kedvfokozó” anyagokkal is elárasztani nemcsak a meglévő, de a potenciális ügyfélkört is. Ennek formája lehet videó, online-katalógus stb., melyek tartalma a Pálya életét mutatná be, kiemelve a következőket:

- K+F tevékenységek sikeres eredményei, publikációinak bemutatása,
- Duális képzés keretein belül megvalósult sikeres projektek bemutatása, pl.: Dummy bábú megépítése, ezzel kapcsolatos fejlesztések, már használat közbeni bemutatása stb.
- Technikai csapat összetételének bemutatása: interjúkészítés, lehetőleg videófelvétel készítése közben (idegen, illetve magyar nyelven is) azokkal a szakemberekkel, akik a „frontvonalon” dolgoznak, azaz akár napi szinten is kapcsolatban lesznek a vevőkkel. Ennek úgy gondolom legfőbb célja a magyar ember vendégszeretetének bemutatása más kultúrákból érkezőknek, ezáltal minél bizalmasabb légkör megteremtése már mielőtt személyesen is megismerkednének az itt dolgozókkal.

48. ábra: Javaslatok utógondozási témákra



*Saját szerkesztés saját javaslattétel alapján*

Úgy gondolom, ezen kisebb részek tökéletesítése, illetve pontos összekapcsolása érdekében lenne érdemes az Autóipari Próbapálya Zala Kft.-nek kialakítani egy professzionálisan működő CRM rendszert, mely nemcsak a vevőkkel való kommunikációt, és szükségleteik minél pontosabb kielégítését tenné lehetővé, hanem a vállalaton belüli munkafolyamatokat is strukturálná és könnyebbé tenné.

## 5. Összefoglalás

Dolgozatomban a CRM (*Customer Relationship Management*) rendszer vizsgálatával foglalkoztam. A témaválasztásom motivációja elsősorban az volt, hogy egyetemi éveim kezdetétől fogva a Zalaegerszegen épülő Autóipari Próbapálya Zala Kft.-nél (APZ Kft.) dolgozom, mint gazdasági duális hallgató, melynek keretein belül egy évet az értékesítési csapatban töltöttem, jelenleg pedig a vezetőség közvetlen közelében dolgozom. Másodsorban az iskolában nagy szeretettel vettem bele magam a vevőkkel való kommunikációval kapcsolatos tantárgyak elsajátításába.

Mindkét esetben azt tapasztaltam, hogy a vevőkkel való kommunikáció, legyen szó már meglévő, vagy potenciális célközönségről, nem mindig egyszerű feladat, főleg akkor, ha rengeteg személyt/vállalatot kell kiszolgálni, mindezt a lehető legmaximálisabb vevői igénykielégítéssel. Mindehhez nélkülözhetetlen az az informatikai háttértámogatás, melyet a CRM rendszer biztosítani tud.

Az APZ specifikus rendszer kidolgozásának alapját Adrian Payne – *CRM-kézikönyv* című könyve támogatta. Dolgozatom első felében ennek alapján mutattam be, hogy mi is a CRM rendszer, mik a legfőbb típusai, és hogy milyen alappillérekből épül fel egy ilyen informatikai felület.

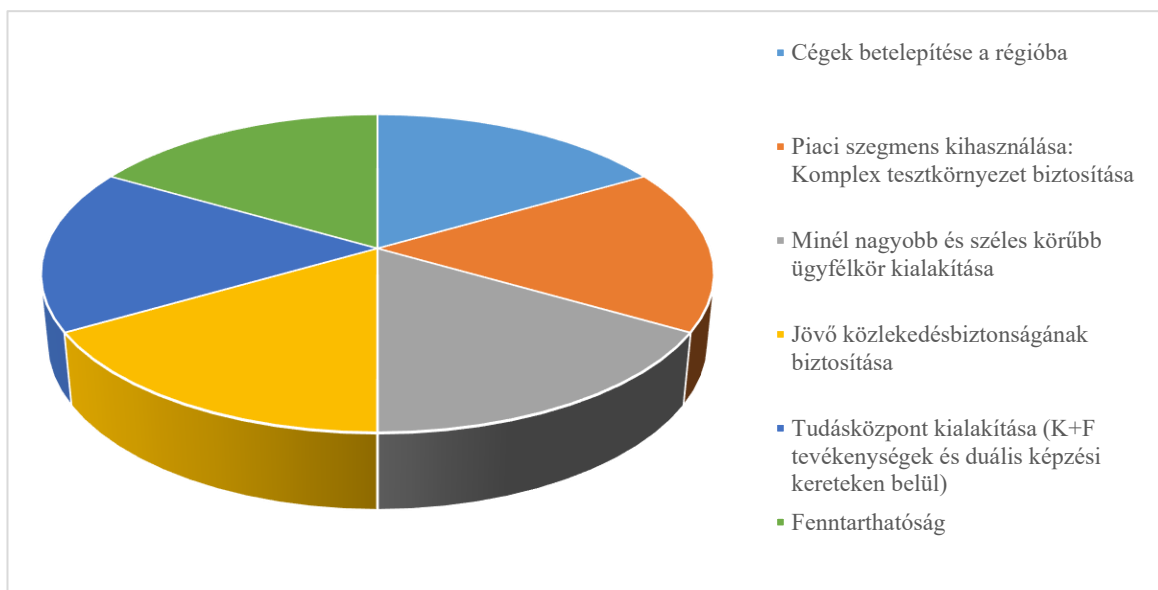
A dolgozat következő szakaszában a CRM rendszer stratégiai modelljén belül elemeztem azt az öt funkciókon átívelő folyamatot, mely a kutatásom alapját is adta. Számomra a folyamatok kidolgozásánál fontos szempont volt, hogy legyenek meghatározva olyan fontos lépések, melyek elengedhetetlenek egy precíz CRM kidolgozásakor.

