

CRM rendszer bevezetésének és kiválasztásának problémái

Dr. Reicher Regina Zsuzsánna

Egyetemi adjunktus, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar,
reicher.regina@kgk.uni-obuda.hu

Abstract: A gazdasági válság hatására alapvetően megváltozott a cégek működési stratégiája, az értékesítés koncepciója. A CRM megoldások alkalmazása ennek a stratégiának automatizálását, nagyfokú támogatását teszi lehetővé. Egy rendszer bevezetésének sikeressége mindkét résztvevő fél érdeke, ezért szükséges, hogy a kudarc elkerülése érdekében a cég felkészülten és körültekintően lásson hozzá a kiválasztás és a bevezetés folyamatához. A kutatás célja egy olyan szempontrendszer összeállítása volt, mely objektív döntés támogatását eredményezi. Interjúim során tizenegy cég képviselőjét kerestem és kérdeztem meg. A szakértői interjú célja a piaci jellemzők leírása, a bevezetési stratégia kialakításának vizsgálata volt a bevezetési folyamatokban.

Keywords: CRM megoldások, bevezetési anomáliák, objektív szempontrendszer

1 Bevezetés

Customer Relationship Management – azaz Ügyfélkapcsolati menedzsment. A kifejezés, bár újkeletű, a marketing szakirodalmában az alapkérdések már a 80'as években megjelentek. A kapcsolati marketingnek kétféle értelmezését olvashatjuk a legtöbb szakirodalomban. Az egyik a fogyasztási cikkek marketingje során elsősorban a vevők hűségének növelésével összefüggésben, a szolgáltatásmarketing területén a vevő megtartását és a szolgáltatás minőségét hangsúlyozza. A másik a szervezetközi (B2B) marketingben a vevő és az eladó közötti interaktív kapcsolatra fókuszál.

Rust szerint (Rust et. al. 2006) a B2B piacon már hosszú évek óta megfigyelhetőek személyre szabott, hosszú távú kapcsolat építését célzó stratégiai lépések. Ilyen például, hogy önálló pozícióként van jelen a globális ügyféligazgató, a menedzseri munkakörben megjelenik az ügyfélmenedzser, és olyan termékeket fejlesztenek, mely egy-egy ügyfél részéről megjelenő igényt próbál kielégíteni. Ma már a B2C piacon is láthatunk hasonló példákat. A multinacionális cégek esetében megfigyelhetünk olyan kezdeményezéseket, amelynek célja a vevőkiszolgálás

színvonalának emelése, az egyes fogyasztói igények feltérképezése és a termékek, szolgáltatások fogyasztói igények alapján történő fejlesztése.

A technológiai fejlődés is hatással volt a marketingre. Az 1. táblázat összegzi a fejlődési folyamatot egészen a huszadik század kezdetétől napjainkig. Peter Doyle szerint (Doyle 2002) a napjainkban képviselt marketingfelfogást az Internet alapozza meg, amely az egyéni kapcsolatok kialakítására helyezi a hangsúlyt.

Marketing felfogás	Disztribúció	Eladás	Márka-menedzsment	Egyéni kapcsolatok
Termék	Egységes termék	Kevés	Sok	Rengeteg, testre szabott
A piac mérete	Akkora, amekkora csak lehetséges	Az országosból átmegy globálisba	Célszegmensek	Egyéni vásárlók
Versenyzők	Árak, költségek	Reklámozás, eladás	Pozicionálás, szegmentálás	Párbeszéd, testre szabás
Kulcstechnológia	Tömegtermelés	Televízió, média	Piackutatás	Internet
Teljesítménymérce	Termelési költség, mennyiség	Piaci részesedés, nyereségkulcs	Márkavagyon	Élethossziglani vevőérték

1. táblázat

A technológia változásai és a marketingfelfogás fejlődése

forrás: (Doyle, 2002. p.:492)

A disztribúció, mint marketingfelfogás a huszadik század elejétől jellemző, amikor a marketing kialakult. Igaz, ekkor a marketing szerepe a forgalmazás megszervezésében kimerült, ami a termék vagy szolgáltatás fogyasztókhöz történő széles körű eljuttatását jelentette. Ebben a korszakban a tőkeerős gyárak nagy tömeggyártási technológiákkal előállított tömegtermékekkel voltak jelen a piacokon és a sikeresség kulcsa a tőke nagysága volt.

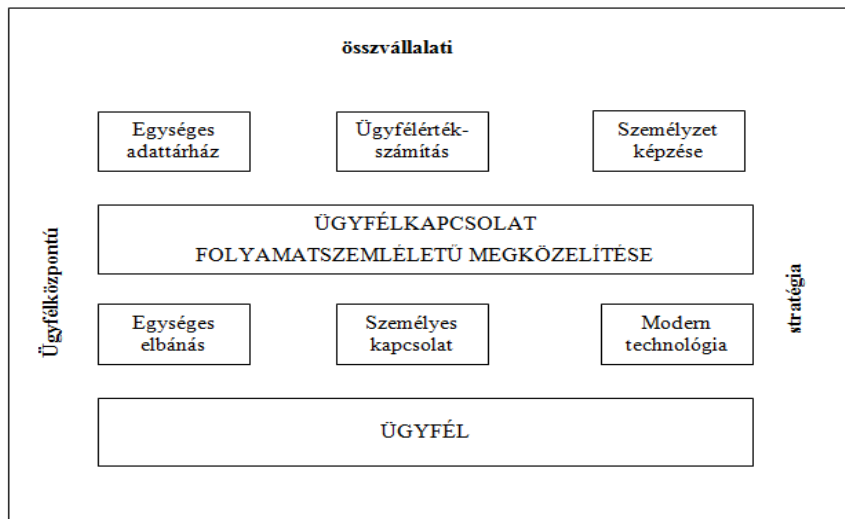
Az ellátási lánc szemlélet térhódítása révén mint kulcs üzleti folyamat nemcsak a vállalati határokon belül, hanem a vállalatokon átívelő kapcsolatokban is nagy jelentőségű. (Kozma-Pónusz, 2016)

