

Nagy Nikolett

„Az ügyfél nem fél ügy” – a CRM alkalmazásainak lehetősége könyvtári területen

A klasszikus marketingszemlélet ideje lejárt. Ahhoz, hogy egy vállalat, könyvtár az erősödő piaci versenyben talpon tudjon maradni, merőben új szemlélethez kell nyúlnia. Az ügyfélkapcsolat-menedzsment megmutatja, hogyan kezeljük kapcsolatainkat használóinkkal, fogadjuk panaszait, csoportosítsuk őket, hogy tömegesen személyre szabott akciókkal nagyobb profitra tegyünk szert. Minden intézménynek meg kell becsülnie a már meglévő ügyfélkörét, hiszen egy új ügyfél megszerzése nagyobb költséggel jár, mint egy régi megtartása. Sokan gondolhatják most: de mi ebben az új, ez már lerágott csont. Ezelőtt azonban soha nem állt rendelkezésre az az információ- és kommunikációtechnológiai háttér, amelyet a CRM (Customer Relationship Management) integrált információs rendszer nyújt. A cikk a szakirodalom összefoglalásával és gyakorlati példákkal mutatja be a modern ügyfélkapcsolat-kezelést, és lehetséges könyvtári alkalmazását.

Mint az a címből: „az ügyfél nem fél ügy”¹ kiderül, a cikk középpontjában az ügyfél, az ügyfélkapcsolatok kezelése, az ügyfelek felé fordulás áll, amely soha nem volt még olyan időszerű és megkerülhetetlen kérdés, mint napjainkban. A téma fontosságára dr. Kiszl Péter, egyetemi adjunktus (ELTE BTK Informatikai és Könyvtártudományi Intézet, Könyvtártudományi-Informatikai Tanszék) hívta fel a figyelmemet a *Könyvtári és információs menedzsment* kurzusán, akinek ezúton szeretnék köszönetet mondani a biztatásért, átadott tudásért és tapasztalatért.

Nem célokom, hogy kész recepttel szolgáljak a könyvtári területen dolgozóknak arról, miként kell a gyakorlatban bevezetni és alkalmazni egy CRM rendszert, hiszen ehhez sokkal alaposabb kutatásra lenne szükség. Szeretnék azonban gondolkodásra sarkallni egy merőben új eljárás bemutatásával.

Hipotézis

Feltételezem, hogy adaptálni lehet és kell ezt az új, a gazdasági szférában már több mint egy évtizede jelen levő menedzsmenteljárást bármilyen típusú és nagyságú könyvtárban. Ha nem is minden mozzanatát, de a felhasználó-központú gondolkodás megvalósítását mindenképpen. A könyv-

tári rendszerben való megvalósításhoz együttműködésre van szükség, hiszen a sokrétű szakértelmet kívánó feladatok elvégzése komoly kihívást jelent nemcsak a kis könyvtáraknak, hanem a nagy felsőoktatási vagy közművelődési könyvtáraknak is.

A kérdőív

Ahhoz, hogy megállapíthassam, hogyan áll a magyar könyvtárügy az ügyfélkapcsolat-kezeléssel, kérdőíves felmérést végeztem, amely a cikk fejezeteit követve arra keresi a választ, hogyan kezelik a könyvtárak az olvasókról megtudható adatokat, és milyen célra használják őket. Megkérdeztem azt is, hogy milyen csatornákat használnak az olvasókkal, illetve az egymás közötti kommunikációra, hogyan kezelik a panaszos olvasókat, végeznek-e vizsgálatokat az elégedettség mérésére, milyen eszközökkel próbálják elnyerni használóik hűségét. A kérdéssort a <http://www.crmkerdoiv.uw.hu> címen tettem elérhetővé. 2007. február 28-ától 2007. március 14-ig 108 kérdőív érkezett vissza, ebből 105 volt értelmezhető. A válaszadók megoszlása vegyes volt, mind méret, mind könyvtártípus szerint: az ötezer kötet alatti iskolai könyvtártól a nagy felsőoktatási könyvtárakon át a nemzeti könyvtárig. A válaszokból levonható tanulságokat a kérdéseknek megfelelő fejezeteknél tárgyalom,

bővebb kifejtéssel és végkövetkeztetéssel pedig a cikk végén szolgálók.

A CRM

„Első az ügyfél számunkra – mert, ha nem, valaki más számára az lesz.”² A CRM-re, vagyis ügyfélkapcsolat-menedzsmentre különböző forrásokban más és más kifejezéseket találtam: ügyfélkapcsolatok menedzsmentje, ügyfélkapcsolati menedzsment, vevői kapcsolatok menedzsmentje, ügyfélszolgálat-menedzsment, ügyfélkapcsolat-kezelés, ügyfélkapcsolatok vezérelte cégvezetés. Nyelvünkön talán ez utóbbi a legkifejezőbb, és foglalja leginkább magában a CRM lényegét, mégis az ügyfélkapcsolat-menedzsment kifejezés honosodott meg hazánkban.

De mit is takar ez a fogalom valójában? *Mester Csaba*³ – felismerve egy komplex, a CRM minden tevékenységét lefedő meghatározás hiányát – szakirodalmi kutatások eredményeként a következő, modern ügyfélkapcsolat-menedzsment meghatározását a következőképpen írja le: „A CRM egy olyan összvállalati, ügyfélközpontú stratégia, mely a vállalati folyamatokat az ügyféligenyek minél eredményesebb kiszolgálása érdekében integrálja egy, a legmodernebb technológiát képviselő informatikai megoldásba, melynek alapjául egy minden ügyféladatot tartalmazó adattárház szolgál... Az ügyfélkapcsolatok kezelésének kiemelten fontos eleme az emberi tényező.”⁴ Tisztában kell lennünk azzal, hogy a CRM „elsősorban stratégia, viselkedési forma, ügyfélközpontú vállalati működés, és csak másodsorban az informatikai rendszer modulja vagy alkalmazása.”⁵

A CRM története, kialakulása

A CRM újfajta menedzsmenteszköz, amelynek kialakulása hosszú folyamat eredménye. A XX. század elején még a tömegtermelés racionalizálására törekedtek, a siker kulcsa az alacsony költség és a versenyképes ár volt. A hatékony gyártási eljárások és a korszerű üzemszervezési módszerek elterjedésével azonban a helyzet megváltozott, az ár alapján többé nem lehetett különbséget tenni.

Az élesedő versenyben új eszközre volt szükség: ez volt a *marketingszemlélet*. A század közepétől a vállalatok felosztották a piacot, és a megcélzott piaci szegmensben minél nagyobb részesedést igyekeztek elérni azzal, hogy vágyakozást keltettek

termékük iránt. Ez vált a siker kulcsává a 60-as évektől. Az élesedő piaci verseny mindinkább marketingháborúvá alakult át. A kínálatot napjainkban homogenitás jellemzi, azaz a piacon megjelenő termékek/szolgáltatások egyre jobban hasonlítanak egymásra. Ennek fő oka a globalizáció, a piacok kiszélesedése. Ezért erősödött a versenyhelyzet, folyik a harc a vevőkért. A cégek igyekeznek megnyerni, majd hosszú távon megtartani nehezen megszerzett ügyfeleiket. Felértékelődtek a terméket kísérő szolgáltatások, ezek váltak fontossá a vevők számára. Az eladást követő szolgáltatások azonban nem tartottak lépést a vevők igényeivel, ami a csalódott vásárlók elvesztéséhez, bevételkieséshez vezetett. „A jövő már nem azé, aki terméket állít elő, hanem azé, aki többletértéket teremt. A verseny döntő fegyverei: a járulékos szolgáltatások.”⁶ Ráadásul az ügyfelek tájékozottabbak lettek, egyre jobb szolgáltatásra, több törődésre, figyelemre és gyorsabb kiszolgálásra várnak. Új üzleti stratégiára lett szükség, hiszen új játékszabályok bontakoztak ki, amelyek közül az egyik legfontosabb az ügyféllel szembeni bánásmód. Ezek az események hívták életre a „clienting”-et. „A clienting: következetes vevőorientáció és megvalósított vevőközeliség, melynek lényege, hogy egyes vevőkre lebontva legyen képes kielégíteni az igényeket. ... A CRM-ben a clienting sűrítetten jelenik meg, mindezek megvalósításához igénybe veszi a korszerű informatika lehetőségeit, és egyedi szoftvereket készít és használ ügyfélkapcsolatai nyilván- és karbantartására.”⁷

Megkerülhetetlenné vált a CRM bevezetése, hiszen érdekünkben áll a vevőkről minél szélesebb körű információk megszerzése, rendszerezése. Az ipari társadalom napjainkra információs társadalommá alakult, amelyben kulcsfontosságúvá vált, hogy minél több adattal rendelkezünk ügyfeleinkről és a versenytársakról. „Az információ hatalma lesz a holnap gazdasága, amely fel fogja váltani a pénz hatalmát. ... A jövő bankját tudásbanknak, nem pedig pénzügyintézetnek hívják”⁸ A CRM alapjait *Don Peppers* és *Martha Rogers* fektette le könyveiben. A kifejezés az amerikai *Gartner Group* révén került a köztudatba a 90-es évek közepén, igaz akkor még csak egy szoftvert jelentett.

CRM kontra marketingszemlélet

Lejárt a marketing ideje: „A jövő ügyfele kapcsolatokat akar. Valaki akar lenni, akit név szerint ismernek... Azt akarja, hogy ... felismerjék és ő is részt akar venni a cég alakításában.”⁹ Ezért a vál-

lalatoknál olyan módszer, eszköz iránt bontakozott ki igény, amelynek segítségével a vállalati kultúrában és a munkafolyamatokban is középpontba kerül az ügyfélkapcsolatok kezelése.

Ben McConnell és Jackie Huba arról számolnak be, hogy az 1960-as években bevezetett, a 4 P-re (product, price, place, promotion) alapuló, elsősorban a személyes eladásról szóló „őseembermarketing” ideje lejárt. „Őseembermarketing – vadászni egy véletlenszerűen kiválasztott vadászmezőn és leütni azt, akit el tudunk kapni.”¹⁰ Egy átlagember naponta több mint 3000 reklámüzenetnek van kitéve (óránként 188-nak, percenként háromnak). Ez védekezésre készíti az embert, aminek következtében nem figyel már oda a hirdetésekre, és nem hisz el már mindent a reklámoknak. Persze egy vállalatnak „egy új ügyfelet megfogni szexi, hasonlóan ahhoz, mint amikor az őseember megöl egy gazellát a prérin. Egy meglévő ügyfél megtartása pedig kemény munka, mogyorók és bogycsütyűgyűjtéséhez, és a kert-műveléséhez hasonló.”¹¹ Az őseembermarketingtől való eltávolodáshoz szemléletváltásra lesz szükség. Meg kell értenünk, hogy a mai fogyasztó a reklámot tukmálásnak tekinti; helyette, vonzódást kell elérni. A hangsúlyt a befolyásolásra a kapcsolatteremtésre kell áthelyezni. Meg kell értenünk, hogy az eddig jól működő marketingfogások helyett a vevőismereten alapuló, egyedi ajánlatokkal eléghetjük ki használóink változatos és folyamatosan változó igényeit. Ehhez pedig gyökeres szemléletváltásra van szükség a vevőkapcsolatban is, hiszen a jövő ügyfele nem állja meg a helyét nyilvánosan lejáratni azt a szolgáltatót, aki nem bánt vele megfelelően. Fórumok jönnek létre a fogyasztók becsapásának bemutatására.

A CRM célja, lényege

A CRM elsődleges célja, hogy a korunk piacán versenyző vállalkozás előnyt tudjon elérni, melyet a teljes szervezetre kiterjedő ügyfélközpontú szemlélettel tud megvalósítani. Korábban csak a gyártási folyamat minősége számított, ma a szolgáltatás, az ügyfél kiszolgálásának magasabb minősége a fontos. Előtérbe került az ügyfél, felértékelődött az ügyfélismeret. Az egyre standardizáltabb termékvilágban a fogyasztói igények minél pontosabb „belövésével” és kielégítésével érhetünk el elsőbbséget. El kell érni, hogy ügyfeleink „maradjanak családi, közeli kapcsolatban.”¹² Ehhez meg kell tudnunk tartani őket, csökkenteni kell a lemorzsolódást, minél hosszabb ügyféléletciklust, és hosszú távon lojális klientúrát kell kialakítani.

A CRM további fontos feladatai: új ügyfelek felkutatása, megszerzése, az ügyfélmegszerzés költségének leszorítása, a leendő ügyfél életciklusának és ügyfélértékének felbecsülése, az ügyfelek lojálisításának növelése.

Don Peppers és Martha Rogers kidolgoztak egy négylépcsős, személyre szabott marketingmodellt, amely leírja a CRM feladatait:

- Határozzuk meg meglévő és lehetséges vásárlóinkat (építsünk gazdag vevőadatbázist)!
- Csoportosítsuk őket szükségleteik és a vállalatnak jelentett értékeik alapján!
- Kommunikáljunk a fogyasztókkal, hogy jobban megismerhessük egyéni igényeiket, és szorosabb kapcsolatokat tudjunk kiépíteni!
- A termékeket, szolgáltatásokat és üzeneteket igazítsuk az egyes vevőkhöz!¹³

De nézzük, hogyan működik mindez a gyakorlatban!