A dolgozatom következő lépéseként az Autóipari Próbapálya Zala Kft. nagyvonalú bemutatása következett, melynek segítségével az olvasó egy átfogó képet kap a cég megalakulásának okáról, és arról, hogy miért is előnyös a XXI. századi Ipar 4.0-ban, hogy egy Európában egyedülálló Tesztpálya épül az országunkban.

Végül, de nem utolsó sorban kutatómunkát végeztem mélyinterjú formájában, melynek célja a vállalaton belüli munkacsoportok különböző álláspontjainak megismerése oly módon, hogy azok összehangolásával egy olyan komplex képet kaphassak, mely segítségével egy APZ specifikus CRM rendszer kidolgozása már könnyebb feladat.

A mélyinterjú-kéréseket a CRM stratégiai modelljében található öt funkciókon átívelő folyamathoz igazítottam. Ennek alapján a stratégiai folyamathoz kapcsolódó kérdések feltétele után választ kaphattunk olyan alapvető kérdésekre, mint például, hogy mi a vállalat legfőbb stratégiai célja és ebben hogyan helyezkedik el az ügyfélstratégia; milyen szegmentációs ismérvek alapján tudnánk hatékonyan csoportosítani az ügyfeleket, valamint azokkal milyen kommunikációs csatorna használatára van lehetőségünk, és hogy mikre törekednek még ezen felül.

49. ábra: APZ stratégiai céljai



Forrás: saját szerkesztés, mélyinterjúk felmérés alapján

A következő „kérdés-csokor” az értékteremtési folyamatokra specializálódott. Ebben a témában összegyűjtöttem azokat az értékeket, melyeket az APZ Kft. képvisel, és szolgáltatni tud az ügyfelei számára. Továbbá igyekeztem megtudni, hogy mik azok az ismérvek, melyek alapján be tudják kategorizálni az ügyfeleiket életciklusértékük alapján.

A soron következő CRM modell szerinti folyamat a többszatornás értékesítés integrációja volt, melyhez kapcsolódó kérdések zöme arra hegyeződött ki, hogy a rájuk érkező válaszok alapján egy egységes vevői utat tudjak levezetni, mely szerencsére sikerült is. Ennek eredménye egy lépésről-lépésre meghatározható rendszer alapja lett, mely a CRM rendszer kidolgozásában is hatalmas előnyt fog szolgálni. Ebben a témakörben még szó esett az alanyok által hatékonynak vélt elégedettség mérésről, valamint az általuk feltett javaslatokról is.

Talán az interjú-alanyok számára a legnagyobb fejtörést okozó kérdések az információmenedzsment folyamattal kapcsolatosak voltak. Tapasztalataim alapján azt a

megállapítást tettem, hogy ez a folyamat az, amelynek a legjobban szüksége lenne a CRM adta támogatásokra, hiszen a legtöbb válaszadó azt nyilatkozta, hogy számára sokszor későn jutnak el releváns információk, melyre megfogalmaztam egy lehetséges megoldást, a mélyinterjúból kinyert válaszok alapján, illetve kiegészítettem egy általam megfogalmazott gyakorlati javaslattal.

Végül a stratégiai modell utolsó pillérével, a teljesítmény-értékelés folyamatával kapcsolatban tettem fel kérdéseket. Ebben a részben olvashatunk a már meglévő definiált mutatókról, illetve a vállalat ezzel kapcsolatos jövőbeni terveiről.

A mélyinterjú eredmények összefoglalása részében kiemeltem azokat az ügyfélélményt okozó tényezőket, melyek elősegítik a maximális vevő igénykielégítést, ezután a válaszok alapján megfogalmaztam egy munkavállalói javaslatot, melyet én tovább gondolva kiegészítettem saját gondolataimmal.

