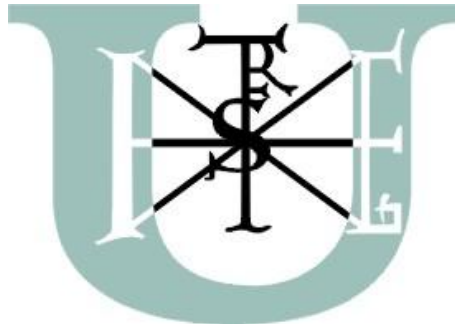


Szent István Egyetem
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola



CRM INFORMATIKAI RENDSZER BEVEZETÉSÉNEK ÉS
MŰKÖDTETÉSÉNEK VÁLLALATI PROBLÉMÁI A MAGYAR KKV-K
KÖRÉBEN

DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS

Készítette:

Reicher Regina Zsuzsánna

Gödöllő

2014

A doktori iskola

Megnevezése: Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Tudományága: gazdálkodás- és szervezéstudományok

Vezetője: Dr. Szűcs István
egyetemi tanár, a MTA doktora
SZIE, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Közgazdaságtudományi, Jogi és Módszertani Intézet

Témavezető: Dr. Komáromi Nándor
egyetemi docens, tanszékvezető
SZIE, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Üzleti Tudományok Intézet

.....
Az iskolavezető jóváhagyása

.....
A témavezető jóváhagyása

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék.....	3
Ábrajegyzék.....	5
1 Bevezetés	1
1.1 A téma aktualitása	1
1.2 Célok	2
2 Irodalmi áttekintés	3
2.1 CRM	3
2.2 CRM kialakulása	4
2.3 CRM definíciók	6
2.4 CRM típusai	8
2.4.1 Funkcionális megközelítés alapján	8
2.4.2 Forgalmazói osztályozás Payne nyomán	9
2.4.3 Fejlesztési, tervezési folyamat alapján.....	10
2.4.4 Informatikai szolgáltatás alapján	11
2.5 CRM funkciói.....	12
2.5.1 A kiemelt ügyfél.....	14
2.6 CRM bevezetése és működtetése	15
2.7 CRM bevezetésének hatása a szervezetre	20
2.7.1 Stratégia	26
2.7.2 Szervezetfejlesztés és vezetői szerepek	31
2.7.3 Ügyfélszolgálat a szervezetben.....	36
2.7.4 CRM fejlettségi szint a szervezetben	39
2.8 Szervezeti piacok vásárlói magatartása	40
2.8.1 A szervezeti piacok jellemzői	40
2.8.2 A szervezeti piac vásárlói magatartásának jellemzői.....	44
2.8.3 Szervezeti piac vásárlói magatartás modellek	45
2.8.4 Kapcsolatmenedzsment a szervezeti piacon	47
2.9 A kis- és középvállalkozások Magyarországon	48
2.10 Informatikai változások	52
2.10.1 Nemzetközi trendek	53
2.10.2 Hazai irányzatok	55
2.10.3 CRM, mint versenyelőny	58
2.11 A hazai KKV-k versenyképességének helyzete és lehetőségei	59
3 Anyag és módszer.....	67
3.1 A kvalitatív kutatás – szakértő mélyinterjúk.....	67
3.1.1 A kutatás körülményei	67
3.1.2 A kutatási minta jellemzése	68

3.1.3	Az interjúkészítéshez tartozó fő célkitűzések	68
3.2	Kvantitatív kutatás.....	68
3.2.1	A kutatás körülményei	68
3.2.2	A szakértői minta jellemzése	69
3.2.3	A felhasználói minta jellemzése	69
3.2.4	A kvantitatív kutatáshoz tartozó célkitűzések és fő hipotézisek.....	73
4	Eredmények.....	75
4.1	Az interjúk feldolgozása.....	75
4.1.1	Kvalitatív kutatási eredmények – az elméleti modell kialakítása	77
4.1.2	Folyamatmodell kialakítása	87
4.1.3	Szakértői kérdőív eredményeinek elemzése	88
4.1.4	Felhasználói kérdőív eredményeinek elemzése	90
4.1.5	Közös kérdések eredményeinek elemzése	94
4.2	Új és újszerű tudományos eredmények	112
5	Következtetések, javaslatok	115
6	Összefoglalás.....	121
	Mellékletek.....	127
1. számú melléklet	Felhasznált irodalom	127
2. számú melléklet	Szakértői Kérdőív	132
3. számú melléklet	Felhasználói Kérdőív.....	135
4. számú melléklet	Bevezetési fázismodell.....	138
5. számú melléklet	Bevezetés módszertani folyamatmodell.....	139
6. számú melléklet	Correlation Matrix.....	140
7. számú melléklet	Anti-image Matrices.....	141
8. számú melléklet	Folyamatmodell módosítása, útmodell építése	143
9. számú melléklet	Összetett útmodell	144
10. számú melléklet	Módszertani összefoglaló táblázat	145
	Köszönetnyilvánítás	147

Ábrajegyzék

1. ábra: Vállalatok és ügyfelek kapcsolatának fejlődése	5
2. ábra: Az ügyfélkapcsolatok átfogó megközelítése.....	8
3. ábra: CRM bevezetési projektben résztvevő szakemberek aránya	16
4. ábra: CMMI modell	21
5. ábra: Ügyfélközpontú szervezet.....	26
6. ábra: Ügyfélkapcsolati ciklus.....	27
7. ábra: A CRM stratégiai modellje	30
8. ábra: Vezetési dimenziók által meghatározott vezetői típusok.....	35
9. ábra: A vevőszolgálati információk hasznosítása a termékfejlesztésben.....	38
10. ábra: A beszerzési folyamat	42
11. ábra: A vásárlási döntés tipológiája	45
12. ábra: A Beszerzési magatartás modellek felosztása.....	45
13. ábra Vállalati profil aránya a kutatási mintában	72
14. ábra CRM felhasználási területei a KKV szektorban	72
15. ábra: Megrendelői feladatok a kiválasztás előtt.....	79
16. ábra: Megrendelői feladatok a kiválasztás után	81
17. ábra: Megrendelői feladatok a bevezetés alatt	82
18. ábra: Megrendelői feladatok bevezetés után	83
19. ábra: Szállítói feladatok bevezetés előtt.....	84
20. ábra: Szállítói feladatok bevezetés alatt	85
21. ábra: Szállítói feladatok bevezetés után	86
22. ábra: Sajátérték ábrázolás.....	99
23. ábra: Előkészítési szakasz útmodell vizsgálata	109
24. ábra: Bevezetés szakasz útmodell vizsgálata	110
1. diagram: A működő kis- és középvállalkozások számának változása, 2009	50
2. diagram: Közép és kelet európai országok IT piaca	54
3. diagram: CRM világpiac	55
4. diagram: Ügyfélkapcsolat támogatási igények	56
5. diagram: A konszolidált informatikai piac szerkezete.....	57
6. diagram: Szoftverekre történő költség eloszlása 2007-ben.....	57
7. diagram: Az informatikai piac eloszlása ügyfélméret szegmensenként	58
8. diagram: CRM alkalmazás elterjedése egyes EU tagállamok körében.....	61
9. diagram: A vállalatok alapvető céljai.....	62
10. diagram: A vállalati árképzést befolyásoló tényezők	63
11. diagram: Teljesítménydimenziók mérése és fontossága	64
12. diagram: A szakterületi rendszerek integráltsága a válaszadók százalékában.....	65
13. diagram: Bevezetési siker aránya.....	88
14. diagram: Stratégiai területet alacsony pontszámmal értékelők aránya	91
15. diagram: Adminisztrációs feladatok változása a szoftverbevezetés hatására	92
16. diagram: Az igényfelmerülés okainak összehasonlítása – felhasználó és szakértő	95
17. diagram: A kiválasztás mellett szóló döntő érvek összehasonlítása – felhasználó és szakértő ...	96
18. diagram: Klaszterábrázolás - 3D Scatter	105
19. diagram: Klasztermátrix.....	106
20. diagram: Az IT kiadások struktúrája a középvállalatoknál.....	121
1. táblázat: A technológia változásai és a marketingfelfogás fejlődése	3
2. táblázat: IT érettség.....	24

3. táblázat: A kis- és középvállalatok meghatározása.....	49
4. táblázat: Vállalkozások megoszlása a KSH kategóriái szerint	70
5. táblázat: Vállalkozások megoszlása az EU kategóriák szerint	70
6. táblázat: Árbevétel megoszlása.....	71
7. táblázat: Munkatársak terheltségének hatása a bevezetési igényre ügyfélszolgálat	94
8. táblázat: Mi volt az igényfelmerülés oka – szignifikáns különbségek.....	95
9. táblázat: Bartlett's teszt.....	98
10. táblázat: Kommunálisok - Faktorelemzés alkalmassági teszt.....	98
11. táblázat: Főkomponens elemzés – magyarázó %.....	100
12. táblázat: Stratégiai főkomponens értékei	101
13. táblázat: Technológiai főkomponens értékei	102
14. táblázat: Humán főkomponens értékei.....	102
15. táblázat: Klaszterelemzés - klaszterközepek.....	103
16. táblázat: Klaszterelemzés – ANOVA	104
17. táblázat: Klaszterelemzés – Number of Cases in each Cluster	104
18. táblázat: Végző klaszterközepek	105
19. táblázat: Klaszterelemzés szignifikancia elemzése.....	105
20. táblázat: Válaszadók klaszterben való megjelenése.....	107
21. táblázat: A CRM bevezetés előkészítésére ható tényezők közvetett és közvetlen hatásai	109
22. táblázat: A CRM bevezetés előkészítésére ható tényezők közvetett és közvetlen hatásai	111

1 Bevezetés

1.1 A téma aktualitása

A vállalati informatika fejlődése az 1960-as években kezdődött az úgynevezett MRP (Material Requirements Planning) rendszerek megjelenésével. Ennek logikájára épülve fejlesztették ki az integrált vállalatirányítási rendszereket, vagy ERP (Enterprise Resource Planning) rendszereket a 80-as években, és hódította meg először a nagyvállalatokat majd a középvállalatokat is.

De a fejlődés oka nem csak a robbanásszerű informatikai változásoknak volt köszönhető. A vállalatok belső folyamataik szervezetségben, bonyolultságban elérték azt a szintet, amikor már elengedhetetlenül szükséges volt az informatikai támogatás. A rendszerek bevezetésének következtében szükséges volt a folyamatok racionalizálása.

A kisebb vállalatok sem maradtak el az informatikai fejlesztés területén. A piac számukra is kínált megoldást az ügyviteli szoftverek megjelenésével, melyek nem fedték le a vállalati működés egészét csak egy-egy részterületét, mégis gazdaságosabbá, könnyebben átláthatóbbá tett bizonyos folyamatokat.

A 80-es évek közepe táján új igény jelent meg elsősorban a szolgáltató cégek részéről. Annak felismerése, hogy az ügyfelek megtartása gazdaságosabb, mint egy új ügyfél megszerzése, arra ösztönözte a vállalatokat, hogy kiszolgálásuk színvonalát minél magasabb szintre emeljék.

Ennek a filozófiának támogatására először stratégiát alakítottak ki, hogy minél kevesebb ügyfelet veszítsenek, majd a megsokszorozódott információ tárolási igényének hatására megszületett a szoftveres megoldás, a CRM (Customer Relationship Management) rendszer.

A CRM stratégia alapvető célja, hogy kialakítsa a vevő hűségét és megtartsa azt. A vásárló hűsége olyan elkötelezett magatartást jelent a fogyasztó részéről, amely feltételezi a pozitív vásárlói attitűd meglétét és a következetes vásárlói magatartást.

A rendszer használatának célja, hogy a különböző csatornákon beérkező információkat rendszerezze, egységesen, ügyfelekre bontva megjelenítse. Az így felhalmozott ügyféltörténeti adatok felhasználásával pedig javíthatja a cég a hatékonyságát a partnerkezelés területén, a marketingkampányok kidolgozásának területén és a termékfejlesztés területén. Képes meghatározni ügyfeleinek értékét, így még hatékonyabbá teheti a kiemelt ügyfélkör kezelését.

Azonban egy CRM informatikai megoldás bevezetési folyamata komplex lépéssorozat összessége, melynek eredményeképpen a vállalkozás működése eredményesebb lehet, vevői elégedettebbek lesznek, a cég versenyképessége nő.

A bevezetés sikerességét nagymértékben befolyásolja, hogy az előkészítési és bevezetési folyamathoz milyen stratégia kapcsolódik, a vállalat vezetői mennyire kötelezték el magukat az új ügyfélkezelés metodikája mellett.

A magyarországi mikro-, kis- és középvállalkozások helyzete az elmúlt évek gazdasági változásainak hatására nagyon nehézre vált. A nyitott európai piac, a gazdasági válság és az egyre élesedő verseny olyan gyors változást követelnek meg, amely komoly kihívást jelent a tőke és erőforráshiánnyal küzdő vállalkozások számára. Ezért a KKV szektor szereplői is egyre nagyobb figyelmet fordítanak meglévő ügyfeleik magas színvonalú kiszolgálására. Ennek támogatására gyakran keresnek informatikai megoldást.

Ha egy cég az ügyfélkezelés informatikai támogatása mellett dönt, tisztában kell lennie azzal, hogy egy hosszadalmas, költséges, de minden bizonnyal értékes beruházásba kezd. A rendszer bevezetésének több szakasza van, mely szakaszok különböző problémákat rejtenek magukban.

A helyzet fontosságát és a probléma valóságát mutatja, hogy megjelent a piacon egy olyan szoftver, mely segítséget nyújt az informatikai bevezetések következtében bekövetkező szerkezetváltozás kialakításában és nyomon követésében. De vajon egy új szoftver bevezetése valós

segítséget jelenthet egy olyan cég számára, amelynek vezetése a belső folyamatok racionalizálásának küzd?

1.2 Célok

Dolgozatom elsődleges célja egy olyan módszertani modell kidolgozása, amely alkalmas arra, hogy az ügyfélkezelési stratégia kialakítása és a CRM informatikai megoldás mellett döntő KKV szektor szereplőinek szoftverfüggetlenül és lehetőleg iparág függetlenül támogatást nyújtson az előkészítés, kiválasztás, bevezetés és működtetés teljes folyamatában.

Minden vállalati vezetőknek tudnia kell, hogy egy szoftver megvásárlása és implementálása nem egyszeri költség a vállalat részéről. Az informatikai bevezetés hosszú távú kapcsolatot jelent a fejlesztő, forgalmazó céggel, és állandó anyagi terhet jelent a bevezető vállalat számára. Nem csak az infrastruktúra karbantartási feladatainak ellátása és a szoftverkövetési licenc éves díjának kifizetése miatt, hanem mert a piacon az újabb és frissebb megoldások megjelenése is arra kényszeríti a vállalkozásokat, hogy ha versenyelőnyüket meg akarják tartani vagy éppen meg akarják szerezni vezető pozíciójukat, akkor az informatika fejlődésével folyamatosan számoljanak.

Munkám során kizárólag a magyarországi mikro-, kis- és középvállalati szektorra kívánok koncentrálni. Ennek oka, hogy a nagyvállalatok esetében más környezeti feltételek (tőkeerősség, hitelképesség) jellemzőek. Vizsgálatomban nem szerepelnek a közmujszolgáltatással foglalkozó vagy telekommunikációs vállalatok és a banki szektor szereplői sem, akik tipikus CRM felhasználók.

Kutatásomat három évvel ezelőtt kezdtem és két éves időtartamra terveztem. Azonban a vállalati szereplők elérése nehezebb feladatnak bizonyult, mint azt gondoltam. A CRM szállítók száma a piacon igen sok. A verseny ebben a szektorban is nagyon erős. A válaszadási hajlandóság az interjú időtartamának várható hosszúsága és a belső információk féltése miatt igen alacsony volt.

A téma fontossága és aktualitása tükrében dolgozatom elkészítése során az alábbi célokat tűztem magam elé:

- C1.A CRM informatikai rendszer bevezetéséhez kapcsolódó informatikai szállítói gyakorlat folyamatának és általános problémáinak vizsgálata a magyar KKV-ra vonatkozóan;
- C2.A szállítói cégek bevezetési gyakorlatának összehasonlítása, a sikeres és sikertelen bevezetési és működtetési esetek összehasonlítása, elemzése;
- C3.Az informatikai szállítók és megrendelők motivációs különbségének feltárása, melynek ismerete segíti az informatikai szállítót marketingstratégiájának kialakításában és a megrendelőt bevezetési igényeinek megfogalmazásában;
- C4.A szakértők és felhasználók bevezetésre és működtetésre vonatkozó véleményük alapján történő szegmensek kialakítása, jellemzése. Ezen attitűdök ismerete segíti a projekt támogatásában résztvevő szakemberek kiválasztását;
- C5.A projekt különböző szakaszaiban felmerülő problémák elhatárolása, a problémát kiváltó ok feltárása, melynek segítségével a megrendelői oldal elkerülheti a bevezetés kudarcát;
- C6.A CRM rendszer sikeres bevezetését és hatékony működtetését támogató szoftverválasztástól független elméleti modell és módszertan összeállítása, mely alkalmas a bevezetési folyamat teljes körű támogatására.

A célként meghatározott kutatások eredményei várhatóan segítenek meghatározni és rendszerbe foglalni azokat az informatikai szállítókon és bevezető mikro-, kis- és középvállalkozásokon belüli és kívüli tényezőket és feladatokat, amelyek hatással vannak a CRM informatikai rendszer bevezetési és működtetési folyamatára. Ez alapján sikerül egy olyan elméleti modellt és módszertant kialakítani, amely hozzájárul a CRM bevezetések átgondolt megtervezéséhez és sikeres működtetéséhez.

2 Irodalmi áttekintés

2.1 CRM

Customer Relationship Management – azaz Ügyfélkapcsolati menedzsment. A kifejezés, bár új keletű, 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- THOMPSON-HAMILTON 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.

Maga a fogalom – kapcsolati marketing – a 80-as évek elején jelent meg a szolgáltatásmarketing irodalmában. A fogalom kiterjedt a minőségközpontú kapcsolatfelfogásra, majd később új alapelveként értelmezték egyes kutatók szemben a tranzakciós marketinggel. Elterjedése a 90-es évekre tehető, körülbelül a vállalati- és ügyféligények erőteljes megváltozásának idejére.

Lényege, hogy a fontos vevők megtartása érdekében, kölcsönösen előnyös, hosszú távú kapcsolatokat alakít ki, illetve tart fenn a vállalat az ügyfelekkel. Célja a vevő megelégedettségi szintjének fenntartása vagy növelése. A kapcsolat alapja a fogyasztó magatartásának megismerése és annak feltárása, hogy a vevő érdekelt-e a kapcsolat kialakításában. A kapcsolati marketing felöleli a vállalat minden olyan tevékenységét és marketingeszközét, amellyel ezt a célt elérhetik. (LITTLE-MARANDI 2005)

A technológiai fejlődés is hatással volt a marketingre. Az alábbi, 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.

1. táblázat: A technológia változásai és a marketingfelfogás fejlődése

Marketingfelfogás	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
Versenyeszközök	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

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 fogyasztókhoz 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.

A marketingfelfogás fejlődésének következő szakaszában a termelés központi szerepét átvette az eladás. A hidegháború után a jövedelmek alakulása és a fogyasztói tudat felébredése megkövetelte a vállalatoktól, hogy az eddig elfogadott tömegtermékek helyett többet kínáljanak fogyasztóik számára. Ebben az időszakban már a marketing feladata volt a termékeket vonzóvá tenni a fogyasztók számára. A kereslet növelését főként a reklámmal és az eladási stratégia kialakításával próbálták elérni.

Az 1960-as évektől az 1990-es évekig a márkamenedzsment, mint marketingfelfogás volt a népszerű. Ebben az időszakban már megelőzte a termékek értékesítését a fogyasztói igények felkutatása, valamint a piackutatás. Itt már a vevők igényeihez alakították a termelést, tehát figyelembe vették a fogyasztók szükségletét. A marketing tevékenység középpontjában a piackutatáson kívül a szegmentáció, a pozicionálás és maga a márka áll. A vállalatok annak ellenére, hogy a vevőket helyezték már a központba, a technikai korlátok miatt még nem építettek ki velük olyan kapcsolatot, mint az Internet elterjedése után.

A világháló elterjedésével a vállalatok részére egyre könnyebbé vált a kapcsolatok kialakítása vevőikkel. Ebben a korszakban a marketing tevékenység az egyéni kapcsolatok kiépítésére és annak fenntartására összpontosít. A termékeket az egyéni vásárlók igényeinek megfelelően alakítják, ami miatt vásárlóik kötődnek hozzájuk. A vállalatok versenyeszköze a párbeszéd, amely során a szükségleteknek megfelelően alakíthatják a termékeiket. A kulcstechnológia az Internet, amely forradalmasította a marketinget.

„Az egyéni marketing koncepciója szerint az eredményes marketing kulcsa az interaktív kommunikáció felhasználása a személyre szabott termékekkel és szolgáltatásokkal létrehozott magasabb rendű értéken alapuló egyéni vevőkapcsolatok kialakítására.” (DOYLE 2002 p.: 491)

2.2 CRM kialakulása

A három betűs mozaikszó csak a 90'-es években terjedt el, de a gyakorlati marketing szakemberek számára addig sem volt ismeretlen a személyre szabott kommunikáció vagy a kapcsolatfelvétel különböző csatornákon keresztül és a hűséges vevő fogalma is ismeretes volt a kereskedelemben.

Payne a kialakulás okaként az alábbi tényezőket említi:

- a tranzakció alapú marketinget felváltja a kapcsolati marketing;
- a vállalatok felismerik, hogy a vevő nem csak cél, hanem eszköz is;
- a funkcionális szervezetek folyamatalapúvá válása;
- az egyénre szabott marketingmódszerek megjelenése;
- a technológiák fejlődése az információ feldolgozásban;
- az információk proaktív alkalmazása a reaktív használattal szemben.

(PAYNE 2007)

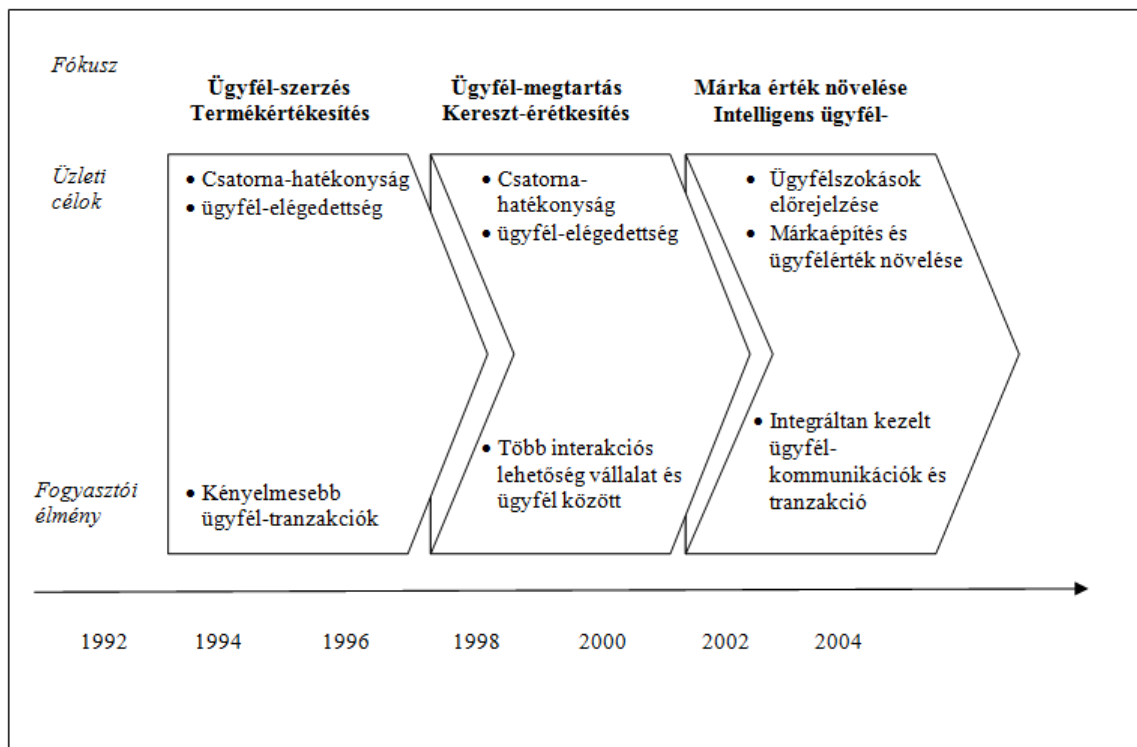
Mester szerint (MESTER 2007) két fontos trend játszott szerepet a CRM kialakulásában. Az egyik a termékek közötti különbségek csökkenése, amely arra kényszeríti a piaci szereplőket, hogy testre szabással próbálják megkülönböztetni magukat versenytársaiktól. A másik az információtechnológiai fejlődés,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

„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, bárkinek, az elérhető maximális profit mellett, hanem a vásárló kerül az értékesítés célkeresztjébe. A marketingszakember és értékesítő valamint a vállalat közös célja, hogy az ügyfélnek a lehető legkülönbözőbb terméket tudja eladni a lehető legnagyobb nyereséggel, az ügyfél megelégedettsége mellett. (ERDÉLYI- KOVÁCS-MERÉNYI- SZÁMELY 2006, p.: 23)

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 ügyfélkapcsolat-tartójáig.

Ennek hatására természetesen fokozatosan változik a vállalatok viszonya ügyfeleikhez. Igyekeznek minél több területen érvényesíteni az ügyfélközpontúságot. Ma már nem csak a szolgáltató vagy kereskedelmi cégek, hanem a gyártó cégek is egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek az ügyfélszolgálati tevékenységeikre, a panaszkezelésre, 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 ügyfélközpontúságot 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. (1. ábra)



1. ábra: Vállalatok és ügyfelek kapcsolatának fejlődése

forrás: (MESTER 2006, p.: 88)

A CRM rendszerek megjelenését az ügyfeladatok tartalmi és szerkezeti felépítésének változása is indokoltta. 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 kezelését 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. Ezek a külön tárolt információk megnehezítették az elemzéseket és egyes üzleti folyamatok leképezését is lehetetlenné tették. Emellett az adatbiztonságot is veszélyeztette a párhuzamos adatbázisok használata (azonos jelszavak, felhasználónevek alkalmazása). A távoli elérés biztosítása pedig lehetetlen volt, hiszen a rendszer semmilyen egységességet nem mutatott. Ezek is szerepet játszhattak abban, hogy az új stratégia megjelenése után nem is olyan sokkal megjelent a piacon egy olyan informatikai fejlesztés, mely ezt az új filozófiát, stratégiát, vállalati szerkezetet hivatott támogatni. (HZ 2002)

2.3 CRM definíciók

A szakirodalomban a CRM-nek is többféle definícióját találhatjuk meg. Tartalmilag, funkcionálisan vagy informatikailag megközelítve vállalati szakemberek, a CRMguru.com szerkesztői adtak többféle meghatározást a CRM-re Definitions of CRM címmel.

CRMguru.com hivatalos definíciója szerint

„A CRM egy üzleti stratégia a vásárlók kiválasztására és kezelésére a hosszú távú értékek optimalizálására. A CRM-hez vásárló központú üzleti filozófia és kultúra szükséges, hogy támogassa a hatékony marketing, eladási és szolgáltatási folyamatokat. A CRM alkalmazások hatékony CRM-t tesznek lehetővé, feltéve hogy a vállalkozásnak megfelelő vezetősége, stratégiája és kultúrája van.”

Dick Lee CRM és marketing szakértő, a Minneapolis High-Yield Marketing igazgatója

„A CRM olyan vásárló-központú üzleti stratégiák bevezetése, melyek irányítják a funkcionális tevékenységek újratervezését, melyek a munkafolyamatok átszerkesztését igénylik, melyeket támogat, de nem vezet a CRM technológia.”

Martin Brendling CRM konzultáns, The Simple Group Limited

„A CRM célja olyan üzleti stratégiák és a támogató technológiák fejlesztése és implementálása, melyek szűkítik a réseket a szervezet jelenlegi és lehetséges teljesítménye között a vásárlók megismerésében, a növekedésben és a megőrzésben. Mit jelent ez a szervezet számára? A CRM javítja a vagyon hozadékát. Ebben az esetben a vagyon a vásárlók és a lehetséges vásárlók bázisa.”

Jennifer Pratt, Matrix Assciatés

„A CRM olyan menedzselési irányzat vagy modell, ami a vásárlót helyezi a társaság folyamatainak és gyakorlatának központjába. A CRM felhasználja a legkorszerűbb technológiát, az integrált stratégiai tervezést, a közvetlen és személyes marketing technikákat és szervezeti fejlesztési eszközöket a belső és külső kapcsolatok építésére, hogy növelje a profit határokat és a termelékenységet a társaságon belül.”

http://www.greaterchinacrm.org/eng/content_details.jsp?contentid=413&subjectid=104

Gartner Group

„A CRM azt a koncepciót jelenti, amiben egy cég átfogó képet adhat az ügyfeleiről azért, hogy a lehető legszorosabb kapcsolat jöjjön létre közöttük, és az ügyfeleken elérhető legnagyobb profitra tegyen szert a cég. A rendszer összegyűjti, értelmezi és integrálja az adatokat, összeveti a piaci változókkal azokat, ennek megfelelően komplex döntés előkészítő anyagok létrehozására képes.” (BALOGH in PISKÓTI (szerk.) 2009)

Adrian Payne

„A CRM olyan stratégiai módszer, amelynek célja, hogy magasabb részvénytulajdonosi értéket teremtsen a fontos ügyfelekkel és ügyfélszegmensekkel fenntartandó megfelelő kapcsolatok kialakításával. A CRM egyesíti magában az informatika lehetőségeit és a kapcsolati marketing stratégiáját annak érdekében, hogy nyereséges és hosszú távú kapcsolatokat tudjon teremteni.

Fontos tudni, hogy a CRM tágabb lehetőségeket biztosít az adatok és az információk használatára annak érdekében, hogy megértsük az ügyfeleket és jobban meg tudjuk valósítani a kapcsolati marketing stratégiákat. Ehhez az emberek, a műveletek, a folyamatok és a marketinglehetőségek funkciókon átívelő integrációja szükséges, melyet az információk, a technológia és az alkalmazások tesznek lehetővé.” (PAYNE 2007)

Gritsch Máttyás

„Olyan vevőorientált filozófia, amely a modern információs és kommunikációs technikákra építve hosszú távon nyereséges vevőkapcsolatok kialakítására törekszik.” (CHIKÁN-WIMMER 2004, p.: 195)

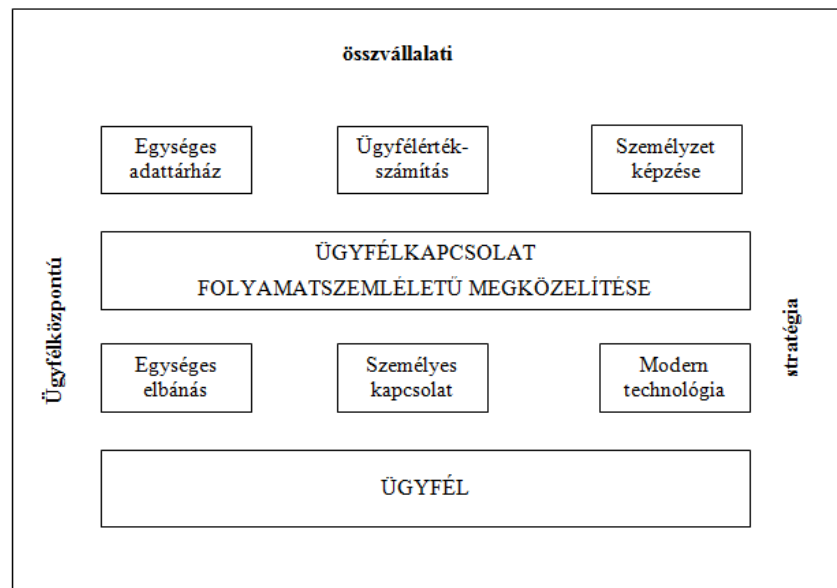
Számos definíciót találhatunk még, azonban megállapítható, hogy bizonyos kulcsfogalmak mindegyikben megjelennek. Egyik sem nélkülözi a stratégia, technológia, ügyfél, szervezet és együttműködés fogalmakat. Bizonyos tehát, hogy bárhogyan is fogalmazzák meg a CRM definícióját, azok legfeljebb megközelítésükben térnek el egymástól, a fent említett öt kulcsfogalomban nem. Valamint az is jól látható, hogy a technológiai kialakítás, az informatikai megoldás a CRM stratégiának egyfajta modern eszközzel történő támogatása. A CRM filozófia vállalati meglétéhez és alkalmazásához, a vállalat ügyfélkezelésének magas színvonalú működéséhez nem szükséges feltétel. A CRM informatikai megoldás működése a cég ügyfélstratégiáján alapszik és azt hivatott támogatni.

Mester szerint (MESTER 2006) a CRM megközelítésekben öt féle kategória lelhető fel.

- Marketing alapú megközelítés
Egyes szakemberek a CRM-et elsősorban a marketingstratégia részeként értelmezik, mely elsősorban az értékesítés, a vevőszolgálat és a marketing támogatására hivatott.
- Automatizálás
Néhány megközelítés kizárólag a technikai háttér, az informatikai támogatás és az IT eszközök modern alkalmazás lehetőségeit említik, mint a hatékonyságnövelés eszközt.
- Ügyfélérték központú megközelítés
Több olyan definíció is létezik, amely az ügyfélérték számítására és ezen keresztül a vállalati nyereség maximalizálására helyezi a hangsúlyt.
- Ügyfélközpontú megközelítés
Bizonyos meghatározások arra épülnek, hogy a termékközpontú szervezet már elavulttá vált, és az új, modern szervezettípus az ügyfélközpontú szervezet, melynek filozófiája áthatja a szervezet egészét.
- Folyamatszempléltű megközelítés
Számos definíció kísérli meg a vállalati tevékenységek folyamatalapú megközelítését, így az ügyfélkezelést is folyamatszerűen értelmezik.

Az öt kategória kialakítása után Mester megkísérli egy átfogó CRM definíció megfogalmazását, melyben szintetizálja az öt kategória legfontosabb elemeit. Dolgozatomban a továbbiakban ezt tekintem a CRM elsődleges meghatározásának. (2. ábra)

„A CRM egy olyan összvállalati ügyfélközpontú stratégia, mely a vállalati folyamatokat az ügyféligények minél eredményesebb kiszolgálása érdekében integrálja egy, a legmodernebb technológiát képviselő informatikai megoldásba, melynek alapjául egy minden ügyféladatot tartalmazó adattárház szolgál. Az informatikai támogatás és az egységes adatbázis révén lehetővé válik az ügyfélfolyamatok automatizálása és az ügyféladatok feldolgozása a nyereség maximalizálása érdekében. Az ügyfélkapcsolatok kezelésének kiemelten fontos eleme az emberi tényező.” (MESTER 2006, p.: 90)



2. ábra: Az ügyfélkapcsolatok átfogó megközelítése

forrás: (MESTER 2006)

2.4 CRM típusai

Informatikai szempontból vizsgálva a CRM egy ügyfélközpontú e-business megoldás.

A CRM alapvetően egy információs adatbázisra, adattárházra épül. Ehhez kapcsolódnak bizonyos internetes alkalmazások. Célja, hogy a vállalat az ügyfelekről meglévő adatok megszerzése és elemzése révén jelentős mennyiségű és nagyon értékes információt szerezzen a vásárlási szokásokról, vevői preferenciákról, s ezáltal módot adjon annak meghatározására, hogy kik a legfontosabb ügyfelei.

2.4.1 Funkcionális megközelítés alapján

A szakirodalom szokásos osztályozása alapján a CRM rendszereket a cégen beüli funkciók és feladatuk megjelenése alapján három nagy csoportba sorolhatjuk. A forgalmazói piacon is ezzel a tipizálással találkozhatunk a leggyakrabban.

- operatív CRM

„Ez a terület, amely az üzleti folyamatok automatizálásával foglalkozik, beleértve a front office ügyfélkapcsolati pontokat is. Ezek a területek alkalmazzák az értékesítés, a marketing és az ügyfélszolgálat automatizálását. Hagyományosan az operatív CRM jelentős részét teszik ki a vállalati költségeknek, mivel sok vállalat fejleszt call centereket, illetve értékesítésautomatizáló rendszereket. A CRM-rendszerek szállítói igyekeznek egyre többféle operatív CRM-megoldást kínálni” (PAYNE 2007)

Hetyei ezt azzal egészíti ki, hogy ez a rendszer irányítja és szinkronizálja az ügyfél interakciókat a marketing, az értékesítés területe mellett a szervíz területén is. Hangsúlyozza, fontos, hogy minden ügyféladat a keletkezés helyén rögzítésre kerüljön, s rendelkezésre álljon ott ahol, és amikor szükség van rá. Ebbe a feladatkörbe tartoznak a front office munkatársak is, az ügyfélkapcsolati pontok dolgozói. (HETYEI 2004)

MESTER azonban felhívja a figyelmet, hogy az operatív CRM rendszerek az ügyféladatokat széles skáláját képesek megjeleníteni, de elemzésre, analízisre képtelenek.” (MESTER 2007)

- analitikus CRM

„Azoknak az adatoknak a rögzítését, tárolását, szervezését, elemzését és felhasználását foglalja magában, amelyek a vállalat napi működése során keletkeznek. Az analitikus CRM-megoldások operatív CRM-megoldásokkal történő integrálása fontos szempont.” (PAYNE 2007)

Hetyei megfogalmazza, hogy az analitika segítséget nyújt az információforrások optimalizálásában annak érdekében, hogy elősegítse a profitábilis ügyfelek megtartását, többek között az ügyfelek különböző szempontok szerinti csoportba rendezésével, ügyfélszegmentációval, ügyfélvándorlás elemzésével vagy a marketingkampányok célközönségének meghatározásával. Lehetőséget ad arra, hogy marketing célú elemzéseket végezzen a vállalat. Ezen felül keresztértékesítésre vonatkozó elemzések készítésére, termékaffinitásra vonatkozó elemzések végzésére, ügyfélérték számítási modellek alkalmazására, lemorzsolódási modellek alkalmazására és kampány menedzsment megoldások működtetésére is módot ad. (HETYEI 2004)

Mester szerint, aki erősen informatikai megközelítéssel vizsgálja az analitikai eszközt „az adattárház és a hozzá kapcsolódó elemző eszközök együttesét értelmezzük lényegében analitikus CRM-ként. Amiből az eszközök együttese valójában megoldás lesz, az a már többször emlegetett integráció közöttük, mely ideális esetben elrejtí az egyes eszközök határait is a felhasználó elől, illetve az előzetesen, nagyjából – legalább iparági szinten – testre szabott üzleti intelligencia, mely jó alapot biztosít a vállalat információigényéből adódó problémáinak orvoslására”. (MESTER 2007)

- kollaboratív CRM

„A kollaboratív szolgáltatások és az infrastruktúra alkalmazását takarja, amely kapcsolatot teremt a vállalat és a többszörös értékesítési rendszer között. Ez a rendszer köti össze az ügyfeleket, a vállalatot és alkalmazottait.” (PAYNE 2007)

Hetyei hozzáteszi, hogy a kollaboratív megoldás elősegíti az együttműködést a szállítókkal, a partnerekkel és az ügyfelekkel a folyamatok tökéletesítése és az ügyfelek igényeinek kiszolgálása érdekében. A kollaboratív CRM az összes értékesítési csatornára kiterjeszti az ügyfelekkel való kapcsolattartást, például egy bank esetében a bankfiókokra, a mobilbank-szolgáltatásra, az internetre, és egyebekre. (HETYEI 2004)

Mester szerint „a kollaboratív CRM célja az ügyfelek, a szállítók, a partnerek és a vállalat közötti interakciók támogatása; valamint a hatékony kommunikáció és koordináció megteremtése és az igények kiszolgálása érdekében az ügyfél információknak a szervezet tagjai közötti megosztása”. (MESTER 2007)

A gyakorlatban ezek a határvonalak elmosódnak. Az egyes funkcionális típusok önmagukban kevésbé hatékonyan képesek működni, mint együttesen. Az operatív CRM adatgyűjtésének hasznossága megkérdőjelezhető, ha abból analitikát, jelentéseket, elemzéseket és előrejelzéseket nem tud a felhasználó készíteni. Egy CRM alkalmazás filozófiája a cég egészét áthatva pedig egyértelművé teszi, hogy a vállalatnak ezt a filozófiát nem csak az ügyfeleire, hanem a partnereire és a munkatársaira is ki kell terjesztenie.

2.4.2 Forgalmazói osztályozás Payne nyomán

Payne szerint a forgalmazói piacon a CRM-ek között különbséget tesznek még az alábbi szempontok alapján is:

- Stratégiai CRM

Alapvetően a vállalat üzleti stratégiájával kezdődik a CRM-nek ezen megközelítése és azokkal az ügyfélkapcsolatokkal foglalkozik, melyek hosszú távú értéket képviselnek a cég számára.

- E-CRM

Ez a típus elsősorban az elektronikus kereskedelmi eszközök támogatására, az elektronikus értékesítési csatornák alkalmazásának segítésére alkalmas.

- PRM – partnerre irányuló kapcsolati marketing

Ez a CRM tevékenység a vállalat partnereivel és viszonteladóival fenntartott kapcsolat ápolását segíti. Ezen belül megkülönböztethetünk különböző területeket vagy szintet, amely kiemelkedő szerepet kap. Ezek a technikai, a marketing és az értékesítés területe.

(PAYNE 2007)

2.4.3 Fejlesztési, tervezési folyamat alapján

- Dobozos termékek

Ezek a termékek általában az internetről letölthető vagy adathordozó segítségével telepíthető megoldások. Az ilyen típusú megoldások esetében nincs lehetőség az egyedi igények megjelenítésére a szoftveren belül. A változtatásokat a fejlesztők végzik, bizonyos időközönként, ezeket azonban többnyire az ügyfelek által beérkezett igények alapján végzik el. Ezeket a változtatásokat vagy mindenki megkapja, vagy ha telepített szoftverről van szó, az is elképzelhető, hogy a vásárlás pillanatában élő verzió az örök verzió. Általában az alap ügyfélkezelési területeket fedi le. Kezelési csoportjai lehetnek az ügyfél, a termék, az árajánlat, a megrendelés, a megkeresés és a szerződés. Többnyire képesek egy viszonylag teljes körű termék-, és ügyfélnyilvántartásra. Az ügyfelek különböző szempont szerinti csoportosításban lekérdezhetőek. Név, sorszám, ügyfélkód, irányítószám, város, utca, stb. Partner megkeresések és értékesítési folyamatok dokumentálását, nyomtatását is lehetővé teszi egy ilyen rendszer. Szerződések, fix megállapodások rögzítésére és nyomtatására is van lehetőség. Naptárfunkciót többnyire tartalmaz, amely alkalmas lehet közös naptárvezetésre és/vagy árajánlatok, vevői rendelések és proforma számlák rögzítésére, lekérdezésére, nyomtatására.

A hagyományosnak mondható kényelmi funkciókat is megtalálhatjuk, mint a beépített jogosultsági rendszer, beépített, helyzetérzékeny sugó, listák konvertálása excel, pdf, illetve szöveges állományba, beépített irányítószám-gyűjtemény, gyorsgombos elérések, felhasználókra szabott egyedi beállítások, elektronikus felhasználói kézikönyv. A felhasználó hírlevélből tájékozódhat a frissítésekről, amelyek többnyire az adott cég weboldaláról tölthetők le. Használata egyszerű, könnyen elsajátítható. Ha nincs szükség statisztikai adatok kinyerésére, akkor egy adatnyilvántartás támogatására kiválóan alkalmas terméket kap a felhasználó. Kezdeti lépésként jó megoldás lehet különösen a mikrovállalkozások számára.

- Fejleszthető standard megoldások

Lényege, hogy egy már elkészített CRM megoldást vásárolhat a megrendelő, melyet kisebb-nagyobb mértékben a fejlesztő-szállító a vevő igényeihez igazít. A standard megoldás előnyeit tartalmazza, tehát egy jól átgondolt szervezeti struktúra van leprogramozva egy hatékonyan működő folyamattal. A modell alkalmas nem iparág specifikus vállalatok ügyfélkezelési támogatására. Ugyanakkor az egyedi igényeket is viszontláthatja benne a megrendelő.

Ezek a termékek rendelkezhetnek már különálló értékesítés, ügyfélszolgálat modullal, amely ezen területek feladatainak ütemezését segíti. Az értékesítés modul megkönnyíti a potenciális vevők és az értékesítési lehetőségek nyilvántartását, valamint az értékesítés eredményeinek mérését és előrejelzését. Az ügyfélszolgálat modullal az ügyfélszolgálati ügyintézők teljes körű támogatást nyújthatnak a vevők megkereséseinek és bejelentéseinek nyilvántartásától a kezdeti kapcsolatfelvételtől egészen a problémák megoldásáig, tehát az ügyfelekkel folytatott kapcsolat teljes folyamatát képes nyomon követni. A marketing modul segítségével a cég marketinges munkatársai kihasználhatják a rendelkezésre álló ügyfeladatok előnyeit. Könnyebb lesz a

kampányszervezés, a direktmarketing célcsoportjainak kialakítása és a marketingtevékenység sikerének megítélése. A szolgáltatásütemezés funkciójával az ügyfelek részére nyújtott szolgáltatások ütemezése úgy központosítható és automatizálható, hogy az időpontok lefoglalásának folyamata egyszerűbbé válik. Ezek a rendszerek többnyire rendelkeznek levelezési programmal, vagy integrálhatóak a már meglévő rendszerrel.

- Fejlesztett termékek

A fejlesztő cégek között kevés olyat találunk, akik vállalják a teljes szoftverfejlesztést gyakorlatilag a nulladik lépéstől. Bemutatása azért nehéz, mert nincsen egy kialakított szoftveregész, hiszen minden megrendelő az igényének megfelelőt kaphatja. Ezek a megoldások többnyire speciális iparági megoldásokként születnek olyan vállalatoknál, ahol a munkafolyamatok nagymértékben eltérnek az általános ügyfélkezelési folyamatoktól. Nagy előnye, hogy a vállalat saját szervezeti struktúráját és metódusait látja viszont a szoftverben. Azonban ez nagy veszélye is lehet egy ilyen fejlesztésnek, hiszen a berögzült, esetlegesen rosszul vagy kevésbé hatékonyan működő szervezetet is leképezheti benne a programozó.

2.4.4 Informatikai szolgáltatás alapján

- Hagyományos hálózati modellben

Az ilyen típusú szolgáltatás esetén általában szükség van egy központi, nagy teljesítményű szervergépre, amelyre feltelepítik a rendszer adatbázisát és a kezelő motort valamint az egyéb szolgáltatásokhoz szükséges szoftverelemeket. A felhasználói gépeken a belső hálózaton keresztül vagy a hagyományos internetprotokollon keresztül lehet elérni a programot. Ritkán, de az is előfordulhat, hogy a kiszolgáló gépekre önálló kliensprogramot kell telepíteni és annak segítségével lehet kapcsolódni a szerverhez. Ennek a típusú szolgáltatásnak hátránya lehet a nagymértékű IT beruházás igénye és az állandó karbantartás magas költsége. Az adatbiztonság elérése céljából egyéb kiegészítő technikai eszközöket és módszereket is biztosítani kell, amelyért a bevezető cég a felelős.

- Távoli szolgáltatás nyújtásával

Az elmúlt években jelentek meg a piacon az úgynevezett Pre-Paid termékek. Ezek nagy előnye, hogy szinte semmilyen informatikai beruházást nem igényel bevezetésük. A prepaid jelzőt, az angol jelentésének megfelelően az előre fizetett szolgáltatás esetében használjuk. Tehát egy olyan szolgáltatásról beszélünk, amelynek ellenértékét a fogyasztó a vásárlás pillanatában kifizeti, a tényleges használatra viszont csak később kerül sor. Kedvelt megoldás ez ma a mobiltelefon szolgáltatóknál (feltölthető kártya). Amennyiben nem fizeti a megrendelő a díjat, úgy a szolgáltatás számára mindaddig nem elérhető, míg egyenlegét ismét fel nem tölti. Adatait szerverparkban tartják, az adatbiztonság garantálása a szolgáltató feladata. A kommunikáció legtöbbször a banki kommunikációhoz vagy a webáruházak oldalán is használt https séma használatával zajlik, ami azt takarja, hogy a hétköznapiakon alkalmazott http protokollba egy autentikáló (titkosító) SSL vagy TLS réteg épül. Ez teszi lehetővé a biztonságos kommunikációt szerver és kiszolgáló között.

Az elmúlt évek nagy vívmánya ezen a területen az úgynevezett felhő alapú szolgáltatás, mely lehetővé tette, hogy különösebb hardverberuházás nélkül, távoli elérési szolgáltatással vegyék igénybe a megrendelők a CRM szoftverek nyújtotta lehetőséget. Ilyenkor a felhasználók az interneten keresztül érik el a cég által „bérelt” programot. Az adatok biztonságát garantálja a titkosított protokoll. Az adatbázis biztonságát pedig általában tükrözés technikával oldják meg. Azonban egyre több szolgáltató van a piacon, ezért választáskor nagyon alaposan ellenőrizni kell a referenciákat és a biztonságtechnikai előírásokat, hogy ne veszítsünk adatot egy esetleges szolgáltatói probléma miatt.

2.5 CRM funkciói

A NetSurvey Intézet 2001-2002-ben végzett magyar nagyvállalatok informatikai és pénzügyi szakembereinek megkérdezésével egy kutatást, melyben többek között azt is vizsgálták, hogy mely területeken alkalmazzák a nagyvállalatok a CRM-et. Itt első helyen az értékesítés, kereskedelem végzett, amire a válaszadók 50%-ka válaszolt igennel. A marketing 38%-ot, míg az ügyfélszolgálat 13%-ot ért el. (BOKKER 2002)

A válaszadók néhány százaléka megjelölte ezen felül a pénzügy, cégvezetés és IT szolgáltatások területét is. A kutatás eredményéből is jól látható, hogy a nagyvállalati szegmens nem használta ki a CRM adta lehetőségeket.

A CRM funkciói nagyon sokrétűek lehetnek. Funkcionalitásuk gyakran attól függ, hogy a fejlesztő maga hogyan értelmezi a CRM-et, ő mit tart fontosnak az ügyfélkezelés kapcsán. Ennek ellenére vannak bizonyos hagyományosnak tekinthető funkciók, amelyek részben vagy összességében megtalálhatóak az egyes rendszerekben. Ilyen például:

- a vevőszolgálati funkció,
- az ügyféltörténet kezelése,
- az ügyfélszegmentáció,
- a termékkosár elemzés,
- a lemorzsolódás elemzés,
- a kockázatelemzés,
- a marketing támogatása, kampánymenedzsment,
- a válaszadási modell építése,
- az előrejelzések készítése,
- a kimutatások készítése.

Ha csoportosítani próbáljuk a funkciókat, akkor három területet különböztethetünk meg.

- Belső folyamatok

Ide tartozhat a munkafolyamat támogatása, a munkatársak teljesítményének nyomon követése vagy a különböző naptár funkciók. CRM fejlesztéstől függően lehetőség van direkt marketing kampányok menedzselésére, eredménymérésre, személyre szabott hírlevél küldésre, napi feladatok menedzselésére, emlékeztetők létrehozására. Vezetőként a kollégák kompetenciáit és leterheltségét figyelembe véve oszthatók ki az egyes feladatok, majd ezeket a rendszer naplózásának segítségével nyomon lehet követni. Szabadságon lévő vagy távozó értékesítőt helyettesíthet bármelyik munkatárs, hiszen a rendszer minden adatot, feljegyzést tárol. Nyomon követhető a munkatársak napi tevékenysége, munkaidő kihasználása. Mindezek természetesen csak akkor érvényesülnek, ha a szervezet minden tagja kötelező érvényűnek tartja az adatok rögzítését a rendszerben.

- Ügyfél folyamatok

Ide tartozik a vevőszolgálati funkció és az ügyféltörténet kezelése. Az ügyfelekről nyilvántartott adatokat alapvetően három nagy csoportra oszthatjuk.

- a. Alapadatoknak tekinthetők azok az adatok, amelyek az ügyfél személyes adatait, elérhetőségét tartalmazza. A cég stratégiájától függően rögzítésre kerülhetnek bizonyos háztartásra vonatkozó adatok, mint például a havi jövedelem, műszaki cikkek a háztartásban, személygépkocsi típusa, hobby, stb.
- b. Vásárlási szokások is feljegyezhetőek, hogy tudja az értékesítő kolléga, kinek, mikor, mit adott el, megkönnyítve ezzel a keresztértékesítést, a terméktámogatás menedzselését, stb.
- c. Egyéb tranzakciók is nyilvántarthatóak, mint a reklamációk, ügyfél besorolása a vállalat szempontjából, honnan érkezett hozzánk, és egyéb személyes feljegyzések, amelyek segítik az ügyféllel folytatott kommunikációt.

Természetesen a felsorolás a teljesség igénye nélkül készült, hiszen minden vállalat életében egészen egyedi igényeket is képes kielégíteni egy jól paraméterezett rendszer.

- Statisztikák

Ide soroljuk az ügyfél szegmentációt, termékkosár elemzést, lemorzsolódás elemzést, kockázatelemzést, stb. A begyűjtött adatok elemezhetőek, különböző szűrők és összetett feltételek alapján jelentések, kimutatások, készíthetők. Ez nagyban segíti az előrejelzések készítését, a tervezési folyamatot, termékfejlesztést és a szervezet önnön fejlődését is. Segíthet a követendő út megtalálásában, kijelölésében, hiszen nem kell vakon tapogatózni az ismeretlenbe. Rengeteg kérdésre megtalálható a válasz. Ehhez természetesen szükség van arra, hogy az adatok rendszeresen, következetesen bejegyzésre kerüljenek, és pontosak legyenek.

A felsorolt funkciók egyes rendszerekben az integrált rendszerekhez hasonlóan (KOMÁROMI-SZILASI 1999) modulszerűen jelennek meg, másokban egy teljes folyamatként kezelendők. Ezek a szoftverek természetesen méretükben, árukban és célcsoportjukban is eltérnek egymástól. Jól látható, hogy a funkciók támogatják az ügyfélszolgálati a marketing és a vezetői feladatokat ellátó munkatársakat egyaránt. Bár látható, hogy a CRM nagyon sok funkcióval van felruházva, egyik legfontosabb funkciója mégis az ügyfélérték mérése.

A CRM rendszerek egyik legfontosabb lehetősége az ügyfélelemzések készítése. Az adatbázis alapján képes a rendszer adott paraméterek alapján ügyfélcsoportokat létrehozni, adatelemzéseket elvégezni és ügyfélérték számításokat végrehajtani. (BOHNÉ 2005)

„A fogyasztói érték a korszerű marketing egyik kulcsfogalma. Kotler meghatározása szerint a fogyasztói érték a teljes fogyasztói érték és a teljes fogyasztói érték költségének különbsége. Előbbi azoknak az előnyöknek az összessége, melyet a fogyasztó egy adott terméktől vagy szolgáltatástól elvár. Elemei a termék értéke mellett a kapcsolódó szolgáltatások, a személyzet és a vállalati imázs által képviselt érték. A teljes fogyasztói költség a termék vagy szolgáltatás értékelése, beszerzése és használata során felmerülő költségeket jelenti, s a pénzügyi költségeken túl a vevő idejét, pszichikai költségeit is tartalmazza.” (CHIKÁN-WIMMER 2004, p.: 57)

Az ügyfelek életciklus-értékének meghatározásához számtalan módszert alkalmaznak. Minden vállalat azt a módszert igyekszik alkalmazni, mely a saját stratégiájához legjobban illeszkedik. Van, aki az értékesítés bevételeit használja más a bruttó nyereséget vagy épp a nettó nyereséget. Megint mások az ügyfél jövőbeni vagy épp a múltbeli hozzájárulásai alapján próbálják meghatározni az értékét, de olyan is van, aki a kettő együttes értékét veszi figyelembe.

Ezért Payne a következőket javasolja:

- Minden jövőbeni nyereségnél figyelembe kell venni a diszkontrátát, amely tükrözi a pénz időbeni értékét.
- Számolni kell az egyéb kapcsolódó beszerzésekkel és ezek költségeivel.
- Nem hagyhatjuk figyelmen kívül a keresztértékesítés lehetőségét.
- Tekintetbe kell vennünk az értéknövelt ajánlatok lehetőségét, vagyis, hogy vevőnk több, esetleg magasabb minőségű és árú terméket vásárol.
- Ha a cég kimagasló szolgáltatást nyújt, a vevő pártfogóvá válhat, így ajánlhatja a cég termékét, szolgáltatását ismerőseinek, barátainak.
- Végül, de nem utolsósorban főként a B2B piacon van még egy nagyon fontos tényező, ez pedig a referencia érték. A referenciaforrásként használható megbecsült ügyfél profitot jelenthet a cég számára. Ezzel a lehetőséggel ma már kisebb, közvetlenül a fogyasztóval kapcsolatban álló cégek is élnek.

(PAYNE 2007, p.: 173)

A szakirodalom számára nem ismeretlen fogalom a befektetés hozadékanak vagy megtérülésének mérése. Tóth szerint a ROI (return on investment) alapvetően három elemből felépülő formula, amely lehetővé teszi a marketing kampányok tervezését, elemzését. Első komponense a CLV (Customer Lifetime Value) vevőélettartam vagy ügyfélélettartam érték. Célja a vevőérték maximalizálása. Ez az érték megmutatja az ügyfél által végrehajtott tranzakciókból származó profit

jelenlegi értékét. Ha ez növekvő tendenciát mutat, akkor a ROI indikátor értéke javul. A második eleme az ügyfelek teljes számossága, mely a marketing befektetésből származik. Ez szintén növeli a ROI értékét. Harmadik elemként a marketing kiadások jelennek meg. A tervezett beruházások csökkentik a ROI értékét. (TÓTH 2010)

„Az értéknövelt és keresztértékesítés sikeres kombinációjával, amennyiben a fogyasztó igényeihez illeszkedik, és azt minden alkalmazott következetesen végrehajtja, hatalmas profitnövekedést lehet elérni azokhoz a vállalatokhoz viszonyítva, amelyek nem fektetnek hangsúlyt az ügyfélérték legfőbb elemeire.” (PAYNE 2007, p.: 179)

2.5.1 A kiemelt ügyfél

Az akvizíció és ügyfélmegtartás gyakorlata ma még sok javítani valót hordoz magában. Számos tanulmány foglalkozik azzal a kérdéssel, hogy az egyes vállalatok marketingköltségei hogyan oszlanak meg az új ügyfél megszerzése és a meglévő ügyfelek megtartása között.

A cég egészséges fejlődéséhez szükség van mindkét típusú vevőre. Növekedni csak abban az esetben tud egy vállalat, ha meglévő vevőit elégedetté tudja tenni és ezzel megtartja, és az új vevők szerzésére is megfelelő figyelmet tud fordítani.

Az ügyfél-elégedettséget pedig nem elég csak ellenőrizni. Lehetőség szerint a vállalat minden folyamatára kiterjedően ösztönözni kell. Ehhez belső marketingre is szükség van, ami nem más, mint az elégedett alkalmazottak megteremtése. Hiszen a cég alkalmazottai egyben a cég arca is. A dolgozók éppúgy beszélnek a cég teljesítményéről, mint a vevők, tehát ők is a szájreklám egy részét képezik. Erdei szerint az ügyfélelégedettség méréséhez szorosan hozzátartozik a vásárló vagy ügyfél és a munkatársak megkérdezése, hogy mivel elégedettek és mivel nem. (ERDEI 2001)

Természetesen a meglévő vevő fontossága attól függ, hogy milyen értéket képvisel. Little és Marandi egyértelműen kifejti, hogy a kiemelt ügyfél értékének 2 összetevője lehet. Az egyik a **gazdasági**, vagyis annál értékesebb, minél jövedelmezőbb. Ez attól függ, hogy a vevő által hozott bevétel mennyivel haladja meg a ráfordított kiadásokat. A másik a **társadalmi**, azaz mennyire játszik a vevő pozitív szerepet a cég vagy kapcsolódó hálózataiban. Például milyen referenciaértéke van egy adott vevőnek, milyen kapcsolatai vannak a vevőnek a piacon, stb.

„A kiemelt ügyfél menedzselése a kapcsolati marketing mindennapi megnyilvánulása az üzleti piacon.” (LITTLE-MARANDI 2005, p.:175) Ez egy, a gyakorlatban alkalmazott technika, amelynek célja az eladó és a vásárlószervezetek közötti kapcsolat optimalizálása. Ennek három elemét határozzák meg:

- A kiemelt ügyfelet tudatosan választja ki a vállalat.

A programnak a CRM rendszeren belül rendelkeznie kell olyan mechanizmussal, amely a szervezet stratégiai céljai alapján kiválasztja ezeket az ügyfeleket.

- A hosszú távú kapcsolat kialakítása, a meglévő kapcsolat javítása.

A szervezetnek rendelkeznie kell olyan stratégiákkal, amelyek az üzleti kapcsolatot kialakítják, illetve javítják. Ez lehet például egyedi árképzés, speciális szolgáltatás, információk megosztása, stb.

- Keresztfunkcionális folyamatok kiépítése a szolgáltatások esetén.

A vállalat struktúráját és rendszerét alkalmassá kell tenni az ügyfeleknek nyújtandó multifunkcionális folyamatok biztosítására. Ha például az ügyfél jelentkezik valamilyen okból a cégnél, akkor ne csak az éppen aktuális problémával vagy feladattal tudjunk foglalkozni, hanem vásárlási adatait, eddigi tranzakcióit vizsgálva, azonnal tájékoztatni tudjuk őt a hozzá legjobban illeszkedő akciónkról is.

Természetesen a kiemelt ügyfélmenedzsmennek vannak előnyei és hátrányai, ahogy ezt Little és szerzőtársa is említi. Mielőtt egy vállalat erre a területre fókuszál, mérlegelnie kell, hogy számára az

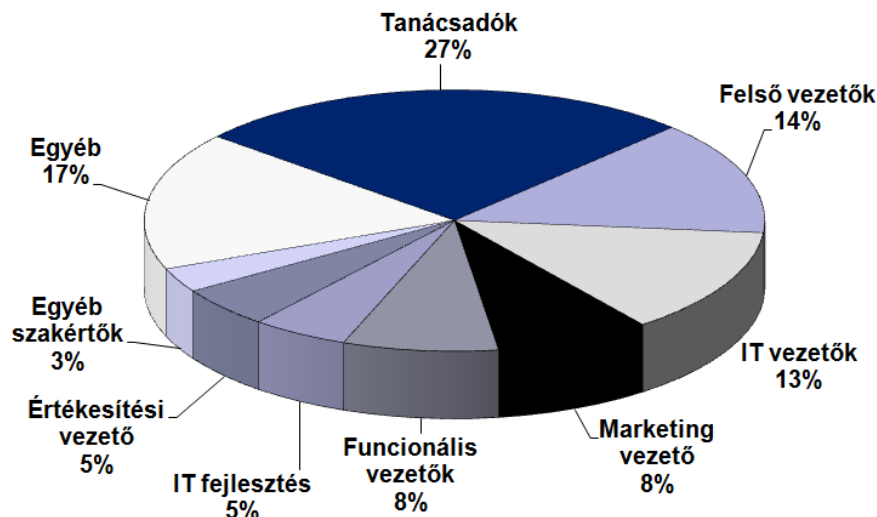
előnyök mellett a hátrányok nem terhelik-e meg a céget a kelleténél jobban. Előny lehet a vállalat számára természetesen a forgalomnövekedés, a marketingkutatásokra és kommunikációra fordított költségek csökkenése, a termelési és logisztikai folyamatok tervezésének biztonsága vagy a szállítási idők csökkenése. A vevő részéről előny, hogy a termékeket és a szolgáltatásokat az igényeihez igazítja a vállalat, valamint, hogy a gyártási és egyéb járulékos költségek csökkenése miatt kedvezőbb áron tud vásárolni. Hátrányt igazából csak a cég szenvedhet el, hiszen ennek infrastrukturális kialakítása magas költséggel jár, amely az első években biztosan nem térül meg. Az is elképzelhető, hogy mérhető formában sosem térül meg a beruházás. Ez a kiadás ugyanis nem csak a szoftver megvásárlásának egyszeri kifizetéséből áll, hanem magában foglalja a dolgozók képzésének, a cég belső átszervezésének díjtételét csakúgy, mint a rendszer bevezetésével járó egyéb kiadásokat, például a folyamatos licenc díj fizetését, a karbantartási feladatok ellátásának díjazását, stb. Mindkét résztvevő számára (ügyfél és szolgáltató) azonban nagy előnyt jelent, hogy csökken a fenyegetettség és a bizonytalanság.

Az ügyfélkapcsolat-menedzsment egy technikai alapon megvalósított kapcsolati marketing. A technika segítségével egy hosszú ideig tartó kapcsolatot építünk ki. De ettől még nem vész el a kétirányú párbeszéd, az egyenlő erőviszonyok megteremtése, a hosszú távú elkötelezettség kialakítása, a kölcsönös értékek és eredmények elérése, az ígéretek megtartása és a bizalom táplálása. (LITTLE-MARANDI 2005)

2.6 CRM bevezetése és működtetése

Ha egy cég vezetése CRM szoftver bevezetése mellett dönt, a szoftver kiválasztásának szempontjaiban nem mindig a valós igények jelennek meg. A döntéshozatalban szerepet játszhat a cégméret, iparági sajátosságok, anyagi lehetőségek és még sok egyéb tényező. Így nem feltétlenül tükröződik az elvárás a kiválasztási szempontokban. A Forrester Research kutató cég 2006-ban publikált vizsgálatából könnyen lemérhetőek ezek a különbségek. A legtöbb szavazatot (88%) kapott szempont a „könnyű használat az üzleti felhasználók számára” volt. Azonban a felhasználó-barátság tulajdonságaiban már óriási eltérés mutatkozott a válaszadók körében. Mindenkinél más tulajdonságok hordozták a könnyű használhatóság mércéjét. Második helyen a „fejlett elemzőképesség” szempontját jelölték a legtöbben (83%). Legkevesebbet a „csatornamenedzsment és az együttműködés fejlesztése” kapta (44%), ami alapvetően azt sugallja, hogy a CRM stratégiai felfogása hibás, hiszen ennek a szoftvernek a segítségével éppen ezt a területet lehetne kiemelkedően támogatni. Sajnos az értékesítés és a marketing javítása is csak 52% és 47%-ot kapott. Mindezek jól mutatják, hogy a bevezetést tervező vállalatok megkérdezett vezetői alapvető koncepció nélkül, gyakran inkább az informatikai divatra hagyatkozva választanak szoftvert. (IT-Business I. évf. 2003/1 p.: 22)

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. (3. ábra) Ezt követte a 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 felső vezetés 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*

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 in CHIKÁN-WIMMER 2004, p.: 195-196)

Bűdy kilenc pontban foglalja össze a CRM bevezetésének lépéseit:

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.