Ügyfélkapcsolatok kezelése

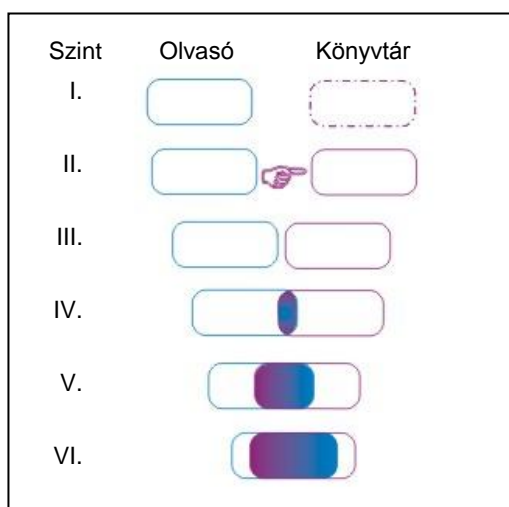
Mindenki ügyfelünk, aki a munkánk eredményét felhasználja. *Külső* ügyfelek a szolgáltatás végső felhasználói (olvasóink, használóink), ügynökök, szállítók, *belső*k pedig a munkatársak. Ügyfeleinknek elvárásaik vannak: *Erdei Magdolna* 2000 áprilisában készített felmérése szerint a magyar ügyfelek a következőket várják el a szolgáltatásoktól (fontossági sorrendben): udvariasság, elérhetőség, megbízhatóság, reklamációkezelés, számlaérthetőség, szakértelem, együttgondolkodás, gyors reagálás, megértés, minőség.¹⁴ Ezeknek meg kell felelnünk, mivel az ügyfél az intézmény egyetlen igazi profitközpontja.

Ügyfélkapcsolat „minden, ami az ügyfél és a cég közötti tevékenységet átfogja. Amitől az ügyfél úgy érzi: emberszámba veszik. Az ügyfélkapcsolati életciklus a termék/szolgáltatás bevezetésétől az értékelésen és értékesítésen keresztül az ügyfél megtartásáig magában foglal minden mozzanatot. ... a teljes folyamat jelenti az ügyfélkapcsolati tevékenységet.”¹⁵

Az ügyfélkapcsolat fejlődésének szintjei

Az emberi kapcsolatok kialakulásának különböző szintjei, fokozatai léteznek. Ez természetesen kivethető az ügyfélkapcsolatokra is, ezeket meg kell értenünk ahhoz, hogy kezelni tudjuk őket. *Erdei Magdolna Joseph P. Forgas* „A társas érintkezés pszichológiája” című munkája nyomán megalkotta

a vállalat és az ügyfél közötti kapcsolatok fejlődési sémáját, amely a könyvtár és az olvasó közötti kötelék kialakulásának bemutatására kivetítve az 1. ábrán látható.



1. ábra Az olvasó és a könyvtár közötti kapcsolat fejlődési szintjei

A kapcsolat fejlődésének első szintjét a kapcsolat teljes hiánya jellemzi. Sok olyan intézmény és ember van, akik nem tudnak egymás létezéséről, nincs közöttük semmilyen kapcsolat, és lehet, hogy soha nem is alakul ki. Megtörténhet azonban, hogy az egyén egyszer csak felfigyel a könyvtár egyik plakátjára, illetve előfordulhat, hogy a könyvtár olyan akciót tervez egy eddig meg nem célzott piaci szegmensnek, amelybe az egyén is beletartozik, vagyis eléri az egyoldalú megszólítások szintjét. Bár ezt a (II.) szintet az egyoldalúság jellemzi, mégis ez az alapja az egyén olvasóvá, az intézmény szolgáltatóvá válásának. Ezután további információkat gyűjtenek egymásról, és a külső jegyek alapján mérlegelik az akció folytatását vagy megszakítását (III. szint). Majd belső jellemzők alapján is elfogadják egymást, feltárják igényeiket, elképzeléseiket. Ezen a szinten jön létre a szerződés, amely az egymás befolyásolásának eredménye, például az olvasó – a szabályzatot elfogadva – beiratkozik a könyvtárba (IV. szint). A kapcsolat fejlődése itt nem ér véget, következik az ötödik szint, ahol kialakul a bizalom és a kölcsönös megbecsülés, de csak akkor, ha a szolgáltatás létrejöttének idejére a kapcsolat pozitív változáson megy át. Az utolsó szinten a kapcsolat kiteljesedik, eléri a tartós elkötelezettség szintjét. Ebből az állapotból csak megrázó, katartikus élmény mozdíthatja ki a feleket. Itt már kijár a különleges bánásmód, a VIP ügyfél-kategória. Az ügyfélmegtartást célzó

tevékenységek ezt a szintet próbálják elérni. Célnk tehát, hogy az ügyfélkapcsolatok fejlődésének hatodik szintjét elérjük, hogy olvasóink hűséges és elkötelezett „híveinkké” váljanak.

Ügyfélmegtartás

Egyes szervezetek figyelmét annyira leköti az új ügyfelek keresése, hogy megfeledkeznek azokról, akik egyszer már igénybe vették szolgáltatásaikat. Pedig köztudottan szívesebben vásárol újra az az ügyfél, aki már ismeri termékeinket/szolgáltatásainkat, és elégedett volt velük. Egyrészt alapvető gazdasági érdekünk minél hosszabb ügyfél-életciklus és hosszú távon lojális klientúra kialakítása, másrészt bizonyított tény, hogy egy régi vevő megtartása lényegesen kevesebb anyagi és szellemi ráfordítást igényel, mint egy ismeretlen új megnyerése.

Könyvtáraknál alapvetőnek tartom, hogy mindenkiről, aki betér hozzánk, legyen valamilyen ismeretünk, mert csak így tudjuk ápolni az ügyfélkapcsolatokat. A kérdőívre válaszoló könyvtárak e téren nem mutatnak túl jó képet. Sajnos a megkérdezettek 71%-a semmilyen adatot nem rögzít a be nem iratkozó látogatókról, pedig fontos lenne, hogy mindenkiről legyenek információink, még ha csak egy kiállítás megtekintésére érkeztek is. Előfordulhat az is, hogy valaki rendszeresen igénybe veszi egy olyan szolgáltatásunkat, amelyhez nem kell beiratkoznia a könyvtárba, hanem elég napijegyet, látogatójegyet vásárolnia. Az el nem kért adatok hiánya miatt azonban nem tudjuk nyomon követni, így ügyfélmegtartó tevékenységet sem tudunk felé kifejteni. Pedig aki egyszer már bejött a könyvtárba, annak könnyebb egy újabb szolgáltatásunkat felajánlani.

Az ügyféligények minél teljesebb ismerete a tartós kapcsolat egyik alappillére. A ma embere gyorsan változtat szokásain, nézetein, ezért elengedhetetlen e változások állandó nyomon követése. Felértékelődtek az úgynevezett „follow-up” szolgáltatások, azaz az értékesítés utáni tevékenységek. Német felmérések szerint a törzsvevőkör cégelhagyásának oka 50%-ban az eladás utáni szolgáltatás hiányára vezethető vissza. Tudatosítanunk kell, hogy szerepünk nem zárult le az eladás pillanatában; szükség van az ügyfelek elégedettségének és panaszainak rendszeres vizsgálatára, hiszen csak az elégedett ügyfél vásárol újra, ezért elengedhetetlen az ügyfél-elégedettség kialakítása és fenntartása. Az ügyfél partnerkapcsolatot akar, amely kölcsönös bizalomra és megértésre épül. A biza-

lom kialakulása hosszú folyamat, elvesztése azonban gyorsan bekövetkezhet, és azt már nagyon nehéz visszaszerezni.

Vevőorientáció

A *vevőorientáció* tudatos vevő felé fordulást jelent. A cég egész tevékenységét alá kell rendelni ennek a célnak, hogy megismerje vevőit, feltárja igényeiket, megoldásokat kínáljon azok kielégítésére, felkeltse vevői érdeklődését kínálata és tevékenysége iránt. Folyamatosan figyelni kell a vevői változásokat, ezekre gyorsan kell reagálni, gyorsabban, mint ahogy versenytársaink teszik. Nem szabad megengedni, hogy az ügyfélközpontúság csak „felvett póz” legyen, mert azt a vevő megérzi. Tapasztaltam, hogy bár sok könyvtár filozófiájában szerepel az olvasó felé fordulás, tevékenységüket mégsem rendelik ez alá, egyes tetteik ellentmondásban állnak vele. Sokaknak fontosabb a régióban betöltött szerep, a társadalmi elismertség, mint az elégedett használó.

Éreztetnünk kell olvasóinkkal, hogy fontosak nekünk. Mindenki szeretné magát fontosnak érezni: használjuk a nevét, szólítsuk keresztnévén. Használónk bennfentes akar lenni, ezért ki kell kérni a tanácsát, meg kell becsülni, meg kell lepni, elnézést kell kérni tőle, meg kell hallgatni. Gondoljunk arra, hogy milyen „jó érzés mindenhol fontosnak érezni magunkat, jó érzés, ha azonnal el tudjuk intézni ügyeinket kedves ismerősökkel, barátta alakul kapcsolattartókkal.”¹⁶ Küldjünk születésnapi üdvözlőt, hírlevelet. Tegyük speciális ajánlatot a beiratkozás évfordulóján.

A lemorzsolódás, és elemzése

A sok egyforma szolgáltatást nyújtó intézmény jelenléte, a szolgáltatók hanyag magatartása következtében az ügyfelek könnyen váltanak a cégek között. 2002-ben az egyik nagy mobilszolgáltatótól ügyfeleik 14%-a vándorolt el. Szakértők szerint a mobilpiacon az lesz a győztes, aki először nyúl a *lemorzsolódás-elemzés* eszközéhez (churn-elemzés), mert ma már azon van a hangsúly, ki tudja megtartani drágán megszerzett, és a teljes életciklusra vetítve magas értékű ügyfeleit.

Tapasztalatom és az adatbázisunkban végzett kutatás alapján megállapíthatom, hogy diákolvasóink a gimnázium, vagy főiskola elvégzése után nem térnek be többé hozzánk. Megfelelő szoftverek segítségével hasonló szabályszerűségeket fedezhetünk fel a demográfiai és tranzakciós ada-

tok között. Az előrejelzés olyan valószínűség, amely arról árulkodik, mekkora eséllyel morzsolódik le egy bizonyos olvasó. Tudom, hogy ez komoly informatikai szaktudást igényel, amellyel még kevés könyvtár rendelkezik. Megoldást csak egy központi fejlesztésű, adatbányászattal felszerelt program jelenthet, amelyet csak telepíteni kell meglévő rendszerünkre. Cél, hogy a használókról megtudható adatok alapján nyomon követhessük az elszivárgókat, és ezzel megakadályozzuk további felhasználók elvesztését. „A múltban történt eseményekből következtethetünk a jövőre, előre jelezhetjük adatbányászati modellek segítségével az ügyfél várható viselkedését.”¹⁷

Hogyan csökkentjük az elpártoló ügyfelek arányát? *Kotler* és *Keller* erre egy ötlépcsős modellt vázol fel:¹⁸

1. Meg kell állapítani a vevőmegtartás arányát. Például, hogy adott intervallumban olvasóink hány százaléka hosszabbítja meg tagságát, és hány nem.
2. Fel kell tárni a lemorzsolódás okait, meg kell határozni, mely ügyfeleket lehetne jobban menedzselni.
3. Mekkora haszontól esünk el, ha elveszítünk egy ügyfelet?
4. Mennyibe kerülne, ha csökkentenénk a lemorzsolódás arányát: ha az elveszített haszon magasabb, mint amennyi a megtartására fordított összeg, akkor érdemes költenünk (küldhetünk például ajánló jegyzéket a lemorzsolódott olvasót érdeklő témakörben).
5. Semmi sem lehet fontosabb, mint a vevőkre való odafigyelés!

Az értékes, elvándorolni kívánó olvasót egy jól időzített, testre szabott ajánlattal könnyen meg lehet tartani. A lemorzsolódás okait alaposan meg kell vizsgálni, elhárításának módszerét be kell építeni a napi ügyfélkapcsolati tevékenységbe, hogy ne kövessük el újra ugyanazt a hibát. Az elpártolás csökkentésének egyik legjobb módja, ha ügyfeleink elégedettek szolgáltatásainkkal.