A dolgozatba foglalt főbb javaslataimat a következő ábra segítségével szeretném kiemelni:

50. ábra: További javaslataim megfogalmazása

## Startégiiai folyamat



- Hosszútávú ügyfél-akciók meghatározása
- Rövidtávú ügyfélakciók meghatározása
- Ügyfélszegmentációs ismérvek korszerűsítése
- Nemzetközi kommunikációs csatornák kialakítása - ügyfélközpontúság

## Értékteremtési folyamat



- Ügyfél életciklusértékének mérése, kutatások

## Többcsatornás értékesítés integrációja



- Vevői út kibővítése utógondozási folyamattal
- Vevőelégedettség-mérés korszerűsítése

## Információmenedzsment folyamata



- Információáramlás hosszának lerövidítése -> gyorsaság elérése
- Levelezőcsoportok kialakítása
- Vevőportfólió-adatbázis kialakítása

## Teljesítmény-értékelés folyamata



- Definiált mutatók korszerűsítése (Ügyfélelégedettség, kockázatelemzés stb.)

*Saját szerkesztés*



Zárásként szeretném megemlíteni, hogy természetesen egy CRM rendszer lemenedzselése vállalat specifikusan nem kis feladat egy cég számára. A sikeres CRM bevezetéséhez véleményem szerint elengedhetetlen, hogy a vállalat egésze elkötelezettséget mutasson a projekt bevezetésével kapcsolatban, hiszen egy ilyen rendszer létrehozása mellett, hogy könnyíti az ügyfélkapcsolatok kezelésén, akár plusz terhelést is jelenthet a vállalati dolgozók számára. Ami az Autóipari Próbapálya Zala Kft. szempontjából még nehézséget jelenthet az az, hogy míg a CRM rendszer az üzemeltetésre koncentrálna, a támogató rendszer kialakítását a kivitelezés erősen korlátozhatja, ettől bonyolult és nem klasszikus feladattal áll szemben a cég. Ahogy azt a dolgozatomban elején is kiemeltem, rengeteg média hozott le negatív cikkeket a CRM bevezetésével kapcsolatban, hogy az mekkora költségekkel jár, és nem volt hatékony, szinte pénzkidobásnak tartják. Ezek sajnos igazak is lehetnek, egy felkészületlen és összeszedetlen vállalat számára, de úgy gondolom, hogy az Autóipari Próbapálya Zala Kft., ha elvégzi a szükséges előkészületeket, örömmel fektet be energiát és pénzt egy ilyen rendszer kifejlesztésére, éppen ezért javasolnám a következőket:

- Reális elvárások meghatározása a rendszer bevezetésével kapcsolatban.
- A projekt teljes egészének ismertetése a munkavállalókkal: elkötelezettségek felmérése
- Anyagi és időbeli költségek, ráfordítások előzetes felmérése.
- Hozzáértő személy megbízása, akinek elsődleges feladat lenne a „projekt” előkészítése és lebonyolítása.
- Alapos felhasználói oktatások.
- Dokumentáció készítése az előzetes felmérések és a rendszer kialakításával párhuzamosan.

Szakdolgozatomban úgy gondolom jó alapot szolgálhat a cég számára a CRM rendszerének kidolgozásakor, ám szeretnék további kutatási javaslatokat tenni, melyeket érdemes lenne felmérni a tökéletesítés érdekében:

1. A zalaegerszegi Járműipari Tesztpályát üzemeltetéséért felelős APZ Kft. jelenleg hatalmas átalakuláson megy keresztül, ugyanis a különböző folyamatokért felelős csapatok külön alvállalatokba fognak tömörülni, melyek közül az első az értékesítés, ugyanis ez a folyamat már elkezdődött. Egy ipari vállalattal kooperálva megalapult ez a különálló létesítmény, mely 2021 végéig próbaüzemben működik. Ennek hatására az APZ Kft. stratégia modellje lényegesen meg fog változni,

melynek kapcsán újra fel kellene mérni azokat az alapokat, melyek egy CRM rendszer megalkotásához szükségesek.

2. Az előbb említett folyamatkiválások miatt a jövőbeni terv egy cégstruktúra kialakulása lenne. Kérdés, hogy milyen változásokat jelent ez a cég számára, aki csak vagyongazdálkodóként fog megjelenni ebben a struktúrában, illetve, hogy egy CRM rendszer képes lesz-e összefogni sok kisebb vállalat munkáját úgy, hogy azok a lehető legprofesszionálisabban legyenek képesek összedolgozni a vevői elégedettség elérése és annak növelése érdekében.

