

A CRM alkalmazás lehetőségei a közszférában

Phuong Thao Mai

Egyetemi tanársegéd, thao.mai@vnuk.edu.vn

Dr. habil. Reicher Regina Zsuzsánna

Egyetemi docens, reicher.regina@kgk.uni-obuda.hu

Absztrakt: Az e-kormányzat fejlesztésével a közelmúltban ismét az érdeklődés előterébe került a CRM alkalmazásának lehetősége a közszférában. Ebben a cikkben megmutatjuk a CRM használatának az állami szektorban való támogatását. E cél elérése érdekében a tanulmány áttekinteti a meglévő eredményeket, hogy jobban megértsük ezt a területet, és feltárjuk a CRM fő lehetőségeit a kormányzati hírnév előmozdításában, a lakosság bevonásának lehetőségét a kormányzati működési rendszerbe és a szolgáltatási rendszer színvonalának minőségi javításában.

Kulcsszavak: Ügyfélkapcsolat-menedzsment, CRM alkalmazás, állami szektor, kormányzat.

Bevezetés

A társadalmak és a közösségek folyamatos fejlődésének hatására a lakosság számára egyre fontosabbá és elismertebbé válnak a magas életminőséget biztosító szolgáltatások. Érkezzen az akár a versenyszektorból, akár a közszférából. A hagyományos meghatározásban az „elégedettség” kifejezés arra utal, hogy az ügyfelek elvárásainak mennyire felel meg egy termék vagy szolgáltatás (Soudagar et al, 2011), Ezt a definíciót főként a magánszektorban használják. A speciális meghatározást illetően az elégedettséget úgy határozzuk meg, hogy “azon ügyfelek száma, vagy az összes ügyfél százaléka, akiknek a tapasztalata egy cég, annak termékei vagy szolgáltatásai tekintetében meghaladja a meghatározott elégedettségi célokat” (Farris et al, 2010). A fogyasztói elégedettség támogatja és serkenti az innovációs fejlesztéseket a magánszektorban és a közszolgáltatásokban egyaránt. Ez a viselkedés mára már elvárás az ipar 4.0 hatására. (Eisingerné et al., 2019). A közszolgáltatások világszerte a kormányok egyik legfontosabb területévé váltak, mely sok esetben aggodalommal tölti el a területen dolgozó szakembereket. Al-Khouri (2012) szerint a kormányok folyamatos erőfeszítéseket tesznek arra, hogy minden eddiginél közelebb kerüljenek polgáraikhoz azáltal, hogy olyan

kormányzási rendszert fejlesztenek ki, amely megfelel a lakosság elvárásainak. A modernizáltabb társadalmakban az emberek életük bármely aspektusában magasabb igényeket támasztanak az életminőséggel szemben mint valaha. Pontosabban, az emberek általában arra számítanak, hogy a szolgáltatás a közsférában ugyanolyan kényelmes és jó lesz, mint a magánszektorban. Tembo (2012) kijelentette, hogy a mai nemzetközi elképzelés szerint egy progresszív kormány mindig igyekszik a fejlődés útján biztosítani a polgárok igényeit és kielégíteni a kormányzattal szemben támasztott követelményeit, és készségesen hallja meg a hangjukat. A jó kormányzás szempontjából a legfontosabb, hogy nagy hangsúlyt fektessenek a civil társadalom szerepének fokozására, valamint a polgárok mindennapi igényének javítására. A jó kormányzásban a kitűzött cél elérése érdekében a kormányoknak nemcsak a lakosságot kell a kormány munkájának középpontjába helyezniük, hanem alapvetően meg kell változtatniuk az irányítási rendszert. Ez szigorúan megköveteli a hatékony kormányzati működési rendszert, amely a lakosok és a kormány közötti kapcsolat kezelésére koncentrál (Al-Khouri, 2012).

Az elmúlt évtizedekben az ügyfélkapcsolat-menedzsment (CRM) egyre inkább érdeklődést váltott ki mind a gyakorlat, mind a kutatás területén, és kiemelkedő jelentőségű területté fejlődött. A szervezet és az ügyfelek közötti stratégiai és hosszú távú valamint kölcsönösen előnyös kapcsolat kiépítésére összpontosítva (Siragher: 2001) a CRM-et erős és holisztikus stratégiai megközelítésnek tekintik, amelyet a magán és üzleti szektor sikeresen alkalmazott az ügyfelek optimalizálása érdekében. A CRM modell elfogadásával a vállalatok döntéshozói képesek javítani az ügyfél alapú marketingstratégiát. Eisingerné és szerzőtársai (2014) a döntéshozatal folyamatát egy speciális fogyasztói magatartási csoportban, a mozaikcsaládokban vizsgálták. Azonban azt tapasztalták, hogy sem a kis- és középvállalatok, sem a közsféra nem alkalmaz CRM-módszereket ennek a speciális fogyasztói csoportnak a megértéséhez. (Eisingerné et al., 2014). Nem tekinthetünk el a CRM jelentőségétől az üzleti szektor hatékonyabb működéséhez való hozzájárulásában világszerte. Ez vezetett ahhoz, hogy a CRM az utóbbi években nagyobb figyelmet kapott alkalmazásának további kutatására, nemcsak a magánszektorban, hanem a közsférában is. Amint azt Schellong (2005) írja, a CRM alkalmazásának lehetősége a közsférában egy évtizeddel korábban már felmerült egy másik, releváns Citizen Relationship Management kifejezéssel. Azóta számos, elsősorban a magánszektor által kezdeményezett CRM kutatás és publikáció megmutatta a CRM lehetőségeit közsférában való működésre.