(BÚDY 2011, p.: 29)

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 feltárásra kerül, hogy a vállalat milyen szinten áll az ügyfélkezelés területén, a CRM bevezetésének milyen alapvető szükségletei vannak. 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-MISSIRANI 2010)

Javasolja Payne, hogy a bevezetés megkezdése előtt minden vállalat ellenőrizze, felkészült-e a CRM tevékenységre. Erre CRM auditot ajánl, melynek feladata, a stratégiai modellben szereplő öt CRM folyamat kialakítása, melyek a stratégiafejlesztési folyamat, az értékteremtési folyamat, az információmenedzsment folyamata, a többszatszórás 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.

Bohnné megfogalmazza azt a feltételt a bevezetéssel kapcsolatban, hogy „rendet kell rakni” a cég életében, amely a bevezetés mellett dönt. Szorgalmazza 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 háttérrel 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)

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)

Hetyei 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 licenrdíját 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)

Egy korábbi kutatásom alapján megállapítottam (REICHER 2007), hogy a CRM rendszereket igénylő cégek többnyire rendelkeznek már valamilyen informatikai megoldással, van már esetleg egy meglévő ERP rendszerük, abban adatbázisuk, és van valamilyen elképzelésük arról, hogy mit szeretnének egy bevezetésre kerülő CRM szoftvertől.

Korábbi kutatásom során (REICHER 2011a) megállapítottam, hogy az informatikai szállítók alkalmazkodnak a folyamatosan megújuló piaci igényekhez. Feladataikat is ehhez igazítják. A projekt sikeressége az informatikai cég érdeke is. Így nagyon fontos, hogy a fejlesztő cég oldaláról megfelelő legyen a „kiszolgálás”.

Barker és társai is felhívják a figyelmet arra, hogy az informatikai rendszer sikeres alkalmazásában nagy szerepet játszik a vezetői támogatás és a felhasználók elfogadási szempontjainak felderítése. Kutatásukban olyan területeket emelnek ki, mint például a belső marketing, mely fontos szerepet játszhat a szoftver sikeres befogadásában. (BARKER-GOHMANN-GUAN-FAULDS 2009)

Egy informatikai rendszer kialakítása igen nagyméretű beruházás a cég részéről, mind anyagi, mind szakmai, mind emberi erőforrás szempontjából. Többlépcsős projekt követését igényli. Sajnos a hazai tapasztalatok alapján elmondható, hogy átlagban a megkezdett projektek csak mintegy 51%-a fejeződik be határidőn belül az előre meghatározott költségekkel. Ez az adat természetesen iparáganként erős eltérést mutat. 2001-2006 között a projektek 5%-át egyáltalán nem fejezték be. Egy átlagos projekt, amely 3-12 hónap közötti időtartamban fut, költségvetése nem haladja meg a 100 ezer dollárt. Ez a költség azonban elég magas ahhoz, hogy mind a bevezető cég, mind a fejlesztő cég érdekelt legyen a sikeres feladat végrehajtásában.

forrás: IT-Business Infokommunikációs hetilap üzleti döntéshozóknak II. évf. 2004/36 p.: 20.

A bevezetési problémák és a kiválasztás nehézségeinek leküzdése után megjelenik a hatékony és biztonságos működtetés kérdése. A működés eredményességének egyik kiemelkedően fontos feltétele a kiváló adatminőség biztosítása és megőrzése. Korábbi kutatásunkban (KOMÁROMI-REICHER 2009) feltártuk, hogy bármilyen típusú adatbázisról is beszélünk, nem kerülhetjük el az adattisztítás és adatminőség problémáját. A vállalati szoftverek csak akkor adhatnak pontos információkat, ha a bennük szereplő adatok, melyekkel dolgoznak helyesek. Ahogy az adatok is számtalan módon kerülhetnek egy-egy adatbázisba (bank esetében egy számlanyitási tranzakcióval, autókereskedelmi cég esetén vásárlás vagy karbantartás megrendelése esetén, kereskedelmi cég esetén az ügyfél regisztrációjával egy kampány során, stb.), úgy a hibák keletkezése is többféle okra vezethető vissza.

Az egyik lehetséges ok az emberi mulasztás, figyelmetlenség. Az adatok rögzítése emberi feladat, így az ember által okozott hibák biztosan megjelennek egy rendszerben. Ilyen lehet például a félregépelés, a helyesírási hibák, különböző rövidítések használata, a lényeges adatok kihagyása vagy egy alapértelmezett érték beállításának elhagyása. Ok lehet az adatrögzítő szoftver hiányossága. Ha a programban definiált mezők paraméterei nem pontosak és nem ellenőrzöttek, tehát olyan értékek felvitelét engedi, amely lehetetlen. Hasonlóan problémát okozhatnak az adattárolás hibái. Ha több szoftvert használ párhuzamosan a cég, és azok háttér adatbázisa különböző struktúrában tárolja az adatokat. Ekkor, ha a 2 vagy több adatbázist az adatbányászati szoftver használni akarja, előfordulhat, hogy elvesznek egyes adatok, esetleg 2-3 ugyanarra a rekordmezőre vonatkozó adat közül nem a legfrissebb marad meg. Felléphet a redundancia vagy az anomáliák problémája is. A felületes, szabályozatlan belső folyamatok is komoly problémákat okozhatnak az adatbázis minőségében. Ha a cégen belül nincs definiálva pontosan, hogy az adatokat mikor, mire szeretnénk használni, ezek pontossága milyen fontos a cég számára. A szabályok tudatosítása minden munkatársban az egyik legfontosabb feladat.

Az adatok tisztántartása folyamatos feladat a cég életében, bármilyen technikával tárolja meglévő ügyfél vagy szállítói esetleg termék adatbázisát. A tiszta adatbázis igénye legtöbbször akkor jelenik meg először, amikor a cég egy új szoftvert, egy ERP vagy egy CRM rendszer bevezetését tervezi, vagy egy adatbányászati szoftver megvásárlása mellett dönt. Fontos lehet ez abban az esetben is, ha a meglévő különálló adatbázisait kívánja összefésülni a vállalat, vagy olyan elemzéseket akar végrehajtani, amelyekhez feltétlenül tiszta, pontos adatokra van szükség.

A javítás eszköze többféle is lehet attól függően, hogy milyen típusú javítást szeretnénk, illetve milyen jellegű hibákra számítunk. (SCHOPP 2003) Végezhetjük az ellenőrzést és a hibajavítást kézzel. Ekkor minden egyes rekordot külön-külön kell ellenőrizni. Persze használhatunk például az Excel által tartalmazott keresési és szűrési szabályokat, amelyek egyszerűsíthetik a munkánkat. Mégis érezhető, hogy egy több ezer rekordból álló adatbázis teljes átvizsgálása rendkívül idő-, és energia igényes ebben a formában. Használhatunk ezért segítségül valamilyen hibajavító programot, szoftvert. A javító programok, szoftverek kalibrálása, beállítása nagyon fontos feladat. Ha túl érzékenyre állítjuk, akkor olyan hosszú hibalistával tér vissza, amely nem segíti a munkánkat. Esetleg olyan adatot is hibásnak észlel és javít vagy töröl, amely nem tartalmazott hibát. Ha pedig nem definiáljuk pontosan az algoritmusait, akkor nagyszámú hibát nem talál meg és ebben az esetben is a kézzel való javítás válik szükségessé. Az emberi munkát persze semmiképpen nem

zárhatjuk ki teljesen, hiszen a hibatípusokat először meg kell keresni, hogy a javítóprogramnak megadhassuk, mit keressen. És persze utólag ellenőrizni kell szűrőpróbaszerűen a program által kijavított adatbázist. Ezen kívül a program egy hibalistát is készít, amely tartalmazza azokat a rekordokat, amelyekről nem tudta egyértelműen eldönteni a megadott szabályok alapján, hogy helyesek vagy helytelenek. Ezeket kézzel kell ellenőrizni és javítani, törölni, ha szükséges.

A jó, hibátlan adatok karbantartása, a minőségbiztosítás a cégek számára folyamatos, állandó feladat. Kimagasló fontossággal bír, hogy a vállalat ezen területe is határozott szabályok alapján működjön. Az adminisztrátori feladatokat ellátó munkatárs ne kénye-kedve alapján dönthesse el, hogy mely adat fontos és melyik nem. Mit hogyan kell írni, melyik adatot, mikor hova kell rögzíteni. A felelősségérzet kialakítása a kollégákban legalább olyan fontos, mint az informatikai infrastruktúra karbantartása. Létrehozhat a vállalat vezetősége felelős csapatot, akik rendszeresen ellenőrzik az adatállományt, javítják a hibákat és természetesen a dolgozók munkájának minőségét is figyelemmel kísérik ezen a területen. Segítséget nyújtanak, ha valaki bizonytalan, rendelkezésre állnak, ha valamilyen gond van az adatrögzítések során.

A tiszta adatbázissal rendelkező cég üzleti haszna egyértelműen növekedhet. Gyorsabban érheti el az adatait, hiszen a felesleges, hibás adatok nem terhelik a rendszert, nem foglalják a helyet, nem lassítják a keresési algoritmus munkáját. Pontosabb elemzések készíthetők, melyek alapján felgyorsulhat az értékesítési ciklus. Ez természetesen fajlagosan csökkenti a marketingköltséget is. Ezzel párhuzamosan növekedhet az értékesítők teljesítménye és megnövekszik a keresztértékesítések lehetőségének száma. És nem utolsósorban megnövekszik az elégedett vásárlók száma, hiszen a kiszolgálás gyorsabb, a tájékoztatók csak annak szólnak, akiket az a legvalószínűbb, hogy érdekel. A közvetlen ajánlatok pontosabbak, személyre szólóbbak.

A tisztítatlan adatbázis rengeteg problémát okozhat egy cég életében. Sikertelenül záródhatnak a direktmarketing kampányok, ha az ügyfelek adatai pontatlanok, hiányosak. Hibás marketingelemzések és riportok készülnek, és ezek alapján próbál a cég dolgozni, mely egyértelműen eredménytelen, de legalábbis alacsony eredményű munkához vezet. Rossz ügyfél szegmentációt eredményezhet a hibás adatbázis. Ha ez alapján célozzák meg az egyes szegmenseket ajánlatokkal, az ugyancsak kevés sikerrel zárulhat. Ezzel párhuzamosan csökken az adattárházak használhatósága, hiszen rossz adatokból csak hibás információk nyerhetők. Hibás lesz az ügyfélkockázat mérési eredménye. Ez pedig bármelyik cég életében megengedhetetlen. A tervszámokat befolyásolhatja a duplikált adatok megjelenése egy adatbázisban, hiszen a kiinduló, a számítás alapját képező jelenlegi ügyfélszám is hibás. Ráadásul rossz lehet az elmúlt időszakban szerzett „új” ügyfelek száma is, hiszen azok között több régi ügyfél is szerepelhet. Ezek a hibák hosszútávon a piacról való kiszorulást eredményezheti anélkül, hogy ezt a folyamatot a cég időben felismerhetné.

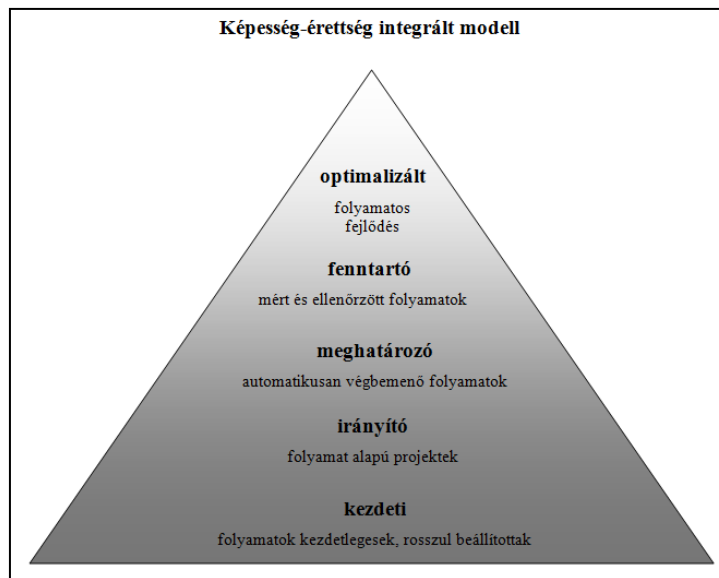
A projekt befejező fázisában határozottan szabályozni kell a jövőbeni működési folyamatokat, hogy a tiszta adatbázist és ezzel piaci versenyelőnyét megőrizhesse a cég.

Anderson és szerzőtársai 2007-ben végeztek kutatást közel 150 vállalkozás körében, melyből többek között kiderült, hogy a kis- és középvállalkozások fontosnak tartják a jó minőségű adatokat és 13%-uk mindezt valós időben szeretné látni. A minőségi adatok integrált megjelenését a válaszadók 58%-a rendkívül fontosnak tartotta, ami azt is mutatja, hogy lehetőséget látnak a különböző elemzések használatára a tervezések során. (ANDERSON-JOLLY-FAIRHURST 2007)

2.7 CRM bevezetésének hatása a szervezetre

A vállalati érettség fogalmával már 1984-ben találkozhatunk Watts Humphrey munkájában, aki a Carnegie Mellon University keretein belül egy államilag támogatott projekt keretében olyan módszertant dolgozott ki, melynek célja különböző beszállítók összehasonlítása és értékelése volt. Ezt nevezte CMM – Képesség-érettség modellnek (Capability Maturity Model). Az évek alatt több ilyen modell is kidolgozásra került, míg végül 2002-ben egyesítette a különböző modelleket, integrálta azok elemeit és így született meg a CMMI (Capability Maturity Model Integration). A

Képesség-érettség modellben öt fokozat található, amely alapján kiértékelhető egy szervezet fejlettsége a szabványos folyamatok kifejlesztése és követése tekintetében. (4. ábra)



4. ábra: CMMI modell

forrás: http://www.12manage.com/methods_cmm.html alapján

Kezdeti szakasz: Ebben a szakaszban a vállalati folyamatok inkább ad-hoc jellegűek, jellemzően inkább kaotikus helyzet áll fenn, kevés a ténylegesen meghatározott, definiált folyamat. A projektek sikere az emberek kitartásától és szaktudásától függ. A szervezet nagyon kevés támogató környezetet biztosít a projektek sikerének segítéséhez.

Irányító vagy megismételhető szakasz: Megtörténik az alapfolyamatok definiálása, így a szervezet már szabványos projektmenedzsment folyamatokat kezel, és ezeket a közös folyamatokat mindegyik projektnél alkalmazza. A vállalat megpróbálja lerakni a további, jövőbeni fejlődés alapjait.

Meghatározó szakasz: Ebben a szakaszban minden folyamat meghatározásra kerül, megtörténik a teljes dokumentálás, szabványosítás és integrálás. Ez a vállalat minden folyamatára érvényes.

Fenntartó szakasz: A projektmenedzsment és a fejlesztési folyamatok minden oldaláról összegyűjti a cég a mutatószámokat. Ezeket a mutatószámokat és a régebbi projektek fontosabb tanulságait felhasználja a cég, hogy ezekkel is támogathassa az új projekteket. Ezeknek az adatoknak a minőségét folyamatosan ellenőrzik.

Optimalizálás /folyamatos fejlődés. Zárt hurokban történik a folyamatok végrehajtása, azaz folyamatos mennyiségi és minőségi visszajelzések alapján fejlesztik az új technológiákat, vezetnek be az új ötleteket. Erre a szakaszra jellemző az innovativitás. A folyamatok optimalizálása érdekében folyamatosan végzik a méréseket és folyamatosan fejlesztik a működési modellt.

forrás: <http://cmmiinstitute.com>

A vállalati informatikai fejlesztésekkel többen is foglalkoztak az elmúlt években, hiszen az IT fejlődése, a megsokszorozódott információ mennyisége indokoltá tette ennek a területnek a kutatását. Már 1982-ben Nolan megfogalmazta, hogy a vállalatok informatikai beszerzésekre vonatkozó fejlettségét négy, jól elkülöníthető fokozat jellemzi. (DOBAY 1996)

1. *Kezdeményezés fázisa*

Ebben az időszakban néhány informatikai alkalmazás szinte véletlenszerűen indul el. Ezek az alkalmazások egyedi kezdeményezések alapján kerülnek felhasználásra, elszigetelt jelenségnek számítanak a vállalati működésben. Ez néhány évig is eltarthat.

2. *Fertőzés fázisa*

A fertőzés fázisában rohamos beruházások kezdődnek, próbálkozások jellemzik a cég működését. Az informatikai megoldások alkalmazása víruszerűen terjed a különböző területekre. Ösztönzőleg hathat a már eddig sikeresen alkalmazott informatikai támogatás és a külső pozitív példa vagy az állami támogatási projektek. Ez az időszak megközelítőleg 3-5 évet fedhet le.

3. *Integrációs fázis*

A menedzsment radikális lépésre szánja el magát ebben a szakaszban, mert elviselhetetlenné válik az inkompatibilitás. A dokumentálatlan szoftverek egyre megbízhatatlanabb működése akadályozza és veszélyezteti a napi működés gördülékenységét és hatékonyságát. Így a tervezés, integrálás és üzemszerű felhasználás válik az informatikai rendszerek átalakításának fő hajtóerejévé.

4. *Érettség fázisa*

Elérkezett a vállalat az informatikai érettség felnőtt állapotába. Megfelelő szakemberekkel és elfogadó felhasználókkal, értő és támogató menedzsmenttel dolgoznak a jobb termék, szolgáltatás és ügyfélkiszolgálás érdekében.

Később, 1993-ban McFarlan és McKenney is foglalkozik ezzel a témával és hasonló eredményre jutnak, és ők is négy szakaszt különítenek el egymástól. (BEAUMASTER 1999)

Első szintnek ők is az esetlegesen működő informatikai megoldásokat említik, melyek elszigetelten jelennek meg. A következő fázisban működő informatikai megoldások vannak jelen, azonban ezek könnyen kiválthatóak még manuális tevékenységgel, bonyolultságukat tekintve nem igazodnak a vállalati összetettséghez. Azonban a vezetői támogatás már megjelenik a továbblépéshez. A harmadik fázisban üzemszerű informatikai működés figyelhető meg, már a felhasználók túlnyomó többsége napi szinten használja az informatikai támogatást, azonban a vezetői döntések még manuális támogatást kapnak. Az utolsó szakaszban stratégiai rendszerek jelennek meg, az információs rendszer közvetlenül befolyásolja a cég piaci helyzetét és versenyképességét. A vállalati működés nélkülözhetetlen elemévé válik az informatikai támogatás.

A Gartner Group elemzői is vizsgálták a vállalatok informatikai fejlettségének jellemzőit, melyben a vállalat belső folyamatainak tükröződése, szervezeti egységekre bontott informatikai problémái és a humán tényező befolyásoló hatása hangsúlyosan jelenik meg. Az informatikai kutató és tanácsadó cég vizsgálatai alapján öt különböző fázist határozott meg. (BARTÓK 2003) Ez magában foglalja nem csak a támogatás, hanem a menedzselési feladatokat és a beszerzési döntéseket is. (MOZSIK 2009) Így az alábbi szakaszokat különböztetjük meg:

0. *Kaotikus*

Ez a szint valószínűleg gyakoribb, mint bármelyik másik. Az informatikai szervezet a minimális tudatosságot is nélkülözi. Az informatikusok nincsenek tisztában a felügyelendő infrastruktúra állapotával, a legkritikusabb mutatókkal sem, kizárólag a végfelhasználóktól jövő hibabejelentések alapján próbálják felügyelni és karbantartani a rendszert. Gyakoriak a párhuzamos funkciókat ellátó, gyakran nem támogatott komponenseket használó, házilag fejlesztett rendszerek. Állóeszköz- és leltárinformáció nincs, vagy ha van, akkor redundáns és pontatlan.

1. *Követő*

A felügyeleti eszköztárban már megtalálhatóak bizonyos alapvető felügyeleti eszközök, mint például esemény- és hibakezelés, mentés, helpdesk, így a hibák általában, valós időben észlelhetők. Az ügyfélszolgálaton a hibakezelés alapfolyamatai is kirajzolódnak. Az e-mail általánosan elfogadott kommunikációs eszköz a szervezeten belül. Az egyes szakterületeken

jól kidolgozott felügyeleti megoldásokat alkalmaznak, a szabad szoftverek és a kereskedelmi termékek széles skálája megtalálható, de mindezek az informatikai megoldások elkülönült, önmagukért létező szigetekként működnek az informatikai részlegen belül.

2. *Megelőző*

Ezen a szinten a vállalatoknál a felkészültség már túllépett az öncélú informatika korlátain, az IT folyamatközpontúan szervezi működését. A következetesen végiggondolt folyamatok hatására a felügyelt rendszerelemek szintjén tudatos konszolidáció figyelhető meg. Az alapvető üzemeltetési folyamatok szétválnak, egyértelmű felelősök kapcsolódnak hozzájuk. A végfelhasználói szolgáltatások definiáltak és fontossági sorrend alakult ki. Ezen a szinten az informatikai szervezet a támogatott üzleti folyamatok szerint alakul. Itt már a felügyeleti eszközök gazdag tárházával találkozhatunk, melyek rendszerint többé-kevésbé integráltan működnek.

3. *Szolgáltató*

Az informatikai szervezet a vállalat többi üzleti részlegével közösen definiálja a kínálatban szereplő informatikai szolgáltatásokat, és folyamatosan monitorozza azokat. Itt már nem csak a felhasználók, hanem az informatikai beszállítók felé is definiáltak az elvárások. Tipikus felügyeleti eszközök a hagyományos helpdesk helyett a service desk, amely lefedi az IT szolgáltatás és támogatás fontosabb területeit. A vállalat számára szükséges az eszköznyilvántartó programok intenzív használata és integrációja az infrastruktúra-felügyeletbe.

4. *Értékkeremtő*

Az informatika ezen a szinten az üzleti folyamatok támogatásának alapvető eszköztárába épül be, fő célját nem az infrastruktúra felügyeletében és fenntartásában jelölik meg, hanem abban, hogy olyan informatikai infrastruktúrát üzemeltessen, amelyik a vállalat üzleti céljainak megvalósítását biztosítja. Ezt a célt csak úgy képes elérni az IT szervezet, ha a korábbi szinten már kialakított üzleti folyamatokat, azok hatékonyságát és a folyamatokra gyakorolt hatását folyamatosan képes monitorozni és befolyásolni. Olyan új technológiáknak kell beépülniük az informatikai menedzsment eszköztárába, amelyek a végfelhasználók és az üzleti alkalmazások szemszögéből képesek mérni az informatikai szervezet hatékonyságát és működését. Tipikus felügyeleti eszközök ezen a szinten: teljesen integrált service desk és infrastruktúra-felügyelet, ügyféloldali méréseket és adatgyűjtést lehetővé tévő kiegészítők. Megjelennek a hagyományos menedzsmentszoftverek mellett az üzleti szempontból releváns információkat gyűjtő és elemző szoftverek és a döntéstámogatási eszközök. A menedzsment mind a napi operatív feladatokhoz, mind a jövőbeli igényekhez jól illeszkedik.

Ezeket a jellemzőket foglalja össze a Gartner kutatásai alapján Kulcsár Alexandra az alábbi táblázatban. (2. táblázat) (KULCSÁR 2012)

2. táblázat: IT érettség

	Túlélés	Tudatosság	Elkötelezettség	Proaktivitás	Szolgáltatáshoz igazítottág	Üzleti partnerség
Munkavállalók	Nincs szervezeti fókusz az IT infrastruktúrán és a műveleteken	Meghatározott, technológia-centrikus IT infrastruktúra és művelet környezetet biztosító szervezet	Technológia-centrikus szervezet; beruházás az IT service desk funkcióba és a hozzá tartozó személyzetbe	Folyamat-centrikus szervezet, meghatározott irányítási struktúra	Ügyfél- és üzletközpontú, IT szolgáltatás- és kiszolgálás-centrikus szervezet, formális irányítás	Üzleti optimalizálás és vállalkozásfókuszú kultúra
Folyamatok	Nincsenek formális IT folyamatok az IT infrastruktúra és műveletek esetében	Ad hoc, de tisztában vannak vele, hogy szükségesek a folyamatok, nagyban függ a tényleges folyamatok bevezetéséhez szükséges eszközöktől	Meghatározott eszközök IT támogatáshoz és projekt menedzsmenthez	Megismételhető és egyénileg automatizált, a fókusz az IT szolgáltatás nyújtásával kapcsolatos IT folyamatokon	Integrált, automatikus és I&O-n túllépett, fókusz az összes szolgáltatással és üzleti vezetéssel kapcsolatos folyamaton	IT szolgáltatások dinamikus optimalizálása, üzleti innovációkat segítő folyamatok bevezetése
Technológia	Nincs formális stratégia vagy megvalósítás technológiai befektetések esetében	Alapvető menedzsment eszközök nincs formális infrastruktúra, hardver és szoftver szabványok	IT támogatáshoz és projekthez kapcsolódó menedzsment eszközök, meghatározott hardver/szoftver szabványok, kezdő infrastruktúra standardizálás/racionálisítás	Formális infrastruktúra szabványok és szabályzatok, folyamat és domain centrikus irányítási eszközök, helyben történő virtualizáció	Formális IT menedzsment folyamat és eszköz szerkezet, közös szolgáltatások, aggregált kapacitás menedzsment	Új technológiák és üzleti hatásuk proaktív támogatása, valós idejű infrastruktúra
Üzleti menedzsment	Nincsenek formális IT üzleti menedzsment funkciók	A költségeken kívül nagyon kevés	Projektmenedzsment iroda	Pénzügyi menedzsment, formális kulcs teljesítmény-mutatók	IT szolgáltatások mérőszámai, versenyképesség	Üzlethez hozzájáruló mérőszámok

forrás: http://businessandtechnology.eu/pres/S2_2.pdf

A szervezet működése emberi cselekvéseken keresztül valósul meg. A szervezetben tevékenykedő embereknek tevékenységükhöz, együttműködésük koordinálásához, összehangolásához információkra van szükségük. A vállalatok, vállalkozások, mint szervezetek alapvető célja a haszonszerzés a fogyasztói igények kielégítése mellett. Ez az alapvető cél meghatározza, hogy mely fogyasztók, milyen igényeit, milyen eljárással, milyen belső működéssel, illetve környezethez fűződő viszonytal kívánja elérni. (CHIKÁN, 2003)

„A klasszikus marketing a vállalat minden olyan tevékenységét felöleli, amely az ügyfelekkel való kommunikációra, kapcsolattartásra irányul – a piackutatástól kezdve a termékfejlesztésen és az ügyfélmenedzsmenten keresztül egészen az értékesítésig. A marketing tárja fel a fogyasztó szükségleteit; kezdeményezi olyan termékek előállítását, amelyek a fogyasztók igényeit kiszolgálják; és ideális esetben előnyös kapcsolatokat teremt.” (McGOVERN ET AL 2005)

Azonban McGovern és társai kutatásukban arra az eredményre jutottak, hogy, amíg a marketing alapvető feladataival tisztában vannak a vállalatvezetők, addig a marketing helyével, lehetséges hatáskörével és felelősségével mit sem törődnek. Amerikai nagyvállalatok vizsgálata alapján megállapították, hogy az igazgatósági tanácskozásokon csak elvétve fordul elő marketinges szakember. Bizonyos mérőszámok ismeretére hagyatkozva döntenek el, hogy a marketing jól vagy rosszul működik, ami sajnos csak ritkán magyarázható ilyen letisztult formulákkal. Fontos, hogy a szervezeten belül mindenki lássa a szervezeti stratégia és a marketing kapcsolatát. A 30 amerikai nagyvállalat körében elvégzett vizsgálatuk megmutatta, hogy a vállalatok több mint harmadánál a vezetők idejük 10%-nál is kevesebbet fordítottak a marketinggel vagy a fogyasztókkal kapcsolatos kérdésekre. A kutatók kevésnek ítélték a marketingtapasztalatokkal rendelkező felsővezetők számát és szinte alig akadt olyan nagyvállalat, ahol ügyfélmenedzsment, marketing vagy stratégiai bizottság lett volna. Már önmagában az elégedettséggel töltötte el a vezérigazgatót és a bizottsági tagokat, ha volt a vállalatnál egy marketingigazgató. Azonban ezeknek a középvezetőknek a

felelősségi köre nem volt egyértelmű és elmondható, hogy míg a marketingtevékenységért ők felelnek, addig a nyereségért és a veszteségért nem.

„A probléma részben az általános szervezeti kultúrában keresendő, amelyben a vezérigazgatók és az igazgatóságok figyelmét kizárólag az irányítási kérdések és a pénzügyi átláthatóság biztosítása kötik le.” (McGOVERN ET AL 2005)

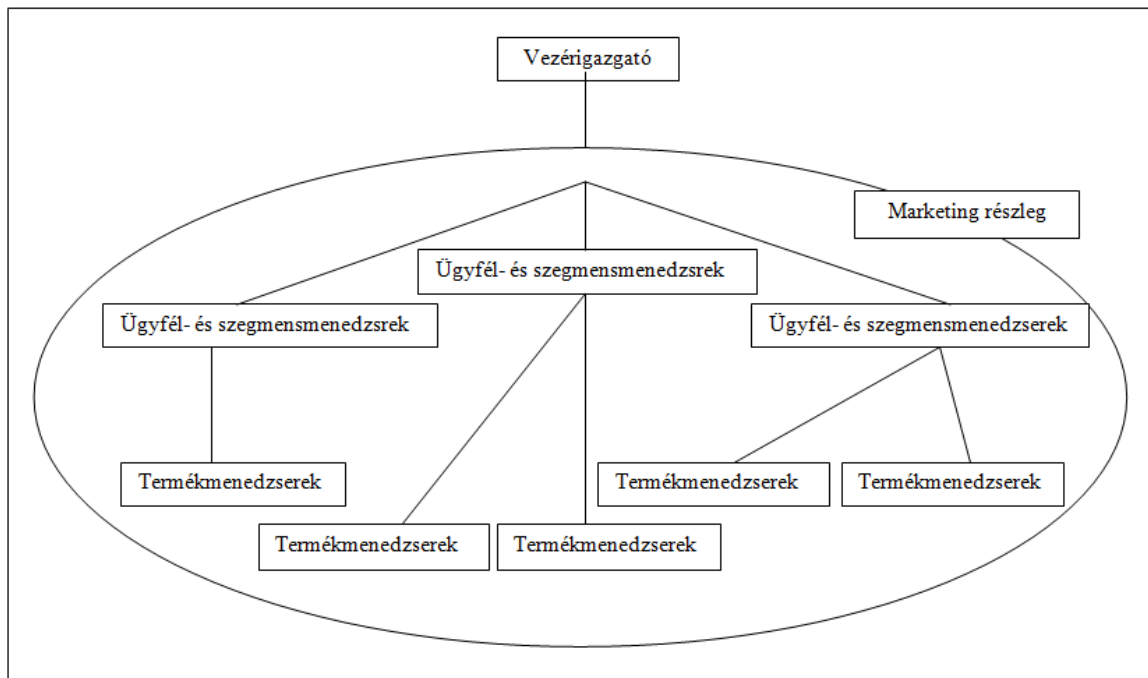
Az utóbbi években született tanulmányok közül viszont több is azt mutatja, hogy a CRM technológiát bevezető szervezeteknek csupán 30%-a ért el javulást a szervezeti teljesítményben. A Chang és társai kutatásai alapján felállított bizonyítékok arra utalnak, hogy a CRM technológia beszerzése csupán szükséges, de nem elégséges feltétele a sikeres CRM bevezetésnek. (CHANG-PARK-CHAIY 2010)

„A marketingrészleget „ügyfélrészlegként” kell újragondolni, amely a marketingigazgató helyére az ügyféligazgatót teszi, a termék- és márkamenedzsereket az ügyfélmenedzserek alá rendeli, a K+F-et, ügyfélszolgálatot, piackutatást és CRM-et is beleértve. Ezek a változások a cég figyelmét a termék jövedelmezőségéről az ügyfél jövedelmezőségére irányítják, amit olyan mérőszámokkal mérnek, mint az ügyfélélettartam érték (CLV) és a vevőtőke. Ez a szervezeti átalakulás berögzült érdekeket sért, ezért felülről kell véghezvinni.” (MOORMAN-RUST-BHALLA 2010, p.: 45)

Ebből következik, hogy a szervezeti felépítés nagymértékben eltér a hagyományos szervezeti struktúrától. Rust szerint (MOORMAN-RUST-BHALLA 2010) a feladatköröket is újra kell értelmezni, hiszen fontos, hogy ebben az új felépítésben is mindenki pontosan tisztában legyen avval, mi is a feladata. Az ügyféligazgató feladatköre operatív beosztás, mely kellő hatalommal párosul. Feladatai közé tartozik a stratégiai tervezés, végrehajtás, ügyféloldali funkciók felügyelése. Kiemelten fontos az információáramlást akadályozó szervezeti struktúra lebontása.

Az ügyfél- és szegmensmenedzserek feladata, hogy vizsgálják és megállapítják az ügyfelek termékszükségeit. Ezeknek a menedzsereknek munkakörük betöltéséhez olyan ismeretekre kell szert tenniük, mint a pszichológia, antropológia, szociológia, közgazdaságtan és marketing. Az ezen a posztion helyet foglaló középvezetők megtehetik, hogy egy bizonyos termék helyett egy másikat ajánljanak a vevőnek, hiszen számukra nem az a fontos, hogy egy bizonyos terméket értékesítsenek, nem érdekeltek egy konkrét márká eladásában. Céljuk a vásárlás elérése. Ők azt a márkát fogják javasolni az ügyfél számára, mely a vevőnek és a cégnek is egyaránt jövedelmezőbb. Ezt a jövedelmezőséget mért és számított adatokkal is alátámasztják.

A teljes tevékenységet a marketingrészleg fogja össze, melynek feladata az ügyfélkapcsolat menedzsment, a piackutatás, a kutatás és fejlesztés valamint az ügyfélszolgálat. A feladatok széles köréhez tartozik, hogy adatbányászati eszközök segítségével folyamatosan figyelemmel kísérik a felvevő piac reakcióit, igényeit. Ebben beletartozhat például blogok vagy egyéb vásárlói fórumok nyomon követése, ügyfélattitűd vizsgálata, ügyféltevékenység, online vásárlói magatartás elemzése. (5. ábra)



5. ábra: Ügyfélközpontú szervezet

forrás: (MOORMAN-RUST-BHALLA 2010, p.: 48 alapján)

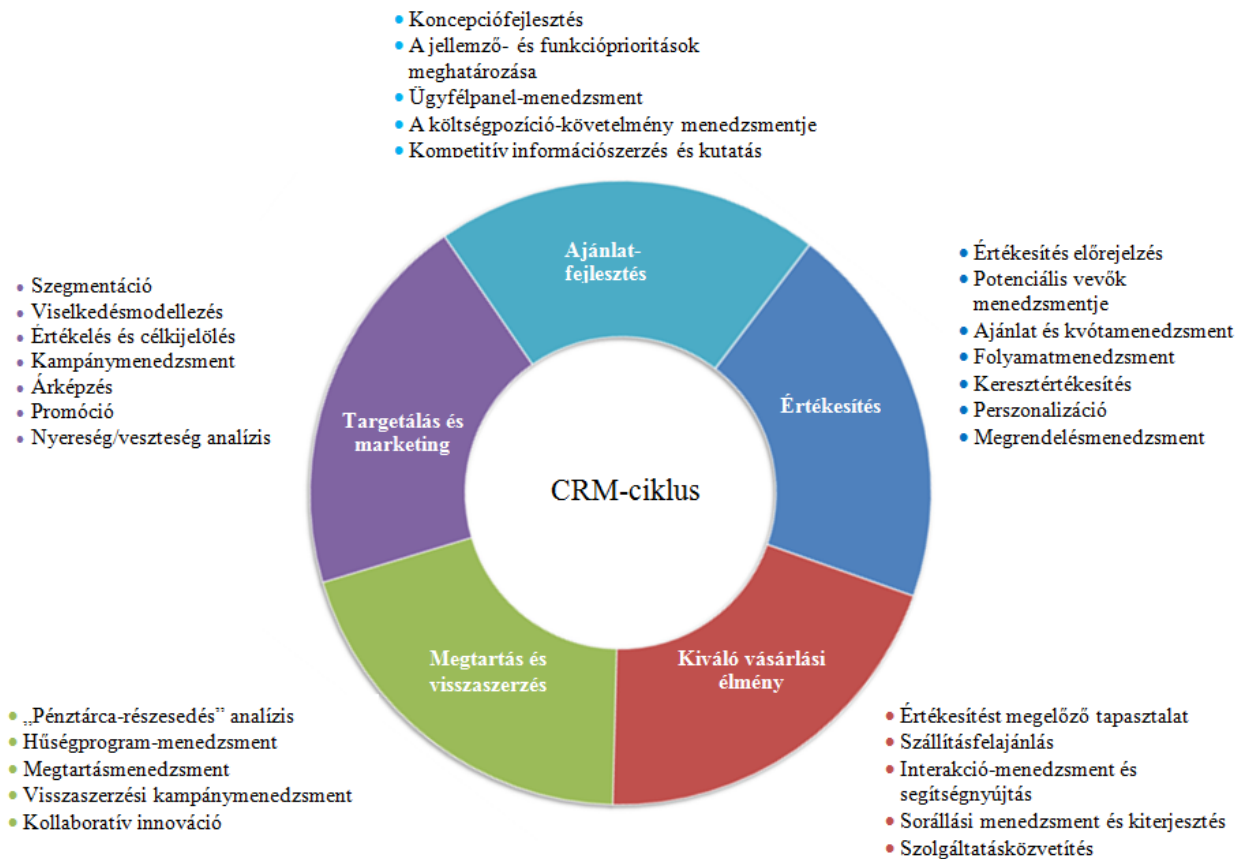
2.7.1 Stratégia

Ez az új típusú szervezet természetesen nem jöhet létre magától. Egy szervezet csak a legkritikább esetben akarja megváltoztatni önmagát. Az ilyen szervezeti átalakulások többnyire külső erők hatására vagy felülről érkező nyomás hatására következnek be. Ehhez a váltáshoz, az új stratégia kidolgozásához és végrehajtáshoz szükséges a szervezeti struktúra kialakítása, az új szervezeti kultúra kialakítása, megteremtése, az ösztönző rendszer kidolgozása, mely a felső vezetés feladata.

„...ha egy vállalat működésének fókuszát ily mértékben változtatni kívánjuk, akkor ezzel együtt kell, hogy járjon a munkatársak motivációs rendszerének felülvizsgálata és – adott esetben – átalakítása. Először meg kell vizsgálnunk, hogy milyen dolgozói képességekre van szükségünk az új szervezetben. Ha ezeket már ismerjük, meg kell vizsgálnunk, hogyan érhetjük el őket, gondolunk itt például a megfelelő felvételi folyamatok kialakítására, a munkatársak karriertervezésére, valamint a különböző – pénzügyi és egyéb – motivációs eszközök optimalizált bevezetésére.” (ERDÉLYI ET AL 2006, p.: 23)

A megváltozott szerkezetű szervezetben megváltoznak a belső folyamatok is, így az ügyfélkezelés folyamata is. Rigby és szerzőtársai (RIGBY-LEDINGHAM 2005) kutatásukban azt vizsgálták, hogy a CRM piac kezdeti sikerei után bekövetkezett hanyatlás miért állt ismét egy egyenletes növekedési pályára? Vizsgálatukban öt nagyvállalat CRM bevezetési projektjét elemezték és azt a megállapítást tették, hogy a bevezetés sikere nagymértékben függött attól, hogy valóban stratégiai kérdésként tekintettek-e a vezetők a CRM bevezetésére, megfelelő helyeken akarták-e a CRM nyújtotta lehetőségeket kiaknázni, nem árasztottak-e el olyan területeket is felesleges valós idejű információkkal, melyeknek működését mindez csak nehezítette. Fontos volt továbbá, hogy a megfelelő lépéseket megfelelő helyen és időben hajtsák végre, vagyis, hogy a CRM bevezetése stratégiai helyeken kezdődjön, a szervezet csak bizonyos részein, és a kezdeti sikerek után lehet kiterjeszteni további területekre, részlegekre. Kiemelkedő szerepet kap, hogy a vállalat Az első pillanatoktól kezdve pontosan fókuszálja a CRM implementációját, körültekintően válassza meg, hogy a kezdeti lépéseket mely szegmensben, melyik funkcionál érdemes elkezdni ahhoz, hogy a lehető legmagasabb hozamot érhesse el vele. Figyelembe kell természetesen venni azt is, hogy a

bevezetéssel kapcsolatos pozitív élmények nagymértékben javítják az elkövetkezendő projektek kimenetelét, egyéb funkciók bevezetését más szegmensek területén a vállalaton belül. (6. ábra)



6. ábra: Ügyfélkapcsolati ciklus

forrás: (RIGBY-LEDINGHAM 2005 p.: 37)

„Egy átfogó CRM-rendszer elméletileg képes arra, hogy automatizálja a vállalat és az ügyfelek kapcsolatának összes aspektusát, az ügyfelek megcélzásához szükséges tevékenységektől a termékfejlesztéshez, az értékesítéshez, az ügyfélszolgálathoz és az ügyfelek megtartásához szükséges tevékenységekig.” (RIGBY-LEDINGHAM 2005 p.: 37)

Azonban a vállalat vevőközpontú filozófiája nem csak a marketing vagy az ügyfélszolgálat területén kell, hogy megjelenjen. Át kell hatnia a teljes szervezetet, annak minden részlegét és minden munkatársát mind a front office, mind pedig a back office területén ahhoz, hogy a vállalat sikeresen tudjon helytállni az új piaci kihívásokkal szemben.

Kotler a vállalat főbb területeire kiterjesztve megfogalmazta az egyes részlegek feladatait a vevőközpontúsággal kapcsolatosan.

Kutatás-fejlesztés (K+F)

- Időt fordít a vevőkkel való találkozásra és problémáik meghallgatására.
- Örömmel dolgozik együtt a marketing-, a termelési és más részlegekkel új programokban.
- Vizsgálja a versenytársak termékeit és keresi a legjobb megoldásokat.
- Összegyűjti a vevők reakcióit és javaslatait a programmal kapcsolatban.
- Törekszik a piaci visszajelzések alapján a termék folyamatos javítására és finomítására.

Beszerezés

- Igyekszik felkutatni a legjobb szállítókat, s nem elégszik meg azokkal, akik hirdetik magukat.

- Hosszú távú kapcsolatok kiépítésére törekszik kevesebb, de megbízhatóbb minőséget szállító partnerekkel.
- Nem köt minőségi kompromisszumot ármegtakarítás végett.

Termelés

- Bemutatja a vevőnek a vállalat telephelyeit.
- Meglátogatja a vásárló telephelyét, hogy lássa, miként használják a termékeit.
- Túlórát vállal, amikor szűkös szállítási határidő miatt ez szükséges.
- Keresi a gyorsabb, olcsóbb termelés módjait.
- Törekszik a minőségjavításra, a selejt nélküli termelésre.
- Vállalja a vevők egyedi igényeinek teljesítését, ha ez a profit veszélyeztetése nélkül megteremthető.

Marketing

- Tanulmányozza a vevők igényeit és elvárásait jól meghatározott piaci szegmentumokban.
- A megcélzott szegmentum hosszú távú jövedelmezőségét tekinti a piaci tevékenység céljának.
- Minden célcsoport számára a megfelelő ajánlatot dolgozza ki.
- Folyamatosan nyomon követi a vállalati imázs és a vásárló elégedettség alakulását.
- Folyamatosan gyűjti és értékeli az új termékötleteket, a termékek és szolgáltatások javításának lehetőségeit.
- Szorgalmazza a vállalat minden részlegének és beosztottjának vevőközpontú magatartását.

Értékesítés

- Részletes ismeretei vannak az adott vevő tevékenységéről.
- A „legjobb megoldást” kínálja a vevőnek.
- Csak olyan ajánlatot tesz, amelyet be tud tartani.
- Összegyűjti a termékfejlesztésben felhasználható vásárlói visszajelzéseket.
- A vevőkkel hosszú távú kapcsolatra törekszik.

Logisztika

- Magas mércét állít a szállítási részleg elé, és be is tartatja azt.
- Hozzáértő és udvarias vevőszolgálat van, amely válaszolni tud a kérdésekre, képes kezelni a panaszokat, és meg tudja oldani a problémákat.

Számvitel

- Jövedelmezőségi jelentéseket készít a termékekre, a piaci szegmentumokra, a megrendelt mennyiségre, a csatornákra és az egyes vevőkre lebontva.
- Időben előkészíti a vevőigényeknek megfelelő számlát, megválaszolja a felmerülő reklamációkat.

Pénzügy

- A marketingkiadásokat hosszú távú beruházásként fogja fel, amely megalapozza a vevő hosszú távú hűségét.
- A pénzügyi feltételeket a vevőnek megfelelő módon szabja meg.
- Gyorsan dönt a vevő hitelképességéről.

Public Relation

- Terjeszteni igyekszik a vállalat jó hírét, és „szétrombolni”, közömbösíteni a kedvezőtlen híreket.

- Úgy működik, mint a vásárlói érdekek képviselője a vállalatban, és fellép a vállalat tevékenységének javításáért.

A vevőkkel kapcsolatot tartó egyéb alkalmazottak

- Hozzáértés, udvariasság, kedvesség, szavahihetőség, megbízhatóság és felelősségtudat jellemzi őket.

(KOTLER 2000, p.: 38-39)

A fenti felsorolás alapvetően gyártók számára fogalmazza meg az elvárásokat, de természetesen a szolgáltatási szektorban is érvényes lehet, amennyiben a szolgáltatást terméként értelmezzük. Vannak olyan kitételek, melyek elsősorban a B2B piacon egy termelő vállalat esetében értelmezhetőek, mint például a termelési részleg feladatai között megjelenő telephely bemutatás, vagy látogatás a termék felhasználás módozatainak feltérképezésének érdekében. A B2C piacon, közvetlenül a fogyasztónak értékesítő kisbolt esetén ez természetesen kicsit másképp értelmezendő. Tipikus esetben az ilyen vállalkozásokban nem folyik termelés, így a termelési részlegre vonatkozó ajánlások legtöbbje itt nem érvényes. Ha mégis alkalmazható némely szempont, akkor például a telephely bemutatása elképzelhető, mint a konkrét üzlethelyiség kialakítására vonatkozó ajánlat. Hiszen nem mindegy, hogy a vásárló hogyan érzi magát a termék kiválasztása, megvásárlása vagy a szolgáltatás igénylése során.

Különösen fontos ez, mert amint azt Demcsák is megjegyzi (DEMCSÁK 2004), nem csak a nagyvállalatok privilégiuma a CRM rendszer használata. A kis- és középvállalatok körében is megjelentek a CRM alkalmazások. Ennek alapvetően két oka lehetett. Az egyik, hogy a nagyvállalati piac lassan telítődni látszik, ezért maguk a fejlesztő, forgalmazó cégek is elkezdtek a kisebb vállalati méretekre koncentrálni. Olyan alkalmazásokat alakítottak ki a piac ezen szereplőinek, amelyek a kisebb vállalati profit mellett is kifizetődő lehet, és amelyek a kevesebb funkció mellett is hatékony támogatást nyújthatnak a piaci szereplőknek. A másik ok, hogy a vevőkért folytatott verseny nem csak a nagyvállalati környezetben jelenik meg. A kis és középvállalkozások éppúgy, ha nem jobban küzdenek az életben maradásukért a gazdasági válság idején. A Demcsák által megkérdezett CRM forgalmazók véleménye szerint a KKV-ban történő bevezetések is többlépcsős folyamatként épülnek fel. Véleményük szerint a bevezetést és a használatba vételt azonnal megteheti a vállalat, hogy minél hamarabb megtérülhessen a befektetett összeg és csak néhány hónap elteltével szükséges egy stratégiai alkalmazás kidolgozása. Ez ellentmond Rigby és Ledingham abbéli véleményének (RIGBY-LEDINGHAM 2005), hogy a CRM-et bevezető cég elsődleges és legfontosabb feladata egy jól átgondolt stratégia kidolgozása.

Bögel a CRM rendszerekről (BÖGEL 2001) és azok működtetéséről úgy nyilatkozik, hogy: a szoftverek akkor eredményesek, ha jól illeszkednek a vállalat teljes ügyfélkezelési stratégiájához és konkrét tevékenységeihez. Tehát ő is kiemeli a stratégiai felkészültséget a rendszer használatakor.

Búdy tíz kritikus sikertényezőről beszél, mely a CRM bevezetésénél alapvetően fontos lehet. Ezek között ő is első helyen említi az automatizálendő funkciók meghatározását. Az audit hiánya vagy nem megfelelő végrehajtása következtében a CRM rendszer nem lesz hatékony. (BÚDY 2011, p.: 27)

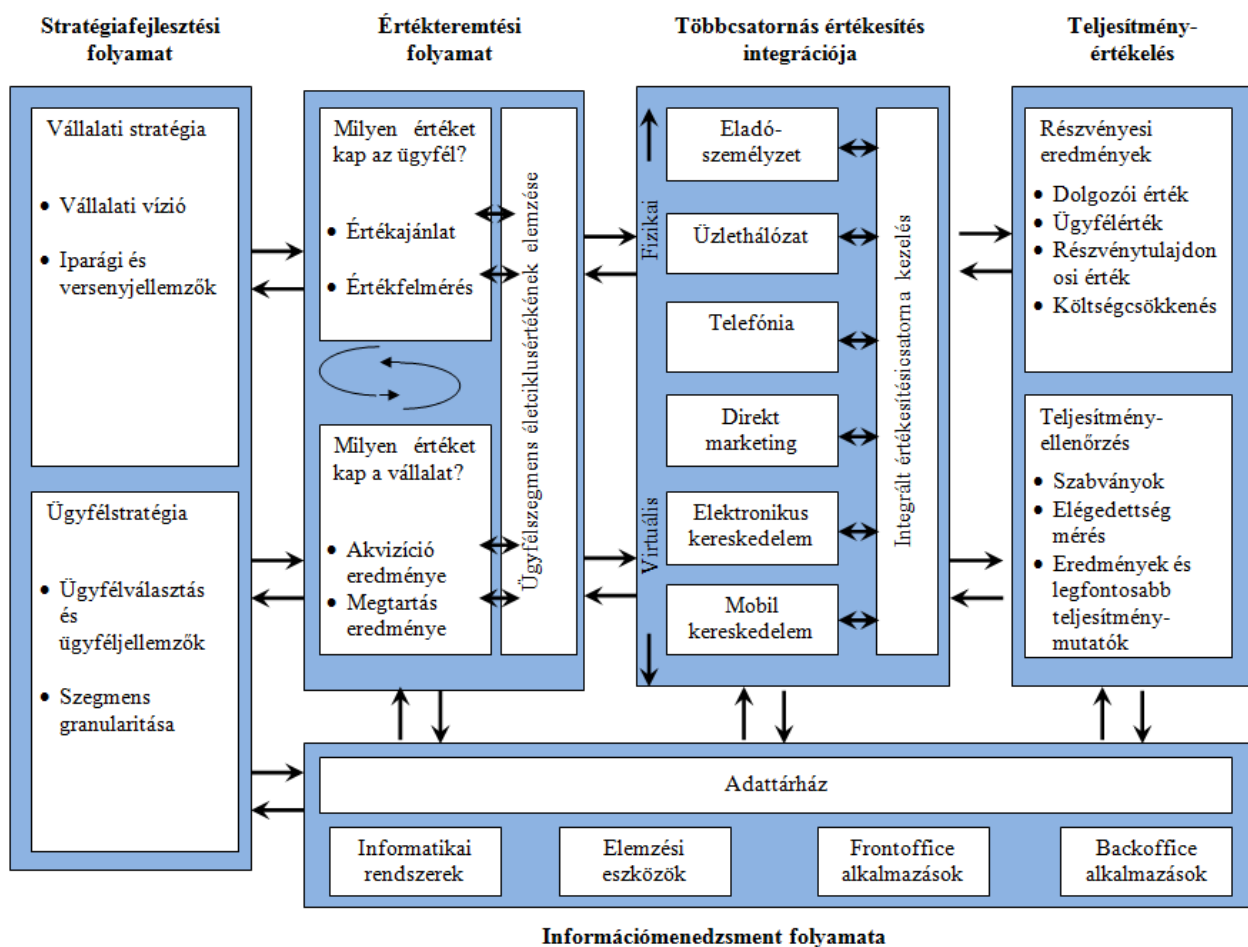
A sikertényezők közé sorolja még a vezetők támogatásának feltétlen elnyerését, az alkalmazott technológia átgondolt kiválasztását, a rendszert használó felhasználók oktatását, a személyzet motiválását valamint a rendszer működéséért felelős személy kijelölését is.

Demcsák cikkében (DEMCSÁK 2004) a forgalmazók egyike megjegyzi, hogy a kisvállalatok gyakran nem rendeltetésszerűen alkalmazzák a bevezetésre került rendszert és csak bizonyos részfeladatok elvégzéséhez veszik igénybe a CRM adta lehetőségeket mint az adatbázisépítés, marketingkampány levezénylés vagy ügyfélkeresés.

Payne is az informatikai bevezetés előtti stratégia kidolgozása mellett érvel. (PAYNE 2007) Vizsgálatai, kutatásai során arra következtetésre jutott, hogy öt olyan CRM folyamatot lehet

meghatározni, amely átível a vállalati funkciókon is. Ezek a folyamatok teljes mértékben az ügyfelekre koncentrálnak. (7. ábra) A folyamatok az alábbiak:

- stratégiafejlesztési folyamat
a vállalati stratégia részletes áttekintésével kezdődik a CRM folyamata;
- értékteremtési folyamat
alkalmazásával mind az ügyfélnek, mind pedig a vállalatnak értéket teremtünk;
- információmenedzsment folyamata
a CRM tevékenység keretében összegyűjtik és használják az ügyfelekre vonatkozó minden adatot;
- többszörös értékesítést integráló folyamat
a feldolgozott adatokból szerzett információk segítségével olyan ügyféltapasztalatra tesznek szert, melyet minden kapcsolódási ponton felhasználnak;
- teljesítményértékelési folyamat
a folyamat eredménye az üzleti sikerekben mérhető.



7. ábra: A CRM stratégiai modellje

forrás: (PAYNE 2007, p.: 51)

Payne azonban azt is megjegyzi, hogy a vállalatok egyedi helyzetéből adódóan ezek a folyamatok, így az alapvető stratégiai modell is jelentősen eltérhetnek egymástól. Ha a CRM-et ilyen stratégiai folyamatok halmazaként tekintjük, akkor üzleti eredményeink is jobbak lehetnek. Mivel a CRM iteratív tevékenység, így a modellben is egy ilyen végtelen ciklust generálnak a különböző irányba mutató nyilak, melyek az interakciókat és visszacsatolásokat valamint azok irányát jelölik.

Ez a modell nagyvállalatokra épülő tapasztalatok alapján épült fel, így a kis- és középvállalkozások területén csak kisebb-nagyobb módosításokkal alkalmazható.

„Nagyszabású és komplex CRM-kezdemenyezés megvalósításához a vállalatnak rendszerint jelentős szervezeti és kulturális változáson kell átesnie, ezért minden nagyobb CRM-program kritikus eleme a szervezeten belüli hatékony változásmenedzsment program” (PAYNE 2007, p.: 377)

Payne ajánlást tesz egy változásmenedzsment modell alkalmazására is, amely segítheti a CRM változásmenedzsment projektek tervezését. Ez a „7S” modell, melyet a McKinsey&Company stratégiai tanácsadó cég dolgozott ki.

Lényege, hogy nem csak a stratégia és a struktúra vonatkozásában kell gondolkodnunk, amikor egy vállalati stratégia kidolgozására törekszünk. Átfogó módon, számos más elemmel is ki kell bővítenünk és együttes működésüket kell vizsgálnunk. A modell 7 eleme tehát:

1. Struktúra (structure)
2. Stratégia (strategy)
3. Rendszerek (systems)
4. Közös értékek (shared values)
5. Stílus (style)
6. Alkalmazottak (staff)
7. Készségek (skills)

forrás: (RÁCZ-STEVENSON-HAVE S.-HAVE W.-VAN DER ELST 2003)

Have és szerzőtársai szerint a modell alapján eldönthető, hogy egy szervezet sikerre viheti-e a javasolt és vizsgált stratégiát.

Minden szervezet – legyen az bármekkora méretű – működése nagymértékben függ annak vezetőjétől. Így a CRM vezető megválasztása is kulcsfontosságú a sikeres projekt szempontjából. A vezető személyének olyan hitelesnek és lehetőség szerint mindenki által támogatottnak kell lennie, aki képes a felső vezetéssel folytatott kommunikációban hatékonyan képviselni a dolgozók és a CRM projekt érdekeit egyaránt és a beosztott munkatársaival szemben is képes a cég és a projekt érdekeit érvényesíteni. Tud gyors és határozott döntéseket hozni, szakértelme nem kérdőjelezhető meg.

Payne (PAYNE 2007) hangsúlyozza, a megfelelő vezető választása után rendkívül fontos a CRM küldetés megfogalmazása. Ennek tartalmaznia kell a közös értékeket, melyek alapvetően a szervezet összetartó erejét alkotják, a vállalat jövőképét, amellyel tudatja a cég a dolgozókkal és a vevőkkel, hogy merre is tart.

Tomka és Bögel (TOMKA-BÖGEL 2010) szerint is vitathatatlan tény, hogy az informatika nagyon fontos szerepet játszik abban, hogy a tudásmenedzsment önálló területté nötte ki magát. Azonban óvatosságra int abban a tekintetben, hogy a tudásmenedzsmentet az informatikával vagy az informatikai alkalmazásokkal azonosítsuk. A tudásprojektek nem lehetnek tisztán informatikai projektek. Szerintük ezek a projektek akkor lehetnek sikeresek, ha a technikai és az emberi-szervezeti oldalt egyaránt figyelembe veszik.

2.7.2 Szervezetfejlesztés és vezetői szerepek

Szervezetének fejlesztését egy vállalat több okból is fontosnak tarthatja. Különböző hatások érhetik a céget, ami különböző változásokat okoz annak életében. Ezek a változások, esetleg válságok arra kényszeríthetik a cégvezetést, hogy újragondolják a szervezet struktúráját és stratégiáját.

Tomka és Bögel (TOMKA-BÖGEL 2010) szerint az egyik legfontosabb kérdése a változásmenedzsment feladatának az időzítés. Tapasztalatok igazolják, hogy az emberek, így a szervezet dolgozói is, nehezen fogadják el a változásokat. Amíg nem érzékelnek veszélyhelyzetet a munkahelyük megtartásában vagy más tényezőkben, addig nem érzik szükségességét a változásnak. Azonban egy ilyen külső erő által kikényszerített változás már lehet, hogy késő a szervezet számára.

Egy gazdasági válság például erősen beszűkítheti a vállalat mozgásterét, így a lehetőségek száma is sokkal kevesebb lesz. Ráadásul egy ilyen kirívó esetben a cégek vezetői többnyire az aktuális problémák kezelésébe fektetik minden energiájukat.

Angyal szerint a vezető egyik nagyon fontos jellemzője, hogy emberekkel foglalkozik. Feladata, hogy meggyőzze munkatársait, hogy saját akaratuktól függetlenül, a szervezet javára tevékenykedjenek és hozzanak döntéseket. (ANGYAL 1999)

Szervezetfejlesztés elméleti áttekintése

„A szervezetfejlesztés nem más, mint a legfelsőbb menedzsment szintjén támogatott, hosszú távú erőfeszítés arra, hogy javítsuk a szervezet problémamegoldó és megújulási folyamatait főleg a szervezet kultúrájának egy hatékonyabb és együttműködő diagnózisán és menedzselésén keresztül – különös tekintettel az állandó vagy alkalmi teammunkára, valamint a csoportok közötti kultúrára – egy konzulens-segítő közreműködésével, az alkalmazott behaviorista tudomány elméletének és technikájának alkalmazásával, mely magába foglalja az akciókutatást.” (FRENCH-BELL 1999)

A definícióban kulcsfontosságú szerepet kap az állandó és ideiglenesen működő team, amely a CRM bevezetéseknel alapvetően szükséges egysége lesz a szervezetnek. Tagjai minden esetben vezetők és beosztottak egyaránt. Az időszakos teamnek legtöbbször különleges feladata van, és tagjai leginkább különböző szakterületek képviselői.

A szervezetfejlesztés története Magyarországon a '70-es években kezdődött. Szakmai alapjait akkor rakták le neves szakemberek. A '80-as években a gazdaság és a felsőoktatás egyes szereplői tovább foglalkoztak ezzel az akkoriban nem túl népszerű témával és továbbépítették az elméleti alapokat. Ebben az időben azonban nem a teljesítménykényszer volt a gazdaság fő mozgatórugója, így a szervezéstudományok, szervezetfejlesztési tudományok fejlődése igen lassú volt, a vállalatok részéről nem érkezett igény az elmélet továbbfejlődésére és gyakorlati alkalmazására. A gazdasági és társadalmi változások a '90-es években azután meghozták a vállalati igényt a szervezetfejlesztés tudományára. Az európai unióhoz való csatlakozás pedig további feladatokat rótt a nagyobb és kisebb vállalatokra egyaránt ezen a területen is. (KALMÁR 2003)

A szervezetfejlesztési tevékenységet Gazdag szerint (GAZDAG 2003) három csoportra oszthatjuk fel:

1. Szakmai-szemlélet alapú projektek
Ennek tárgya lehet többek között a racionalitás javítása, a motivációk növelése, a vezetők támogatása a szervezetben, különböző teamek együttműködésének fejlesztése vagy meghatározott működési folyamatok javítása.
2. Szervezeti tényezőkre irányuló projektek
Ez irányulhat egyénre (például karriertervezés), csoportra (például kommunikáció fejlesztése) vagy az egész szervezetre (például elégedettség javítása). Ezek a tényezők lehetnek viselkedés alapú vagy tevékenység alapú tényezők.
3. Komplex projektek
Itt az egyén a csoport és a szervezet kölcsönhatásait, kapcsolatrendszerét vizsgálják és működésfejlesztését tűzik ki célul.

A CRM informatikai rendszer bevezetése egy olyan működésjavításra irányuló projekt, amely komoly anyagi beruházást jelent a szervezet számára, így indokoltá teszi a szervezetfejlesztést.

Mivel azonban a szervezetfejlesztés interdiszciplináris tudománynak tekinthető, így a tudomány egyes képviselői más-más területének adtak hangsúlyt. Éppen ezért a definíciók is nagymértékben eltérhetnek egymástól. Dolgozatomnak nem feladata ezen eltérő elméletek ismertetése és elemzése, ezért a szervezetfejlesztésre csak annyiban térek ki, amennyiben egy CRM projekt keretében a szervezetfejlesztés kulcsfontosságú kérdésként felmerülhet.

Goleman a vezető szerep kapcsán azt állítja (GOLEMAN 2001), hogy a szervezet eredményességéhez három fontos tényező járul hozzá. A gazdasági környezet, a verseny dinamikája

és a munkahelyi légkör. A munkahelyi légkör pedig alapvetően a vezetőn múlik. Főként pedig azon, hogy milyen vezetési stílus az, amellyel a vezető az adott szervezetet irányítja

A szervezet vezetői feladatai

A vezetői tevékenységnek többféle összetevője van. Marosán szerint három elemről beszélhetünk, amely alapvetően meghatározza egy vezető tevékenységét. (MAROSÁN 2006)

- *feladatok*, ezek a többnyire tervezhető, rendszeres tevékenységek, amelyek a szervezeti célok elérését biztosítják;
- *problémák*, ami nem más mint a feladatok végrehajtása során váratlanul felmerülő akadályok vagy előre nem látott lehetőségek, amelyek valamilyen választ, várnak a vezető részéről;
- *emberek*, a vállalat alkalmazottai, akik vezető befolyási körében vannak, akikkel együtt a feladatokat és a problémákat meg kell oldani.

Tomka és szerzőtársa ezt még kiegészíti azzal (TOMKA-BÖGEL 2010), hogy egy vezetőnek feladata az

- *egészséges veszélyérzet fenntartása*, amely nem egyszerű feladat. A vezetők általában a sikerekről beszélnek szívesen nem a problémákról vagy a kudarcokról. Azonban ez a hagyományos szervezeti kultúra könnyen kiolthatja az egészséges veszélyérzetet a szervezet tagjaiból.

Mintzberg alapvetően három nagy vezetői szerepkört különböztet meg és azon belül összesen tízféle szerepet.

1. Interperszonális szerepkör
 - a. szervezet megszemélyesítésének szerepe
 - b. leader szerep
 - c. kapcsolatteremtő szerep
2. Információs szerepkör
 - a. monitorozás szerepe
 - b. információ közlése és szétosztása
 - c. szóvivő szerep
3. Döntési szerepkör
 - a. vállalkozó szerep
 - b. problémamegoldás szerepe
 - c. források elosztása
 - d. tárgyalás, alku, megegyezés szerepe

(TOMKA-BÖGEL 2010)

Goleman (GOLEMAN 2001) a *vezetési stílus* meghatározó elemeként az érzelmi intelligenciát említi. Szerinte ez alapján hatféle vezetői stílust határozhatunk meg:

1. Iránymutató
2. Demokratikus
3. Követelményállító
4. Kényszerítő
5. Kapcsolatközpontú
6. Felkészítő

Goleman hangsúlyozza, hogy egy jó vezetőnek a hat vezetési stílusból legalább négyet ismernie és alkalmaznia kell tudni.

Tomka és Bögel azt javasolják, hogy a változásokkal, válságokkal kapcsolatos *vezetői feladatokat* három nézőpontból célszerű vizsgálnunk.