## 6. Irodalomjegyzék

- Blaskovics Bianka (2019) – CRM-mel az APZ-s élményteremtés útján – TDK dolgozat (Budapesti Gazdasági Egyetem)
- Blaskovics Bianka (2020) – CRM-mel az APZ-s élményteremtés útján – OTDK dolgozat (Pannon Egyetem)
- Adrian P. (2008). CRM-kézikönyv, Ügyfélkezelés felsőfokon – n.p. – HVG Kiadó Zrt.
- Smith K. (2001) Getting payback from CRM. Webcast on *CRMGuru.com*, november
- Khann, Sunil (2001) Measuring the CRM ROI: show them benefits. Elérhető a *crm-forum.com* címen. 2002 november
- Peppers, D.-Rogers, M.-Dorf., B. (1999) *The One to One Fieldbook*. New York: Currency Doubleday
- Couldwell, C. (1999) Looking after the one who matters. *Accountancy Age*, október 28. 28-30.
- Bakonyi Károly (n.d.). Stratégiai tervezés – Nemzedékek Tudás Tankönyvkiadó (Letöltés helye: [https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011\\_0001\\_519\\_42541/ch04s02.html](https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_519_42541/ch04s02.html); dátuma: 2019.10.29.)
- Otago Forum 2 (2008) – Academic Papers - *Service-dominant logic and value propositions: Re-examining our mental models* - Paper no: 5 – p.46. (Letöltés helye: [https://www.researchgate.net/profile/David\\_Ballantyne2/publication/237662791\\_Service-dominant\\_logic\\_and\\_value\\_propositions\\_Re-examining\\_our\\_mental\\_models/links/00b7d52cf32b369d31000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/David_Ballantyne2/publication/237662791_Service-dominant_logic_and_value_propositions_Re-examining_our_mental_models/links/00b7d52cf32b369d31000000.pdf); dátuma: 2019.10.29.)
- Bódi Zoltán – Magyar Rádió Online - <http://mediapedia.hu/b2b> (Letöltés dátuma: 2019.10.30.)
- Nash, T., ed. (2001) *Relationship Management*. London: Director's Publication Ltd.
- McKean, J. (1999) *Information Masters – Secrets of the Customer Race*. New York: John Wiley
- Cornelius, I. – Davies, M. (1997) *Shareholder Value*. London: FT Financial Publishing
- <https://zalazone.hu/bemutakozas/>; Dátum: 2019.11.04.

- <https://zalazone.hu/palyavizio/a-projekt-lenyege/>; Dátum: 2019.11.04.

## 7. Ábrajegyzék

1. ábra: A kapcsolati marketing, a CRM és az ügyfélmenedzsment hierarchiája.....	3
2. ábra: A CRM kontinuum.....	4
3. ábra: CRM típusok .....	6
4. ábra: A CRM, mint funkciókon átívelő tevékenység.....	7
5. ábra: A CRM stratégiai modellje .....	9
6. ábra: A CRM stratégiai modellje – Stratégiafejlesztési folyamat.....	11
7. ábra: Stratégiafejlesztés.....	14
8. ábra: A 7 legjobb gyakorlat.....	15
9. ábra: Porter iparági modellje.....	16
10. ábra: Porteri alapstratégiák és főbb jellemzői .....	17
11. ábra: Piacvezető vállalatok értékalapelvei .....	18
12. ábra: Szegmentáció szintjei.....	19
13. ábra: A CRM stratégiai modellje - Az értékteremtési folyamat .....	20
14. ábra: Értékajánlat kidolgozásának lépései .....	25
15. ábra: Shell-mátrix.....	26
16. ábra: Az értékajánlat áttekintését szolgáló ellenőrző lista .....	27
17. ábra: Értékteremtés rendszere .....	28
18. ábra: <i>Ügyfélérték-koncepció két fontos eleme</i> .....	30
19. ábra: Az ügyfelek profit-hozzájárulásának elemzése.....	31
20. ábra: Ügyfélmegtartás javításának modellje .....	31
21. ábra: ACURA-modell .....	33
22. ábra: A CRM stratégiai modellje - A többcsatornás értékesítés integrációja .....	34
23. ábra: Lehetséges iparági struktúrák csatornatagok szerint.....	36
24. ábra: Közvetítők csoportosítása irányultságuk alapján .....	37
25. ábra: Csatornatípusok.....	38
26. ábra: Csatornastratégiák .....	40
27. ábra: Interakciók elmozdulása az új értékesítési csatornák felé.....	41
28. ábra: Az információmenedzsment folyamata.....	42
29. ábra: Az információ 6 alapvető dimenziója .....	45
30. ábra: Az adattár típusai.....	46
31. ábra: Integrált CRM megoldások .....	47
32. ábra: Leggyakoribb front-office alkalmazások .....	48