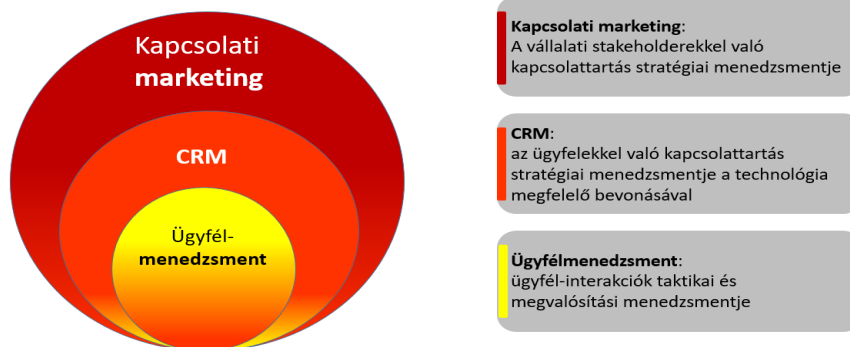
Az ügyfélkapcsolat-kezelés (CRM) áttekintése

Dowling (2002) szerint a CRM eredetét két helyről származtathatjuk: Az egyik az Egyesült Államok, amelyet az ügyfélalapú technológiai megoldás és fejlesztés

ösztönzött. A másik Észak-Európából, Skandináviából származik, ahol a marketing stratégiák megerősítése volt a cél. Ez utóbbit a bizalmon alapuló, a vállalkozások és az ügyfelek közötti hosszú távú kapcsolatok ismereteinek fejlesztésére dolgozták ki. Dowling azt is megállapítja, hogy a CRM elmúlt évtizedekben való folyamatos fejlődése annak köszönhető, hogy megoldja az ügyfelek problémáját, azok igényeinek megértésére alapul, versenyelőnyt nyújt, amelyek nyilvánvalóan vásárlói értéket képviselnek. Ugyanakkor nem tekinthetünk el a technológiai fejlődés fontosságától sem, mivel az IT megoldást a CRM egyik lefontosabb eszközének tekintik. Dowling (2002) hangsúlyozta, hogy ez elősegíti a mély és értelmes kapcsolatok kialakítását az üzleti vállalkozások és az ügyfelek között, ahol a cég minden szereplője jól képes együttműködni.

A CRM eredetére vonatkozó szakirodalomban két fő elmélet mutatkozik meg a CRM koncepció elméleti alapjainak megteremtésére. Az egyik a kapcsolati marketing a másik az informatikai rendszerekkel kapcsolatos stratégia. (Agrebi: 2006, Triki és Zouaoui: 2011) A CRM-et két fogalommal tudjuk leginkább lefedni. Ezek a kapcsolati marketing és az ügyfélmenedzsment. A Kapcsolati marketing stratégiája, hogy ösztönzi az ügyfelet a hosszú távú elkötelezettségre és támogatja az ügyféllojalitás kialakítását. Frow és Payne (2009) kijelentették, hogy ez a tevékenység nagymértékben hozzájárult a szájkéklám megjelenéséhez az üzleti életben valamint segítette a támogató magatartás kialakulását az ügyfelekben. Másrészt, Al-Khouri (2012) szerint a CRM a végrehajtás taktikai aspektusaira koncentrálnak és az ügyfelekkel folytatott interakciók kezelésére, mint pl. az értékesítés vezérlése vagy a call-center menedzsment (1 Ábra).

Általános értelemben a CRM központi koncepciója egy hosszú távú és hozzáadott értéket képviselő kapcsolat létesítése a vállalkozások és az ügyfelek között. Az üzleti stratégia szempontjából a CRM arra koncentrálnak, hogy miként növeli a szervezet a részvényesi értéket az informatika és a marketing stratégiák kombinációjának köszönhetően a kiváló ügyfélkapcsolatok kiépítése révén. (Glazer: 1997, Payne: 2005) Üzleti szempontból a CRM olyan stratégia, amelyben a technológiát alkalmazzák az üzleti folyamatok minden egyes pontjában annak érdekében, hogy a vállalat megtartsa és lojális ügyfélle alakítsa vevőit. (Crosby és Johnson: 2001, Smith: 2001) Ezen felül a CRM képviseli azokat a módszertanokat, technológiákat és e-kereskedelmi megoldásokat, amelyeket a vállalatok az ügyfélkapcsolataik kezelésére használnak. (Stone and Woodcock, 2001)



1. ÁbraKapcsolati marketing, CRM és ügyfél-menedzsment
Forrás: Frow and Payne (2009).

A CRM-meghatározások e különböző nézőpontjai alapján világosan látható, hogy a CRM kifejezésnek három fő dimenziója van.

- Az első dimenzió az ügyfelekre összpontosító üzleti stratégia, amelyben a CRM alapvetően az ügyfelek menedzselésén alapul, például információk gyűjtésével az ügyfelek különböző aspektusairól azzal a céllal, hogy hasznos kapcsolatokat építsenek ki. Al-Khouri (2012) azonban azt állította, hogy ez a dimenzió figyelmen kívül hagyja a szervezet alkalmazottainak és a menedzsmentnek az átfogó elkötelezettségét, amely szintén elengedhetetlen az ügyfeleknek nyújtott legjobb szolgáltatáshoz, valamint az ügyfelek igényeinek kielégítéséhez, majd közvetlenül befolyásolja a CRM hatékonyságát.
- A CRM meghatározásával kapcsolatos második dimenzió az üzleti folyamat, amely lehetővé teszi a vállalat és az ügyfelek közötti interakciót. Mendoza és társai (2007) szerint az üzleti vállalkozás és vevői közötti közvetlen és közvetett interakciót üzleti folyamatként kell értékelni és elemezni.
- A harmadik dimenzióban a technológiai és menedzsment tényezők szerepelnek. Ezzel a dimenzióval az egyik rész a technológiai képességekre összpontosít, amelyek segítenek a szervezeteknek az ügyfelekkel való kommunikáció hatékonyságának erősítésében, az ügyfelek viselkedésének megértésében, valamint az ügyfeleknek pontosabb információkkal való ellátásában. (Chen és Popovich, 2003) Ezenkívül azzal a feltételezéssel él, hogy a CRM mindig megváltozik, megújul, hogy megértse a szervezetet és az embereket. Ezért e dimenzió másik része magában foglalja a CRM kultúrájának és folyamatainak folyamatos vállalati változását.