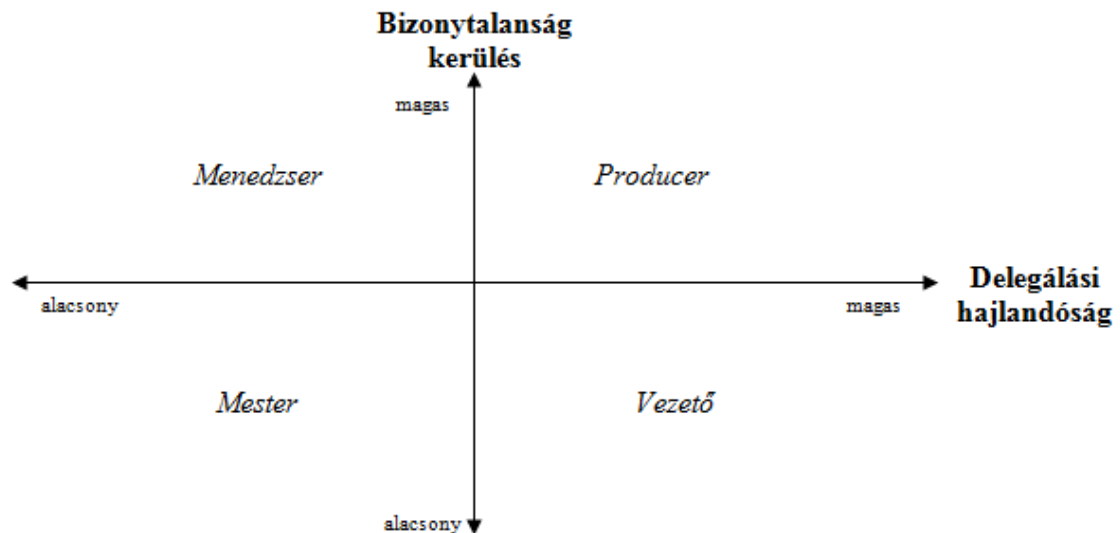
- **Racionális nézőpont**
Ebben az esetben a változást mérnöki feladatként kezeli a vezető. Elemzések készítése, mérések elvégzése, eredményeinek összehasonlítása, különböző modellek alkalmazása, eljárási szabályok követése és tervek készítése jellemzi.
- **Érzelmi nézőpont**
Minden változás érzelmi reakciókkal jár, mellyel számolni kell. Ezek előre nem tervezhetők. A változásokkal szembeni ellenállás kiváltó oka is elsősorban érzelmi eredetű. Az érzelmi fázisokban azonban felfedezhető bizonyos törvényszerűség, melyek alapján a vezető felkészülhet ezeknek a fázisoknak a kezelésére.
- **Hatalmi nézőpont**
A változásokhoz egyéni és csoportérdekek fűződnek. Mivel a változás a szervezet tagjaira különböző irányban és mértékben hat, lesz aki támogatja és lesz aki minden erejével akadályozni fogja a változtatás minden lépését. Így könnyen hatalmi játszmában találhatja magát a vezető, melynek kezelésére érdemes felkészülni.

Egyes elméletek szerint a *vezetői típusok* két dimenzió mentén elemezhetőek. Az egyik dimenzió a delegálási hajlandóság, amely azt mutatja meg, hogy a csúcspanaszvezetés mennyire ösztönzi az alsóbb vezetőket döntések meghozatalára a szervezetben. Ez a hajlandóság magas, ha a felső vezetés megbízza a szervezet alsóbb szintű vezetőiben és az alkalmazottakban. A másik a bizonytalanság kerülése, amely azt mutatja meg, hogy a vezetés hajlamos-e magas kockázattal járó döntéseket meghozni. A bizonytalanság kerülése alacsony, ha ilyen döntések meghozatalára kész a vezetés.

A két dimenzió alapján négy különböző vezetői típust különböztethetünk meg. (8. ábra)

- **Mester** – nem sokat delegál, és nem kerül a bizonytalanságot sem. Legjobban a kisebb induló vállalkozások vezetési stílusának felel meg. Viselkedése bonyolult, sok feladattal túlságosan is leterhelt lehet. Nagy szakértelemre van szüksége ahhoz, hogy hatékony legyen.
- **Menedzser** – magas a bizonytalanság kerülése és alacsony a delegálási hajlandósága. Jobban összpontosít az üzemeltetés feladatainak ellenőrzésére, mint a stratégiai döntésekre. Alapvető célja a hatékony működés, ez tekinthető elsődleges céljának melyhez nagyon fontos az erőforrások biztosítása.
- **Vezető** – delegálási hajlandósága maga, a bizonytalanság kerülése alacsony. Biztos munkatársai képességében és abban, hogy jó döntéseket tudnak hozni a vállalat érdekében. Sok időt fordít a hosszú távú tervezésre és feladatok ellenőrzésére. Az ilyen típusú vezető támogatja az alulról jövő kezdeményezéseket.
- **Producer** – magas delegálási hajlandósága mellett magas a bizonytalanság kerülése is. Egyaránt koncentrálna a hatékonyságra és az eredményességre. Az ilyen típusú vezetés akkor alkalmazható, ha a szervezet jó helyzetben van a versenytársaival szemben. Jól használja ki a munkatársakban rejlő vezetői képességeket, találékonyságot.

(NEMES-MAKÓ (szerk.) 2008)



8. ábra: Vezetési dimenziók által meghatározott vezetői típusok

forrás: (NEMES-MAKÓ (szerk.) 2008 p.: 184)

Angyal megemlíti, hogy a vezetésről alkotott vélemények értelmezésben és felfogásban nagymértékben eltérhetnek egymástól. Így megkülönböztet management vezetést, személyes vezetést, vállalkozót és vállalati kormányzást. A *management vezetés* alatt a szervezetek, azaz a szervezetbe rendezett tevékenységek vezetését érti. A *személyes vezetés*, melyet leadershipként is említ, az emberek vagy embercsoportok vezetését jelenti, ahol a vezető az a személy, aki az emberek élére áll, mutatja az irányt. A *vállalkozó* kezdeményez, felismeri a lehetőségeket. Célja, hogy a felismert lehetőségeket a lehető legjobban kihasználja és ennek érdekében megszerzi és működteti a szükséges erőforrásokat. A *vállalati kormányzás* a tulajdonosok, vezetők, alkalmazottak, üzleti és adminisztratív partnerek valamint más érintettek közötti viszonyok kezelése. (ANGYAL, 2001)

A leadership a szervezeti magatartás egyik legösszetettebb fogalma, mely jelenthet vezetői magatartásformát, vezetői stílust, szerepet vagy funkciót. A vállalatnál alkalmazott vezetési stílust befolyásolja a vezető személyisége a dolgozók, csoporttagok személyisége, az éppen aktuális szituáció, a szervezeti célok, szükségletek és a kulturális környezet. Alapvetően a leadership típusú vezető olyan célok megvalósítására képes rávenni vezetettjeit, amelyek nemcsak a vezetőnek, hanem a beosztottnak és a szervezetnek is célja. Lényege abban rejlik, hogyan tudja a vezető a beosztottai értékeit, motivációit felismerni és összekapcsolni, majd ennek megfelelően cselekedni. (CHIKÁN-WIMMER 2004)

A stratégiai vezetés

Champy rámutat (CHAMPY 2000), hogy az állandóan változó piac, az új technológiák megjelenése, az új konkurenciák belépése a piacra, és az egyre igényesebb ügyfelek megjelenése arra kényszerítik a vállalat vezetését, hogy magasabb hatékonysággal dolgozzanak. Ezért szerinte a vezetési folyamatokat és azok változtatási szükségességét folyamatosan vizsgálni kell. Champy megállapítja, hogy a döntő változtatások időszakában a vezetőnek öt tevékenységi szinten kell eredményesnek lennie:

- Mozgósítás, melynek célja, hogy a dolgozók nyitottak legyenek az újjáalakításokra és változásokra, azokat elfogadják, készek legyenek azt elősegíteni.
- Felelősségteremtés, amikor is a vezetőnek hagynia kell a dolgokat a maguk útján haladni. Ehhez szükséges a vállalati kultúra garantálta bizalom és a felelősség megosztása, sőt felelősségteremtés az arra alkalmas személyek esetében.
- Célok meghatározása, amely vezetői funkciók közül a leginkább megkerülhetetlen. Meg kell fogalmazni a rövid, a közép és a hosszú távú célkitűzéseket.

- Mérés, amely a hagyományos formájában nem mindig mutatja meg, mik a valódi teendők. Az új kihívásoknak megfelelően a mérést ki kell terjeszteni az ügyfelek, a piac visszajelzéseinek felfogására, az azokra való reagálás kialakítására.
- Kommunikáció, melynek a szervezeti kultúráról és az elvárt magatartásformákról, a kitűzött teljesítményekről, a változtatások okáról és céljairól kell szólnia. Ennek a kis- és középvállalati stratégia-alkotásban, valamint a stratégiai vezetésben is kitüntetett szerepe van. A vállalat céljainak és kultúrájának kommunikálása a vezető egyik legfontosabb feladata.

Champy ugyanakkor figyelmeztet arra is, hogy a vezetési folyamatok reformálása veszélyeket is rejt, hatása közvetlenül és azonnal nem érezhető, de megjelenik a visszajelzésekben és a szervezet tagjainak viselkedésében. Éppen ezért a vezetési folyamatok változtatása során nagy fegyelemre van szükség a szervezeten belül. Szükséges, hogy a vezető rövid és hosszú távú stratégiával rendelkezzen, lépéseit ez határozza meg.

Bohn szerint (BOHN 2001) tűzoltásra utal, ha az alábbi pontok közül legalább három ismétlődően előfordul a vállalatnál:

1. nincs elég idő az összes probléma megoldására;
2. a megoldások nem véglegesek;
3. a problémák ismétlődnek és megsokszorozódnak;
4. a sürgősség súlyosabban esik latba, mint a fontosság;
5. a problémák nagy része krízissé válik;
6. ingadozik a teljesítmény.

Sajnos azt tapasztalhatjuk, hogy a cégek, és így a KKV-k vezetői munkaidejük jelentős részét operatív, menedzselési feladatokkal töltik, túlterheltek, gyakran túlórának. A gazdasági válság hatására egyre gyakrabban szembesülnek „tűzoltás” jellegű feladatokkal, ami rengeteg időt és energiát emészt fel és eredményeképpen csak a pillanatnyi veszélyt képes elhárítani. Amennyiben sok az operatív probléma, a vezetőknek nincs idejük és energiájuk végleges megoldásokat találni egy-egy problémára. (TOMKA-BÖGEL 2010)

A XXI. századi dinamikus, állandóan változó, komoly gazdasági kihívásokkal küzdő üzleti környezetben a felelős vezetők talán legfontosabb feladata a vállalat fejlődésének biztosítása és a váratlan események kezelése. A jelenlegi gazdasági környezetben a vezetők tűzoltás-jellegű tevékenysége nem nevezhető irracionális reakciónak. A cél mégis az, hogy a vezetőknek a mindennapi feladataik jelentős részét ne az ilyen jellegű problémamegoldás tegye ki.

A fenti elméleteket és kutatásokat áttekintve megállapíthatjuk, hogy ma azok a vállalatok sikeresek, ahol a szervezet egy jól meghatározott stratégia mentén halad, a szervezet tagjai elkötelezettek, a vezetők a stratégiai beállítottságú, leadership típusú, vezető személyiségek.

2.7.3 Ügyfélszolgálat a szervezetben

Kiemelkedő szerepe van a szervezeti struktúra és stratégia kialakításában, az ügyfélközpontú szervezet létrehozásában annak, hogy az ügyfélszolgálat megfelelő helyet kapjon a vállalat szervezeti hierarchiájában. Ehhez az ügyfélszolgálatnak és minden dolgozójának jól definiált jogosítványra, a vállalat többi munkatársának pedig pontos tájékoztatásra van szüksége. Minden részleg dolgozójának tisztában kell lennie azzal, hogy milyen feladatai és milyen elvárásai lehetnek az ügyfélszolgálattal kapcsolatban. A szervezeti formák különbözőségéből adódóan az ügyfélszolgálat helye a hierarchiában más és más lehet.

Kiemelkedő szerepe van a megfelelő információáramlásnak. Az ügyfélszolgálatban dolgozóknak mindig, minden ügyféllel kapcsolatos ismeret a rendelkezésére kell, hogy álljon. Tehát minden más egységben dolgozó munkatársnak hangsúlyos feladata az információs rendszerbe, CRM-be a birtokába kerülő adat rögzítése. Persze ez az információáramlás kétirányú. Az ügyfélszolgálatnak

legalább ilyen fontos feladata információt szolgáltatni a kereskedő, a gyártó, az értékesítő, a fejlesztő részlegnek és persze a marketingnek.

A CRM egyik fontos jellemzője és egyben lehetősége az ügyfélszolgálat, a kiszolgálási színvonal növelése, optimális szinten tartása. Az üzleti teljesítmény értékelésében fontos szerepe van a vállalkozások által nyújtott szolgáltatások színvonalának, melyet végső soron a fogyasztó értékel. Az üzleti teljesítményt két különálló kategóriával szokták jellemezni. Az egyik az eredményesség (effectiveness), amely nem más, mint a vállalati céloknak való megfelelés, vagyis az „azt tesszük, amit kell” filozófiája. A másik a gazdaságosság (efficiency): a célok eléréséhez kapcsolódó erőforrás felhasználás gazdaságossága, vagyis az „úgy tesszük, ahogyan kell” gondolata. (CHIKÁN-WIMMER 2004)

Mivel a 2 kategória egyszerre tartalmazza a külső elvárásoknak való megfelelést, illetve a belső forrásfelhasználást, így beszélhetünk külső hatékonyságról és belső hatékonyságról. E két fogalom együtt jellemzi egy vállalkozás teljesítményét. Az üzleti célok vonatkozhatnak a pénzügyi eredményességre, piaci sikerre, működés eredményességére és/vagy gazdaságosságára. A piaci siker mércéje lehet az árbevétel növekedése, a piaci részesedés vagy akár a vásárlók elégedettsége.

A működést jellemzi a termékek, szolgáltatások minősége (tervezetthez vagy vevői elvárásokhoz képest), a folyamatok rugalmassága, az átfutási idők, a munkatársak képzettsége. A CRM rendszer segítségével és annak filozófiájával mindez megvalósítható a vállalatban belül. Elérheti a cég, hogy a vevőkiszolgálás ugyanúgy magas színvonalú legyen, akár csak a logisztikai kiszolgálás. A szolgáltatásoknál alapvető fontosságú a rendelési ciklusidő, az időbeni pontosság, a szállítás időbeni megbízhatósága, a készletek rendelkezésre állása, a mennyiségi pontosság, az értékesítés utáni szolgáltatás, az értékhozzáadott szolgáltatás, mint a rugalmasság vagy az előre nem látható változásokra reagálás képessége. Ez utóbbiak már egyedi, vevőre szabott szolgáltatások. Persze a fenti felsorolásból is kitűnik, hogy ehhez a CRM rendszer csak segítséget adhat. A felsorolt elemek között vannak olyanok, amelyeket az ERP¹ rendszerek is támogatnak. (HETYEI 2004)

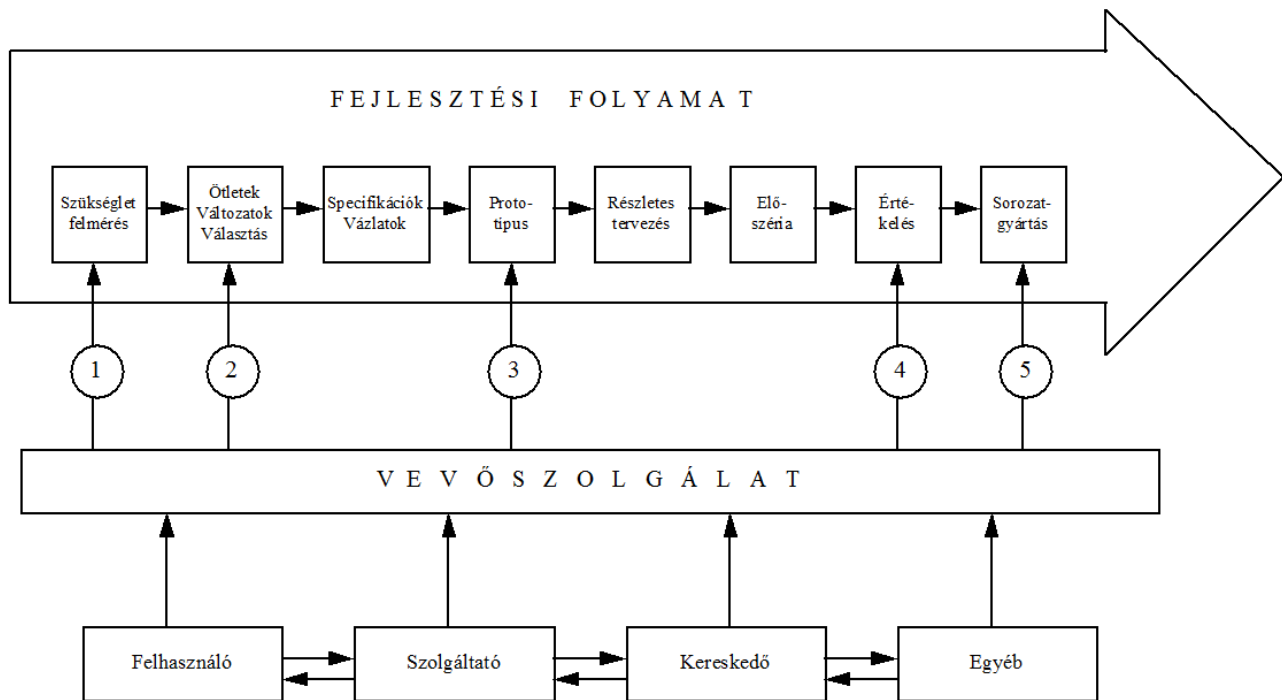
„A komplex vevőszolgálat fogalma, amely a termelő (gyártó), vagy annak képviselőjében a kereskedő, illetve a részükről megbízott szervezet(ek) által nyújtott azon szolgáltatások összessége, amelyeket az ellátó szervezetek az eladás tárgyát képező terméken/szolgáltatáson felül nyújtanak azzal a céllal, hogy:

- a kiválasztást,
- a beszerzést,
- a használatbavételt,
- a tartós, biztonságos és gazdaságos használhatóságot, továbbá
- a másodlagos hasznosítást

elősegítsék és eredményesebbé tegyék a felhasználó számára.” (HUSTI, 2002)

A termékfejlesztés során is elengedhetetlen, hogy figyelembe vegye a gyártó cég vevői igényeit. A vevőszolgálatok, mint állandó kapcsolattartók a vevőkkel, lehetőséget adnak arra, hogy a vevői igényeket összegyűjtsék és a szervezet különböző pontjaira eljuttassák. Husti szerint a vevőszolgálat a „híd” szerepét tölti be a gyártó, a forgalmazó szervezet és a felhasználó személy között. Az eladó-vevő kapcsolatot számos módon befolyásolja. Ezt láthatjuk az információk keletkezési és hasznosítási modelljén. (9. ábra)

¹ ERP Enterprise Resource Planning – Integrált Vállalatirányítási Rendszer



9. ábra: A vevőszolgálati információk hasznosítása a termékfejlesztésben

forrás: (HUSTI 2002)

Az ügyfélszolgálatnak több célja és feladata is van. Elsősorban kialakításának célja, hogy a cég elérhető legyen. Ehhez szükséges, hogy az elérhetőséget minél szélesebb körben propagáljuk.

Az ügyfélszolgálat feladata 2 csoportra osztható attól függően, milyen irányú kommunikáció jellemzi az adott feladatot. (ARANY-BOHNÉ-SZELES-TÓTH 2006)

1. Bejövő kommunikációs feladatok

Ide tartozik a kérések, kérdések megválaszolása, érdeklődők feltérképezése, reklamációk kezelése, valamint egyes vállalatoknál a rendelés felvétele.

2. Kimenő kommunikációs feladatok

Ebben a csoportban jelenik meg az új termékre való figyelemfelhívás, prospektusokkal kapcsolatos és akciós információk átadása. A kimenő kommunikációnak három alapvető típusát különböztethetjük meg:

- Az vásárlásra ösztönző

Ez főleg meghatározott áruk eladásakor jelenik meg. A könyv, a luxustermékek (borok), előfizetések reklámozásánál. Elsődleges célja, az azonnali vásárlásra ösztönzés. Többnyire valamilyen árkedvezmény kommunikálását is tartalmazza, különösen, ha a vásárlás értéke nagy. Kapcsolatfelvételre irányuló

Jellemzően a magasabb értékű árukat forgalmazó cégek élnek ezzel a típusú kommunikációs lehetőséggel, mint például a számítástechnikai rendszerek, szoftverek értékesítésével és/vagy informatikai szolgáltatások nyújtásával foglalkozó vállalkozások (ide sorolhatóak az ERP és CRM forgalmazók is). Célja többnyire a potenciális vásárlók elérése, esetleges személyes találkozók megszervezése, a vállalat által rendezett meeting népszerűsítése.

- Márkahűséget építő

Ennek területe nem specializálódik bizonyos típusú termékekre. Célja a partneri kapcsolat kialakítása, fenntartása, a vevőhűség építése. Ennek több formája is ismert (személyre szabott e-mail, nyereményjáték, partneri találkozó).

Az alkalmazható kommunikációs típusok természetesen a vállalat típusától, működésétől függően jelennek meg.

2.7.4 CRM fejlettségi szint a szervezetben

Egy vállalat több okból is dönthet CRM rendszer bevezetése mellett. A szállítói piac véleménye szerint bizonyos dolgozói és ügyféllétszám feltétlenül szükséges, különösen a nagyobb rendszerek esetén, mert ezeknek a programoknak viszonylag nagy mennyiségű adatra van ahhoz szüksége, hogy megfelelően tudja futtatni a különböző számításait. Azonban bizonyos, hogy ez a két paraméter nem elegendő ahhoz, hogy CRM rendszert használhasson egy cég.

Mindenképpen meg kell vizsgálni, a szervezet típusát, szerkezetét, struktúráját. Érdekes megnézni néhány iparági mintát. Érdekes kialakítani egy saját vállalati modellt, amelyben folyamatára szerűen tünteti fel a cég belső folyamatait, függőségi viszonyait, visszacsatolási követelményeit, stb.

Ezt üzleti folyamatkezelés rendszer (BPM) segítségével és üzleti folyamatok átszervezése (BPR) rendszer alkalmazásának segítségével tehetjük meg.

Az üzleti folyamatkezelés segíti a szervezeti hatékonyságot, rugalmasságot biztosít. Ezzel segíti a termékminőség javulását, a kiszállítási idő csökkenését és végeredményben az ügyfélkiszolgálás színvonalát. Ennek eredményeképpen növekszik az elégedett ügyfelek száma a vállalatnál. A BPR abban segít, hogy feltárja a vállalat, hogy számára szükséges-e a szervezet átalakítása, üzleti folyamatainak átszervezésére.

A vizuális modellezés egyik lehetősége a Round-trip engineering, amely egy rendkívül fejlett programozási nyelv segítségével képes egy ellenőrzött, iteratív fejlesztést lehetővé tenni. Mindez lerövidíti a fejlesztési ciklusokat, így a vállalat képes a tervezett határidőn és költségkereten belül elkészülni a bevezetési projekttel.

A program lehetővé teszi a fejlesztők számára, hogy a projekt életciklusának bármely szakaszán előre lépjenek az analízis fázisból a tervezésbe, majd az implementációba és újra vissza az analízisbe. A round-trip engineering így biztosítja az iteratív fejlesztés lehetőségét, amely így ellenőrzött és hatékony lesz.

A folyamatleírást segítő módszertan alapvető célja, hogy szinkronizálja egymással a szoftvert és a vállalati folyamatot. Szerepet játszik a specifikációban is. Nyomon követi a változásokat és folyamatosan frissíti a teendőket a változtatásokhoz igazítva. A modell mindig az adott technológiai célhoz igazodik. (http://en.wikipedia.org/wiki/Round-trip_engineering)

Erdélyi és szerzőtársai esettanulmányukban rávilágítanak, hogy a modell segítséget ad abban, hogy a stratégiai tanácsok, adatbányászati elemzések eredményei, vezetési tanácsok és a rendszerintegráció egy koherens egészé állhasson össze és üzletileg egy jövedelmező egészet alkosson. Csak akkor mondhatjuk egy vállalatról, hogy kiegyensúlyozottan és összehangoltan működik, ha a vállalat minden egysége rendelkezik a megfelelő fejlettségi állapottal. A modell alapján képes a vállalatok bármelyike megállapítani, hogy melyik fejlettségi szinten áll és meghatározhatja, hogy az adott piaci körülmények között milyen fejlettségi szintet szeretne elérni. (ERDÉLYI-KOVÁCS-MERÉNYI-SZÁMELY 2006, p.: 16)

Azonban nem felejthetjük el, hogy a fent említett modell is kifejezetten a nagyvállalati környezetben működik, újabb költségterhet jelent a bevezető cég számára. Így ebben a formában a kis- és középvállalatok csak ritkán vagy egyáltalán nem képesek alkalmazni saját üzleti környezetükre és vállalati folyamataikra.

A CRM rendszerek eredményességének méréséhez, teljesítményének értékeléséhez különösen fontos, hogy megfelelő eszközrendszer álljon a vállalatok rendelkezésére. Day és Wensley kutatása és az általuk kifejlesztett modell segítheti ebben a szakemberek munkáját. Felfogásuk szerint az általuk alkotott modell a versenylőny elemeinek keretrendszere. A versenylőnyt mint egy oksági

lánc írja le, ami az előnyöktől, a nyereség forrásaitól (vezetői képességek, anyagi javakból származó előnyök) a helyzeti előnyön keresztül (magasabb vevői érték, relatíve alacsonyabb költség) a teljesítmények végeredményéig (elégedettség, lojalitás, piaci részesedés, jövedelmezőség) tart. A CRM képességének fejlesztésében szerepe van az IT és a marketing előzetes munkájának. Day és Van den Bulte az ügyfélkezelés orientációjának, a szervezeti folyamatok összehangolásának, a technológia befogadásának és a CRM stratégia végrehajtásának a kombinációjában látja a CRM rendszerek hatékonyságának növelését. Modelljükben egy olyan kapcsolatrendszer ábrázolnak, melyben a CRM képességei, a piaci előny, a teljesítmény eredményei összeadódnak és a megvalósíthatóság konverziója minden tényezőre hatással van. (COLTMAN 2007 p.: 305)

2.8 Szervezeti piacok vásárlói magatartása

A szervezeti piacok egyik sajátos jellemzője, hogy beszerzéseik célja általában nem a végső fogyasztás, hanem a feldolgozás vagy a továbbértékesítés. Az informatikai eszközök beszerzése ezzel szemben ugyan profitot termelő lehet, de mindenképpen végső fogyasztást jelent a szervezet számára.

Az ilyen jellegű eszközbeszerzésnek – legyen az akár hardver, akár szoftver vásárlása – mindig nagy jelentősége van a vevő számára. Az informatikai eszközök sajátos szakmai ismereteket igényelnek, megvásárlásuk nem merül ki egy egyszeri beruházás lebonyolításában. A gyorsan fejlődő technika és az eszközök állandó használata folyamatos karbantartást és újabb és újabb beszerzéseket igényel.

Éppen ezért egy komplex ERP vagy CRM rendszer megvásárlása, bevezetése egy vállalat számára óriási beruházást jelent. Hosszú évekre összekapcsolja a szállítóval. A vezetés későbbi, más területekre vonatkozó döntéseit is befolyásolhatja a rendszer minden paramétere.

Minden cég legfőbb érdeke tehát, hogy ez a beszerzése is sikeres, hasznot hozó és távlatokban nyugalmas, sikeres munkavégzést eredményezzen.

2.8.1 A szervezeti piacok jellemzői

Törőcsik szerint a szervezeti piac és a fogyasztói piac között számos különbség található. A vevői oldalon kevesebb résztvevő jelenik meg, és az ő piaci részesedésük nagyobb, mint egy egyszerű vásárlóé. Éppen ezért könnyebb az egyedi igények figyelembe vétele az egyes tranzakciók során. Az általuk vásárolt termékek bonyolultabbak és sokkal költségesebbek lehetnek. Talán éppen ezért nagyobb a függés vevő és eladó között. Ezeket a tényezőket a szervezeti piac keresleti oldalán megjelenő cégek is érzékelik, ezért döntéseiket többnyire egy racionális szempontrendszer alapján, csoportosan hozzák meg. A vásárlói magatartás sokkal összetettebb és bonyolultabb ezen a területen, mint azt gondolnánk. Az egyes résztvevők piaci részesedése esetenként igen számottevő lehet. A földrajzi elhelyezkedés is befolyásolhat egy-egy döntést. A nagy értékű csere sokkal nagyobb kockázatot jelent a vevő számára, mint a fogyasztói piacon általában. Ennek ellenére az alkupozíció kiegyensúlyozottabb, hiszen kevesebb vásárló van jelen a piacon. A keresleti oldal kevésbé könnyen térképezhető fel. Ezen a piacon a kereslet származtatott keresletként jellemezhető, hiszen függ a mindenkor fogyasztói piac keresletétől. Rugalmatlan keresletről beszélhetünk, tehát elmondható, hogy az árváltozásra kevésbé érzékenyen reagál. De ugyanakkor meglehetősen ingadozó, éppen a fogyasztói kereslet változásainak követése következtében.

A személyes kapcsolatok fontossága is egyre nagyobb hangsúlyt kap, de ennél is fontosabb talán a hálózatosodás, vagy fűrtösödés, azaz a vállalatok összekapcsolódása. Tehát a szállítónak nem csak a vevőre kell koncentrálnia, hanem annak hálózatára is, további céges kapcsolataira.

A szervezeti piacokat működésük szempontjából négy csoportba sorolhatjuk: (TÖRŐCSIK 2009)

- *Kormányzati piac*

A vállalkozások igyekeznek betörni erre a piacra, de nagyon nehezen kezelhető és igen speciális ez a területe a szervezeti piacnak. Elsődleges szerepe van a döntéseknél az árak. A minőség nem

játszik akkora szerepe. A döntési folyamat igen lassú és nehézkes, a bürokratikus rendszer hierarchikus felépítése miatt. Gyakran keverednek az üzleti, szakmai és a politikai szempontok egy-egy döntés meghozásakor. Jellemző a közbeszerzés a helytelen gazdálkodás visszaszorítása érdekében.

- *Viszonteladói piac*

Többnyire a gyártó/termelő és a fogyasztó között helyezkedik el és közvetítőszerpet tölt be. Ritkán előfordul, hogy nem csak fogyasztókat, hanem kiskereskedelmi egységeket, tehát újabb viszonteladókat szolgál ki. Célja, hogy a termék megváltoztatása nélkül eladva azt nyereségre tegyen szert. Az IT fejlődése jelentősen befolyásolta a viszonteladói piac megjelenési formáit is. Az új formákat tipizálhatjuk például a két oldal résztvevőinek száma alapján (egy-sok – egy vállalat termékeit közvetíti, sok-sok – virtuális piac, egy-egy – közvetlen kapcsolat, sok-egy – különböző gyártók termékeit gyűjti össze)

- *Non-business piac*

Célja nem a profitszerzés, a szektor felelősségét a tudomány, a politikusok és a közvélemény határozza meg. Jellemzően ide sorolhatóak karitatív szervezetek, állami szervezetek bizonyos egységei (idősek otthona, iskolák), stb. Erőforrásaik erősen korlátozottak, így a beszerzéseknél fontos szempont az ár. A döntési folyamat azonban itt is lassú és vitákkal terhelt. Itt is jellemző a nyilvánosság és a testületi döntés.

- *Business to Business piac*

Abszolút nyereségközpontúság jellemzi. Ez határozza meg a belső működést és kommunikációt. A döntések többnyire racionális alapon nyugvó választások folyamata. Megjelenési formái és jellemzői az információ technológia fejlődésével tovább bővült. Közelebb került egymáshoz a gyártó/termelő és a fogyasztó, felismert és elismert lett a vevő értéke, fontossága. A vállalatok előtérbe helyezik a hitelességet, a minőség biztosítását mind a termékekben, mind a kapcsolódó szolgáltatásokban. A felgyorsult élet itt is gyorsaságot, alkalmazkodóképességet vár el a vállalatoktól.

A fogyasztói magatartás modellek vizsgálatához elengedhetetlenül szükséges, hogy áttekintsük a beszerzési folyamatot a szervezeti piacon.

A beszerzési piacnak 4 alapelemét különböztetjük meg. Ezeknek a vizsgálata mentén haladva megismerhető a szervezeti piac beszerzési folyamata.

A. A beszerzés célja

A hagyományos megközelítés alapján (Baily-Farmer) a beszerzés célján a termék megfelelő minőségben, megfelelő mennyiségben, időben és elfogadható áron történő megvásárlását értjük. Tágabb értelemben célként tekintünk a rövid és hosszú távú ellátásra, az innovációra, a termékfejlesztésre is. Fontosnak tekinthető ezek mellett a kompetitív versenypozíció megtartása éppúgy, mint a vállalati imázs növelése.

Egy vállalaton belül háromféle beszerzéssel találkozhatunk, melyek különböző típusú szükségletekhez és termékfelhasználáshoz kapcsolódnak:

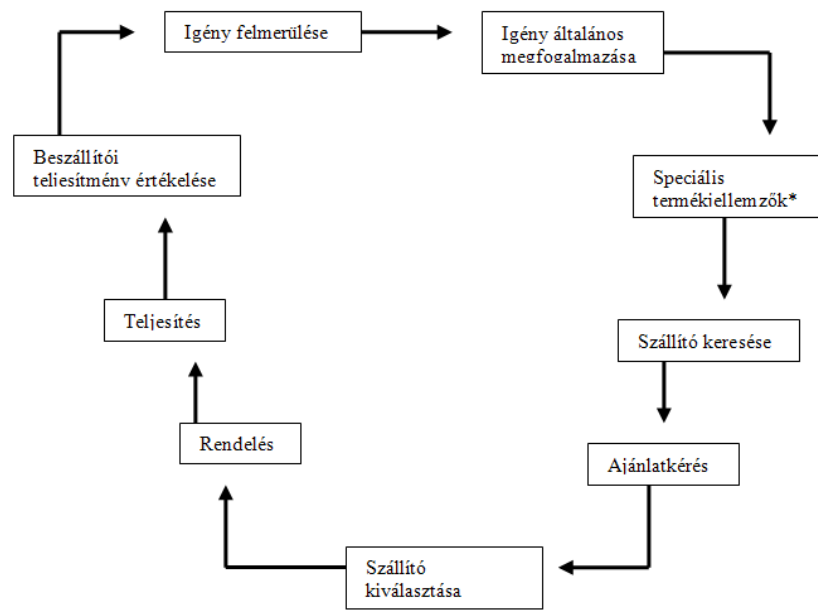
- *nyersanyagok és alapanyagok beszerzése,*
- *fogyóanyagok beszerzése,*
- *beruházás jellegű vásárlások.* (TÖRŐCSIK 2009)

Az informatikai eszközök beszerzése természetesen a beruházás jellegű vásárlások körébe tartozik.

B. A beszerzési folyamat meghatározása

A legtöbb vállalat felismerte a beszerzés fontosságát, és beszerzési folyamatát úgy alakította ki, hogy az versenyképessége egyik forrásává váljon. Ehhez egy tudatos beszerzési stratégia alapján jól

kialakított és megfelelő mértékben szabályozott, átlátható beszerzési folyamatra van szükség. (10. ábra)



10. ábra: A beszerzési folyamat

forrás: (TÖRŐCSIK 2009)

A beszerzési folyamatnak kilenc lépését különböztetjük meg.

a) Igény felmerülése

Az igény felmerülésének forrása lehet külső vagy belső.

Az igény érkezhetsz alulról, amikor a felhasználók, dolgozók jelzik a szükséges beszerzéseket vagy jöhet felülről, amikor a vezetés érzékeli a beszerzés szükségességét.

b) Igény általános megfogalmazása

Ebben a szakaszban meghatározzuk a megrendelni kívánt termék minőségi és mennyiségi paramétereit. Ezeket egyértelműen fogalmazzuk meg, pl.:

c) Speciális termékjellemzők

Szakmai szereplők bevonásával meghatározzuk az áru speciális, egyedi, műszaki jellemzőit. Szakmai szereplőként a felhasználói oldal és vezető szakemberek megjelenése is lehetséges.

d) Szállító keresése

Megtörténik a potenciális szállítói kör meghatározása, majd ezután következik a szállítói kör előzetes minősítése, referenciák, múltbeli teljesítések, minta esetleg telephelyi látogatások alapján.

e) Ajánlatok bekérése

Az ajánlatkérés formája függ a terméktől, szolgáltatástól. A kiírás elkészítésekor pontosan rögzítésre kerülnek a vonatkozó termékek listája, a minőségi és mennyiségi információk, a határidők, az értékelési kritériumok, stb.

f) Szállító kiválasztása

Figyelembe véve a szállítóval szemben támasztott követelményeket és a beérkezett ajánlatokat a beszerzési központ (DMU) értékeli és kiválasztja a szállítót vagy szállítókat. A kiválasztás előre meghatározott döntési kritériumok alapján zajlik (súlyozás, paraméterek, szubjektív elemek).

g) Rendelés

A szállító kiválasztása után a vásárló elküldi a megrendelést a szerződéses feltételekkel.

h) Teljesítés

Ebben a szakaszban történik a tényleges szállítás, mennyiségi és minőségi átvétel. Ezekről a lépésekről jegyzőkönyv születhet segítve ezzel a későbbi, esetleges vitás kérdések tisztázását.

i) Beszállítói teljesítmény értékelése

A szerződésben rögzített feltételek alapján a megrendelő értékeli a rendelés teljesülésének mértékét. A folyamatban részt vevő egységek véleményezik a szállító munkáját.

(TÖRŐCSIK 2009)

C. A beszerzési központ

A döntésben részt vevő egyéneket és szervezeteket együttesen beszerzési központnak (Decision Making Unit (DMU)) nevezzük. A beszerzési folyamatban betöltött szerepük alapján beszélhetünk.

- *Kezdeményezők:* felismerik a szükségleteket, elindítják a vásárlási folyamatot. Lehetnek a felhasználók vagy a szervezet más tagjai.
- *Felhasználók:* Számos esetben segítenek a termékkel szembeni követelmények meghatározásában.
- *Befolyásolók:* Szakmai segítséget nyújtanak a döntéshez. Információkat gyűjtenek, minőség-ellenőrzésben vesznek részt, pénzügyi szaktanácsokat adnak. A műszaki és a pénzügyi alkalmazottak különösen fontos befolyásolók.
- *Döntéshozók:* olyan személyek, akik a termékkel szembeni követelményekről vagy a szállítókról döntenek.
- *Jóváhagyók:* engedélyük elengedhetetlen a beszerzéshez.
- *Beszerzők/vevők:* a szerződéses megegyezések kivitelezői, a vásárlás „végrehajtói”.
- *Ajtónállók/kapusok:* a beszerzési központ és a vállalat többi része közötti információáramlást szabályozzák (pl. titkárnők).

(JOBBER 1999)

D. A beszerzési helyzet alaptípusai

A. Közvetlen (egyszerű) újravásárlás

Rutin eljárásnak tekinthető, könnyen automatizálható folyamat. Információigénye alacsony. A beszerzés kockázata kicsi. Lehetőség van a gyors döntésre. Ebben a szituációban az ár, a szállító és a beszerzési szakember szerepe magas. Az új beszállítók piacra lépésének lehetősége igen alacsony.

B. Módosított újravásárlás

Módosított mennyiségű és/vagy minőségű áru beszerzéséről beszélhetünk ebben az esetben. Itt már lehetősége van új beszállítók belépésének a lehetőségére is. Egyéb jellemzőit tekintve hasonló a közvetlen újravásárlásra.

C. Új vásárlás

Ez már egy összetett döntési folyamatnak tekinthető. Minél magasabb a beszerezni kívánt áru ára, annál hosszabb a döntési folyamat. Ugyanez igaz a kockázatra is. Minél nagyobb a döntéssel járó kockázat, annál időigényesebb a döntés maga. Ennél a vásárlási típusnál erőteljesen megnövekszik az információigény. Ez tovább növeli a döntési folyamat idejét.

D. Rendszervásárlás

Abban az esetben, ha a vevő problémájára inkább átfogó megoldást keres, és nem szívesen hoz sorozatos döntéseket, rendszervásárlásról beszélhetünk. Részvásárlások helyett a vállalat a fővállalatok számára tendert ír ki, akik vállalkoznak a csomag vagy a rendszer összeállítására. A

nyertes fővállalkozó feladata az ajánlattétel és a komponensek összeszerelése (pl.: hardver és szoftver beszerzés egy irodaházban). (TÖRŐCSIK 2009)

2.8.2 A szervezeti piac vásárlói magatartásának jellemzői

Mint arról már volt szó, a szervezeti piacon a beszerzési döntések csak igen ritka esetben egyszemélyű döntés. Ez azonban nem jelenti azt, hogy az ember, mint individuum, szubjektív elem, ne játszana szerepet az egyes döntések meghozatalánál. A racionális szempontok közé emocionális szempontok is beépülnek, amelyek felfedezése, kiszűrése nagyon nehéz feladat. A vásárlói döntéseket számos tényező befolyásolhatja. A döntések tipizálása nehéz feladat, hiszen a beszerzések célja más és más lehet. Több szempont vizsgálatával azonban a szakirodalom megkísérli a döntések homogén típusú alakítását. Törőcsik az alábbi típusokat határozza meg:

a) Újdonságok

Tudjuk, hogy minden döntést valamilyen konkrét probléma felmerülése váltja ki. A megoldást nagymértékben befolyásolja, hogy találkoztunk-e már az adott problémával, vagy teljesen újszerű számunkra. Ez a vásárlás során az a kérdés lehet, hogy új, számunkra ismeretlen terméket veszünk, vagy csak pótolni szeretnénk a hiányzó készleteinket.

b) Az ár

Az ár szerepe minden döntési helyzetben fontos lehet. Bár a már ismert, szeretett márka vonzóbb lehet, akár magasabb áron is. A vevőhűség a szervezeti piacon is jelen van. Ennek ellenére, minél magasabb a beszerezni kívánt termék ára, annál komolyabb kockázatot jelent a vásárló számára. Ebben a helyzetben a döntést hosszadalmas előkészítő munka jellemzi.

c) Változások

Minden döntés kisebb-nagyobb változást okoz magában a szervezetben. A legtöbb változás egy vállalat életében mindig számszerűsíthető. Ilyen lehet a munkaerő igény csökkenése vagy növekedése, a karbantartási költségek változása, betanítási költségek, stb.

d) Idő

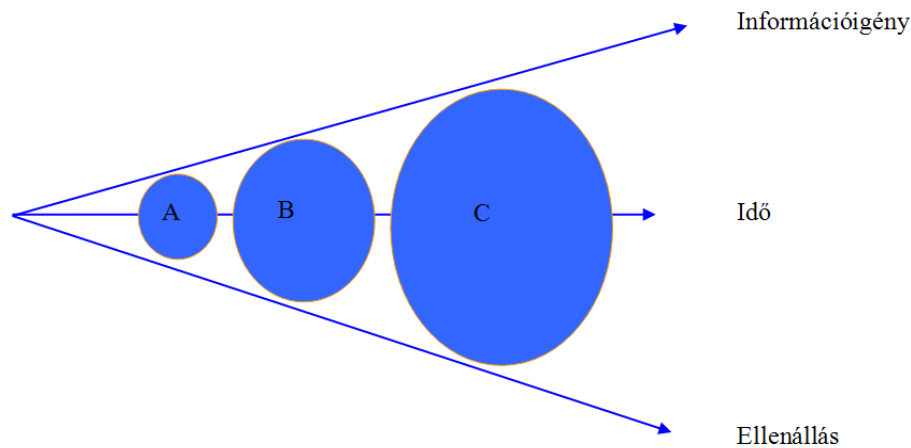
Vizsgálhatjuk például, hogy mennyi idő szükséges egy adott döntés meghozatalához és mi befolyásolja ezt az időt. De jelentheti azt is, hogy a megvásárolt termék mennyi időt tölt a szervezetnél? Vagyis miként hat a szervezetre a beszerzett termék? Egy szoftver megvásárlása 10-15 évre szóló döntés is lehet egy vállalat életében, hiszen egy integrált rendszert vagy egy CRM rendszert nem cserélnek évente. Tehát minél komolyabb változást okoz a szervezetnél a beszerzés, az időigény annál nagyobb.

e) Információigény

Új beszerzések esetén a termékről és annak szállítójáról a lehető legtöbbet szeretné megtudni a vásárló, ezzel is csökkentve a vásárlás kockázatát. Célszerű ilyenkor egy beszerzési piackutatás megszervezése.

f) Ellenállás a döntéssel szemben

Azoknál a beszerzéseknél, amelyek a szervezet felépítésére, működésére hatással lehetnek, a dolgozói ellenállás nem ritka jelenség. Akár egy teljes beszerzéshez kapcsolódó projektet képes megbuktatni egy hiányosan tájékoztatott, nem motivált, pozitív vezetői kommunikáció hiányával küzdő csoport. Figyelemmel kell kísérni a vállalatban belüli érdekeket, hatalmi viszonyokat, melyeket a beszerzési döntéssel befolyásolhatunk. A fenti tényezők vizsgálata során kirajzolódott a beszerzési döntések három alaptípusa. Ez a három típus egybeesik a beszerzés alaptípusaival. (11. ábra)



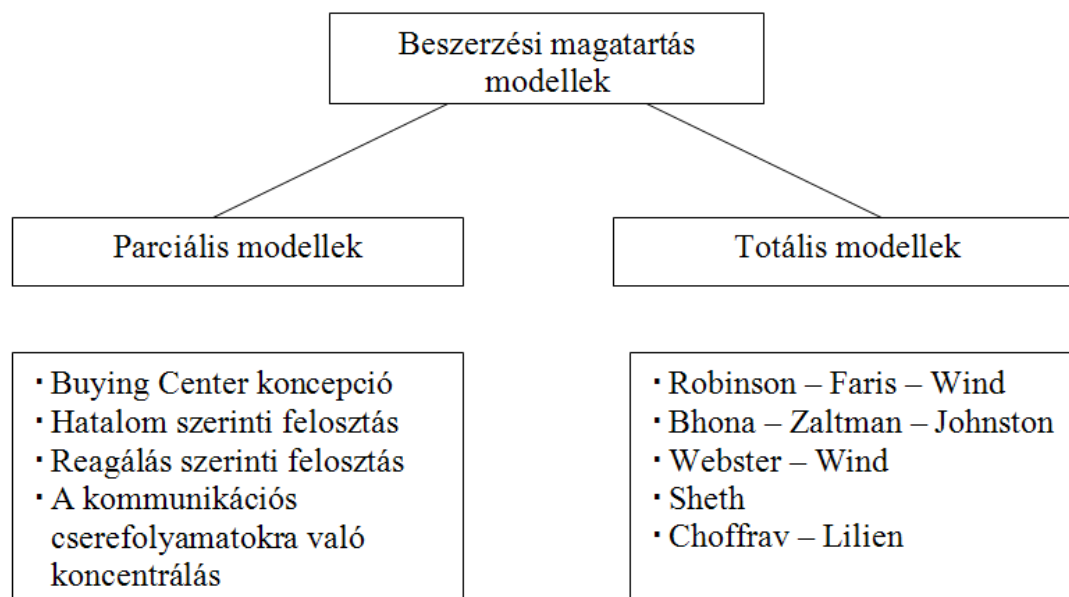
11. ábra: A vásárlási döntés tipológiája

forrás: (TÖRŐCSIK 2009 p.: 247)

Elmondhatjuk tehát, hogy a vásárlói döntéseket nem a beszerezni kívánt termékek nem a termékek típusa, felhasználási területe vagy feldolgozottsági foka határozza meg, hanem az, hogy milyen jelentőségű problémát jelent a beszerzés a vásárló és az eladó számára.

2.8.3 Szervezeti piac vásárlói magatartás modellek

A szervezeti piac vásárlói magatartás modelljeit két nagy csoportra oszthatjuk. A parciális modellek mindig, egy az elemzés számára fontosnak tartott tényező elemzését mutatja be. Ezzel szemben a totális modellek valamennyi fontos elem bemutatására törekednek. (12. ábra)



12. ábra: A Beszerzési magatartás modellek felosztása

forrás: (TÖRŐCSIK 2009 p.: 252)

Törőcsik tipizálása alapján az alábbi modelleket sorolhatjuk fel:

A parciális modellek főként a vásárlási központ résztvevőire koncentrálnak, hiszen ennek tagjai azok, akiket a marketing munkával el kell érni, meg kell győzni. Itt találhatóak a döntésben résztvevő tagjai a szervezetnek. Ezek a modellek természetesen csak optimális csoportméret alatt működnek az általános jellemzés szerint. Fontos jellemzője ezeknek a típusoknak, hogy az emberi jellemzőket helyezi a középpontba.

Amíg a parciális modellek az emberi tényezőket, pszichológiai szociológiai jellemzői vizsgálja, addig a totális modellekben az eladói csoportokat vizsgálja és középpontja a beszerzési folyamaton alapszik. Ma már a tárgyalási egyensúly meglete érdekében gyakori, hogy az eladó is csoportosan képviselteti magát (eladói központ), főleg ha a vásárlást megoldani kívánó probléma széleskörű, bonyolult. Így a döntések folyamata és a döntési magatartás összefüggéseinek vizsgálata kiemelten fontos lett.

Az informatikai kínálat és a piac szereplői állandó változásban vannak, így a beszerzés nehéz. Az ismételt vásárlás lehetősége ugyanattól a cégtől csak akkor lehetséges, ha egy stabil háttérrel rendelkező céget választ a vásárló. Ezek általában piacvezető pozícióban vannak, áraik magasabbak kisebb versenytársaiknál, így a választás nem könnyű. Természetesen bármilyen „olcsón” is szerzi be egy vállalat a saját informatikai rendszerét, az akkor is nagyberuházásnak számít, hiszen sokszor 10-15 éves távlatban kell gondolkodni és több 10 millió forintot kifizetni.

Az informatikai beszerzés egy lehetséges magatartási modellje

Egy ilyen nagyszabású döntésben nem támaszkodhat egy cég felelősen egyetlen ember döntésére. Ezen felül a széleskörű szakmai ismeretek is elengedhetetlenek nem csak az informatika, hanem a gazdasági, a szervezeti felépítés területén és a gyártási technológia ismeretében is.

A szoftverszállítás esetében a döntéshozó csoport szervezeti struktúrája team szervezet, melyre jellemző, hogy „a vállalat különböző szakmai területein tevékenykedő, eltérő pozícióval rendelkező személyekből álló, feladatorientált és autonóm egység, amelyet valamilyen probléma megoldására, illetve ideiglenes vagy állandó feladat elvégzésére hoznak létre.” (Dr. Nemes Ferenc előadása 2009)

Egy korábbi kutatásom alapján megállapíthattam (REICHER 2011b), hogy az igény felmerülése többnyire vezetői szinten fogalmazódik meg. Célja legtöbbször, hogy pontosabb, átfogóbb jelentéseket tudjanak a vezetők használni a tervezésekhez. Ritkán költségmegtakarítási céllal is belevágnak egy-egy ilyen projektbe, de a termék megtérülési ideje nagyon hosszú, gyakran nem is mérhető. Alkalmazotti létszámcsökkenést pedig csak ritka esetben eredményez, mert bár a szervezeti struktúra változását előidézve megszűnhetnek bizonyos feladatkörök, de épp a rendszer bevezetése hívhat elő más, eddig nem létező területeket. Így legfeljebb átcsoportosítások következnek be a humánerőforrás területén. Természetesen ellenpélda is létezik, hiszen a CRM rendszerek többsége alkalmas a cég munkatársainak eredményességének vizsgálatára. Bull esettanulmányából – melyben négy nagyvállalatot vizsgált az Egyesült Királyság és az USA területén – egyértelműen kiderül, hogy a vevői elégedettség biztosítása érdekében a vállalati dolgozók teljesítményének mérése hatékony módszer lehet. Következmenyeként azonban az előre meghatározott teljesítmény szintet huzamosabb ideig el nem érő dolgozóktól a vállalatok stratégiai okból megváltak. Azonban az elbocsátást megelőzően szükséges volt új munkaerő biztosítására, hiszen nem a munka mennyiségének csökkenése volt a kiváltó ok. A változások hatására növekedett az elégedettség az ügyfelek körében. (BULL 2010)

Az igény általános megfogalmazása szintén a vezetői szinten történik meg, de már szakmai szereplőket is bevonnak. Igaz, szakmai megközelítést várnak például a meglévő informatikai infrastruktúra üzemeltetőjétől, a rendszergazdától is. Holott az ő szakmai ismeretei és kvalitása nem feltétlenül a megfelelő a döntés segítésében.

Az informatikai beszerzés specialitása, hogy a következő lépés, nevezetesen a speciális termékjellemzők megfogalmazása nem követheti az általános jellemzést.

A szoftvervásárlás esetében ez a szakasz a szállító kiválasztása után jelenik meg, és tartalma sokat változhat, hiszen a specialitások meghatározása ebben az esetben olyan szakmai ismereteket igényel, amely a vállalati, megrendelői részről nem feltétlenül állnak rendelkezésre. Ezért a specifikáció egy közös munka eredménye lesz a szállító és a beszerző részéről.

A szállító keresése igen hosszadalmas és körültekintést igénylő feladata a vásárlónak. Lehetőség van különböző internetes oldalak felkeresésére, börzék, kiállítások meglátogatására, hasonló profilú cégek eddigi tapasztalatainak megismerésére, általuk használt rendszerek megtekintésére. Az

egyébként egymással konkuráló cégek szívesen osztanak meg egymással ilyen jellegű információkat, tapasztalatokat éppen a speciális szakmai ismeretek és az ezzel kapcsolatos bizonytalanság miatt. A termék különlegességéből adódóan a keresés többlépcsős.

Az ajánlatkérés illetve annak értékelése nagyon kényes része a folyamatnak. A termékek ára ugyanis rendkívül sok összetevőből áll össze. Nem csak az egyszeri vásárlási költség tartozik bele. Figyelembe kell venni a későbbi szoftverkövetési díjat, az oktatás díját, a bevezetéssel járó kiadásokat, az esetleges hardver beszerzések költségét, a szervezet átalakításának költségeit, a bevezetés során felmerülő többletmunka díját, stb.

A szállító kiválasztása egy hosszú távú kapcsolat meghatározása lesz. A döntés a cég egész létére kihat.

A rendelés szakaszában történik meg a tényleges termékspecializáció. Ekkor a szállító feltérképezi a bevezetői oldal informatikai eszközállományát, működési stratégiáját.

A teljesítés szakasza akár egy év terjedelmű is lehet. Az integrált rendszereket többnyire lépcsőzetesen vezetik be. Területenként, modulonként indítják, hogy a vállalati működést minél kevésbé akadályozzák. Ezen folyamat közben előfordulhat a termék specifikáció megismétlése, változtatása. Ez azonban elkerülendő, mert igen költséges lehet.

A beszállító értékelése az utolsó szakasz. Ebben a team munkájának értékelése is megtörténik egyben. Mivel akár 10-15 éves kapcsolat menedzselése a hosszú távú cél, így a teljes körű, őszinte kommunikáció, a hiányosságok feltárása és megfogalmazása is elengedhetetlen.

Az informatikai rendszer beszerzése egy nagyon speciális folyamata a vásárlásnak. A benne résztvevők döntési felelőssége nagy, a vásárlás kockázata igen magas.

Így legjobban a parciális modellek közé tartozó *A Buying Center koncepció* illeszkedik ehhez a folyamathoz. Ez a modell a szervezeti struktúra vizsgálatán alapszik. Figyelembe veszi, hogy a vásárlói döntéseket a szervezetben egy adott csoport hozza. Ennek a csoportnak a tagjai és az ő szerepük írja le a modell jellemzőit.

Így megkülönböztetünk a modellen belül beszerzőt, felhasználót, befolyásolót, információközvetítőt, döntéshozót, kezdeményezőt és ajtónállót. Szerepük hasonló a DMU-ban betöltött szerepkörökhöz.

A vásárlói magatartás és döntési folyamat nem lehet fekete doboz sem a beszerző sem a szállító számára. Annak tudatosan felépülő lépések összességének kell lennie ahhoz, hogy a vásárlás minél kockázatmentesebb és minél sikeresebb legyen.

2.8.4 Kapcsolatmenedzsment a szervezeti piacon

A kapcsolatépítés és a jó hírnév kialakításához a B2B piacon is a vevőszolgálaton át vezet az út. A beszállító részéről számos formája lehet a segítségnyújtásnak.

- a. Műszaki segítségnyújtás
Ide tartozhat az eladás előtti, utáni szolgáltatásnyújtás vagy a közös kutatás-fejlesztés. Ezzel erősítheti a beszállító a know-how-ját és a termelékenységét.
- b. Szaktanácsadás
A beszállító biztosíthat szakértőket tervezési, mérnöki területen vagy egyéb szakmai ismeretek terén.
- c. Erőforrás-kiegészítés
A beszállító adhat kedvező kamatozású kölcsönöket, szélesítheti a vevők hitellehetőségét, hozzájárulhat közös reklámozáshoz, kölcsönös vásárlásokhoz. Ezzel csökkenthetőek a vevők pénzügyi terhei.
- d. Szolgáltatástartalom
Megbízható szállítási szolgáltatások nyújtása, gyors vagy just-in-time szállítás biztosítása, számítógépes újrarendelés bevezetése, pontos árajánlatok készítése. Ezáltal a vevő alacsonyabb

raktározási költségekkel képes működni. Kialakíthatunk olyan függőségi viszonyt melyben a vevőnek többé kerül új szállítót választani.

e. Kockázatcsökkentés

Ingyenes bemutatókat szervezhet, lehetőséget biztosíthat a termékek kipróbálására, garanciákat, karbantartási szerződéseket ajánlhat fel a szállító. Ezzel újra és újra megerősítheti a vevőben a mellette szóló pozitív döntést.

(JOBBER 1999)

2.9 A kis- és középvállalkozások Magyarországon

„A világ és Európa gazdaságilag fejlett országaihoz hasonlóan Magyarországon is a KKV-k jelentik a gazdasági növekedés egyik alapvető tényezőjét. A KKV-k teszik ki az összes hazai vállalkozás több mint 99%-át.” (BECK in BÍRÓ 2011) Dolgozatomban kizárólag a mikro-, kis- és középvállalkozásokkal foglalkozom, mivel az informatikai piac is nyitott felénk az elmúlt években és a bevezetési projektek ebben a szegmensben is igen kritikusak. Az alacsony költségek mellett is minőségre törekvő vállalkozások nagy kihívás elé néznek egy esetleges CRM rendszer bevezetésekor.

A II. világháború után a kis- és középvállalatok magyarországi kialakulásában az első jelentősebb lépés a gazdasági reform 1968-as bevezetése volt. Ezután hosszú ideig nem történtek gazdasági és jogi lépések a liberalizáció felé. Az 1980-as évek további enyhülő gazdasági és politikai környezete tovább segítette a „magánszektor” erősödését. Ekkor megjelenhettek a melléküzemágak, gazdasági munkaközösségek, valamint a butikot, vendéglőt üzemeltető vállalkozások.

A rendszerváltás után megszűnt a vállalatok állami, költségvetési támogatása, az addig stabil, óriási szovjet felvevő piac összeomlott és a magyar vállalati csődök, leépítések jelentős számú kisvállalat, de elsősorban mikro vállalat megjelenéséhez vezetett.

Ebben az időszakban az állami szabályozásokat is elkezdtek megfogalmazni. A KSH adatai szerint Magyarországon 1989 végén a regisztrált vállalatok száma mintegy 360 ezer volt. 1994-ben a regisztrált vállalat és vállalkozás száma Magyarországon már meghaladta az 1 milliót. Ezt követően a növekedés jelentősen lelassult, és 2007 végén mintegy 1,2 millió vállalatot regisztrált a statisztika. Majd stabilizálódó gazdasági környezet és a javuló konjunktúra hatására a gazdálkodó szervezetek száma gyarapodott, és számuk 2008 végén már 1 millió 654 ezer. (KSH 2009) 2009-ben a Magyarországon működő 689 ezer vállalkozás közül több mint 688 ezer minősült kis- és középvállalkozásnak a KSH adatai szerint. (A kis- és középvállalkozások helyzete a régiókban KSH jelentés 2011. szeptember)

A '90-es évektől az erősödő globális verseny a vállalati struktúrát állandóan átrendezte. A nagyvállalatok az alacsonyabb jövedelmezőségű tevékenységeiket kiszervezték, ez serkentette a kis- és középméretű vállalkozások létrejöttét.

A gazdasági megszorítások, a súlyos költségvetési kiigazítások és a globális gazdasági válság hatásai a cégek eredményeire érthető módon erős hatással vannak. A gazdasági világválság, a magyar cégekre is meghatározó mértékben hat. Vagyis a kis- és középvállalatoknak is szembe kell nézniük a visszaeső hazai fogyasztás problémájával. Bevételeik szinttartása érdekében új eszközöket és módszereket kell bevezetniük ahhoz, hogy versenyképesek maradjanak az egyre szűkülő piacon.

A KKV-k minden gazdasági eseményre érzékenyen reagálnak. Minden konjunkturális ingadozás nagymértékben érezhető, azonnal mérhető árbevétel- és nyereség-ingadozásban. Mivel a gazdasági környezet nem állandó, így a vezetés felelőssége és szerepe hatványozottan felértékelődik ebben a szektorban. Az állandóan változó környezet azonban igen rugalmassá tette ezt a szektort. Könnyebben specializálódnak, váltanak profilt, vállalati formát, egyszerűbb szervezeti struktúrával rendelkeznek, mint a nagyvállalatok.

A kis- és középvállalatok definiálása ma törvény által meghatározott kritériumuk alapján történik. Ezek közül elsődleges a foglalkoztatottak létszáma, mert a statisztikák többsége szinte csak ezt veszi figyelembe a vállalatok összehasonlításakor. Ezért méretbeli besorolásakor is ezt tekinthetjük az alapvető mértékegységnek. Ennek egyik oka, hogy a többi kritérium, mint a nettó árbevétel és a mérleg-főösszeg maximuma, függetlenségi kritériumok, az elmúlt évek alatt többször változott, ami megnehezítette az idősoros elemzések elkészítését. Másik oka, hogy a nemzetközi statisztikák is szinte kivétel nélkül a létszámot használják.

A 2005. január 1-től érvényben lévő, új normák szerinti kis- és középvállalatokra vonatkozó kategorizálás esetében az akkor javuló gazdasági feltételekhez igazították a méret szerinti besorolást, a vállalati létszám vonatkozásában azonban változatlanok maradtak az irányszámok. (3. táblázat)

3. táblázat: A kis- és középvállalatok meghatározása

Méret	Létszám (fő)	Éves nettó árbevétel maximuma		Előző évi mérleg-főösszeg max.	
		1999. évi XCV. tv. 2.§ 3.§	2004. évi XXXIV. tv. 3§	1999. évi XCV. tv. 2.§ 3.§	2004. évi XXXIV. tv. 3.§
Mikro	0-9	-	2 millió euró	-	2 millió euró
Kis	10-49	700 millió Ft (kb. 2,4 millió euró*)	maximum 10 millió euró	500 millió Ft (kb. 1,7 millió euró*)	maximum 10 millió euró
Közép	50-249	4000 millió Ft (kb. 14 millió euró*)	maximum 50 millió euró	2700 millió Ft (kb. 9 millió euró*)	maximum 43 millió euró

forrás: saját szerkesztés

Eszerint alkalmazotti létszámuk alapján azokat az üzleti vállalkozásokat nevezhetjük kis- és középvállalatoknak, melyek 250 főnél kevesebb munkavállalót alkalmaznak. Ezen belül középvállalatoknak tekintjük az 50-249 fő közötti létszámot foglalkoztató vállalatot, kisvállalatoknak tekintjük a 10-49 fő közötti létszámot foglalkoztatót és mikro vállalatoknak a 10 fő alatt foglalkoztató vállalatot.

A KKV besorolás további eleme, hogy a szektorba tartozó vállalatokban az állam és az önkormányzat részesedése külön-külön és együttesen sem haladhatja meg a 25%-ot. A 2004-es hazai törvény részletesen kitér arra is, hogy mikor tekinthető egy vállalat más vállalatoktól függetlennek, partnervállalatnak és kapcsolódó vállalatnak.

A 3. táblázatban szereplő összeghatárok fontos szerepet játszanak a kis- és középvállalatoknak juttatható támogatások odaítélésénél. Az új szempontrendszer kiszélesítette a kategóriákat, így több hazai kis- és középvállalat indulhat a projektek, pályázatok megszerzéséért, többen igényelhetnek támogatást és vehetnek részt különböző finanszírozási konstrukciókban. A kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról szóló törvény előírja, hogy a KSH és az APEH adatszolgáltatásaiban továbbra is csak a létszám kategóriákat kell figyelembe venni a vállalatok méret szerinti besorolásakor.

A törvény által meghatározott kategóriák szerinti megkülönböztetésnek ma különösen nagy a jelentősége a világméretű gazdasági válságban, a kihívásokkal teli gazdasági környezetben, a változékony, kiszámíthatatlan gazdaságpolitikai lépések között.