2 A CRM kialakulása

A CRM mozaikszó a 90'-es években terjedt el, de a gyakorlati marketing szakemberek számára addig sem volt ismeretlen a tartalma, a személyre szabott kommunikáció, a kapcsolatfelvétel különböző csatornákon keresztül vagy a hűséges vevő.

Mester megkísérli egy átfogó CRM definíció megfogalmazását: (3 Ábra)

„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 ügyfeladatot tartalmazó adattárház szolgál. Az informatikai támogatás és az egységes adatbázis révén lehetővé válik az ügyfélély folyamatok automatizálása és az ügyfeladatok feldolgozása a nyereség maximalizálása érdekében. Az ügyfélkapcsolatok kezelésének kiemelten fontos eleme az emberi tényező.” (Mester, 2006, p.:90)



1. ábra

Az ügyfélkapcsolatok átfogó megközelítése

forrás: (Mester 2006)

Payne a kialakulás okaként hat tényezőt említ (Payne 2007):

1. a tranzakció alapú marketinget felváltja a kapcsolati marketing;
2. a vállalatok felismerik, hogy a vevő nem csak cél, hanem eszköz is;
3. a funkcionális szervezetek folyamat alapúvá válása;
4. egyénre szabott marketing módszerek megjelenése;
5. technológiák fejlődése az információ feldolgozásban;

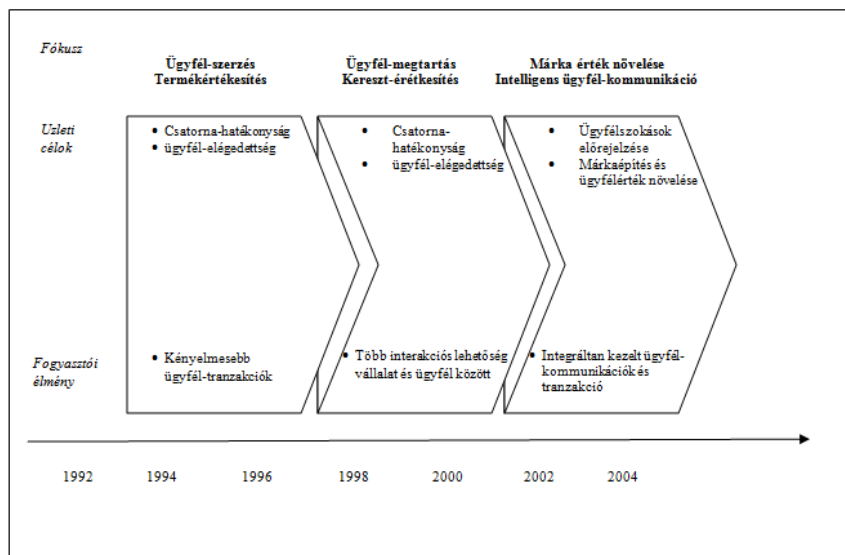
6. az információk proaktív alkalmazása a reaktív használattal szemben.

Mester mindössze két fontos trendnek tulajdonít nagy szerepet a CRM kialakulásában (Mester 2007). Az egyik a termékek közötti különbségek csökkenése, amely arra kényszeríti a piaci szereplőket, hogy testre szabással próbálják megkülönböztetni magukat versenytársaiktól. A másik az információtechnológiai fejlődés, amely lehetővé tette, hogy az ügyfelekről keletkező adatokat különböző szoftveres támogatás segítségével gyűjtsék és elemezzék a vállalatok.

Moorman szerzőtársaival egy vizsgálatuk eredményeként arra a megállapításra jut, hogy „Mivel a vállalatok ma közvetlen kapcsolatot tartanak az ügyfelekkel, radikális újjászervezést kell végrehajtaniuk, hogy a kapcsolatok ápolását a márkaépítés elé helyezték.” (Moorman C.-Rust R.-Bhalla G. 2010)

Így tehát alapvetően megváltozott a cégek működési stratégiája, az értékesítés koncepciója. Amikor már nem a termék áll az értékesítés központjában, a cél nem egy konkrét termék értékesítése bármilyen mennyiségben, bárkinék, az elérhető maximális profit mellett, hanem a vásárló kerül az értékesítés célkeresztségébe. A marketingszakember és értékesítő valamint a vállalat közös célja, hogy az ügyfélnek a lehető legkülönfélébb terméket tudja eladni a lehető legnagyobb nyereséggel, az ügyfél melegelettsége mellett. Ez a szemléletváltás jellemzi ma a gazdasági válságban küzdő és talpon maradó cégek stratégiáját. Ez a szemlélet hatással van az üzleti tevékenységekre és a vállalat minden szervezeti egységére, a pénzügy, marketing, logisztika, minőségbiztosítás, informatika, értékesítés területeire és a dolgozók minden szintjére, felső vezetőktől a front office közvetlen ügyfélkapcsolattartójáig.