33. ábra: CRM stratégiai modellje - A teljesítményértékelési folyamat.....	50
34. ábra: A láncmodell .....	52
35. ábra: A CMAT elemei.....	55
36. ábra: ZalaZone logó .....	56
37. ábra: A projekt megközelítése.....	57
38. ábra: APZ Kft. - Piaci szegmentálás .....	58
39. ábra: A zalaegerszegi tesztpálya nemzetközi pozicionálása .....	59
40. ábra: Az infrastruktúrához kapcsolódó szolgáltatási portfóliók összehasonlítása nemzetközi szinten .....	60
41. ábra: Stratégiaformáló trendek.....	61
42. ábra: Mélyinterjú felmérés célja.....	62
43. ábra: Mélyinterjú alanyok csoportosítása munkafolyamatok szerint.....	63
44. ábra: APZ stratégiai céljai .....	64
45. ábra: Ügyfélszegmentációs módszerek az APZ-nél.....	65
46. ábra: APZ Kft. értékei .....	67
47. ábra: Vevői út az APZ-nél.....	69
48. ábra: Javaslatok utógondozási témákra .....	73
49. ábra: APZ stratégiai céljai .....	75
50. ábra: További javaslataim megfogalmazása .....	77

## 8. Mellékletek listája

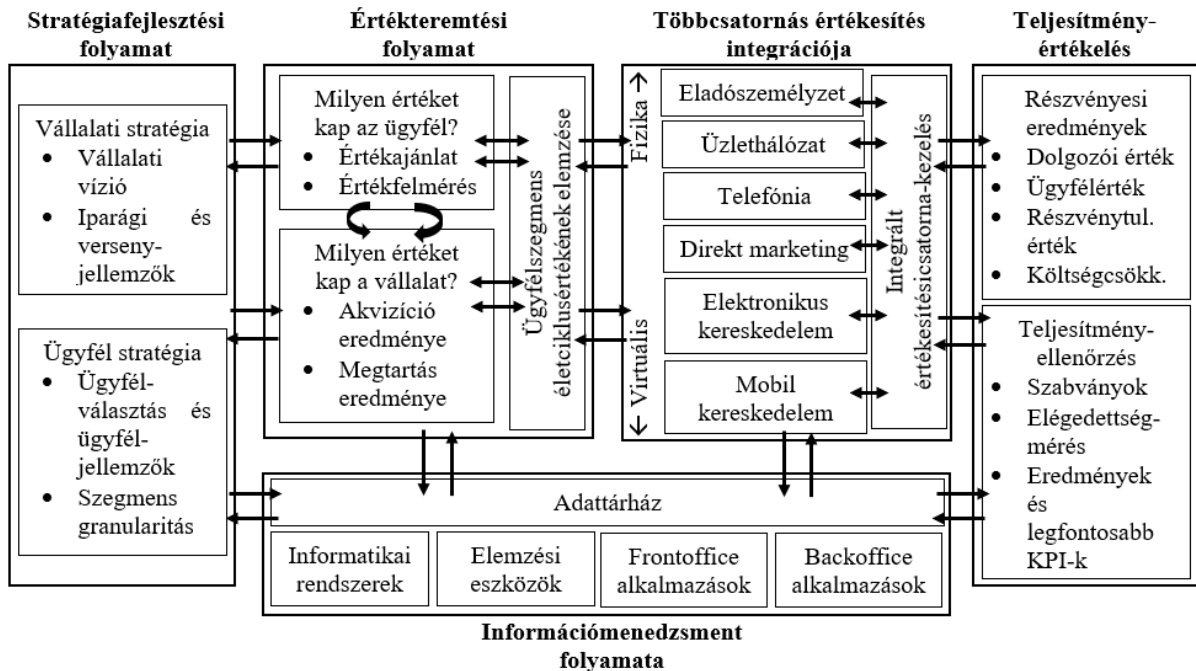
8.1.számú melléklet: Mélyinterjúk kérdések

8.2. számú melléklet: Kockázatelemző űrlap

8.3. számú melléklet: Elégedettségmérő-űrlap (Smart City – pályaelemre)

## 9. Mellékletek

### 9.1. Mélyinterjú kérdések



#### Stratégiai folyamat:

1. Mit gondolsz, mi lenne a vállalat által meghatározott legfőbb stratégiai cél? Ebben milyen szerepet tölt be az ügyfélstratégia? S annak, mi a legfontosabb küldetése?
2. Szerinted a versenypiacon az APZ Kft. milyen szinten helyezkedik el?
3. Milyen ügyfélszegmensekben látod leginkább a lehetőségeket?
4. Az általad meghatározott szegmensekhez milyen kommunikációs csatornát választanál, és miért?

#### Értékkeremtési folyamat:

1. Hogyan hozhatunk létre értéket, s azt hogyan adhatjuk át ügyfeleinknek? Milyen értékeket tudunk az APZ-hez társítani? Ügyféloldalról!!
2. Mit gondolsz, hogyan kellene kezdődnie egy értékkeremtési folyamatnak?
3. Véleményed szerint hogyan tudjuk mérni egy ügyfél életciklusértékét?