Ügyfélelégedettség

A hosszú távú, gyümölcsöző kapcsolat titka, ha ismerjük olvasóink véleményét szolgáltatásainkról. Ők tudják, hol a gyenge láncszem, csak hallgassunk rájuk. Bár nem kellemes a hibákkal szembe-sülni, de megéri. A sikeres ügyfélkapcsolathoz képesnek kell lenni az elvárások helyes értelmezésére, megértésére és előrelátására. A használó elégedettségéből az intézmény haszna: biztosabb

piaci jelenlét, kiszámíthatóbb kereslet, jobb hírnév, belső hangulatjavulás. Az elégedett látogató minden más propagandaeszköznél hatásosabban terjeszti a könyvtár jó hírét, kedvező képét. Elégedett az ügyfél, ha alapvetően azt kapja, amit elvárt. Hiányérzete nincs, újravásárlási hajlandósága magas, aktív változtatási igénye nem merül fel. Az elégedettség jellemzői: relatív, célcsoportfüggő, csak az adott pillanatban értelmezhető, állandóan változik, nagyban függ a társadalmi környezettől.¹⁹

Az elégedett vevő általában hosszabb ideig lojális marad, többet vásárol, pozitívan beszél másoknak vállalatunkról, kevesebb figyelmet fordít a rivális márkákra, kevésbé érzékeny, ötletet ad új termékekre, olcsóbban szolgálható ki a rutinnak köszönhetően. Az elégedett ügyfél további előnyei: a munkatársakat kevesebb stressz éri, több és jobb munkát végeznek, ez több elégedett ügyfélhez vezet, ami további piaci előnnyel párosul. Ezt a körforgásméleletet *Schleisinger* és *Heskett* vezette be. 1991-ben kimutatták, hogy az elégedett ügyfelek hajlandók magasabb árat fizetni, ami magasabb bért jelent a dolgozóknak (sajnos ez hazánkban, a közalkalmazotti szférában nem igazán működik), és javítja a munkamorált, amely hozzájárul az ügyfelek elégedetté válásához. „Ha elégedett az ügyfél, az sok mindent „húz” magával, azaz a spirál elindul felfelé.”²⁰

Az elégedettség mérése

Az elégedettség mérése lehetővé teszi, hogy az intézmények folyamatosan javítsák tevékenységeiket, mivel rendszeres visszajelzést kaphatnak a meghatározó használók véleményéről, kívánságairól, elvárásairól, és a változások fogadtatásáról. Fontos kérdés, hogy az olvasó ajánlaná-e a szolgáltatást ismerősének, ami attól függ, hogyan bának vele a frontvonalbeliek. Felmérésemben megkérdeztem azt is, milyen sűrűn mérik a könyvtárak használói elégedettségét. A válaszadók 25%-a sűrűn, 26%-a viszont soha (1. táblázat).

1. táblázat

A könyvtárak elégedettségi méréseinek gyakorisága

Soha	Ritkán	Két- évente	Évente	Fél- évente	Folya- matosan	Nem válaszolt
27	37	14	11	3	12	1

Az elégedettségmérés adatainak feldolgozásával javíthatunk hibásan működő folyamatainkon, növeljük az ügyfelek elégedettségi szintjét, amelyek

ügyfélmegtartó ereje van. A leggyakrabban elkövetett hiba, hogy elvégezzük a mérést, de nem beszéljük meg az eredményeket, és nem történik változás. Pedig egy ilyen vizsgálat drága ahhoz, hogy ne építsük be tevékenységeinkbe a megismert elvárásokat.

Ügyfélhűség

Mi a különbség az *elégedett* és a *hűséges* ügyfél között? Az elégedett nem biztos, hogy hűséges is, a hűséges nem biztos, hogy mindig elégedett, mégis kevesebb hajlandóságot mutat az elvándorlásra, ha hibázunk vele szemben. A kihívást nem feltétlenül a vevők elégedettségének elérése jelenti, hanem az, hogy a látogatók boldog és hűséges használókká váljanak.

A hűséges ügyfél ismeri a céget:

- figyelemmel kíséri tevékenységét;
- „aktív” a céggel kapcsolatban;
- ajánlja ismerőseinek;
- kisebb rossz tapasztalatai ellenére sem pártol el a cégtől;
- örömmel veszi a cég kapcsolatkezdeményezéseit;
- egy új termék megvásárlásánál a konkurencia választékának mérlegelése nélkül választ;
- hajlandó referenciát nyújtani, ajánlani másoknak a szervezetet;
- a termék használata során javaslatokat tesz a fejlesztésre, új termék, új verzió gyártására.

A hűséges ügyfél nyújtotta előnyök: állandó kereslet, potenciális információs bázis, „ingyen reklám”.²¹

A hűséges ügyfelek alkotják azt az alapot, amely lehetővé teszi a cég biztonságos működését, fejlődését. Rejtett tartalékokat fedezhetünk fel bennük: potenciális befektetőink, szponzoraink lehetnek, felajánlhatják adójuk 1%-át.

A lojalitást több tényező befolyásolja:

- A tudás, ismeret a szervezetről, az iparágról, a termékekről, és használóinkról.
- A személyre szabott értékek létrehozása.
- Az ügyfél elvárásainak megérzése: ügyfélszolgálati megelőző probléma-elhárítás, új igények feltárása.
- Állandó párbeszéd a használókkal: javítani kell a szervezetről adott információk részletességét és minőségét, gyűjteni kell a vásárlói adatokat, a kommunikáció minél magasabb szintjének eléréséhez.

- Pozitív élmény nyújtása: minden alkalmazott egységes nézetet képviseljen az ügyfél tranzakcióiról.²²

Hűségprogramok

Hogyan növelhető a vásárlói hűség? Kézzel fogható előnyöket kell biztosítani „vásárlási melléktermék” gyanánt, vagyis a hűségért hűségprogramok keretében ajándékot, jutalmat kell adni. Ezek az ösztönzők arra készítetik a fogyasztókat, hogy adott céghez, termékhez hűségesse váljanak, illetve képessé teszik az intézményt arra, hogy alakítani tudja a fogyasztói magatartást. A programok több változata ismert. Kedvezményeket nyújtó hűségkártya (bizonyos arányú kedvezményre jogosít) és pontgyűjtő programok. Szolgáltatáson alapuló a személyre szabott árazás (a vevő különlegesnek érzi magát, mert ingyen fogyaszthat valamit, pl. kávéutalványt kap). Kaphat hűségpontot minden felfedezett hiba után, ez ösztönzi az ügyfelet észrevételeinek jelzésére. A legtöbb vállalat ott követi el a legnagyobb hibát, hogy az ilyenkor megszerzett fogyasztói adatokat nem kapcsolja szorosan össze a CRM tevékenységgel.

A megkérdezett könyvtárak 16%-a él valamilyen hűségprogrammal. Közülük 11 nyújt kedvezményt a hűséges olvasóknak, öten pedig egyéni módszereket alkalmaznak: a megbízható olvasó olyan dokumentumot kap meg, amelyet más nem; van, aki jubileumi könyv- és tárgyjutalmat ajándékozik. Egy iskolai könyvtár a régi diákoknak nyújt extra szolgáltatást. Egy válaszadó arról számolt be, hogy minden évben kiosztja a törzsolvasói díjat; az adott évben beiratkozott legidősebb és legfiatalabb olvasót pedig könyvajándékkal jutalmazza; és minden évben valakit örökös tagnak választ. Ezek mindegyike lojalitást elősegítő akció, amely tanulságos, követendő, nem kerül sokba, vagy semmibe, de a haszna biztosan több, mint a költségvonzata. Miért ne készíthetnénk például a szolgáltatásainkat már húsz éve igénybevevő olvasóinknak egy tipográfiaiilag elkülönülő törzsolvasói jegyet, ezzel megköszönve, hogy lojálisak hozzánk. Egyszerű és költségkímélő módja ez annak, hogy elégedett olvasóból, lenyűgözött, ügyfél-evangelista olvasót formáljunk.

Ügyfél-evangelisták

„Egy *ügyfél-evangelista* nemcsak rendszeres vevőnk, de kényszerrel is érez arra, hogy azt másoknak is elmondja. ... Kik azok? Néhány ismertető jegyük: szenvedélyesen ajánlják cégünket... Hisz-

nek a cégben és személyzetében. Úgy vásárolják ... szolgáltatásainkat, mintha ajándék lenne. Kérés nélkül dicsérnek, vagy fejlesztéseket javasolnak. Megbocsátják ... a botlásokat. ... A marketing új világában ... az ideális forgatókönyv: valakit helyettünk már ügyféllé tették jóval az előtt, hogy az átadta volna nekünk a hitelkártyáját. ... Ügyfél-evangelistává formálás és az élőszo-programok ... lényegesen kevesebbe kerülnek, mint a tömeg-média.”²³ Az idézet ismét McConnell-től és Hubától származik híres kiáltványukból. Hat alaptételt említenek, amelyek segítenek abban, hogy ügyfeleinket evangelistává tegyünk.

1. *Ügyfél plusz-delta*: folyamatosan gyűjteni kell az ügyfél visszajelzéseit.
2. *Napsterizáld a tudásodat!*²⁴ Ha szabadon megosztjuk az ismereteinket másokkal, megnöveljük az ismeretek érzékelt és tényleges értékét azzal, hogy hozzáférhetővé tesszük őket. Készítsünk róluk statisztikákat, fotókat! Tudás, információ megosztása például, ha betekintést engedünk egy készülő könyvbe, mert szóbeszéd tárgya lesz. Mi könyvtárosok például, megtaníthatjuk olvasóinkat a keresési technikákra – ettől nem válunk számukra feleslegessé.
3. *Indítsd el a pezsgést!* Az ügyfél-evangelisták gyakran információfüggők, nyissunk nekik kiskapukat, hogy az új termékeket kipróbálhassák!
4. *Alakíts közösséget!* Szervezz találkozót a hasonló gondolkodású ügyfeleknek!
5. *Szervezz kóstolókat!*
6. *Teremts „ügyet”!* A jól definiált „ügy” erős érzelmi kötődést hoz létre.

Minden intézménynek megvannak a maga ügyfél-evangelistái, csak észre kell vennünk őket. (Könyvtárunk egyik olvasója nőnapra egy szál sárga rózsát ajándékozott minden női dolgozónak. Egy gyakorlatos hallgatónk pedig megkapó cikket írt rólunk a helyi lapban, melyben dicsért minket.)

Ügyfélpanasz – reklamáció

Sajnos nem minden olvasónk lehet evangelista, sőt sokkal többen vannak azok, akik elégedetlenek velünk. Az ügyfélmegtartásnak két alapvető törvénye van: az első az *ügyfélpanasz gyors kezelése*, a hiba okának megszüntetése, a második a *személyes kapcsolattartás*: a szolgáltató személyes megjelenése: képes a kapcsolat irányítására, kölcsönös megértésre.

Nézzük először az első törvényt! A reklamációkezelés, a problémák megoldása, alapvetően meg-

határozza a vevők elégedettségét. 27 elégedetlen olvasóból csak egy tesz panaszt, a többiek – legjobb esetben – nem jönnek többé hozzánk. Az emberek többsége nem szereti a reklamációt, a munkáját, cégét ért kritikát, hajlamos azt zaklatás-ként tekinteni. A reklamálás azonban elidegeníthetetlen ügyféljog, nem kellemetlenkedés, még kevésbé jellemhiba. A panasz kódolt üzenet, a panaszkodó lelke mélyén abban bízunk, hogy ki fogjuk javítani a hibát, amit érzékelt.²⁵

A reklamáció az ügyfél ingyenes és önkéntes segítsége, hiszen a reklamáció tünet, az ügyfél-elégedettség tünete (hasznosabb, értékesebb, megbízhatóbb, mint a drága piackutatás, vagy a próbavásárlás), ezért elemi érdekünk a visszajelzés megkönnyítése, valamint a fejlesztés érdekében a cégünk számára nélkülözhetetlen információk összegyűjtése, feldolgozása, hasznosítása.²⁶ A 3M Company állítása szerint a termékfejlesztési ötleteik több mint kétharmada a vevők panaszainak meghallgatásából származik.

Az emberek rossz tapasztalataikat sokkal több ismerősnek mesélik el, mint a jót, ráadásul jóval nagyobb szenvedéllyel. A rossz hír futótűzként terjed, mert könnyebben hisznek neki. Aki nem panaszodik, nem bízunk abban, hogy meg tudják/akarják oldani problémáját, és elmegy más szolgáltatóhoz. Nem az okoz bajt, ha ügyfeleink reklamálnak, hanem az, ha elégedetlenek velünk. Minél több észrevételt ismerünk, értünk meg, annál több lehetőséget találhatunk a reklamálók által kifogásoltak kijavítására. A lehető legtöbb ügyfél véleményének (panaszának) felhasználásával javítsunk szolgáltatásaink minőségén!

A reklamáció nem csökken

Ne számítsunk a panaszok csökkenésére! Miért ne? Minél jobban dolgozunk, minél magasabb színvonalú szolgáltatást nyújtunk, ügyfeleink annál igényesebbé válnak, szóvá teszik az egyre apróbb, jelentéktelen hibákat is – ezzel bővítik állandó fejlődésünk információs bázisát. Sajnos sokan választanak reklamációcsökkentő stratégiát. A cégvezetők még mindig hajlamosak azt hinni, minél jobb minőségű az áru, annál elégedettebb az ügyfél, tehát az a jó, ha nem reklamál. Azt a munkatársat értékelik, aki leghamarabb elbánik a panaszossal. A munkatársak ezért titkolják, kozmetikázzák a statisztikákat.