* A forintban megadott értékek az árfolyamváltozás miatt eltérhetnek az aktuálistól. Számításaimat 1euro=300 Ft alapon végeztem

- A működő KKV-k méret és szervezeti típusok szerinti megoszlása

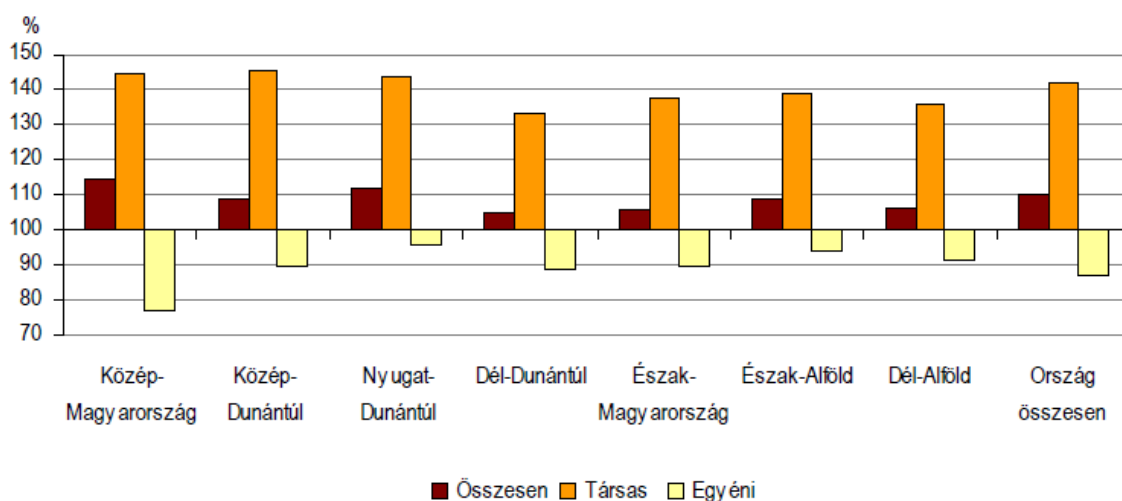
A hazai működő vállalatok száma 2004-ig nőtt, majd enyhén csökkent. A növekedés kizárólag a mikro- és kisvállalatoknak köszönhető, mivel a közép- és nagyvállalatok száma csökkent. Mindez nem változtatott a vállalati szektor összetételén: kb. 95%- a vállalkozásoknak mikrovállalatok. 4% feletti a kisvállalatok aránya, majd ezt követi a középvállalatok 0,7% körüli aránya. Így a teljes vállalati kör mintegy 99,9%-a a kkv-szektorba tartozik, ami kb. megfelel az európai uniós arálynak 2005-ben. A mikrovállalatok igen nagy arányát magyarázhatja, hogy Magyarországon a vállalatok többsége egyéni vállalkozás. Magyarországon 2009-ben a működő 10 fő feletti társas vállalkozásoknak 3,8%-a 250 fő feletti foglalkoztatottakkal rendelkező nagyvállalati kategóriába tartozik; 13,2 százalékuk működik 50-nél több, de 250- nél kevesebb alkalmazottal; a kisvállalatok csoportjába pedig körülbelül 83 százalékuk sorolható. (CHIKÁN-CZAKÓ-ZOLTAYNÉ (szerk.) 2010)

Chikán és munkatársai 2010-ben végzett felmérése alapján – amelyben a 10-249 főt foglalkoztató KKV szektor szerepelőire érvényes a reprezentativitás – elmondható, hogy a funkcionális szervezetek jelennek meg legnagyobb számban, 61%-os aránnyal. A divizionális szervezeti megoldások aránya 30%, a mátrixszervezetek aránya 9%. Kimagaslóan megnőtt az emberi erőforrás menedzsment jelentősége a vállalaton belül és a vezetők körében nőtt a nők aránya. (CHIKÁN-CZAKÓ-ZOLTAYNÉ (szerk.) 2010)

- A KKV-k számának területi összehasonlítása

Leggyakrabban a vállalatsűrűség mutatóval történik, amely a vállalatok számát ezer lakosra vetíti, kiküszöbölve ezzel a nagyságrendbeli különbségeket. Magyarországon 1999-ről 2006-ra 56-ról 69-re emelkedett az ezer főre jutó vállalatok száma (KSH Stadat), ami azonban jelentős területi szórást mutat. A 2005-ös adatok szerint Budapesten kiemelkedően magas, csaknem az átlag kétszerese volt a mutató értéke, és ezen kívül csak Győr-Moson-Sopron és Pest adata volt kissé átlag feletti. A legkisebb vállalatsűrűség Borsod-Abaúj-Zemplén és Nógrád megyében volt, azonban még ezek az értékek is meghaladták az Európai Unió átlagát, amely 2005-ben 39 vállalat/1000 lakos volt. (A kis- és középvállalkozások helyzete 2008 Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium)

(2000 = 100,0)



1. diagram: A működő kis- és középvállalkozások számának változása, 2009

forrás: KSH

Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium 2009-ben a vállalkozások 40%-a a Közép-Magyarországi régióban volt található, elsősorban Budapesten. (1. diagram)

A kis- és közepes vállalkozások jövedelemtermelése kiegyenlítettebb a nagyvállalatokénál. Ebből arra következtethetünk, hogy a régiókban megjelenő gazdasági egyenlőtlenségek kialakulásában és

fennmaradásában elsősorban a nagyvállalatoknak van szerepe. A foglalkoztatási szerkezet a kis- és középvállalkozás esetében regionálisan sokkal kiegyenlítettebb, mint a nagyvállalatoké. (KSH, 2009)

- A KKV-k ágazati szerkezete

Magyarországon az ingatlanügyek és gazdasági szolgáltatások állnak első helyen, majd a kereskedelem és javítás. Ezt követi az építőipar és az ipar aránya. Az ágazati szerkezet változását az utóbbi évtizedben Magyarországon az ipar, a kereskedelem és a mezőgazdaság részarányának csökkenése, ugyanakkor az építőipar és főként a szolgáltatások súlyának növekedése jellemezte. (KÁLLAY ET AL. 2008 p.: 124)

2009-ben a kereskedelemben és a gazdasági szolgáltatások, ingatlanügyek területén működött a vállalatok közel kétharmada, s még az iparban, építőiparban további 19%-a. (KSH, 2009)

- A KKV-k tulajdonosi szerkezete és forrásai

A tulajdonosi szerkezetet a jegyzett tőke megoszlása alapján vizsgálva megállapítható, hogy a tulajdonosi szerkezet stabilizálódni látszik. Alapjában véve vállalkozások esetében kétpólusú vállalati térről beszélhetünk. A nagyvállalatok jellemzően külföldi, míg a kis- és közepes vállalkozások hazai tulajdonban vannak. A tulajdonosi szerkezet azonban jelentősen eltér az egyes vállalati méretkategóriákban. A mikro- és kisvállalatok jellemzően belföldi magántulajdonban, a középvállalatok főként belföldi társasági és külföldi tulajdonban, a nagyvállalatok pedig jellemzően belföldi társasági, külföldi és állami tulajdonban vannak. (KÁLLAY ET AL. 2008 p.: 131-132) A szektor egésze nagy jelentőséggel bír a magyar nemzetgazdaságban mind létszámát, mind a nemzetgazdasági mutatókhoz való hozzájárulását illetően. A munkaerő kétharmadát a KKV foglalkoztatja, ugyanakkor tőkével való ellátottsága gyenge, a jegyzett tőkének csupán 20%-át működteti. (KSH, 2009) A KKV-k jellemzője tehát a tőkehiány és finanszírozási forráshoz nehezen jutnak. Ez növekedési lehetőségüknek egy erőteljes korlátja. A tőkehiány miatt nő a kiszolgáltatottság valamint működési kockázatuk is magas.

A versenyképességi gyorsjelentés alapján, melyet 2010-ben Chikán és munkatársai végeztek el a fentebb említett szűkítéssel értelmezve a reprezentatív mintát megállapítható, hogy az idegen források aránya a vállalatok forrásain belül 2004-ben 39%-os arány volt kimutatható. 2009-re ez az arány 27,7%-ra csökkent.

Az idegen források összetételére jellemző, hogy a rövid lejáratú források aránya folyamatos csökkenést mutat. 2004-ben 66%-os arány volt kimutatható. 2009-ben ez a szám pedig már csak 51,6%. Ezt a hitelösszeget 29%-ban a banki hitelek teszik ki. Nőtt a devizahitelek aránya, a 2004-es 18%-ról 2009-re 29%-ra. A válaszadók 34%-a számolt be szállítóval szembeni tartozásról, mely más kutatások szerint is súlyos probléma a KKV szektorban. Ugyanakkor a vállalkozások jóval több mint a fele küzd vevői fizetési késedelem miatti likviditási gondokkal. 2009-ben a válaszadók több mint 42%-a számolt be arról, hogy gyakorinak vagy általánosnak tekinthető a fizetési késedelem. A vállalatok 45% rendszeresen folyamodik hitelért, de 20%-uk teljesen elzárkózik ettől. A hitelfelvételek leggyakoribb oka a gépek, berendezések és járművek vásárlása volt. (CHIKÁN-CZAKÓ-ZOLTAYNÉ (szerk.) 2010)

Összefoglalva a kis- és középvállalatok jelentősége nem hanyagolható el a magyar gazdasági életében. A Gazdaságfejlesztés Operatív Program (GOP), melyet az Új Magyarország Fejlesztési Terv és az Új Széchenyi Terv keretében indítottak elsősorban a mikro-, kis- és középvállalkozások versenyképességének javítását célozza meg. Ennek keretében 2007-2013 között a KKV szektornak lehetősége volt informatikai fejlesztések támogatására pályázni. A program célja az információs és kommunikációs technológiák alkalmazása a vállalkozási üzleti folyamatokban és a vállalkozások által nyújtott szolgáltatásokban. Így a vállalkozásoknak lehetősége nyílt többek között CRM rendszerek megvásárlására és bevezetésére is. A pályázaton részt vehettek mikro-, kis- és középvállalkozások, akik rendelkeztek egy teljes lezárt üzleti évvel és statisztikai létszámuk minimum 1 fő volt a megelőző évben. Az igényelhető vissza nem térítendő támogatás mértéke,

összege a projekt összköltségének legfeljebb 50%-a lehetett, de itt a Pest megyében illetve Budapesten tevékenykedők hátrányosabb helyzetből indultak, mert ők csak legfeljebb 40%-ot igényelhettek. Az igényelhető összeg minimum 1, maximum 10 millió forint volt. A támogatható tevékenységek között szerepeltek a modern vállalat/szervezet irányítási és termelési környezet kialakításához kapcsolódó komplex vállalati és szervezeti infokommunikációs fejlesztések 12 funkcionális célterületre vonatkozóan, köztük a vállalati CRM, értékesítés terület, kontrolling és döntéstámogatás, internetes értékesítés (Vállalati webáruház) vagy kiegészítő, (tudásmenedzsment vagy ERP-hez kapcsolódó mobil technikát használó, vagy térinformatikai és földrajzi információs (GIS), vagy RFID technológiát alkalmazó) specializált rendszer bevezetése.

Elszámolható költségek között szerepelt mind a hardver, szoftver beszerzése mind pedig a tanácsadás szolgáltatás igénybevétele.

A pályázat kimondta, hogy csak olyan projekt részesülhet támogatásban, amelynek költségvetése reális és takarékos. Ezt az előzetes felmérés alapján bírálták el. A pályázónak vállalnia kellett, hogy a befejezést követő 2 évben nem csökkentheti munkavállalói létszámát. Ezen felül vállalnia kellett, hogy a projekt befejezését követő 2. üzleti évben a pályázó üzemi (üzleti) tevékenység eredmény növekedésének el kell érnie a pályázat keretében elnyert támogatás értékének legalább 25%-át Pest megyén kívül, legalább 50%-át Pest megyében. E második vállalás helyett vállalható volt az is, hogy a projekt befejezését követő 2. üzleti évben az elektronikus értékesítésből származó éves nettó árbevétel növekedésének (vállalkozói adóalapba beszámított bevételeinek) el kell érnie a pályázat keretében elnyert támogatás értékének legalább 120%-át Pest megyén kívül, legalább 200%-át Pest megyében.

Nagy hátránya a pályázatnak, hogy célkitűzései között szerepel a cégek eredménynövekedésére vagy árbevétel növekedésre vonatkozó vállalásai ilyen konkrét számokkal. Egy informatikai rendszer bevezetésének eredményessége nem feltétlenül támasztható alá ilyen jellegű ténytisztsággal és gyakran ennél hosszabb idő után mérhető csak bármilyen jellegű növekedés. (PROGRESSZÍV 2011)

Becker és munkatársai 10 országban és 4 iparágban végeztek felmérést arra vonatkozólag, hogy milyen eredményesség várható egy CRM rendszertől és azt milyen módon lehet mérni. Megállapításaik között szerepel többek között, hogy a rendszerek teljesítménye nem egyforma, hatása függ a CRM folyamatok különbözőségeitől és attól, hogy mennyire tudja támogatni a vállalat érdekeit. (BECKER-GREVE-ALBERS 2009)

A 2010-es gyorsjelentés szerint a vizsgálatban megkérdezettek 45,3%-a 2006 és 2009 között részt vett valamilyen formában az Új Magyarország Fejlesztési Terv pályázatain. A pályázók 73,7%-a segítséget kért a pályázat megírásához valamilyen pályázati cégtől. A nem pályázók közel fele nem felelt meg a pályázati kiírás feltételeinek, a harmada pedig túl bonyolultnak találta az eljárást. Az összes válaszadónak kicsivel több, mint a 60%-a tervezi, hogy a jövőben elindul valamilyen uniós pályázaton. (CHIKÁN-CZAKÓ-ZOLTAYNÉ (szerk.) 2010)

A 2011-es infokommunikációs jelentés szerint a megkérdezett vállalatoknak csupán 10%-a volt, aki a tervezett beruházásához valamilyen pályázati támogatást igényelt. (www.bellresearch.hu)

2.10 Informatikai változások

A CRM kialakulásának előfeltétele tehát az információtechnológiai fejlődés is. Fogyasztói adatbázisokra építve kimutatható ugyanis, hogy mely fogyasztók hoznak profitot, és melyek nem, mely szolgáltatás színvonala jó, melyik nem, és melyek a hatékony marketing eszközök.

Kotler szerint (KOTLER 2004) az integrált információs rendszerek egyik fontos célja az egységes vevőkép (on face of the customer) kialakítása a vállalatban belül. Tehát bárki, bármikor rátekint az ügyfél adataira (például egy reklamáció esetén), mindenki, aki jogosult, láthassa, hogy hol tart a folyamat, mikorra várható eredmény.

A másik hasonlóan fontos cél az egységes vállalati kép (on face to the customer) kialakítása a vevő felé. Ez azt jelenti, hogy nagy hangsúlyt fektetnek arra, hogy a vevőt, mindenki azonos fontossággal kezelje a vállalatban belül, akkor is ha nem találkozik vele a dolgozó. Bármilyen jó a cég kommunikációja, a teljesítmény elmaradása miatt a vevők talán lassabban, de más céget választanak majd.

Erős befolyásoló tényezője volt a CRM rendszerek kialakulásának az Internet fejlődése. Az e-kereskedelem megjelenése újfajta kihívások elé állította a forgalmazó és szolgáltató cégeket.

Az e-kereskedelem valamilyen elektronikus technológia felhasználásával történő adásvétel vagy üzleti célú információcsere. Ide tartozik az internet, azon belül a www üzleti célú felhasználása. De ide sorolhatjuk a mobil technológiák (telefonok, kézi számítógépek) segítségével végzett üzleti műveleteket is. Kifejlődésének alapját az Internet szolgáltatta, ami a világ legnagyobb, adatok továbbítására szolgáló nyilvános kommunikációs hálózata. Általános elterjedése után rövid időn belül megjelent az üzleti célú felhasználás - hirdetések, reklám, ajánlatok, vásárlási lehetőségek. A kereskedelmi lehetőségnek 4 alapvető formáját különböztetjük meg.

- B2B vállalkozási kereskedelem F

Forgalom szempontjából ez áll az első helyen. Vállalat-szállító, vagy vállalat és más gyártó cég, vállalat-logisztikai szolgáltató, illetve vállalat-nagykereskedő kereskedelmi tevékenysége tartozik ebbe a kategóriába. Főként alapanyag, alkatrész, gépek, berendezések, csomagolóanyagok, irodai segédeszközök adásvételéről beszélhetünk.

- B2C vállalat és fogyasztó közti kereskedelem

A kiskereskedelem egy új formája, ahol a megrendelés és a fizetés is elektronikus. Az elektronikus kapcsolat jól alkalmazható különböző marketing célokra, mint pl. eladásösztönzésre, reklámra, vásárláshoz kapcsolódó szolgáltatások biztosítására.

- C2C fogyasztók közötti

Ide tartoznak online aukciós oldalak, internetes piacterek.

- G2B vagy B2A kormányzat és vállalat közötti

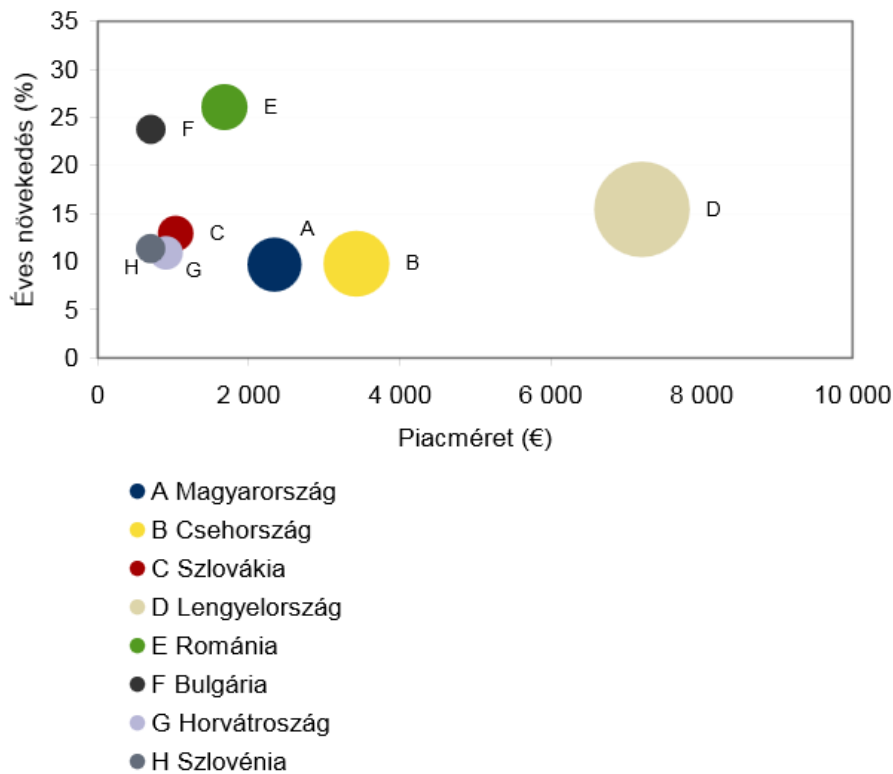
Ezen belül leginkább a közbeszerzési célokat szolgáló oldalak, állami intézmények kapcsolattartását segítő weblapok, a közcélú adatbázisok meglétét értjük.

2.10.1 Nemzetközi trendek

Az informatika nemzetközi piacán gyakran előfordulnak látványos visszaesések vagy növekedések. Ilyen volt a dotcom válság, az internetláz vagy a 2000-es évi válság. A piacra erős hatással van a világpiac egyéb szegmenseinek változása is, így a globális recesszió árnyoldalai itt is érzékelhetők. A cégek folyamatosan csökkentik kiadásait, csökkentik a beruházásaik számát és méretét. Így az informatikai piac lehetőségei is egyre szűkebbek.

A 2004-es mélypont után egy lassú növekedés indult el, melynek hatásait a kelet- és közép-európai régióban, így hazánkban is érzékelni lehetett. 2007-ben a növekedés mértéke hazánkban 10% körül mozgott és a térség országaihoz képest a 3. legnagyobb bevétellel rendelkező piaccal büszkélkedhettünk Lengyelország és Csehország után. (2. diagram) Növekedésben azonban jelentősen lemaradt a szegmens a többi országhoz képest. Ebben Románia és Bulgári járt az élen.

Az IT piac mérete és növekedése a közép-kelet-európai országokban, 2007



Note: A buborékok mérete a piac méretét tükrözi.

2. diagram: Közép és kelet európai országok IT piaca

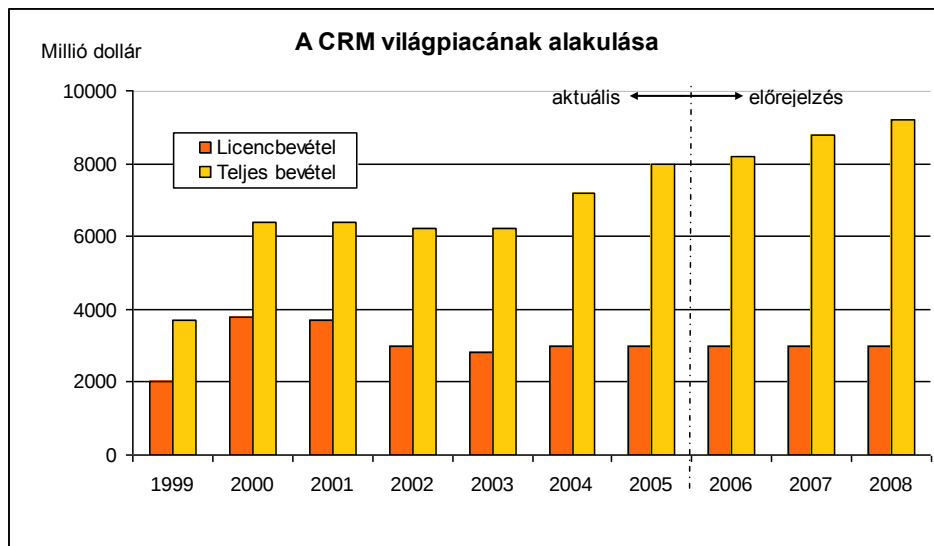
forrás: IVSZ IKT piackutatás 2008, www.ivalsz.hu

A CRM-mel kapcsolatos fejlesztések a gazdasági visszaesés, illetve a beruházások csökkentése idején is előnyt élveztek a vállalatok informatikai költségvetésében. Ezt a tényt támasztja alá az amerikai Peppers and Rogers Group felmérése. Annak ellenére figyelhető meg ez a tendencia, hogy a legtöbb szervezet számára gond a CRM bevezetése, mivel nem csak infrastrukturális beruházást igényel, hanem hajlandóságot is a fontos üzleti folyamatok átalakítására. Szakértők szerint három alapvető oka van annak, hogy a CRM a recesszió idején is legalább olyan fontos - ha nem fontosabb -, mint a gazdasági fellendülés éveiben. (IT-Business IV. évf. 2006/3)

Az első, az olcsó növekedés lehetősége, amellyel az ügyfélkapcsolatok kezelésével juthat bármely cég. A CRM közvetlenebb módon, hatékonyabban és kevesebb veszteséggel javíthatja az üzleti eredményeket, akár egészen a rövid távú marketing- és működési költségek csökkentéséig.

A második, hogy sok más, IT-vezérelt üzleti hatékonyság-javító projekttel szemben, mint például a beszállítói lánc integrációja, a CRM-beruházásokra szakaszosan, kis lépésekben is sor kerülhet.

A harmadik pedig, hogy az értékes ügyfélkapcsolatok biztosítása fontos stratégiai képessége egy működő vállalatnak. Az ügyfelekkel kialakított kapcsolatok ereje jelentős mértékben meghatározza egy cég versenyteljesítményét jó és rossz időkben egyaránt. Ha egy cég leépíti az ügyfélkapcsolatok kiépítésére, ápolására felosztott erőforrásait, az jelentős versenyhátrányhoz vezet.



3. diagram: CRM világpiac

forrás: IT-Business Infokommunikációs hetilap üzleti döntéshozóknak II. évf. 2004/21-22. p.: 35.

A felmérés szerint a globális informatikai kiadások 2009 végére meghaladják majd az 1300 milliárd dollárt. Ezt támasztja alá az IDC kutatóvállalat egyik 2005-ben készített felmérése. Ez az előrejelzés a 2005-2009 időszakban, átlagosan évi 5,9 százalékos bővüléssel számolt. (3. diagram)

Az informatikai vállalatok számára a legvonzóbb lehetőségeket a kormányzatok, termelővállalatok és a bankok által igényelt megoldások kínálják, a legmagasabb növekedést pedig az egészségügy és a médiaipar fogja produkálni, állították a kutatóvállalat elemző szakemberei. A pénzügyi szolgáltatók is hatalmas pénztömeget mozgatnak meg rendszereik bővítése, korszerűsítése céljából, ahogyan tevékenységük hatékonyságának fokozása mellett igyekeznek terjeszkedni a piacon. A banki informatikai rendszerekkel szemben a CRM (ügyfélkapcsolat) által rendkívül komplex igényeken túl a törvényi előírások szigorodása is új követelményeket állít, ami teljes körű, integrált megoldásokat követel majd.

A jelenlegi helyzet azt mutatja, hogy a CRM piacának növekedése beváltotta a kutatócég előrejelzéseit és a kereskedelmi adatok alapján a CRM világpiac az elmúlt tíz évben elérte a 3,7 milliárd dollárt, ami 2010-re 4,6 milliárd dollár fölé nőtt.

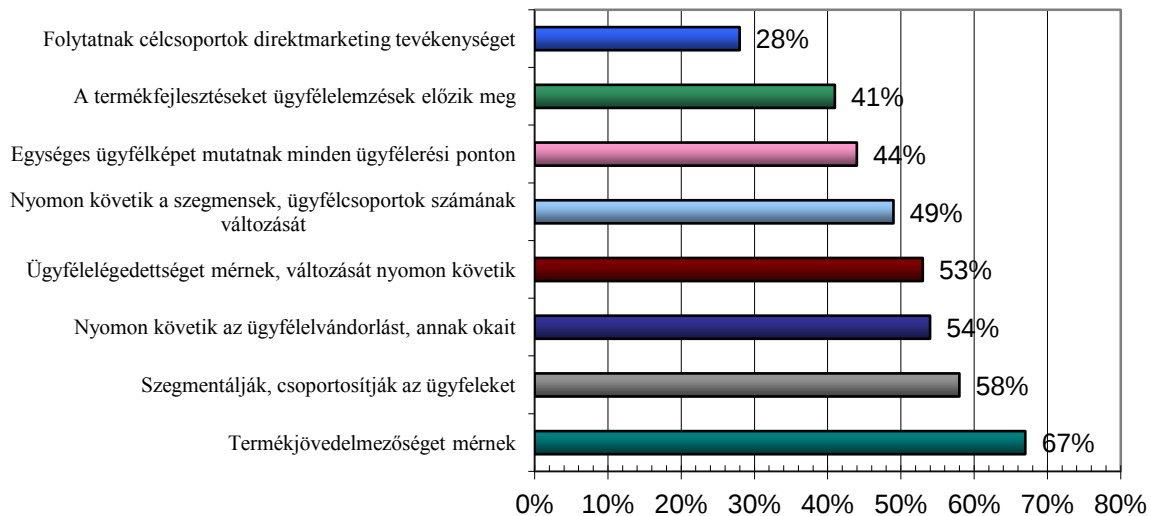
Bár a gazdasági válság okozott egy rövid ideig tartó megtorpanást a CRM piacon. A fejlődés kisebb mértékű jelenleg, mint a válság előtti időszakban prognosztizált volt, mégis kiemelkedő teljesítményt tudhat magáénak ez a terület.

2.10.2 Hazai irányzatok

A magyarországi CRM helyzet nem ennyire mutat jövedelmezőséget, de a fejlődési tendencia itt is jól megfigyelhető. A BellResearch egy 2003-as kutatása azt mutatja, hogy az informatikai megoldásokat forgalmazó cégek bevételeiből kevesebb, mint 10%-ot tett ki a CRM forgalmazása, ez összességében megközelíti a 3,4 milliárd forintot.

Ez az összeg meghaladja a Magyar Infokommunikációs Jelentésben mért piacnagyságot. E jelentés a 10 fős vagy nagyobb szervezetek ügyfélkapcsolat-kezelő rendszerek fenntartására, működtetésére, valamint fejlesztésére fordított kiadásainak teljes egészét körülbelül 2,6 milliárd forintra becsülte 2003-ra vonatkozóan. Ugyanakkor érzékelhető a piacon a nagyfokú érdeklődés és igény megjelenése. (4. diagram) 2004-ben az értékesítés közel 80%-ban, az ügyfélszolgálat 55%-ban volt CRM-mel támogatott. A szerződéskötés és beszállítói kapcsolatok közel 40%-ban, a kintlévőség-behajtás és a marketing 26-28%-ban voltak támogatottak. A többi terület, mint call center, szervíz, internetes ügyfélszolgálat, webáruház, belső helpdesk, szolgáltatásfejlesztés, kevesebb, mint 10%-

kot mondhattak magukénak. A GKIE Net 2004-ben publikált vizsgálatából jól látható, melyek azok a területek, amelyeken a CRM rendszertől várnak megoldást.



4. diagram: Ügyfélkapcsolat támogatási igények

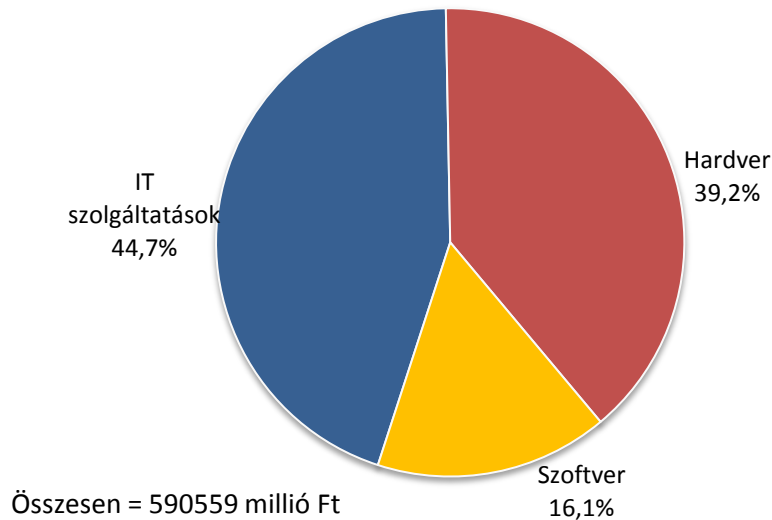
forrás: IT-Business Infokommunikációs hetilap üzleti döntéshozóknak I. évf. 2003/1 p.: 28-29

Ma már a cégek jelentős részénél informatikai támogatással működnek a belső folyamatok, mint a pénzügy vagy a készletnyilvántartás. Azonban ügyfeleikről még mindig igen keveset tudnak a vállalatok.

A magyar ügyfélkapcsolat-kezelő szoftverpiac az öt legnagyobb szállítót tekintve mintegy 600 millió forintot tesz ki. Ám ez a szegmens olyan gyorsan fejlődik, hogy van olyan piacvezető szoftverforgalmazó, amelyik 3 év múlva már legalább 1 milliárd forint forgalmat vár erről a területről. Az egyik piacvezető cég képviselője elmondta, hogy napjainkban cégük világszintű árbevételén belül az ügyfélkapcsolati szoftver-eladás (Customer Relationship Management - CRM) mintegy 10 százalékot tesz ki, s Magyarországon is hasonló az arány. Elmondható, hogy a magyar piac a régiónál gyorsabban nő, mivel Magyarországon az alapszoftvereket, vagyis az ERP rendszereket vagy a legfontosabb, a vállalat versenyképes működéséhez nélkülözhetetlen ügyviteli rendszereket telepítették a vállalatok, s a növekedésüket egyre inkább befolyásolja a CRM rendszerek hatékonysága. Véleménye szerint, a következő három-négy évben a régióban az éves szintű CRM piaci növekedés 50 százalék lesz. Ezzel szemben Magyarországon, szintén éves szinten 100 százalék körüli növekedésre számít a cég vezető képviselője. (MÁRTONFFY 2006)

Ez az optimista kép a CRM forgalmazók többségére jellemző, annak ellenére, hogy a gazdasági folyamatok és a megszorító intézkedések nagymértékben lelassítják a vállalatok fejlődését, új beruházások elindítását, veszélyeztetve ezzel az informatikai cégek pozitív jövőképeinek megvalósulását.

A magyarországi informatikai és távközlési piac együttes mérete 2007-ben elérte az 1,476 milliárd Ft-ot. Az informatikai piac lassú ütemben, 4,4%-kal nőtt. A belföldi informatikai piacot kiegészíti egy közel 845 milliárd Ft-os informatikai export, amelynek növekedési üteme elmarad az előző évekhez képest. (5. diagram)

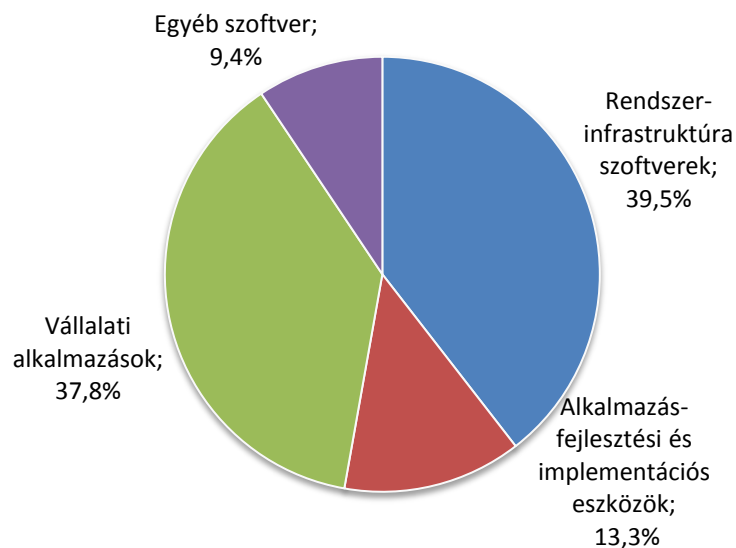


5. diagram: A konszolidált informatikai piac szerkezete

Forrás <http://infovilag.hu/data/files/125992531.pdf>

A konszolidált piac a végfelhasználók külső szállítóktól történő informatikai beszerzéseit foglalja magában. Méretének meghatározásánál az informatikai vállalatok végfelhasználóknak történő közvetlen termék és szolgáltatás értékesítését veszik alapul és kiszűrjük az informatikai vállalatok közötti tranzakciók értékét. A továbbiakban az informatikai piac alatt kizárólag a konszolidált informatikai piacot értem.

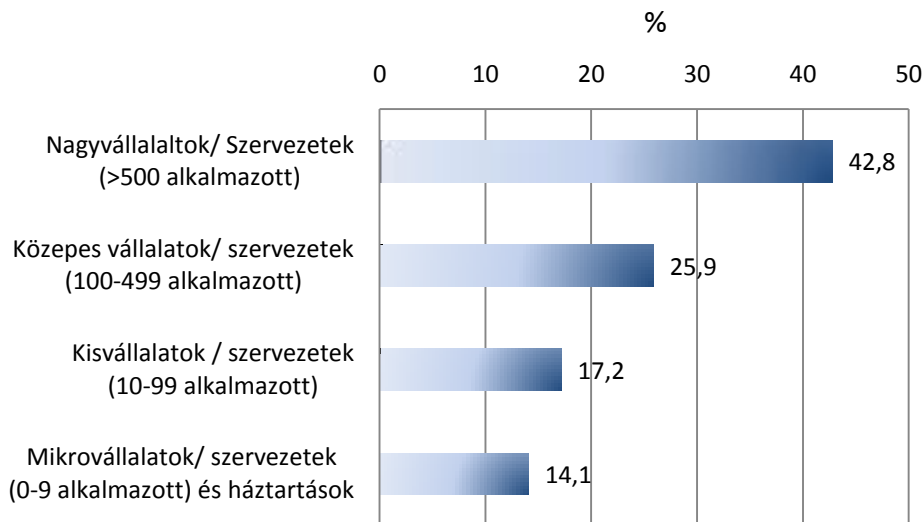
A vállalati szoftverköltés jellemzője, hogy közel 80%-ot tesz ki a vállalati alkalmazások és az infrastrukturális elemeket segítő szoftverek ára. (6. diagram)



6. diagram: Szoftverekre történő költség eloszlása 2007-ben

Forrás: IVSZ IKT piackutatás 2008

Az informatikai beszerzések túlnyomó többségét – közel 85%-át a vállalatok teszik ki, ezért a szállítók nagy hangsúlyt helyeznek a szervezeti piac kiszolgálására. (7. diagram)



7. diagram: Az informatikai piac eloszlása ügyfélméret szegmensenként

forrás: IVSZ IKT piackutatás 2008, www.ivs.hu

Az informatikai piacnak további bővülését jósolja szinte minden felmérés. A magyar informatikai piac forgalma átlagosan évi 2,9 százalékkal növekszik 2008 vége és a 2013 vége közötti időszakban, miközben a bruttó hazai termék (GDP) várhatóan csak évi 0,6 százalékkal bővül - derül ki például az International Data Corporation (IDC) Microsofttal közös felméréséből. Növekszik a piaci résztvevők száma is. Struktúrájában azonban nem következett be különösebb változás 2006 óta. Néhány százalékkal növekedett a KKV szektorba sorolható informatikai vállalkozások száma, főként a 10-49 fő közötti foglalkoztatotti létszámmal rendelkező szegmensben.

Magyarországon a szállítói piac négy szegmensre osztható. Az egyik csoport a hagyományos CRM szállítók, akik komoly történeti múlttal rendelkeznek. Látóterükben elsősorban a felső közép és nagyvállalatok állnak. Ilyen például a Siebel, melyet az Oracle néhány éve vásárolt fel és a SAS. A második a hazai CRM szállítók tartoznak, melynek számát a piacon megbecsülni igen nehéz. Ezek a vállalatok a kis- és középvállalatokra fókuszálnak. A harmadik csoportba a hagyományosan ERP (Enterprise Resource Planning - Vállalati Erőforrás Tervezés) forgalmazók tartoznak. Ezek a forgalmazók az ERP rendszerbe integrált CRM modulokat kínálják. Végül a negyedik szegmensbe azok az egyedi fejlesztéssel foglalkozó vállalkozások tartoznak, akik az ügyfelek specifikus igényeinek kielégítésére önálló, személyreszabott rendszereket fejlesztenek. (IT-BUSINESS IV. évf. 2006/41 p.: 14-19)

A CRM felhasználók szempontjából alapvetően két jól elkülöníthető csoportot figyelhetünk eddig meg. Az egyik csoport az ügyfélkezelési trendek változásait azonnal követő, nyitott, fogékony nagyvállalati szegmens, ahol az anyagi lehetőségek is biztosítva vannak az informatikai fejlesztések támogatására és ahol a szervezeti kultúra hagyományai is támogatják a CRM stratégia bevezetését. Ilyenek a bankok, telefonos szolgáltatással foglalkozó cégek, közműszolgáltatók. A másik csoport a kis- és középvállalkozások azon része, melyek dinamikusan fejlődnek, ügyfélkörük folyamatosan bővül, nyitottak, évek óta biztos nyereséget könyvelhetnek el. Ez a trend azonban most változni látszik, bár a szállítói piac szerint a változás igen lassú. Pedig a kis- és középvállalkozások ügyfélkezelési szokásai jóval elmaradnak a tőlünk nyugatra fekvő országok jól bevált szokásaitól.

2.10.3 CRM, mint versenyelőny

A CRM bevezetésekor több kiemelt területre is koncentrálni kell. Ezek a nyereséges vevőkre fókuszálás, a termékek differenciálása, testreszabása és kommunikációs folyamatok testreszabása, a hosszútávúságra törekvés és az integráció a vállalat és a vevő találkozási pontjain (az

ügyfélszolgálat adatkezelésének átfogó integrációja). Ezek hiánya csökkenti a vállalat versenyképességét.

„Azok a vállalatok tekinthetők versenyképesnek, amelyek a társadalmilag elfogadható normák betartása mellett a számukra elérhető erőforrásokat minél nagyobb nyereségfolyammá képesek átalakítani, képesek a működésüket befolyásoló környezeti és a vállalaton belüli változások észlelésére és az e változásokhoz történő alkalmazkodásra annak érdekében, hogy a nyereségfolyam lehetővé tegye tartós működőképességüket.” (CHIKÁN-WIMMER 2004, p.: 209)

A szigetszerű működés hátránya, hogy nincs átfogó rálátás a meglévő adatokra, nincs egységes vevői nyilvántartás és nincs összehangolt vállalati kommunikáció. Nehézségeket okoz a karbantartás, és a rendszer megbízhatósága is alacsony. (GACSAL 1997)

A CRM ezeket a „szigeteket” összeköti, összehangolja, egy felületen (például az Interneten) kezeli a telefonon, e-mailen, faxon, postán, sms-en, mobil interneten, személyes kapcsolatokon keresztül érkező információkat. Kialakítja az egységes vevőkapcsolati pontokat (CCTP = Customer Touch Points). Itt minden információ megtalálható, ami befolyásolhatja az esetleges tranzakciót. Ezen felül folyamatosan kiértékeli a vevőinformációkat. Ezek az információk bekerülnek egy egységes adatbázisba, adattárházba. Adatbányászat segítségével pedig kialakítható a megfelelő termék vagy szolgáltatás választék, a megfelelő kommunikációs stratégia, az ügyfelek differenciált kezelése.

Deák és Mester országos reprezentatív kutatása arra figyelmeztet, hogy a magyar vállalatok még nem érték meg a CRM rendszerek alkalmazására. A vezetők közel 45%-ának a tudatos vásárló kezelése egyet jelent a regisztráció megjelenésével. A vállalatok kétharmada nem vizsgálja az ügyfelek elvesztésének okait és az ügyfelek igényeit saját bevallásuk szerint a cégek 25%-a nem követi. Egyértelműen kiderül, hogy a vállalatok nem ismerik a lehetőségeiket. (DEÁK-MESTER 2005)

2012-ben a helyzet már nagyon más képet mutat. A fejlett nyugati társadalmak korán felfedezték a vásárlói hűségben rejlő üzleti lehetőséget, így a CRM alkalmazásokat is hamar kezdték el használni. A Loyalty 360 és a SAS közös kutatásában 150 partnercégüket vizsgálta meg a B2B és B2C piacon. Arra a kérdésre keresték a választ, hogy milyen trendek mutatkoznak a vevői hűségprogramok területén. Az eredmények nem lettek biztatóak. A válaszadók alig negyede érezte a programját nagyon jónak. Mindössze 19% volt, aki az ügyfélevándorlás csökkentését stratégiai feladatnak tekintette volna. Főként az e-mail és a közösségi média kap hangsúlyt a vevőkkel folytatott kommunikációban. A válaszadóknak csupán 36%-a integrálja a hűségadatokat egyéb ügyféladataival. "Általában sikeresebbek azok a vállalatok, amelyek meghatározzák vevői életciklusait, és utána ehhez igazítják hűségépítő és vevőmegtartó tevékenységüket" - mondta el a felmérés kapcsán Wilson Raj, a SAS Customer Intelligence megoldásért felelős globális vezetője.

(http://www.sas.com/resources/asset/Strategic_Imperative.pdf 2012. június 06.)

2.11 A hazai KKV-k versenyképességének helyzete és lehetőségei

Az elmúlt közel 30 évben láthatóan nőtték a fogyasztási kiadások, új minták jelentek meg az USA-ban és világszerte – írják Beinhocher és társai egy tanulmányukban. Azonban a nagyvonalú költségek mögött óriási adósságállomány halmozódott fel. Az előregedő társadalmak miatt egy lassú csökkenésre lehetett számítani, ám a válság hatására ez egy hirtelen zuhanásba váltott át. A gazdasági helyzet javulásának hatására lassan visszatér ugyan a fogyasztás növekedése, de várhatóan sokkal lassabban. A gazdasági szereplők között megváltoznak az erőviszonyok és új súlypontok jelennek meg, mint Kína vagy India. Az említett gazdasági okok miatt új stratégiák kialakítása lesz indokolt, amelyben a vállalatok felkészülnek a lassú, hosszú távú növekedésre. Fókuszba kerülnek az 50 év feletti fogyasztók – egyes felmérések szerint az USA-ban 2015-re az összes fogyasztó több mint fele 50 év feletti lesz. Erőteljes harc indul a piaci részesedés megtartásáért és kiemelten fontossá válik az új termékkategóriák megjelenése. (BEINHOCHER-DAVIS-MENDOCA 2009)

Ez utóbbi két stratégiai cél egyértelműen a vevők megtartására és minél magasabb színvonalú kiszolgálásukra irányul. Ennek támogatására a kapcsolati marketing, a CRM stratégia kiválóan alkalmas, informatikai támogatással pedig hatékonyan és precízen végezhető. A CRM rendszerek technikai tudása egyértelműen támogatja a vállalatok ügyfélstratégiájának átfogó kivitelezését.

Ma már a cégek jelentős részénél informatikai támogatással működnek a belső folyamatok, mint a pénzügy vagy a készletnyilvántartás. Azonban ügyfeleikről még mindig igen keveset tudnak a kis- és középvállalatok. A BellResearch egyik 2003-as kutatása azt mutatja, hogy az informatikai megoldásokat forgalmazó cégek bevételeiből kevesebb, mint 10%-ot tesz ki a CRM forgalmazása. Ugyanakkor érzékelhető a piacon a nagyfokú érdeklődés és igény megjelenése. 2004-ben az értékesítés közel 80%-ban, az ügyfélszolgálat 55%-ban volt CRM-mel támogatott. A szerződéskötés és beszállítói kapcsolatok közel 40%-ban a kintlévőség-behajtás és a marketing 26-28%-ban támogatottak. A többi terület, mint Call center, szervíz, internetes ügyfélszolgálat, webáruház, belső helpdesk, szolgáltatásfejlesztés, kevesebb, mint 10%-ot mondhatnak magukénak. Ez az informatikai támogatás azonban főként nagyvállalatokra jellemző. A közép- és kisvállalkozások ennél jóval kisebb mértékben alkalmaznak különböző informatikai megoldásokat. Soknak még stratégiája sincs. A minicrm.hu 2010-ben végzett online kutatásából kiderült, hogy a megkérdezett 3200 kisvállalkozás 85%-ánál nincs előre megtervezett értékesítési folyamat, 76%-uk pedig semmilyen formában nem méri értékesítésének eredményeit. A válaszadók 8%-a Excel, másik 8%-a naptárt használ arra, hogy feladatait ütemezze. A megkérdezettek mindössze 5,8%-a használ CRM rendszert a folyamatainak megtámogatására.

„A felmérés talán legmegdöbbentőbb adata, hogy a megkérdezettek 76%-a csak közvetetten, jelentések alapján, a bevételek vagy a profit összesítésével és számlázó programmal méri az értékesítés eredményeit. Mindössze a CRM rendszerrel rendelkezők (válaszadók 5,5%-a) készítene naprakész statisztikákat az értékesítés eredményeiről. A válaszadók csupán 11,5%-a elemzi az értékesítési eredményeket naponta, 29,4%-uk pedig hetente. A többség, 58% csak havonta vagy ritkábban tekinti át az értékesítési adatokat.” (<http://www.marketinginfo.hu/hirek/article.php?id=18062>) A kutatás nem nevezhető semmilyen formában reprezentatívnak. A mintavétel az internetes oldaluk látogatóinak sokaságából került ki és feltételezhetjük, hogy az interneten CRM után inkább azok a vállalatvezetők érdeklődnek, akiknek nincs ilyen jellegű alkalmazásuk, vagy ha van is, az valamilyen problémával működik. Mégis elgondolkodtató, hogy a nagyszámú válaszadó milyen arányokat mutat. Bár általános következtetést a kutatásból nem vonhatunk le a KKV szereplőire, mégis elmondható, hogy felvet bizonyos kérdéseket.

A K&H egyik 2010-es kutatásából egyértelműen kiderül, hogy melyek azok a tényezők, amelyekről leginkább függnek ma a kis- és középvállalkozások. Nem meglepő módon, első helyen az ügyfél áll. A vevőkapcsolatok fontosságán belül is kiemelkedő szerepet kap a fizetési teljesítés.

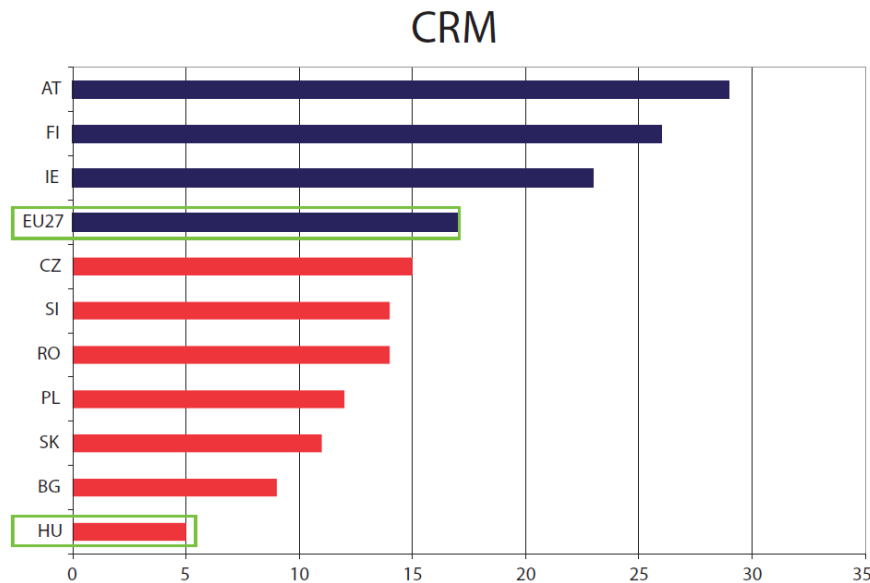
forrás: <http://www.marketinginfo.hu/hirek/article.php?id=18121&lstparts=1>

Mindezek arra ösztönözhetnék a KKV szereplőit, hogy minél hatékonyabban támogassák ügyfélkezelési és értékesítési folyamataikat. Azonban a 2008 óta hazánkban is érezhető gazdasági válság nem segítette a beruházási kedvet az informatika területén sem.

A kis- és középvállalatok versenyképesség szempontjából hátrányban vannak a nagyvállalatokhoz képest. Ennek okai között szerepel például a szakemberhiány, az információhiány, a vállalati kapcsolatok hiánya.

A 2009-es versenyképességi beszámoló szerint, amely a legalább 10 főt foglalkoztató vállalkozások körében elvégzett kutatás, számos európai országra jellemző, hogy a kis- és középvállalatok nem tájékozottak a globalizált világ gazdaság kérdéseiben, nem mozognak nemzetközi piacokon és nem megfelelő biztonsággal használják az Információs és Kommunikációs Technológiák (IKT) nyújtotta előnyöket. A belső üzleti folyamatokkal kapcsolatos internet használat, az ERP rendszer, a CRM

használata, az e-számlázás, valamint a digitális aláírás elterjedtsége térségünkben a vizsgált országok közül Magyarországon a legalacsonyabb, jelentősen elmarad az EU-átlagától. (8. diagram)



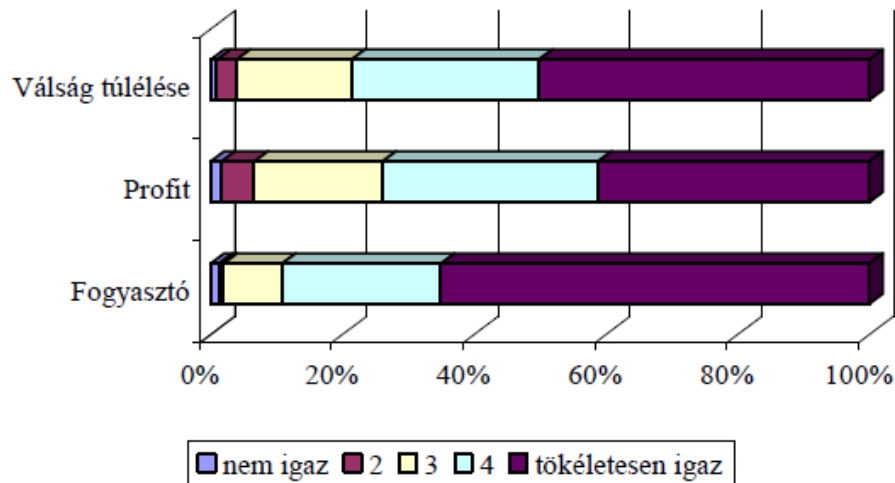
8. diagram: CRM alkalmazás elterjedése egyes EU tagállamok körében

forrás: (GKI Versenyképességi évkönyv 2009)

A 2011-es infokommunikációs jelentésben azt olvashatjuk, hogy a nagyvállalatok és a kis- és középvállalkozások között óriási szakadék tátong több területen is, így a beruházások körében is. Mind a mai napig elsősorban az infrastrukturális elemekre koncentrálnak a beszerzésekben a KKV-k, úgymint PC-k, hardvereszközök, hálózatfejlesztések, stb. A nagyvállalatok körében látható az üzleti célokat támogató beruházások megjelenése. Ez alól talán az internetes jelenlétet biztosító megoldások jelentenek kivételt, de sajnos abból is igen kevés van a KKV szektorban. (www.bellresearch.hu)

Az Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) 2011 harmadik negyedévében elvégzett nemzetközi kutatásának eredménye azt mutatta, hogy a 661 európai kis- és középvállalkozásokról elmondható, hogy nem használják ki a digitális világ előnyeit annak ellenére, hogy tisztán látják a költségcsökkentő előnyeit a technológiai alkalmazásoknak. (MTI.hu)

A Chikán és munkatársai által végzett 2009-es kutatás – mely szintén a 10 fő feletti foglalkoztatott létszámmal rendelkező vállalkozásokat vizsgálta, de csak a kis- és középvállalkozások között – rámutat, hogy a jelenlegi gazdasági környezeti feltételek szükségszerűen kiváltják, hogy a vállalati stratégiák defenzív irányba tolódtak el. Erőteljes különbség látszik az alkalmazott stratégiák között 2005 és 2009 között. 2005-2006-ban a növekedési stratégia volt a legjellemzőbb, 2007-2008-ban ezt felváltotta a stabilitásra törekvés, 2009-ben pedig a védekező stratégia vált uralkodóvá. A túlélésre való berendezkedés mint cél utolérte a profitszerzés és az ügyféligény-kielégítésének célját fontosságban. A megkérdezetteknek a célokat egy 1-5 közötti skálán kellett értékelniük, ahol az 5 a tökéletesen igazat jelentette. A válság utáni időszakban nehéz lesz az üzleti világ újraindítása, „felpörgetése” ebből a helyzetből. (9. diagram)



9. diagram: A vállalatok alapvető céljai

forrás: (CHIKÁN-CZAKÓ-ZOLTAYNÉ (szerk.) 2010 p.: 25)

A kutatás beszámol arról is, hogy érthető módon a válság hatása legnagyobb mértékben a pénzügyi területeken jelenik meg. A vállalatvezetők különösen nehéznek ítélték a hitelhez jutás lehetőségét és a fizetési fegyelem romlásáról számoltak be.

2012-ben Európában átlagosan a cégek 38%-a fizetett határidőre, Magyarországon ez az arány 41% a Dun & Bradstreet Hungária Kft. elemzése szerint. Igaz, hogy a vállalkozások általában a fizetési határidő napján utalják el számláik ellenértékét, így egynapos késéssel már a hazai cégek 53%-a teljesíti fizetési kötelezettségeit. Érdekes jelenség, hogy a fizetés tekintetében a mikrovállalkozások bizonyultak a legmegbízhatóbbnak, 46%-uk fizet pontosan, viszont ha nem fizetnek, akkor leginkább 90 napon túli a késésük. Bár a jelentés kiemeli, hogy ennek oka lehet az is, hogy ők gyakran csak a fizetés teljesítése után kapják meg az árut, illetve, hogy ők válnak legkönnyebben fizetésekképtelenné. A közepes vállalatok 30%, míg a kisvállalkozások 38%-a fizet határidőre.

(http://www.marketinginfo.hu/hirek/article.php?id=24125&referer_id=newsletter)

A válság hatására a vállalatvezetők a stratégia alkotás terén kevésbé tartják fontosnak a formalizált elemzéseket. Sokkal inkább jellemző az új módszertanok megjelenése, az elemzési technikák változatos alkalmazása. Míg a 2005-ben elvégzett kutatás a növekedésre való koncentrációt mutatta legerősebb tényezőnek, addig mára a védekezés a legmeghatározóbb. Növekedésre a vállalatvezetők alig néhány százaléka gondol.

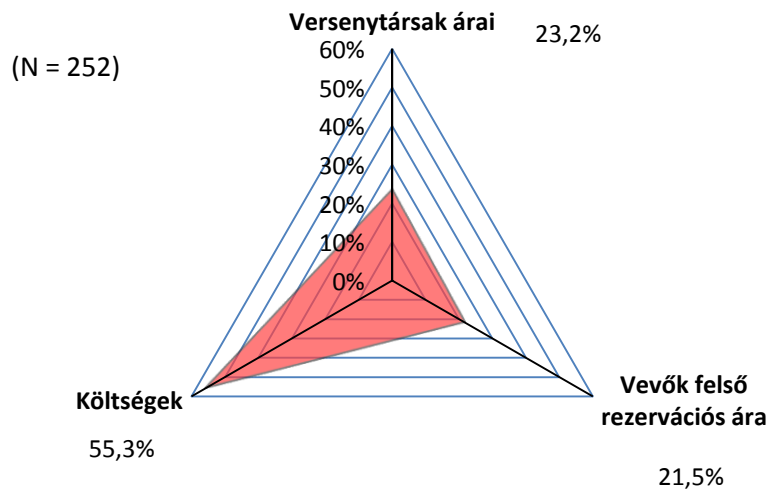
A válsághelyzetből való kitörés egyik legnagyobb jelentőséggel bíró lehetősége az új piacok keresése lett, főként a régi KGST országok és a visegrádi országok felé. A legkevésbé a termékminőség csökkentését érzik megfelelő lehetőségnek, ami magyarázható az erőteljes piaci verseny nyomásával is. A kereslet növelése és a költségcsökkentés szintén magas értéket kapott a kutatásban szereplő vezetőkől. E két területet egy CRM rendszer bevezetése megfelelően tudná támogatni.

Bár az ötfokú skálán viszonylag magas értéket kapott a termék-innováció, mint lehetséges kitörési pont, az innováció általában sajnos csökkenő tendenciát mutat. Az új termékeket, technológiákat bevezető cégek aránya csökkent, csakúgy, mint a külföldön szabadalmat bejegyző cégek száma. A cégek árbevételének kicsivel több, mint 70%-a változatlan termékekből származott. A fennmaradó 30% közel fele csak a vállalat számára volt új termék. A másik fele nagyjából egyenlő arányban oszlott meg a hazai illetve a világviszonylatban is új termékek között. Új eljárást vagy technológiát a cégek 31%-a vezetett be, ami a korábbi felmérésekhez képest 7%-os romlást mutat.

Az innováció hátráltató tényezői között első helyen szerepel az adóztatás, a törvényi szabályozottságok és a külső források hiánya. Sikertényezőként jelenik meg a vállalati vezetés támogatása, az informatikai alkalmazások és a magasan képzett munkaerő.

A versenyelőny lehetőségei között a termelés és szolgáltatásnyújtásban is kiemelkedő szerepet kapott az ár, ami az európai felmérésekkel összevetve más országokban nem kapott ilyen előkelő helyet. Szinte minden más vizsgált terület, így az ügyfélszolgálat területének értéke is csökkent a vállalatvezetők megítélése szerint. A legalacsonyabb értéket az innovatív termékek megjelenítése kapta.

A megkérdezett vállalatok árakat elsősorban a költségeik alapján alakítják ki. Kevésbé tartják fontosnak, hogy figyelembe vegyék árképzésüknél a versenytársak hasonló termékeinek árait. Szintén kevés figyelmet fordítanak arra, hogy vevőik milyen árat lennének hajlandóak kifizetni az általuk gyártott vagy forgalmazott termékért. (10. diagram)



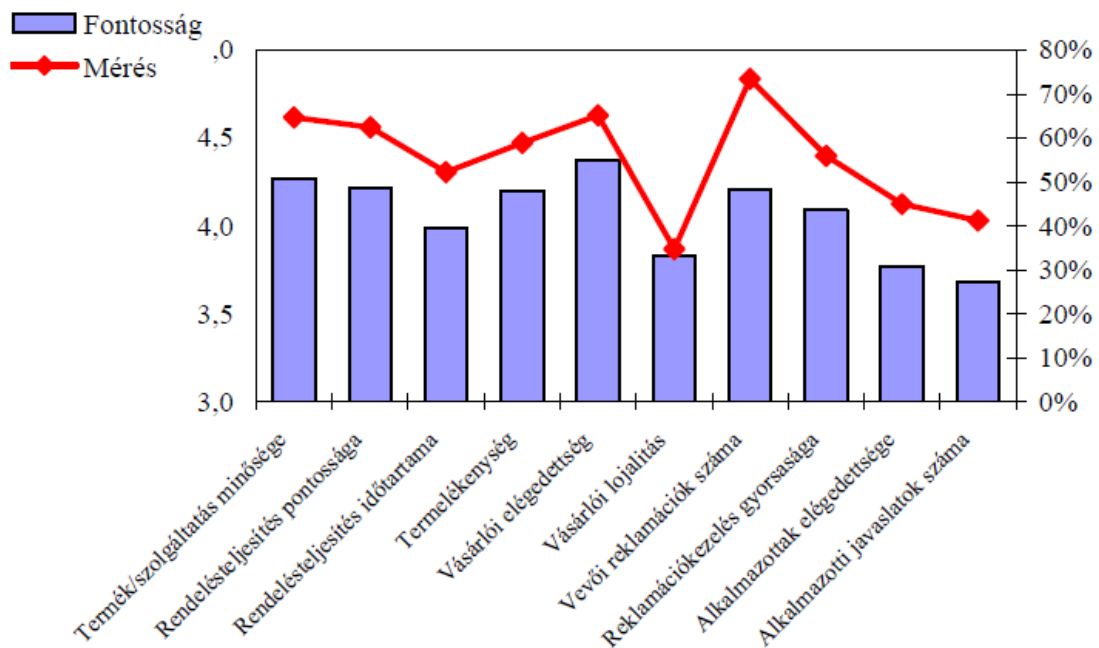
10. diagram: A vállalati árképzést befolyásoló tényezők

forrás: (CHIKÁN-CZAKÓ-ZOLTAYNÉ (szerk.) 2010 p.: 58)

Bár a versenyelőny forrásainak jelentőségében csökkent az ügyfélszolgálatok szerepe, a vállalatok teljesítményük mérésekor nagy jelentőséget tulajdonítanak a vevői reklamációknak. Pedig Arany is figyelmeztet (ARANY 2005), hogy a reklamáció nem egy objektív értékítélet vagy ellenséges cselekedet. Annak nem megfelelő kezelése súlyos károkat okozhat a cég számára. Ráadásul a cégek a reklamációk értelmezésénél, számításánál különböző védekező stratégiákat vezethetnek be, amellyel saját mutatóikat és ezzel vevőiket is becsapják. Pedig a reklamációk hasznos visszajelzések a vállalat számára a termékeiről, munkatársairól vagy alkalmazott folyamatairól. Ennek tudatában érdemes kezelni is.

Legkevésbé tartották fontosnak és legkevesebben is mérték az ügyféllojalitást. Ugyanígy nem tartják fontosnak és nem is mérik a reklamációkezelés gyorsaságát². (11. diagram)

² Az ábrán a mérés értéke vállalatok %-ában, fontosságértéke pedig 1-5 skálán került ábrázolásra.



(baloldali: átlagértékek, 1– nem fontos, 5– kiemelkedően fontos;
jobb oldal: a teljesítménymérők aránya)

11. diagram: Teljesítménydimenziók mérése és fontossága

forrás: (CHIKÁN-CZAKÓ-ZOLTAYNÉ (szerk.) 2010 p.: 42)

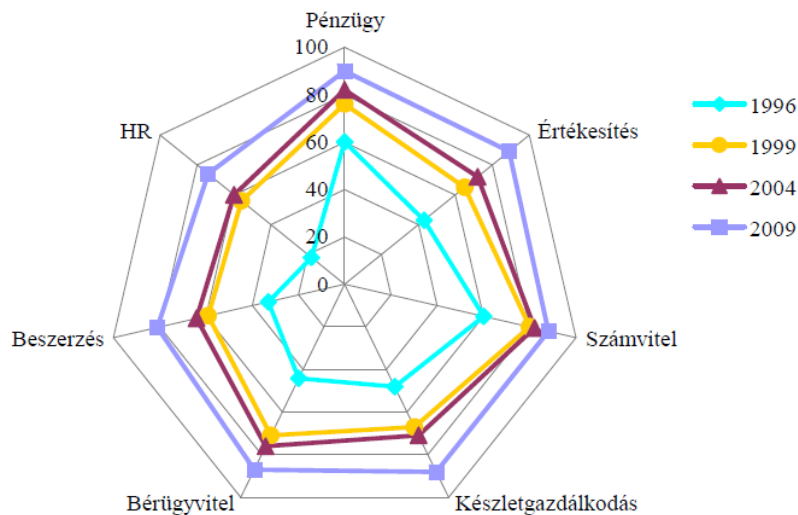
Nagy eltérést mutathat azonban az alapján a vevő fontossága, hogy a cég fogyasztói piacon vagy szervezeti piacon értékesít. A K&H 2010 második felében elvégzett kutatásából az derült ki, hogy a mikro-, kis- és középvállalkozások gazdasági helyzetét leginkább a vevői kapcsolatok befolyásolják megelőzve a vállalkozás pénzügyi helyzetét, a közterheket, valamint a kormányzati gazdaságpolitika hatását. A KKV-k esetében különösen nagy jelentőséggel bír a pénzügyileg stabil partnerek kiválasztása. A vállalat jövője szempontjából az ötfokú skálán 4,49-es átlagot ért el a vevők kategória.

(<http://www.marketinginfo.hu/tanulmanyok/essay.php?id=2621>)

Jól látható, hogy a B2B piacon tevékenykedő cégek olyan nagymértékben függenek vevőik fizetőképességétől, hogy gazdasági helyzetüket elsősorban azok befolyásolják. Különösen azért, mert a jelenlegi gazdasági helyzetben nincsenek megfelelő tartalékai a cégeknek, tehát őket is komoly nehézségek elé állítja egy-egy vevő/partner fizetési hátraléka. Azonban a B2C piacon tevékenykedők kevésbé érzik ezt a függőségi viszonyt, hiszen a vásárló a legritkább esetben kap meg árut vagy szolgáltatást, ha annak ellenértékét nem tudja az áru átvételekor biztosítani az eladó számára. Ebben a helyzetben a vevő fontossága más jellegű, stratégiai kezelése is más feladatokat vet fel.

Tervezés és teljesítményértékelés terén is vannak hiányosságok. A megkérdezettek állítása alapján 74%-uk készít vagy készített előzetes gazdaságossági elemzést a beruházásokra vonatkozóan. Az új termékek esetén a válaszadóknak már csak 54%-a kíváncsi bármilyen előzetes elemzésre. A fejlesztési projekteknél ennél is rosszabb a helyzet, ott a válaszadók közel 44%-a az, aki ilyen elemzést kér.