A CRM meghatározásának három fő dimenziójától eltekintve a stratégia kritikus szerepet játszik. (Newell: 2003, Starkey és Woodcock: 2002, Crosby: 2002, Yu: 2001) Ennek megfelelően Roberts-Witt (2000) hangsúlyozta, hogy a CRM stratégiának meg kell határoznia a vállalkozások „mi” és „hogyan” elemeit, amelyek célja az „*egységes integrált vásárlói nézet*” felépítése és az „*ügyfél-központú megközelítés*” fenntartása az ügyfelek igényeinek kielégítése érdekében. A CRM stratégiának figyelembe kell vennie az ügyfelek üzleti igényeit és magatartását, hogy a közértéken alapuló szorosabb kapcsolat épüljön ki a vállalat és az ügyfelek között. (Coltman et al, 2003)

A versenykörnyezet és a versenytársak hatására a vállalatok szükséges és hatékony menedzsmentet építenek, melynek célja nem csupán az ellenőrzés. (Gyenge, Buresch és Kozma, 2013) Manapság nem elegendő a vállalati szintű gondolkodás, mivel az ellátási láncok szervezése és tervezése stratégiai területté vált, a vállalatok jelenléte az ellátási láncban fontos szerepet játszik növekedésükben és terjeszkedésükben. Az ellátási lánc menedzsmentje számos előnyt kínál a lánchoz kapcsolódó vállalatok számára. A szervezeti technikák és a magas szintű koordináció miatt javul a munkamegosztás és a kapacitáskihasználás. (Kozma, 2017)

A kormányzati ügyfélkapcsolatok kezelésének összetettsége

A kormányok számára proiritássá vált a lakossággal való kapcsolat javítása. Gyakran javasolnak különböző adminisztratív gyakorlatokat a polgárokkal való egyeztetés céljából. Ennek ellenére a közigazgatás, amely az egyik legfontosabb szerepe a kormánzatnak, ahol a hatalom gyakorlásának legszemléletesebb területei jelennek meg, gyakran figyelmen kívül hagyják ennek a létfontosságú kapcsolatnak a klasszikus jelentőségét. (Schellong, 2005) Amint azt Blanchard, Hinnant és Wong (1998) állítják, a közszektor adminisztratív elemének filozófiai alapjairól - néhány kivételtől eltekintve - ritkán esik szó. Mindeközben az ország lakosai a közigazgatással, különösen az egészségügyi ágazatban, az oktatásban, az adózásban és más közszolgáltatásokkal foglalkozó szervezetekkel folytatott napi interakció révén megtapasztalják a közpolitikát és a kormányzati struktúra közvetlen hatásait. A közszolgáltatás fejlesztése nem új ötlet. Az *új típusú közigazgatás* kifejezés az 1970-es években jelent meg egy normatív modell formájában, amely a közigazgatás és a közszolgáltatás új típusú szerepére, feladataira és céljaira összpontosított. (Denhardt és Denhardt 2003) Ennek megfelelően az „*ügyfélvezérelt*” kormány felkeltette a köztisztviselők és a kutatók figyelmét. Ugyanakkor, ez az új típusú kormányzás figyelmen kívül hagyta a szolgáltatási folyamatokat és azok célcsoportjait és erőteljes hangsúlyt fektetett a gazdasági ellenőrzés lehetőségeire. (Lenk and Traunmüller 2002) Az 1990-es években a

kormány figyelme egyre inkább a közszolgáltatások ügyfél-megközelítésére irányult. (Swiss 1992, Kaboolian és Kelman: 1993, Barnes: 1995) Eszerint az új *ügyfél-megközelítés típusú kormányzásban* az állampolgár közszolgáltatásokban betöltött szerepe fogyasztóként merül fel, és ez akkoriban sok akadémia vitát indított el. (Carroll: 1995, Hood: 1996 és Box: 1999) Az aggodalmak kapcsán Box (1999) rájött, hogy a polgárookra mint ügyfelekre való tekintéssel a kormány és a polgárok közötti kapcsolat az interaktív politikai elkötelezettségtől egy passzív kereskedelmi tranzakcióvá alakul át. Barnes (1995) ezenkívül azt is állította, hogy hasznos lenne a polgárok számára több lehetőséget kínálni a közszolgáltatások megtapasztalására. A 2000-es években aztán a polgárok közszolgáltatásban betöltött szerepét ismét átgondolták és egy ún. *polgárközpontú megközelítés* vált irányadóvá. Al-Khouri (2012) hangsúlyozta, hogy a polgárok számára a kormánnyal fennálló kapcsolat lelkiismeretes kezelése érdekében a kormány számára legfontosabb feladat a polgárok folyamatosan változó szerepének kezelése.