Ennek hatására természetesen fokozatosan változik a vállalatok viszonya ügyfeleikhez. Igyekeznek minél több területen érvényesíteni az ügyfélközponúságot. Ma már nem csak a szolgáltató vagy kereskedelmi cégek, hanem a gyártó cégek is egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek az ügyfélszolgálati tevékenységükre, a panaszkézelésre, a CRM funkciók minél szélesebb körű megjelenésére. (AHN-SOHN 2009) Ahhoz azonban, hogy ez sikeres lehessen és hatékonyan működhessen, folyamatosan fejlődhessen, a vállalatoknak többlépcsős fejlődési folyamaton kell végigmenniük. Ezt az ügyfélközponúságot érvényesíteni kell a szervezeti struktúrában, be kell építeni a vállalati dolgozók értékrendjébe, és meg kell ismerni a vásárlók szokásait. Ma már nem elég „csak” értékesíteni, a többlétszolgáltatások nyújtása, a folyamatos kapcsolattartás elengedhetetlen feltétele az ügyfélmegtartásnak. Ezt a fejlődést követhetjük nyomon a Consero Stratégiai és Vezetési Tanácsadó Kft ábráján (2 Ábra)



2. ábra

Vállalatok és ügyfelek kapcsolatának fejlődése

forrás: (Mester 2006, p.:88)

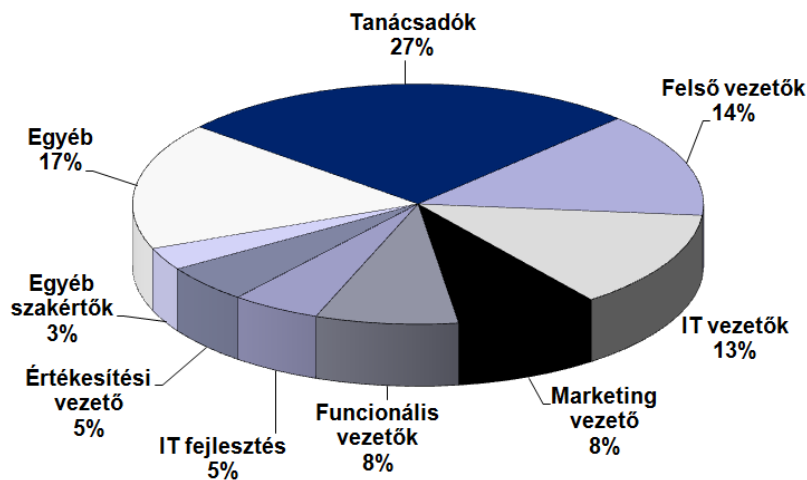
A CRM rendszerek megjelenését az ügyfeladatok tartalmi és szerkezeti felépítésének változása is indokolta. A régi ERP (integrált vállalatirányítási rendszerek) használói a CRM rendszerek megjelenése előtt is nyilvántartották ügyfeladataikat. Azonban az adatok elsősorban a pénzügyi tranzakciók támogatására szolgáltak. Nem voltak alkalmasak olyan elemzésekre, amelyek segíthették az ügyfélérték számítását vagy a keresztértékesítési lehetőségek felajánlását. De ügyfeladatokat találhattunk a levelezőrendszerekben vagy a beszállítói lánc kezelést végző alkalmazásokban (SCM) is. Az így nyilvántartott adatok elsősorban inkonzisztensek voltak, hiszen ugyanarról az ügyfélről akár 2-3 különböző adatbázis is tartalmazott információkat. Így nagy volt az emberi mulasztás okozta hiba lehetősége, csökkentve ezzel az adatok értékét.

A versenykörnyezet és a versenytársak egyértelműen szükségessé teszik a hatékonyságot és a stratégiát, vagyis a menedzsmentet, amelynek célja nem pusztán irányítás. (Gyenge et al. 2013)

2.1 CRM sikeres bevezetésének feltételei

A CRM bevezetése egy összetett, több területet érintő hosszú projektfeladat, melyben a vállalati dolgozók és az informatikai szállítók együttesen vesznek részt. Egy 2000-ben megjelent tanulmányban vizsgálták az amerikai nagyvállalati CRM projektekben résztvevő szakemberek megjelenési arányát. Megállapíthatták, hogy

a tanácsadók megjelenése igen nagy arányban volt jellemző. Ezt követte az felsővezetők és az IT vezetők megjelenése. A megjelenő szakemberek közel 80%-a valamilyen vezetői beosztásban volt, ami egyrészt előnyös lehet a vezetői támogatás elérése miatt, másrészt veszélyeket is magában hordoz, hiszen a felsővezetés az egyéb feladatai mellett kevés időt tud erre a feladatra fordítani.