Ne próbáljuk meg elkerülni a panaszokat, sok értékes információt rejtenek, inkább bízassunk a

panaszkodásra, hogy ne a lábával szavazzon az ügyfél, mint a legtöbben. Nagyobb százalékban szakítanak az üzlettel azok, akik panaszkodás nélkül távoztak, mint azok, akik panaszukkal az intézményhez fordultak. Helyezzünk ki felbélyegzett, megcímezett borítékokat; ingyenesen hívható telefonszámot; ügyfélszolgálati pultot; lépünk kapcsolatba az ügyféllel vásárlás után, tegyünk ajánlatot visszafizetésre, ha nem elégedett.

A helyes reklamációkezelés

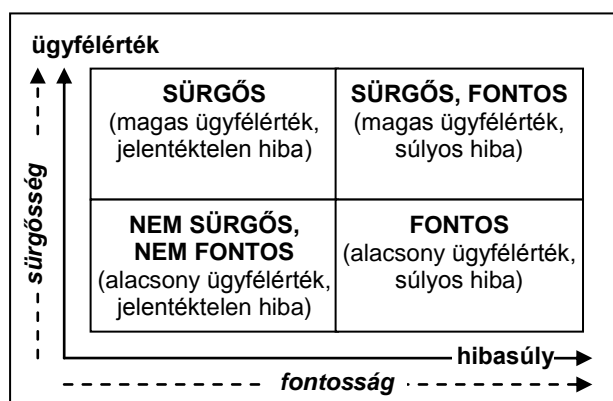
A panasz a menedzsment értékes eszköze lehet. Minden eszközzel éreztetni kell, hogy az ügyfél panasa az intézmény számára nem terhes, sőt kívánatos. Minél több csatornán érkehetnek a könyvtárlátogatók panaszai, annál jobb. Indítsunk blogot, fórumot, írjuk meg a helyi lapban, hogy milyen panaszok érkeztek, és hogyan orvosolták őket! A Würzburgi Városi Könyvtár gyűjtőládájába havi 60, interneten havi 20 észrevétel érkezik. Ebből 26% kritika, 44% javaslat, 30% dicséret. Ha nem teremtünk lehetőséget, a dicséreteket sem kapjuk meg.²⁷

A reklamáló vevők 54-70%-a vásárol újra a szervezettől, ha panaszuk megoldódik. A szám a megdöbbentő 95%-ot is elérheti, ha a vevő úgy érzi, panaszát gyorsan megoldották, s erről átlagosan öt embernek be is számol. „A negatív helyzetek pozitív megoldása bizalmat kelt, gyakran jobb megítélés alá esik, mint az eleve problémamentes”²⁸ (ez persze nem jelenti azt, hogy problémát kell generálni). Kinek van igaza? „A vevőnek mindig igaza van” szólás nem mindig érvényes, de „...az igazság nem gazdasági, és még kevésbé ügyfélpanasz-kezelési kategória!” Jogos a panasz, ha az ügyfél nem azt kapta, amit ígértünk. A *Polgári Törvénykönyv* kimondja: „Aki másnak jogellenesen kárt okoz, köteles azt megtéríteni”. A vállalati jogászok azt javasolják, hogy „a reklamáló ügyfélnek érdemes azonnal és önként felajánlani mindent, amit egy perben úgyis megítélnének neki”.

Megalapozatlan az ügyfélpanasz, ha az ügyfél nem azt kapta ugyan, amit várt, de maradéktalanul megkapta, amit ígértünk. A legtöbb megalapozatlannak ítélt ügyfélpanaszt nem az ügyfelek „butasága” vagy „telhetetlensége” okozza, hanem a termék, szolgáltatás előnyeit eltúlzó marketing-kommunikáció.²⁹ Érdemes bevezetnünk egy bagatell panasz kategóriát, ha a dolog értékét messze meghaladó erőfeszítést kellene tennünk, miközben esetleg várakoztatjuk jövedelmezőbb ügyfeleinket.

Alkalmazzunk kompenzációt! A kompenzáció az ügyfélnek kárt, kellemetlenséget, kényelmetlenséget okozó cég önként adott „ajándéka”. Ezzel visszaállíthatjuk az ügyfél bizalmát, elnyerjük bocsánatát, megakadályozzuk elvesztését. Bármilyen hihetetlen, hűségesebbek azok az ügyfeleink, akiknek panaszát megfelelően kezeltük, mint azok, akikkel szemben eddig semmilyen hibát nem követtünk el. Változtassuk a mérges ügyfelet rajongókká.

A panaszkezelés, amennyire csak megoldható, legyen zárt folyamat. Legjobb az egyponos kiszolgálás, azaz ne „passzoljuk le” az ügyfelet, ne kelljen számtalanszor elismételnie problémáját. Ha csak egy ember foglalkozik vele, sokkal fontosabbnak érzi magát. Ehhez jól felépített ügyfél-adatbázisra van szükség. A reklamációk kezelésénél is figyelembe kell vennünk, hogy cégünknek mennyire fontos az adott ügyfél megtartása, illetve mennyire súlyos az a probléma, amellyel hozzánk fordult. Ezek alapján súlyozni, és fontossági sorrendbe kell állítani a panaszokat (2. ábra).³⁰



2. ábra Panaszügyek súlyozása

A válaszadó könyvtárak 59%-a állította, hogy teremti panaszkodási lehetőséget olvasóinak. Közülük legtöbbször „nyitott ajtók” politikát folytatnak, sokan használnak kihelyezett panaszládát, „Morgás Joga” ládát, észrevételek könyvét, faliújságot, de akadt olyan is, aki webes fórumot üzemeltet. Szomorúan tapasztaltam, hogy a válaszadók közül csak 16-an foglalják írásba a panaszokat, és senki nem készít feljegyzéseket az olvasók törzslapján vagy rekordjában, pedig fontos, hogy adatbázisainkban legyen nyoma annak, hogy ki mikor milyen panasszal élt. Pozitívum, hogy a „pénztártól való távozás után reklamációt nem fogadunk el” mondat csak egy könyvtárban olvasható, ami azért dicséretes, mert ez a reklamációt kerülő magatartás legszembetűnőbb formája.

A kompenzáció lehetőségével 35-en élnek; vannak, akik elengedik a beiratkozási díjat, ingyen internetet ajánlanak fel, vagy ingyenessé teszik a panaszosoknak a videokazetta, DVD stb. kölcsönzését. Többen élnek ármérsékléssel, késedelmi díj elengedéssel, egyéb ingyenes szolgáltatással (pl. fénymásolás), cseredokumentummal, vagy megengedik, hogy az olvasó maradjon zárás után, vagy egyéb kedvezményt nyújtanak. Panaszos ügyfeleink azzal okozzák a legkisebb kárt, ha panaszkodnak. Az aktivizálódott olvasó tönkretetheti jó hírünket azzal, ha hiányosságainkat más fórumon – befolyásos ismerősének, bíróságon vagy a nyilvánosság előtt – teregeti ki.

Csoportosítás

Az ügyfélkapcsolat-kezelés egyik alapelve, hogy az ügyfelek kivétel nélkül különböznek egymástól. Nincs olyan szolgáltatás a világon, amely pontosan úgy, éppen akkor és ott, minden ügyfélnek maradéktalanul megfelel. Nincs két egyforma ügyfél.

A gazdasági szférában ismert a „Pareto-elv”: az ügyfelek 20%-a adja a forgalom 80%-át. Ez az elv azt sugallja, hogy nem érdemes valamennyi ügyfélről részletes információkat szerezni, csak a fontosokról. Az ügyfeleket ezért csoportosítani kell.

Csoportosítási szempontok lehetnek: ügyfeleink szakmai súlya, befolyásolási ereje; forgalom; székhely; tevékenység; társadalmi hasznosság; megrendelések gyakorisága; regionalitás; termék-választék; nyitottság; rugalmasság; fizetőképesség. A csoportosítási szempontokat mindig az intézménynek kell kidolgoznia a felismerhető ismétlődések, törvényszerűségek alapján.³¹

Kérdőívem 11. kérdése arra vonatkozott, hogy hány könyvtár csoportosítja használóit nem hagyományos szempontok szerint. A megkérdezetteknek csupán 15%-a válaszolt igennel. Közülük sokan megjegyzik, hogy kik a VIP olvasók, kik a protokollvendégek. De előfordulnak még a következő csoportosítási szempontok is: notórius késő, megbízható, fogyatékos, tiszteletbeli, kedvezményezett, adós. Ezek mindegyike jó kiindulópont lehet személyre szabott szolgáltatások nyújtásánál.

Ügyféljövödelmezőség, ügyfélérték

Ügyfeleink nem egyformán fontosak, nemcsak anyagi, de hatalmi szempontból sem egyenlők. Vannak, akik nagyobb kárt tudnak okozni másoknál, vagy nagyobb előnyt képesek nyújtani. Ahhoz,

hogy megtudjuk, ügyfelünk milyen fontos számunkra, ügyfél-jövedelmezőségi vizsgálatokat kell lefolytatni. Az ügyfél-jövedelmezőségi számítás megmutatja, ténylegesen mennyi haszon származik egy bizonyos partnerünkkel való kapcsolatból. Jövedelemhatárok meghatározásával kategóriákat alakíthatunk ki, és ezeknek megfelelően súlyozhatjuk az ügyfeleket, kire kell több figyelmet fordítani, kire kevesebbet.

Sokan gondolhatják, hogy a könyvtárnak válogatás nélkül ki kell szolgálnia minden állampolgárt. Valójában más szempont alapján kell mérlegelni. Jövedelmező az olvasó számunkra, ha a kiszorgálandó célcsoporthoz tartozik. Ha igényeinek kiszorgálása meghaladja lehetőségeinket, átirányíthatjuk egy másik könyvtárba, vagy egy számára megfelelőbb intézménybe. Azoknak az intézményeknek, amelyek komoly térítéses szolgáltatásokat kínálnak, kétszer is meg kell gondolniuk, hogy egyes ügyfelek elvesztése mekkora kárt okoz. Tisztában kell lennünk azzal is, hogy nem feltétlenül a legnagyobb vevők hozzák a legtöbb bevételt, mert sok kedvezményt kapnak, hanem azok a kisebbek, akik kifizetik a teljes árat – gyakran ők a legjөvedelmezőbbek.

Ügyfelek, akiktől jobb megszabadulni

Sherden javaslata szerint a Pareto-elvet 20/80/30-ra kellene változtatni – a vevők 20%-a adja a bevétel 80%-át, amelynek felét a nem jөvedelmező vevők alsó 30%-ának kiszorgálásával veszítjük el.³² Sok olyan vásárló van, akik nélkül jobban járna a cég, és vannak olyan új vásárlók, akikre nem is lesz szükség: ahelyett, hogy pénzt hoznának, pénzt visznek el. Nemcsak azt kell megkérdezni, hogy milyen típusú ügyfeleket kívánunk megszerezni, hanem azt is, hogy milyet nem.

A vásárlók 15%-a költségekkel jár (pl. késve fizetett számla, költséges és hosszú beszédési procedúrát jelent). Ezt nem kell magyarázni azoknak, akik már pereltek olvasót késedelem miatt. Ezek az ügyfelek okozzák az ügyfélszolgálati költség 65%-át, sok ügyféltörődést igényelnek, ráadásul elemzés nélkül hatalmas összeget költhetünk arra, hogy a hasonló profilú ügyfeleket megszerezzük. Vizsgáljuk meg, hogy ügyfeleink mennyire nyereségesek! Találjuk meg azokat, akik valóban veszteségesek, majd készítsünk profilt róluk a hozzájuk tartozó demográfiai adatok segítségével, és kerüljük el az ilyen ügyfeleket! Klónozzuk a „pénzcsinálókat” is, és marketingkampányainkkor őket próbál-

juk megcélózni. Feladatunk, hogy megértsük, honnan származik a profit.³³

Magyarországon a könyvtári ellátást törvény szabályozza, és az állam finanszírozza. Előírt feladatunk az információhoz való hozzájutás megoldása minden állampolgár számára, ami az én olvasómban nem engedi, hogy különbséget tegyünk olvasó és olvasó között az alapellátásban, amiből senkit nem zárhatunk ki. Vannak azonban olyan feladataink is, amelyeknél már mérlegelnünk kell (pl. térítéses információszolgáltatás, eszközkölcsonzés). Bekövetkezhet, hogy ki kell termelnünk a költségeinket fedező bevételt, amikor fontos lesz az ügyfelek értékelése. Nem árt, ha felkészülünk rá.

Személyre szabott szolgáltatások

A csoportosítás legfőbb érdeme, hogy célzott marketingtevékenységet, tömeges testre szabást végezhetünk. Dévai Zoltán³⁴ blogjában beszámol arról, hogy zöldkártyája lejáratára előtt az autószervez emlékeztető levelet küldött neki. Nem végeztek különleges kutakodást, csak használták a meglévő, rendelkezésükre álló információt. Milyen jó lenne, ha a kölcsönzési határidő lejáratára előtt mi is figyelmeztetnénk olvasóinkat e-mailben. Én ezt megpróbáltam könyvtárunkban. Először is írnom kellett egy keresőkérdést, a találatokat fájlba nyomtatni, e-maileket leválogatni. Sok levél pattant vissza, mert a címekeket pontatlanul rögzítették. Mennyivel könnyebb lenne, ha mindez automatikusan történne.