A magánszektorban az ügyfélkapcsolatok kezelése általában viszonylag egyszerűbb. Konkrétabban fogalmazva: azáltal, hogy a nagyobb vevői elégedettség által vezérelt, magasabb bevételszerzési célra összpontosít, az ügyfél és a magánvállalkozás igényeit bizonyos mértékben egyértelműben meghatározza. Ezért a termékeket vagy szolgáltatásokat úgy tekintik, mint egy szállítási folyamat a vevő felé. Az ügyfélkapcsolat a kormány kötelezettségei és az állampolgár között sokkal komplexebb, itt ugyanis az állampolgárt a kormány részének tekintjük, ugyanakkor ügyfélként is kezeljük. Amint azt Tembo (2012) állítja, maga az *“állampolgár”* kifejezés dinamikus, mivel egy polgár egyszerre több szerepet is betölthet egy társadalomban. Lehet például lakos, alkalmazott és egyben szolgáltató, amelyek önmagukban tartalmazzák a formális és informális interakciók komplex hálózatát. Ez a komplexitás a természetben nemcsak nehéz és gyakorlatilag megoldhatatlan, hanem óriási kihívást is jelent. Különösen ha figyelembe vesszük, hogy a polgárok egyéb kapcsolatokkal, érdekekkel és befolyásoló tényezőkkel is rendelkeznek. (Tembo, 2012) A közszolgáltatásban a kormányzat által a különböző szerepek mellett nyújtott szolgáltatások és az erőteljes igényeket támasztó állampolgárokkal való kapcsolat fokozott elvárásokat támasztanak. Ennek eredményeként a magas igények és elvárások teljesítése, valamint a polgárok közszolgáltatásokkal való elégedettségének biztosítása a kormány számára nagyobb kihívást jelent. Ennek fényében tehát fontos definiálni az állampolgárok pontos szerepét a kapcsolattartás során, hogy a valódi probléma megoldására tudjon koncentrálni a közszféra az ügyfélkapcsolat folyamatában. Ezen felül a közszolgáltatási rendszer egy olyan struktúra, amely magában foglalja a szigorú előírásokat, a régi rendszerek jelenlétét, a politikát, amelynek hatására hosszú válaszadási eljárás alakul ki. A kiterjedt adatgyűjtés folyamata egyre bonyolultabbá válik. Ebben a környezetben kellene a CRM rendszereknek menedzselniük a különböző ügyfélcsatornákat és minél gyorsabban reagálni a megjelenő ügyféligényekre.

Miért alkalmazzon CRM rendszert mégis a közigazgatás?

A kormány hírnevének növelése a CRM révén

Bár a hírnévvel kapcsolatos kutatások nagy része a magánszektorra összpontosult, különösen az üzleti, vállalkozási területeken, ez nem jelenti azt, hogy a hírnév fogalmát ezekre korlátoznák. Amint azt Fombrun (1996) valamint Davies és szerzőtársai (2003) bemutatják, a hírnév számos különféle típusú szervezetnél releváns lehet, sőt akár az országok és az egyének számára is. Hasonló véleményen volt Passow, aki szerzőtársaival (Passow et. al 2005) azonosította a magán- és az állami szektorok közötti hasonlóságokat, amelyekben az állami szektornak van személyzete, jövőképe és stratégiai koncepciója, és erőforrásoktól és támogató magatartástól függ. Ezenkívül a társadalmi szervezetek társadalmi felelőssége jelentősebb, mint a magánszervezeteké. Fombrun (1996) azt állította, hogy egy szervezet jó hírneve képviseli az érdekelt felekkel kialakított egészséges kapcsolatokat. Pontosabban fogalmazva a kutató kifejtette, hogy a szervezet és az ügyfelek közötti kapcsolat minősége formálja a szervezet imázsát, amelyet az ügyfelek elkötelezettsége fejlesztett ki, és hozzájárul a szervezet jó hírnevének kialakításához. Ez az állítás tehát lehetővé teszi a CRM alkalmazásának megfontolását a jó hírnév szempontjából.

A CRM-rendszerek alkalmazását az állami szektorban erőteljes kezdeményezésnek tekintik a kormány és az állampolgárok közelségének erősítése érdekében (Neff és Kvandal, 2001). Heek (2001) hasonlóan gondolkodott, amikor azt állította, hogy a kormány és a polgárok közötti kapcsolat meghaladja a közszolgálat igényeit, és ezt a kapcsolatot új technológiák és stratégiák bevezetésével, valamint a társadalom folyamatos fejlődésével kell ösztönözni. Valójában a közszféra erőfeszítéseket tett arra, hogy ügyfél-központú stratégiákat dolgozzon ki a kormány jó hírnevének javítása és a hagyományos nézet megszüntetése érdekében, miszerint a kormányzati szolgáltatások nem hatékonyak, bürokratikusak és az adófizetők pénzét pazarolja. (Bannister, Remenyi és Batista, 2003)

Megállapítható tehát, hogy a kormány és az állampolgárok közötti kapcsolat javításához erősebb ügyfél-orientációra, jobb stratégiai napi irányításra és működési tevékenységekre, valamint a polgárokkal folytatott hatékonyabb kommunikációra van szükség, különös tekintettel kell az ügyfelek igényeinek és preferenciáinak elismerésére. Ismét hangsúlyozzuk az „*ügyfél*” jelentésének fontosságát, amely magában foglalja a CRM különböző érdekelt feleit: munkavállalók és fogyasztók, amelyekre a vállalati hírnév elmélete nagy hangsúlyt fektet. (Bannister, Remenyi és Batista, 2003) Számos tanulmány készült arról, hogy az ügyfél és a szervezet alkalmazottai közötti közvetlen interakció hogyan befolyásolja az ügyfelek véleményét, elégedettségét, valamint a szervezet külső