Ahhoz, hogy a vállalatvezetők megfelelő döntéseket tudjanak hozni az általuk is érzékelt nehéz piaci körülmények között szükséges az információs rendszerek alkalmazása és a különböző területek integrálása. (12 diagram)



12. diagram: A szakterületi rendszerek integráltsága a válaszadók százalékában

forrás: (CHIKÁN-CZAKÓ-ZOLTAYNÉ (szerk.) 2010 p.: 45)

A válaszadók több mint 80%-ánál valamilyen hálózaton vagy adathordozón összekapcsolódnak a különböző vállalati alkalmazások. A 2009-es adatok szerint az értékesítés 89%-ban támogatott, ami ellentmond a miniCRM.hu által lefolytatott kutatás eredményeinek miszerint a megkérdezetteknek 76%-a semmilyen formában nem méri az értékesítést, illetve annak eredményeiről csak közvetett módon tájékozódik. Azonban hangsúlyoztam annak említésekor, hogy a kutatás közel sem tekinthető reprezentatívnak és egy speciális kör megkérdezésével készült. (<http://marketinginfo.hu/hirek/article.php?id=18062>)

A Chikán és munkatársai által lefolytatott vizsgálat kimutatta, hogy a megkérdezett vállalatok 47,2%-a alkalmaz valamilyen ERP rendszert és általánosságban elmondható, hogy a hálózati alkalmazások területén is fejlődés mutatkozik, hiszen a megkérdezettek több mint felénél közvetlen hálózati összeköttetést alkalmaznak az adtaáramlások segítésére. (CHIKÁN-CZAKÓ-ZOLTAYNÉ (szerk.) 2010)

A 2010-ben végzett megkérdezés eredménye a beruházási kedvről pozitív változást hozott a 2009-es K&H felmérés alacsony beruházási kedvről szóló beszámolója után. A megkérdezettek 33%-a tervezett a jövő évben, azaz 2011-ben valamilyen informatikai beruházást. Ez természetesen iparáganként erős eltérést mutat, főleg a kereskedelmi és szolgáltató cégekre jellemző az IT beruházás tervezése. (<http://www.marketinginfo.hu/hirek/article.php?id=18392>) A bevezetési hajlandóságot valószínűsíthetően az is nagymértékben befolyásolja, hogy állami támogatás is igénybe vehető.

A K&H által, a KKV vezetők körében végzett reprezentatív felmérés alapján 2011 negyedik negyedévében nem volt látható jelentős növekedés a szektor beruházási hajlandóságát illetően. Akkor a kisvállalatok 66%-a tervezett valamilyen beruházást, ami 1 százalékpontos növekedés volt az előző negyedév adataihoz képest, ugyanakkor 23 százalékpontos elmaradás a mutató 2004-ben mért csúcserkéhez viszonyítva. A beruházási célok tekintetében legnagyobb arányban továbbra is informatikai fejlesztésekre készülnek a vállalkozások (34%), ezt követi a gépekbe (28%) és a gépjárművekbe (18%) történő beruházási szándék. A piacok kiszámíthatatlanságát jelzi azonban, hogy ez utóbbi érték a korábbi javuló tendenciát követően ismét esett. (marketinginfo.hu)

A GE Capital kutatása³ alapján kiderült, hogy az elavult berendezések miatt a magyar KKV átlagosan 2,8 millió Ft. bevételtől esett el 2011-ben. Így a vállalkozások vezetői az IT beruházások

³ A 2012 januárjában végzett vizsgálatban 7 európai ország vett részt: Egyesült Királyság, Lengyelország, Csehország, Olaszország, Németország, Franciaország és Magyarország. Az összesen megvizsgált 2-249 főt foglalkoztató 1750 cégből 250 volt magyarországi vállalkozás.

költségeinek növelését tervezték 2012-ben. Átlagosan 25%-os növekedés volt várható a kutatás szerint. Bár az összberuházás költségére vonatkozóan 4%-os csökkenést prognosztizáltak.

Az állandó árfolyam-ingadozás további problémákat okoz. Nem emelkedik a bankrendszer hitelállománya, ami a KKV-k hitelfelvételének lehetőségeinél is már megmutatkozott. A banki hitelezésben mind a keresleti mind a kínálati oldalon további leépülés várható. A vállalatok elhalasztják, késleltetik vagy leállítják beruházásaikat.

Az EU összevont GDP növekedésének üteme a 2011. évi 1,5%-kal szemben 2012-ben stagnált. A magyar gazdaság helyzetéről látványos a vélemények javulása.

2012 első negyedében a tartós fogyasztási cikkek piaca erőteljesen zsugorodott a GFK jelentése szerint. A barna és fehér áruk⁴, a fotó, az irodai termékek és az IT termékek forgalma összesen 13%-kal csökkentek. Ez 7%-os bevételecsökkenést okozott, ami azt is jelenti, hogy az átlagárak jelentős emelkedést mutatnak ugyanebben az időszakban. Legerőteljesebben az IT és az irodatechnika piacán volt érezhető a visszaesés.

A K&H 2012-es felmérése alapján stagnált a KKV-k létszámbővítése. A KKV vezetők körében végzett felmérésből az derült ki, hogy nem terveznek munkaerő felvételt, de elbocsátásokat sem. A válaszadók 70%-a nem gondol bővítésre létszám terén. Ez méretekenként változó arányt mutatott. A mikrocégek 14%-a tervez létszámbővítést, a kisvállalkozásoknál 22%, a középvállalatok esetében pedig több mint duplája, azaz 30% ez az arány.

(http://www.marketinginfo.hu/hirek/article.php?id=24112&referer_id=newsletter) 2012. május 25.

A GE Capital vizsgálata⁵ alapján elmondható, hogy a vállalkozásvezetők saját szektorával kapcsolatosan meglehetősen pesszimisták. A megkérdezettek közel 60%-a nyilatkozott így. Mindössze 23% tekint optimistán a jövőbe, a többiek semlegesek a kérdéssel kapcsolatosan. Így megállapítható, hogy a nettó jövőkép -36%-os értéket kapott. Ez a vizsgált 7 ország közül a legalacsonyabb érték, tehát a magyar vállalkozások vezetői a legpesszimistábbak. A legoptimistább várakozások Lengyelországra, Németországra és Csehországra voltak jellemzőek.

„A hazai kkv vezetők körében 2013 II. negyedében végzett K&H kkv bizalmi index kutatás adatai szerint túljutott a mélyponton a hazai vállalkozások beruházási szándéka. Az idei első negyedévben ismét növekedett a beruházásban gondolkodó kkv-k aránya, jelenleg 58% tervez fejlesztést. A beruházások tárgyát tekintve továbbra is az informatikai fejlesztések állnak az élen”. (https://www.kh.hu/publish/kh/hu/khcsoport/sajtokozlemeney/2013/2013__II__negyedev/mersekelte_n_noevekv__beruhazasi_kedv.html)

Az IDC Hungary piackutató cég 2005-ben végzett felmérése alapján a CRM szoftver magyarországi piaci értéke 16 millió dollár volt, amely csak a licencek díját és a szoftverutánkövetést tartalmazza. Tehát a bevezetéssel, implementálással, oktatással és egyéb szolgáltatásokkal nem számolt a kutatás. Ez is azt mutatja, hogy a cégek alapvető érdeke a sikeresség, hiszen jelentős pénzeszközt fordítanak a szoftverre. És mégis elmondható a Forrester által végzett felmérés alapján, melyben nagyvállalati informatikai vezetőket kérdeztek meg, hogy a megkérdezettek több mint fele nem érzi, hogy a CRM bevezetésével elérték a várt eredményt. Ugyanakkor megvizsgálták azt is, hogy milyen mértékű lehet az igény a CRM implementálására. Ebből kiderült, hogy kis- és középvállalatok 26%-a készült a rendszer bevezetésére. (IT-Business IV. évf. 2006/41 p.: 14-19)

⁴ barna áru: irodai, távközlési és szórakoztató elektronikai berendezések
fehér áru: nagyméretű háztartási eszközök (BOROS 2000)

⁵ A 2012 januárjában végzett vizsgálatban 7 európai ország vett részt: Egyesült Királyság, Lengyelország, Csehország, Olaszország, Németország, Franciaország és Magyarország. Az összesen megvizsgált 2-249 főt foglalkoztató 1750 cégből 250 volt magyarországi vállalkozás.

3 Anyag és módszer

Az anyag és módszer fejezetben szükségesnek tartom a kutatás szerkezeti felépítésének ismertetését, logikai menetét, valamint a legfontosabb módszertani elemek bemutatását, használatának indoklását. Mivel a CRM rendszerek bevezetésének és működtetésének problémáival csak kevés szakirodalom foglalkozik és azok is főleg a nagyvállalati szektorra koncentrálnak így primer feltáró kvalitatív felmérést végeztem.

A hazai CRM forgalmazók és felhasználók vizsgálata céljából két primer kvantitatív felmérés köré szerveztem kutatásomat, melyek a következők:

1. A CRM forgalmazók véleménye a CRM felhasználók bevezetési motivációiról és a működtetés jellemzőiről. – Online kérdőíves megkérdezés, melyet minden esetben személyes megkeresés előz meg.
2. A hazai KKV szereplők CRM bevezetési és működtetési szokásainak feltérképezése. – Online kérdőíves megkérdezés, mely a forgalmazón keresztül jut el a felhasználóhoz.

A továbbiakban a két primer felmérés körülményeit külön-külön ismertetem.

3.1 A kvalitatív kutatás – szakértő mélyinterjúk

3.1.1 A kutatás körülményei

B2B piac kutatása esetén a vállalati beszerzés bonyolultsága következtében a primer információk megszerzésének három módszere (megkérdezés, megfigyelés, kísérlet) közül a megkérdezés a leginkább alkalmazható és mindenekelőtt a személyes megkérdezés, mert a célsokaság kicsi és földrajzilag koncentrált, fontosak az egyedi információk és rövid idő alatt sok információ megszerzésére van szükség. A válaszadási hajlandóság kritikusan alacsony és az együttműködő válaszadó is problémás lehet, mert gyakran erős „csöklátással” bír saját szakterületén. A kis számosság sokszor egyedivé teheti a kutatás eredményeit, így azok általánosítása az adott iparágra teljesen felesleges és torz lenne. Ebben az esetben a különbségekre kell koncentrálnia a kutatónak és e különbségek magyarázatát kell keresni. (HOFFMANN-KOZÁK-VERES 2000)

A kutatási interjúnak három változatát különböztetjük meg az alapján, hogy mennyire kötött a szerkezeti felépítése. A strukturált interjú, amint azt a neve is mutatja, kötött szerkezeti felépítéssel rendelkezik, melynek eredményeképpen az interjú kérdései előre meghatározott sorrendben követik egymást, melytől az interjú készítője nem térhet el. A kérdések mindig ugyanazokkal a szavakkal hangzanak el, egyéni, utólagos magyarázatokra nincsen lehetőség. E típus célja magas standardizáltság biztosítása, alkalmazása során a begyűjtött adatok könnyen kvantifikálhatóak és összehasonlíthatóak. Azonban a kutató számára kevés önállóságot és választási lehetőséget biztosít és éppen az új rálátást lehetőségét korlátozza a kutatási területen.

A nem strukturált interjú ezzel szemben rendkívül informális technika. Sokkal inkább a társas helyzetre, az interjúalany és az interjúkészítő között kialakult kapcsolatra épít. A kutató továbbra is ellenőrzése alatt tartja az interjúalanyt, hogy az lehetőség szerint ne térjen el túlságosan a kívánt témától, azonban beszélgetésük kötetlen formájú, több lehetőséget tartalmaz az újszerű szempontok összegyűjtésére. Elemzése kizárólag kvalitatív jellegű.

A félig-strukturált interjúkészítés technikája ötvözi a strukturált és nem strukturált interjúkészítés előnyeit. (LEHOTA 2001)

Kvalitatív kutatásom elkészítéséhez a nem strukturált, szakértői mélyinterjút választottam. Ennek oka, hogy a szállítói oldal képviselői elképzelésem szerint a forgalmazott szoftvertől függően más és más típusú felhasználókkal kerültek kapcsolatba, tapasztalataik nagyon különbözőek lehetnek bizonyos területeken, és vélhetően módszereik, szokásaik is eltérnek egymástól. Ez a technika biztosította leginkább annak lehetőségét, hogy ezeket a különbségeket feltárjam, okait

megkeressem. Ennek érdekében interjúalanyaimat minden esetben a saját közegében kerestem fel olyan időpontban, amely a lehető legnyugodtabb feltételeket teremtette meg a beszélgetéshez.

3.1.2 A kutatási minta jellemzése

Interjúim során tizenöt szoftverszállító cég képviselőjét, vezető beosztású szakemberét kerestem és 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 koncentrálva fejleszti termékeit. Tizenkét interjúalanyom olyan fejlesztő cégeket képviselt, amelyek inkább a kis- és középvállalkozásokat részesítik előnyben, fejlesztéseik kisebb anyagi ráfordítással is bevezethetőek. A megkérdezett 15 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 két válaszadó cég felhő alapú rendszert forgalmaz, egy válaszadó cég csak dobozos egy pedig dobozos és fejleszthető terméket is kínál, míg a többi tizenegy válaszadó standard megoldásokkal van jelen a piacon. Két válaszadó cég iparág 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 azon munkavállalók száma, akik ténylegesen használják a rendszert. Itt a néhány tíztől a 2000 főig voltak válaszok, melyek megközelítő adatnak tekinthetőek, 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.

3.1.3 Az interjúkészítéshez tartozó fő célkitűzések

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!

Kvalitatív kutatásom során a szakértői interjúk alapján a lehetséges problémákat csoportokba rendezem aszerint, hogy a szoftvergyártó vagy a rendszert megrendelő cég problémáiról beszélünk. Tekintetbe veszem, hogy a bevezetési folyamat mely részében, milyen feladathoz kapcsolódóan merül fel az adott probléma, valamint, hogy a három, a tervezési folyamat által jól elkülöníthető szoftvertípus melyikének a bevezetése kapcsán fellépő feladatnál jelentkezhet.

Az interjúkészítés során fő célkitűzésem, a CRM informatikai rendszer bevezetéséhez kapcsolódó informatikai szállítói gyakorlat folyamatának és általános problémáinak vizsgálata a magyar KKV-ra vonatkozóan, valamint a szállítói cégek bevezetési gyakorlatának összehasonlítása, a sikeres és sikertelen bevezetési és működtetési esetek összehasonlítása, elemzése.

3.2 Kvantitatív kutatás

3.2.1 A kutatás körülményei

Az adatgyűjtés 2013. április 30-án kezdődött és 2013. október 18-án zártam le. Céлом egy hazai és egy nemzetközi téren is lefolytatott megkérdezés volt. Ennek érdekében több nemzetközi CRM szakmai közösséggel felvettem a kapcsolatot, mint a CRM Professionals, a CRM Experts, és a

CRM Specialist Network. Ezek a közösségek egyenként is több ezer tagot számlálnak a világ minden részéről. Azonban a válaszadási hajlandóság nem volt meg a szakemberekben, így a nemzetközi szintre vonatkozó törekvéseim sajnos kudarcot vallottak. Magyarországon 57 forgalmazót kerestem fel azzal a kéréssel, hogy szakértői kérdőívet töltsék ki illetve felhasználói kérdőívet juttassák el meglévő ügyfeleikhez. Ez alatt az idő alatt 31 szakértői és 104 felhasználói választ kaptam. Ez a szakértői megkeresések alapján a szakértők, forgalmazók körében 54%-os válaszadási arányt jelent.

A felhasználók⁶ megkeresése azért történt a szállítókon keresztül, mert jelenleg semmilyen adatbázis nem áll rendelkezésre, amelyből megtudható lenne, hogy mely KV szereplő vezetett be és használ CRM rendszert. A megkérdezés során arra is ügyelnem kellett, hogy a bevezetés lehetőleg ne legyen egy évnél régebbi, mert ellenkező esetben a válaszadó nem biztos, hogy emlékszik a folyamatra és az is előfordulhat, hogy az a szakember, aki a folyamatot végigkísérte már nem dolgozik a cégnél. Az adatbázis hiánya és ezen feltételnek a biztosítása a szállítón keresztüli kérdőív kiküldését tette indokolttá. A felhasználói kérdőívre válaszolók arányával kapcsolatosan csak becslést adhatok, mert pontos adatok nem állnak rendelkezésre arra vonatkozóan, hogy hány felhasználóhoz jutott el a kérdőív. A becslést a megkeresett szállítók ügyfélszáma alapján alakult ki, amely kb. 1300-1400 felhasználót jelent. Így a felhasználói válaszadások aránya kb. 7-8% között mozog. Ez nagyjából megfelel a vállalati kutatások válaszadási arányának.

3.2.2 A szakértői minta jellemzése

Kérdőívet 57 bevezetéssel, fejlesztéssel és támogatással foglalkozó CRM szállítónak küldtem el. A szakértők megkeresése során figyelemmel voltam arra, hogy lehetőség szerint különböző típusú CRM rendszerek bevezetőit kérdezzem meg. Interjúalanyaim közül mindössze három fő válaszolt a kérdőívre. Az összesen 31 szakértő közül voltak, akik telepített szoftver bevezetésével és voltak, akik felhő alapú rendszer szolgáltatás nyújtásával foglalkoztak. A kiszolgált vállalati méret is erősen eltért. A mikrovállalattól kezdődően egészen a közép vagy akár a nagyvállalatokig vállaltak bevezetéseket. Minden bevezető cég végzett folyamatos fejlesztéseket, de voltak olyan vállalkozások, ahol az egyéni speciális igényeket is lefejlesztették.

A 31 szakértő összesen 170 év tapasztalatával rendelkezik. Köztük a legrégebbi 13 éve dolgozik, mint szakértő és hatan 10 éve vannak a pályán. Átlagosan 5 és fél éve dolgoznak ezen a területen. 11 szakértő 3 vagy annál több különböző típusú rendszerbevezetésben vett már részt és 10 szakértő még csak egyetlen rendszer bevezetési folyamatában dolgozott.

3.2.3 A felhasználói minta jellemzése

Kutatásom felhasználói célcsoportjaként olyan kis- és középvállalkozásokat határoztam meg, akik CRM rendszert használnak. Mivel az alapsokaságról semmilyen információval nem rendelkezttem (erre vonatkozóan eddig semmilyen felmérés nem készült, adatbázis nem áll rendelkezésre), nem ismeretes, hogy a vállalkozások egyes kategóriáin belül milyen arányt képviselnek a CRM felhasználók. Ennek ellenére megvizsgáltam a jelenleg regisztrált vállalkozások arányait és a válaszadóim körében megjelenő arányokat az egyes kategóriákon belül, hogy látható legyen az eltérés. Vizsgálatomban arra voltam kíváncsi, hogy a mintában milyen arányban jelenik meg ez a két szegmens (mikro-, és kisvállalkozás) az összes regisztrált vállalkozásban megjelenő arányhoz képest. Valószínűsíthető ugyanis, hogy a mikro- és kisvállalkozások körében kisebb a CRM bevezetésre szánt költségkeret és a projektbe bevont személyek száma is kevesebb. Ennek következtében olyan sajátos problémák kerülhetnek felszínre, melyek a nagyobb méretű vállalatok életében már nem játszanak szerepet.

⁶ Felhasználó alatt azokat a cégeket érem, akik CRM rendszert vásároltak a szoftverszállítótól. Minden vállalattól csak egy kérdőívet kitöltését kértem.

4. táblázat: Vállalkozások megoszlása a KSH kategóriái szerint

A regisztrált vállalkozások száma létszám-kategóriák szerint					
	1–9 fő	10–19 fő	20–49 fő	50–249 fő	Összesen
	1 136 332	21 179	10 051	4 696	1 172 258
	96,94%	1,81%	0,86%	0,40%	100%
Kutatásomban résztvevő vállalatok száma létszám-kategória szerint					
	1–9 fő	10–19 fő	20–49 fő	50–249 fő	Összesen
	56	25	13	9	103 ⁷
	54%	24%	13%	9%	100%

forrás: KSH adat 2013. október 31. és saját kutatás

Az 4. táblázat adataiból jól látható, hogy a válaszadók vállalatainak kevéssel több, mint fele 10 főnél kevesebb foglalkoztatottal működik, háromnegyedük pedig 20 fő alatti létszámmal bír. Tehát a válaszadók nagytöbbsége a mikro és kisvállalkozói körből került ki. A válaszadók mindössze 9%-a tartozik a középvállalkozások körébe.

5. táblázat: Vállalkozások megoszlása az EU kategóriái szerint

A regisztrált KKV-k száma az EU által meghatározott létszám-kategóriák szerint				
Méret	Mikro	Kis	Közép	Összesen
Létszám (fő)	0-9	10-49	50-249	
	1 648 718	31 230	4 696	1 684 644
	97,87%	1,85%	0,28%	100%
Kutatásomban résztvevő vállalatok száma az EU által meghatározott létszám-kategóriák szerint				
Méret	Mikro	Kis	Közép	Összesen
Létszám (fő)	0-9	10-49	50-249	
	56	38	9	103
	54%	37%	9%	100%

forrás: saját szerkesztés

Az 4. és 5. táblázat jól mutatja, hogy sem a KSH. adatai alapján sem az EU által meghatározott kategóriák szerint nem mondható a minta reprezentatívnak.

Az éves forgalom alapján csak módosított adatokkal tudok hasonló összegzést készíteni, mert a kapott adatok másképp nem alkalmasak az elemzésre. A 104 válaszadóból 22 megtagadta a választ. A fennmaradó 82 válasz egyike meghaladja az EU által meghatározott bevételi maximumot a KKV kategórián belül (150 000 000 €).

A vélhetően hibás, irreálisan magas értéket kivettem, így 81 adattal dolgoztam a továbbiakban. Megvizsgáltam, hogy az EU és a törvény által meghatározott bevételi kategóriák szerint a válaszadók száma hogyan oszlik meg. A felhasználók 86%-a 1 millió euró alatti bevétellel rendelkezik és 9%-a mondta, hogy 10 millió euró feletti bevételt termelt a múlt évben.

A bevétel és a dolgozói létszám kategóriák nem fedik egymást teljes mértékben. A bevétel alapján a válaszadóknak már 86% számít mikrovállalkozásnak de továbbra is 9% középvállalkozás. Mivel azonban a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról szóló törvény előírja, hogy a KSH és az APEH adatszolgáltatásaiban továbbra is csak a létszám kategóriákat kell figyelembe venni a vállalatok méret szerinti besorolásakor a továbbiakban én is csak a létszám kategóriákat tekintem irányadónak és a kategóriákon belüli bevételi minimumokat és maximumokat ezen jellemző alapján mutatom be. (6. táblázat)

⁷ A 104 válaszadóból egy válaszadó nem nyilatkozott létszámadatáról.

6. táblázat: Árbevétel megoszlása

Méret	Létszám (fő)	Vizsgált vállalatok száma		Éves nettó árbevétel	
		db	%	min	max
Mikro	0-9	45	56	4 000 €	1 000 000 €
Kis	10-49	29	36	7600 €	4 000 000 €
Közép	50-249	7	9	250 000 €	25 000 000 €
összesen		81	100		

forrás: saját szerkesztés

Annak ellenére, hogy a létszám és árbevétel által létrejövő kategóriákon belül megjelenő vállalkozások száma nem fedi egymást teljes mértékben a létszám és az éves árbevétel adatai között összefüggés mutatható ki. Ez az összefüggés szignifikáns ($p=0,000$). A Cramer's V mutató egy asszociációs mérőszám. Értéke 0 és 1 közé eshet, ahol 0 azt mutatja, hogy egyáltalán nincs kapcsolat a két változó között. A valószínűségi arány 1 és a Cramer's V értéke 0,796, ami szintén azt bizonyítja, hogy a két változó közötti kapcsolat erősnek tekinthető.

A létszámadatok áttekintése után az ügyfélszámokat vizsgáltam meg a mintában. Erre vonatkozólag 2 kérdést tettem fel. Az egyik kérdésben arra voltam kíváncsi, hogy a dolgozók közül hányan foglalkoznak közvetlenül az ügyfelekkel. Mivel egy válaszadó nem válaszolt a kérdésre, így 103 válasz eredményeit dolgoztam fel. Megállapítható, hogy az átlagosan 21 fővel működő vállalati mintában átlagosan 8,6 fő foglalkozik az ügyfelekkel.

Azonban jól látható, hogy a dolgozói létszám 70 fő után jóval gyorsabban növekszik, mint az ügyfelekkel foglalkozó munkatársak száma. Ebből megállapítható, hogy az 50 fő alatti foglalkoztatottal rendelkező kategóriába tartozó vállalatok dolgozói jóval leterheltebbek, mint a nagyobb vállalatoknál illetve vélhetően a nagyobb vállalatoknál már letisztultabbak a feladatok és arányaiban kevesebb ügyfelekkel foglalkozó munkatárs is el tudja végezni a jóval több ügyféllel kapcsolatos feladatokat.

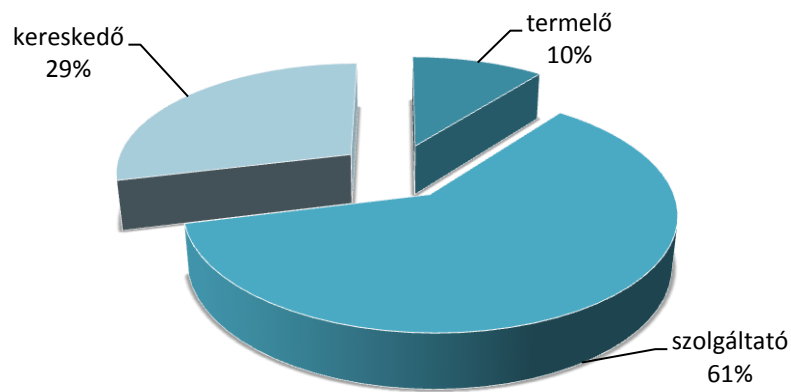
Másik kérdésem az összes ügyfél számára vonatkozott. A mintában szereplő vállalatok 39%-a 500 feletti ügyfélszámmal rendelkezik és mindössze 14%-a foglalkozik 50-nél kevesebb ügyféllel. A válaszadók közel fele (47%) 50 és 500 közötti ügyfélszámmal bír.

A dolgozói létszám KSH szerinti kategóriáit összevetve az ügyfélszámmal azt tapasztaltam, hogy a kisebb létszámhoz nem kapcsolódott kevesebb ügyfél. Várható lenne, hogy a magasabb ügyfélszám nagyobb dolgozói létszámot von maga után és vélhetően az ügyfélszám gyorsabban növekszik, mint a dolgozók létszáma. Azonban ezt az összefüggés vizsgálata nem igazolta ($p=0,301$).

A kis elemszám és a sok kategória miatt a várható táblában 65%-ban fordult elő 5-nél kisebb érték. Ezért a dolgozói létszám KSH kategóriáit kicseréltem az EU által meghatározott 3 kategóriára. Azonban a p értéke nőtt és a hibaszázalék alig 10 ponttal csökkent. Így kategória összevonásával próbálkoztam. Új felosztást készítettem, mely az előbbtől eltérően arányosabb, de nem egyenlő méretű dolgozói csoportokat eredményezett.

A p értéke javult, de nem szignifikáns ($p=0,117$), azonban a várhatóérték táblában még mindig 40%-ban 5-nél kisebb az elemszám. Ezért az ügyfelek számának eredeti 5 kategóriáját 3 kategóriába vontam össze.

Ennek eredményeként a hiba megszűnt, mert az egyes kategóriák megfelelő elemszámot tartalmaztak, azonban a chi2 próba eredménye romlott. Ezután a dolgozói létszámot kvartilisek alapján 3 egyenlő csoportra osztottam és az eredeti és képzett ügyfélszámmal összevetve is megvizsgáltam. Ennek eredményeképpen a számított táblázat hibái teljes mértékben eltűntek, és az összefüggés szignifikáns eredményt mutatott ($p=0,001$).



13. ábra Vállalati profil aránya a kutatási mintában

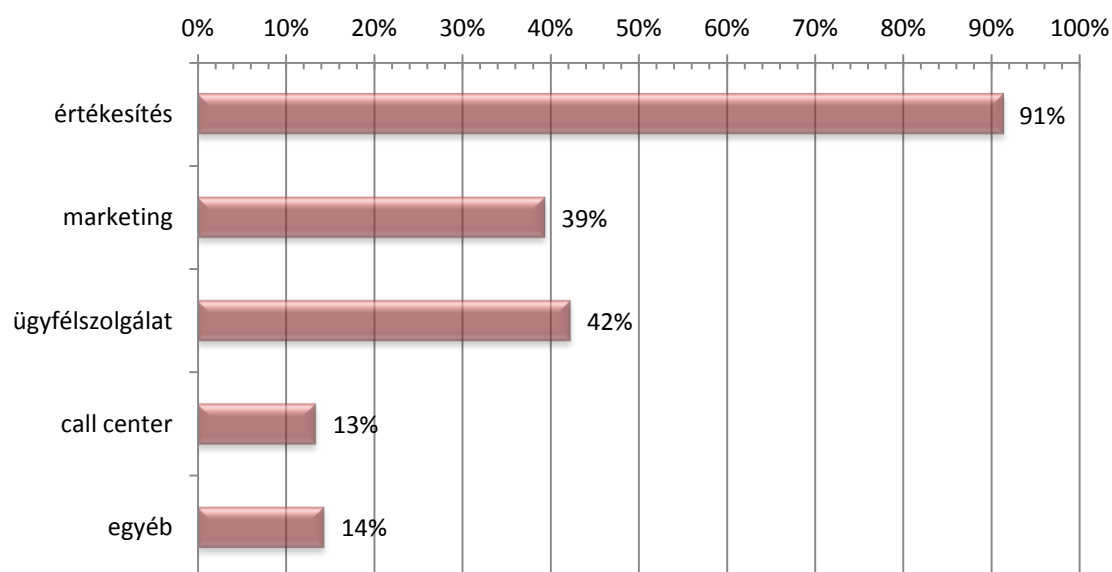
forrás: saját kutatás

A vállalati profil alapján szintén megvizsgáltam a válaszadókat és arányaikat összevettem a KSH 2013 szeptemberi adataival. A válaszadás ennél a kérdésnél nem váltott ki ellenállást, így a 104 megkérdezett mindegyike válaszolt. A felhasználók 37%-a termelő, 38%-a szolgáltató, míg 25%-a kereskedő cég volt. (13. ábra)

A KSH adataihoz képest a termelők alul, míg a szolgáltatók felülreprezentáltak a mintában. Ennek oka abból adódhat, hogy a CRM rendszert inkább a szolgáltató és a kereskedő cégek vezették be eddig, a termelő cégeknél egyelőre nem jellemző a megjelenése.

A szakértőkkel folytatott interjúk alapján feltehető, hogy a mintában megjelenő arány nagyjából megfelelhet a CRM felhasználók körében megjelenő vállalati profil arányának, azonban a cég erre vonatkozó nyilvántartást nem vezet, adatot nem tudtak szolgáltatni.

A CRM felhasználási területeinek megoszlásában jól látható, hogy a KKV szereplők jelentős hányada – 91%-a a CRM-et, mint értékesítést támogató szoftver használják. Az ügyfélszolgálat a második, míg a marketing a harmadik helyre szorult. (14. ábra) Ez a sorrend csak kis mértékben tér el a 2001-ben, a NetSurvey által végzett nagyvállalati kutatás eredményétől, ahol az első helyen szintén az értékesítést jelölték meg a válaszadók, azonban a marketing ugyanilyen százalékos értékkel a második helyre került. (BOKKER 2002)



14. ábra CRM felhasználási területei a KKV szektorban

forrás: saját kutatás

3.2.4 A kvantitatív kutatáshoz tartozó célkitűzések és fő hipotézisek

Kérdőíves kutatásom felépítésekor felhasználtam a szakértői mélyinterjúkon gyűjtött információkat. A megkérdezés célja az informatikai szállítók és megrendelők motivációs különbségének feltárása, melynek ismerete segíti az informatikai szállítót marketingstratégiájának kialakításában és a megrendelőt bevezetési igényeinek megfogalmazásában.

A szakértők és felhasználók bevezetésre és működtetésre vonatkozó véleményük alapján történő szegmensek kialakítása, jellemzése. Ezen attitűdök ismerete segíti a projekt támogatásában résztvevő szakemberek kiválasztását.

A projekt különböző szakaszaiban felmerülő problémák elhatárolása, a problémát kiváltó ok feltárása, melynek segítségével a megrendelői oldal elkerülheti a bevezetés kudarcát;

A CRM rendszer sikeres bevezetését és hatékony működtetését támogató szoftverválasztástól független elméleti modell és módszertan összeállítása;

A szakértői kérdőív kitöltésével arra kerestem a választ, hogy a CRM szállítói oldal (2. számú melléklet):

- mi alapján tartja indokoltnak a CRM bevezetését egy kisvállalkozás esetében, milyen döntő érveket lát a konkrét szoftverkiválasztás mellett és milyen motivációkat vél felfedezni megrendelői körében;
- rendelkezik-e saját bevezetési módszertannal és milyen sikerességi mutatót tud magáénak a CRM megoldások bevezetésének gyakorlatában;
- mennyire erősen tartja befolyásolónak a bevezetés és működtetés során az egyes általam felsorolt feltételeket.

A felhasználói kérdőív kitöltésével arra kerestem a választ, hogy a CRM megrendelői, felhasználói oldal (3. számú melléklet):

- mi alapján és hogyan dönt a konkrét szoftver mellett és milyen motivációi vannak a bevezetésnek;
- rendelkezik-e kiválasztási, bevezetési és működtetési stratégiával;
- vizsgálja-e, hogy bevezetés hatására bekövetkezett-e létszámcsökkenés vagy adminisztrációnövekedés
- mennyire erősen tartja befolyásolónak a bevezetés és működtetés során az egyes általam felsorolt feltételeket.

A kérdéseket az SPSS 16.0 statisztikai programcsomag felhasználásával került feldolgozásra.

Eddigi kutatásaim alapján megállapítható, hogy a CRM informatikai megoldás bevezetése rendkívül neuralgikus pont a bevezető vállalat életében. A problémák egyaránt megjelennek az előkészítés, kiválasztás valamint a bevezetés időszakában. Ennek okai az alábbi hipotézisekben fogalmazható meg:

A bevezetés problémáihoz kapcsolódó hipotézisek:

- H1 A módszertani alapelvek megismerése a szoftver kiválasztása után történik. Ezen ismereteket a felhasználók a fejlesztő cégtől kapják, így az erősen kötődik a fejlesztett megoldáshoz.
- H2 A megrendelő vállalatok nem rendelkeznek megfelelő informatikai tájékozottsággal a szoftverek kiválasztásához. Tájékozatlanok a CRM rendszerek kiválasztásával, bevezetésével, működtetésével kapcsolatban. Ennek hiányában pontatlanul, fogalmazzák meg igényeiket, nem állítanak fel objektív szempontrendszert a megfelelő szoftver kiválasztásához.
- H3 A potenciális megbízók nem rendelkeznek ügyfélkezelési koncepcióval, annak kialakítását a szoftvertől vagy a szoftverszállítótól várják el.

- H4 Túlzott elvárásokat támasztanak a munkaerő szükséglet változásával kapcsolatban. A bevezetés következményeként létszámcsökkentés lehetőségére számítanak, nem tervezve az újabb feladatkörök megjelenésével, amelyet éppen a bevezetés indukál.

A működtetés problémáihoz kapcsolódó hipotézisek

- H5 A jelenlegi alkalmazási gyakorlat a szoftvergyártó tanácsaihoz kötött.
- H6 Nem megfelelően mérik fel a szoftver használatához kötődően megjelenő kötelező adminisztrációs feladatok növekedését, mellyel az adatszolgáltatást biztosíthatják az egyes munkaterületek számára. Ez a működtetés kudarcához vezethet.
- H7 Nem számolnak a szoftver bevezetése után megjelenő állandó díjakkal és egyéb költségekkel. A jelenlegi bevezetéseknel nem látják a vállalatok vezetői, hogy a későbbiekben ez milyen folyamatos anyagi ráfordítást igényel.

4 Eredmények

4.1 Az interjúk feldolgozása

A szakirodalom alapján gyűjtöttem össze a rendszerbevezetések kritikus pontjait, az általánosan előforduló buktatókat. Ez alapján alakítottam ki az interjú kérdésköreit.

Az interjú alatt érintett kérdésköröket az alábbiakban határoztam meg:

- 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? (*kudarcs: 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.)

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. Iparág specifikus 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 15 válaszadóból négyen is megemlézték, hogy az érdeklődők többnyire nem kifejezetten CRM rendszert keresnek, hanem inkább valamilyen ügyviteli rendszert. Ezek a szakértők jelenleg éretlennek és felkészületlennek tartják a hazai vállalkozói piacot a CRM rendszerek bevezetésére. A nyugat európai piacot sokkal fejlettebbnek és ügyfélkezelés szempontjából évekkel előrébb tartónak érzik. Különösen kiemelkedőnek az osztrák, német és angol vállalatokat említették.

Motivációs tényezőként több dolgot is megemlézték. 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. Financális 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 nyomon követés 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.

Az informatikai szállítók tapasztalata alapján elmondható, hogy gyakori a bevezetett, de nem használt rendszer, melynek okai a rossz beszerzési modell alkalmazásában is kereshető. Többnyire a beszerzési központ nem optimális mérete, nem megfelelő szakmai kvalitásokkal rendelkező tagjai okozzák a problémát. A szállító kiválasztása egy objektív szempontrendszer nélkül nagyon kockázatos vállalkozás. Az informatikai cégek szerződéstervezete mindig gondol a beszerzési

oldalon elkövethető hibákra, hiszen tapasztalataik segítik ezek megfogalmazásában. A beszerzői oldal viszont gyakran nem gondolja végig saját lehetőségeit és nem méri fel korlátait. Így olyan vállalatoknak is megpróbál papíron eleget tenni, amely később lehetetlen feladatnak bizonyul. Fontos, hogy a teljes folyamatot dokumentálja mindkét fél, hogy az követhető legyen és később az értékelésnél segítséget nyújtson. Összességében elmondható, hogy 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 jó választás feltétele a megfelelő szakmai felkészültség lenne vagy ilyen jellegű segítség igénybevétele.

4.1.1 Kvalitatív kutatási eredmények – az elméleti modell kialakítása

A szekunder adatok feldolgozása és a szakértői interjúk elkészítése valamint három cég belső, bevezetéssel kapcsolatos módszertani anyagának áttekintése után a bevezetés folyamatát két nagy részre lehetett szétválasztani a résztvevő felek szempontjából. Így beszélhetünk a *bevezető cég* (1-4 pontok) és a *szállító cég* (A-C pontok) feladatairól. A bevezetési folyamat feladatait ezen felül egyértelműen meghatározza, hogy az a bevezetés három, jól elkülöníthető kronológiájában hol helyezkedik el. Eszerint megkülönböztethetünk bevezetés előtti, bevezetés alatti és bevezetés utáni feladatokat. A bevezetés előtti időszakban azonban a feladatok további két nagy területre oszthatók szét aszerint, hogy a rendszerkiválasztás előtt vagy a rendszerkiválasztás után áll-e a bevezető cég. E kategóriák mentén alakítottam ki módszertani modelletem.

Első lépésként meghatároztam azokat a fázisokat, melyek a bevezetői oldal és a szállítói oldal feladatait meghatározzák. A kronológiai sorrend alapján a **bevezetői oldal** fázisait 4 főcsoportra osztottam.

1. **Kiválasztás előtti szakasz.** Ebbe a csoportba azok a fázisok kerültek, melyek a szállító kiválasztását előzik meg. Ebben a főcsoportban értelemszerűen csak a bevezetői oldalnak jelennek meg feladatai. Az egyes fázisokat 1.1.-1.17. számozással jelöltem.
2. **A kiválasztás utáni szakasz.** A második főcsoportba azok a fázisok kerültek, melyek a szállító kiválasztása utáni feladatokat tartalmazzák, de a konkrét bevezetési folyamatok még nem indultak el. Ebben a szakaszban mind a bevezetői oldalnak, mind a szállítói oldalnak vannak feladatai. A bevezetői oldal fázisait 2.1.-2.7. sorszámozással jelöltem.
3. **A bevezetés alatti szakasz.** A harmadik nagy csoport a bevezetés tényleges szakaszának feladatait tartalmazza. Ez a szoftver tényleges működésbe hozatalát jelenti. A bevezetői oldal feladatait 3.1.-3.4. fázisokkal írtam le.
4. **A bevezetés utáni szakasz.** Az utolsó nagy feladatcsoport a bevezetés utáni szakasz, melyben a működtetésre vonatkozó feladatok és azok fázisai találhatók. A bevezetői oldalnak ezen részeit 4.1.-4.3. pontokban határoztam meg

Ugyanezen időrendi sorrend alapján a **szállítói oldal** fázisait 3 főcsoportba soroltam.

- A. **A kiválasztás utáni szakasz.** Ebben a szakaszban a szállító a feltérképezés időszakában van, még konkrét megoldásokkal, fejlesztésekkel nem foglalkozik. A szállítói oldal ezen főcsoportba tartozó feladatait A.1.-A.11. számozással alakítottam
- B. **A bevezetés alatti szakasz.** Ebben a szakaszban a szoftver megrendelői igényeknek megfelelően való kialakítása és életre keltése a szállítói oldal feladata. Az ebben az időszakban megjelenő feladatait a B.1.-B.12. fázisokkal jellemeztem
- C. **A bevezetés utáni szakasz.** A szoftver működtetése a folyamat leghosszabb időtartamú szakasza. Ekkor a szállító a fejlesztéseken túl különböző típusú támogatásokkal segíti a felhasználókat. A szállítói oldal egyes fázisait a C.1.-C.5. számozással különböztettem meg. (4. melléklet)

A fázismodellben a bevezetői oldal feladatait a bordó különböző árnyalataival jelöltem azokban a szakaszokban, melyekben a szállítói oldálnak is feladatai vannak. Az kiválasztás előtti szakaszt ettől teljesen eltérően kék színnel jelöltem.

A szállítói oldal egyes szakaszaiban megjelenő fázisokat a zöld különböző árnyalataival jelöltem. Ezzel is az áttekinthetőséget kívántam segíteni.

Az egyes szakaszokon belüli fázisok színeiben is megjelenhet eltérés, ezeknek a jelentését a szakaszok részletes ismertetésekor kívánom megmagyarázni.

A bevezető cég feladatai

Feladatok a kiválasztás előtt

Ahhoz, hogy az informatikai projekt sikeres lehessen, minden lépését előre megtervezve kell megtennie a vállalatnak. A kiválasztás előtt érdemes megvizsgálni a céget az érettség állapotára vonatkozólag. Az informatikai fejlesztés igényének felmerülése nem feltétlenül bizonyítja a vállalat érettségét erre. Befolyásoló tényező lehet a szervezet nagysága, szervezeti felépítése, a szervezeti kultúra minősége, a szervezetben elhelyezkedő emberek szerepe, képessége, a cég által kiszolgált piac nagysága, a rendelkezésre álló vállalati erőforrások. A szervezet átvizsgálásának tartalmaznia kell a működés gazdaságosságának vizsgálatát, a vevői elégedettséget, az alkalmazott technológia hatékonyságát, eszközeit, szabványait, a hozzá tartozó szolgáltatás minőségét. Felül kell vizsgálni az üzleti funkciókat, ezen belül a pénzügy, a tervezés, beszerzés működését, az irányítás hatékonyságát, a projektmenedzsment működését és a mérőszámok meglétét, jelentését. A teljes átvilágítás után tud felelősségteljes döntést hozni a menedzsment arra vonatkozólag, hogy szükséges-e informatikai megoldás bevezetése vagy előtte szervezeti, stratégiai vagy egyéb átalakításra van szükség, esetleg a szervezet nem érte el azt az érettségi fokot, amely egy komplex rendszer kialakításával jár.

A fázisok közül kettőt halványabb színnel jelöltem. Ennek oka, hogy ezek nem jelennek meg kötelezően a megrendelő számára. A független tanácsadó cég igénybevétele nem feltétlenül szükséges a sikeres előkészítéshez, bár a szakértők szerint sokszor nagyon hiányzik a bevezető mellől a hozzáértő támogatás. (15. ábra)

A szállító kiválasztása a stratégiai lépések következtében lehet, hogy szükségtelenné válik. Amennyiben a vállalat szervezeti és informatikai érettségének eredménye azt mutatja, hogy egy új szoftver bevezetése felesleges terhet jelentene, annak használata nincs megfelelő háttérrel támogatva, úgy a CRM informatikai megoldás bevezetése felesleges lehet. Már önmagában óriási előnyt szerezhet a vállalat, ha a kiválasztás előtti szakaszban megfogalmazott stratégiai változtatásokat végrehajtja. Az ügyfélkezelés technikai támogatásának mikéntje ebben az esetben teljesen független annak hatékonyságától.

Ez a folyamat és a bevezetés teljes folyamata nagy elhivatottságot, sok időt és energiát igényel, amelyre gyakran nincsenek erőforrásban felkészülve a cégek. Ha belső erőforrással nem megoldható a folyamatos menedzselés, ellenőrzés, mindenképpen javasolt a külső tanácsadó alkalmazása, mert nincs drágább, mint egy sikertelen projekt egy cég számára.

1.1. vállalati érettség
1.2. anyagi lehetőségek feltérképezése
1.3. vezetői támogatás megszerzése
1.4. team felállítása
1.5. tanácsadó cég kiválasztása
1.6. szervezeti felépítés feltérképezése
1.7. napi folyamatok leírása
1.8. kommunikációs folyamatok leírása
1.9. belső folyamatok racionalizálása
1.10. CRM stratégia kidolgozása
1.11. marketing- és értékesítési programok
1.12. üzleti funkciók meghatározása
1.13. bevezetési szükségletek leírása
1.14. korrekt igénymegfogalmazás
1.15. kiválasztás kritériumrendszere
1.16. munkatársak tájékoztatása
1.17. kiválasztás

15. ábra: Megrendelői feladatok a kiválasztás előtt

forrás: saját szerkesztés

Ha a vizsgálat eredménye az informatikai bevezetést támogatja, akkor elkezdődhet a szállító keresése. Ehhez a legelső lépés egy szakmai team felállítása, amelynek tagjai a kiválasztás folyamatában is részt vesznek. A team segít összeállítani azt a kritériumrendszert, amely az objektív döntés meghozatalában segíteni fog. A csapatban helyet kell kapnia:

- olyan személy/személyeknek aki/akik a vállalat belső folyamatait kiválóan ismeri(k);
- olyan személynek, aki az informatikai megoldások területén tájékozott — ez akár külső személy is lehet, de akkor előzetesen egyeztetni kell vele a vállalati igényeket;
- és egy olyan személynek, aki döntéshozóként van jelen a tárgyalásokon, látja az anyagi lehetőségeket, és joga van „igen”-t mondani.

Többféle CRM rendszer is kapható a piacon. Ahhoz, hogy a cég a legmegfelelőbbet válassza, pontosan ismernie és modelleznie kell a saját belső folyamatait. Tisztában kell lennie azzal, hogy számára egy ügyfél-, és interakció nyilvántartó rendszer szükséges vagy egy folyamatalapú CRM rendszer elégítené ki igényeit. Meg kell vizsgálni, hogy a belső folyamatok mennyire speciálisak. A szükségletet lefedi-e egy „dobozos” megoldás, vagy fejlesztésre is szükség van.

Fel kell deríteni, melyek azok a folyamatok vagy részek, amelyek módosíthatóak, kiválthatóak, esetleg újraszervezhetőek. Egy szoftver bevezetése esetén mindig racionalizálni kell a meglévő belső folyamatokat, mert egyrészt nincs a piacon olyan megoldás, ami éppen az adott cégre készült, másrészt ez egy jó lehetőség arra is, hogy a vezetés újra gondolja, és esetleg javítson a működési struktúrán. Kompromisszumot kell tudni kötni a szoftver nyújtotta lehetőség és az igények közötti távolság közelítéséhez.

- Fontos kiválasztási szempont lehet, hogy milyen informatikai képzettség szükséges a használathoz, mennyi idő a szoftver használatának elsajátítása.
- Figyelembe kell venni, hogy a meglévő rendszer — esetleg ERP rendszer — együtt tud-e működni az új szoftverrel, képes-e az adatbázisát használni.
- A meglévő ügyféladatbázist természetesen nem akarja elveszíteni a cég, tehát az adatmigráció kérdése is nagyon fontos, bár nem szabad elfeledkezni arról a lehetőségről, hogy ez jó alkalom

lehet az adatbázis tisztítására is, hiszen a meglévő adatbázis tartalmazhat már szükségtelen, elavult adatokat, lehet redundáns, esetleg hibás adatok jelenhetnek meg benne.

- A mai világban szempont kell, hogy legyen az internetes kapcsolat lehetősége is. Ha nem is akarja a cég azonnal kialakítani ügyfelei számára a webes elérést, a lehetőség megléte a későbbiekben fontos lehet.
- A fejlesztési lehetőségeket, rugalmasságot, bővíthetőségeket, verziófrissítések követését, a rendszer technikai „könnyedségét” is figyelembe kell venni.
- Érdeklődni kell a szoftvergyártó- forgalmazó cég nyújtotta szolgáltatásokról, hibajavításról. Át kell gondolni, hogy a cég számára hosszú távon a zökkenőmentes működtetés érdekében melyik a jobb megoldás:
 - Saját informatikus kiképeztetése és finanszírozni az állandó rendelkezésre állást;
 - A szoftverforgalmazó álljon rendelkezésre, ezért átalánydíjas szerződést kötni.
 Ennek eldöntésében természetesen szempont lehet a hatékonyság, az idő, a szoftver „mérete”, és az, hogy mennyi egyedi fejlesztés került a vásárolt termékbe.
- Természetesen az anyagi lehetőség kérdése sem maradhat el, hiszen a piacon ebben a tekintetben is széles a skála, a néhány 10 ezertől a milliós nagyságrendig található megoldás.

Ha e szempontok hierarchiába rendezése után megvizsgálja a cég a kínált lehetőségeket és leteszi voksát valamely szoftver mellett, akkor újabb problémákkal kerül szembe.

Az informatikai cégek képviselőivel lefolytatott interjúk alapján elmondható, hogy általános probléma az ügyfélkezelési stratégia hiánya. Ennek megoldását a szoftvertől várják a megrendelők, pedig a szoftver csak egy meglévő koncepciót képes támogatni. A vállalatnak rendelkeznie kell egy belső és egy külső egységes képpel, mellyel az alkalmazottai is azonosulni képesek.

A kiválasztás, tehát a végső döntés előtt szerződhet a megrendelő olyan informatikai szállítóval, amelyik vállalja egy rendszerterv, egy informatikai specifikáció elkészítését bizonyos ellentételezés fejében. Ebben az esetben az informatikai szállító néhány interjú és az aktuális informatikai rendszer megvizsgálása után egy olyan informatikai rendszertervet készít, amely alapján más szállító is képes elkészíteni a szoftverfejlesztést. Ebben a szakaszban az specifikációt készítő cég célja a bizalom megszerzése, a szoftverfejlesztő cég bemutatása, szakmai hozzáértésének bemutatása és egy olyan ajánlattétel kidolgozása, amely megteremti számára a versenyelőnyt a piac többi szereplőjével szemben.

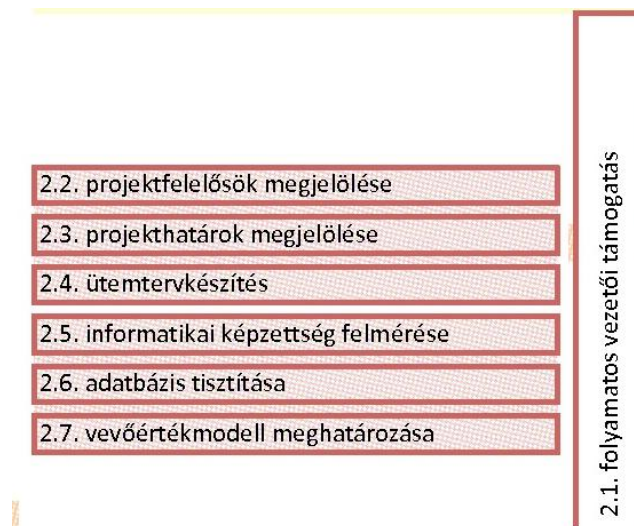
Ezt a szolgáltatást nem minden informatikai szállító vállalja megrendelés biztosítéka nélkül.

Feladatok a kiválasztás után

Ha a megrendelőnek sikerült a szállítói piac áttekintése és a saját igényei alapján kiválasztani a megfelelő szállítót, akkor egy hosszú távú projektfeladat menedzselése vár rá. (16. ábra)

A team tagjai meghatározzák a projekt egyes részeinek felelősét, elkészítik a projekttervet, amelyben meghatározzák az egyes egységek határait, időpontját. Jól kell megválasztani a bevezetés időpontját például a párhuzamos üzemeltetés-adatbáziskezelés működtetésére. Ügyelni kell arra, hogy a cég dolgozói számára ez komoly plusz terhet jelent, tehát nem nyúlhat túlságosan hosszúra a tesztüzem.

Pontosan meg kell határozni a projekt határait, mind anyagilag mind fejlesztés szempontjából. Ehhez az kell, hogy a szoftvergyártók felé korrekt módon megfogalmazott, valós, átgondolt igényeket közöljenek.



16. ábra: Megrendelői feladatok a kiválasztás után

forrás: saját szerkesztés

A projektnek legyen egy jól átgondolt, reális ütemezése, melyben a bevezetés minden lépése dátumra, időtartamra, tartalomra lebontva szerepel. Az időpontok kiválasztása nagyon fontos lehet a sikeresség szempontjából, hiszen nem mindegy, hogy a dolgozókat a cég működésének melyik ciklusába terheljük le.

Ebben a szakaszban kell megfogalmazni a felhasználói igényeket. Azonban túl sok igény beépítése, új és új fejlesztések kielégítése komoly veszélyeket rejt magában, ezért jól át kell gondolni az ilyen jellegű módosításokat. A verziófrissítéseknél ezekkel problémák adódhatnak, amelyek akár a működés időleges leállítását is eredményezhetik. Ezen felül konzerválhatják az egyébként hibás folyamatokat, amelyeket később az informatikai rendszer működése miatt már nem lehet megváltoztatni.

A megrendelő feladata egy tiszta, jó szerkezetű adatbázis kialakítása, melyet majd a szállító is használhat tesztelés céljára. Ezen felül természetesen az új alkalmazás már a tiszta adatbázissal kezd el majd működni. az adatbázis szerkezetére vonatkozó instrukciókat az informatikai szállító adja. Gyakran vállalja az adatbázis megfelelő formába konvertálását is.

Meg kell tudni határozni a vevőérték modellt, amely megmutathatja, hogy melyek azok a vevői tranzakciók, amelyek a legnagyobb hangsúlyt kell, hogy kapják. Ez később fontos szerepet játszhat a marketingtevékenység kialakításánál, a vevőszolgálati működésnél, az értékesítés támogatás szervezésénél.

Nagyon fontos, hogy a vezetőket minden szinten meggyőzzük a szoftver hasznosságáról, hatékonyságáról és szükségességéről. A rendszerbevezetések sikertelenségének okai között a dolgozók negatív hozzáállása az elsők között szerepel. Ennek okai között találjuk, hogy egy működő rendszer lehetővé teszi, hogy az egyes folyamatok nyomon követhetőek legyenek. Például a hibás döntések, lépések, a cég ügyfeleinek nem megfelelő kezelése vagy az „elfelejtett” feladatok. Pontos meghatározható a felelősség kérdése is. Számítható a munkával végzett idő, az elvégzett feladatok száma, ami az adott területen dolgozó munkatárs hatékonyságáról pontos képet ad.

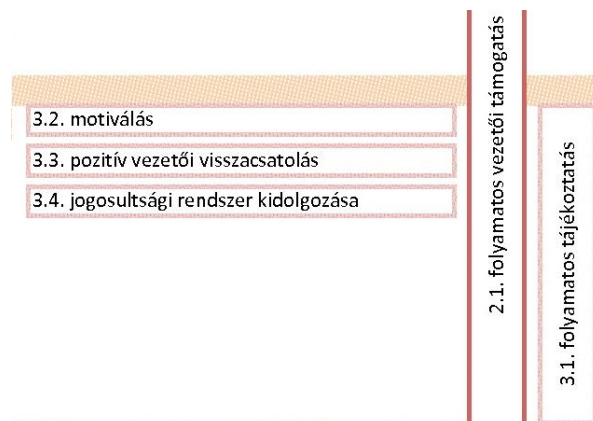
A szoftver bevezetése előtt a vállalat minden érintett dolgozóját tájékoztatni kell, indokolni kell a rendszer szükségességét és hangsúlyozni pozitív lehetőségeit. Formálisan a dolgozókat is be kell vonni a döntésbe, hogy a szoftvert és a hozzá kapcsolódó projektet ők is magukénak érezhessék. De nem szabad elfelejteni, hogy a rendszer elsősorban nem az alkalmazottakkal akar jót tenni. Erre az ügyfeleknek van szüksége, hogy a megfelelő kiszolgálásban részesüljenek, és a vezetőknek, hogy valós idejű információ álljon rendelkezésükre.

Fontos, hogy a vezetőség tisztában legyen a dolgozók személyi kompetenciáival. A szoftver bevezetésekor történő átszervezés lehetőséget ad arra, hogy újragondolják a ki-mire alkalmas kérdését.

A projektek sikertelenségének több gyakori oka is lehet. Ezek között szerepel a projekt terjedelmének változása, a költségek rossz tervezése, az elégtelen támogatás, a félreértés a felső vezetés részéről, a körülmények megváltozása és sok más egyéb. Ha a kiválasztás-bevezetés előtt már tisztában van a vezetőség ezekkel a buktatókkal, könnyebben elkerülhetik a hibákat és nagyobb az esély a sikeres projekt zárására.

Feladatok a bevezetés alatt

A bevezetés során a tájékoztatás mellett a dolgozók motiválása is nagyon fontos. Ez alatt nem csak az anyagi juttatásokat értem a rájuk nehezedő plusz feladatok kompenzálásáért, hanem annak a lehetőségét is meg kell mutatni, hogy a megváltozott szervezeti működés módot teremthet a hierarchiában való feljebbjutásra is. (17. ábra)



17. ábra: Megrendelői feladatok a bevezetés alatt

forrás: saját szerkesztés

Ügyelni kell arra, hogy a vezetők részéről legyen folyamatos pozitív visszacsatolás. Sajnos a vezetők hajlamosak a jó munkát „természetesnek” venni, a hibákat pedig azonnal szóvá tenni. Ennek tudatos irányítása komoly eredményeket érhet el a dolgozói motiváltság területén.

Az információk birtoklása egy cégen belül fontos pozíciók betöltését eredményezheti. Egy CRM rendszer bevezetése estén az információk már nehezen sajátíthatók ki, ahhoz bárki hozzáfér, akinek jogosultsága engedi. Éppen ezért nagyon fontos, hogy megfelelő jogosultsági szinteket, csoportjogosultságokat alakítson ki a megrendelő a munkatársak számára.

Tisztában kell lenni azzal, hogy egy szervezet sohasem akarja újraszervezni, megváltoztatni önmagát. Ezt mindig külső személyek irányításával lehet csak megtenni, és igyekezni kell a lehető legoptimálisabb megoldást találni a törvényszerűen jelentkező ellenállásra.

Ebben a szakaszban jelenik meg a tesztelés feladata is. Fontos tudni, hogy nem érdemes a tesztüzemben futó alkalmazás és a régi adatbázis adatait folyamatosan összehasonlítani, mert azok igen gyakran eltérnek egymástól, hiszen jó esetben a friss bevezetés például már nem tartalmazza a hibás adatokat. Ügyelni kell arra, hogy a tesztüzem olyan időszakban működjön, amikor a vállalat életében lehetőség szerint minden vagy a lehető legtöbb folyamat lezajlik. Ekkor lehet ugyanis a legpontosabban felmérni a szoftver esetleges hibáit. Fontos tudni, hogy minden olyan hiba, mely a tesztüzem alatt feltárássra kerül, az eredeti szerződésben meghatározott kereteken és áron belül kerül javításra. Ám, amit nem fedez fel a megrendelő, az később csak ellentételezés fejében kerül módosításra.

Feladatok a bevezetés után

A bevezetés után minden törzsadatnak kell, hogy legyen egy gazdája. Ha mindenki hozzáférhet, bővítheti azt, akkor előfordulhat, hogy egy rossz feltétellel elindított keresés eredménytelenségének

hatására duplikálja a dolgozó az adatot, hisz ha nem találta, azt hiheti, nincs benne az adatbázisban. Így ő ismételten rögzíti azt. (18. ábra)



18. ábra: Megrendelői feladatok bevezetés után

forrás: saját szerkesztés

Ahhoz, hogy érvényesülhessen a tiszta adatbázis használatával jelentkező haszon, az adatbázist folyamatosan ellenőrizni kell, rekordjait tisztán kell tartani. Ehhez biztosítani kell az adatminőségi rendszer működését.

Az informatikai rendszerek egyik nagy hátránya, hogy „folyamatosan etetni kell”. Így a munkatársakra napi szinten óriási teher hárulhat az adatrögzítés feladataival. Ahhoz azonban, hogy eredményeikről megfelelő kimutatásokat, jelentéseket kapjon a menedzsment, naprakész adatokra van szüksége a rendszernek. Ennek biztosítása érdekében érdemes kidolgozni egy motivációs rendszert, amelyet működtetve biztosíthatja a cég, hogy dolgozói felelősségteljesen töltik a rendszert.

Ügyelni kell arra, hogy a bevezetés után bizonyos időszakonként a szoftverfejlesztő frissítésekkel áll a megrendelő szolgálatára. Amennyiben ezeknek elfogadása nem kötelező, hanem csak lehetőség van rá, úgy ügyelni kell a szerződésben meghatározott feltételekre. Sok szoftverszállító 2-3 visszautasított frissítés követés után semmisnek tekinti az eredeti szerződést és eláll a további szoftvertámogatástól. Ebben az esetben a megrendelőnek újra ki kell fizetnie a teljes szoftverárát, amennyiben ismét hozzá akar férni a javításokhoz és igényt tart az informatikai támogatásra.

Végül, de nem utolsó sorban a vezetői támogatás továbbra is jelen kell, hogy legyen, biztosítva ennek a projektnek a hosszú távú hatékonyságát.

Az informatikai cég feladatai

Feladatok a bevezetés előtt

A szállító számára sikeres döntés megszületése után a szoftverfejlesztő cég elsődleges feladata az állandó kapcsolattartó szakember(ek) kijelölése, akik a projekt teljes időtartama alatt folyamatos kapcsolatot ápolnak a megrendelővel. Feladatuk, hogy feltérképezik és megértik a megrendelő folyamatait, pontosítják az eddigi igényeket. Fontos, hogy a felhasználók sajátjukká tegyék a rendszert, és azt biztonsággal vegyék birtokukba. Ehhez minden szakmai segítséget meg kell adni. Így a szoftvergyártó részéről is szükséges egy állandó kapcsolattartó személy kijelölése, aki az adott projektért felelős, és akit a szakmai kérdésekkel megkereshet a megrendelő.

Ebben a szakaszban sötétebb színnel jelöltem azokat a fázisokat, melyek megjelenése függ a bevezető oldal méretétől, a szoftver bonyolultságától és az anyagi terhek mértékétől. valamint ezekbe a fázisokba külső szereplők bevonására is sor kerülhet. Például pályázati cég felkérése vagy külső informatikai fejlesztő rendszertervének használata. A brainstorming és a döntési igény feltárása pedig indokoltta teheti olyan, a bevezetői oldalon dolgozó munkatársak bevonását, akiknek véleménye, ötlete hasznos lehet, de a kiválasztást segítő teamben nem kaptak helyet. (19. ábra)



19. ábra: Szállítói feladatok bevezetés előtt

forrás: saját szerkesztés

Pontosan fel kell mérnie a technikai és az emberi feltételeit a megrendelő cégnek. E két pont okán nagyfokú bizalomnak kell kialakulnia a két fél között, hiszen az informatikai cég alkalmazottai rengeteg belső információhoz jutnak a feltérképezés során.

Elvárható, hogy a szállító célirányos interjúkat folytasson megrendelővel. Előre döntse el az informatikai szakember, hogy egy-egy alkalommal milyen témakört járnak körbe és attól csak különösen indokolt esetben térjen el. A megrendelők hajlamosak a kivételekkel foglalkozni, de ezekkel már csak akkor szabad — lehet, ha a standard folyamatokat pontosan átbeszélték és rögzítették.

A teljes projektre jellemző kell, hogy legyen a kétirányú, nyílt kommunikáció. Csak így tudja az informatikai szállító teljes körűen feltérképezni az igényeket, a jelenlegi működést és annak háttértámogatását. A megrendelő pedig csak így tudja ismertetni cégének jelenlegi működését, jövőbeni terveit, céljait, igényeit. Fontos, hogy közös nyelvet beszéljen a szállító és a megrendelő, ezért az informatikai szakzsargon használata kifejezetten kerülendő. Nagy segítséget jelenthet a megrendelői oldalon alkalmazott hozzáértő személy részvétele a tárgyalásokon, legyen az belső ember vagy külsős tanácsadó.

Az IT igények felmérése és a szakmai igények feltárása után következik a megoldási alternatívák felvázolása. A két felelős szakmai csapat kompetenciája, hogy a lehetőségek közül a legmegfelelőbbet válasszák ki a megrendelő igényeit és a szoftver lehetőségeit figyelembe véve. Ezután elkészülhet az UML⁸ alapú rendszerterv.

Erre a rendszerterv készítésre gyakran önálló árajánlatot is készíthet a fejlesztő cég. Ekkor a rendszertervet a megrendelőnek érdemes más fejlesztőkkel is ellenőriztetni, javaslatokat kérni rá a kivitelezés megkezdése előtt.

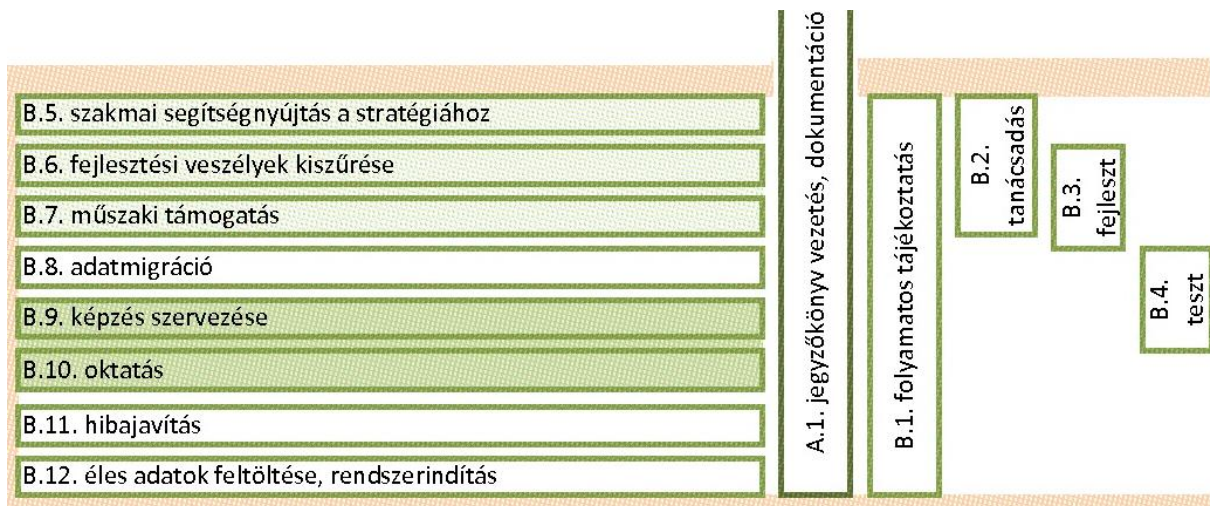
A teljes projekt ideje alatt folyamatos dokumentálásra van szükség. jegyzőkönyvet kell vezetni minden megbeszélésről, felmerült kérdésekről, megoldásokról, igényekről és ígéretekről. Az informatikai rendszerterv teljes dokumentációja is ehhez a jegyzőkönyvhöz kerül.