Felmérésemből arra is választ próbáltam kapni, hány könyvtár használja az olvasókról megtudható adatokat célzott marketingtevékenységre. A válaszok 38%-a volt pozitív. Közülük a legtöbben értesítik olvasóikat a kedvelt témakörbe illő új dokumentum érkezésekor. Az adatokat felhasználják még ajánlójegyzék készítésére, rendezvényre szóló meghívásra, egyénre szabott ajánlatok megtételére. Bár ezek nem feltétlenül jelentenek automatizált folyamatokat.

Érdekes, hogy sokan még mindig nem veszik figyelembe a meghívóknál, hogy kit érdekelhet a szóban forgó esemény, legyen az kiállítás, irodalmi est stb. Pedig már a hetvenes években is gondoltak az információk használatára. *Arató Antal*, a *Jászberényi Városi-Járásai Könyvtár* egykori igazgatója 1977-ben számolt be arról az új módszeréről,³⁵ hogy a könyvkártyán lévő törzsszámok alapján öt évre visszamenőleg megkeresték azokat az

olvasókat, akik olvasták Cseres Tibor könyveit. A strigulázás módszerével az író-olvasó találkozóra azt a 40 olvasót hívták meg, akik több könyvet is olvastak már az írótól, majd levelet küldtek nekik: „Kedves Olvasóink! Örömmel tapasztaltuk, hogy Ön az elmúlt időszakban Cseres Tibor könyvei közül többet is kölcsönzött könyvtárunkból. Bizonyára élményt jelentene Önnek, ha személyesen is találkozhatna az íróval. Szeretettel meghívjuk...” A meghívottak közül 27-en mentek el, ami nagyon jó arány ahhoz képest, hogy a céltalanul, protokollból elküldött drága meghívóknál a megjelenési arány csak 10-20%-os, és a könyvtárak többsége még ezt a módszert alkalmazza. Ráadásul, mint azt az akkor könyvtárunkban dolgozó munkatársaim elbeszéléséből megtudtam, ez a tevékenység egy hétig több dolgozó idejét lekötötte, ma pedig viszonylag egyszerű algoritmusokkal a lekérdezéstől a megcímzett meghívóig is csak perceket venne igénybe.

Cross- és up-selling

A személyre szabott módszerek közül kettő ismeretes, amely arra épül, hogy már meglévő ügyfélnek plusz szolgáltatást értékesítünk, ezek a *cross-és az up-selling*.

Cross-selling: az értékesítés növelése keresztértékesítéssel, azaz valamilyen más termékcsoporthoz tartozó termék egyidejű értékesítésével, amely növeli a forgalmat és a nyereséget. A vásárolt termékek körének kiszélesítése; a meglévő értékesítési csatornán a vevőt érdeklő újabb termék eladása. Ilyen tevékenység lehet az olvasót érdeklő témakör holdudvarának ajánlása.

Up-selling: magasabb kategória értékesítése; felfelé cserélő eladás, nagyobb nyereségű termékek értékesítése ugyanannak a vevőnek. Célja, hogy aktív ügyfelünket rávegyük, vásároljon újra, a korábbi termékénél magasabb szintű, úgynevezett upgrade-et rendeljen meg.

Ezekkel azt igyekeznek kihasználni, hogy az ügyfélnek már van tapasztalata cégünkről, s ha ez pozitív, akkor könnyebb rávenni az újabb vásárlásra, mint egy új alanyt. Mindkettőnél fontos az ügyfél mély ismerete, mely lehetővé teszi, hogy megtaláljuk az ügyfélnek adható legmegfelelőbb ajánlatot. Up-selling lehet, ha egy ingyenes közhasznú információt kérő olvasónak megpróbálunk térítéses üzleti információt eladni.

CRM rendszer bevezetésével lehetővé válna, hogy adott olvasó rekordjának megjelenítésekor ugyan-

azon a képernyőn a program automatikusan jelelné meg testre szabott ajánlatot.

Az ügyfélszolgálat

Az ügyfélszolgálat a „cég kinyújtott karja”. A szolgálattal megbízott munkatársak találkoznak a vevőkkel, ők gyűjtik és dolgozzák fel az adatokat, ők jelentik egy integráltan működő vevőorientált vállalat magját. Paradoxon, hogy munkájuk akkor a leghatékonyabb, amikor a legkevésbé feltűnő. Ahol nincsenek átgondolt, teljes ügyfélkapcsolatot felölelő folyamatok: elvesznek a szerződések, nyoma vész az ügyfélbejelentéseknek, egymásnak ellentmondó információt adnak a munkatársak, téves számlák kerülnek postázásra.³⁶

Az ügyfélszolgálat nem tévesztendő össze az olvasószolgálattal, ami „a könyvtárak mindazon tevékenysége, amely az olvasó nevelését, tájékoztatását, könyvvel való ellátását közvetlenül szolgálja. Részei: olvasótermi szolgálat, kölcsönzés, tájékoztatás.”³⁷ Mint látni fogjuk, az ügyfélszolgálat egészen más feladatokat is ellát.

Az ügyfélszolgálatnak a vállalati filozófia meghatározó részévé kell válnia, mert „az ügyfelek számára majdnem olyan fontos, hogyan kezelték ügyüket, mint az, hogy milyen eredménnyel.”³⁸ A szolgáltató cégek (ezek közé tartoznak a könyvtárak is) különböznek a vállalatoktól, mivel az ügyféllel való kapcsolat azonnali és közvetlen, bizonyos ügyfélszolgálati feladatok a szolgáltatás nyújtása közben merülnek fel, és látják el őket.

Az ügyfélszolgálatnak több formája van: lehet személyes, telefonos, felkereshetnek minket írásban (levél, fax, e-mail), és beszélünk már virtuális ügyfélszolgálatról is. A CRM egyik feladata, hogy integrálja a különböző kommunikációs csatornákon érkező információkat. Feladatai közé tartozik: az értékesítés ösztönzése, az értékesítés, információszolgáltatás, információgyűjtés, tanácsadás, panaszok fogadása, panaszügyek megoldása, kapcsolatfelvétel, termékleírás, rendelés, vásárlás utáni kapcsolatteremtés.

Virtuális ügyfélszolgálat

Az ügyfél ugyanazt a szolgáltatást, kapcsolatfelvételt különböző médiumokon keresztül is kezdeményezheti. A jó ügyfélkapcsolat-kezeléshez hozzátartozik a minőségi kommunikáció. A fogyasztót a vállalat számára leghatékonyabb csatorna felé kell irányítani. Jó példa erre a *Verseghy Ferenc Me-*

gyei Könyvtár (VFMK),³⁹ amely minden 500. olvasójának, aki az IWIW-en ismerősnek jelöli, egy évre ingyenes könyvtárhasználatot ad. Csoda, hogy már majdnem 8000 ismerőse van?

A Könyvtári Intézet 2004-es felmérése szerint a hazai könyvtárak 31,7%-ának biztosan van, 49,6%-ának biztosan nincs internet-hozzáférése. A 2005. december 31-i állapot⁴⁰ szerint a könyvtárak 51%-ának van e-mail címe, és csak 17%-ának honlapja; 53% bocsát rendelkezésre az olvasóknak számítógépet, de csak 48% internet-hozzáférést. Bár ezek a számok nem a legfrissebbek, mégis beszédesekek, mert az derül ki belőlük, hogy sok hazai könyvtárban még mindig nincs internet-hozzáférés. Az én megkeresésem e-mailben történt, és egy webportálon helyeztem el a kérdőívet, azaz internetkapcsolatot tételeztem fel. Még így sem túl rózsás a helyzet, mert a válaszadók csupán 55%-ának van rendszeresen aktualizált honlapja. Chatet 7%, e-mailes referenzszolgáltatást 37% használ (2. táblázat).

2. táblázat

Rendelkeznek-e a következő kommunikációs eszközökkel, szolgáltatásokkal?

Kommunikációs eszköz, szolgáltatás	Az igen feleletek száma
Ingyenesen hívható Zöld-szám	1
Helyi tarifával hívható Kék-szám	1
Üzenetrögzítő	12
Rendszeresen aktualizált honlap	58
SMS-küldő szolgáltatás	7
OPAC (interneten elérhető katalógus)	52
Hosszabbítás	34
E-maillen keresztül értesítés	63
E-mailes referenz	39
Hírlevél	17
Fórum	11
Blog	3
RSS	2
Chatreferenz	7
IWIW, MYVIP, MYSPACE	21
Egyéb	14

A *Medián* felmérése szerint⁴¹ a magyar 14–70 éves népesség egyharmadának van internet-hozzáférése, legtöbbjüknek már a háztartásban. Az olcsó széles sávú internet révén ez a szám rohamosan emelkedni fog. A 25 évnél fiatalabb lakosság 70%-a⁴² használja a webet, főként az egyre nagyobb népszerűségnek örvendő web 2.0-át.

Új, internetes társadalom van kialakulóban. A használok már nem kíváncsiak statikus honlapjainkra, részt kívánnak venni a tartalom alakításában. Blogot írnak, amelyeket mini API-kkal tesznek tele, mások blogjához megjegyzéseket fűznek, tagelnek, RSS-t olvasnak, chatelnek, e-ügyintézőnek, megosztják videóikat, fotóikat stb. Az új generáció elvárja, hogy különböző könyvtári tranzakciókat (pl. hosszabbítás, előjegyzés, cikkmásolat) a képernyő előtt ülve bonyolíthasson le. Igényeiket nem hagyhatjuk figyelmen kívül, virtuális ügyfélszolgálatot kell kialakítanunk kiszolgálásukra.

A munkatárs

Az ügyfélszolgálat – legyen az személyes vagy virtuális – legmeghatározóbb tényezője az ember. Versenypiaci tényező, ahogyan a munkatársak az ügyfelekkel bánnak. Megfelelő, ügyfélcentrikus szervezeti kultúra, és megfelelő képzettségű munkaerő nélkül a CRM nem működőképes. A munkatársak jelenítik meg a céget, ők találkoznak a vevőkkel, ők birtokolják a vevőismeretet. A szakmai ismereteken túl felértékelődött az emberismeret és az emberi értékrend; ha ezek nem párosulnak a munkavégzéshez szükséges értékekkel, a munkatárs nem végez teljes értékű munkát.

A felsőoktatási statisztikából⁴³ kiderül, hogy a 2005/2006-os tanévben 767 okleveles könyvtáros került ki a képző intézményekből. A *Fehér Miklóssal* (Könyvtár Intézet) váltott levelekből kiderült, hogy intézetünkben évente 30–35 hallgató végzi el a könyvtáros-asszisztensi képzést, és ezzel egyidejűleg az országban körülbelül 130 embert képeznek még ezen a szinten. Ez közel 1000 könyvtáros évente. A magyar könyvtárakban közel 10 000 könyvtárost foglalkoztatnak. Bár az évi ezer frissen végzett közül sokan helyezkednek el a versenyszférában, mégis levonható a következtetés: túlképzés folyik a szakmában. A helyzetet arra kell kihasználni, hogy a megüresedő álláshelyeket a lehető legmegfelelőbb személyekkel töltsük be.

A munkatársak elégedettségét is folyamatosan mérni kell. Az alkalmazottak elégedettsége kihat a munkavégzésükre. „Ha munkájuk miatt nem tölti el őket jóleső érzés, ha nem büszkék munkahelyükre, az tükröződik arcukon, látszik a testtartásukon, hallatszik beszédükben, átsüt még a telefondróton is, és olvasható a leírt sorok között. [...] Az egyik legfontosabb, ha nem a legfontosabb cél: a kollégák elégedettségének megnyerése.”⁴⁴ Értsünk szót kollégáinkkal!

Az elégedettségmérésből megtudott adatokat használjuk fel, értesítsük róluk munkatársainkat. Ha nem így járunk el, csökken a munkamorál, az alkalmazottak egymás között beszélnek meg sérelmeiket. A válaszadó könyvtárak elég nagy hányada soha, vagy csak ritkán méri a munkatársak elégedettségét (3. táblázat). Közülük soknál csak kis létszámú a személyzet, ahol ez nem jelent akkora gondot, mint egy nagyobb könyvtárban, ahol nehéz nyomon követni a kollégák véleményét.

3. táblázat

Milyen sűrűn mérik a munkatársak elégedettségét?

Soha	Ritkán	Két- évente	Évente	Fél- évente	Folyama- tosan	Nem válaszolt
69	14	5	2	1	9	5

A vezető szerepe

A vezetőnek olyan légkört kell teremtenie, amelyben a munkatársak jól tudnak dolgozni. „Állítsunk fel normakövetelményeket minden olyan tevékenységre, amelyre csak lehetséges.”⁴⁵ Ha a teendőket nem határozzuk meg pontosan, akkor minden az érintett alkalmazottak hozzáállásán múlik. A normákat is ügyfélcentrikussá kell tenni, de teljesíthetőeknek kell lenniük. Ami nem mérhető, azt nem is végzik el.

Ne legyen egyirányú a kommunikáció, hogy a félreértések elkerülhetők legyenek. Van olyan könyvtár, ahol hetenként tartanak félórás munkaértekezletet azon a napon, amikor zárva tart az intézmény, mivel még mindig a személyes kommunikáció a leghatékonyabb.