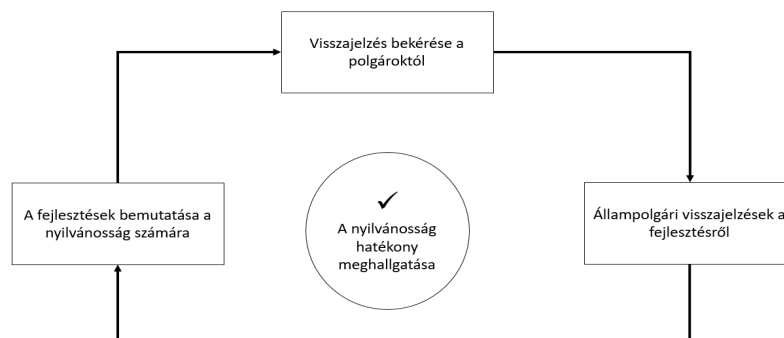
imázsát. Ennek megfelelően Davies és munkatársai (2003) által készített tanulmány szerint pozitív imázs alakulhat ki, ha egy szervezet alkalmazottai, akik közvetlenül az ügyfelekkel állnak kapcsolatban és az ügyfelekkel foglalkoznak, képesek reagálni az ügyfelek igényeire. Ekkor kialakul a bizalom az üzlet vezetésében, vezetőiben. Amint azt Johnson (2000) megemlíti, az információs korban működő szervezetek nemcsak a hatékonyságra összpontosíthatnak, hanem a munkavállalói kapcsolatok kezelését érintő egyéb szempontokra is. Konkrétan, egy innovatív üzleti forma magában foglalja az alkalmazottai felé irányuló üzleti kezdeményezéseket, például a bizalom és nyitottság megteremtését, a részvételt az irányításban valamint a csapatépítés fontosságát.

Tény, hogy a vállalkozás vagy a kormány jó hírnevének fejlesztésében van egy közös szempont, amelyet az üzleti élet minden területén alkalmazni lehet. Ez a fejlesztési stratégiákra való összpontosítás. Az üzleti élet területén a vállalati hírnév menedzsmentje és az ügyfélkapcsolat menedzsmentje olyan két elem, amelyet minden vállalati vezetőnek figyelembe kell vennie a vállalkozás vezetése során. E két menedzsmentterület közös pontja az ügyfélközpontú stratégia kidolgozása. (Bannister, Remenyi és Batista, 2003). Ennek megfelelően ezek a stratégiák arra irányulnak, hogy nemcsak az ügyfelek elégedettségét és lojalitását vagy a pénzügyi teljesítményt javítsák, hanem a szervezeti működési teljesítményt is, és ezáltal szolgálják a pozitív szervezeti imázs kialakítását. Számos korábbi tanulmány meghatározta a vállalati hírnév elméletéből és a CRM szempontjából a jó hírnév kiépítésével kapcsolatos tipikus szempontokat, és összekapcsolta azokat a kormányzati háttérrel. Davies és munkatársai (2003) szerint több érdekelt felet kell a CRM fő alappilléreinek tekinteni. A CRM rendszer az ügyfelek összes interakciós csatornájából áll, és ezeket az adatokat egyesíti az elemzéshez és az egyetlen vevői kép létrehozásához, valamint a csatornák közötti egységes szolgáltatási szint megteremtéséhez. Hangsúlyozták, hogy a CRM nemcsak az „elektronikus” szolgáltatásnyújtásról vagy online interakciókról szól, hiszen a szervezeti képesség javítása független az interakció pontjától. Davies és munkatársai (2003) a szervezet jó hírnevének kiépítésére irányuló többszörös interakciókra és az alkalmazottak elkötelezettségére fókuszáltak, különös tekintettel a kormányzati háttérre. Megállapították, hogy a CRM megoldások támogathatják a kormányokat a hírnév javításában azáltal, hogy lehetővé teszik számukra az ügyfelek nyomon követését a kapcsolattartási csatornák közötti számos interakción keresztül, és lehetővé teszik az összekapcsolt szolgáltatások fejlesztését. Az üzleti rendszerhez hasonlóan a CRM zökkenőmentes koordinációt is biztosíthat a közsférában

Az állampolgári részvétel könnyebbé és hozzáférhetőbbé válik

Andreassen (1994) állítása szerint a közszolgáltatások homogének, amelyekben a piaci szegmensek közötti különbség nem tükröződik. Következésképpen a kormányok számára előnyös lenne, ha a rendszerük megértené és kezelné az ügyfélszegmenseket az ügyfél-elégedettségi szintet befolyásoló tényezők

tekintetében. A CRM technológiája minden bizonnyal segíthet a kormányoknak ennek kezelésében. Ezzel a közigazgatási szervek nagyobb számú polgárral léphetnek kapcsolatba, különféle csoportok vagy szegmensek igényei és preferenciái alapján. Ezen felül Berman (1997) bizonyította, hogy egy kormány jó hírneve javítható azáltal, hogy tisztázza a lakossággal, mit csinál a kormány, és hogyan szolgálja a nyilvánosság érdekeit. Ugyanakkor fontos tényező az ügyfelek bevonása a döntéshozatali folyamatba. A szervezeti teljesítmény javításával növelhető a közvélemény elégedettsége. Berman kifejti, hogy a közszolgáltatásokban a CRM megközelítés alkalmazása, mint például a polgárok meghallgatása céljából létrehozott bemeneti csatornák, javítják a közszolgáltatás minőségét. Ez az operatív rendszer sokkal gyorsabban reagáló és proaktívabb állami szervezetet eredményezne a közösség egészére kiterjedő célok megvalósításában, és lehetővé tenné a polgárok bevonását a közpolitika kialakításába. Kell (1993) tanulmányában ezekre a szempontokra reagált, összpontosítva a polgárok visszajelzéseire, a visszacsatolásra tett lépésekre a fejlesztések javítása érdekében, a fejlesztések eredményeinek közvetlen kommunikáción keresztül történő visszajuttatására a lakosság felé, és a polgárok visszajelzéseinek újbóli fogadására (2. Ábra).



2. Ábra A nyilvánosság hatékony meghallgatása
Forrás: Kell (1993).