Feladatok a bevezetés alatt

A bevezetés alatt megjelenő feladatokat három részre osztottam, ezeket különböző színnel is megjelöltem. Világoszöld színnel jelöltem a technikai, informatikai fázisokat. Közép zöld színnel jelöltem a támogatáshoz kapcsolódó fázisokat. Ezek nem tartoznak szorosan a szállító feladatkörébe, de a magas színvonalú szolgáltatásnyújtás és a sikeres bevezetés érdekében javasolt

⁸ Az UML (Unified Modeling Language) szabványos, általános célú modellező nyelv, melynek segítségével szöveges és grafikus modelleket készíthetünk. Kiválóan alkalmas rendszertervek készítésére.

lépések. Sötétzöld színnel jelöltem a szoftverhasználathoz kapcsolódó oktatásszervezés és képzés fázisait. (20. ábra)



20. ábra: Szállítói feladatok bevezetés alatt

forrás: saját szerkesztés

Természetesen az informatikai cégnek nem feladata egy CRM stratégia kidolgozása, ha a megrendelő cég nem alakította még azt ki. De a szoftver bevezetése ilyen koncepció nélkül nagy felelőtlenséget jelentene, hiszen nem biztos, hogy a későbbiekben a folyamatait majd képes lesz a szoftver logikájához igazítani a megrendelő. Éppen ezért az informatikai cég szakemberei segítséget nyújthatnak egy olyan elképzelés kialakításában, amely alapja lehet egy CRM rendszer szoftveres bevezetésének. Az informatikai cég néhány képviselője úgy nyilatkozott, hogy ezt akkor is érdemes megtenniük, ha a nézetrendszer kialakítása után kiderül, hogy az ő általuk forgalmazott termék nem felel meg a cég igényeinek. Tapasztalataik szerint ezek az elégedett „majdnem megrendelők” később más szoftveres termék igényének felmerülésekor visszatérnek, és gyakran érzékelik a pozitív szájreklám hatását is.

Amennyiben a fejlesztő cég úgy látja, hogy további szakmai segítségre van szüksége a megrendelőnek, javasolhat olyan tanácsadót vagy tanácsadó céget, akivel már dolgozott, ismeri a szoftvert, tisztában van annak lehetőségeivel és korlátaival és lehetőség szerint a megrendelő szakmai vagy iparági jellemzőiben is jártas.

A rendszer bevezetése egy hosszadalmas, nagy erőforrás-igényű feladat különösen a megrendelő részéről. Erről a cégvezetést tájékoztatni kell, különben türelmetlen, csalódott és végül elégedetlen lesz. A projekt ütemtervét lehetőség szerint tartani kell bár ez az egyik legnehezebb feladat.

Az informatikai cég feladatai közé tartozik, hogy figyelmeztetnie kell a felhasználót azokra a rendszersajátosságokra, amelyekre ő maga nem kérdezett rá, de fontos lehet a későbbi zavartalan működés érdekében, hogy ez a közös munka lezárása után ne lehessen vita forrása. A „mi így értettük” egyik fél részéről sem érv egy projektben felmerülő vitás kérdés eldöntésekor.

Az egyedi fejlesztés elvállalásakor tájékoztatni kell a megrendelőt annak veszélyeiről, és lehetőleg alternatív javaslatokat kell tudni adni a megoldást illetően. A felmerülő fejlesztési igényeknél nem válasz az informatikai cég részéről az, hogy „megoldjuk”. Minden esetben meg kell vizsgálni, hogy valóban elviseli-e az általa forgalmazott rendszer az igényelt módosítást és annak milyen következményei lesznek a rendszer teljes működésére. Az etikus magatartás a mindenáron ügyfélszerzés helyett ezen a területen is kifizetődőbb üzletpolitika.

A megfelelő képzés szervezése is az informatikai cég feladata. A megrendelő cég dolgozói számára területenként, célirányosan összeállított tematikus oktatással könnyebben kivédhető, megelőzhető a váltás okozta ellenállás negatív hatása.

A tárgyalási szakasztól kezdve vezetett pontos jegyzőkönyvet ebben a szakaszban is vezetni kell és abban minden megállapodást rögzíteni szükséges. Erre hivatkozhat a fejlesztő cég a későbbiekben, amikor már a bevezetés során a megrendelőnek esetleg kifogása vagy új igénye támad.

Ahol működik már valamilyen informatikai rendszer, ott sok esetben szempont, hogy az új hasonlítson a régre, ne legyen túl nagy a változás. De ez gyakran csak a felületi megjelenést jelenti. Azzal nem számol a megrendelő, hogy egy CRM bevezetése esetén megnő a munkatársak közötti függőségi viszony. B nem tud dolgozni addig, míg A át nem adta neki a feladatot. Ilyenkor gyakran a rendszert okolják.

Ennek a szakasznak nagy feladata a kialakított rendszer tesztelése és a felmerülő hibák javítása. Ügyelni kell arra, hogy a tesztüzem megfelelő időtartamú legyen. A más okokból történő csúszását a projektnek nem szabad a tesztüzem idején megspórolni.

Feladatok a bevezetés után

Az informatikai megoldások bevezetése egy hosszú távú kapcsolat első lépésének tekinthető. Sokszor több tízéves kapcsolat kialakulását jelenti. Így a bevezetés után sem szűnik meg a szállító felelőssége és feladata a megrendelő felé.

Általában már az eredeti szerződés is tartalmaz az után követéssel, karbantartással, supporttal kapcsolatos kitételeket. Ennek kereteit, időbeosztását, árát, vállalt feladatait többnyire előre meghatározza a szállító.

Meghatározott időszakonként a fejlesztő frissítéseket, újításokat eszközöl a rendszeren, amely kötelező vagy opcionális jelleggel elérhető a megrendelői oldal számára. Ennek ellentételezéséről mindig szerződésben állapodnak meg. (21. ábra)

C.1. karbantartás
C.2. nyomonkövetés
C.3. rendszertámogatás
C.4. ügyféllátogatás*
C.5. ügyféltalálkozók szervezése*

21. ábra: Szállítói feladatok bevezetés után

forrás: saját szerkesztés

Végül igen hangsúlyos feladata az informatikai szállítónak a nyomon követés. A bevezetés elvégzése kapcsán kialakuló hosszú távú, bizalmi alapokra épülő együttműködésben a megrendelő, vevő elégedettsége nagymértékben hozzájárulhat a szoftver működésének zökkenőmentességéhez.

E három lépést sötétebb színnel jelöltem, míg az utolsó két fázist világosabbal. Ezek ugyanis nem feltétlenül szükségesek az ügyfél és szoftvertámogatáshoz. Azonban annak érdekében, hogy a megrendelő elégedett vevő legyen érdemes a szállítónak a további években 1-3 alkalommal meglátogatni az ügyfelet, eltölteni 1-2 órát a cégnél és felmérni az elégedettségi szintjüket, feltérképezni esetleges gondjaikat a szoftverrel kapcsolatban. Jó lehetőség ez arra is, hogy tovább épüljön a két cég kapcsolata, esetleges keresztértékesítésre is lehetőség adódhat. Érdemes évente találkozót szervezni a partnereknek, ahol üzleti kapcsolatok ápolására is lehetőség nyílik. Ezekben a találkozókban lehetőség van olyan általános problémák átbeszélésére a szállító irányításával, amelyek az elmúlt évben gyakran felmerültek problémaként a szoftverüzemeltetői oldalon. Esetleges tanácsadásra, oktatásra is lehetőség nyílik a legfrissebb verzió újdonságaival kapcsolatosan.

4.1.2 Folyamatmodell kialakítása

Az így kapott elsődleges modellben (5. számú melléklet) jól látható, hogy a kiválasztás utáni folyamatok között több is van, amelyik párhuzamosan fut más feladatokkal együtt, illetve, hogy a két fél – bevezető és szállító – együtt és egymás mellett is dolgoznak a különböző feladatok megoldásán. Éppen ezért indokoltnak látszott egy olyan folyamatmodell felépítése, amely az időrendet is figyelembe véve, de az eddigieknél nagyobb egységeket tartalmazó csoportokba foglalja az egyes fázisokat, feladatokat. Ugyanakkor figyelembe veszi a párhuzamosan és együttesen végzendő feladatokat, tartalmazza a folyamatban szereplő esetleges elágazásokat.

Ezeket a szempontokat figyelembe véve alakítottam ki a módszertani folyamatmodellt, melynek minden egyes lépésében jelöltem a benne szereplő fázisokat. Ehhez a fázismodell számozását használtam fel. (4. számú melléklet)

Ezen a folyamat alapú ábrán különböző színnel jelöltem meg azokat a tevékenységeket, amelyek a bevezető cég feladatai közé tartoznak – kék szín, amelyek a szállítói oldal feladatai közé tartoznak – bordó szín, és amely feladatok végrehajtásában különböző mértékben, de mindkét fél szerepel – zöld szín.

A folyamat a megrendelő igénymegfogalmazásával kezdődik, és azonnal elágazik. A külső szakértő bevonása ugyanis csak egy lehetőség a cég számára, mellyel sajnos nagyon ritkán élnek a megrendelői oldal képviselői. Az igénymegfogalmazódását követően – ami nem feltétlenül a szoftveres megoldás igénye, lehet ez csak annak felismerése is, hogy az ügyfélkapcsolati folyamatok átalakításra szorulnak – megkezdődhet a szervezet átvilágítása, fejlesztése, a folyamatok racionalizálása. Ha szükséges a szoftveres támogatás, akkor ezt követi a kiválasztás kritériumrendszerének kidolgozása, majd a szállítói bemutatkozások után a kiválasztás.

A szállító a kiválasztás lépésében kapcsolódik be a folyamatba. Ez egy kölcsönös, mindkét fél aktív részvételét igénylő folyamat. Ezt jelöli a mindkét irányba mutató nyíl. A kiválasztást követően a szállító és a megrendelő projektterv elkészítésén közösen dolgoznak, hiszen az ütemterv kialakítása mindkét fél részvételét igényli. A zöld színnel jelölt közös tevékenység olyan feladatokat tartalmaz, amely aktív részvételt feltételez és nem csak konzultáció vagy tanácsadás igénylés lépését tartalmazza.

A projektterv elkészítése után ismét elágazik a tevékenység, a közös egyeztetések után a bevezető és szállítói oldal is végzi a maga tevékenységét. Természetesen a fázismodellben is megjelenített konzultációk kapcsán vannak közös feladatok, de a folyamatmodellben ez nem jelenik meg. Ezek főleg kapcsolattartást támogató konzultációk, tájékoztatási és visszacsatolási feladatok.

A belső felkészülés befejeztével és a tesztelésre elkészült rendszer segítségével megkezdődik a felhasználói oktatás. Ekkor ismét mindkét fél aktív résztvevőjévé válik egy közös tevékenységnek. A megrendelői oldal biztosítja a jövőbeli felhasználó munkatársak megjelenését és a helyszínt. A szállítói oldal az oktató szakemberért, a telepített szoftverért felelős és amennyiben a megrendelő nem tud helyet biztosítani, úgy az oktató teremről is gondoskodhat. Ekkor egy úgynevezett béta verzió tanulnak a felhasználók. A szoftver még nem teljesen kész, de a legtöbb feladat már kezelhető.

Az oktatás után elindulhat a tesztüzem, mely szintén a közös feladatok közé tartozik. A tesztelés során a megrendelőnek ki kell használnia minden lehetőséget arra, hogy a szoftvert minél teljes körűbben használni próbálja. A szállítónak folyamatosan kapcsolatban kell lennie a megrendelőnek, hogy az esetleges működést megakadályozó hibákat elhárítsa. Ennek a feladatnak a végén a megrendelő egy hibalistát ad át a szállítónak, mely alapján a hibajavítás megtörténik.

A hibajavítás után megtörténik a teljes körű telepítés és a rendszerindítás.

A rendszerindítás után a megrendelőnek, felhasználónak ügyelnie kell a minőségi adatok biztosítására. Ezt esetekben adatgazdák kijelölésével érheti el. A szállító különböző formában segítheti a felhasználói oldalt a zökkenőmentes működésben. Az üzemeltetés során a két cég között

megmarad a folyamatos kapcsolattartás. Ezt jelzi az ügyféltámogatás és az üzemeltetés közötti kétirányú nyíl. Ebben a végső szakaszban a szoftverszállító maga is ügyfélmenedzsment folyamatokat lát el.

4.1.3 Szakértői kérdőív eredményeinek elemzése

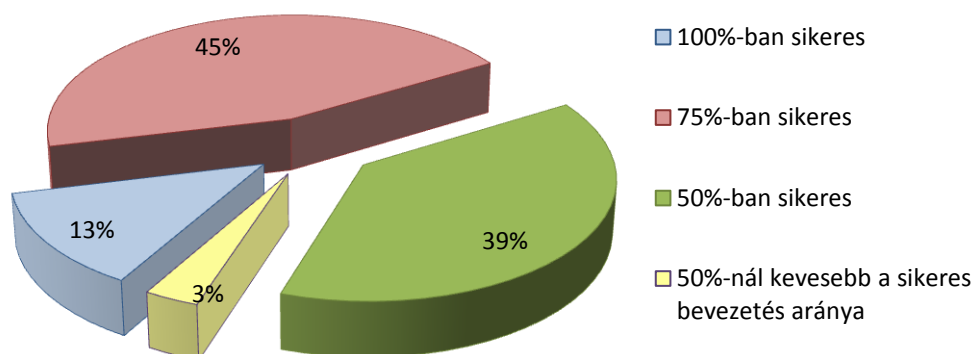
Kutatásom egyik célja az volt, hogy megvizsgáljam a szakértői oldal állásfoglalását a bevezetést kiváltó okokról és igények mibenlétéről, azok fontossági sorrendjéről, iparági sajátosságairól és a működtetés sikerességével kapcsolatos véleményükről.

A szakértők 81%-a gondolja úgy, hogy a CRM bevezetését a megnövekedett ügyfélszám indokolja leginkább. Nem tekintik fontosnak a dolgozói létszám változását. A forgalomnövekedést 13% tartja elsődleges indoknak és mindössze 6% érzi úgy, hogy a külső elvárás, az ügyféligény indokolja egy CRM bevezetését. A gazdasági válság hatására bekövetkező éles piaci versenyben pedig az ügyfélszolgálat minőségi javítása komoly versenyelőnyt jelenthet a bevezető cégnek. Ennek hangsúlyozása az értékesítéskor meggyőző érv lehetne a szoftver mellett.

A szakértők 60%-a érzékelt növekedést az érdeklődők számát illetően a gazdasági válság hatására. Közel 65% a bevezetése számának stagnálásáról vagy enyhe növekedéséről számolt be. Ez is azt mutatja, hogy a megrendelői oldalon lassan ugyan, de felméri az ügyfélszolgálat színvonalának emelésével együtt járó üzleti előnyöket és érdeklődést mutatnak informatikai támogatás igénybevételeire.

A szakértők 35%-a szerint nincs jellemző iparág, ahol a bevezetések száma magasabb arányban fordulna elő, de vannak jellemző területek, ahonnan nagyobb számban kerülnek ki a megrendelők, érdeklődők. A szakértők 65%-a szerint van jellemző iparág, de példaként vállalati szektort említettek inkább, mint a szolgáltatás, a kereskedelem vagy a B2B szektor. Iparágként az IT és a turizmus jelent meg. Szöveges válaszaikban gyakran fordult elő, hogy az ügyfélszolgálattal rendelkező cégek azok, akik gyakrabban jelennek meg CRM bevezetési igénnyel.

A szakértők egyharmada szerint az általuk képviselt iparág nem rendelkezik saját bevezetési módszertannal. Ez azt jelenti, hogy semmilyen formában nem tudja tudatosan, előre megtervezett módon támogatni a sikeres bevezetést. A fennmaradó, közel 70% rendelkezik ugyan bevezetési módszertannal, de az a „saját” módszertana, ami azt jelenti, hogy csak a kiválasztás utáni időszakra vonatkozóan, a kínált szoftverre érvényes metodikát tartalmazza. Az interjúk alapján feltételezhető, hogy azt is módszertannak tartják a szállítók, ha minden cégre külön megtervezik az egyes lépéseket, tehát nincsenek előre definiált standard lépések a projektben.



13. diagram: Bevezetési siker aránya

forrás. saját kutatás

A bevezetési sikeresség mutatójával kapcsolatosan több mint 40%-a a válaszadóknak azt vallotta, hogy a bevezetési projektek fele vagy annál több sikertelen. Mindössze 13% állította, hogy

tapasztalatai a teljes bevezetési sikerességet támasztja alá. Annak tükrében, hogy egy ilyen rendszer bevezetése akár több millió forintos költség terhét jelentheti a bevezetői oldal számára, a kudarcok aránya igen magas. (13. diagram)

Keresztábra elemzéssel vizsgáltam, hogy a módszertan megléte és a sikeresség között milyen összefüggés fedezhető fel. Mivel a minta elemszáma igen kicsi, így a 2x4 cellából álló tábla helyett 2x2-es keresztábrát hoztam létre úgy, hogy a sikerességi mutatókat összevontam. Az 50% vagy annál kisebb sikeresség és a 75% vagy annál nagyobb sikerességi kategóriákat meghatározva. Így elkerülhettem, hogy a keresztábra értékei megbízhatatlanok legyenek azáltal, hogy a várható táblában túlságosan kis értékek jelennek meg.

A bevezetési módszertannal nem rendelkezők 66%-a számolt be arról, hogy 50%-nál kevesebb sikeres bevezetéssel rendelkeznek, míg a bevezetési módszertannal rendelkezők esetében ez a szám mindössze 31%. Az 50%-nál alacsonyabb sikerességgel bírók több mint a fele nem rendelkezik saját bevezetési módszertannal sem. Habár a Khi-négyzet próba alapján nincsen összefüggés a vizsgált paraméterek között ($p=0,074$), a módszertan hiánya és a bevezetési kudarc megjelenésének a tendenciája megfigyelhető. A bizonyítás hiányát a statisztikai értelemben vett jelentős különbség hiányával vagy a minta kis elemszámával magyarázhatom.

Variancia-analízis vizsgálatom során egyértelműen igazolást nyert, hogy azok, akik bevezetési módszertan meglétéről számoltak be szignifikánsan magasabb számban gondolták úgy, hogy a motivációs tényezők között szerepel az ügyfélszám megnövekedése ($p=0,003$) és a belső folyamatok nyomon követésének igénye ($p=0,024$). Az F próba a szórásnégyzetek variancia összehasonlításával mutatja meg azt, hogy a magyarázott hányad elég nagy-e. A szórásnégyzet pedig nem más, mint a minta egyes elemeinek azok átlagától vett eltérései négyzetének összege és a szabadságfok hányadosa. Az F-statisztika nagyságától függ a szignifikancia értéke. Ez az érték mindkét esetben 0,05 alatt maradt, azaz a vizsgált paraméterek átlagai szignifikánsan különböznek egymástól. A keresztábra elemzése alapján elmondható, hogy mindkét vizsgálat eredményében a folytonossági korrekció, a valószínűségi arány is szignifikáns kapcsolatot mutatott. A kapcsolatok erőssége 0,47 és 0,55 értékkel jellemezhető, ami közepesen erős kapcsolatot jelent. A reziduálisokat vizsgálva megállapítható, hogy a módszertan megléte egyértelműen befolyásolja az igényekről, motivációs tényezőkről kialakított képet. Tehát elmondható, hogy mivel a bevezetési módszertan tudatos lépésekre kényszeríti mindkét felet és a belső folyamatok alaposabb feltárását igényli, így abban a szakértők inkább látják az igényfelmerülés okát.

A bevezetési módszertannal rendelkezők inkább gondolják, hogy a piacon az ár befolyásoló tényezőként szerepel a kiválasztási folyamat során (73%), mint a módszertannal nem rendelkezők. Ez abból adódhat, hogy a módszertannal rendelkező forgalmazók vélhetően inkább a standard megoldásokat értékesítik, míg a módszertan nélküli cégek inkább a dobozos vagy felhő alapú megoldásokkal képviselik magukat. A gyors bevezetést egyik szakértő sem jelölte meg fontos tényezőként.

H1 A módszertani alapelvek megismerése a szoftver kiválasztása után történik. Ezen ismereteket a felhasználók a fejlesztő cégtől kapják, így az erősen kötődik a fejlesztett megoldáshoz.

A fenti számítások jól mutatják, hogy a szállítók jelentős része nem rendelkezik saját bevezetési módszertannal. Az is látható, hogy a módszertan hiánya csökkenti a bevezetési sikeresség esélyét. A bevezetési módszertannal rendelkezők másképp látják az igény felmerülésének okait. Az interjúalanyaim kivétel nélkül arról számoltak be, hogy az általuk ismert CRM termékek bevezetési módszertana a forgalmazó, szállító vagy a fejlesztő cég saját szellemi terméke, abban a kiválasztásra vagy a bevezetést megelőző időszakára vonatkozó javaslatok nincsenek. A módszertant a megrendelő közvetlenül nem ismeri meg, csak a kapcsolattartón keresztül kap javaslatokat a következő lépésekre.

Ezek alapján első hipotézisemet igazoltnak tekintem.

4.1.4 Felhasználói kérdőív eredményeinek elemzése

A felhasználói válaszok elemzése során először arra próbáltam választ keresni, hogy megfelelően tájékozottak-e a kiválasztáskor a megrendelők.

A válaszokból kiderült, hogy a kiválasztáshoz 88%-uk 5-nél kevesebb szállító ajánlatát nézte, hallgatta meg. A megkérdezettek felénél a vezető egyedüli személy volt a döntési folyamatban, nem vont be sem külső céget, sem belső munkatársat. Mindössze 2% számolt be arról, hogy 5-nél több főből álló team találkozott a szállítókkal és fogalmazta meg véleményét a kiválasztás mellett. Holott a válaszadók 21%-a a 20-249 főt foglalkoztatók köréből kikerülő közép vállalkozás, ahol a menedzsment réteg megjelenése indokolt lenne mind a működésben, mind pedig a döntéshozatal során. A kiválasztást követően 77%-a a megrendelőknek 5 alkalomnál kevesebbszer találkozott a szállítóval konzultációs céllal. Ezen konzultációk szolgálnának arra, hogy a szállítók megismerjék a vállalati működést, feltárják a hiányosságokat. A megrendelői oldal ekkor ismerkedhetne meg a standard megoldás nyújtotta lehetőségekkel részletesebben és ennek hatására tudná pontosan megfogalmazni saját igényeit a szoftver működésére vonatkozóan. Mindehhez hozzájárul, hogy a szállítók harmada módszertanilag sem támogatja meg ezt az igen kritikus folyamatot.

További vizsgálataim során kiderült, hogy szignifikáns kapcsolat van a konzultációk alacsony száma és a projektmódosítás szükségessége között. A kérdésekben szereplő válaszlehetőségek nagy száma miatt a keresztábrában a projektmódosításra vonatkozó válaszokat összevontam és a vizsgálatban úgy szerepelt, hogy kialakítottam egy projektet módosító csoportot és egy nem módosító csoportot. A két változó közötti Pearson Chi-Square mutató megfigyelt értéke 13,613, amely 0,003-es kétoldali szignifikanciaszinten vizsgálva is meghaladja az elméleti küszöb értékét, amely vizsgálataim során az 5%-os szignifikanciaszint volt. Az Adjusted Residual mutató megmutatja a keresztábrán belüli szignifikáns relációkat. A reziduálisok értéke azt mutatta, hogy a konzultációk száma két irányban is befolyásolta a projektmódosítás valószínűségét. Egyrészt az 5-nél kevesebb konzultáció száma egyértelműen projektmódosításhoz vezetett – Adj. Residual értéke 3,3. Másrészt viszont a túl magas konzultációs szám – 10-nél többször szintén pozitív, 1,9 értékű Adj. Residual értéket vett fel, amely a +2 határértékhez nagyon közeli, így feltételezem, hogy nagyobb mintán ebben az esetben is megfigyelhető és igazolható lenne, hogy ekkor is projektmódosítás történik. Ennek magyarázata lehet, hogy a megrendelő nem ismerte a vállalati működésének hibáit és a konzultációk során fény derült erre, esetleg a szoftvert nem ismerte meg a kiválasztási folyamatban, így azzal kapcsolatos igényei a konzultációk során körvonalazódtak. Ennek következtében a konzultációk száma jelentősen emelkedett és a bevezetési projektet is módosítani kellett.

Keresztábra elemzés során szignifikáns összefüggés volt kimutatható ($p=0,013$) a döntésben résztvevők és a kiválasztás döntő érveinek megjelenése között. Ahol a vezető egyedül vett részt a kiválasztás folyamatában, ott döntően a gyors bevezetés volt a kiválasztás szempontja (Adj. Residual értéke 3,2), sem a folyamatokhoz való illeszkedés, sem a könnyű használat nem játszott szerepet. A kis létszámú csapatok, 2-5 fő közöttiek a vállalati folyamatokhoz való illeszkedést preferálták. A könnyű használat érve szintén magas választási arányt kapott ebben a csoportban, de az Adj. Residual értéke -2,9, ami azt mutatja, hogy ez a válaszlehetőség nem mutatott összefüggést azzal, hogy a kiválasztási folyamatban hányan vettek részt.

Számításaim eredményei alapján második hipotézisemet igazoltam, miszerint

H2 A megrendelő vállalatok nem rendelkeznek megfelelő informatikai tájékozottsággal a szoftverek kiválasztásához. Tájékozatlanok a CRM rendszerek kiválasztásával, bevezetésével, működtetésével kapcsolatban. Ennek hiányában pontatlanul, fogalmazták meg igényeiket, nem állítanak fel objektív szempontrendszert a megfelelő szoftver kiválasztásához.

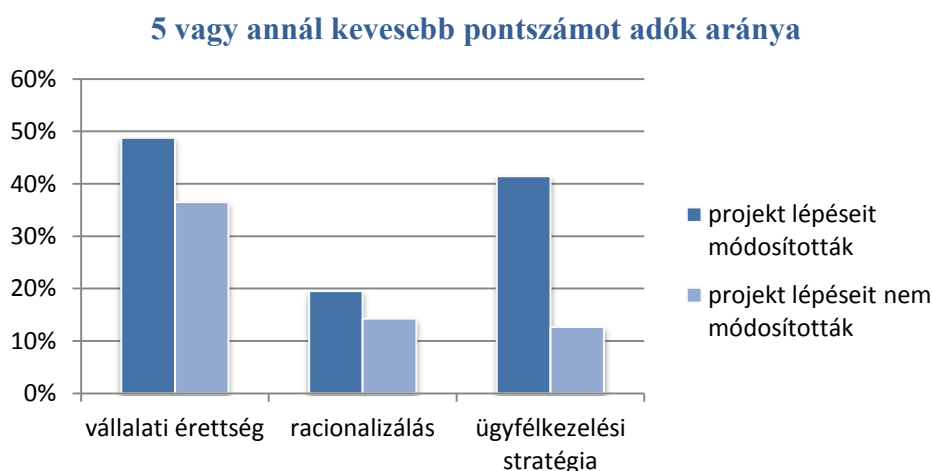
Ezek után megvizsgáltam, hogy a tudatos ügyfélkezelés koncepciójával rendelkeznek-e a cégek. Ezzel kapcsolatos hipotézisem az volt, hogy

H3 A potenciális megbízók nem rendelkeznek ügyfélkezelési koncepcióval, annak kialakítását a szoftvertől vagy a szoftverszállítótól várják el.

Megvizsgáltam, hogy a projektmódosításra kényszerülő válaszadók hogyan viszonyultak a három legfontosabb stratégiai kérdéshez a nem módosítók csoportjához képest. Megállapítottam, hogy a vállalati érettség feltérképezésének fontossága, a folyamatok racionalizálásának fontossága és az ügyfélkezelési stratégia kidolgozásának fontossága tekintetében minden esetben a projektmódosításra kényszerülők alacsonyabb átlagú pontszámot adtak a 10-es skálán. A különbség 1-1,5 közötti értéket mutatott az átlagok között.

Varianciaanalízissel elvégzett szignifikancia vizsgálat igazolta ($p=0,002$), hogy az ügyfélkezelési stratégia fontossága hiányzik azon megrendelők oldalán, ahol a bevezetés során módosítani volt szükséges a projekt lépéseit.

Sokkal gyakrabban fordult elő, hogy 5 vagy annál kevesebb ponttal értékelték ezt a három fontos stratégiai területet azok, akik a projekt lépéseit módosították az előre eltervezetthez képest. (14. diagram)



14. diagram: Stratégiai területet alacsony pontszámmal értékelők aránya

forrás: saját kutatás

Bár a tanácsadó cég bevonásának fontossága összességében alacsony értékelést kapott, azonban a projektmódosító csoport átlagosan magasabbra értékelte a külső tanácsadó bevonásának fontosságát, melyből kiderül, hogy a megtörtént bevezetés tapasztalatai alapján jónak látják a bevezetési folyamatban keletkező feszültséget külső segítséggel feloldani.

Ezek alapján 3. hipotézisemet elfogadtam és igazoltnak látom azt a felvetésemet, hogy az ügyfélkezelési stratégia hiányzik a bevezetői oldal jelentős részénél, ennek koncepcionális kialakítását a szállítótól, szoftvertől vagy ritkán külső tanácsadótól várják.

Hipotéziseim között szerepelt, hogy a megrendelők

H4 Túlzott elvárásokat támasztanak a munkaerő szükséglet változásával kapcsolatban. A bevezetés következményeként létszámcsökkenés lehetőségére számítanak, nem tervezve az újabb feladatkörök megjelenésével, amelyet éppen a bevezetés indukál.

Bár a szakértői interjúk alapján ez a hipotézis indokoltnak látszott, a megrendelői válaszok kvantitatív elemzése nem támasztotta alá ennek helyességét. A válaszadók 98%-a állította, hogy nem számított létszámcsökkenés lehetőségére a bevezetés hatásaként. Ilyen magas válaszadási arány mellett nem értelmezhető semmilyen összefüggés vizsgálata, így nem vizsgáltam, hogy

létszámra, ügyfélszámra, vállalati profilra vagy esetleg a döntésben résztvevők alapján kimutatható-e bármilyen összefüggés. **Ennek alapján 4. hipotézisemet elvetem.**

A működtetési gyakorlathoz és feladatokhoz kapcsolódóan feltételeztem, hogy

H5 A jelenlegi alkalmazási gyakorlat a szoftvergyártó tanácsaihoz kötött.

A válaszadók 71%-a 2-5 szállító ajánlatát nézte meg mielőtt választott. 18%-uk mindössze egyetlen szállítóval találkozott. Mindezek mellett 51%-uk esetében egyetlen személy döntött arról, hogy melyik CRM szoftvert használja a cég. Szignifikáns összefüggés fedezhető fel e két ismerv között ($p=0,044$). A reziduális értékét is figyelembe véve elmondható, hogy minél kevesebben vettek részt a döntési folyamatban, annál kevesebb szállítót vizsgált meg az adott cég.

Ezen felül elmondható, hogy a folyamatok racionalizálásának fontosságát a válaszadók 61%-a 9-10 pontosra értékelte, de az ügyfélkezelési stratégia fontosságát már csak 54% tartotta ugyanennyire fontosnak és 10%-uk 5-nél kevesebb pontot adott. A vállalati érettség fontosságát csak 40% tartotta 8 pontnál magasabb értékűnek és 25% 5 pontnál kevesebbet adott.

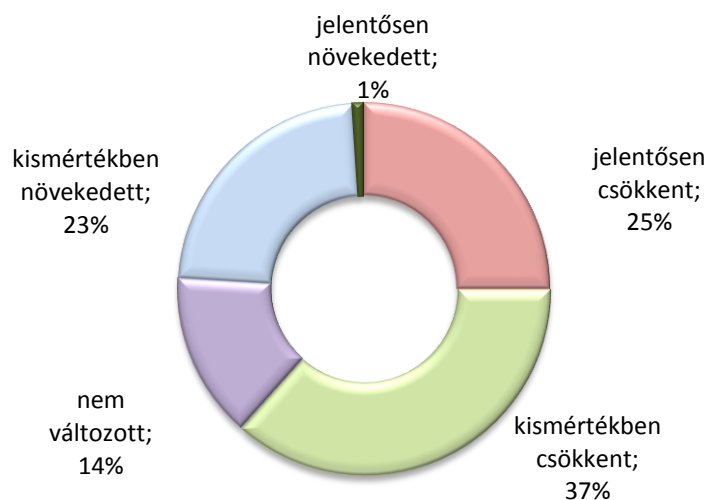
Ugyanakkor 74%-uk 9-10 pontra értékelte a képzést és csak 5% tartotta 5 pont alatt értékelendőnek. 44%-uk nagyon fontosnak érezte a szállító általi folyamatos rendszerfelügyeletet.

Mindebből jól látható, hogy igen magasak az elvárások a szállítói szegmenssel szemben, különösen a képzéssel és támogatással kapcsolatosan. Ugyanakkor a bevezető cégek saját szerepüket és felelősségüket alacsonyabbra értékelik, kevésbé fontosnak ítélik meg.

Ennek alapján az ötödik hipotézisemet igazoltnak tekintem.

Ezután azt vizsgáltam, hogy a szoftverhasználat során vélhetően milyen preconcepciói vannak a megrendelői oldalnak. Szekunder kutatásaim és a mélyinterjúk alapján feltételeztem, hogy a szoftverrel kapcsolatos adminisztrációs feladatok változását nem látják megfelelően.

H6 Nem megfelelően mérik fel a szoftver használatához kötődően megjelenő kötelező adminisztrációs feladatok növekedését, mellyel az adatszolgáltatást biztosíthatják az egyes munkaterületek számára. Ez a működtetés kudarcához vezethet.



15. diagram: Adminisztrációs feladatok változása a szoftverbevezetés hatására

forrás: saját kutatás

A válaszadók 62%-a jelentős vagy kismértékű csökkenésről számolt be. Csak 23% állította, hogy kismértékű növekedést tapasztalt. Jelentős növekedést pedig egyetlen válaszadó érzékelt a szoftverbevezetés hatására. (15. diagram)

Számításaim alapján elmondható, hogy a vállalati profil és az adminisztrációs feladatok változásának megítélése között szignifikáns összefüggés látszik ($p=0,049$). A legerősebb összefüggést a reziduális alapján a termelő vállalatoknál lehetett mérni (2,9). Ez annak tudható be, hogy egy ilyen szoftver bevezetése vélhetően ott okozza az addigi ügyfélkezelési folyamatok változásában a legnagyobb módosításokat. A szolgáltató és kereskedő cégek esetében, ha rosszul is, de létezik folyamata az ügyfélkezelésnek, ezért az ezzel kapcsolatos adminisztrációnak vannak hagyományai.

A kérdések megválaszolásának eredményei alapján 6. hipotézisemet elvetem.

Szintén a szoftverhasználat során felmerülő problémák vizsgálatával folytattam a kutatásomat. Feltevésem szerint a felhasználó cégek

H7 Nem számolnak a szoftver bevezetése után megjelenő állandó díjakkal és egyéb költségekkel. A jelenlegi bevezetéseknel nem látják a vállalatok vezetői, hogy a későbbiekben ez milyen folyamatos anyagi ráfordítást igényel.

A válaszadóknak mindössze 15%-a válaszolta, hogy a CRM szoftver működtetése során jelentkeztek olyan állandó díjak vagy költségek, amelyeket előre nem tervezett.

Azonban a konzultációk számával szignifikáns összefüggést mutatott a költségmegjelenés ($p=0,012$). Elmondható, hogy ha túl keveset (3-nál kevesebb), vagy túl sokat (10-nél többször) konzultáltak a szállítóval (reziduális értéke meghaladta a két egészet), az a későbbiekben, a működés során befolyásolta a nem várt költségek megjelenését. Ennek magyarázatát abban látom, hogy a túl kevés konzultáció során a bevezetői oldal nem tájékozódik a szoftver működésével kapcsolatosan. A túl sok konzultáció során a megrendelő rengeteg információt kap a szállítótól, aminek hatására módosítja a projektet – ezt a második hipotézisem vizsgálata során igazoltam – esetleg egyedi fejlesztéseket kér a szállítótól. Ennek igazolására újabb keresztábra vizsgálatot végeztem, melynek eredménye azt mutatja, hogy a konzultációk száma és az egyedi fejlesztési igény szoros összefüggésben áll egymással. A szignifikancia értéke $p=0,002$ és a reziduális értéke 3,1, mely alapján elmondhatjuk, hogy a magas konzultációszámmal bizonyosan együtt járt az egyedi fejlesztés.

A döntésben résztvevők száma, a megtekintett szállítók száma vagy a vállalati profil nem mutatott összefüggést a költségek megjelenésével. Bár a válaszadóim jelentős többsége nemleges választ adott erre a kérdésre, úgy gondolom, hogy a hipotézisem teljes elvetéséhez további átfogó kutatásra lenne szükség, vizsgálva, hogy pontosan mely költségek azok, amelyek a szoftver bevezetésével kapcsolatosan jelentek meg.

Eredményeim alapján a 7. hipotézisemet részben igazoltam.

Megvizsgáltam, hogy mely alkalmazási területen mely igények voltak azok, amelyek a CRM bevezetését kiváltották. Megállapítottam, hogy ha a CRM rendszert az ügyfélszolgálaton is használják, akkor az igények okai között a munkatársak nagyfokú leterheltsége szignifikánsan megjelenik. A szignifikancia érték $p=0,012$ és a valószínűségi teszt is ezzel azonos értéket mutat. A folytonossági korrekció szignifikancia értéke ugyan 0,023, de még mindig 5% alatt marad. A Fischer teszt, ami kizárólag 2x2 táblák esetén fut automatikusan, 0,016 és 0,011 értékei szintén

alátámasztják az eredményt. A reziduálisok igazolják az irányt, bár nem éri el a 2 egészet (1,9). A Cramer's V értéke 0,247, ami a szignifikanciát nem cáfolja, de gyenge kapcsolatot feltételez.

Az alkalmazási terület a független változó, az igény felmerülés oka a függő változó. A kapott százalékokat összehasonlítva azt láthatom, hogy ahol az ügyfélszolgálaton nem alkalmazzák a rendszert, ott a munkatársak nagyfokú leterheltsége csak 13%-ban jelent meg, mint bevezetési ok. Ahol alkalmazzák ügyfélszolgálaton, ott a válaszadók 34,1% a túlzott leterheltséget is megjelölte a bevezetés okaként. A független változó előrejelző képessége azonban alacsony, ebből arra következtethetünk, hogy más változó is szerepet játszik az igényfelmerülés okában. (7. táblázat)

7. táblázat: Munkatársak terheltségének hatása a bevezetési igényre ügyfélszolgálat

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,350 ^a	1	,012		
Continuity Correction ^b	5,202	1	,023		
Likelihood Ratio	6,315	1	,012		
Fisher's Exact Test				,016	,011
Linear-by-Linear Association	6,289	1	,012		
N of Valid Cases ^b	104				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,73.

b. Computed only for a 2x2 table

Directional Measures						
			Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	,104	,066	1,475	,140
		alk_ugyfelszolg	,159	,100	1,475	,140
		igény_terhel	,000	,000	. ^c	. ^c
	Goodman and Kruskal tau	alk_ugyfelszolg	,061	,047		,012 ^d
		igény_terhel	,061	,047		,012 ^d
	Uncertainty Coefficient	Symmetric	,050	,039	1,272	,012 ^e
		alk_ugyfelszolg	,045	,035	1,272	,012 ^e
		igény_terhel	,057	,045	1,272	,012 ^e

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Cannot be computed because the asymptotic standard error equals zero.

d. Based on chi-square approximation

e. Likelihood ratio chi-square probability.

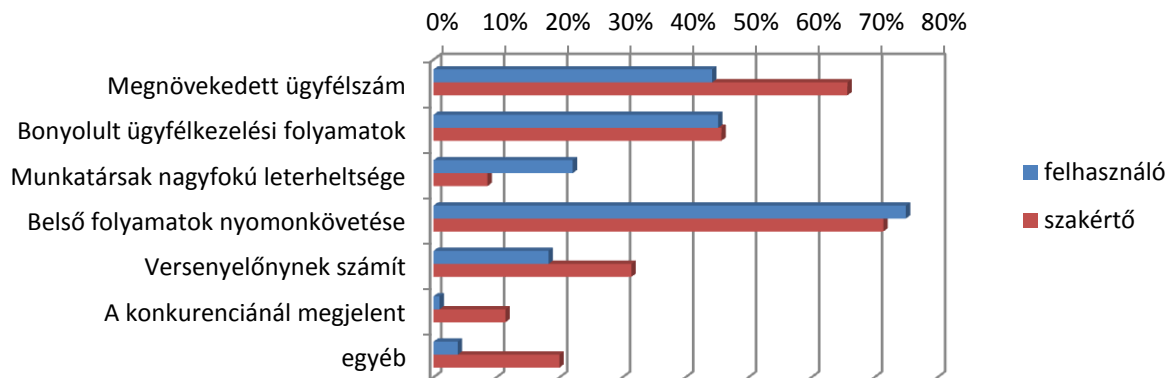
forrás: saját kutatás

Hasonló összefüggést láthatunk ott, ahol call centerekben alkalmazzák a CRM rendszert. Itt is a nagyfokú leterheltség játszik kiemelkedő szerepet a bevezetési okok között. Azonban itt a kereszttáblában egy cella esetében előfordul, hogy a várható érték kisebb volna, mint 5. Ezért az összefüggést csak fenntartásokkal fogadhatjuk el.

4.1.5 Közös kérdések eredményeinek elemzése

Kutatásom egyik célja az volt, hogy feltárjam a szakértői és a megrendelői oldal motivációs tényezőinek különbözőségeit. Magyarazatot keresni az esetleges különbözőségek okaira. Ezért kérdőívemben a négy közös kérdésből kettő arra vonatkozott, hogy mik lehetnek az igényfelmerülés okai illetve milyen döntő érv szolt a kiválasztott rendszer mellett.

Az elemzés során először az igényfelmerülés okainak vizsgálatára térek ki.



16. diagram: Az igényfelmerülés okainak összehasonlítása – felhasználó és szakértő

forrás: saját kutatás

Már a diagramon is látható (16. diagram), hogy felhasználó és szakértő más véleményen vannak arra vonatkozólag, hogy vajon milyen igény az, ami a CRM bevezetését kiváltja. A felhasználók 44%-a jelölte meg a megnövekedett ügyfélszámot, mint lehetséges okot az igényfelmerülésre, ezzel szemben a szakértők 66% választotta ugyanezt. Hasonlóan nagy különbséget mutatott a munkatársak leterheltségének lehetősége, ahol a felhasználók 22%-val szemben a szakértőknek csak 9%-a jelölte meg ezt, mint lehetséges okot. A versenyelőnyt a szakértők közel kétszer annyian tartották lehetséges oknak, mint a felhasználók és a konkurenciánál való jelenlét esetében szintén a szakértők választása volt kiugróan magas. Ezeknek a válaszlehetőségeknek a válaszadókra vonatkozó szignifikancia vizsgálata is azt mutatta, hogy az eltérések minden esetben az 5%-os határérték alatt maradtak. Egyetértés mindössze a bonyolult ügyfélkezelési folyamatok és a belső folyamatok nyomon követése kapcsán volt megfigyelhető. (8. táblázat)

8. táblázat: Mi volt az igényfelmerülés oka – szignifikáns különbségek

	felhasználó	szakértő	Szignifikancia
Megnövekedett ügyfélszám	44%	66%	,009
Bonyolult ügyfélkezelési folyamatok	45%	46%	,529
Munkatársak nagyfokú leterheltsége	22%	9%	,049
Belső folyamatok nyomon követése	75%	71%	,517
Versenyelőnynek számít	18%	31%	,043
A konkurenciánál megjelent	1%	11%	,000

forrás: saját kutatás

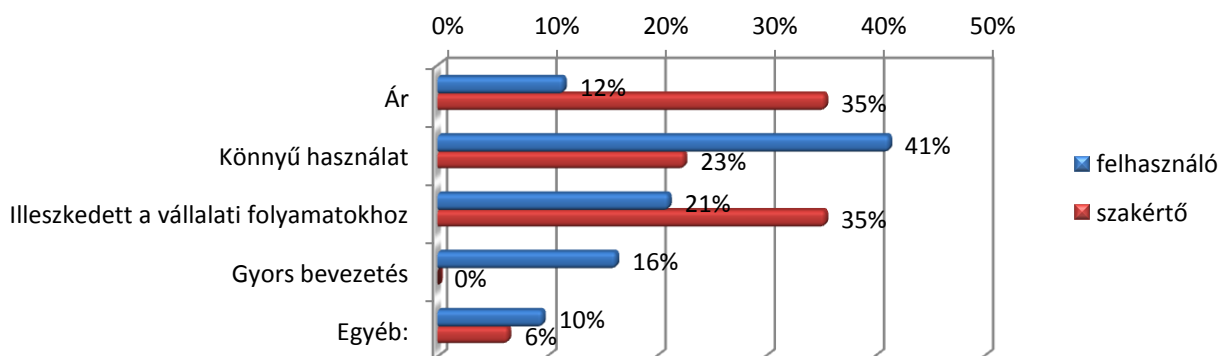
Ennek értelmezése során felmerül a kérdés, hogy vajon az ügyfelek nem ismerik a saját igényeiket vagy a szállítók látják nagyon másképp az ügyfelek igényeit. Az jól látható, hogy a vállalati folyamatokra, belső működésre vonatkozó kérdéseket a felhasználói válaszadók értékelték magasabbnak, míg a külső tényezőket, mint a versenyelőny vagy a konkurencia a szállítók tartották fontosabbnak. Ebből arra lehet következtetni, hogy a felhasználók ezeket a tulajdonságokat kevésbé tartják fontosnak és vélhetően kevésbé használják ki a szoftver nyújtotta előnyöket ezeken a területeken. A CRM rendszer előnyeit elsősorban az adminisztrációs feladatok segítségével látják és éppen azt a potenciált nem használják ki, amely a rendszer lelke.

A szállítók számára tanulságos lehet ez a nagy különbség abban a tekintetben, hogy érdemes a felhasználókat oktatni ezen a területen, így még elégedettebb ügyféllé tenni, hiszen a szekunder adatok és az interjúk alapján is elmondhatom, hogy a bevezetői oldal sokszor nem érzi jó döntésnek a CRM bevezetését. Feltételezem, hogy ha tudatosan használnák a rendszerek adta lehetőséget és széleskörű ismereteik lennének a CRM alkalmazást illetően, nagyobb bevezetési sikert lehetne elérni ezen a területen, mert a bevezetett, de nem használt szoftvereket is működtetnék.

Másrészt azonban a szállítóknak, szakértőknek érdemes lenne az értékesítési stratégiájukat is átgondolni, hiszen a kérdésből az is kiderül, hogy a felhasználók nem ugyanazt várják a szoftvertől, mint amit a szakértők hangsúlyoznak.

Másik terület, amelyet vizsgálni szerettem volna, hogy a szoftverkiválasztás során mely tényezők játszanak fontos szerepet a felhasználók és a szakértők szerint.

A szakértők válasza alapján azt gondolhatnánk, hogy ez a piac is meglehetősen árérzékeny. Már az interjúk során is kiderült, hogy a szakértők szerint a piacon nagy az árverseny, a felhasználók igyekeznek lehetőség szerint alacsony áron hozzájutni a CRM rendszerek nyújtotta lehetőségekhez. Érdekes azonban, hogy amíg a szakértők megosztott első helyre tették az árat a vállalati folyamatokhoz való illeszkedéssel, addig a felhasználók majdnem az utolsó helyre sorolták azt. Sokkal fontosabbnak tartották a könnyű használatot, amelyet viszont a szakértők értékeltek alul. Egyetlen terület sem volt, amiben közös véleményt képviseltek volna. A gyors bevezetés a szakértők szerint egyáltalán nem fontos, pedig a felhasználó válaszadók 16% ezt ítélte legfontosabbnak. (17. diagram)



17. diagram: A kiválasztás mellett szóló döntő érvek összehasonlítása – felhasználó és szakértő

forrás: saját kutatás

A változók közötti Pearson féle Khi-négyzet mutató megfigyelt értéke 17,65 amely 0,001-es kétoldali szignifikanciaszinten vizsgálva is meghaladja az elméleti küszöb értékét, amely vizsgálatom során itt is az 5%-os szignifikanciaszint volt. A valószínűségi arányhoz tartozó szignifikancia, melynek értéke nagyminták esetén azonos a Khi-négyzetével, vizsgálatomban 0,000 értéket vett fel, mely szintén a szignifikáns kapcsolat meglétét támasztja alá. Vizsgálatomban Cramer's V értéke 0,362, amely közepes erősséget jelent és a hozzá tartozó szignifikancia ($p=0,001$) is megerősíti az összefüggés meglétét.

Ez az eredmény mindenképpen elgondolkodásra ad okot. A két közös kérdésben megmutatkozó különbségek egyértelműen rávilágítanak arra, hogy a szállítók nagyon szakmai szemmel, a szoftver árnyékából vizsgálják a felhasználókat. Nem ismerik az igazi igényeket és a kiválasztás valódi okait. Ez mind a szoftver fejlesztésének kérdésére mind pedig a szoftver árazására vonatkozóan hatással van és lehet a jövőben.

E két kérdés ilyen nagymértékű eltérései is alátámasztják azt a feltételezésemet, amit a 2. hipotézisemben megfogalmaztam és egyéb számításokkal igazoltam, miszerint a megrendelők nem tudják jól megfogalmazni saját igényeiket. Hiszen, ha az igényeiket megfelelően tudnák közvetíteni a szállítói piac felé, nem lenne ilyen mértékű eltérés a válaszadók szerint.

4.1.5.1 Faktor és főkomponens elemzés

Kutatásom célkitűzései között szerepelt, hogy a bevezetésben résztvevőket megkísérlem jellemezni, és hasonló jellemzőik alapján csoportokat képezni belőlük. Ennek elérése céljából faktor, majd klaszterelemzést végeztem. Céлом, hogy a kialakított faktorok mentén jól leírható klasztereket hozzak létre, melybe lehetőség szerint szakértők és felhasználók egyaránt képviseltetik magukat.

Véleményem szerint a bevezetésre vonatkozó kérdések 3 jól elkülöníthető faktorba rendezhetők. Fontos szerepet játszanak az emberi tényezők, az informatikai támogatás és a vállalati stratégia kérdései. Faktoraimat ezek mentén igyekszem kialakítani.

A válaszadók véleményét az alábbi két kérdésben egy-egy 10 fokozatú magas mérési szintű intervallumskálán mértem.

16/22 Kérem, értékelje 1-10 közötti skálán, mennyire tartja fontosnak a SIKERES BEVEZETÉSHEZ az alábbi feltételeket!

1 egyáltalán nem fontos, 10 nagyon fontos

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
vállalati érettség feltérképezése										
folyamatok racionalizálása										
független tanácsadó cég bevonása										
ügyfélkezelési stratégia kidolgozása										
folyamatos vezetői támogatás										
pontos igénymegfogalmazás										
munkatársak tájékoztatása										
anyagi lehetőségek pontos feltérképezése										

17/22 Kérem, értékelje 1-10 között, mennyire tartja fontosnak az EREDMÉNYES MŰKÖDTETÉSHEZ az alábbi feltételeket!

1 egyáltalán nem fontos, 10 nagyon fontos

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
megfelelő képzés a bevezetés alatt										
megfelelő tesztüzem a bevezetés alatt										
folyamatos vezetői visszacsatolás										
folyamatos szállítói rendszerfelügyelet										
jogosultsági rendszer meghatározása										
hibátlan adatbázis használata										
szállító által szervezett ügyféltalálkozók, tapasztalatok megosztása										

A faktorelemzés abból indul ki, hogy a megfigyelt változók visszavezethetők olyan mögöttes háttérváltozókra, amelyek egymással nem korrelálnak. Így a faktorelemzés csökkenti a változók számát azzal, hogy összevonja azokat egy-egy dimenzióba, így jönnek létre az egyes faktorok. A különböző faktorok eltérő súllyal befolyásolják ugyanazon változó alakulását. Mivel a faktorsúlyok között negatív számok is előfordulhatnak, ezért rotációval (koordináta-rendszer elforgatása) ezt a jelenséget kezeljük. (HOFFMANN-KOZÁK-VERES 2000)

A faktorelemzést az adatok alkalmasságának vizsgálatával kezdem. Első lépésként a korrelációs mátrix módszerét választottam, melynek eredményeként a változók közötti korrelációkat tekinthetjük meg. A korreláció megléte alapvető feltétele a faktorelemzésnek. A korrelációs mátrixot az 6. számú melléklet tartalmazza. Az adatokból leolvasható, hogy a 105 korrelációs értékből 82 volt szignifikáns, ez az adatok 71%-a. Tehát a korrelációs értékek alapján megállapítható, hogy a változók alkalmasak a faktorelemzésre.

Az Anti-image elemzésben (7. számú melléklet) az átlóban szereplő MSA értékei 0,638 és 0,835 között mozognak, tehát közelítenek az 1-hez, míg a többi érték a 0-hoz. Ez alapján elmondható, hogy a változók várhatóan jól illeszkednek majd a faktorstruktúrába.

A kiinduló változók közti korreláció meglétét a Bartlett teszt is igazolja (9. táblázat), melynek értéke szignifikáns ($p=0,000$), így a nullhipotézis, miszerint a változók között nincs kapcsolat, elvethető. A táblázatból kiolvasható a KMO értéke= $0,762$ ($KMO \geq 0,7$ - megfelelő), mely tovább erősíti, hogy a változók alkalmasak faktorelemzésre.

9. táblázat: Bartlett's teszt

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,762
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	759,981
	df	105
	Sig.	,000

forrás. saját kutatás

A faktorok számának meghatározásához a Kaiser kritériumot használtam, hogy megvizsgáljam, az általam feltételezett háromfaktoros struktúra valóban megfelelő-e, vagy esetleg további faktorok definiálása szükséges.

10. táblázat: Kommunalitások - Faktorelemzés alkalmassági teszt

Communalities ^a		
	Initial	Extraction
sikbev_ereztseg	,326	,227
sikbev_racional	,533	,427
sikbev_tanacsado	,322	,188
sikbev_strategia	,503	,453
sikbev_vezeto	,453	,461
sikbev_igenymegf	,553	,607
sikbev_munk_tajek	,534	,503
sikbev_anyagialk	,430	,380
muk_kepzes	,487	,413
muk_tesztuzem	,557	,564
muk_vezeto	,459	,565
muk_felugyel	,581	,846
muk_jogosult	,498	,591
muk_adatb	,501	,550
muk_talalk	,490	,577

Extraction Method: Maximum Likelihood.

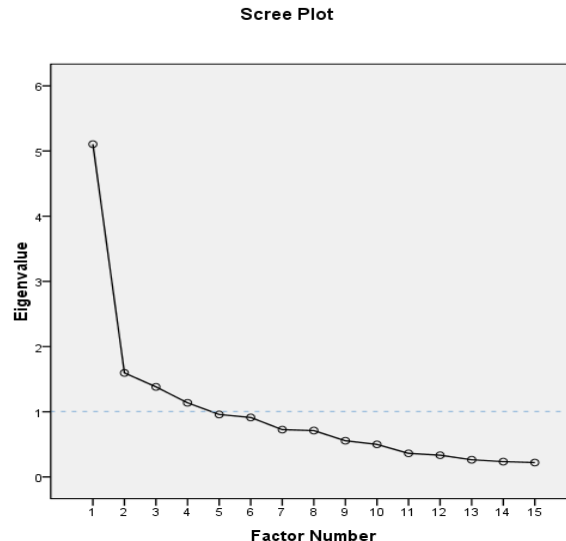
a. One or more communalities estimates greater than 1 were encountered during iterations. The resulting solution should be interpreted with caution.

forrás: saját kutatás

Faktorextrakciós módszerként a maximum-likelihood eljárást választottam, mely a modell illeszkedését vizsgálja. Az iniciális kommunalitások vizsgálatából látható, hogy a változók értéke kettő kivétellel megfelelő mértékű, tehát jól belesimulnak a látens struktúrába, a változók szóródásának nagy százalékát magyarázzák. E két változó kilóg a változószettből, az ő viselkedésüket kevésbé magyarázza az összes többi változó. Elképzelhető, hogy a későbbiekben meg kell válnom ezektől a változóktól. (10. táblázat)

Ezen felül egy hibaüzenet arra figyelmeztet, hogy egy vagy több változó kommunalitása egy fölé szalad. Ennek a hibának egyik lehetséges kiküszöbölése, ha megválok majd a legmagasabb kommunalitású változótól. A Kaiser-kritériumot figyelembe véve 3 faktort határoznék meg. Az elemzésbe 15 változót vontam be. Tehát az összinformáció mennyisége 15 egység.

A Scree-plot segítségével a teljes varianciát veszem figyelembe. A Scree Plot ábrán (22. ábra) megjelenik a sajátértékek bemutatása a faktorok sorrendjében. Eredményeképpen látható, hogy a görbe meredeksége a 4. faktor után csökkenni kezd, az 1-et a 4. faktornál éri el.



22. ábra: Sajátérték ábrázolás

forrás: saját kutatás

Az 1-es sajátértéket tekinthetjük a hüvelykujj-szabálynak. A 4. faktor sajátértéke 1,137, az utána következő faktorok már az 1 alatt vannak. Tehát még a 4 faktoros megoldás is elfogadható lenne. Azonban a Kaiser kritériumhoz képest a könyökszabály, vagy Scree Plot 1-3 faktorról többet határoz meg, tehát az én általam elképzelt 3 faktor is megfelelő lehet.

A faktorsúlyokra vonatkozóan szintén több, úgynevezett hüvelykujj-szabály ismert, melyek közül SAJTOS-MITEV (2007) által ismertetett, a mintaelemszámot is figyelembe vevő megállapítást vettem alapul. E szerint 120-150 elemszám esetén a faktorsúlyokat statisztikailag szignifikánsnak mondjuk, ha eléri a 0,45-0,50-ös értéket.

A faktormátrix alapján elmondható, hogy az első faktor súlyai a legmeghatározóbbak, de még megfelelnek a kívánatos szintnek. Ez is igazolja, hogy a 2 faktor lenne az ideális megoldás. Azonban a szakértői interjúk alapján a 3 faktort tartom indokoltnak. Feltételezésem szerint az elemzés eredményeképpen a változók három jól elkülöníthető és jellemezhető csoportja alakulhat ki.

A kiindulási modellem javítását a kommunalítások vizsgálatával kezdem.

Először a túl magas kommunalitású változót emeltem ki a modellből, de a modell ismételt futtatása nem hozott eredményt. Ezután a legkisebb értéket adó változót, amely nem éri el a kívánatos 0,25-t, emeltem ki a modellből. Mivel ez a verzió sem hozott megfelelő eredményt, tovább kísérleteztem. További próbálkozásaimban a legnagyobb értékkel rendelkező változót hagytam el, azonban a futtatás eredményeképpen a visszatett legkisebb változó továbbra is túlságosan kicsi maradt, valamint egy vagy több változó kommunalitása is egy fölé szaladt.

A két legnagyobb változó elhagyása hasonlóan nem hozott eredményt, így végül mindhárom változót elhagytam.

De a modell további javítása szükséges. A Goodness-of-fit Test alacsony szignifikancia értéke alapján, amely a modell rossz illeszkedését mutatja, látható volt, hogy a faktorok rosszul képezik le a mért változókat.

A rosszul illeszkedő változók kivonásának eredményeképpen a megmaradt tizenegy változó kommunalitása meghaladja a kritériumnak tekintett 0,25-ös szintet, így azokat vizsgáltam tovább. A kommunalítások vizsgálata után a faktorsúlyok vizsgálata következett, mely megmutatja, hogy az egyes változók mekkora súllyal és milyen irányban alakítják a faktorokat. „Egy változóról akkor

mondhatjuk, hogy egy és csakis egy faktorhoz tartozik, ha (1) faktorsúlya csak egyetlen faktoron haladja meg a 0,25-öt, vagy ha (2) faktorsúlya az egyik faktoron nagyobb, mint bármelyik másik faktorhoz tartozó faktorsúlyának kétszerese.” (SZÉKELYI-BARNA 2008)

Ekkor láthattam, hogy két változóm is két faktoron ül, mely nem felelt meg a 2. feltételnek. Mindkét változót felváltva eltávolítottam a modellből, de mindkét esetben magas kommunalitáshoz jutottam. Így az egyik változót véglegesen kivettem. A következő kísérletemben a legnagyobb kommunalitású változót hagytam el, de sajnos ez sem vezetett eredményre, a hibák továbbra is fennmaradtak.

A következő próbálkozásom során ismét hibaüzenetet láthattam a magas kommunalitás értéke miatt, így ismételen el kellett távolítanom egy változót. A következő lépésben ismét magas kommunalitásra vonatkozó hibaüzenettel tért vissza az SPSS és ezek után a modell minden egyes változó eltávolítása után csak romlott. Többszörösen magas kommunalitások és két faktoron való együttes elhelyezkedések voltak a jellemzők.

Végül kísérletet tettem 2 faktor kialakítására, annak alapján, hogy a legelső faktormátrix súlyai alapján ez volt ideálisnak tekinthető. Azonban ez az elemzéssorozat sem hozott eredményt. A magas kommunalitások itt is megjelentek, és a változók külön-külön történő eltávolítása sem tudta kiküszöbölni ezt a hibát. 8 változó eltávolítása után a kommunalitások még mindig nem voltak a kritériumoknak megfelelőek.

A változók teljes varianciáját három részre oszthatjuk: közös, egyedi és hibavariancia. A faktorelemzés és a főkomponenselemzés közötti különbség, hogy amíg a faktorelemzés csak a közös varianciát használja, addig a főkomponens elemzés a teljes varianciát felhasználja. (SAJTOS-MITEV 2007)

Mivel a három jellemzőt nem lehetett egyértelműen elkülöníteni, kísérletet teszek arra, hogy olyan mutatószámokat hozzak létre, amelyek közül az egyik azt mutatja, hogy mennyire hajlanak a válaszadók arra, hogy a bevezetés és működtetés sikerességét technikai, stratégiai vagy emberi tényezők befolyásolják leginkább.

A faktor- vagy főkomponensanalízis jelentősége, hogy feltárja a válaszadói megítélés rejtett kapcsolatait. Az egy faktorba kerülő jellemzők ugyanis a válaszadók fejében is összefüggnek és ezért a termékpolitikában nem kezelhetők egymástól függetlenül. A magas súlyú változó a faktor vagy főkomponens lényeges eleme, de hogy mi számít magas értéknek azt a faktorsúly tábla alapján döntjük el. (HOFFMANN-KOZÁK-VERES 2000)

Veszem először a stratégiai befolyásoló tényezőket és aggregálom őket egy főkomponenselemzéssel. Ehhez az SPSS főkomponens elemzés funkcióját (Principal components method) használom.

11. táblázat: Főkomponens elemzés – magyarázó %

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,465	49,304	49,304	2,465	49,304	49,304
2	,848	16,968	66,273			
3	,737	14,736	81,009			
4	,587	11,731	92,740			
5	,363	7,260	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

forrás: saját kutatás

Stratégiai jellemzőnek tekintem a vállalati érettség feltérképezése, a folyamatok racionalizálása, az ügyfélkezelési stratégia kidolgozása, a pontos igénymegfogalmazás és az anyagi lehetőségek pontos feltérképezése változókat.

A főkomponensben 49,304% információ testesül meg az 5 mért változó együttes információ tartalmából. (11. táblázat)

A változók és a főkomponens kapcsolata elegendően erős, a kommunalitások mindenhol 0,25 felett vannak (0,367-0,675). Komponensemét egy ellenőrző teszt segítségével is megvizsgáltam.

„A klasszikus tesztelmélet keretein belül a tesztek megbízhatóságának (reliabilitásának) több lehetséges mutatója is létezik. Cronbach 1951-es munkájában publikálta azon nézetét, hogy a korábbi egyszerű tesztfelezéses eljárás helyett egy annál tökéletesebb mutatót kellene használni a tesztek megbízhatóságának indikátoraként. Ennek oka az volt, hogy a „tesztfelek” korrelációja nagy ingadozást mutatott, így nem lehetett tudni, hogy a kapott értékek közül melyik a „valós érték”. A Cronbach által javasolt mutató - az alfa - nem egyszerű tesztfelezésen alapul, hanem egyenlő az összes lehetséges tesztfelezéskor kapott együttthatók számtani átlagával. Az egyszerű tesztfelezéseknél ennél nagyobb és kisebb értékek is lehetnek. A Cronbach-féle alfa az ideális esethez képest, mely tökéletesen adná meg a mérőeszköz pontosságát, alulról becsüli a megbízhatóságot.”

forrás: http://psycho.unideb.hu/statisztika/pages/p_2_9.xml

Ha a változók száma vagy az átlagos korreláció alacsony értéket vesz fel, akkor csökkenni fog a Cronbach-féle alfa értéke is. A változók közötti alacsony korreláció arra enged következtetni, hogy a tesztben szereplő változók nem egy és ugyanazon dolog vizsgálatára szolgálnak, a belőlük képzett összetett mutató nem alkalmas egyetlen dimenzió lefedésére.

A Cronbach's alfa értéke 0,723. Az elvárt érték a 0,7 körüli vagy annál nagyobb érték. Minél közelebb van 1-hez annál jobb, hiszen annál nagyobb a változók közötti összefüggés, de az egyet soha nem érheti le, mert ez azt jelentené, hogy ugyanazokat a kérdéseket tettem fel. További elemzés során megállapítottam, hogy bármely elem eltávolítása a modellből nem javítja az alfa értékét.