#### Többcsatornás értékesítés integrációja:

1. A szakterületeden te milyen formában lépsz kapcsolatba az ügyfelekkel?
2. Mielőtt a vevő igénybe venné a szolgáltatást, szerinted milyen igényfelmérőt kellene létrehozni? Milyen kérdésekre kellene választ keresnünk?
3. Milyennek látod az értékesítési folyamatot az APZ Kft.-nél? Milyen javaslataid lennének ennek javítása érdekében?
4. A szolgáltatás igénybevételekor te hogyan mérnéd a vevői elégedettséget? Milyen kérdéseket tennél fel? Milyen faktorokat értékeltetnél?
5. Milyen módon kellene véleményed szerint lezárni egy tesztelési folyamatot, azaz magát az értékesítést?
6. Szerinted a meglévő kommunikációs csatornák milyen módon lennének fejleszthetők?



### Információmenedzsment folyamata:

1. Milyen információszerzési csatornákat tudna javasolni az APZ számára, amelyet a lehető leghatékonyabban tudnánk alkalmazni?
2. Neked milyen információkra lenne szükséged a vevő lehető legmaximálisabb kiszolgálása érdekében, és szerinted azokat melyik munkacsoportnak kellene a részedre szolgáltatni?

### Teljesítményértékelés folyamata:

1. Milyen teljesítménymutatókat szeretnél látni? Főleg vevői oldalról!
2. Milyen folyamatokat támogasson szerinted a CRM rendszer?
3. Szerinted az elhangzottak mellett még milyen adatokat érdemes gyűjteni az ügyfeleinktől?
4. Szerinted érdemes lenne visszamérni a vevői elégedettséget? Ha igen, miért? Milyen gyakorisággal?
5. Jelenleg milyen élményekkel távozhatnak az ügyfeleink?
6. Mit tudnánk még tenni az ügyfélélmény növelése érdekében? (Folyamatok, emberek, infrastruktúra, újabb szolgáltatások stb.?)

### 9.2. Kockázatelemző -űrlap:

Online-felületen történik:

ZalaZONE Risk assessment survey form

\* Kötelező

1  
Name of the driver \*

Írja be a választ

2  
Your company \*

Írja be a választ

3

## ZalaZone Risk assessment survey form

\*kötelező

1. Name of the driver \*

Válasz:

2. Your Company \*

Válasz:

3. First day of the test session \*

Válasz:

4. Last day of the test session \*

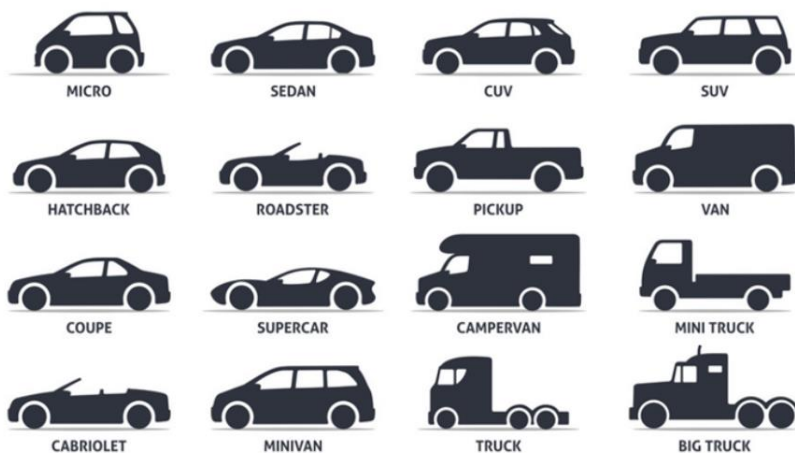
Válasz:

5. Which test track module do you intend to use? \*

- Dínamic Area
- High Speed Handling Course
- Smart City
- Braking Platform

6. What sort of vehicle do you intend to test? \*

- Micro
- Sedan
- CUV
- SUV
- Hatchback
- Roadster
- Pickup
- VAN
- Coupe
- Supercar
- Campervan
- Mini truck
- Cabriolet
- Minivan
- Truck
- Big truck
- Bus / Articulated bus
- Agricultural vehicle
- Motorcycle
- Other: Válasz:



7. Do you intend to tow a trailer or other equipment with your test vehicle? If yes, what kind of? \*

Válasz:

8. What kind of engine is your test vehicle equipped with? \*

- Petrol engine
- Diesel engine
- Electric
- Hybrid
- Other: Válasz:

9. Is the vehicle equipped with any kind of bulky shape or extra size of test equipment, like e.g. outrigger? If yes, please describe.

Válasz:

10. Do you intend to record video or capture photos while testing?

- yes
- no

11. Estimate the COG (center of gravity) height of your vehicle! (cm)

Basically a rough estimation is accepted. Especially the unusual shape vehicles are to be considered and determined here (e.g. timber truck, minivan, vehicles with special equipment)

Válasz:

12. Estimate the wheelbase of your vehicle! (cm)

Estimation is accepted.

Válasz:

13. Estimate the width of your vehicle? (cm)

Estimation is accepted.