Sok könyvtár használ már intranetet, körlevelet a belső információk átadására, vannak, akik hírlevelet és chatet is alkalmaznak tájékoztatásra és a munkatársakkal való kommunikációra. Akadt olyan válaszadó, aki arról számolt be, hogy az IWIW-et is használják erre a célra. Ezek a lehetőségek főként nagy, vagy hálózatban működő könyvtárakban fontosak. A kisebb könyvtárak természetesen a személyes (face-to-face)⁴⁶ tájékoztatást részesítik előnyben, bár – sajnos – tudomásom van olyan könyvtárakról is, ahol a kommunikációnak semmilyen formája nem működik, mert a munkatársak között elmérgesedett a kapcsolat.

A közös munka azonos gondolkodásmódot igényel – hasonlóan a jó házastársi kapcsolathoz. Gyakran váltunk szót egymással, hogy megtudjuk, tényleg

együtt gondolkozunk-e? Egyetlen ellendrukker is megbéníthatja a csapatot. A vezetőnek alkalmazkodnia kell a változásokhoz, amelyek az igényekhez való igazodásból erednek. „Ami tegnap még kiváló teljesítménynek számított, az mára norma, és holnapra már elfogadhatatlan lesz.”⁴⁷ Fontos lenne, hogy a döntéshozók mihamarabb szembe-süljenek az ügyfélkapcsolatok szerepének felértékelődésével, és az ezt támogató megoldások versenyképesség-növelő hatásával.

A CRM ne a stratégia egy elemeként jelenjen meg, hanem a vállalkozás stratégiáját kell az ügyfélkapcsolatok minél eredményesebb kiszolgálásához igazítani. A szervezet folyamatait át kell tekinteni, és a vevőközpontúság előtérbe helyezésével újra kell gondolni. Ki kell dolgozni az intézmény minden dolgozójától elvárható ügyfélközpontú filozófiát. Majd meg kell keresni azokat a folyamatokat is, amelyek módosítása az ügyfelek hatékonyabb kiszolgálásához vezet. Amíg ezeket nem gondoltuk végig, nem dolgoztuk ki, ne költsünk szoftverre.

Az ügyfélstratégia meghatározását, és az összes folyamat egységes rendszerbe szervezését követő utolsó lépés az IT-támogatás megvalósítása. Mindezekhez radikálisan új gondolkodásmódra van szükség, amely másfajta cselekvéshez, a másfajta cselekvés pedig más eredményekhez vezet. Meg kell tanulni, hogy egyre gyorsabb tempóban tanuljunk, és ilyen iramban felejtsünk is.⁴⁸

Az IT

A CRM kialakításának előfeltétele az IT fejlesztése. Nem is annyira a gépek, inkább a szoftverek adják a háttérrel. A legtöbb közismert program „tudásának” töredékét használjuk csak ki. A rendszerek alapja az ügyfélközpontú szemlélet, lényege az adatgyűjtés és -feldolgozás, a lehető leggyorsabb hozzáférés, legsokoldalúbb felhasználhatóság megoldása. A fejlett rendszerből kiolvashatók az aktuális tendenciák, a tárolt adatokból előrejelzések olvashatók ki. A papíron maradt, nem strukturált adatot a mai világban nem létezőnek lehet tekinteni. Az adatbázis feladata: egységes vevőkép a vállalatnak, egységes vállalati kép a fogyasztónak.

Adatok, amelyekre szükségünk van: a kapcsolat jellege (eseti, állandó, változó), családi jellemzők, hobbi, vérmeleglet, szokások, tárgyalási stílus, felkészültség, megjelenés, viselkedés stb. Fontos, hogy a munkatársak egy felületen (képernyőn) tudják az ügyfelek különböző adatait megjeleníteni,

függetlenül attól, hogy éppen melyik kommunikációs csatornát használják, vagy melyik részleggel veszik fel a kapcsolatot. „Legyen az ügyfél személyes ismerős!” Az adatbázisból nyert adatokat, amelyek alapján elemzések és kimutatások készíthetők továbbíthatjuk a felső vezetéshez, döntéshozatal céljából. Ne szépítegessük a statisztikát, hanem mérlegeljünk!

Az ügyfelekről összegyűjtött tudásból vállalkozás-szintű tudás válik, de természetesen be kell tartanunk az adatvédelmi szabályokat: személyi adatokat csak az illető személy hozzájárulásával lehet használni, ha közöltük vele a felhasználás célját.

A felmérésnél az adatbázis, adatkezelés témakörére vonatkozó kérdéseket is feltettem. Negatívum, hogy a megkérdezettek 71%-a semmilyen adatot sem rögzít azokról a látogatókról, akik nem iratkoznak be a könyvtárba, pedig ők azok, akik sokszor olyan szolgáltatást vesznek igénybe, amelyhez elegendő egy napijegy vagy látogatójegy váltása. Az ő adataik fontosak lehetnek a lemorzsolódás elemzésekor, vagy egy célzott kampány indításakor. Könnyen megtalálhatnánk őket a kereszt- és felülértékesítési kampányainknál, és lehet, hogy hamarosan beiratkozott olvasóinkká válnának.

Arra is kerestem a választ, hogy a kötelező adatokon (név, lakcím stb.) kívül milyen információkat rögzítenek az olvasókról. A megkérdezettek mintegy fele válaszolta azt, hogy lejegyzik az olvasó telefonszámát, mobilszámát, e-mail címét, foglalkozását, munkahelyét, diákoknál az iskolát. Kaptam olyan válaszokat is, hogy rögzítik az iskolai végzettséget, iskolai könyvtárakban pedig sokszor felveszik a szakot, osztályt, azonosítási kódot rendszerükbe. A hobbit és érdeklődési kört senki nem jelölte, pedig beszédes adat lehetne. Bár ezeket szegmentálási technikával könnyen kideríthetjük kölcsönzési és internethasználati szokásaikból, de egyelőre ezt is csak egy válaszoló teszi meg.

CRM integrált információs rendszer

„Ha a rendszer jól működik, az a cég dicsősége, ha rosszul, az az IT baja.” (A technológia csak segít, de nem azonos a CRM-mel.) A CRM integrált információs rendszer az ügyfélkapcsolatok katalizátora, de nem mindenható. Vitathatatlan érdeme, hogy az információt a megfelelő mennyiségben, időben, a megfelelő helyre képes szállítani. Olyan vállalatokban érdemes alkalmazni, ame-

lyeknek széles a vevőköre, jelentős méretű az értékesítési részlege. Az információs rendszer támogatja a CRM célkitűzéseit, elősegítheti az ügyféllojalitást, egységes képet nyújt a vállalkozásról és az ügyfelekről mindkét fél számára. Az informatikai megoldások, eszközök – az általuk támogatott feladatok, funkciók alapján – három csoportba sorolhatók: analitikus, operatív és kollaboratív CRM.

Az analitikus (elemző) CRM

Az analitikus CRM magában foglalja az adatbázist, az abból nyerhető lekérdezéseket és elemzéseket, adatbányászati alkalmazásokat, amelyek segítenek az ügyfelek lojalitásának növelésében, az igények jobb megismerésében, egyénre szabott termékek és szolgáltatások nyújtásában. Emellett segítséget nyújt az információforrások optimalizálásában, például a fizetőképes ügyfelek megtartásában. Feladata az ügyfelekről összegyűjtött adatok integrálása, releváns információvá alakítása különböző eszközök segítségével. Fő feladata az elemzések finomhangolása. A jelentéselemzési, adatbányászati technikák alkalmazásával megismerhető az ügyfélkör, előre jelezhető a szegmensek várható viselkedése, például: lemorzsolódási valószínűségük, de kiszámolható vele az ügyfélérték is. Elsősorban a keresztértékesítés támogatására, ügyfél-szegmentációra alkalmazzák.

Az operatív (működtető) CRM

Az operatív CRM az analitikus CRM-re épülve a tényleges ügyfélkapcsolat-kezelést támogató operatív folyamatok, és az ezeket támogató eszközök mérésére szolgál. Feladata: a kommunikációs csatornákon keresztül begyűjtött információk rögzítése és feldolgozása. Magában foglalja az ügyfelekkel folytatott kommunikáció hatékony lebonyolításához szükséges adatokat (ügyfelekről, termékekről, szolgáltatásokról). Megvalósítható vele az ügyfélkapcsolati folyamatok automatizálása; emellett szinkronizálja az ügyfél-interakciókat a marketing, értékesítés és a szerviz területén. Alapeleme a hívásközpont (call center): a kimenő hívásokat kezdeményezheti a keresztértékesítési eredmények alapján, ügyfélérték alapján rangsorolja a bejövő hívásokat. Támogatja a vevőkkel közvetlen, interaktív kapcsolatban álló alkalmazottak munkáját. Két forrásból táplálkozik: közvetlen ügyfélkapcsolatokból keletkezett információk, és a vállalati adatvagyon feldolgozása, elemzése során nyert információk.⁴⁹

A kollaboratív (interaktív, együttműködő) CRM

A kollaboratív CRM az elosztási csatornák egybefogása révén egységes ügyfélnézetet hoz létre minden ügyfélkapcsolati ponton. Megteremti az ügyfél és a vállalkozás közötti kommunikáció, kapcsolattartás feltételeit. Elősegíti az együttműködést a szállítókkal, a partnerekkel és az ügyfelekkel a folyamatok tökéletesítése, és az ügyfelek igényeinek kiszolgálása érdekében.

Feladata: az ügyfelek és a vállalat közötti kommunikáció és interakció technikai megvalósítása. Az összes értékesítési csatornára kiterjeszti az ügyfelekkel való kapcsolattartást. Egy komplex rendszer, mindezen funkciókat tartalmazza. Magyarországon 2000-ben pezsdült fel az igény a CRM megoldások iránt. Nyugat-Európában és az USA-ban már 4-5 éve állandó téma az ügyfélközpontú szemlélet.

Könyvtári integrált információs rendszer

A CRM támogatására hatékony könyvtári szoftverek léteznek, ám gyakorlatilag kihasználatlanok a célra. A megkérdezettek 76%-a használ már az olvasószolgálati munka kezelésére valamilyen rendszert. A maradék 24% főként kis iskolai vagy közkönyvtárból áll, de van közöttük két szakkönyvtár és három felsőoktatási könyvtár is. A használt rendszerek képe igen vegyes, a legtöbben Szirént, Corvinát, illetve TextLibet alkalmaznak (4. táblázat).

4. táblázat

Milyen integrált rendszert használ?

Aleph	8
Amicus	1
BBS	1
Corvina	15
Huntéka	5
Kistéka	5
OLIB	1
S-Lib	2
SR-Lib	2
Szíkla	6
Szirén	16
TextLib	13
Nem válaszolt	5

A szakmában – sajnos – nincs egység ezen a téren, ezért nehezen valósítható meg átjárhatóság. Ha sikerülne kidolgozni egy könyvtárak számára alkalmazható CRM rendszert, akkor sem biztos, hogy ezt minden könyvtári rendszer egyformán tudná adaptálni, bár a meglévő rendszerek már így is sok feladatot képesek elvégezni, amelyek alapjai az ügyfélkapcsolatok megfelelő kezelésének. Ilyen például az adatbányászat. Ennek ellenére adatbányászati tevékenységet is csak 16-an végeznek, és ezek is használói szokáselemzésben merülnek ki, például hogy kik a legkeresettebb szerzők, melyek a legkeresettebb dokumentumok, mennyire forog az idegen nyelvű irodalom stb. Főként statisztikai jellegű adatokat használnak, amelyek fontosak ugyan az állományépítés szempontjából, illetve hasznosak lehetnek a használói igények felmérésekor, de semmiképpen nem használhatók célzott marketingtevékenység kifejtésére. A CRM-nek nincs jelentős alkalmazása más országok könyvtáraiban sem, a CALIMERA útmutató már beszámol az alkalmazás lehetőségéről: „ügyfélkapcsolat-kezelési rendszerek különböző fajtái igen hasznosak lehetnek a kulturális örökségi intézmények és látogatóik/felhasználóik közötti kommunikáció fejlesztésében is.”⁵⁰

A felmérés

Az eddigiekben tárgyalt elméletet alátámasztandó ismertettem az idáig nem tárgyalt kérdéseket, amelyekre a kérdőíves felmérésben kerestem választ. Az adatgyűjtésre 2007. február 28-a és március 14-e között került sor. Előtte próbakérdésre kerítettem sort, amelyben csoporttársaim és kollégáim segítettek. Az volt a célom, hogy ki tudjam szűrni a nehezen értelmezhető kérdéseket, ez többkevesebb sikerrel történt meg. A kérdőív összeállításakor arra is próbáltam figyelni, hogy az esetleg ismételt lekérdezéssel hatékonyan kimutathatók legyenek a változások.

A 27 feltett kérdést a következő öt nagyobb fejezetre osztottam: könyvtárra vonatkozó adatok; adatkezelés; menedzsment felmérések; kommunikációs csatornák; panaszhelyzetek.