A stratégiai változók részvétele egyenletesen erős a főkomponensen belül. Legerőteljesebb befolyásoló hatása a racionalizálásnak van, míg legkevésbé az anyagi lehetőségek feltérképezése van befolyásoló erővel. (12. táblázat)

12. táblázat: Stratégiai főkomponens értékei

Component Matrix ^a	
	Component
	1
folyamatok racionalizálása	,822
pontos igénymegfogalmazás	,724
ügyfélkezelési stratégia kidolgozása	,722
vállalati érettség feltérképezése	,615
anyagi lehetőségek pontos feltérképezése	,606

forrás: saját kutatás

Következő lépésként a technikai jellemzőket tartalmazó változókat rendeztem egy komponensbe. Ezek a megfelelő tesztüzem a bevezetés alatt, a hibátlan adatbázis használata és a jogosultsági rendszer meghatározása voltak. (13. táblázat)

A főkomponensben 65,767% információ testesül meg a 3 mért változó együttes információ tartalmából. A változók és a főkomponens kapcsolata elegendően erős, a kommunalitások

mindenholt 0,25 felett vannak (0,593-0,702). Komponensemét az ellenőrző teszt segítségével is megvizsgáltam. A Cronbach's alfa értéke 0,739, mely bármely elem törlése után sem emelkedne.

13. táblázat: Technológiai főkomponens értékei

Component Matrix ^a	
	Component
	1
hibátlan adatbázis használata	,838
jogosultsági rendszer meghatározása	,823
megfelelő tesztüzem a bevezetés alatt	,770

forrás: saját kutatás

Utolsó lépésként az emberi hatásra vonatkozó jellemzőket tartalmazó változókat rendeztem egy komponensbe. Ezek a független tanácsadó cég bevonása, a folyamatos vezetői támogatás, a munkatársak tájékoztatása, a megfelelő képzés a bevezetés alatt, a folyamatos vezetői visszacsatolás, a folyamatos szállítói rendszerfelügyelet és a szállító által szervezett ügyféltalálkozók, tapasztalatok megosztása. (14. táblázat)

A főkomponensben csak 37,962% információ testesül meg a 7 mért változó együttes információ tartalmából. A változók és a főkomponens kapcsolata sem elegendően erős, mert a kommunalítások egy változó esetében nem érik el az elvárt 0,25 értéket. Mivel a megfelelő képzésre vonatkozó változó kommunalitása 0,245, azt a komponensből eltávolítottam.

Az így vizsgált főkomponens magyarázó százaléka érthető módon javulást mutat, de ismét tartalmaz egy alacsony kommunalitású változót (0,242). A munkatársak tájékoztatása változót ezért szintén kivettem a főkomponensből.

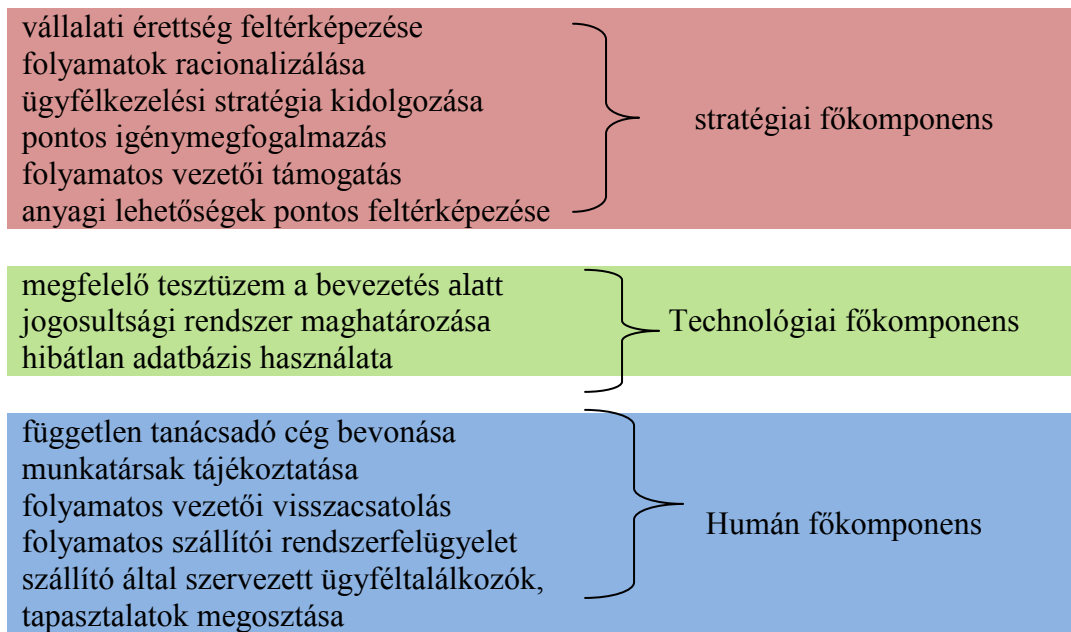
A főkomponensben 46,793% információ testesül meg a maradék 5 mért változó együttes információ tartalmából. A változók és a főkomponens kapcsolata elegendően erős, a kommunalítások mindenhol 0,25 felett vannak (0,598-0,775). Komponensemét az ellenőrző teszt segítségével is megvizsgáltam. A Cronbach's alfa értéke 0,706, mely bármely elem törlése után sem emelkedne.

14. táblázat: Humán főkomponens értékei

Component Matrix ^a	
	Component
	1
szállító által szervezett ügyféltalálkozók, tapasztalatok megosztása	,775
folyamatos vezetői visszacsatolás	,720
folyamatos szállítói rendszerfelügyelet	,695
folyamatos vezetői támogatás	,617
független tanácsadó cég bevonása	,598

forrás: saját kutatás

A főkomponens elemzés eredményeképpen tehát három jól elkülöníthető komponenst sikerült létrehoznom, melyek a válaszadóim számára különös jelentőséggel bírnak és értékelésük alapján egybetartoznak.



A végső modell vizsgálata és elemzése igazolni látszik tehát eredeti feltevésemet, miszerint a szállítói és a megrendelői oldal válaszai alapján elkülöníthető három, a feltevésemnek megfelelő változó szett, melyek egymással korrelálatlanok és a kiinduló változók információtartalmát a lehető legnagyobb arányban megőrzik. E három változóhalmaz képviseli a humán, a stratégiai és a technológiai változók együtteseit. E komponensek mentén vizsgálható a továbbiakban a válaszadók attitűdjei.

4.1.5.2 A klaszterelemzés

A klaszteranalízis azon technikák egész családja, amelyek lehetővé teszik, hogy nagyszámú válaszadót kisebb csoportokba osszanak úgy, hogy a tagok attitűdjei, tapasztalatai, preferenciái és/vagy magatartása homogének legyenek. (SCIPIONE 1994)

Ennek a szegmentálási technikának a lényege, hogy a válaszadók közötti különbségek a klaszteren belül kicsik, de a csoportok közötti különbségek nagyok.

Klasztereimet a főkomponenseim mentén igyekszem kialakítani és azt vizsgálom, hogy melyik szegmens melyik főkomponens elfogadója vagy elutasítója.

15. táblázat: Klaszterelemzés - klaszterközepek

Final Cluster Centers			
	Cluster		
	1	2	3
strategia s1	-,60571	-5,08008	,52909
technologia t1	-,59972	-4,42051	,51585
human h1	-,85231	,06744	,64956

forrás: saját kutatás

A klaszterelemzést a K-Means Cluster eljárással végeztem, ami K számú előre meghatározott klaszterből indul ki, és a program minden klaszterhez egy-egy középpontot rendel, majd ezekhez a középpontokhoz az euklideszi távolság négyzetét használva rendeli hozzá azokat az elemeket, amelyek a legközelebb esnek a középponthez. A csoportokat tehát úgy alakítja ki a program, hogy azok a lehető legtávolabb essenek egymástól, viszont az egy klaszterben lévők a lehető legközelebb legyenek egymáshoz, így jellemzőik alapján jól elkülöníthetőek legyenek.

A három főkomponens mentén három klasztert kívántam meghatározni, így az első elemzés erre irányult. A végső klaszterközéppontok táblája (15. táblázat) megmutatja az egyes klaszterekben elhelyezkedő válaszadók attitűdjét.

Látható, hogy az 1. klaszterben elhelyezkedők minden komponenssel szemben elutasítóak, míg a 3. klaszterben lévők minden komponenshez pozitívan viszonyulnak. A 2. klaszterben lévők gyengén ugyan, de a humán komponens elemeit preferálják, míg a stratégiai és a technológiai komponens elemeit elutasítják.

Az ANOVA tábla (16. táblázat) nem egy tipikus varianciaanalízis táblája. Az F értéke megmutatja, hogy az egyes komponensek milyen erősséggel vesznek részt a klaszterképzésben. A szignifikanciaszint ebben az esetben is 0,005, ekkor a részvétel szignifikánsnak tekinthető.

16. táblázat: Klaszterelemzés – ANOVA

ANOVA						
	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
strategia s1	34,181	2	,497	132	68,738	,000
technologia t1	30,313	2	,556	132	54,532	,000
human h1	37,102	2	,453	132	81,901	,000

forrás: saját kutatás

Végül megvizsgáltam, hogy az egyes klaszterben hány válaszadó helyezkedik el. (17. táblázat) Látható, hogy az elemzés során minden válaszadó bekerült valamelyik csoportba. 2. klaszterben csak egyetlen válaszadó kapott helyet, így ezt a klaszterelemzést nem fogadhatom el, hiszen ez azt jelentené, hogy túl nagy jelentőséget tulajdonítok a humán jellemzőnek, illetve ez az egy válaszadó jelentősen eltér a többitől és az általa képzett változó emiatt további elemzésre alkalmatlan, torzítaná a vizsgálatom eredményét.

17. táblázat: Klaszterelemzés – Number of Cases in each Cluster

Number of Cases in each		
Cluster		
Cluster	1	58,000
	2	1,000
	3	76,000
Valid		135,000
Missing		,000

forrás: saját kutatás

Elemzésemet ezután azzal folytattam, hogy a klaszterelemzés paraméterén megváltoztattam a klaszterek számát. Azt vártam ettől a lépéstől, hogy a klaszterszámok változtatása új klaszterközéppontokat kíván, így a válaszadók eloszlása az egyes klaszterekben arányosabban fog megjelenni. Azonban az az egy válaszadó most is önálló klaszterbe került. Ennek ellenőrzését úgy hajtottam végre, hogy a klaszter alapján szelektáltam az adatfájlt. Mivel a 18. rekordban szereplő válaszadóm nem illeszkedett a klaszterstruktúrába, ezért megjelöléssel kivettem az adathalmazból és a továbbiakban nélküle kíséreltem meg a klaszterképzést.

Az így keletkező klaszterközepeket a 18. táblázat mutatja.

18. táblázat: Végző klaszterközepek

Final Cluster Centers			
	Cluster		
	1	2	3
strategia s1	-,29956	-,60648	,50706
technologia t1	,47076	-1,28937	,48791
human h1	-,97067	-,75314	,80623

forrás: saját kutatás

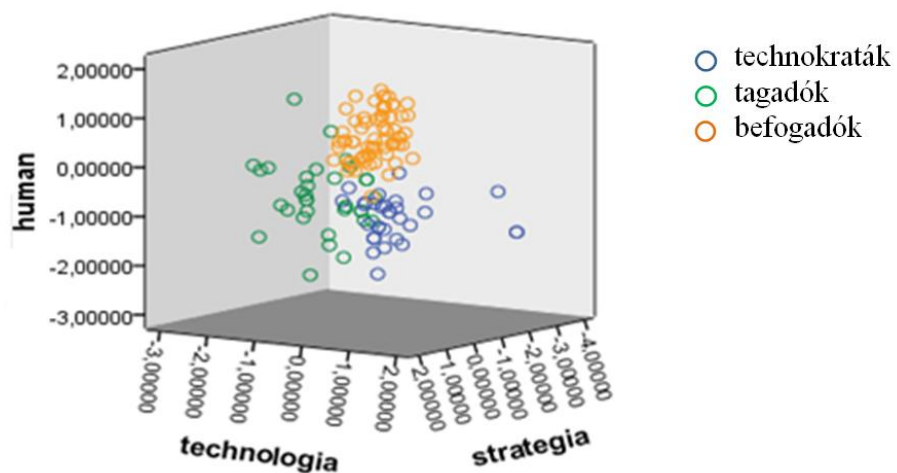
A válaszadók közül 31 fő került az első klaszterbe. Ez a válaszadók 23,1%-a. 34 fő került a második klaszterbe, ez a válaszadók 25,4%-a. A harmadik klaszterbe 69 fő tartozik, ez az összes válaszadó 51,5%-a. Minden, az elemzésben részt vett válaszadó besorolásra került.

Az ANOVA tábla minden főkomponens esetében szignifikáns részvételt mutat, F értéke a stratégiai komponens esetében a legalacsonyabb, ami azt mutatja, hogy ez a komponens vesz leggyengébben részt a klaszterképzésben. Látható, hogy főkomponensek mentén a három szegmens között a szignifikáns különbséghez, két esetben hasonló nagyságú F-érték tartozik, míg egy esetben ezeknél kisebb F érték jelenik meg. Ez mutatja, hogy a klaszterképzésben az egyes dimenziók közül a technológiai és a humán komponens hasonló mértékben vettek részt, míg a stratégiai komponens gyengébben befolyásolja a klaszterek képzését. (19. táblázat)

19. táblázat: Klaszterelemzés szignifikancia elemzése

	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
strategia s1	16,418	2	,574	131	28,614	,000
technologia t1	39,837	2	,264	131	150,661	,000
human h1	46,672	2	,310	131	150,402	,000

forrás: saját kutatás

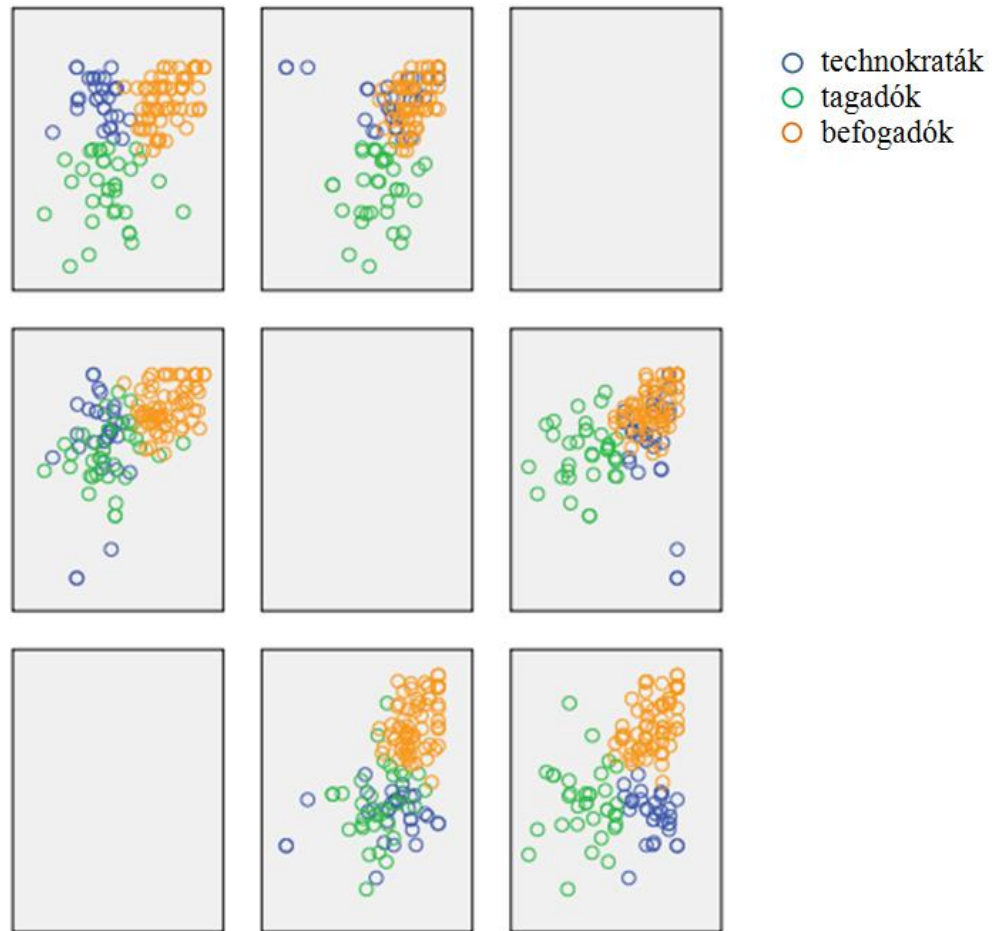


18. diagram: Klaszterábrázolás - 3D Scatter

forrás: saját kutatás

A 3D Scatter diagram (18. diagram) ábráján jól látható a három elkülönülő szegmens. A technokrata válaszadók a stratégiai (Z tengely) és a humán (Y tengely) negatív oldalán

helyezkednek el, míg a technológiai (X tengely) vonatkozásban a pozitív végen. A tagadók mindhárom tengely negatív végében csoportosulnak, míg az elfogadók a pozitív végeken helyezkednek el. A klasztermátrix ábrázolásában ez még hangsúlyosabban látható, ahol minden elem egyszerre csak 2 tengely viszonylatában ábrázolja a válaszadókat. (19. diagram)



19. diagram: Klasztermátrix

forrás. saját kutatás

A klaszterközepek alapján létrejött szegmenseket a főkomponensek alapján az alábbi módon jellemezném. Az 1. klaszterbe tartozó válaszadók a **technokraták**. Számukra a technológiai támogatás és a technikai háttér a legfontosabb. Erőteljesen elutasítják a humán tényezőket, mint a sikerességet befolyásoló tényező és kevésbé elutasítóan ugyan de a stratégiai lépéseket sem tartják fontosnak. Ebbe a klaszterbe 90,3%-ban felhasználók kerültek és mindössze 9,7% a szakértő. Ez az összes felhasználó 26,9%-a. Az ilyen típusú felhasználók a kiválasztásba informatikai szakembert vonnak be, függetlenül az informatikus speciális területétől. A gyakorlatban sokszor a rendszergazdák kapják ezt a feladatot. Szoftverválasztáskor is a döntő szempontok a hardveres és szoftveres elemek összehasonlításán alapszik. Ezek a felhasználók többnyire egyedül döntenek. 85,7%-uk az interneten találta a végül bevezetett szoftver szállítóját.

Az informatikai szakemberek jobban ismerik a szoftver valós céljait, ezért döntően a másik két klaszterbe kerültek. Mindössze 10%-uk tartozik ebbe a klaszterbe. (20. táblázat) Ezek a szakemberek néhány éves tapasztalattal rendelkeznek és maximum 2 különböző szoftver bevezetését kísérték nyomon eddig. Bevezetések sikerességi mutatóját szignifikánsan alacsonyra helyezték, 50% vagy annál nagyobb kudarccal jellemezték.

20. táblázat: Válaszadók klaszterben való megjelenése

klaszter * valaszado Crosstabulation					
			valaszado		Total
			1	2	
klaszter	1	Count	28	3	31
		% within klaszter	90,3%	9,7%	100,0%
		% within valaszado	26,9%	10,0%	23,1%
		% of Total	20,9%	2,2%	23,1%
	2	Count	24	10	34
		% within klaszter	70,6%	29,4%	100,0%
		% within valaszado	23,1%	33,3%	25,4%
		% of Total	17,9%	7,5%	25,4%
	3	Count	52	17	69
		% within klaszter	75,4%	24,6%	100,0%
		% within valaszado	50,0%	56,7%	51,5%
		% of Total	38,8%	12,7%	51,5%
Total	Count	104	30	134	
	% within klaszter	77,6%	22,4%	100,0%	
	% within valaszado	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	77,6%	22,4%	100,0%	

forrás: saját kutatás

A 2. klaszter tagjai az **ellenállók**. Ők mindhárom komponens jellemzőit alulértékelték. Leginkább a technológiai jellemzőkkel szemben elutasítóak, de a másik két komponenshez is hasonlóan viszonyulnak. Ide tartozik a felhasználók 23,1%-a. Ez a klaszterben a 70,6%-os megjelenést eredményezi. Valószínűleg ők azok, akik megveszik a rendszert, aztán lesz, ami lesz alapon működtetik. Nem készítik elő, „nem kerítenek nagy feneket az ügynek”. 54,2%-uk 3 alkalomnál kevesebbet konzultál a bevezetés előtt. Minden probléma megoldását egy CRM rendszer bevezetésében látják. Döntéseiket többnyire egyedül hozzák meg – a klaszterbe tartozó felhasználók 40%-a. Bevezetések az esetek többségében kudarcérettel járnak, mert a szoftver nem oldja meg a gondjaikat, inkább újabbakat állít elő. Ezek a felhasználók szignifikánsan nem érzékelik a váratlan költségek megjelenését. Az ide tartozó válaszadók 95%-ban a konkurenciánál tájékozódott és az ottani szoftvert vezette be, gondolva – ha nekik jó, nekünk is az lesz. Ez a döntés a piaci előnyszerzést nagymértékben gátolja. A klaszterbe tartozók 50%-a a kiválasztás döntő érveként a könnyű használatot jelölte meg. Az ide tartozó felhasználók 75%-a az interneten tájékozódott és ott találta a szállítót.

Ebbe a klaszterbe került a szakértők 33,3%-a. Ezek a szakértők nagy valószínűséggel olyan szoftveres megoldásokat értékesítenek a piacon, amelyek az ügynevezett dobozos megoldáshoz tartoznak és a „Vidd és használd!” elvét követik. Ide tartoznak a felhő alapú rendszerek között megjelenő „dobozos” megoldások is. A felhasználói támogatás gyakran egy vagy két alkalmas rövid „tömeges” kurzusból áll, ahol általános használati útmutatást kapnak a megrendelők egy közös előadás során. Értékesítéskor a szoftver azonnali használatbavételét hangsúlyozzák, és

azonnali megoldást ígérnek az adatok rendszerbevitelével. Ezek a szakértők 80%-ban 3 vagy annál kevesebb különböző szoftver bevezetésében vettek részt és csak 20%-uk rendelkezik 8-10 éves tapasztalattal. Bevezetések legalább 50%-ban vagy annál nagyobb arányban sikeresek.

A 3. klaszter tagjai a **befogadók**. Ők mindhárom főkomponenshez pozitívan állnak. Legerőteljesebben a humán elemek állnak hozzájuk közel, a másik két komponenst hasonló értékűnek látják. Ide tartoznak a felhasználók 50%-a, ami a klaszterben való megjelenésük 75,4%-os arányát jelenti. Ők valószínűleg azok a válaszadók, akik alapos előkészítés alapján próbálnak meg dönteni, azonban nem súlyozzák az egyes feladatokat, nem állítanak fel fontossági sorrendet. Így figyelmük túlságosan megoszlik, felőrlődnek a feladatok sokfélesége miatt. A szoftverválasztás kritériumrendszerében elvesznek és végül olyan ismérvek alapján döntenek, amelyek nem feltétlenül szakmaiak, vagy nem felel meg a céljaiknak. A válaszadók 50%-a teamben hozza a döntéseit és 60%-uk 3 alkalomnál többször konzultál a szállítóval a kiválasztás előtt. Az igény felmerülésének okaként a klaszter tagjainak 86,4%-a szignifikánsan a belső folyamatok nyomán követését jelölte meg. Vélhetően belső folyamataikat bonyolultnak érzik, elemzik ugyanakkor rendkívül nagy szóródást mutat a külső tanácsadó bevonására vonatkozó véleményük. Bevezetések ezért szintén kudarcérzettel járhatnak. A klaszterbe tartozók 100%-a döntését egy másik szállító ajánlására hozza meg. 62%-uk 2-5, míg 15%-uk 5-nél több szállító ajánlatát is megnézte.

Ebben a klaszterben jelenik meg a szakértők 56,7%-a. Vélhetően ide tartoznak a közepes és nagy rendszerek képviselői. Közöttük vannak a 4-5 különböző rendszer bevezetési tapasztalatával rendelkező szakértők és a 8-10 éves tapasztalattal rendelkezők 55,55%-a. Bevezetési sikerességüket szignifikánsan jónak ítélik ($p=0,003$), 75%-ban sikeresnek tartják.

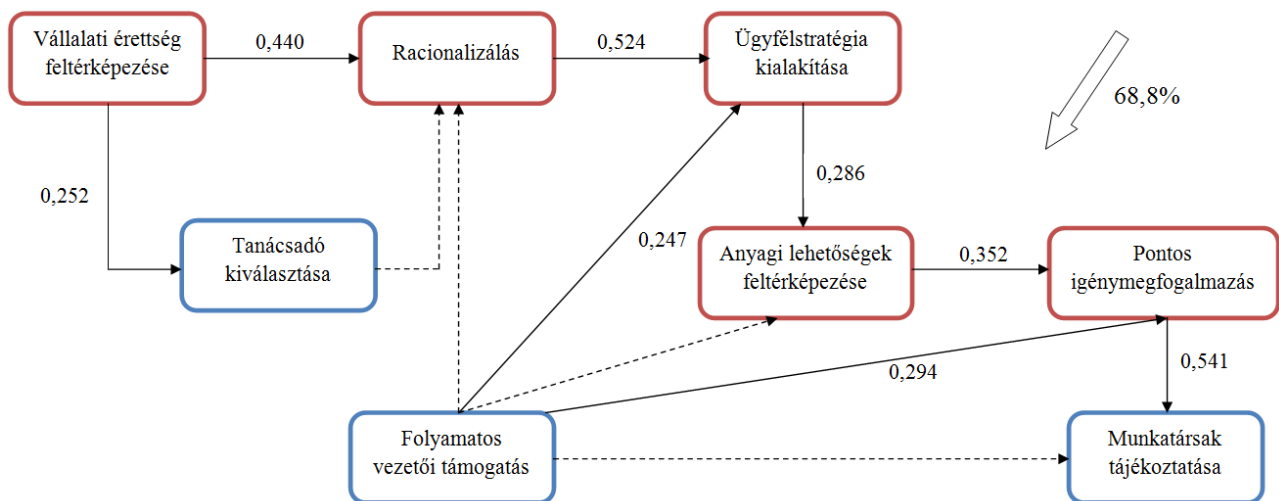
4.1.5.3 Az útmodell validálása

Kutatásom fő célja egy modell és egy arra épülő módszertan kialakítása. Ennek érdekében az interjúk alapján elkészített bevezetés módszertani folyamatmodellem érvényességét, a benne feltételezett kapcsolatok meglétét és erősségét a kérdőívben kapott válaszok alapján vizsgálom meg.

Az útmodell tulajdonképpen regressziós modellek sorozata, melyek egymásra épülnek. Az útelezés a változóknak valamilyen szempontú rendezettségét tételezi fel. A rendezettségi kapcsolat a gyakorlatban legtöbbször az idő. Az informatikai szállítókkal végzett interjúk alapján kialakított folyamatmodellem rendezettsége is idősoron alapszik. (5. számú melléklet) A kérdőív könnyebb megválaszolása érdekében és a válaszadási hajlandóság növelésének érdekében a fázismodellből (4. számú melléklet) a legfontosabbnak ítélt elemeket helyeztem el a kérdőívben. Ezek alapján a folyamatmodellt megváltoztattam (8. számú melléklet), majd ebből elkészítettem az útmodellt. Az eredeti folyamatmodellben a projektmenedzsment részhez tartozó feladatokat leválasztottam, az útmodellben nem elemzem ezek összefüggéseit. Ennek következtében útmodellem két részből áll, külön eredményváltozókkal. Az egyik rész az előkészítés szakaszát tartalmazza, a másik pedig a bevezetési szakaszt. (9. számú melléklet)

Az útmodellekben a nyilakon feltüntetett értékek a szignifikáns kapcsolathoz tartozó regressziós béta értékei. Azokat az eseteket, amikor két tényező között nem találtam szignifikáns kapcsolatot, szaggatott nyilakkal jelöltem. (23. ábra)

Az előkészítésre vonatkozó útmodellben eredményváltozónak tekintetem a munkatársak tájékoztatását, mert ez a lépés akkor következik be, amikor a cég vezetője vagy a vezető által megbízott team meghozza a szakmai döntést a stratégiai kérdésekben. Így ez jelenti a függő változót, mely változóra a többi változó hat, de ő nem hat egyetlen más változóra sem. A modellben szereplő színek a főkomponensek megkülönböztetésére hivatott, így kék színnel jelöltem a humán komponens elemeit, pirossal a stratégiai komponensbe tartozó itemeket.



23. ábra: Előkészítési szakasz útmodell vizsgálata

forrás: saját kutatás

A mintán kialakított útmodell összes magyarázó hányada 32,2% (R. Square: 0,322), tehát a modell 32,2%-ot magyaráz a bevezetés előkészítési szakaszában felmerülő feladatokat befolyásoló tényezők közül, 68,8% más tényezők függvénye.

Elméletem szerint a munkatársak tájékoztatására egy stratégiai és egy humán komponens változóelem van közvetlen hatással, azonban a lineáris regressziós vizsgálat a feltevésemet nem igazolta. A modell ábráján jól látható, hogy válaszadóim szerint a folyamatos vezetői támogatás korántsem tekinthető folyamatosnak. Csak egyes stratégiai kérdések tekintetében mutatható ki szignifikáns lineáris hatás. Akik fontosnak ítélik a folyamatos vezetői támogatást, azok fontos stratégiai kérdésként kezelik az ügyfélstratégia kialakítását és a pontos igénymegfogalmazást, azonban az anyagi lehetőségek felmérésére vagy a folyamatok racionalizálására vonatkozóan nem alakítottak ki egységes véleményt.

21. táblázat: A CRM bevezetés előkészítésére ható tényezők közvetett és közvetlen hatásai

Függő változó	Független változó	Közvetlen hatás (Béta)	Közvetett hatás
Munkatársak tájékoztatása	Folyamatos vezetői támogatás	–	$0,294 \cdot 0,541 = \mathbf{0,159}$ $0,247 \cdot 0,286 \cdot 0,352 \cdot 0,541 = \mathbf{0,013}$
Munkatársak tájékoztatása	Vállalati érettség feltérképezése	–	$0,440 \cdot 0,524 \cdot 0,286 \cdot 0,352 \cdot 0,541 = \mathbf{0,12}$
Pontos igénymegfogalmazás	Folyamatos vezetői támogatás	0,294	$0,247 \cdot 0,286 \cdot 0,352 =$
Anyagi lehetőségek	Folyamatos vezetői támogatás	–	$0,247 \cdot 0,286 = \mathbf{0,070}$

forrás: saját kutatás

Mivel az útmodellt az idő dimenziójában alakítottam ki, így a munkatársak tájékoztatására közvetetten számos elem hat. Ennek értékeit a 21. táblázat mutatja. A táblázatból jól látható, hogy közvetlen hatást csak a folyamatos vezetői támogatás és a pontos igénymegfogalmazás között

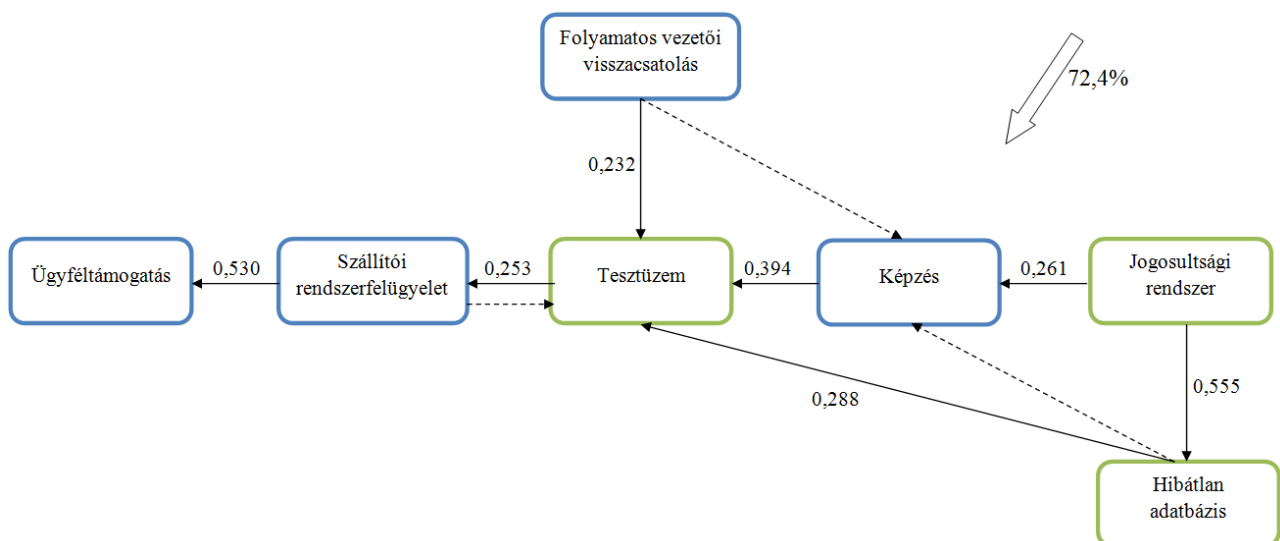
találtam. A fennmaradó három pár független változója kizárólag közvetett módon hat a függő változóra.

Látható, hogy az érettség feltérképezése nagyon erősen hat a racionalizálásra, az pedig az ügyfélstratégia kidolgozására. Ebből megállapítható, hogy azok a bevezetők – legyenek akár szállítók, akár megrendelők, akik megvizsgálják a bevezetést megrendelő vállalat képességeit, azok a bevezetés további szakaszaiban is fontosnak tartják a stratégiai kérdések szem előtt tartását. Azonban az is megfigyelhető, hogy a független tanácsadóval kapcsolatos attitűd elég zavaros. Aki fontosnak ítéli a vállalati feltérképezést, az érzi a tanácsadó, egy külső szakértő szem segítségének szükségességét. Azonban a felmérésen túl a szakmai tanácsadót nem veszik igénybe. A racionalizálás lépéseire már nem tartják fontosnak a jelenlétét, a megoldásban már nem érzik szükségét a jelenlétének. Modellem nem tartalmazta annak lehetőségét, hogy a tanácsadó lépéseket kihagyva kapcsolódik be a folyamatba, ezért azt az ábrán sem jelöltem. Azonban vizsgálataim során megnéztem, hogy vajon más lépések esetében fontosnak tartják-e a jelenlétét. A számítások eredménye azt igazolta, hogy a tanácsadó jelenléte a további lépéseknél sem lesz fontos.

Megfigyelhető, hogy a humán tényezők nincsenek közvetlen kapcsolatban egymással az útmodellben, ezek megjelenése nem áll egymással kapcsolatban.

Az eredmények alapján megállapítható, hogy a sikeres bevezetéshez szükséges előkészítésben a stratégiai lépések megfelelő megtervezése közvetetten komoly hatást gyakorolnak.

A mintán kialakított második útmodell a bevezetési szakaszt foglalja össze. Ennek összes magyarázó hányada 27,6% (R. Square: 0,276), tehát a modell 27,6%-ot magyaráz a bevezetés bevezetési szakaszában felmerülő feladatokat befolyásoló tényezők közül, 72,4% más tényezők függvénye. A társadalomtudomány vizsgálataiban általánosan elfogadott, hogy ha egy gondolkodási séma elemei között keresünk összefüggéseket, akkor a 20% feletti megmagyarázott hányad általában igen szép eredménynek számít. (SZÉKELYI-BARNA)



24. ábra: Bevezetés szakasz útmodell vizsgálata

forrás: saját kutatás

Az útmodellben (24. ábra) az ügyfél-támogatás megjelenését tekintettem eredményváltozóknak, mely feltételezhetően a bevezetés után, a működtetés során jelenik meg. Így ez jelenti a függő változót, mely változóra a többi változó hat, de ő nem hat egyetlen más változóra sem. Kiinduló változóknak a jogosultsági rendszer kialakítását tekintettem, mert a projekt leválasztott részéből a fejlesztés után ide tér vissza a folyamatmodell.

A modellben szereplő színek a főkomponensek megkülönböztetésére szolgálnak. A kék szín a humán komponens elemeit jelöli, a zöld a technológiai komponensbe tartozó itemeket.

Feltételezésem szerint a szállítói rendszerfelügyelet és a szoftvertesztelés iterációs ciklusként hat egymásra, de ezt a regressziós analízis béta értékéhez tartozó F próba szignifikanciaszintje nem támasztotta alá. Így elmondható, hogy akinek fontos a szállítói rendszerfelügyelet, annak nagyon fontos, hogy a későbbiekben is tartsa a kapcsolatot a szállítóval, rendszeresen találkozzon más ügyfeleivel is, hogy tapasztalataikat megoszthassák, ugyanakkor fordított irányban ilyen jellegű lineáris kapcsolat nem mutatható ki.

A folyamatos vezetői visszacsatolás itt sem látszik folyamatosnak. Erőteljes hatást csupán a tesztüzemre gyakorol.

Az ügyféltalálkozóra, mint végső, függő változóra közvetetten minden változó hatással van. Az alábbi táblázatban a három kezdőpont közvetett hatásának értékei olvashatók ki. (22. táblázat)

22. táblázat: A CRM bevezetés előkészítésére ható tényezők közvetett és közvetlen hatásai

Függő változó	Független változó	Közvetlen hatás (Béta)	Közvetett hatás
Ügyféltalálkozók	Hibátlan adatbázis	–	$0,288 \cdot 0,253 \cdot 0,530 = \mathbf{0,038}$
Ügyféltalálkozók	Jogosultság	–	$0,261 \cdot 0,394 \cdot 0,253 \cdot 0,530 = \mathbf{0,013}$
Ügyféltalálkozók	Folyamatos vezetői visszacsatolás	–	$0,232 \cdot 0,253 \cdot 0,530 = \mathbf{0,031}$

forrás: saját kutatás

Jól látható a technológiai komponensek összefüggése. Akinek fontos a jogosultságok egyértelmű meghatározása az kiemelkedően fontosnak tartja a hibátlan adatbázis meglétét. Ezek pedig fontosnak tartják a tesztelés folyamatát.

Összességében elmondható, hogy mindkét útmodell esetében az interjúk alapján fontosnak ítélt humán változók hatása nem volt kimutatható. A vezetői hatás sem az előkészítés, sem pedig a bevezetés során nem játszik domináns szerepet a válaszadók szerint. Kizárólag a munkatársak tájékoztatására mutatható ki erőteljes közvetett hatás. Hasonlóan nagy eltérést mutat a tanácsadó szakember bevonásának hatása is. A sikeres bevezetés legerőteljesebb meghatározó tényezőinek a stratégiai lépések látszanak.

Ugyanakkor jól látható, hogy a szakértői interjúk alapján kialakított útmodell összefüggésrendszere helytálló, a stratégiai, humán és technológiai komponensek egyes elemei egymásra épülve az idő dimenziójában tekintve hatással vannak a teljes bevezetési folyamatra és annak sikerességére.

4.2 Új és újszerű tudományos eredmények

Kutatásom során arra kerestem a választ, hogy milyen különbségek fedezhetők fel a szállítók és a megrendelők véleményében a kiválasztás döntő érvére és a bevezetés motivációs tényezőire vonatkozóan.

T1. A kiválasztás okairól és a bevezetés motivációjáról alkotott vélemények közötti különbségek a szállító és megrendelői oldal között alapvetően befolyásolják a bevezetés sikerességét. Az elemzés igazolta, hogy a szállítói oldal nem látja megfelelően a megrendelő szándékait, a piaci szereplők nem ismerik megfelelően egymást.

Kvantitatív vizsgálatom eredménye azt mutatta, hogy a bevezetésben résztvevő két szereplő véleménye sok tekintetben szignifikánsan eltér egymástól. Másképp látja a szállítói oldal a megrendelők motivációját CRM bevezetésre és a döntéseiket meghatározó tényezőkről is eltérő véleményen vannak. Ennek feltárása segítséget adhat a szállítói oldalnak, hogy megfelelő marketingstratégiát alakítsanak ki a szoftverértékesítés területén és kommunikációjukat is igazíthassák leendő ügyfeleik igényeihez.

A szállítói és a megrendelői oldal válaszai alapján elkülöníthető három változó szett, melyek a humán, a stratégiai és a technológiai változók együttese. A kérdőíves megkérdezésem eredményei azt bizonyítják, hogy az előkészítést és bevezetést meghatározó tényezők (stratégiai, humán, technológiai) azonosíthatók a hazai szállítók és megrendelők körében.

T2. A hazai CRM szállítói és megrendelői oldal döntései során érvényesülő előkészítési és bevezetési szokásokra vonatkozó preferenciák összetevőinek (stratégiai, humán, technológiai) feltárása megalapozza az előkészítési és bevezetési feladatok hatékony tervezését és végrehajtását.

A vizsgálati eredmények alapján bebizonyítottam, hogy a bevezetés sikerességében ezek a tényezők a válaszadók számára fontos szerepet játszanak. Vizsgálatomat a kvantitatív módszerek közül főkomponens elemzéssel és a komponensek tesztelésével végeztem el.

T3. Az előkészítés és bevezetés feladataihoz fűződő viszony alapján a folyamatban résztvevő szállítói és megrendelői oldal szegmenseinek kialakítása és jellemzése alkalmas a szakemberek kompetenciájának meghatározására, és támogatja a projektet irányító team tagjainak kiválasztását.

Felméréseim eredményei azt bizonyítják, hogy az előkészítést és bevezetést meghatározó tényezők mentén jól elkülöníthető csoportok azonosíthatók. Az egyes szegmensek közötti különbségek jól jellemezhetőek. Az egyes szegmens tagjait vizsgáltam a bevezetés során betöltött szerepük alapján is. Így külön jellemeztem a szakértői tagokat sikeresség és tapasztalat alapján valamint külön jellemeztem a megrendelői oldal tagjait vezetői döntés és szoftverválasztási kritériumrendszer alapján.

A modell, módszertan és állításlista kialakításakor arra törekedtem, hogy az lehetőleg különösebb szakmai ismeret nélkül, különböző méretű vállalkozásoknál is támogassa az ügyfélkezelési folyamat kidolgozását, egy CRM informatikai megoldás kiválasztását, bevezetését és működtetését.

T4. Az elkészített bevezetési módszertan és modell három fő lépéssorozatot határoz meg, úgy mint bevezetés előtti szakasz, projektépítés szakasza és bevezetés szakasza, segítve ezzel a bevezetés teljes folyamatának áttekintését és összefüggéseinek megismerését.

Az idő, mint rendezési elv alapján a teljes bevezetési folyamatra tervezett útmodellt készítettem, mely rámutat a jelenleg fennálló hatásrendszerre és segít feltárni a lehetséges hibákat. Elméleti modellemben az előkészítési, bevezetési lépéseket rendszereztem. Az előkészítés és bevezetés legfontosabb feladatait mérő skála egyes állításait alapul véve a kutatási modellt kvantitatív módon, útmodell elemzéssel validáltam 31 szakértő és 104 CRM bevezetésben részt vett vezető válasza

alapján, melynek eredményeképpen rámutattam a szoftvertől független bevezetési procedúrában rejlő buktatókra és javaslatokat fogalmaztam meg ezek elkerülésének lehetőségére.

T5. Az elméleti modellt egy az előkészítés és bevezetés során érvényesülő felhasználási igényeket felmérő és az ezzel kapcsolatos feladatok áttekintését segítő állításlista egészíti ki, melynek segítségével a bevezetői oldal szoftver- és iparág független támogatást kap.

A szakértői interjúk elkészítésének eredményeképpen feltártam a teljes bevezetési folyamat neuralgikus pontjait. A folyamatot szakértői és megrendelői oldalról megvizsgálva szakaszokra bontottam, feltártam az egyes szakaszokra jellemző problémákat és az egyes szakaszokat jellemeztem. Kialakítottam egy olyan állításlistát, amely alkalmas arra, hogy a bevezetés során felmerülő legfontosabb lépésekre felhívja a megrendelői és szállítói oldal figyelmét, szoftvertől függetlenül támogassa a sikeres bevezetés útját. Vizsgálatomat kvalitatív módszerrel, szövegelemzéssel végeztem.

5 Következtetések, javaslatok

Feltérképezve az informatikai bevezetéseket megállapítható, hogy a CRM bevezetéseket leginkább jellemzi a sikertelenség érzése kíséri mind a szállító, mind pedig a bevezetői oldal körében. A bevezetések száma a kudarcérzet ellenére nem csökken és a szakértők reménye a lassú növekedés, a gazdasági válság utáni javulás hatására. Kutatásom során nem törekedhettem a reprezentatív mintavételre, mert jelenleg nem áll rendelkezésre az alapsokaságról semmilyen adat. A CRM bevezetések számát a szakértők óvatos becslése alapján évi 10-20 közötti számra becsülhetjük. Azonban ezek a tényleges bevezetést igénylő rendszerekre vonatkozó adatok. A felhőalapú rendszerek terjedése ezt a számot erősen javítja, megsokszorozza. Viszont ezek az említett szoftveres megoldások gyakran nem nyújtanak tényleges CRM háttérszolgáltatást, mindössze értékesítés támogatási feladatokat látnak el, ami a CRM feladatai közül csak töredék.

A bevezetési kudarc elkerülésének érdekében a szállítónak és a megrendelőnek is komoly feladati vannak. A szakértői mélyinterjúk válaszainak segítségével ismertté vált az informatikai bevezetések általános folyamata és felszínre kerültek azok az általános problémák, melyek a bevezetett szoftvertől függetlenül megjelentek az egyes szakértői véleményekben. A szakértők válasza alapján elkülöníthetőek voltak a bevezetés egyes szakaszai, azok elválasztó pontjait. Ezek a szakaszok jellemezhetőek voltak az egyes résztvevők szerint. (C1)

Kutatásom eredményeképpen olyan fázismodellt sikerült készítenem, amely alkalmas arra, hogy összefoglalja a bevezetésben résztvevő két fél feladatait. A modell támogatja a megrendelői oldalt a CRM bevezetés igényének felmerülése pillanatától abban, hogy a sikeres működtetést szolgáló minden háttérfeladatot elvégezzen, minden előkészítő lépést tegyen. Végigkíséri a bevezető oldalt a bevezetés teljes folyamatán, emlékeztetve őt a legfontosabb feladatokra.

Megállapítottam, hogy a bevezetői oldal folyamatát 4, míg a szállítói oldal feladatait 3 nagy csoportba oszthatjuk a kronológiai sorrend alapján. A bevezetői oldal főcsoportjai:

1. **Kiválasztás előtti szakasz.** Ebbe a csoportba azok a fázisok kerültek, melyek a szállító kiválasztását előzik meg.
2. **A kiválasztás utáni szakasz.** A második főcsoportba azok a fázisok kerültek, melyek a szállító kiválasztása utáni feladatokat tartalmazzák, de a konkrét bevezetési folyamatok még nem indultak el.
3. **A bevezetés alatti szakasz.** A harmadik nagy csoport a bevezetés tényleges szakaszának feladatait tartalmazza.
4. **A bevezetés utáni szakasz.** Az utolsó nagy feladatcsoport a bevezetés utáni szakasz, melyben a működtetésre vonatkozó feladatok és azok fázisai találhatók.

A szállítói oldal fázisait 3 főcsoportba soroltam.

- A. **A kiválasztás utáni szakasz.** Ebben a szakaszban a szállító a feltérképezés időszakában van, még konkrét megoldásokkal, fejlesztésekkel nem foglalkozik.
- B. **A bevezetés alatti szakasz.** Ebben a szakaszban a szoftver megrendelői igényeknek megfelelően való kialakítása és életre keltése a szállítói oldal feladata.
- C. **A bevezetés utáni szakasz.** A szoftver működtetése a folyamat leghosszabb időtartamú szakasza. (4. melléklet)

A bevezető céget a kiválasztás előtt semmilyen módon nem támogatja gyakorlatias útmutató. A szoftverszállítók többsége a szoftverkiválasztás után sem tudja megfelelő módszertani támogatással segíteni a megrendelőt. Nincsenek előre definiált stratégiai lépések, kizárólag szoftverfüggetlen, a technológiai alkalmazáshoz kapcsolódó útmutatást kap a felhasználó cég. (H1 igazolva)

Nagyon fontos, hogy a cégek vezetői ne érezzék kudarcnak, „felesleges pénzkidobásnak” a rendszer megvásárlását és bevezetését. Sokszor, ha a vállalat nem elég érett hozzá szervezeti és/vagy informatikailag, elég egy új szervezeti struktúra kialakítása, egy jól meghatározott ügyfélstratégia alkalmazása is ahhoz, hogy ezeket a pozitív hatásokat érzékelje a vezetés.

A bevezetési támogatással foglalkozó cégek szakembereinek válasza alapján összehasonlító elemzést végeztem a sikeres és sikertelen bevezetések eseteiről kvalitatív módszerrel – szövegelemzést végezve. Megvizsgáltam a CRM bevezetés legjellemzőbb buktatóit, kiszűrtem a speciális elemeket, meghatároztam az egyes problématerületeket.

Ennek eredményeként megállapítható, hogy az ügyfélkezelési stratégia hiánya a megrendelői oldalon és a bevezetési módszertan hiánya a szállítói oldalon növeli a sikertelen bevezetések számát. (C2)

A szállítókkal folytatott beszélgetések alapján létrehozott módszertani folyamatmodell, mely időrendben tünteti fel az egyes feladatokat, segíti a szállítók és a megrendelők kommunikációját, folyamattervezését, a projektfeladatok meghatározását.

Sem a szállító, sem a megrendelő piacról nincsenek megfelelő és megbízható adatok. Ezért a két oldalon egymás megítélése csak a tapasztalatokra alapozva alakul ki. Bár a szállítói piac tapasztalatai érthetően számosságban nagyobbak, mégis nem feltétlenül általánosíthatóak a teljes megrendelői oldalra vonatkozóan. Vizsgálataim egyik célja az volt, hogy feltárjam a CRM választásra, bevezetésre vonatkozó valós motivációs tényezőket és megvizsgáljam, hogy ez eltér-e a szállítói oldalon kialakított képpel. (C3,)

Kvantitatív kutatásom eredménye alapján elmondhatom, hogy a szoftverszállítói oldal nem látja megfelelően a megrendelői oldal motivációit, igényeit. Általános fogyasztói ismeretekre alapozva alakítja ki a vásárlóira vonatkozó elképzeléseit, döntéseire vonatkozó hipotéziseit. Jól mutatja ezt, hogy a magyar fogyasztóról minden média azt állítja, hogy rendkívül árérzékeny, választásait, legyen szinte bármiről szó, elsősorban az ár befolyásolja. A szállítói oldal ugyanígy árérzékenynek gondolja a saját vevőit, és a szoftverkiválasztás döntő tényezőjének ezt tartja. Azonban kutatásom azt mutatta, hogy a felhasználói oldalon nem tartották egy ilyen komoly stratégiai döntésnél, mint a CRM bevezetés elsődleges szempontnak a támogató szoftveres megoldás árát. Ez a különbség a szoftverértékesítés szempontjából, a marketingkommunikáció kialakítására vonatkozóan fontos lehet. (T1, 8. táblázat, 17. diagram)

Kutatásom igazolta, hogy a megrendelői oldal informatikai felkészültsége nem megfelelő, CRM rendszer bevezetéséhez gyakran a stratégiai felkészültség is hiányzik. Emiatt a megrendelők igényeiket pontatlanul fogalmazzák meg, nem állítanak fel objektív szempontrendszert a bevezetésre kerülő szoftverrel szemben. A bevezetést nem projektszemléletben kezelik, a módszertani segítséget a szállítótól várják. (H2 igazolva, H3 igazolva, H5 igazolva, 15. diagram)

Azonban az is láthatóvá vált, hogy a megkérdezettek nem munkaerő csökkentés céljából fordulnak a CRM megoldás felé. Nem várják a szoftvertől a létszámcsökkentés lehetőségét. Nem érzik, hogy növekedtek volna az adminisztrációs terheik, annak ellenére, hogy a szoftver bevezetése megváltoztatja és a jelenlegi szabályozás miatt növeli az adminisztrációs terheket. (H3 elvetve, H4 elvetve. (16. diagram)

Részben igazolható azonban az a feltevésem, hogy a költségek tekintetében nem felkészültek a vállalatok. Bár válaszadóim többsége arról számolt be, hogy nem tapasztalt váratlanul megjelenő költségeket a bevezetés és működtetés során, a kevés konzultáció után bevezetett szoftver igazolhatóan projektmódosításhoz és költségnövekedéshez vezetett. (H7 igazolva)

Ez nem áll összhangban sem a szállítói véleményekkel, sem pedig az országos kutatásokkal, amelyek a projektek tervszámai és tényszámai összehasonlítása alapján nagy százalékban a költségek túllépését diagnosztizálta. Azonban nem szabad elfelejteni, hogy a felhasználói oldalon kizárólag olyan válaszadók jelentek meg, akik rendszerüket aktívan használják, bevezetésüket sikeresnek tekintik, a szállítóval jó kapcsolatot ápolnak. Az elért felhasználók mindegyike a szállítón keresztül kapta a kérdőívet így feltételezhető, hogy az esetek többségében az elégedett felhasználók válaszoltak.

Kutatásom további részében faktorelemzéssel, majd főkomponens analízissel elemeztem a válaszadók előkészítésre és bevezetésre vonatkozó véleményét, melyben az egyes feladatok fontosságát értékelték 1 és 10 közötti értékkel, ahol 1 az egyáltalán nem fontos, míg 10 nagyon fontos jelentést tartalmazta. (C4)

Az egyes főkomponensek magyarázott varianciája nagyjából arányosan oszlik meg. A felmérés eredményei természetesen nem tekinthetők a teljes hazai piacra nézve általánosítható következtetésnek a mintavétel hiányosságaiból adódóan, de a főbb iránymutató trendek megmutatkoznak a szállítói és a megrendelői válaszok alapján.

Megállapítható, hogy a válaszadók az előkészítés és bevezetés szakaszát 3 fő részre különítik el. Az egyik a stratégiai kérdéseket tartalmazó lépések, amely magában foglalja a folyamatok racionalizálását, a pontos igénymegfogalmazást, az ügyfélkezelési stratégia kidolgozását, a vállalati érettség feltérképezését és az anyagi lehetőségek pontos feltérképezését. Bár az egyes változók súlya nem mutat nagy eltérést a sorrend itt nem az időrendiséget, hanem a faktorsúlyok alapján kialakított fontossági sorrendet mutatja. (12. táblázat)

A második főkomponens a technológiai kérdéseket tartalmazza, mely magában foglalja a hibátlan adatbázis használatát, a jogosultsági rendszer meghatározását és a megfelelő tesztüzem menedzselését a bevezetés alatt. A sorrend itt is az egyes score-k értékeinek sorrendjét is mutatja. (13. táblázat)

A harmadik főkomponensbe a humán tényezők kerültek. Faktorsúly szerinti sorrendben ezek a szállító által szervezett ügyféltalálkozók szervezése, tapasztalatok megosztása, a folyamatos vezetői visszacsatolás, a folyamatos szállítói rendszerfelügyelet, a folyamatos vezetői támogatás és a független tanácsadó cég bevonása az előkészítési és bevezetési folyamatba. (14. táblázat)

Ezek az egymással összefüggő elemek átnyúlnak a vizsgált szakaszokon. Az egyes változókból kialakított csoportok függetlenek attól, hogy a bevezetés mely szakaszában jelenik meg az adott feladat. Kivételt képez a technológiai komponens, amelynek megjelenése csak a kiválasztás után indokolt.

Az előkészítés és bevezetés tulajdonságainak értékelésére vonatkozó adatok elemzése során kiderült, hogy jelentős különbségek tapasztalhatók a szállítók és a megrendelők saját csoportjukon belüli véleménye között az egyes lépések fontosságára vonatkozóan. A figyelemreméltó különbségekre utal, hogy az egyes állítások átlagértékei nagy relatív szórás értékek mellett jöttek létre. A válaszadói csoportok elkülönítése érdekében klaszteranalízist végeztem K-közép módszerrel. A felmérés eredményei három szegmens elkülönítését tették lehetővé. (18. táblázat, C4)

Ezeket a szegmenseket a főkomponensek mentén jellemeztem, és elemeztem, hogy tagjai milyen közös tulajdonságokkal rendelkeznek E három klaszter a technokraták, az ellenállók és a befogadók csoportja lett. A főkomponensek mentén mind a három szegmens közötti a szignifikáns különbséghez, 2 hasonló nagyságú F-érték és egy ezeknél kisebb tartozik, amely mutatja, hogy a klaszterképzésben két dimenzió hasonló mértékben vett részt, míg egy gyengébb erővel. A stratégiai komponens gyengébb részvétele azt mutatja, hogy az egyes klaszterekben ez kapott a legkisebb hangsúlyt. (19. táblázat)

Ezután megvizsgáltam, hogy a két válaszadói csoport – szakértő és megrendelő – milyen arányban képviselteti magát az egyes klaszterekben. Megállapítottam, hogy mindhárom klaszterben jelen van mind a szakértői mind pedig a felhasználói csoport. Ezek után elemeztem, hogy a két külön oldalon álló csoport tagjaira milyen közös jellemzők teljesülnek az egyes klasztereken belül. Vizsgálataim alapján a 3 klaszterben megjelenő felhasználók és szakértők egyes tulajdonságai jól körülírhatóak voltak, az egyes csoportok között markáns különbségek voltak felfedezhetők. (19. diagram, T3)

Kutatásom legfőbb célja egy olyan módszertan kidolgozása volt, melynek alkalmazásával a bevezetői oldal a teljes CRM kiválasztási, bevezetési és működtetési folyamat során szoftverfüggetlen támogatást kap. E célból a kvalitatív és kvantitatív kutatás eredményei alapján a

projekt különböző szakaszaiban felmerülő problémákat elhatároltam egymástól. Lineáris regresszióanalízis segítségével egy útmodellen meghatároztam az egyes tényezők egymásra gyakorolt közvetlen és közvetett hatását. (C6)

A módszertani modellt három jól elkülöníthető részre osztottam, majd az előkészítés és a bevezetés konkrét feladataira kidolgozott modellt validáltam. Az útmodell elemzéséből megállapítható, hogy a vezetői támogatás nem jelenik meg megfelelően az informatikai előkészítés és bevezetés folyamatában. A vezetői támogatás hatása csak egy-egy neuralgikus ponton volt értékelhető. Ez azt mutatja, hogy a támogatás nem folyamatos, a vezetők csak akkor lépnek be a folyamatba, ha valami probléma van. Így gyakorlatilag a bevezetés során folyamatosan krízist kezelnek, operatív feladatokat látnak el és a stratégiai lépésekre nem tudnak koncentrálni. Az is látható volt, hogy a tanácsadó igénybevételeének lehetősége meglehetősen ellentmondásos eredményt hozott. Az igény felmerülése után a tanácsadó jelenlétére a vállalati érettség kapcsán van igény, azonban a későbbiekben a tanácsadó semmilyen befolyással nem bír a folyamatra, jelenléte nem szükséges, a stratégiai kérdésekben nem veszik igénybe szakmai tapasztalatait. Mindezt úgy, hogy a KKV vezetői többnyire tájékozatlanok a CRM iparágat illetően és nincsenek megfelelő vezetői képzettséggel felruházva. (23. ábra, 24. ábra, 21. táblázat, 22. táblázat, T4)

Végül a szakértői interjúk, az elemzés alapján összeállított fázismodell, a kérdőíves elemzések alapján és az útmodell összefüggéseinek alapján elkészítettem egy összefoglaló módszertani táblázatot, mely tartalmazza a négy jól elkülöníthető szakasz (kiválasztás előtt, kiválasztás után, bevezetés alatt, bevezetés után) egyes feladatait, az ezzel kapcsolatosan megjelenő lehetséges problémákat a bevezetői és a szállítói oldalon, valamint a problémákra adható megoldási lehetőségeket. (10. melléklet)

Javaslatok a gyakorlat számára

Kutatásom során beigazolódtott, hogy komoly szakmai felkészültség hiányával küzd a bevezetői oldal. Ennek orvoslásában a szállítói oldal módszertani hiányosságai sem segítik bevezető cégeket. Mindemellett a szállítói oldal felületesen ismeri a bevezetői oldal motivációit és igényeit, így esetlegesen meglévő módszertanuk sem feltétlenül a megfelelő pontokra helyezi a hangsúlyt. Mivel kutatásomban igyekeztem mindkét oldalt feltérképezni, javaslataimat külön a szállítói és külön a megrendelői oldalra vonatkozóan fogalmazom meg.

- J1 Mivel a módszertan hiánya okozhatja a kudarcok egy jelentős részét, így a vizsgálaton alapuló általános módszertanra támaszkodva saját szoftverhez igazított bevezetési módszertan és általános projektterv kidolgozása lenne célszerű, megvizsgálva a cég által forgalmazott CRM rendszer tudását, kompetenciáját, sajátosságait, piaci előnyét, specifikumait. Ennek alkalmazása növeli a cég bevezetési sikerességének arányát.
- J2 A piac nem megfelelő ismeretéből adódóan az ügyfélkezelési stratégia átgondolása, a marketingkommunikáció átformálása, a vevői igényekhez igazított szoftverelőnyök hangsúlyozása az érdeklődők és megrendelők számának emelkedését eredményezi. A felhasználók közel fele magas pontszámmal értékelte a szállító által szervezett találkozók fontosságát és a tapasztalatok megosztásának lehetőségét. Így az ilyen rendezvények a meglévő ügyfelek professzionális támogatását teszik lehetővé, egyensúlyba tartva az új ügyfél szerzését és a meglévő ügyfél igényeinek maximális kiszolgálását.
- J3 Mivel a bevezetői oldal a CRM szoftver nyújtotta lehetőségekről tájékozatlan, érdemes oktatásokat, konferenciákat, szoftverbörzét szervezni, melyen az egyes szállítók bemutatkozhatnak, megismerhetik a piacot. Ezek a helyszínek egy esetleges kisebb kutatás lehetőségét is megteremtik, amelyek segíthetik a szállítói oldal munkáját a fejlesztés, bevezetés, marketing és reklám területén.
- J4 A főkomponens és klaszterelemzés eredményei rávilágítottak, hogy a szakemberek különböző attitűdökkel rendelkeznek, más-más területeket tartanak fontosnak. A meglévő munkatársak felmérése után olyan szakemberpárokat érdemes kialakítani, akik egymást kiegészítve tudják

segíteni az egyes bevezetések során. Így nem kerülhet túlsúlyba egyik terület sem, és megfelelő hangsúlyt kaphat minden feladatrészt.

- J5 A megrendelői oldalon az esetek felében egyszemélyű döntés alapján történik a szoftver kiválasztása. Ennek hátrányaira a kutatás eredményei rávilágítottak. Egy szakmai team felállítása ezeket a hátrányokat, az egyszemélyű döntés kockázatait kiküszöbölheti. A team tagjait a preferenciák alapján megvizsgálva a bevezetői oldalon is olyan szakembergárda állítható fel, akik kompetensek egy teljes bevezetési projekt menedzselésére.
- J6 A CRM bevezetésének igényfelfedezése jöhet vezetői irányból, de érkezhet alulról, munkatársi igénymegfogalmazásból is. Azonban mindenekelőtt a szervezet érettségét kell megvizsgálni, hogy szervezetileg, informatikailag alkalmas-e egy ügyfélkapcsolati menedzsment rendszer befogadására, működtetésére. A szoftver bevezetése nem elégséges és még csak nem is szükséges feltétele az ügyfélközpontú szervezeti működésnek. Ezért érdemes a szervezet folyamatainak átvizsgálása és racionalizálása, az ügyfélstratégia kidolgozása belső munkatársak vagy külső tanácsadó cég bevonásával. Csak ezek után érdemes megvizsgálni, hogy milyen igényeknek kell megfelelnie egy informatikai megoldásnak, mely a jól működő szervezetet támogatni és még hatékonyabbá tenni képes. Ebben a folyamatban a vezetői támogatás elengedhetetlenül szükséges, mert a szervezeti változásokat a szervezet tagjai ellenérzéssel fogadják. A keletkező feszültséget a dolgozói tájékoztatás és a motivációs rendszer kidolgozása nagymértékben oldhatja. A bevezetés során a képzésnek és a tesztüzemnek hangsúlyozott szerepet kell kapnia, hogy a dolgozói attitűd továbbra is pozitív maradjon. Ügyelni kell ezeknek a fázisoknak a megfelelő időpontjára és időtartamára és nem szabad elfeledkezni arról, hogy a bevezetés során a dolgozók túlterheltek, a napi feladatok mellett a szoftverbevezetéssel járó teendőket is el kell látniuk. A motivációs rendszer működtetése a bevezetésnek ebben a szakaszában is segítheti a dolgozói elégedetlenség oldását. A hatékony működéshez elengedhetetlen a tiszta adatbázis használata, így az adatbázis karbantartása folyamatos feladat a rendszert működtető cég életében.

A kutatás folytatásának lehetőségei

- J7 Kutatásom eredménye igazolta, hogy a szállítói piac nem ismeri a megrendelői oldal igényeit, így indokoltnak látszik egy erre kiterjedő teljesebb, reprezentatív kép feltárása, melyből teljesebb képet lehet alkotni vállalati méretre, szektorra, esetleg iparági különbségekre tekintettel.
- J8 Ennek érdekében egy országos felmérés elkészítése indokoltnak látszik, mely megmutatja, hogy a KKV szektor szereplői körében a hagyományos, teljes funkcionalitással bíró CRM rendszer elterjedése milyen arányt képvisel.
- J9 A reprezentatív felmérések alapján egy részletesebb állításlista kidolgozása és tesztelése országos mintán, amely a modell és a módszertan további fejlesztését teszi lehetővé.
- J10 Nemzetközi tapasztalatok vizsgálata, különös tekintettel a németországi, ausztriai, svéd és angliai helyzetképre. A jól működő gyakorlatok hazai adaptálása a KKV szektorban. Az eredmények alapján a modell és a módszertan további építése, teljessé tétele.
- J11 Kutatási modellem gyakorlati alkalmazhatóságának tesztelése különböző méretű és különböző iparágban működő, valamint eltérő CRM szoftver igénnyel rendelkező KKV szereplőkön.

6 Összefoglalás

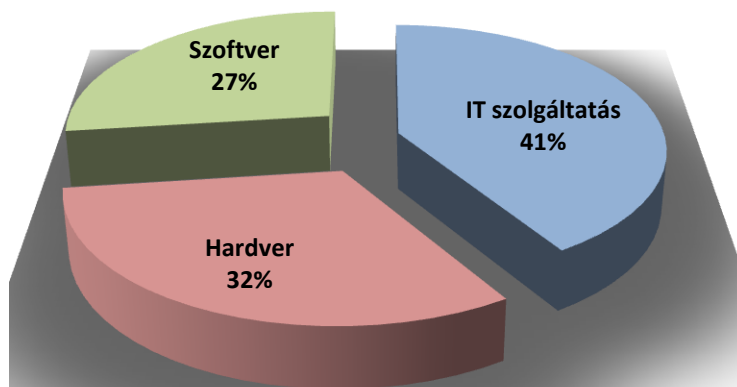
Egy CRM stratégia célja, kialakítani a vevő hűségét és megtartani azt. A vásárló hűsége olyan elkötelezett magatartást jelent, amely feltételezi a pozitív vásárlói attitűd meglétét és a következetes vásárlói magatartást. A gazdasági válság hatására bekövetkező fogyasztás csökkenésének hatására az ügyfélmegtartás egyre hangsúlyosabb szerepet kapott.