3. ábra

CRM bevezetési projektben résztvevő szakemberek aránya

forrás :(<http://www.crmcommunity.com> CRM Solutions: Who's doing what – 2000 (2010. január 21.))

Ha a CRM bevezetése sikeres, az alapvető változásokat okoz a vállalatok életében.

Révész szerint ilyen változások az értékesítés növekedése, a fogyasztók elégedettségének növekedése, az általános és marketing költségek fajlagos csökkenése és a belső folyamatok összehangoltságának javulása és hatékonyabbá válása. (Révész 2004)

Gritsch szerint a CRM bevezetésének kiindulópontja minden esetben a vállalat stratégiai céljainak leírása és a vevőorientált vállalati folyamatok rögzítése kell, hogy legyen. A tényleges bevezetésre vonatkozóan Hettich és munkatársai négy alapvető célt fogalmaztak meg.

- *Nyereségesség*, amely elsősorban a nyereséges vevőkre fókuszálást takarja. A vállalat feladata, hogy értékelje vevői vásárlóerejét és a vállalati stratégia középpontjába a nagy profitot biztosító hűséges vevők megnyerése kerüljön. Ennek adott esetben a vevőszám csökkenése is lehet a következménye.

- *Differenciálás*, amikor is az üzleti kapcsolatokat a vevők specifikus igényeihez alakítja a vállalat és mind a terméket mind pedig a vállalati kommunikációt testre szabja. Itt alapvetően a cél hasonló, mint ami az elektronikus kereskedelemben már több helyen megvalósult – az egyedi vevői profilok kialakítása.
- *Hosszútávúság*, ami a CRM egyik alapvető célja. A vevői kötődés, lojalitás kialakítása a kapcsolatok folyamatos ápolásának segítségével a vállalat nyereségessége folyamatosan nőni fog.
- *Integráció*, ami az ügyfelekkel kapcsolatban álló valamennyi vállalati funkció adatkezelésének integrációját jelenti, a marketing, az értékesítés, a szervizszolgálat, az ügyfélszolgálat, a pénzügy, stb. területein. Ez azt is jelenti, hogy a vállalat minden ügyfélkapcsolati pontján minden információnak mindig rendelkezésre kell állnia, hogy az információ hiánya ne csökkentse a vállalat versenyképességét. (Gritsch M. in Chikán A.-Wimmer Á. 2004, p.:195-196)

Büdy kilenc pontban foglalja össze a CRM bevezetésének lépéseit: (Büdy L. 2011, p.:29)

1. CRM stratégiák és célkitűzések meghatározása;
2. A CRM kommunikációs üzleti szabályzat kialakítása;
3. Ügyfél analitika, vevőérték modell létrehozása;
4. A marketing-kommunikációs folyamat kifejlesztése;
5. CRM-központ létrehozása;
6. Jelenlegi és jövőbeni ügyfelek adatainak összegyűjtése egy adatbázisba;
7. Vállalati adatgyűjtési stratégia kidolgozása;
8. A marketing és értékesítési programok hatékonyságmérési módjának kidolgozása;
9. Az értékesítés-automatizálási technológiák alkalmazása, ügyfél információk elérésének megoldása vállalati szinten;

Ajánlata szerint minden lépést végig kell járnia a bevezető cégnek ahhoz, hogy megismerje és megértse ügyfeleit a vállalat.

Payne ennél szofisztikáltabb, a CRM megvalósításra vonatkozó ajánlást tesz. Mindenekelőtt fontosnak tartja, hogy a bevezetés előtt a vállalat mérje fel, milyen mértékben készült fel a CRM tevékenységre. Ebben a szakaszban feltárássra kerül, hogy a vállalat milyen szinten áll az ügyfélkezelés területén, a CRM bevezetésének milyen alapvető szükségletei vannak jelen. Feltérképezik, melyek azok a tényezők, melyek egy sikeres bevezetési projekt gátlói lehetnek. Ilyen lehet például a szakértelem hiánya, az elégtelen adatminőség vagy a vezetőség részvételének hiánya, de ide tartozik az üzleti előnyök megértésének hiánya vagy a teljesítménymérési rendszerek elégtelensége is. Alshawi és szerzőtársa azt kutatta, hogy a KKV szereplőit milyen tényezők befolyásolják a CRM elfogadásával kapcsolatban. A kutatásból kiderült, hogy az adatminőség, a szervezeti változások

és a technikai kérdések alapvetően meghatározzák a rendszerhez való viszonyt. (Alshawi-Missi-Irani 2010)

Javasolja Payne, hogy a bevezetés megkezdése előtt minden vállalat ellenőrizze, felkészült-e a CRM tevékenységre. Erre CRM auditot javasol, melynek feladata, a stratégiai modellben szereplő öt CRM folyamat kialakítása, melyek a stratégiafejlesztési folyamat, az értékteremtési folyamat, az információmenedzsment folyamata, a többszatszámú értékesítést integráló folyamat és a teljesítményértékelési folyamat mindegyikének megvizsgálása és azoknak a kulcsterületeknek a kiválasztása, amelyeket a cégnek a bevezetés előtt fejlesztenie kell. Ezekről a folyamatokról a későbbiekben, a szervezeti változást eredményező fejlesztések keretében részletesen beszélünk. Végeredményként meg kell határozni azokat a fő CRM tevékenységeket, amelyekkel a vállalatnak foglalkoznia kell. Kiemelkedően fontosnak tartja a felső vezetés támogatásának elnyerését, a támogató kultúra megteremtését.