Az összehasonlíthatóság érdekében rákérdeztem az állomány nagyságára, a 2006-ban regisztrált olvasók számára, a nyitvatartási órákra, a könyvtárosi munkakörben dolgozók számára, a megyére és a könyvtártípusra. A válaszadó könyvtárak minden szempontból vegyes képet mutatnak. Legnagyobb százalékban százezer kötetnél kisebb álló-

mánnal rendelkező közkönyvtárak válaszoltak. A megyei eloszlás is változó, de legtöbbször Budapestről, Jász-Nagykun-Szolnok megyéből, majd harmadik helyen tíz-tíz beküldött ívvel Zala, illetve Pest megyéből válaszoltak, de minden megyéből érkezett válasz. A regisztrált olvasók tekintetében nagy a szóródás: 36 főtől 456 ezerig terjed a skála. A könyvtárosi munkakörben dolgozók számának nagyságrendbe állításakor érdekes felfedezést tettem: vannak kis létszámmal működő nagyobb állománnyal, és több olvasóval rendelkező könyvtárak, amelyek jóval megfelelőbb és sokrétűbb kapcsolatkezelést végeznek, mint nagyobb létszámmal ugyan, de sokkal kisebb állománnyal és regisztrált olvasóval bíró könyvtárak. Megállapítható, hogy nem feltétlenül a létszámon múlik a hatékonyság.

Kíváncsi voltam, beigazolódna-e elképzeléseim, amelyek szerint a nagyobb könyvtárak inkább használják a nem hagyományos csatornákat olvasókkal történő kapcsolatteremtésre, ezáltal összetettebb kapcsolatkezelésre képesek. Megdöbbenésemre, semmilyen szabályszerűséget nem tudtam kimutatni arra vonatkozóan, hogy jobban működne egyes könyvtártípusok, vagy akár a nagyobb állománnyal rendelkező több munkatársat foglalkoztató, hosszabban nyitva tartó könyvtárak. Megyei megoszlásban sem lehetett különösebb eltéréseket felfedezni, bár sok megyéből adtak kevesen választ, ezért ez nem is lehet mérvadó. Igaz, csak egy kis részét tudtam leképezni a magyar könyvtárak ügyfélkapcsolati tevékenységének, mégis levonható az a következtetés, hogy az ügyfélkapcsolatok kezelésével kapcsolatban nem döntő semmilyen „demográfiai” adat, ebből valószínűsíthető és beigazolódni látszik a már kifejtett elmélet, miszerint a vezetőn, a munkatársakon, szemléletmódjukon, a szervezeti kultúrán múlik minden. Hiába van drága integrált rendszere egy könyvtárnak, vagy szép, nagy gyűjteménye, ha nem bánik megfelelően használóival.

Négy olyan könyvtárat találtam a válaszadók között, amelyek meglehetősen szerteágazó tevékenységet folytatnak a felvetett kérdések területén. Ezek mindenféle kommunikációs eszközzel rendelkeznek, és jól is használják őket.

Kis olvasókört kiszolgáló, kis állományú, egy, vagy kevés könyvtárost foglalkoztató könyvtáraknál nincs szükség bonyolult CRM rendszer használatára, náluk is fontos viszont, hogy megfelelően ápolják kapcsolataikat, szemléletük olvasóközpontú legyen, hiszen a lemorzsolódás náluk még in-

kább meghatározó. Olvasóik között bizonyára vannak olyanok, akik használják az internetet, és szeretnének online kapcsolatban lenni a könyvtárral. A web 2.0 lehetőséget ad arra, hogy ezek a könyvtárak is képesek legyenek mindenféle programozói tudás nélkül egy blogot, azonnali üzenetküldő szolgálatot, esetleg fórumot üzemeltetni.

A CRM helye a magyar könyvtári ellátásban

Feladatunk, hogy időben átemeljük az eddig kifejtett lehetőségeket környezetünkbe: „használni és kihasználni”, lehetne a jelszó. Szervesen be kell építenünk a könyvtári stratégiába az olvasókkal való kapcsolat megfelelő kezelését.

Geffroy beszámol arról a kezdeményezésről, amelyből a német vállalatok profitálhattak: „az ügyfél valóban király” és „az ügyfél nem király”. Ennek mintájára, szervezhetnénk egy „Jó és rossz példák beküldése” programot szakterületünkön. A program lényege, hogy a könyvtárosok és az olvasók közösen vezethetnének egy blogot, amelyen bárki ismertethetné kellemes és kellemetlen tapasztalatait. Az így kinyerhető információk feltehetően átfogó képet festene a magyar könyvtárakról, ügyfélkapcsolati tevékenységükről. Hamar leszűrhetnénk, melyek az erősségeink és gyengeségeink. Nem kell feltalálnunk a spanyolviaszt, csak könyvtári összefogással megvalósítani azt, ami már a versenyszférában több mint egy évtizede működik. Tudatosítanunk kell, hogy ami tavaly működött, az nem biztos, hogy idén is fog. Az olvasók igényei is gyorsan változnak, kénytelenek vagyunk követni őket, ha életben szeretnénk maradni.

Következtetések

A CRM olyan ügyfélorientált vállalati marketingstratégia, és minden csatornát átszövő filozófia, amely az ügyféllel kialakított szoros kapcsolaton keresztül, a modern információs és kommunikációs technológia segítségével a vállalatot a lehető legnagyobb piaci profithoz segíti azáltal, hogy a legmélyebb vevői elégedettséget és hűséget igyekszik elérni. Kulcsszavai: nyereség, differenciálás, hosszú távúság, integráció.

Jelenleg két, egymással ellentétes folyamat zajlik: egyrészt az automatizáció és tömegesedés a munkában, a termelésben, a kommunikációban és

az információáramlásban, másrészt az egyén, az egyediség felértékelődése, a személyre szabott, minden ügyfél egyéniségét figyelembe vevő ügyfélkezelés eluralkodása.⁵¹ A fogyasztók műveltebbek és tájékozottabbak mint valaha, vannak eszközeik, hogy ellenőrizzék állításainkat. Hamarosan eljön az idő, amikor számon kérik rajtunk, mire költöttük az adófizetők pénzét.

A példákon keresztül bemutattam, hogy a CRM rendszert adaptálni lehet és kell könyvtári környezetbe. Integrált rendszereink alapul szolgálnak a könyvtári CRM rendszer kialakításához. A magadatbázis adott. Az ügyfelekről (olvasók, szállítók...) megtudható minden adatot rögzítenünk kell (ezek sokszor csak az olvasószolgálatos munkatárs birtokában vannak), érkezzen az telefonon, személyesen, e-mailen, panasz vagy csak egy kötetlen beszélgetés formájában. Sokrétű adatokat tartalmazó adatbázis segítségével, központilag finanszírozott szakemberek által írt algoritmusok használatával a magyar könyvtárak is képesek lehetnek professzionális ügyfélkapcsolat-kezelésre. Sokan kérdezhetik, hogy ugyan miért lenne szükség akár integrált könyvtári, akár CRM rendszerre egy kis iskolai vagy községi könyvtárban? Mivel minden magyar könyvtár tagja a könyvtári rendszernek, és az „egyetemes hozzáférés” csak rendszerben, együttműködéssel valósítható meg, senki nem teheti meg, hogy kivonja magát a közös feladatok alól, amelyek kizárólag együttgondolkodással valósíthatók meg. Az informatikai megoldásokon kívül pedig a már vázolt egyéb, a CRM kérdéskörébe tartozó megoldások (professzionális panaszkezelés, hűségprogramok, ügyfélmegtartás, ügyfélérték-számítás, lemorzsolódás-elemzés...) használata minden típusú és nagyságú könyvtár érdeke. Így érhető el, és tartható meg lojális használói kör, amely hosszú távon garantálhatja fennmaradásunkat.

Szaktárgyunkban a XX. század végén többször felmerült a kérdés, hogy szükség van-e a könyvtárakra. Ez a dilemma ma időszerűbb, mint valaha. Jelenlegi gazdasági és társadalmi helyzetünkben, intézmény-összevonások, megszorító intézkedések közepette egy módunk van a fennmaradásra, ha élünk a felvázolt lehetőségekkel. Ha nem használjuk ki az ügyfélkapcsolat megfelelő kezeléséből adódó és az új információs-kommunikációs eszközök által nyújtott előnyöket, majd megteszi helyettünk valaki más. Ebben a versenyben az lesz az első, aki leghamarabb nyúl a CRM eszközeihez.

Jegyzetek és hivatkozások

- ¹ Kulcs CRM ügyfélkezelő rendszer: Mert az ügyfél nálunk nem az ügy fele.
http://www.ks.hu/index.php?option=com_content&task=view&id=66&Itemid=126
- ² A British Airways szlogenje.
- ³ Senior kutató, Miskolci Egyetem Innovációmenedzsment Kooperációs Központ.
- ⁴ Mester Csaba: CRM. A vállalati hatékonyságnövelés régi-új eszköze. = Magyar Minőség
- ⁵ Demcsák Gergely: A megkerülhetetlen CRM. = Piac és Profit, 2007. 7. sz.
<http://www.piacprofit.hu/?s=32&n=25&mr=861>
- ⁶ Geffroy, Edgar K.: Csak egy dolog zavar: az ügyfél. A clienting felváltja a marketinget és forradalmasítja az értékesítést. Budapest, BOLE, 1998. p. 31.
- ⁷ CRM. Ügyfélszolgálati menedzsment. Szerzők: Arany Ferenc [et al.]. Budapest, Management Kiadó Kft., 2001. 3/2.1.2. fejezet
- ⁸ Geffroy, i.m. p. 44–45.
- ⁹ Geffroy, i.m. p. 44–45.
- ¹⁰ McConnell, Ben-Huba, Jackie: Kiáltvány az Ügyfél-Evangelizmusról.
http://devai.hu/firka/upload/1.02.CustomerEvangelist_HU.pdf
- ¹¹ Uo.
- ¹² Demcsák Mária: A vevő mindenek felett. = Piac és Profit 2002. 7. sz.
<http://www.piacprofit.hu/?s=32&n=47&mr=1306>
- ¹³ Kotler, Philip–Keller, Kevin Lane: Marketingmenedzsment. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2006.
- ¹⁴ Erdei Magdolna: Ófelseje az ügyfél. Az ügyfélkapcsolatban nélkülözhetetlen ember. CRM a gyakorlatban. 2., jav. kiad. Budapest, Bagolyvár, 2001.
- ¹⁵ Kotler–Keller, i.m. p. 204.
- ¹⁶ Demcsák G. i.m.
- ¹⁷ A jó üzletkötő diagnosztizálja a partnert. = Menedzsment Fórum.
<http://www.mfor.hu/display.php?sitepage=print&article=16670> (utoljára megtekintve: 2004. okt. 20.)
- ¹⁸ Kotler–Keller, i.m. p. 227.
- ¹⁹ Bohonné Keleti Katalin: Az elégedett ügyfélkör „haszna”. = Magyar Minőség, 2006. december. p. 25. Uo. p. 27.
- ²⁰ Uo. p. 27.
- ²¹ CRM. Ügyfélszolgálati menedzsment. 3/2. fejezet
- ²² CRM. Ügyfélszolgálati menedzsment. 3/2.1.4. fejezet
- ²³ McConnell–Huba, i.m.
- ²⁴ A Napster egy fájlcsere szolgáltatója.
- ²⁵ CRM. Ügyfélszolgálati menedzsment. 7/2.1.2. fejezet
- ²⁶ Uo. 7/3. fejezet
- ²⁷ Voigt, Hannelore: Zufriedene Kunden sind das oberste Ziel. Erfolgreiche Managementkonzepte für Öffentliche Bibliotheken. = Buch und Bibliothek, 56. köt. 7–8. sz. 2004. p. 488–491.
- ²⁸ Kotler–Keller, i.m. p. 241.
- ²⁹ CRM. Ügyfélszolgálati menedzsment. 7/2. fejezet