Moore (2003) megmutatta, hogy a nyilvános elkötelezettség középpontjában olyan fel nem ismert eszközök állnak, mint az állampolgárok képességei, motivációi, melyek a kormány erőforrásaivá válhatnak. Ezen felül a bizalom kialakulásának azon az érzelmi megfontolásokon kell alapulnia, amelyek szolgálják az egyének érzelmi szükségleteit. (Berman, 1997)

Javítani kell a közszolgáltatás hatékonyságát és feldolgozási idejét

A közszféra érzékenyebbé vált a lakosság igényei, preferenciái és elvárásai felé a szolgáltatás területén. A kormányok számára ez egyfajta prioritás kitűzött céljaik, reformjaik és politikájuk területén. Phala (2007) megemlíti, hogy az állampolgárok ma már elkötelezettek abban, hogy megmutassák választási szempontjaikat. Ennek eredményeként jelentősen átalakult a kormányok szolgáltatási struktúrája. Ebben az értelemben a vezetés olyan fontos elemei, mint a hozzáférés, a válaszadási és kézbesítési sebesség, a szolgáltatás minősége, a konzultáció, a magánélet, a méltósággal és tisztelettel való bánásmód a kormány és az állampolgárok közötti kapcsolat kezelésének alapjává váltak. Ez az ügyfélkapcsolat kezelése a közszférában.

Silva és Batista (2007) szerint a CRM stratégiai és gyakorlati szempontjai vezethetik a szervezeti változást az ügyfelek irányába. A szervezetek módosíthatják vagy megérthetik működési folyamataikat annak érdekében, hogy szélesebb és integrált módon javítsák az ügyfeleknek nyújtott szolgáltatások minőségét. A CRM funkciójának a közszolgáltatásokban alkalmazott általános koncepciója az, hogy a CRM keretbe fogja a rendszereket, ahol az ügyfelekkel folytatott összes interakciós csatorna össze van kapcsolva, hogy a csatornákon keresztül egységes szolgáltatási szintet, valamint egyetlen vevői nézetet biztosítson. (Dean, 2001) A CRM a közelmúltban népszerűvé vált a világ számos országának közszfektorában, különösen a fejlett országokban, például Szingapúrban az Egyesült Arab Emírségekben, az Egyesült Királyságban, és más európai országokban, ahol a CRM alkalmazás az e-kormányzati rendszer egyik kulcseleme lett. Az Európai Bizottság szerint (EC 2017) inspiráló példa volt Olaszországban a szolgáltatásminőség javítása a CRM alkalmazásával. A milánói városi tanács elindított egy új, „*Panasziroda a szolgáltatás minőségéért*” elnevezésű projektet, amely 2015 áprilisában több operatív csatornákkal integrált CRM-et használt fel. Az eredmények szerint a több mint egy éves projekt futása után (2015. április és 2016. augusztus) a polgárok által a rendszerhez benyújtott összesen 33000 információs kérésre rövidebb feldolgozási idővel tudtak válaszolni. Az integrált CRM elérésével a Tervezési és Ellenőrzési Osztály dolgozói kategorizálni tudták a beérkező kérelmeket, panaszokat, majd ezeket továbbadták a megfelelő részlegnek dolgozóinak, hogy azok megfontolhassák a szolgáltatás fejlesztését saját területükön. A projektben részt vett az IT részleg, a CEO iroda, a Kommunikációs Osztály és a Tervezési és Ellenőrzési Osztály és hozzájárultak a panaszok konkrét kereteinek meghatározásához. (EC 2017) A polgárok számára gyors válaszlépések és a közszolgáltatások javítása fémjelezte a megvalósítás sikerességét.

Az egyik legjellemzőbb terület, amelyben a CRM alkalmazása bizonyította hatékonyságát és jelentős mértékben hozzájárult a szolgáltatásnyújtás javításához, az oktatási ágazat, különösen a felsőoktatási intézmények. Manapság a felsőoktatási intézményeket „*emberorientált vállalatoknak*” lehet tekinteni,

amelyek magasan képzett embereket termelnek. (EspoCRM, 2020) Más szavakkal a felsőoktatási intézmények összetett szervezetek, beleértve a különféle érdekelt feleket, például a hallgatókat, a tudományos és nem akadémiai személyzetet, a szabályozó testületeket, a kormányt, más egyetemeket és az árukat, amelyeket a felsőoktatási intézmények ügyfeleiknek nyújtanak, nem kézzelfogható termékek vagy szolgáltatások, hanem a tudás. (Seeman és O'Hara, 2006) Ugyanakkor a Rigo, Pedron, Caldeire és Araujo (2016) által készített, a felsőoktatási intézményekben alkalmazott CRM-et vizsgáló tanulmány szerint az intézmények legfontosabb érdekeltjei határozottan a hallgatók. A felsőoktatási intézmény sikere nagymértékben függ a hallgatók elégedettségétől, amelyben az intézmény és a hallgatók közötti szoros kapcsolat fenntartása kulcsfontosságú az oktatás hatékonyságának és teljesítményének fokozása, valamint az oktatás minőségének javítása szempontjából. Az elmúlt években a világ számos egyeteme implementált CRM rendszert annak érdekében, hogy hatékonyan tudja fejleszteni szolgáltatási minőségét. Seeman és O'Hara (2006) tanulmánya szerint, akik olyan egyetemeket vizsgáltak, ahol CRM rendszert alkalmaztak a hallgatói és oktatói munka támogatására, az általuk vizsgált felsőoktatási intézmények jelentősen javították az egyetemi szolgáltatás minőségét, növelték a hallgatói lojalitást és az elégedettséget az intézményi programokkal, a hallgatóközpontú adatkezeléssel és a folyamatok menedzsmentjének javításával. Több intézmény is visszajelzést adott a CRM rendszer használatával kapcsolatban. A stockholmi közgazdaságtudományi egyetem képviselőjének visszajelzése azt mutatta, hogy a CRM rendszer egyik legnagyobb előnye, hogy segíti az egyetemet abban, hogy összpontosítson a megfelelő toborzási tevékenységekre, és fokozza a kommunikációt mind a leendő, mind a jelenlegi hallgatókkal. Ezért a CRM rendszer használatát nagy előrelépésnek tekintik felvételi folyamatainkban. A Westminster Egyetem már régen alkalmazza a CRM rendszert. Képviselőjük szerint az egyetem jobb felhasználói élményt nyújthat a rendszer segítségével, miközben jobb minőségű adatokat is használhat az egyetem marketing erőfeszítéseire. (Knasys, 2015)