A technológia kiválasztásánál Payne azt javasolja, vizsgálja meg a bevezetést tervező cég, hogy milyen főbb CRM típusokat lehet találni a piacon, milyen tanácsadó cégek tudnak segíteni a bevezetés teljes folyamatában az előkészítéstől a kiválasztáson át egészen az éles üzemig. Mérjék fel, milyen funkciókat tartanak fontosnak az informatikai megoldásban. A szoftverszállító kiválasztásához ajánl néhány kritériumot, melyeknek egymáshoz való viszonyított fontossága szerinti súlyozását javasolja. Ezek a kritériumok a kockázat, funkcionalitás, műszaki bonyolultság foka és integráció, eddig felmutatott eredmények, tulajdonlás összköltsége valamint a megvalósítás és időszükséglet. De ami a legfontosabb, szerinte minden vállalatnak önálló kritériumrendszert kell kidolgozni, amely alapján kiválasztja a CRM szállítót. (Payne 2007)

Heteyi és Horváth az alábbi kiválasztással kapcsolatos kockázatokat fogalmazzák meg:

- Óriási hiba, ha a vállalat vezetése nem gondolja végig igényeit, követelményeit a kiválasztás során. Ha nem tekint meg több rendszert is, szállítót, szolgáltatót, amely szóba jöhet.
- Nem elég igényeinket számba venni, azokat súlyozni is kell. Tudnunk kell a kiválasztás során, hogy melyek azok a funkciók, amelyek feltétlenül szükségesek és melyek azok, amelyeket nélkülözni is tudunk. A külső megjelenés nem fedheti el a választott szoftver hiányosságait.
- Probléma lehet a kiválasztást informatikai szakemberre bízni. Ekkor ugyanis az informatikai szempontok túlsúlyba kerülhetnek az üzleti funkciókkal szemben.
- Ugyanígy szerencsétlen helyzetet teremt, ha a pénzügyi szempontok kerülnek túlzottan előtérbe.
- Ennek további kockázata, hogy pénzügyi szempont alapján a kiválasztásnál

- csak a szoftver licencdíját hasonlítják össze, az egyéb, a bevezetéssel (testreszabás, telepítés, betanítás) járó költségeket azonban nem veszik figyelembe.
- csak a bekerülési értékét veszik figyelembe a szoftvernek. Az ahhoz tartozó hardverigények miatt megjelenő számítógép hálózat felújítását teljesen figyelmen kívül hagyják.
- nem számolnak a szoftver több évre vetített összes költségével (támogatás, verziófrissítés, egyéb költségek. (Hetyei – Horváth in Bíró 2011)

Bohnné megfogalmazza azt a feltételt a bevezetéssel kapcsolatban, hogy „rendet kell rakni” a cég életében, amely a bevezetés mellett dönt. Egyetlen IT eszköz sem hozza meg az elvárt eredményt, ha a meglévő folyamatokat nem gondolják át újra (Velencei 2016). Bohnné szorgalmazza továbbá a belső folyamatok racionalizálását, az információáramlás átláthatóvá tételét, a párhuzamosságok és az esetleges érdekellentétek megszüntetését. Javasolja egy BPR megvalósítását, vagyis az üzleti folyamatok átszervezését. Véleménye szerint a cégek kultúra szerves részét kell képeznie az ügyfélközpontúságnak és ehhez az informatikai hátteret nemcsak biztosítani kell, hanem a megfelelő használatára a munkatársakat meg is kell tanítani. Hangsúlyozza a cégvezetés elkötelezettségének fontosságát és a megfelelő munkatársi gárda jelenlétét.

„A cégvezetésnek alkalmaznia kell az alábbi eszközöket:

- Teljesítménymérés – ellenőrzés
- jutalom és megvonás rendszere
- rendszeres képzés, felkészítés, oktatás
- információáramlás interaktivitásának biztosítása

A munkatársak csak akkor képesek és hajlandók a vezetés elvárásainak teljesítésére, ha tisztában vannak (motiválás):

- a célokkal,
- az elvárásokkal,
- az ebből következő, rájuk háruló feladatokkal,
- az ellenőrzéssel, számonkéréssel,
- a kockázatokkal és

az elismerési módokkal.” (Bohnné 2005)

3 Kutatás és módszertan – Szakértői mélyinterjúk

Interjúim során tizenkét cég képviselőjét kerestem és kérdeztem meg. A szakértői interjúk alapján arra próbálok választ keresni, hogy milyen hasonlóságok és különbségek jellemzik a hazai szakértői és felhasználói piacot. Az interjú célja

a bevezetési hajlandóság feltérképezése, a piaci jellemzők leírása, a bevezetési stratégia és koncepció kialakításának vizsgálata és a rendszerjellemzőktől való függés feltárása volt a bevezetési folyamatokban. A kérdések minden esetben a megkérdezett személyes tapasztalatait célozták, nem az általános piaci jellemzőket!