- ³⁰ Arany Ferenc: A reklamációk kezelése. Az ügyfélpanaszok számának csökkentése. = Cégvezetés, 2005. május.
<http://www.gmconsulting.hu/inf/cikkek/243/index.htm>
- ³¹ CRM. Ügyfélszolgálati menedzsment. 3/2.4. fejezet
- ³² Uo. p. 213.
- ³³ Ügyfelek akiktől jobb megszabadulni.= CRM Percek, 1. köt. 7. sz. [é. n].
<http://www.corner.hu/index.php?gcPage=public/hirlevel/mutatHirlevel&fnld=16>
- ³⁴ Dévai Zoltán: Ügyfélszolgálati gondolatok.
<http://devai.hu/firka/>
- ³⁵ Arató Antal: Új módszer az író-olvasó találkozóra meghívottak kiválasztására. = Könyvtáros, 1977. 7. sz. p. 409-410.
- ³⁶ Erdei i. m. p. 25.
- ³⁷ Buda Attila: Könyvtári ismeretek kisszótára. Budapest, Korona, 2000.
- ³⁸ Wellemin, John: Az ügyfél szolgálatában. Budapest, SHL Hungary Kft., 1998. p. 44-49.
- ³⁹ Jász-Nagykun-Szolnok Megyei Versey Ferenc Könyvtár és Művelődési Intézet (Szolnok).
- ⁴⁰ Könyvtári statisztika kiadvány 2006. Összeáll.: Könyvtári Intézet. Frissebb adat nem áll még rendelkezésre
- ⁴¹ Internethasználat Magyarországon: Felmérés a 14–70 éves népesség körében. Kész. a Medián Kutató Intézet, 2007. 01. 16.
<http://www.median.hu/object.b28bc0d6-0483-4294-b9a5-a006ce40891f.ivy>
- ⁴² Az internethasználat Magyarországon.
<http://www.standard-team.com/cikkek/internet-hasznalat.php>
- ⁴³ Felsőoktatási Statisztikai Tájékoztató 2005/2006. Összeáll. OKM Fejlesztési Főosztály Statisztikai Osztály.
- ⁴⁴ Erdei. i.m. p. 137–138.
- ⁴⁵ Wellemin. i.m. p. 45.
- ⁴⁶ Magyarul: szemtől szembe.
- ⁴⁷ Wellemin. i.m. p. 32.
- ⁴⁸ Geffroy. i.m. p. 30.
- ⁴⁹ CRM. <http://www.dss.hu/hun/szakmai/crm.html> (utoljára megtekintve: 2006. márc.)
- ⁵⁰ Calimera útmutató: Együttműködés és partnerség.
http://www.ki.oszk.hu/calimera/2kotet/2kotetegyuttmu_kodesespartnersegek.html
- ⁵¹ Demcsák G. i.m.
- ARATÓ Antal: Új módszer az író-olvasó találkozóra meghívottak kiválasztására. = Könyvtáros, 1977. 7. sz. p. 409–410.
- BOHNÉ KELETI Katalin: Az elégedett ügyfélkör „haszna”. = Magyar Minőség, 2006. december. p. 24–27.
- BUDA Attila: Könyvtári ismeretek kisszótára. Budapest, Korona, 2000. 292 p.
- Calimera útmutató: Együttműködés és partnerség.
http://www.ki.oszk.hu/calimera/2kotet/2kotetegyuttmu_kodesespartnersegek.html
- CHIKÁN Attila: Vállalatgazdaságtan. 3. átd. bőv. kiad. [Budapest], Aula, 2004. p. 191–192.
- CRM. <http://www.dss.hu/hun/szakmai/crm.html> (utoljára megtekintve: 2006. márc.)
- CRM. Ügyfélszolgálati menedzsment. Szerzők: Arany Ferenc [et al.]. Budapest, Management Kiadó Kft., 2001.
- DEMCSÁK Gergely: A megkerülhetetlen CRM. = Piac és Profit 2007. 7. sz.
<http://www.piacprofit.hu/?s=32&n=25&mr=861>
- DEMCSÁK Mária: A vevő mindenek felett. = Piac és Profit 2002. 7. sz.
<http://www.piacprofit.hu/?s=32&n=47&mr=1306> (regisztráció szükséges)
- DÉVAI Zoltán: Ügyfélszolgálati gondolatok. <http://devai.hu/firka/>
- ERDEI Magdolna: Öfélége az ügyfél. Az ügyfélkapcsolatban nélkülözhetetlen ember. CRM a gyakorlatban. 2., jav. kiad. Budapest, Bagolyvár, 2001. 150 p.
- FEKETE Gizella: Operatív CRM-rendszerek az elégedett ügyfelekért. = Prim Online, 2003. május 11.
http://www.rsoftware.hu/RRHU/RRSoftware/Contact/Public/News/news20030511_prim_online.html
- FEKETE Gizella: Ügyfélmustra. Jól adni, jól kapni. = Prim Online, 2003. március 31.
http://hirek.prim.hu/cikk_print/31928
- A feldolgozott adatok vezetnek az ügyfél pénztárcájához. = Menedzsment Fórum,
<http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=25386>
- Felsőoktatási Statisztikai Tájékoztató 2005/2006. Összeáll. az OKM Fejlesztési Főosztály Statisztikai Osztály.
http://www.okm.gov.hu/letolt/felsoo/stat_felsoo_2005_2006.pdf
- Fogyasztói hűség: Csupán egy újabb kifejezés, ami a CRM-et takarja? = CRM Percek, 1. köt. 4. sz. [é. n.]
<http://www.corner.hu/index.php?gcPage=public/hirlevel/mutatHirlevel&fnld=13>
- GEOFFROY, Edgar K.: Csak egy dolog zavar: az ügyfél. A clienting felváltja a marketinget és forradalmasítja az értékesítést. Budapest, BOLE, 1998. 237 p.
- Hogyan hasznosítsuk a direkt marketing kampányokból visszajövő adatokat?. = CRM Percek, 1. köt. 1. sz. [é. n.]
<http://www.corner.hu/index.php?gcPage=public/hirlevel/mutatHirlevel&fnld=2&fromNLogin=1>
- Hogyan is kapcsolódik a CRM a fogyasztói hűséghez? = CRM Percek, 1. köt. 6. sz. [é. n.]
<http://www.corner.hu/index.php?gcPage=public/hirlevel/mutatHirlevel&fnld=15&fromNLogin=1>

Irodalom

- 10 jó tanács arra, hogyan birkózzunk meg a panaszos email-ekkel. = CRM Percek: a Time Corner Group ingyenes hírlevele 2. köt. 2. sz. [é. n.]
<http://www.corner.hu/index.php?gcPage=public/hirlevel/mutatHirlevel&fnld=21>
- ARANY Ferenc: A reklamációk kezelése. Az ügyfélpanaszok számának csökkentése. = Cégvezetés, 2005. május.
<http://www.gmconsulting.hu/inf/cikkek/243/index.htm>

- Internet a könyvtárakban. A 2004. novemberi országos felmérés. Összeáll. a Könyvtári Intézet.
http://www.ki.oszk.hu/107/e107_files/public/content/fi/le/statisztika/158_osszegzoertekeles.rtf
- Internethasználat Magyarországon: Felmérés a 14–70 éves népesség körében. Kész. a Medián Kutató Intézet, 2007. 01. 16.
<http://www.median.hu/object.b28bc0d6-0483-4294-b9a5-a006ce40891f.ivy>
- Az internethasználat Magyarországon.
<http://www.standard-team.com/cikkek/internethasznalat.php>
- JAKAB Tivadar: CRM.
www.hit.bme.hu/~jakab/edu/litr/CRM/CRM_1cikk.pdf
- A jó üzletkötő diagnosztizálja a partnert. = Menedzsment Fórum, 2004. október 20.
<http://www.mfor.hu/display.php?sitepage=print&article=16670>
- KOSTYÁL Katalin: CRM-szemléletmód a biztosítói gyakorlatban = Magyar Minőség, 2006. november. p. 20–23.
http://www.quality-mmt.hu/portal_mmt/kostyal/cikkek/21/2005-12.pdf
- KOTLER Philip–KELLER, Kevin Lane: Marketingmenedzsment. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2006.
- Könyvtári statisztika kiadvány, 2006. Összeáll. a Könyvtári Intézet.
http://www.ki.oszk.hu/107/e107_plugins/content/content.php?content.154
- Kulcs CRM ügyfélkezelő rendszer: Mert az ügyfél nálunk nem az ügy fele.
http://www.ks.hu/index.php?option=com_content&task=view&id=66&Itemid=126&TESZTKULCSSOFTPHPSID=1415324a6591c4d978d3f4026fed242d
- Küzdjük le félelmünket: Az ügyfél-visszajelzések kezelésének 10 arany szabálya. 1. rész. = CRM Percek, 1. köt. 8. sz. [é. n.]
<http://www.corner.hu/index.php?gcPage=public/hirlevel/mutatHirlevel&fml=17&fromNLogin=1>
- Lemorzsolódás-elemzés. = FigyelőNet,
<http://www.fn.hu/index.php?action=nyomtat&cid=61550&layout=no&id=64>
- McCONNELL, Ben–HUBA, Jackie :Kiáltvány az Ügyfél-Evangelizmusról.
http://devai.hu/firka/upload/1.02.CustomerEvangelist_HU.pdf
- Merre tart a hazai CRM piac. = Menedzsmentforum, 2004. jan. 7.
<http://www.mfor.hu/cikkek.php?article=11485>
- MESTER Csaba: CRM. A vállalati hatékonyságnövelés régi-új eszköze. = Magyar Minőség 1. rész. 2006. október. p. 24–29.
http://www.quality-mmt.hu/portal_mmt/magyar/cikkek/21/2005-10.pdf
2. rész. 2006. november. p. 14–19.
http://www.quality-mmt.hu/portal_mmt/magyar/cikkek/21/2005-11.pdf
3. rész. Hogyan kezeljük mi az ügyfeleinket? Egy kvalitatív kutatás a magyar cégek ügyfélkapcsolati megoldásainak átvilágítására. – 2006. december. p. 19–24.
http://www.quality-mmt.hu/portal_mmt/magyar/cikkek/22/2005-12.pdf
- Microsoft Business Solution CRM. – [Online]
http://www.xapt.hu/CRM_Overview_datasheet.pdf
- MIKULÁS Gábor: Alternatív információs és könyvtári stratégia 2004-2007. = Könyv, Könyvtár, Könyvtáros, 2004. 10. sz. p. 11–17.
- M[KULÁS] G[ábor]: Bombaüzlet az ügyfélkapcsolat! CRM a könyvtárban is? = KIT hírlevél, 42. sz. 2003. nov. 19.
<http://www.gmconsulting.hu/inf/kit/2003-42.htm>
- M[KULÁS] G[ábor]: CRM: ügyfélkapcsolat-menedzsment. = KIT hírlevél, 38. sz. 2005. okt. 19.
<http://www.gmconsulting.hu/inf/kit/2005-38.htm>
- M[KULÁS] G[ábor]: CRM-példa az Amazontól – könyvtáraknak is. = KIT hírlevél, 30. sz. 2003. aug. 30.
<http://www.gmconsulting.hu/inf/kit/2003-30.htm>
- MIKULÁS Gábor: Ügyfelek lemorzsolódása – A csőrmenedzsmentről. = Figyelő, 48. sz. 2004. jún. 1.
<http://www.gmconsulting.hu/inf/cikkek/208/index.htm>
- MURAKÖZY Márta: Az ügyfél megtartásának módszere. = Magasyn, 2003. tél. p. 22–23.
http://www.synergion.hu/sao/magasyn_03_04_03.php
- A praktikus CRM. = Megoldás Magazin.
http://store.netacademia.net/MSHU/OTHER/megoldasmagazin/6/6ms_20-21_a_praktikus_crm.pdf
- TAKÁCS Dániel–MIKULÁS Gábor: Könyvtár 2.0.
http://www.gmconsulting.hu/inf/kit/hircsokor/konyvtar_20.htm
- Ügyfelek, aiktől jobb megszabadulni. = CRM Percek, 1. köt. 7. sz. [é. n.]
<http://www.corner.hu/index.php?gcPage=public/hirlevel/mutatHirlevel&fml=16>
- Ügyfélkapcsolat-menedzsment. Nem szoftverkérdés. = FigyelőNet, 2001. 8. sz.
<http://www.fn.hu/index.php?id=67&cid=3471>
- Üzleti fogalomtár. Szerk. Chikán Attila, Wimmer Ágnes. Budapest, Alinea, cop. 2003. p. 195–196.
- VOIGT, Hannelore: Zufriedene Kunden sind das oberste Ziel. Erfolgreiche Managementkonzepte für Öffentliche Bibliotheken. = Buch und Bibliothek, 56. köt. 7–8. sz. 2004. p. 488–491.
- WELLEMIN, John: Az ügyfél szolgálatában. Budapest, SHL Hungary Kft., 1998. 94 p.



Nagy Nikolett

a jászberényi Városi Könyvtár és Információs Központ informatikus könyvtárosa, az ELTE BTK informatikus könyvtáros (egyetemi kiegészítő) szakos hallgatója.
e-mail: nagynikker@gmail.com

Emerald – celebrating 40 years in publishing!

Established in 1967, Emerald Group Publishing Limited has supported the needs of librarians and information professionals world-wide for over 40 years...

www.emeraldinsight.com

Emerald ManagementXtra

Emerald Management Xtra, the essential online management database, was created after gaining a deep understanding of the real needs and pressures faced by business schools, universities and information professionals world-wide.

Emerald Management Xtra in 2007 comprises:

- Over 160 journals containing 65,000 full text articles – from a wide variety of subject areas including International Business, Innovation and Enterprise, Marketing and Organizational Development
- 190,000 reviews taken from 300 top management journals such as *Harvard Business Review*, *MIT Sloan Management Review*, *Journal of Marketing* and *Accounting Horizons*

- The Emerald Collections – includes over 1,000 case studies and book reviews, literature reviews, key management readings and over 300 interviews with leading figures within the industry
- Extra support and guidance for all your users, including tailored resources for: librarians, students, faculties, authors, researchers, deans and managers
- An institution-wide licence allowing all your users unrestricted access to Emerald Management Xtra, both on and off site.

If you would like further information or to take a free evaluation of this product, please e-mail:

Marcin Dembowski – mdembowski@emeraldinsight.com
or Ashley Rees – arees@emeraldinsight.com



The world's leading publisher of management journals and databases