A CRM rendszer használatának célja, hogy a különböző csatornákon beérkező információkat rendszerezze, egységesen, ügyfelekre bontva megjelenítse. Ezáltal a cég képes meghatározni ügyfeleinek értékét, így még hatékonyabbá teheti a kiemelt ügyfélkör kezelését. A gazdasági helyzet javulásának hatására lassan visszatér ugyan a fogyasztás növekedése, de várhatóan ez egy lassú, hosszan elnyúló folyamat lesz. A gazdasági szereplők között megváltoznak az erőviszonyok, olyan új súlypontok jelennek meg, mint Kína vagy India. Erőteljes harc indul a piaci részesedés megtartásáért és kiemelten fontossá válik az új termékkategóriák megjelenése. (BEINHOCHE-DAVIS-MENDOCA 2009)

E két stratégiai cél egyértelműen a vevők megtartására és minél magasabb színvonalú kiszolgálására irányul. Ennek támogatására a kapcsolati marketing, a CRM stratégia kiválóan alkalmas, informatikai támogatással pedig hatékonyan és precízen végezhető. A CRM rendszerek technikai tudása egyértelműen támogatja a vállalatok ügyfélstratégiájának átfogó kivitelezését.

Az biztos, hogy a piaci verseny egyre erősödő hatása és a gazdasági válság okozta keresletcsökkenés a KKV-k figyelmét is az ügyfélszolgálat felé fordította. Felismerték annak tényét, hogy az ügyfélszolgálat minőségének javítása komoly előnyt jelenthet a versenytársakkal szemben. Bizonyítja ezt az is, hogy a 2007 óta megrendezésre kerülő Mystery Shopping Day Hungary majd a 2009 óta évente megrendezésre kerülő „Kiválóság az Ügyfélszolgálatban” versenyen egyre nagyobb számban jelennek meg a KKV képviselői is.

A szakértői interjúk során az informatikai szállítók a válság előtti növekedésről számoltak be. A nemzetközi trendekkel ellentétben, a gazdasági válság hatására hazánkban nem növekedett a CRM bevezetések száma. Igaz nem is csökkent, annak ellenére, hogy az informatikai eszközökre szánt összeg jelentős csökkenést mutat.



20. diagram: Az IT kiadások struktúrája a középvállalatoknál

forrás: http://www.itbusiness.hu/Fooldal/rss_3/Bovulo_it-szolgalatasi_piac.html?portalstate=rss

A hazai cégek és intézmények IT költségeinek alakulását vizsgálva a BellResearch kutatói (2012. évi adat) rámutatnak, hogy a legnagyobb mértékben a mikrovállalatok költségei redukálódtak az elmúlt években, míg a legjobban a kis- és középvállalati szegmens tartja magát, ebben a körben enyhe

bővülés is detektálható. A kiadások összetételét tekintve csökkent a hardverre és a szoftverre fordított összeg, a szolgáltatások igénybevételéhez tartozó összeg pedig várhatóan növekedni fog a jövőben. (20. diagram)

Ebből következik, hogy az IT szállítóknak is egyre nagyobb érdeke fűződik a vállalati vezetők szoftervásárlásra való buzdítására ezért fontos, hogy az IT szállító és szolgáltató cégek is megfelelő marketing stratégiával, a piac teljes körű ismeretével és jó ügyfélkapcsolati menedzsment stratégiával rendelkezzenek.

Egy CRM rendszer kialakítása igen nagyméretű beruházás a bevezető cég részéről, mind anyagi, mind szakmai, mind emberi erőforrás szempontjából. Többlépcsős projekt követését igényli.

Disszertációmban 6 célkitűzést fogalmaztam meg, mely célkitűzéseket 7 hipotézisen keresztül vizsgáltam.

C1.A CRM informatikai rendszer bevezetéséhez kapcsolódó informatikai szállítói gyakorlat folyamatának és általános problémáinak vizsgálata a magyar KKV-ra vonatkozóan;

A szakirodalom feldolgozása során kialakított kép alapján megszerkesztettem szakértői interjúm vázlatát és 15 CRM bevezetéssel, fejlesztéssel, forgalmazással foglalkozó cég szakemberét kerestem fel, hogy válaszaik alapján körvonalazzam a CRM piacot, a bevezetés folyamatát és legáltalánosabb problémáit.

C2.A szállítói cégek bevezetési gyakorlatának összehasonlítása, a sikeres és sikertelen bevezetési és működtetési esetek összehasonlítása, elemzése;

A 15 szakértő válasza és három cég bevezetéssel kapcsolatos módszertani anyagának áttekintése alapján elemeztem az általuk ismertett sikeres és sikertelen bevezetéseket.

Elemzésem során rávilágítottam a CRM bevezetésében fellelhető neuralgikus pontokra, melyek vizsgálatára a kérdőíves kutatásomban is kitértem. Megvizsgáltam a problémás területeket, melyeket a kvantitatív vizsgálat során hasonlóságaik alapján megkísértem csoportba rendezni és így a bevezetéshez kapcsolódóan három területet különböztettem meg (stratégiai, technológiai, humán).

C3.Az informatikai szállítók és megrendelők motivációs különbségének feltárása, melynek ismerete segíti az informatikai szállítót marketingstratégiájának kialakításában és a megrendelőt bevezetési igényeinek megfogalmazásában;

Kérdőíves kutatásom eredménye megmutatta, hogy a megrendelői és a szállítói oldal másképpen gondolkodik a CRM bevezetésének okairól, motivációs tényezőiről és a kiválasztást meghatározó tényezőkről.

C4.A szakértők és felhasználók bevezetésre és működtetésre vonatkozó véleményük alapján történő szegmensek kialakítása, jellemzése. Ezen attitűdök ismerete segíti a projekt támogatásában résztvevő szakemberek kiválasztását;

Klaszterelemzésem során a stratégiai, humán és technológiai tengelyek mentén 3 jól elkülöníthető szegmenst alakítottam ki, melybe mind a felhasználók mind pedig a forgalmazói oldal tagjai besorolásra kerültek.

C5.A projekt különböző szakaszaiban felmerülő problémák elhatárolása, a problémát kiváltó ok feltárása, melynek segítségével a megrendelői oldal elkerülheti a bevezetés kudarcát;

Vizsgálataim alapján olyan módszertani rendszerező táblázatot építettem fel, amely tartalmazza a bevezetési procedúrához kapcsolódó szakaszokat és a benne szereplő feladatokat tárgyalja az ezekkel kapcsolatosan felmerülő problémák tükrében, megoldásokat ajánlva mind a bevezetői mind a szállítói oldal számára

C6.A CRM rendszer sikeres bevezetését és hatékony működtetését támogató szofterválasztástól független elméleti modell és módszertan összeállítása, mely alkalmas a bevezetési folyamat teljes körű támogatására.

A szakirodalom feldolgozása és empirikus kutatásaim alapján új tudományos eredményeimet öt pontban foglaltam össze.

- T1.**A kiválasztás okairól és a bevezetés motivációjáról alkotott vélemények közötti különbségek a szállító és megrendelői oldal között alapvetően befolyásolják a bevezetés sikerességét. Az elemzés igazolta, hogy a szállítói oldal nem látja megfelelően a megrendelő szándékait, a piaci szereplők nem ismerik megfelelően egymást.
- T2.**A hazai CRM szállítói és megrendelői oldal döntései során érvényesülő előkészítési és bevezetési eljárásokra vonatkozó preferenciák összetevőinek (stratégiai, humán, technológiai) feltárása megalapozza az előkészítési és bevezetési feladatok hatékony tervezését és végrehajtását.
- T3.**Az előkészítés és bevezetés feladataihoz fűződő viszony alapján a folyamatban résztvevő szállítói és megrendelői oldal szegmenseinek kialakítása és jellemzése alkalmas a szakemberek kompetenciájának meghatározására, és támogatja a projektet irányító team tagjainak kiválasztását.
- T4.**Az elkészített bevezetési módszertan és modell három fő lépéssorozatot határoz meg, úgy mint bevezetés előtti szakasz, projektépítés szakasza és bevezetés szakasza, segítve ezzel a bevezetés teljes folyamatának áttekintését és összefüggéseinek megismerését.
- T5.**Az elméleti modellt egy az előkészítés és bevezetés során érvényesülő felhasználási igényeket felmérő és az ezzel kapcsolatos feladatok áttekintését segítő állításlista egészíti ki, melynek segítségével a bevezetői oldal szoftver- és iparág független támogatást kap.

Summary

The aim of a CRM strategy is to develop and retain customer loyalty. Customer loyalty means a dedicated activity of the customer, which presupposes a positive customer attitude and a consequential customer behavior. The decrease in consumption as a result of the economic crisis has increased the importance of customer retention.

The aim of using a CRM system is to organize the information arriving from various channels and to display it in a unified manner, sorting it by customers. This way the company becomes able to define the customer value, improving the effectiveness of handling important customers. Due to the improvement of economic circumstances after the waning of the crisis consumption will likely start to increase again, but foresee ably this will be a long, delayed process. The relative strength of economic operators will change, new weight points will arise like China and India. An intense fight will start for keeping market shares and the introduction of new product categories will become of significant importance. (BEINHOCHER-DAVIS-MENDOCA 2009)

These two strategic aims target customer retention and the service of customers at the highest level possible. Network marketing and CRM strategies are especially fit for this purpose, and with an IT support this can be performed effectively and precisely. The technical features of CRM systems evidently support the general execution of a customer strategy.

It is sure that the increasing market competition and the reduction in demand as the result of the crisis has turned the attention of SMEs towards customer service as well. They have recognized that the improvement of the quality of customer service may mean an important advantage towards the competitors. This is proven as well by the fact that in Mystery Shopping Day Hungary event organized since 2007 and the „Excellence in Customer Service” competition organized since 2009 more and more SMEs participate.

During my interviews with IT supplier experts, they reported an increase in sales before the crisis. In contrast with the international trends the number of CRM introductions did not increase in Hungary as a result of the economic crisis. Although it did not decrease either, even when the expenditure for IT tools shows a significant decrease.

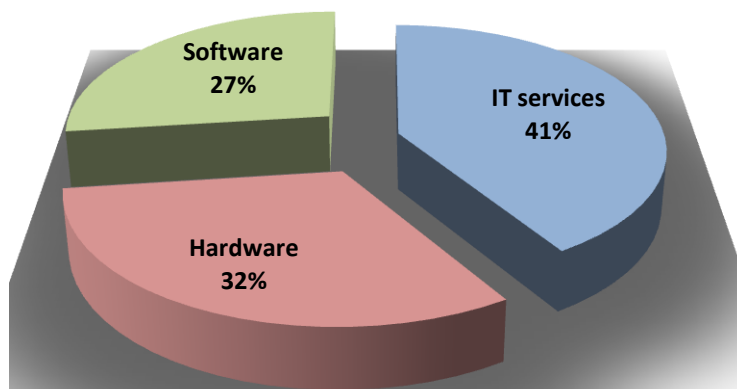


diagram 20: The structure of IT expenditures at medium-sized companies

source: http://www.itbusiness.hu/Fooldal/rss_3/Bovulo_it-szolgaltatasi_piac.html?portalstate=rss

Analyzing the IT expenditure of Hungarian companies and institutions the researchers of BellResearch point out (2012 data) that in the last years the expenditure of micro-enterprises has decreased to the greatest extent, while the SME segment is the best in holding its position, even a small increase could be detected among them. Looking at the structure of the expenditure it can be

found that hardware and software expenses have decreased, while it is expected that the amounts spent at services will increase in the future. (diagram 20)

Therefore, IT suppliers are increasingly interested in motivating company managers to buy software and thus IT suppliers and service providers should also have a proper marketing strategy, full knowledge of the market and good customer management.

The introduction of a CRM system requires a significant investment at the introducer company, in the terms of financial, professional and human resources as well. It requires following a multi-step project.

In my thesis I set out six aims that I examined through seven hypotheses.

A1. Analysis of the procedure and general issues of the introduction of a CRM IT system from the viewpoint of the supplier in the case of SME users;

After reviewing the literature I created the structure of an expert interview and met the experts of 15 companies involved in CRM system introduction, development and distribution in order to outline the CRM market, the procedure of introduction and the most common issues that arise during an introduction.

A2. Comparison of the introduction practice of CRM suppliers, comparison and analysis of successful and unsuccessful cases of introduction and operation of CRM systems;

Based on the answers of the 15 experts and the introduction methodology materials of three companies I analyzed their successful and unsuccessful CRM introductions.

In my analysis I identified the critical points of a CRM introduction which were also examined in my questionnaire-based research. I scrutinized the problem areas and during the quantitative research I tried to group these based on their similarities and thus I differentiated three areas relating to the introduction (strategic, technology and human).

A3. Revealing the motivational differences between CRM system suppliers and buyers; this could aid the supplier in formulating its marketing strategy and the buyer in formulating its needs;

The results of my questionnaire-based research have shown that the purchaser and the supplier side think differently about the reasons and motivational factors of the CRM introduction and the factors defining software selection.

A4. Segmenting the experts and users based on their views on the introduction and operation of a CRM system. Knowledge of these attitudes may help in the selection of experts participating in the introduction;

During my cluster analysis I developed three well-identifiable segments along the strategic, human and technology axes; CRM users and suppliers were both sorted in these segments.

A5. Isolating the problems arising in various phases of the introduction, identifying the causes of the problem – using this knowledge the buyer may avoid the failure of the introduction;

Based on my research I set up a methodology systemizing table containing the stages of the introduction procedure that discusses the tasks arising and offers solutions to both the introducer and the supplier side.

A6. Developing a theoretical model and methodology which is capable of supporting the successful introduction of CRM systems independently of the software chosen providing support during the entire process of the introduction.

Based on the review of the literature and my empirical research I summarized my new scientific results in five points.

S1. The difference in the views on the reasons of the choice and the motivation for the introduction fundamentally influences the success of the introduction. The analysis proved that the supplier side does not see properly the intent of the purchaser; the market participants do not know each other well enough.

S2. Identifying the (human, strategic and technological) elements of preferences in the preparation and introduction habits, effecting the decisions of Hungarian CRM suppliers and purchasers,

give basis for efficient planning and implementing related to the preparation and the introduction.

- S3.** Forming and characterizing segments of the supplier and the purchaser side based on their relations to the tasks of preparation and introduction can be used to define the competence of experts and to aid the selection of members of the leading team in connection with an exact project.
- S4.** The introduction methodology and model I have prepared defines three main series of steps: pre-introduction phase, project building phase and introduction phase, helping in the overview of the entire process of the introduction and in understanding the relations between its elements.
- S5.** The theoretical model is supplemented with a statement list that assesses user needs during the preparation and the introduction and helps in the overview of the related tasks, by the use of which the purchaser side receives software- and industry-independent support.

Mellékletek

1. számú melléklet Felhasznált irodalom

- AHN J. S.-SOHN Y. (2009): Customer pattern search for after-sales service in manufacturing, Expert System with Applications 2009/36 p.: 5371-5375
- ALSHAWI S.-MISSI F.-IRANI Z. (2011): Organisational, technical and data quality factors in CRM adoption — SMEs perspective, Industrial Marketing Management vol. 40 issue 3 April, 2011. p.: 376-383
- ANDERSON J. L.-JOLLY L. D.-FAIRHURST A. E. (2007): Customer relationship management in retailing: A content analysis of retail trade journals, Science Direct Journal of Retailing Consumer Services. 2007/14 p.: 394-399
- ANGYAL Á. (1999): A vezetés mesterfogásai, Kossuth Kiadó, Budapest. p.: 254
- ANGYAL Á. (2001): Vállalati kormányzás, Aula Kiadó Kft, Budapest. p.: 320
- ARANY F. (2005): A reklamációk kezelése, Cégvezetés VIII. évf. 2005/5 p.: 51-55
- ARANY F.-BOHNÉ K.K.-SZELES P.-TÓTH É. M. (2006): CRM – Ügyfélszolgálati menedzsment, Management Kiadó, Budapest
- BALOGH G in PISKÓTI I. (szerk.) (2009): Marketing nélkül nem megy, T.bálint Kiadó, Törökbálint
- BARKER R. M.-GOHMANN S. F.-GUAN J.-FAULDS D. J. (2009): Why is my sales force automation system failing? Science Direct Business Horizont 2009/52 p.: 233-241
- BARTÓK N. J. (2003): Informatikai érettség és felügyeleti technológiák, IT-Business Infokommunikációs hetilap üzleti döntéshozóknak I. évf. 2003/12 p.: 24-25
- BEAUMASTER S. (1999): Information Technology Implementation Issues: An Analysis, PhD. dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University
- BECKER J. U.-GREVE G.-ALBERS S. (2009): The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention, Intern. J. of Research in Marketing 2009/26 p.: 207–215
- BEINHOCHER E.-DAVIS I.-MENDOCA L. (2009): Stratégia az új világban, 10 trend, amelyre figyelünk kell, Harvard Business Review XI. évf. 2009/11 p.: 45-51
- BÉKÉSI I.-PÁSZTOR GY.-KISVÁRADI GY.-STEINER O.-BÉRCZI B. (1990): A marketing alapjai – a piackutatás módszertana, Kereskedelmi és Vendéglátóipari Főiskola, Budapest
- BÍRÓ P. (szerk.) (2011): Cégvezetés és marketing az e-korban, T.bálint Kiadó, Törökbálint
- BOHN R. (2001): Hagyjuk abba a tűzoltást! Harvard Businessmanager, Budapest 2001/4, p.: 22-23
- BOHNÉ K. K. (2005): Elégedett az ügyfél? Public Press Kft., Budapest
- BOKKER S. (2002): Informatikai rendszerek a sikeres vállalkozásokért: Ki mit mire használ? Marketing&Menedzsment XXXVI évf. 2002/2 p.: 70-73
- BOROS T. (2000): A hulladékok hasznosítása az elektronikai iparban, Környezetvédelmi füzetek OMIKK, Budapest
- BŐGEL GY. (2001): CRM avagy az ügyfélkapcsolatok menedzsmentje, CEO Magazin I. évf. 2001/4 p.: 30-32
- BULL C. (2010): Customer Relationship Management (CRM) systems, intermediation and disintermediation: The case of INSG, International Journal of Information Management 2010/30 p.: 94–97

- BÚDY L. (2011): A CRM lehetőségei a nagyvállalati gyakorlatban, Marketing & Menedzsment XXXV. évf. 2011/1 p.: 25-29
- CHAMPY J. (2000): A vezetés újjáalakítása. SHL Hungary Kft, Budapest p.: 249
- CHANG W.-PARK J. E.-CHAIY S. (2010): How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability, Journal of Business Research 2010/63 p.: 849–855
- CHIKÁN A. (2003): Vállalatgazdaságtan, AULA Kiadó, Budapest
- CHIKÁN A.-WIMMER Á. (2004): Üzleti fogalomtár, Alinea Kiadó, Budapest
- CHIKÁN A.-CZAKÓ E.-ZOLTAYNÉ P. Z. (szerk.) (2010): Vállalati versenyképesség válsághelyzetben, Versenyképesség Kutató központ, Budapest Corvinus Egyetem
- CRM-rendszer bevezetése - megéri? Nem éri meg? Progresszív magazin (2011): XIX. évf. 2011/10. p.: 57-60
- COLTMAN T. (2007): Why build a customer relationship management capability? Science Direct Journal of Strategic Systems 2007/16 p.: 301-320
- DEÁK CS.-MESTER CS. (2005): Change management in the backstage of CRM projects, Business Studies Volume 3. Number 1 p.: 101-112
- DEMCSÁK G. (2004): A ragaszkodó ügyfélért: Nem a nagyvállalatok privilégiuma a korszerű ügyfélkapcsolat-kezelő CRM és Call center, Piac és Profit VIII. évf. 2004/5 p.: 66-69
- DOBAY P. (1996): Információ – Menedzsment: Stílus vagy szakma? Informatika a Felsőoktatásban '96, Debrecen p.: 458-469
- DOYLE P. (2002): Értékvezérelt marketing: A részvényesi értéket és a vállalati növekedést támogató marketingstratégiák, Panem Kiadó, Budapest
- ERDEI M. (2001): Öfélése az ügyfél, Bagolyvár Kiadó, Budapest
- ERDÉLYI E.-KOVÁCS B.-MERÉNYI A.-SZÁMELY É. (2006): A legjobb ipari gyakorlatnak tartott CRM-megvalósítás tapasztalatai a T-Mobile-nál, Magyar Távközlés XVII. évf. 2006/3 p.: 16-23
- FARKAS Ch M.-WETLAUFER S. (1998): The Ways Chief Executive Officers Lead, Harvard Business Manager, Harvard Business School Press, Boston p.: 115-146
- GACSAL J. (1997): Vállalati informatikai rendszerek, Olaj szappan kozmetika XLVI évf. 1997/2 p.: 86-87
- GAZDAG M. (2003): Szervezet, szervezetfejlesztés, módszerek, Alkalmazott pszichológia V. évf. 2003/3-4 p.: 63-79
- GOLEMAN D. (2001): A vezetés, amely meghozza az eredményt, Harvard Businessmanager III. évf. 2001/2 p.: 6-18
- HZ (2002): Vállalati kommunikációs rendszerek: Komplex üzleti folyamatok informatikai támogatása Cégvezetés X. évf. 2002/11 p.: 142-148, 150-151
- HETYEI J. (2004): ERP rendszerek Magyarországon a XXI. században, Computerbooks, Budapest
- HOFFMANN M.-KOZÁK Á.-VERES Z. (2000): Piackutatás, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- HUSTI I. (2002): Vevőszolgálat az elvői elégedettségért, MTA AMB XXVI. K+F Tanácskozása, Gödöllő 2002. január 15-16
- KÁLLAY L.-KISSNÉ K. E.-KÍHEGYI K.-MASZLAG L. (2008): A kis- és középvállalkozások helyzete. Éves jelentés 2007. Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium, Budapest.

- KOMÁROMI N.-SZILASI B. (1999): Integrált vállalatirányítási rendszerek funkcionális összehasonlítása, Agrárinformatika '99 konferencia, Debrecen
- KOMÁROMI N.-REICHER R. ZS. (2009): CRM Solutions in Practice, AVA 4, Debrecen
- KOTLER P. (2000): Kotler a marketingről. Jönni, látni, győzni – piacon, Park Könyvkiadó, Budapest
- KOTLER P. (2004): Marketing menedzsment, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- KÖVES P.-PÁRNICZKY G. (1981): Általános statisztika I-II, Közgazdasági és jogi Könyvkiadó, Budapest
- KULCSÁR A. (2012): Második hullám – Avagy „az információ a XXI. század olaja” Business & Technology Konferencia, Siófok 2012
- LÁZÁR E. (2009): Kutatásmódszertan a gyakorlatban az SPSS program használatával, Scientia, Kolozsvár
- LEHOTA J. (2001): Marketingkutatás az agrárgazdaságban, Mezőgazda Kiadó, Budapest
- LITTLE E.-MARANDI E. (2005): Kapcsolati Marketing, Akadémiai Kiadó, Budapest
- MAJOROS P. (2006): A kutatásmódszertan alapjai, tanácsok, tippek, trükkök nem csak szakdolgozatíróknak, Perfekt, Budapest
- MALHOTRA N. (2001): Marketingkutatás, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- MAROSÁN GY. (2006): A 21. század stratégiai menedzsmentje. Műszaki Kiadó, Budapest p.: 295
- MÁRTONFFY A. (2006): Nem fél ügy, ügyfél, IT-Business IV. évf 2006/41 p.: 16-19.
- McGOVERN G. J.-COURT D.-QUELCH J.-CRAWFORD B. (2005): Hozzuk be a fogyasztókat az igazgatósági tanácssterembe, Harvard Business Review VII. évf. 2005/3 p.: 44-54
- MESTER CS. (2006): Hogyan válik a CRM a vállalatok versenyképességének meghatározó elemévé? Vezetéstudomány XXXVII. évf. 2006/különszám p.: 87-97
- MESTER CS. (2007): A CRM hatalma, avagy ügyfélkezelés a magyar általános vállalati gyakorlatban, PhD. értekezés, Miskolci Egyetem
- MOORMAN C.-RUST R.-BHALLA G. (2010): A marketing újragondolása, Harvard Business Review XII. évf. 2010/5 p.: 42-50
- MOZSIK T. (2009): IT-portfóliómenedzsment válság idején Számítástechnika magazin 2009/2 p.: 5-6
- NEMES F.-MAKÓ CS. (szerk.) (2008): Vezetés és szervezetelmélet, Szöveggyűjtemény, Szent István Egyetem, Budapest
- PAYNE A. (2007): CRM kézikönyv, ügyfélkapcsolat felsőfokon, HVG Kiadó Zrt., Budapest
- RÁCZ J.-STEVENS F.-HAVE S. T.-HAVE W. T.-VAN DER ELST M. (2003): Legsikeresebb vezetési modellek, Manager Könyvkiadó, Budapest
- REICHER R. ZS. (2007): CRM rendszer kiválasztásának és bevezetésének problémái, Tradíció és innováció, Gödöllő
- REICHER R. ZS. (2011a): IT implementation and the agricultural product distributors, ANNALS of The Polish Association of Agricultural and Agribusiness Economists Vol. XIII No. 6 Warszawa-Poznań-Wrocław
- REICHER R. ZS. (2011b): Issues raised by the selection and introduction of a company informatics system, 3rd International Conference of Economic Sciences on May 19-20, 2011 in Kaposvár, Hungary

- RÉVÉSZ B. (2004): The influence of CRM and E-CRM systems on customers' opinion of a company, 3rd International Conference for Young Researches p.: 244-251
- RIGBY D. K.-LEDINGHAM D (2005): A helyes CRM, Harward Business Review VII. évf. 2005/3 p.: 34-43
- RUST R. T.- THOMPSON D.V.-HAMILTON R.W. (2006): Ne bonyolítsuk túl a terméket! Harward Business manager, VIII. évf. 2006/9 p.: 50-59
- SAJTOS L.-MITEV A. (2007): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv, Alinea Kiadó, Budapest
- SÁNDORNÉ SZ. J. (1991): A piackutatás elmélete és gyakorlata, Tankönyvkiadó, Budapest
- SCHOPP A. (2003): Adatok nagymosásban, IT-Business Infokommunikációs hetilap üzleti döntéshozóknak I. évf. 2003/1 p.: 28-29
- SCIPIONE P. (1994): A piackutatás gyakorlata, Springer Hungarica Kiadó, Budapest
- SZÉKELYI M.-BARNA I. (2008): Túlélőkészlet az SPSS-hez, Typotex Elektronikus Kiadó Kft., Budapest
- TOMKA J.-BÖGEL GY. (2010): Vezetés egykor és most, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- TÓTH A. (2010): Corporate Profitability and Marketing, Development and Finance VIII. évf. 2010/1 p.: 50-58
- TÖRŐCSIK M.(2009): Vásárlói magatartás, Akadémiai Kiadó, Budapest
- VERES Z. (1999): Marketingkutatás „light”, Külkereskedelmi Főiskola, Budapest
- IT-Business Infokommunikációs hetilap üzleti döntéshozóknak 2004/21-22. p.: 35. (2009 október 17.)
- IT-Business Infokommunikációs hetilap üzleti döntéshozóknak 2004/36 p.: 20-21. (2009 december 19.)
- http://www.itbusiness.hu/Fooldal/rss_3/Bovulo_it-szolgaltatasi_piac.html?portalstate=rss (2013. szeptember 08.)
- http://www.sas.com/resources/asset/Strategic_Imperativve.pdf (2012. június 06.)
- IVSZ IKT piackutatás 2008, www.ivosz.hu (2011. október 09.)
- www.bellresearch.hu (2012 január-április)
- http://www.marketinginfo.hu/hirek/article.php?id=24125&referer_id=newsletter (2012 május 25.)
- <http://www.marketinginfo.hu/tanulmanyok/essay.php?id=2621> (2013 február 19.)
- http://www.marketinginfo.hu/hirek/article.php?id=24112&referer_id=newsletter (2012. május 25)
- <http://www.marketinginfo.hu/hirek/article.php?id=18062> (2010. október 12)
- <http://www.marketinginfo.hu/hirek/article.php?id=18121&lstparts=1> (2010. október 15.)
- <http://www.marketinginfo.hu/hirek/article.php?id=18392> (2010. november 19.)
- http://www.greaterchinacrm.org/eng/content_details.jsp?contentid=413&subjectid=104 (2011. november 17.)
- <http://www.crmcommunity.com> CRM Solutions: Who's doing what - 2000 (2010. január 21.)
- http://en.wikipedia.org/wiki/Round-trip_engineering (2012. június 02.)
- <http://infovilag.hu/data/files/125992531.pdf> (2011. november 06.)
- http://businessandtechnology.eu/pres/S2_2.pdf (2012. január 22.)
- <http://cmmiinstitute.com> (2012. január 23.)

http://psycho.unideb.hu/statisztika/pages/p_2_9.xml (2013. szeptember 07.)

http://www.itbusiness.hu/Fooldal/rss_3/Bovulo_it-szolgaltatasi_piac.html?portalstate=rss
(2013. december 07.)

https://www.kh.hu/publish/kh/hu/khcsoport/sajtokozlemenye/2013/2013__II__negyedev/mersekelten_noevekv_beruhazasi_kedv.html
(2014. január 23.)

2. számú melléklet Szakértői Kérdőív

Tisztelt Válaszadó!

Kérem, segítse doktori kutatásomat azzal, hogy kitölti az alábbi kérdőívet, mely az ügyfélkapcsolat-tartást támogató informatikai rendszer (CRM) bevezetésének és működtetésének jellemzőit kívánja feltárni.

Kutatásomban kizárólag a KKV szektor szereplőire kérdezek rá! A válaszadáskor kérem, NE vegyék figyelembe a banki szektor szereplőit, a Telco cégeket és a közmű szolgáltatókat!

Válaszait a kitöltési időszak végéig módosíthatja!

A kérdőív kitöltése névtelen, az adatok feldolgozásakor a válaszadó semmilyen formában nem azonosítható be. A rendszer az elektronikus elérést sem tárolja.

A kérdőív kitöltése mindössze 5 percet vesz igénybe!

Köszönöm megtisztelő segítségét!

1/13 Ön szerint mi indokolja leginkább a CRM bevezetést a KKV-k körében?

- ☐ dolgozói létszám
- ☐ éves forgalom
- ☐ ügyfélszám
- ☐ külső elvárás

2/13 Ön szerint van olyan iparág, ahol gyakoribb a bevezetés?

- ☐ igen
- ☐ nem

Ha igen, nevezzen meg legalább egyet!

3/13 Ön szerint a gazdasági válság hatására megnövekedett a CRM iránt érdeklődő cégek száma?

- ☐ igen
- ☐ nem

4/13 Ön szerint milyen hatása volt a gazdasági válságnak a bevezetések számára?

- ☐ jelentősen megnövekedett
- ☐ megnövekedett
- ☐ azonos szinten maradt
- ☐ csökkent

5/13 Ön szerint milyen döntő érv szól a kiválasztott szállító terméke mellett?

- ☐ ár
- ☐ könnyű használat
- ☐ a rendszer illeszkedik a vállalati folyamatokhoz
- ☐ gyors bevezetés

Egyéb: _____

6/13 Tapasztalata szerint a CRM szállító cégeknek létezik saját bevezetési módszertana?

- ☐ igen
- ☐ nem

7/13 Ön szerint melyek a főbb motivációs tényezők, melyek CRM bevezetésére ösztönzik a KKV szereplőit?

Több válasz is lehetséges!

- ☐ megnövekedett ügyfélszám
- ☐ bonyolult ügyfélkezelési folyamatok
- ☐ munkatársak nagyfokú leterheltsége
- ☐ belső folyamatok nyomon követése
- ☐ versenyelőnynek számít
- ☐ megjelent a konkurenciánál

Egyéb: _____

8/13 Ön szerint mi jellemzi a bevezetés sikerességi arányait?

(Nem sikeres egy CRM bevezetés, ha félbeszakadt a bevezetési projekt vagy nem használják a CRM rendszert.)

- ☐ 100%-ban sikeres
 - ☐ 75%-ban sikeres
 - ☐ 50%-ban sikeres
 - ☐ 50%-nál kevesebb a sikeres bevezetés

9/13 Kérem, értékelje 1!10 közötti skálán, mennyire tartja fontosnak a SIKERES BEVEZETÉSHEZ az alábbi feltételeket!

1 egyáltalán nem fontos, 10 nagyon fontos

[illegible]

10/13 Kérem, értékelje 1!10 között, mennyire tartja fontosnak az EREDMÉNYES MŰKÖDTETÉSHEZ az alábbi feltételeket!

1 egyáltalán nem fontos, 10 nagyon fontos

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
megfelelő képzés a bevezetés alatt										
megfelelő tesztüzem a bevezetés alatt										
folyamatos vezetői visszacsatolás										
folyamatos szállítói rendszerfelügyelet										
jogosultsági rendszer meghatározása										
hibátlan adatbázis használata										
szállító által szervezett ügyféltalálkozók, tapasztalatok megosztása										

11/13 Hány éve dolgozik szakértőként CRM területen?

12/13 Jelenleg melyik országban dolgozik?

13/13 Hány különböző gyártó bevezetésében vett részt?

3. számú melléklet Felhasználói Kérdőív

Tisztelt Válaszadó!

Kérem, segítse doktori kutatásomat azzal, hogy kitölti az alábbi kérdőívet, mely az ügyfélkapcsolattartás módját és az ezt támogató informatikai rendszer (CRM) bevezetését kívánja feltárni.

A kérdőív kitöltése mindössze 5 percet vesz igénybe!

Válaszait a kitöltési időszak végéig módosíthatja!

A kérdőív kitöltése névtelen, az adatok feldolgozásakor a válaszadó semmilyen formában nem azonosítható be. A rendszer az elektronikus elérést sem tárolja.

Köszönöm megtisztelő segítségét!

1/22 Mi volt az igény felmerülésének oka?

Több válasz is lehetséges!

- ☐ megnövekedett ügyfélszám
- ☐ bonyolult ügyfélkezelési folyamatok
- ☐ munkatársak nagyfokú leterheltsége
- ☐ belső folyamatok nyomon követése
- ☐ versenyelőnynek számít
- ☐ megjelent a konkurenciánál

Egyéb: _____

2/22 Hány informatikai szállító ajánlatát nézték meg?

- ☐ 1
- ☐ 2-5 között
- ☐ 5-nél több

3/22 Hogyan találtak ezekre a szállítókra?

Több válasz is lehetséges!

- ☐ Interneten
- ☐ Partnercégek ajánlották
- ☐ Konkurencia ezt használta
- ☐ A szállító ajánlott más informatikai megoldást

Egyéb: _____

4/22 Milyen döntő érv szólt a kiválasztott rendszer mellett?

- ☐ ár
- ☐ könnyű használat
- ☐ a rendszer illeszkedik a vállalati folyamatokhoz
- ☐ gyors bevezetés

Egyéb: _____

5/22 Hányan vettek részt a döntési folyamatban?

- ☐ egyedül a vezető
- ☐ 2-5 főből álló team
- ☐ 5-nél több fő

6/22 Mennyi időt vett igénybe a rendszer fejlesztésének időszaka?

Válaszát a munkanapok számával adja meg! _____

7/22 Mennyi időt vett igénybe a rendszer tesztelésének időszaka?

Válaszát a munkanapok számával adja meg! _____

8/22 Mennyi idő telt el a kiválasztástól az éles üzemig?

Válaszát hetekben adja meg! _____

17/22 Kérem, értékelje 1!10 között, mennyire tartja fontosnak az EREDMÉNYES MŰKÖDTETÉSHEZ az alábbi feltételeket!

1 egyáltalán nem fontos, 10 nagyon fontos

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
megfelelő képzés a bevezetés alatt										
megfelelő tesztüzem a bevezetés alatt										
folyamatos vezetői visszacsatolás										
folyamatos szállítói rendszerfelügyelet										
jogosultsági rendszer meghatározása										
hibátlan adatbázis használata										
szállító által szervezett ügyféltalálkozók, tapasztalatok megosztása										

18/22 Kérem, adja meg a vállalat profilját!

- ☐ termelő
☐ szolgáltató
☐ kereskedő

19/22 Kérem adja meg a dolgozói létszámot!

20/22 Ebből hány fő foglalkozik ügyfelekkel?

21/22 Kérem, adja meg ügyfeleinek számát!

- ☐ 50-nél kevesebb
☐ 50-100 között
☐ 100-200 között
☐ 200-500 között 500-nál több

22/22 Kérem, adja meg vállalatának éves forgalmát Euróban!

4. számú melléklet Bevezetési fázismodell

Bevezetői oldal fázisai

Szállítói oldal fázisai

- 1.1. vállalati érettség
- 1.2. anyagi lehetőségek feltérképezése
- 1.3. vezetői támogatás megszerzése
- 1.4. team felállítása
- 1.5. tanácsadó cég kiválasztása
- 1.6. szervezeti felépítés feltérképezése
- 1.7. napi folyamatok leírása
- 1.8. kommunikációs folyamatok leírása
- 1.9. belső folyamatok racionalizálása
- 1.10. CRM stratégia kidolgozása
- 1.11. marketing- és értékesítési programok
- 1.12. üzleti funkciók meghatározása
- 1.13. bevezetési szükségletek leírása
- 1.14. korrekt igénymegfogalmazás
- 1.15. kiválasztás kritériumrendszere
- 1.16. munkatársak tájékoztatása
- 1.17. kiválasztás

- 2.2. projektfelelősök megjelölése
- 2.3. projekthatárok megjelölése
- 2.4. ütemtervkészítés
- 2.5. informatikai képzettség felmérése
- 2.6. adatbázis tisztítása
- 2.7. vevőértékmódel meghatározása

- 3.2. motiválás
- 3.3. pozitív vezetői visszacsatolás
- 3.4. jogosultsági rendszer kidolgozása

- 4.3. adatgazdák kijelölése

2.1. folyamatos vezetői támogatás

3.1. folyamatos tájékoztatás

4.1. adatminőség megőrzése

4.2. motivációs rendszer

- A.2. kapcsolatfelvétel - állandó kapcsolattart, szakmai team
- A.3. felhasználói igény feltárása
- A.4. felhasználói igények rangsorolása
- A.5. emberi, technikai feltételek feltérképezése
- A.6. célirányos interjúk
- A.7. kockázati tényezők feltárása
- A.8. pályázati lehetőségek
- A.9. döntési igény feltárása
- A.10. brainstorming
- A.11. rendszerterv

- B.5. szakmai segítségnyújtás a stratégiához
- B.6. fejlesztési veszélyek kiszűrése
- B.7. műszaki támogatás
- B.8. adatmigráció
- B.9. képzés szervezése
- B.10. oktatás
- B.11. hibajavítás
- B.12. éles adatok feltöltése, rendszerindítás

- C.1. karbantartás
- C.2. nyomkövetés
- C.3. rendszertámogatás
- C.4. ügyféllátogatás*
- C.5. ügyfélalálkozók szervezése*

A.1. jegyzőkönyv vezetés, dokumentáció

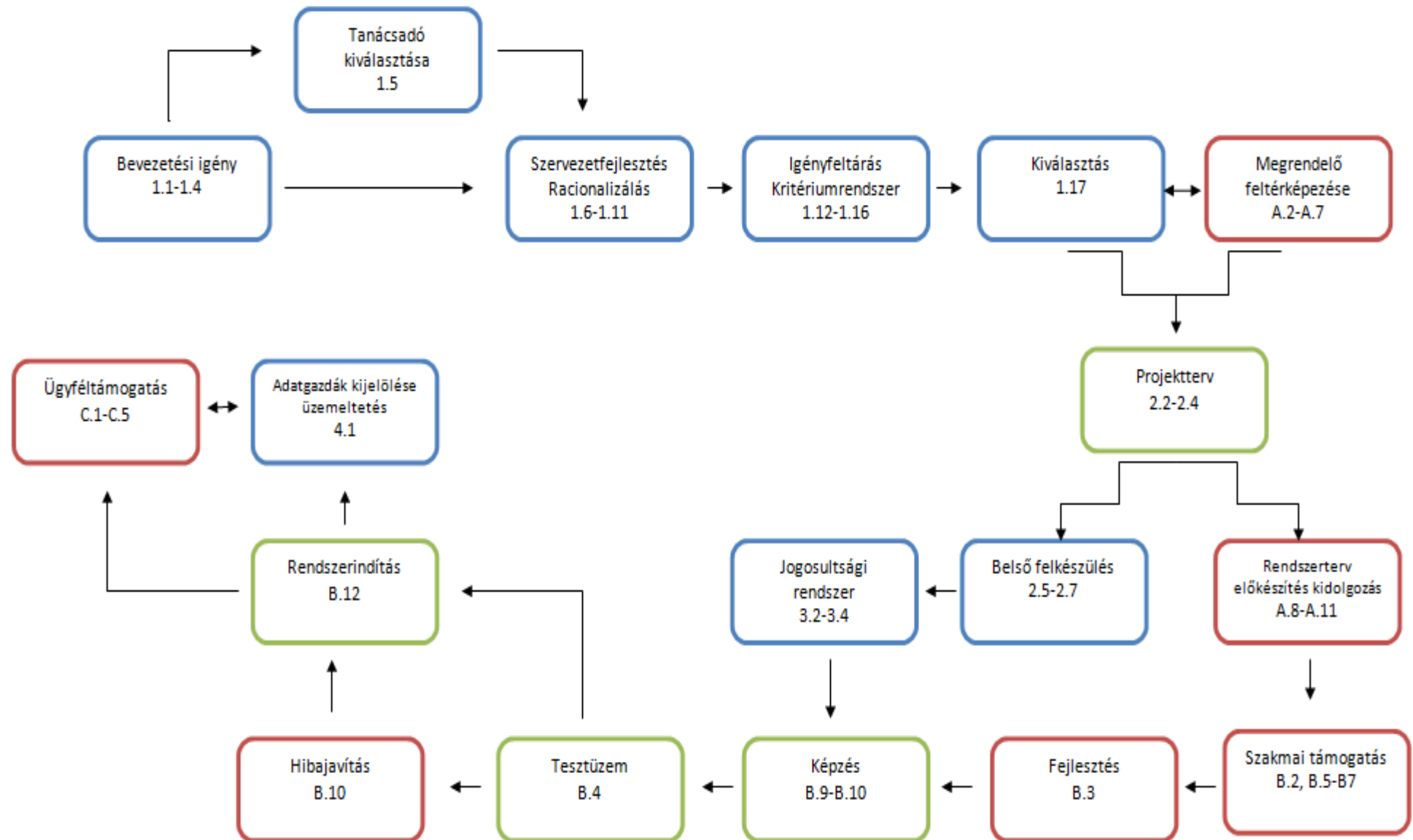
B.1. folyamatos tájékoztatás

B.2. tanácsadás

B.3. fejleszt

B.4. teszt

5. számú melléklet Bevezetés módszertani folyamatmodell



6. számú melléklet Correlation Matrix

		sikbev_er ettseg	sikbev_rac ional	sikbev_tan acsado	sikbev_str ategia	sikbev_ve zeto	sikbev_ige nymegf	sikbev_mu nk_tajek	sikbev_an yagiak	muk_kepz es	muk_teszt uzem	muk_vezet o	muk_felug yel	muk_jogo sult	muk_adat b	muk_talalk
Correlation	sikbev_ertseg	1,000	,458	,205	,252	,245	,297	,180	,211	,188	,320	,179	,374	,266	,114	,246
	sikbev_racional	,458	1,000	,140	,564	,160	,468	,436	,292	,273	,392	,171	,366	,186	,229	,192
	sikbev_tanacsado	,205	,140	1,000	,182	,319	,210	,059	,326	,189	,239	,169	,327	,219	,048	,329
	sikbev_strategia	,252	,564	,182	1,000	,331	,345	,474	,313	,389	,395	,244	,230	,197	,378	,096
	sikbev_vezeto	,245	,160	,319	,331	1,000	,356	,257	,176	,092	,298	,475	,163	,107	,060	,232
	sikbev_igenymegf	,297	,468	,210	,345	,356	1,000	,564	,404	,307	,369	,201	,483	,232	,176	,083
	sikbev_munk_tajek	,180	,436	,059	,474	,257	,564	1,000	,325	,489	,336	,215	,393	,252	,343	,145
	sikbev_anyagialk	,211	,292	,326	,313	,176	,404	,325	1,000	,400	,298	,209	,429	,457	,408	,151
	muk_kepzes	,188	,273	,189	,389	,092	,307	,489	,400	1,000	,536	,218	,264	,363	,326	,063
	muk_tesztuzem	,320	,392	,239	,395	,298	,369	,336	,298	,536	1,000	,380	,253	,436	,465	,136
	muk_vezeto	,179	,171	,169	,244	,475	,201	,215	,209	,218	,380	1,000	,311	,137	,224	,458
	muk_felugyel	,374	,366	,327	,230	,163	,483	,393	,429	,264	,253	,311	1,000	,440	,298	,530
	muk_jogosult	,266	,186	,219	,197	,107	,232	,252	,457	,363	,436	,137	,440	1,000	,555	,270
	muk_adatb	,114	,229	,048	,378	,060	,176	,343	,408	,326	,465	,224	,298	,555	1,000	,165
	muk_talalk	,246	,192	,329	,096	,232	,083	,145	,151	,063	,136	,458	,530	,270	,165	1,000
Sig. (1-tailed)	sikbev_ertseg		,000	,009	,002	,002	,000	,018	,007	,015	,000	,019	,000	,001	,094	,002
	sikbev_racional	,000		,053	,000	,032	,000	,000	,000	,001	,000	,024	,000	,015	,004	,013
	sikbev_tanacsado	,009	,053		,017	,000	,007	,248	,000	,014	,003	,025	,000	,005	,289	,000
	sikbev_strategia	,002	,000	,017		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,004	,011	,000	,135
	sikbev_vezeto	,002	,032	,000	,000		,000	,001	,020	,143	,000	,000	,030	,109	,243	,003
	sikbev_igenymegf	,000	,000	,007	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,010	,000	,003	,020	,168
	sikbev_munk_tajek	,018	,000	,248	,000	,001	,000		,000	,000	,000	,006	,000	,002	,000	,046
	sikbev_anyagialk	,007	,000	,000	,000	,020	,000	,000		,000	,000	,007	,000	,000	,000	,040
	muk_kepzes	,015	,001	,014	,000	,143	,000	,000	,000		,000	,006	,001	,000	,000	,233
	muk_tesztuzem	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,002	,000	,000	,058
	muk_vezeto	,019	,024	,025	,002	,000	,010	,006	,007	,006	,000		,000	,057	,004	,000
	muk_felugyel	,000	,000	,000	,004	,030	,000	,000	,000	,001	,002	,000		,000	,000	,000
	muk_jogosult	,001	,015	,005	,011	,109	,003	,002	,000	,000	,000	,057	,000		,000	,001
	muk_adatb	,094	,004	,289	,000	,243	,020	,000	,000	,000	,000	,004	,000	,000		,028
	muk_talalk	,002	,013	,000	,135	,003	,168	,046	,040	,233	,058	,000	,000	,001	,028	

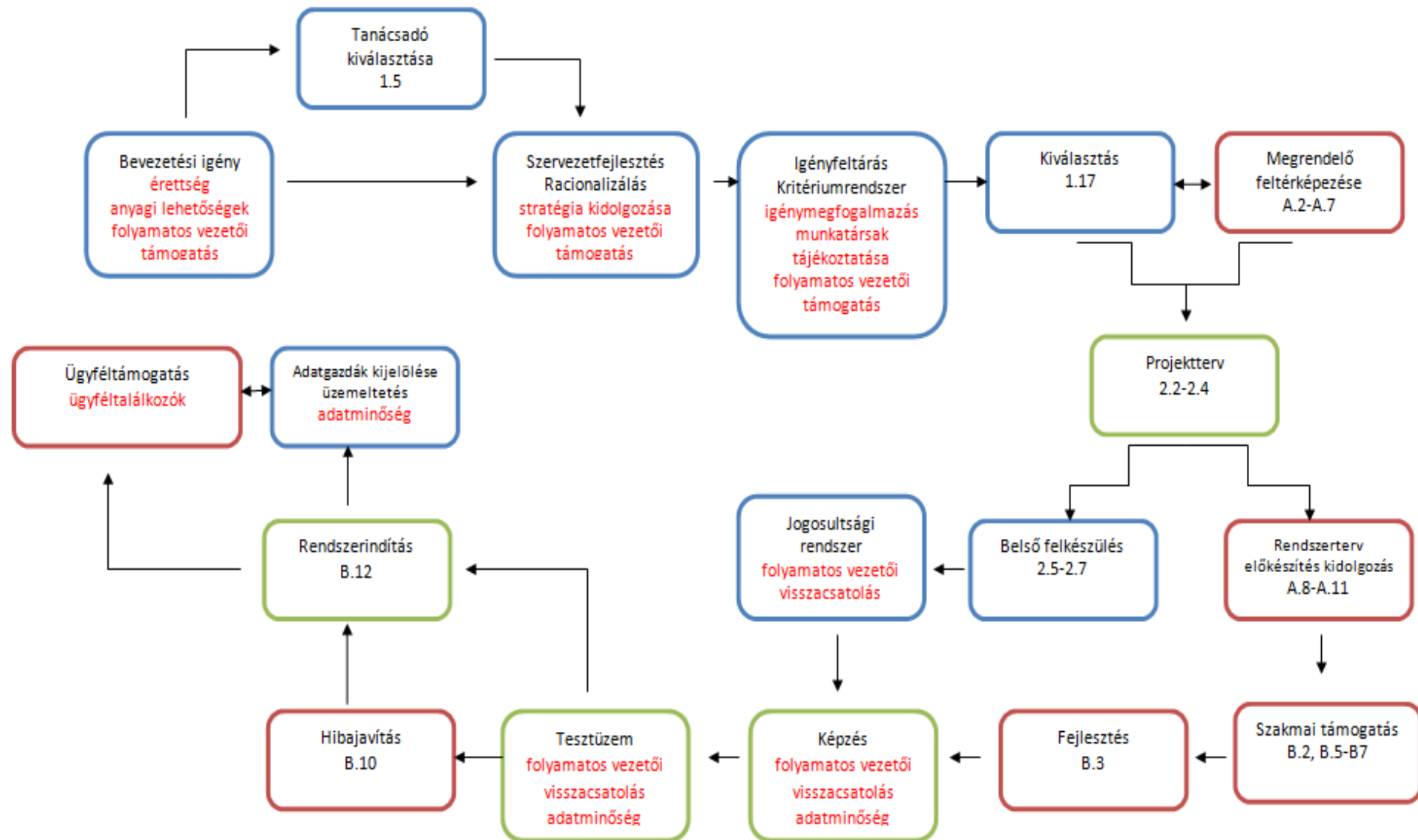
7. számú melléklet Anti-image Matrices

		sikbev_	sikbev_r	sikbev_ta	sikbev_st	sikbev_v	sikbev_ig	sikbev_m	sikbev_a	muk_kep	muk_tesz	muk_vez	muk_felu	muk_jogo	muk_adat	muk_talal
		erettseg	acional	nacsado	rategia	ezeto	enymegf	unk_tajek	nyagiak	zes	tuzem	eto	gyel	sult	b	k
Anti-image Covariance	sikbev_erettseg	,674	-,180	,012	,016	-,096	,005	,063	,011	-,017	-,058	,032	-,091	-,065	,058	-,021
	sikbev_racional	-,180	,467	,033	-,212	,105	-,091	-,056	-,039	,063	-,092	,028	-,014	,045	,040	-,064
	sikbev_tanacsado	,012	,033	,678	-,053	-,141	-,008	,104	-,142	-,050	-,078	,106	-,070	,004	,089	-,140
	sikbev_strategia	,016	-,212	-,053	,497	-,131	,042	-,073	-,010	-,082	,015	-,007	,017	,047	-,126	,047
	sikbev_vezeto	-,096	,105	-,141	-,131	,547	-,119	-,071	-,004	,119	-,047	-,207	,093	-,033	,077	-,027
	sikbev_igenymegf	,005	-,091	-,008	,042	-,119	,447	-,161	-,090	,038	-,074	,024	-,149	,019	,063	,117
	sikbev_munk_tajek	,063	-,056	,104	-,073	-,071	-,161	,466	,031	-,179	,054	,027	-,048	,019	-,079	-,036
	sikbev_anyagiak	,011	-,039	-,142	-,010	-,004	-,090	,031	,570	-,110	,094	-,056	-,056	-,109	-,114	,071
	muk_kepzes	-,017	,063	-,050	-,082	,119	,038	-,179	-,110	,513	-,182	-,045	,002	-,054	,074	,041
	muk_tesztuzem	-,058	-,092	-,078	,015	-,047	-,074	,054	,094	-,182	,443	-,123	,057	-,095	-,137	,052
	muk_vezeto	,032	,028	,106	-,007	-,207	,024	,027	-,056	-,045	-,123	,541	-,051	,109	-,038	-,194
	muk_felugyel	-,091	-,014	-,070	,017	,093	-,149	-,048	-,056	,002	,057	-,051	,419	-,088	-,021	-,185
	muk_jogosult	-,065	,045	,004	,047	-,033	,019	,019	-,109	-,054	-,095	,109	-,088	,502	-,184	-,064
	muk_adatb	,058	,040	,089	-,126	,077	,063	-,079	-,114	,074	-,137	-,038	-,021	-,184	,499	-,010
	muk_talalk	-,021	-,064	-,140	,047	-,027	,117	-,036	,071	,041	,052	-,194	-,185	-,064	-,010	,510

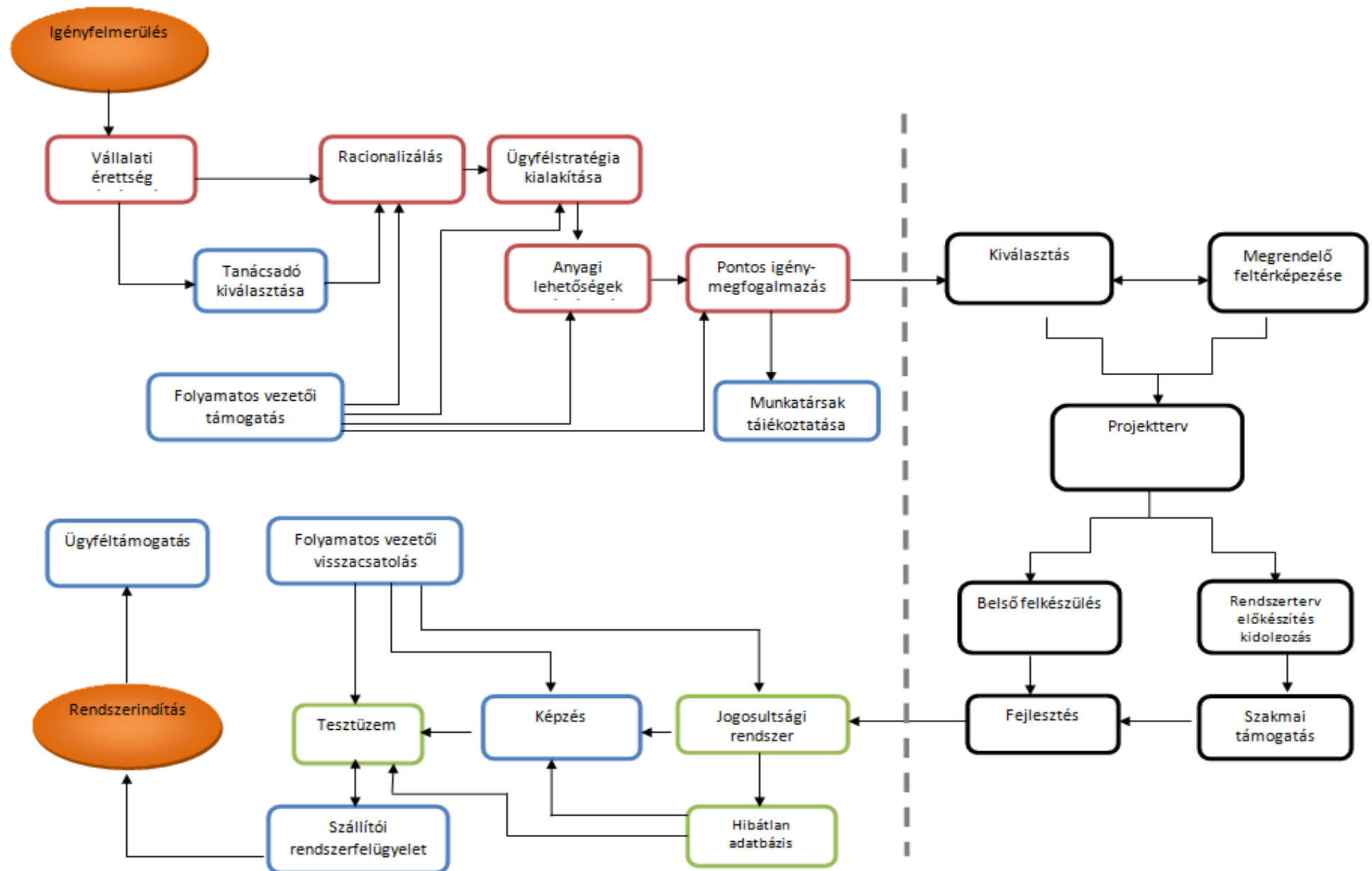
Anti-image Correlation	sikbev_erettseg	,826 ^a	-,320	,018	,027	-,158	,009	,112	,017	-,029	-,107	,053	-,171	-,111	,101	-,035
	sikbev_racional	-,320	,761 ^a	,059	-,441	,209	-,200	-,121	-,076	,129	-,201	,055	-,032	,092	,083	-,130
	sikbev_tanacsado	,018	,059	,705 ^a	-,092	-,232	-,015	,184	-,229	-,085	-,142	,176	-,131	,007	,153	-,237
	sikbev_strategia	,027	-,441	-,092	,794 ^a	-,252	,089	-,151	-,019	-,163	,033	-,014	,037	,094	-,254	,093
	sikbev_vezeto	-,158	,209	-,232	-,252	,638 ^a	-,241	-,140	-,006	,225	-,096	-,380	,195	-,062	,147	-,051
	sikbev_igenymegf	,009	-,200	-,015	,089	-,241	,771 ^a	-,354	-,179	,079	-,167	,049	-,345	,040	,133	,245
	sikbev_munk_tajek	,112	-,121	,184	-,151	-,140	-,354	,798 ^a	,061	-,366	,118	,053	-,109	,040	-,165	-,073
	sikbev_anyagial	,017	-,076	-,229	-,019	-,006	-,179	,061	,835 ^a	-,203	,186	-,100	-,114	-,204	-,213	,132
	muk_kepzes	-,029	,129	-,085	-,163	,225	,079	-,366	-,203	,753 ^a	-,381	-,085	,005	-,107	,147	,079
	muk_tesztuzem	-,107	-,201	-,142	,033	-,096	-,167	,118	,186	-,381	,777 ^a	-,252	,132	-,201	-,292	,109
	muk_vezeto	,053	,055	,176	-,014	-,380	,049	,053	-,100	-,085	-,252	,698 ^a	-,107	,209	-,073	-,369
	muk_felugyel	-,171	-,032	-,131	,037	,195	-,345	-,109	-,114	,005	,132	-,107	,799 ^a	-,193	-,047	-,400
	muk_jogosult	-,111	,092	,007	,094	-,062	,040	,040	-,204	-,107	-,201	,209	-,193	,799 ^a	-,368	-,127
	muk_adatb	,101	,083	,153	-,254	,147	,133	-,165	-,213	,147	-,292	-,073	-,047	-,368	,740 ^a	-,020
	muk_talalk	-,035	-,130	-,237	,093	-,051	,245	-,073	,132	,079	,109	-,369	-,400	-,127	-,020	,651 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

8. számú melléklet Folyamatmodell módosítása, útmodell építése



9. számú melléklet Összetett útmodell



10. számú melléklet Módszertani összefoglaló táblázat

FELADATOK		BEVEZETŐ		SZÁLLÍTÓ	
		problémák	lehetőségek	problémák	lehetőségek
kiválasztás előtt	vállalati érettség feltérképezése	vezető egyszemélyű igénye	team felállítása		
	független tanácsadó bevonása*	hibás folyamatok felismerésének hiánya	külső szemlélő újfajta látásmódja		
	belső folyamatok racionalizálása	hibás folyamatok szoftveres rögzítése	napi folyamatok leírása, kommunikációs folyamatok leírása,		
	CRM stratégia kidolgozás	bevezetéshez kapcsolódó eredmények elmaradása	marketing- és értékesítési programok megtervezése, üzleti funkciók meghatározása, vevőértékmodell meghatározása		
	pontos igénymegfogalmazás	nem megfelelő szoftverválasztás	bevezetési szükségletek meghatározása, kiválasztás kritériumrendszerének kialakítása		
	anyagi lehetőség feltérképezése	rövidtávú, esetleg egyszeri kiadás tervezése, anyagi keret túllépése	pályázati lehetőségek feltérképezése, folyamatok racionalizálása után a költségcsökkentés lehetőségeinek feltárása, a szoftver beszerzésének és üzemeltetésének anyagi hátterének vizsgálata		
	folyamatos vezetői támogatás	projekt bukása	vezetői támogatás megszerzése		
	munkatársak tájékoztatása	dolgozói elégedetlenségből, félelemből adódó feszültség, ellenállás, folyamatok szabotálása	folyamatos tájékoztatás, kérdések megválaszolása, motivációs rendszer kidolgozása		
kiválasztás után	munkatársak tájékoztatása kiválasztás	munkatársak túlterheltsége miatti elégedetlenség, dolgozói szabotázs	folyamatos tájékoztatás, kérdések megválaszolása	szakmailag nem megfelelő tájékoztatás, a vevőmegszerzés fontosságának előtérbe tolása	a vállalati feltérképezés után a szoftver kompetenciáinak korrekt ismertetése
	projekt előkészítés	bevezetés anyagi terheinek növekedés, dolgozói túlterheltség, felelősök elvesztése	projektfelelősök kijelölése, projekthatárok meghatározása	minden fejlesztési igény kielégítése a megrendelés megtartása érdekében	fejlesztési veszélyek kiszűrése
	belső felkészülés	bevezetés időtartamának elnyúlása	ütemterv készítése	fejlesztések elutasítása, a standard megoldás erőltetése	szakmai segítségnyújtás a stratégia kialakításában, tanácsadás, fejlesztés

bevezetés alatt	jogosultsági rendszer kialakítása	a rendszer nem megfelelő használata, adatvesztés, adatlopás	csoportjogosultságok meghatározása, dolgozók csoportszintű besorolása	rendszer működésének ellenőrzése, későbbi fejlesztése lehetetlen	folyamatos dokumentálás
	képzés	időpont megválasztása nem megfelelő, dolgozói túlterheltség, ellenállás, informatikai előképzettség hiánya, nem megfelelő alkalmazás	dolgozói leterheltség nyomon követése, dolgozói kompetenciák felmérése, ellenőrző és motivációs rendszer kialakítása a hatékony tanulás támogatására	képzés hiánya, elnagyolása	képzés, szervezése, oktatás
	tesztüzem	tesztüzem hiánya, rövid időtartama,	tesztüzem időpontjának megfelelő megválasztása, időtartamának modulonkénti vagy vállalati egységenkénti meghatározása	tesztüzem idejének csökkentése a határidő tartásának érdekében, hibák felfedezésének és javításának elmaradása	tesztüzem fontosságának hangsúlyozása, szerződésben rögzített módszerének követése, hibajavítás
	rendszerfelügyelet	tesztidőszak alatt megjelenő hibák dokumentálatlanok maradnak, javításukból eredő költségnövekedés	dokumentáció, hibanapló vezetése, munkatársak tájékoztatása	hibanapló hiányának elfogadása, tesztidőszak alatti támogatás elmaradása	műszaki támogatás
	vezetői támogatás	használatbavétel elmaradása, sikertelen bevezetés	a rendszer működésének prioritása, vezetői jelentések készíttetése, használata	vezetői tájékoztatás elmaradása	folyamatos tájékoztatás
	hibátlan adatbázis	tisztítatlan adatbázis át vagy beemelése az új rendszerbe	adatbázis tisztítása	tisztítatlan adatbázis elfogadása	adatmigráció
bevezetés után	hibátlan adatbázis	többletköltségek megjelenése, hibás adatokból származó hibás piaci tájékozódás	adatminőség megőrzése, motivációs rendszer fenntartása,		támogató szoftver javaslata
	rendszertámogatás			erőforrás hiány, bizonytalan céghelyzet	megfelelő keretszerződés, karbantartás, nyomon követés
	ügyféltalálkozók	csak a pozitív jelzések továbbítása	építő jellegű negatív vélemények megfogalmazása,	marketingstratégia hiánya, rutinszerű kérdőíves felmérés (rosszul értelmezett minőségbiztosítás), technológiai csőnlátás	ügyféléltogatás, személyes konzultáció, ügyféltalálkozók, konferenciák szervezése

forrás: saját kutatás

Köszönetnyilvánítás

Köszönettel tartozom témavezetőmnek, Dr. Komáromi Nándornak, hogy számos tanáccsal és útmutatással látott el és segített felnőni a tudományos pálya kihívásaihoz.

Köszönöm Dr. Lehota József professzor úrnak szakmai irányításait, valamint, hogy PhD hallgatói tanulmányaimban támogatott.

Köszönöm Dr. Fehér István tanár úrnak, hogy hasznos gyakorlati tanácsokkal látott el a dolgozat elkészítésében.

Köszönöm a gödöllői Marketing Intézet minden kedves munkatársának a szakmai támogatásukat.

Külön köszönöm kollégáimnak, Dr. Rácz Georginának, Komáromi-Gergely Anikónak, Dr. Hámori Juditnak és Mácsai Évának, hogy támogatásukkal lehetővé tették, hogy értekezésem elkészítéséhez újabb és újabb lendületet nyerjek és mindig segítőkészek voltak.

Köszönöm az értekezés- és a tézistervezet bírálóinak – Dr. Szeghegyi Ágnesnek és Dr. Husti Istvánnak, hogy segítették a végleges anyag elkészültét.

Nagyon köszönöm Mészáros Zsuzsinak, hogy számíthattam rá és megmutatta, hogy a statisztika mélységeiből a felszínre lehet törni!

Hálásan köszönöm, férjemnek és gyermekeimnek, hogy munkámat, sokszor erőn felül, mindvégig támogatták, türelemmel viselték az évek során, ha nem volt időm másra.

Szívből köszönöm szüleimnek, akik hittek bennem és a sikeremben, hogy mindvégig mellettem álltak, bízattak és szerettek.

Végül köszönöm barátaimnak, hogy támogattak, drukoltak, velem izgultak és velem örültek.