Az interjúkat az alábbi tervezet alapján készítettem:

- Bemutatkozás, a nyugodt, hangulat megteremtése, bizalom kialakítása.
- A kutatás céljának ismertetése.
- Kik vállalkoznak bevezetésre, milyen méretű, profilú vállalatok? (dolgozói létszám, jövedelem, ügyfélszám) Vannak-e jellemző iparágak? Melyek ezek?
- Milyen motivációk jellemzőek? Hogyan választanak szoftvert a megrendelők? Milyen szempontok alapján döntenek?
- Hogyan hat a gazdasági válság? Van-e pozitív hatása? Jellemző-e ez valamelyik cégprofilra?
- Létezik saját bevezetési módszertan? Röviden ismertesse a főbb lépéseket!
- Milyen a bevezetési siker-kudarcs aránya? (*kudarc: félbeszakadt projekt, nem használt rendszer, nem valós bevezetés*) Melyek a kudarc okai?
- Mennyi a bevezetési időtartam általában? Mennyi a leghosszabb, legrövidebb idő? Mitől függ a bevezetési idő?
- Milyen szolgáltatásokat nyújtanak az ügyfeleknek a bevezetések mellé (oktatás, support, fejlesztés, stb)?
- Beszélgetés zárása.

3.1 A minta jellemzése

Összesen 12 szoftverszállító vezető beosztású szakemberét kérdeztem meg. Minden esetben olyan munkatárssal beszéltem, aki ismerte a piacot, részt vett több bevezetési folyamatban, több éves szakmai tapasztalattal rendelkezik. A kiválasztott cégek között három cég inkább a nagyméretű, a középvállalatok felső rétegét célozza meg termékeivel, illetve a nagyvállalati környezetre koncentrálna fejlesztési termékeiket. Kilenc interjúalanyom olyan fejlesztő cégeket képviselt, amelyek inkább a kis- és középvállalkozásokat részesítik előnyben, fejlesztéseik kisebb anyagi ráfordítással is bevezethetőek. A megkérdezett 12 cég képviselői közül öt munkatárs dolgozik olyan cégnél, melynek külföldi (USA, Németország, Svédország) anyavállalata van, a szoftvert a hazai piacra adaptálják és saját fejlesztéseik is vannak benne.

A szállított szoftvertípusra vonatkozóan egy válaszadó cége felhő alapú rendszert forgalmaz, egy válaszadó cége dobozos és fejleszthető terméket is kínál, míg a többi tíz válaszadó standard megoldásokkal van jelen a piacon. Két válaszadó cége ipárag-specifikus megoldásokat is kínál.

Az interjúban szereplő cégek jelenlegi működő bevezetéseiket kétféle adat jellemezte. Az egyik a partnercégek száma. Eszerint a minimum érték a 3 a maximum érték a 30 körüli volt. A másik adat a felhasználók száma, akik használják a rendszert. Itt a néhány tíztől a 2000 föig voltak válaszok, melyek megközelítő adatnak tekinthetők, pontos számadattal egyik interjúalany sem rendelkezett. A válaszadást befolyásolta, hogy több cég képviselője is csak olyan partnerüket jeleníthette meg a válaszában, amelyek hozzájárultak ahhoz, hogy referenciaként használják a nevüket, valamint egy új tendencia, amely főként a nemzetközi piacon szereplő forgalmazókat érinti. Számukra a hazai felhasználók száma nehezen becsülhető meg, hiszen gyakran előfordul, hogy a külföldi anyavállalat a saját szerveréhez távoli elérést biztosít például egy megrendelő magyar leányvállalatának. Erről a magyarországi CRM forgalmazó nem tud, hisz a felhasználói licenc-szerződést az anyacég országában kötik meg, a felhasználási feltételeket onnan biztosítják.

3.2 A szakértői interjúk összefoglaló elemzése

Elemzésem során az interjútervezetben szereplő témakörök sorrendjét követem.

A megrendelő, *bevezető vállalatok jellemzésére* vonatkozóan válaszadóim tipikus iparágat nem tudtak említeni. Véleményük szerint a gyártó és szolgáltató ipar egyaránt szerepel ügyfeleik között. Iparágspecifikus megoldásokat többnyire külön fejlesztésként vállalnak el és ezeket a speciális fejlesztéseket később megpróbálják hasonló profilú vállalatoknál értékesíteni. A vállalati méretet illetően úgy látják, hogy inkább a közepes vagy annál nagyobb méretű vállalatok fordulnak hozzájuk, de egy-egy alkalommal előfordul kivételként, hogy kisvállalkozás is megjelenik bevezetési igénnyel. A szakértők szerint inkább az ügyfélszám az, ami befolyásolja egy ilyen informatikai megoldás keresését, bevezetését. Érdekes módon a 12 válaszadóból négyen is megemlítették, hogy az érdeklődők többnyire nem kifejezetten CRM rendszert keresnek, hanem inkább valamilyen ügyviteli rendszert.