Válasz:

14. Unladen weight of your vehicle (kg)

Estimation is accepted.

Válasz:

15. Laden weight of your vehicle (kg)

Estimation is accepted.

Válasz:

16. Estimate the actual weight of your vehicle! (kg)

Estimation is accepted.

Válasz:

17. Is there a rollover-bar in your vehicle?

- yes
- no

18. What safety belt in your vehicle equipped with?

- 2 points
- 3 points
- More, than 3 points
- No safety belt is available
- Other: Válasz:

19. What functionality of the vehicle do you intend to test?

Válasz:

20. Do you want to test an individual vehicle, or a vehicle in interaction with other vehicles, objects or dummies? Please describe.

Válasz:

21. Do you want to execute dynamic vehicle manoeuvres? If yes, please describe this manoeuvre.

Válasz:

22. What is the maximum vehicle speed you intend to drive at? (km/h) \*

Válasz:

23. Maximum longitudinal acceleration or deceleration you expect to reach? (m/s<sup>2</sup>)

Válasz:

24. Maximum lateral acceleration you expect to reach? (m/s<sup>2</sup>)

Válasz:

25. Which system of your vehicle are you about to test?

Válasz:

26. What is the maturity level of your tested system? (km/duration of test drive on SIL/HIL environment and Drive test, or release level of the tested system)

Válasz:

27. If your vehicle is not in serial production, what is the maturity level of your braking system and steering system?

Válasz:

28. How much normal public driving experience do the test drivers have? (km and years)

Válasz:

29. How much professional test driver experience do the test drivers have? (km and years)

Válasz:

30. What kind of test driver licences do the drivers have?

Válasz:

31. What do you evaluate as the most critical safety risk in the test drives you are about to execute?

Válasz:

32. What is the safety risk level of your test according to your evaluation?

0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

Travelling on a bus                      Rock climbing without a rop

33. If you evaluated the safety risk of your manoeuvres over level 3, what kind action would you recommend to reduce this risk?

Válasz:

### 9.3. Elégedettségmérő-úrlap (Smart City – pályaelemre)

## ZalaZONE Smart City Zone questionnaire

Thank you for helping us by rating our facility! The questionnaire is fully anonymous.

- Considering the requirements of your company, please rate how far the Smart City Zone can fulfil the requirements („0” means fulfils the requirements completely):