Összefoglalás

A tanulmányban megpróbáltuk feltárni a CRM alkalmazásának lehetőségeit a közszektorban, áttekintettük a témával kapcsolatos jelentősebb szakirodalmat a hagyományos CRM fogalmáról és a kormányzattal kapcsolatos összefüggéseiben vizsgáltuk. Látható, hogy számos tanulmány készült a CRM funkciók lehetőségeinek feltárásáról a közszolgáltatás területén. A kormányzatok mégsem használják ki a CRM-ben rejlő lehetőségeket annak komplexitása miatt. Ez külön figyelmet érdemel a jövőben. Számos kutató megmutatta a magánszektor és a közszféra közötti különbségeket, ami nehézséget okoz a CRM alkalmazásában a közszféra számára. Láthatjuk azonban, hogy az e-kormányzat megjelenése a CRM rendszerek népszerűségét hozza magával, különösen a fejlettebb országokban. Kutatások igazolják, hogy a CRM rendszer használata segíti a kormányzat hírnevének javítását és az állampolgárokkal való kapcsolattartás minőségét. Ezen felül a CRM rendszer elősegíti a polgárok bevonását az operatív folyamatokba

valamint a politikai és egyéb döntéshozatali folyamatokba. A CRM kormányzati szférába való bevezetése azonban továbbra is aggodalomra ad okot éppen a szervezeti különbségek miatt. Ezért a CRM bevezetésének és alkalmazásának hatékonyságát a kormányzati területen további empirikus kutatásokkal és bizonyítékkal kell alátámasztani. Ez a cikk meg kívánja alapozni a későbbi kutatást, mivel úgy gondoljuk, hogy a CRM állami szektorban történő bevezetése egy jelentős kutatási potenciál, amely értékes és jelentős előnyökkel szolgál a tudomány és az innovatív kormányzati gyakorlat számára.

Hivatkozások

- [1] Al-Khouri, A. M. (2012), Customer Relationship Management: Proposed Framework from a Government Perspective, *Journal of Management and Strategy* 3 (4): 34-54.
- [2] Andreassen, T. (1994), Satisfaction, Loyalty and Reputation as Indicators of Customer Orientation in the Public Sector, *International Journal of Public Sector Management*, 7(2): 16.
- [3] Bannister, F., Remenyi, D. and Batista, L. (2020), Potentialities of customer relationship management in the building of government reputation.
- [4] Barnes, M. and Prior, D. (1995), "Spoilt for Choice? How Consumerism can Disempower Public Service Users", *Public Money & Management*: 53-58.
- [5] Berman, E. (1997), Dealing with Cynical Citizens, *Public Administration Review*, 57(2).
- [6] Blanchard, L. A., Hinnant, C. C. and Wong, W. (1998), Market-Based Reforms in Government – Toward a Social Subcontract?, *Administration & Society*, 30 (5): 483-511.
- [7] Box, R. (1999), Running Government like Business: Implications for Public Administration Theory and Practice, *American Review of Public Administration*, 29 (1):19-43.
- [8] Carroll, J. (1995), The Rhetoric of Reform and Political Reality in the National Performance Review, *Public Administration Review*, 55 (3): 302-312.
- [9] Chen, I. J., and Popovich, K. (2003), Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology, *Business Process Management Journal*, 9(5): 672-688.
- [10] Coltman, T., Devinney, T.M., and Midgley, D. (2003), Strategic Drivers and Organizational Impediments to eBusiness Performance: A Latent Class Assessment, AGSM Working Paper Series.
- [11] Crosby, L. (2002), Exploding some myths about customer relationship management, *Managing Service Quality*.

- [12] Cutler, M. and Sterne, J. (2000). E-Metrics: Business Metrics for the New Economy, NetGenesis and Target Marketing.
- [13] Davies, G., Chun, R., da Silva, R. and Roper, S. (2003), Corporate Reputation and Competitiveness, Routledge, London.
- [14] Dowling, G. (2002), Customer Relationship Management in B2C Markets, Often Less is More. *California Management Review*, 44(3): 87-104.
- [15] Eisingerné, B.B., Józsa, L. (2014). Does blood count? Buying decision-making processes in stepfamilies, *Science Journal of Business and Management*, 6: 163-169.
- [16] Eisingerné, B.B., Rámháp, S. (2019), Innovation development methods for small- and medium-sized enterprises based on the trends/requirement of industry 4.0, In: M., Bezpatochnyi (Eds.), *Przeworsk* (pp. 251-274), Lengyelország: WSSG.
- [17] EspoCRM (2020), CRM for Education, available at: <https://www.espocrm.com/industries/education/> (accessed 20 May 2020).
- [18] European Commission (2017), *Quality of Public Administration A Toolbox for Practitioners*, Luxembourg, Publications Office of the European Union.
- [19] Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E., and Reibstein, D. J. (2010), *Marketing metrics: The definitive guide to measuring marketing performance*, Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- [20] Fombrun, C. (1996), *Reputation, Realising Value from the Corporate Image*, Harvard Business School, Cambridge, MA.
- [21] Fox, C. (1996), Reinventing Government as Postmodern Symbolic Politics, *Public Administration Review*, 56 (3): 256-62.
- [22] Frow, P., and Payne, A. (2009), Customer Relationship Management: A Strategic Perspective. *Journal of Business Market Management*, 3(1): 7-27.
- [23] Glazer, R. (1997), Strategy and Structure in Information-intensive Markets: the Relationship between Marketing and IT, *Journal of Market Focused Management*: 65–81.
- [24] Gyenge B., Buresch J., Kozma T. (2013), How to Measure the Efficiency of Management Strategy in Organisational Structure, in: F. Byłok, L. Cichobłaziński (Eds.), *Human Capital and Corporate Responsibility* (pp.60-72), Lengyelország Czeszochowa: Politechniki Czeszochowskiej.
- [25] Heeks, R. (2001), *Understanding e-Governance for Development, i-Government, Working Paper Series, Paper No. 11*, Institute for Development Policy and Management, Manchester.
- [26] Hobby, J. (1999), Looking After the One Who Matters, *Accountancy Age*, 28: 28–30.