Motivációs tényezőként több dolgot is megemlítettek. Elsősorban a piacon jelentkező feszültség, az ügyfelekért való komoly harc az, ami a megrendelőket CRM rendszer bevezetésére serkenti, többnyire igényként jelentkezik a marketingtámogatás. Serkentőleg hatott a megrendelésekre az állam által meghirdetett informatikai projekt támogatás is és az említett motivációk között többször is szerepelt a multinacionális vállalatnál dolgozó értékesítő megjelenése, mint új munkavállaló a kis- vagy középvállalatnál. Az általa hozott vállalati kultúra befolyásolja a munkavégzést és az igényeket is, így meggyőzi a vezetőt a rendszer szükségességéről és hatékonyságáról. Jellemzően azonban a nyitott, konferenciákra, oktatásra járó vezetők hajlandóak a befektetésre. Egy tényezőben azonban minden válaszadó egyetértett. Alapvető feltétele az igény megjelenésének, hogy a megrendelő kinőtt a „kockás papír és excel tábla korszakából”.

A *kiválasztási szempontok* nagyon különbözőek az egyes megrendelők esetében. Természetesen az ár rendkívül erősen befolyásolja a döntést. Sokszor a megrendelő

nem ért ehhez a speciális területhez, ami a CRM-et, annak informatikai megoldását jelenti, szakembert vagy tanácsadót sem visz magával a tárgyalásra, így döntése az áron túl szubjektív, felületes, sokszor megalapozatlan. Több szállító képviselője is elmondta, hogy a megrendelői igényeket meghallgatva, feltérképezve, ők maguk javasolnak más szállítót, aki alkalmasabb a speciális igények lefejlesztésére. A szállítóknak ugyanis nem érdekük egy hosszú távú elégedetlen partner megszerzése és kezelése. Említésre került a korrupció megjelenése, de ez főleg a nagyvállalati környezetben is működő szállítók esetében fordulhat elő. Interjúalanyaim több mint fele volt azon a véleményen, hogy a megrendelői oldal felkészületlensége komoly gondokat okoz már a tárgyalás kezdeti szakaszában. Szükséges lenne külső szakértő bevonására, aki a szállítótól független személyként ám szakmailag kompetens módon képes képviselni a megrendelői oldalt. Képes megfogalmazni az igényeket és érti az informatikai megoldás lehetőségeit és korlátait. Azonban az ilyen tanácsadók bevonását a megrendelő sokszor feleslegesnek tartja, anyagilag komoly tehernek érzi, még akkor is, ha sokkal kisebb kiadást jelent mint a sikertelen bevezetés okozta kár. Így többnyire a szoftverszállító munkatársai kénytelenek ezt a feladatot ellátni, azonban nyilvánvalóan nem objektív véleményformálásra számíthat a megrendelő ebben az esetben.

A *gazdasági válságnak* nem voltak *pozitív hatásai*. A magyar vállalatok nem ismerték fel az ügyfélmegtartás stratégiai fontosságát ebben a helyzetben. Külföldi piacra is dolgozó szakértők elmondták, hogy a német, osztrák vagy angol piacon sokkal nagyobb hangsúlyt kap ez a terület. Magyarországon a beszerzési döntéseket megnehezítette a válság és ez ezen a piacon is így alakult. Finanziális probléma miatt több projekt marad félbe, vagy vész el teljesen.

Saját *bevezetési módszertannal* főként a külföldi anyavállalatú cégek rendelkeztek. Ezeknél a cégeknél a nemzetközi tapasztalatok alapján kialakított központi stratégia az iránymutató a bevezetések során. Az amerikai, német, svéd anyavállalatok magas színvonalú támogatást követelnek meg ezen a területen is minden ország képviselőitől. A módszertanok említett főbb lépései az igényfelmérés, rendszerbemutató, dokumentálás, fejlesztés, testreszabás, oktatás és nyomonkövetés volt. Azonban ezek a módszertanok erősen kötődnek a szoftverhez, más típusú fejlesztés esetén csak átdolgozás után és fenntartásokkal alkalmazható. A hazai gyártók, fejlesztők nem rendelkeznek bevezetési módszertannal. Mindig az éppen aktuális ügyfélre tervezik meg a bevezetés lépéseit. Állításuk szerint a bevezetési projektet nagymértékben befolyásolja a megrendelő vállalat mérete és a megrendelt rendszer bonyolultsága. Minden esetben ügyfélreszabottan képezik le a bevezetés folyamatát.

A válaszadók közül ketten említettek 50%-nál magasabb *bevezetési kudarcarányt*. Szerintük megrendelőik közel fele nem használja a bevezetés után a rendszert. Hiába az oktatás, hiába a jó támogatás és megfelelő felkészítés. A mindennapi feladatok, a felhasználói ellenállás gyakran okoz komoly gondot a bevezető cég életében. Komoly gondot okozhat az is, hogy a bevezetés után olyan feladatok is bekerülnek a mindennapi rutinba, amivel előre nem tervezett a cég. A hirtelen

adminisztrációs leterheltséget nem tudják a munkatársak kezelni. A többi válaszadó alig 10-30% kudarcot említett. Véleményük szerint a felhasználók a bevezetés során alkalmazkodnak az új helyzethez, így az éles működés már nem okoz meglepetést. Kudarc többnyire ott következik be, ahol nem kérnek segítséget a bevezetéshez, nincs előzetes koncepció, csak a szoftver telepítésétől várja a megrendelő a meglévő problémák megoldását. Volt olyan válaszadó is, aki nem ismert erre vonatkozó adatot, mert semmilyen formában nem ellenőrzik partnereik ilyen jellegű tevékenységét.