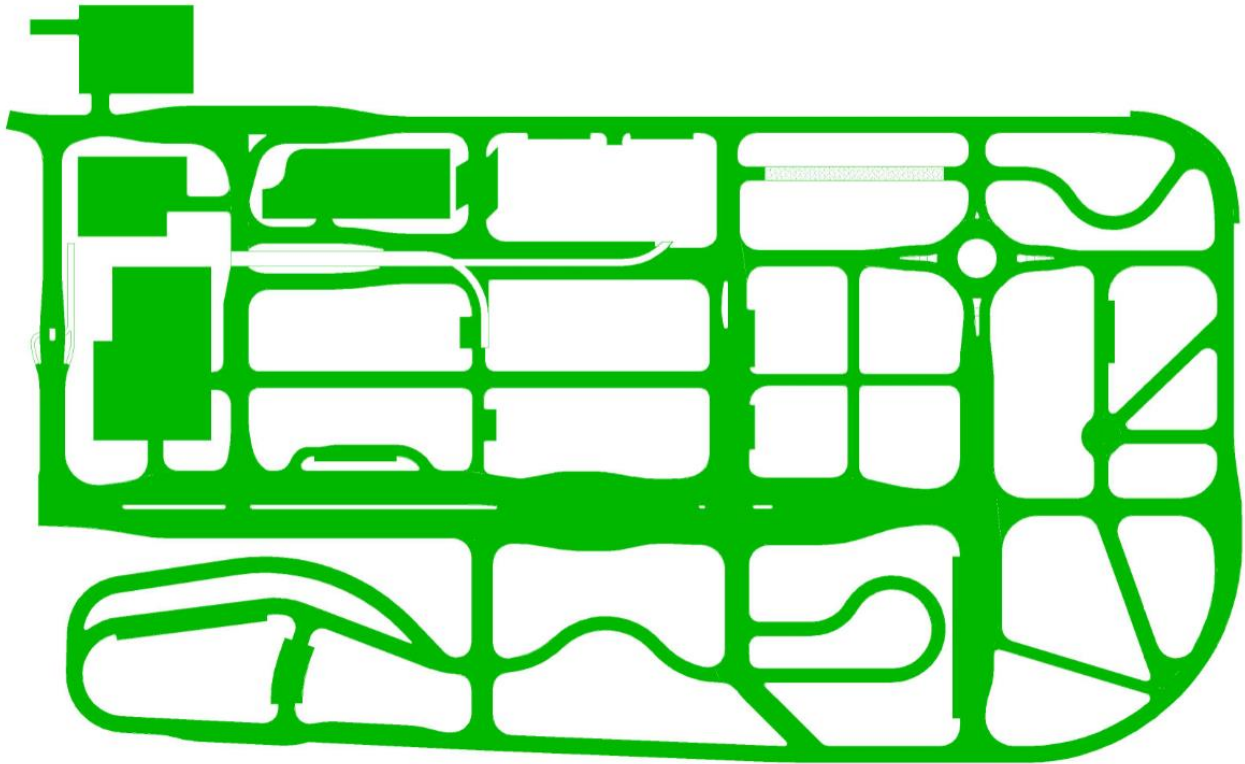
#### **design:**

much worse                      --      -              0              +              ++                      much  
better

#### **quality:**

much worse                      --      -              0              +              ++                      much  
better

- If you have any remarks, please mark it on the picture below:



- General remarks:
- How many years of experience do you have in vehicle testing?

## ZalaZONE

### Customer Satisfaction Survey:

### Workshop services

- Considering the requirements of your company, please rate how far our **workshop services** can fulfil the requirements („0” means fulfils the requirements completely):

- **speed:**

much worse                      --    -            0            +            ++                      much  
better

- **quality/expertise:**

much worse                    --     -            0            +            ++                    much  
better

## **Facility**

- **quality of offices:**

much worse                    --     -            0            +            ++                    much  
better

- **office equipment:**

much worse                    --     -            0            +            ++                    much  
better

### **Improvement suggestions:**



## PANNON EGYETEM Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg

### SZERZŐI NYILATKOZAT

Alulírott, **Blaskovics Bianka** büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerezés során.

Tudomásul veszem, hogy a dolgozat elektronikus formátuma szerzői jogtisztaságának ellenőrzésére az Egyetem szoftveres ellenőrzést (plágiumszűrést) végezhet és ennek eredményét a dolgozat értékelésében felhasználhatja.

Tudomásul veszem, hogy a dolgozat elektronikus formátuma az Egyetem repozitóriumában kerül elhelyezésre és a hatályos jogszabályok, intézményi szabályzatok szerint, valamint a szerzői rendelkezésnek megfelelően biztosítható a kutatási célú hozzáférés. A dolgozat elektronikus formátumának metaadatai – ide értve a szerzői összefoglalót is – nyilvánosak.

Zalaegerszeg, 2020. 12. 22.

Blaskovics Bianka s.k.  
hallgató aláírása





# PANNON EGYETEM

## Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg

### ÖSSZEFOGLALÁS

#### CRM-mel az APZ-s élményteremtés útján

---

**Blaskovics Bianka**

---

Nappali / Gazdálkodási és Menedzsment / Szolgáltatás menedzsment

A választott téma motivációját egyrészt a Zalaegerszegen épülő, Járműipari Tesztpályán (APZ Kft.) eltöltött duális évek adták, hiszen lehetőségem nyílt belelátni a cég értékesítési- és ügyfélmenedzsment rendszerébe, másrészt az egyetemi években tanult marketing-és menedzsment jellegű tárgyak keretében is megtapasztalhattam és megtanulhattam, hogy milyen kihívást jelent manapság az ügyfelek megszerzése és megtartása. A munkafolyamataim során gyakran észleltem, hogy a (potenciális) ügyfeleinkkel való kapcsolat fenntartása nem egy egyszerű feladat, hiszen a mai vevőpiac elvárja, hogy a kiszolgáló fél minél többet tudjon róla és tálcán kínálja neki, jelen esetben azon szolgáltatásokat, amelyekre szüksége van, mindezt maximális minőség mellett. Az ügyfelek manapság élményeket akarnak, s minden szolgáltató azért fáradozik, hogy egyre magasabb szinten elkápráztassa az ügyfeleket. Mindehhez nélkülözhetetlen az az informatikai háttértámogatás, amit egy CRM (Customer Relationship Management) rendszer nyújthat, így célul tűztem ki ezen rendszer bevezetéséhez kapcsolódó lépések feltárását, s a stratégiai alapok lefektetését.

A rendszer kidolgozásának alapjául a CRM rendszer stratégiai modelljét vettem, amely segítségével öt alapvető területet vizsgáltam az APZ szemszögéből: stratégiafejlesztési folyamat; értékesítési folyamat; többcsatornás értékesítés integrációja, információmenedzsment, végül pedig a teljesítményértékelés. Ezen pontok kidolgozásához mélyinterjúk felmérés keretében kérdeztem meg az érintett területek vezetői és munkatársait a cégnél, s az ő véleményük, elvárásaik alapján, valamint a mai CRM trendek

figyelembevételével építtem fel azt a modellt, amely jó alapot biztosíthat mind a szoftverfejlesztő cégeknek, mind pedig az APZ Kft-nek a rendszer bevezetéséhez, s a további lépések megvalósításához.