- [27] Hood, C. and Peters, G. (2004), The middle Aging of New Public Management: Into the Age of Paradox?, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14 (3): 267-282.
- [28] Johnson, W. (2002), New Behaviors, *Executive Excellence*, 17(9): 16.
- [29] Kell, T. (1993), Negative views undermine public enterprise, *The Public Manager: The New Bureaucrat*, 22 (1).
- [30] King, S. F. (2007), Citizens as customers: Exploring the future of CRM in UK local government. *Government Information Quarterly*, 24(1): 47–63.
- [31] Knasys, M. (2015), The importance of CRM systems in Higher Education, available at: <https://studyportals.com/blog/the-importance-of-customer-relationship-management-crm-systems-in-higher-education/> (accessed 20 May 2020).
- [32] Kozma, T. (2017), Cooperation in The Supply Chain Network. *Forum Scientiae, Economia* 5 (3): 45-58.
- [33] Mendoza, L. E., Marius, A., Perez, M., and Griman, A. C. (2007) Critical success Factors for a Customer Strategy, *Information Software Technology*, 49, 913-945.
- [34] Moore, H. (2003), Building communities: a bottom-up approach, *Public Management*, Vol. 85(1): 30.
- [35] Neff, D. and Kvandal, S. (2001), Connecting Citizens to Government Online, *San Diego Business Journal*, 22 (23): 14.
- [36] Newell, F. (2003), *Why CRM Doesn't Work*, Princeton, New Jersey: Bloomberg Press.
- [37] Pan, S. L., Tan, C. W., and Lim, E. T. K. (2006), Customer relationship management (CRM) in e-government: a relational perspective. *Decision Support Systems*, 42 (1): 237–250.
- [38] Passow, T., Fehlmann, R. and Grahlow, H. (2005), Country reputation – from measurement to management: the case of Liechtenstein, *Corporate Reputation Review*, 7 (4): 309-26.
- [39] Payne, A. (2005), *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*, Great Britain, Butterworth-Heinemann.
- [40] Rigo, G., Pedron, C. D., Caldeira, M., and Araújo, C. C. S. (2016), Crm Adoption In A Higher Education Institution, *Journal of Information Systems and Technology Management*, 13(1): 45-60.
- [41] Roberts-Witt, S. L. (2000), It's the Customer, Stupid!, *PC Magazine*, June 27, IBIZ 6-22.
- [42] Schellong, A. (2005), CRM in the Public Sector: Towards a Conceptual Research Framework: 326-332.

- [43] Silva, R. and Batista, L. (2007), Boosting government reputation through CRM, *International Journal of Public Sector Management*, 20(7): 588–607.
- [44] Siragher, N. (2001). *Carving Jelly: A Managers Reference to Implementing CRM*. High Wycombe, Bucks: Chiltern Publishing International Ltd.
- [45] Seeman, D. E., and O'Hara, M. (2006), Customer relationship management in higher education: Using information systems to improve the student-school relationship, *Campus Wide Information Systems*, 23(1): 24-34.
- [46] Soudagar, R., Iyer, V., and Hildebrand, V. (2011), *The Customer Experience Edge: Technology and Techniques for Delivering an Enduring, Profitable and Positive Experience to Your Customers*, McGraw-Hill.
- [47] Starkey, M., and Woodcock, N. (2002), CRM Systems: Necessary, but not Sufficient. Reap the Benefits of Customer Management. *Journal of Database Marketing*, 9(3): 267-275.
- [48] Stone, M. and Woodcock, N. (2001), Defining CRM and Assessing Its Quality, in Foss, B. and Stone, M. (eds), *Successful Customer Relationship Marketing* (p. 3-20), London: Kogan Page.
- [49] Subban, M., Pillay, P., Bhowan, K. and Raga, K. (2007), Towards Effective Service Delivery via Customer Relationship Management, *Journal of the Centre for the Study of Southern African Literature and Languages* 14(1): 34 – 58.
- [50] Swiss J. (1992), Adapting Total Quality Management (TQM) to Government, *Public Administration Review*, 52: 356-362.
- [51] Tembo, F. (2012), Citizen voice and state accountability: Towards theories of change that embrace contextual dynamics, *Overseas Development Institute*, UK.
- [52] Triki, A., and Zouaoui, F. (2011), Customer Knowledge Management Competencies Role in the CRM Implementation Project, *Journal of Organizational Knowledge Management*, 2011: 1-11.
- [53] Yu, L. (2001), *Successful Customer-Relationship Management*, MIT Sloan Management Review, 42 (4): 81-87.
- [54] Marci K. Sun, Devon Prince: Development Strategy for Mechanical Evaluation Formation, in *Proceedings of 5th International Conference on Industrial Application on Computational Intelligence*, Budapest, Hungary, July 10-13, 1980, pp. 159-165