A *bevezetés időtartamára* vonatkozóan nagyon széles skálán mozogtak a válaszok. A néhány héttől a másfél évig terjedően több időpont is elhangzott egy-egy szakértőtől. Az időtartamot befolyásolja a menedzsment hozzáállása, a rendszer bonyolultsága, vállalati méret, az ügyféloldali felkészültség és az informatikai szállító által nyújtott támogatás mértéke.

A kialakított rendszerhez tartozó *kiegészítő szolgáltatások* között az oktatás és a támogatás egységesen jelent meg a válaszadók részéről. Említették még néhányan a tanácsadói munkát a rendszerterv kialakításánál, a hardvereszközök felmérését és kedvező áron való beszerzését, az időszakosan megjelenő fejlesztéseket, frissítéseket és a távoli eléréssel biztosított hibaelhárítást.

Következtetések

Összességében elmondható, hogy a szakértők jelenleg éretlennek és felkészületlennek tartják a hazai vállalkozói piacot a CRM rendszerek bevezetésére. A nyugat európai piacot sokkal fejlettebbnek és ügyfélkezelés szempontjából évekkal előrébb tartónak érzik. Különösen kiemelkedőnek az osztrák, német és angol vállalatokat említették. Interjúalanyaim válaszai kevés egységességet mutattak meg a piacról. Az azonban jól láthatóvá vált, hogy a nagy múlttal rendelkező külföldi cégek magyar képviselői sokkal felkészültebben állnak egy bevezetési feladat elé, mint hazai konkurens társaik. Ebből fakadóan másképpen látják az igények megjelenését, a bevezetési kudarcok arányát és okait, valamint a támogatások köréről is eltérő véleményen vannak. A vizsgált szállítók hasonló paraméterekkel rendelkező megoldásai tudásban és árban is nagyon széles skálán mozognak. A kutatás folytatásaként a felhasználói oldal megkeresése látszik indokoltnak. Mélyinterjúk és vállalati esettanulmányok elkészítése után felderíthető lenne a hibák és az elmaradottság oka. A jó választás feltétele a megfelelő szakmai felkészültség lenne vagy ilyen jellegű segítség igénybevétele. Érdemes megvizsgálni, vajon miért nem veszik igénybe a megrendelők a szakmai segítséget, hiszen jelentős számú szakértő dolgozik ezen a területen.

Felhasznált irodalom

- [1] Alshawi S.-Missi F.-Irani Z. (2010): Organisational, technical and data

- quality factors in CRM adoption — SMEs perspective, *Industrial Marketing Management*
- [2] Bíró P. (szerk.) (2011): *Cégvezetés és marketing az e-korban*, Tbalint Kiadó, Törökbálint
- [3] Bohonné K. K. (2005) *Elégedett az ügyfél?* Public Press Kft., Budapest
- [4] Bűdy L. (2011): A CRM lehetőségei a nagyvállalati gyakorlatban, *Marketing & Menedzsment XXXV. évf. 2001/1 pp. 25-29*
- [5] Chikán A.- Wimmer Á. (2004) *Üzleti fogalomtár*, Alinea Kiadó, Budapest
- [6] Doyle P. (2002): *Értékvezérelt marketing: A részvényesi értéket és a vállalati növekedést támogató marketingstratégiák*, Panem Kiadó, Budapest
- [7] Gyenge B. - Buresch J. - Kozma T. (2013): How to Measure the Efficiency of Management Strategy in Organisational Structure. In: Felicjan Bylok, Leszek Cichobłaziński (szerk.) *HUMAN CAPITAL AND CORPORATE RESPONSIBILITY*. 284 p. Lengyelország Czeszochowa: Politechniki Czeszochowskiej, pp. 60-72.
- [8] Kozma T. - Pónusz M. (2016): *Az ellátásilánc-menedzsment elmélete és gyakorlata - alapok: Alapösszefüggések a hálózati versenyelőnyök és értékláncok mentén*. Gyöngyös: Károly Róbert Kutató- Oktató Közhasznú Nonprofit Kft.
- [9] Mester Cs. (2006): *Hogyan válik a CRM a vállalatok versenyképességének meghatározó elemévé?* *Vezetéstudomány XXXVII. évf. 2006/különszám pp. 87-97*
- [10] Mester Cs. (2007): *A CRM hatalma, avagy ügyfélkezelés a magyar általános vállalati gyakorlatban*, PhD. értekezés, Miskolci Egyetem
- [11] Moorman C.-Rust R.-Bhalla G. (2010): *A marketing újragondolása*, *Harward Business Review XII. évf. 2010/5 pp. 42-50*
- [12] Payne A. (2007): *CRM kézikönyv, ügyfélkapcsolat felsőfokon*, HVG Kiadó Zrt., Budapest
- [13] Révész B. (2004): *The influence of CRM and E-CRM systems on customers' opinion of a company*, 3rd International Conference for Young Researches pp. 244-251
- [14] Rust R. T.- Thompson D.V.-Hamilton R.W. (2006): *Ne bonyolítsuk túl a terméket!* *Harward Business manager, VIII. évf. 2006/9 pp. 50-59*
- [15] Velencei J. (2016): *ICT will always support the how and not the what*, *Transylvanian Journal of Psychology XVII. évf. 2016/2 pp. 181-210*