

Miskolci Egyetem
Gazdaságtudományi Kar
Vezetéstudományi Intézet

**A CRM hatalma avagy
ügyfélkezelés a magyar általános vállalati
gyakorlatban**

PhD értekezés

Mester Csaba

Témavezető: Veresné Dr. Somosi Mariann

Miskolc, 2007

Tartalomjegyzék

TARTALOMJEGYZÉK.....	- 2 -
A KUTATÁSI PROBLÉMA ÉS CÉL MEGFOGALMAZÁSA.....	- 5 -
1. A CRM MEGKÖZELÍTÉSEI	- 7 -
1.1. A CRM kialakulása.....	- 7 -
1.2 A CRM különböző szemszögekből.....	- 9 -
1.2.1 Marketing alapú megközelítés.....	- 9 -
1.2.2 Automatizálás	- 11 -
1.2.3 Ügyfélérték központú megközelítés	- 12 -
1.2.4 Ügyfélközpontú megközelítés	- 15 -
1.2.5 Folyamatszemplétű megközelítés	- 17 -
1.2.6 Egy átfogó CRM-definíció	- 18 -
2. A CRM ELMÉLETI HÁTTERÉNEK VIZSGÁLATA	- 21 -
2.1 A CRM céljai.....	- 21 -
2.1.1 Az ügyfelek megtartása és az ügyfél-lemorzsolódás csökkentése	- 21 -
2.1.2 Új ügyfelek felkutatása, megszerzése.....	- 21 -
2.1.3 Az ügyféllojalitás növelése	- 22 -
2.1.4 Értékesítés növelése, keresztértékesítés (cross-selling).....	- 25 -
2.1.5 Nagyobb nyereségű termékek értékesítése ugyanannak a vevőnek (up-selling).....	- 27 -
2.2 A CRM rendszerekkel kapcsolatos elvárások	- 29 -
2.3 A CRM, mint a vállalati versenyképesség eszköze	- 30 -
2.4 A CRM humán háttere	- 31 -
2.5 A CRM tevékenységei.....	- 32 -
2.5.1 A marketing	- 36 -
2.5.2 Az értékesítési terület.....	- 38 -
2.5.3 Az ügyfélszolgálati terület.....	- 39 -
2.6 A CRM informatikai háttere.....	- 42 -
2.7 Analitikus, operatív, kollaboratív CRM.....	- 45 -
2.7.1 A CRM informatikai rendszer komponenseinek összekapcsolása	- 48 -
2.7.2 Operatív CRM	- 51 -
2.7.3 Analitikus CRM.....	- 54 -
2.7.4 Interaktív/kollaboratív CRM	- 59 -
2.8 Az M-CRM és az I-CRM jelenléte a magyar vállalatok ügyfélkezelésében.....	- 61 -
2.8.1 Mobil CRM	- 61 -
2.8.2 CRM az Interneten.....	- 61 -
2.8.3 Összehasonlítás	- 62 -
2.9 Az ügyfélkapcsolat kezelés elméleti modelljének összefoglalása	- 63 -

3. AZ ÜGYFÉLKAPCSOLATOK KEZELÉSÉNEK VIZSGÁLATA A MAGYAR VÁLLALATOK KÖRÉBEN	- 66 -
3.1 Az empirikus kutatás problémája, célja és módszertana	- 66 -
3.1.1 A kutatás megalapozása	- 66 -
3.1.2 Az empirikus kutatás egyik eleme: a kérdőíves felmérés	- 67 -
3.1.3 Az empirikus kutatás másik eleme: mélyinterjú felmérés a meghatározott cégek ügyfélkapcsolati rendszerének átvilágítására	- 71 -
3.1.4 A kutatás folyamata	- 73 -
3.2 Az empirikus kutatás hipotézisei	- 73 -
3.3 A CRM alapfelfogásainak összehasonlítása a vállalati és intézményi vezetők szemszögéből.....	- 75 -
3.3.1 CRM – Mi rejlik a betűk mögött?	- 75 -
3.3.2 Központban: a stratégia	- 76 -
3.4 A magyar vállalatok ügyfélkezelési gyakorlatával kapcsolatban felállított hipotézisek vizsgálata....	- 79 -
CÉLOK ÉS EREDMÉNYEK.....	- 79 -
CRM TERÜLETEI ÉS TEVÉKENYSÉGEI.....	- 84 -
HUMÁN BEFOLYÁS A CRM-RENDSZEREKKEL KAPCSOLATBAN	- 96 -
CSATORNAPOLITIKA.....	- 99 -
ADATKEZELÉS	- 102 -
4. FOLYAMATMODELL A VÁLLALATI ÉS INTÉZMÉNYI ÜGYFÉLKAPCSOLATI RENDSZEREK BEVEZETÉSÉNEK TÁMOGATÁSÁRA.....	- 104 -
4.1 A folyamatmodell szakaszai	- 105 -
Projektmenedzsment és minőségbiztosítás	- 107 -
Humán folyamatok	- 107 -
1. Feladatértelmezés, elvárások megfogalmazása, cél kitűzése, felsővezetői támogatás biztosítása, külső tanácsadó kiválasztása	- 114 -
2. Team felállítása, projekt előkészítése, projektszervezet létrehozása, sikerkritériumok megfogalmazása	- 120 -
3. Helyzetfelmérés, elemzések, az érintett szervezeti egységek és személyek körének meghatározása- 125 -	
4. Stratégia és filozófia megfogalmazása, tervezés	- 130 -
5. Szoftver beszerzési procedura (meghívás, versenyeztetés, kiválasztás)	- 136 -
6. Az üzleti folyamatok és a szervezet optimalizálása	- 141 -
7. Adattárház bevezetése, adatok áttöltése, konfiguráció	- 146 -
8. CRM szoftver és új kapcsolati technológiák (csatornák) bevezetése	- 152 -
9. Oktatás, képzés, tréning	- 156 -
10. Tesztüzem	- 159 -
11. Éles üzemeltetés, nyomon követés, validálás	- 159 -
5. AZ EREDMÉNYEK ÖSSZEFOGLALÁSA	- 162 -
MELLÉKLETEK	- 165 -
FELHASZNÁLT IRODALOM	- 211 -

***„Aki a célt akarja, az az eszközt is akarja.”
/Maupassant/***

***Köszönöm és ajánlom azoknak, akik hozzám
a legközelebb állnak és soha, egyetlen pillanatig sem
vesztették el bennem a hitüket...***

A kutatási probléma és cél megfogalmazása

Nagyon fontos érzékelni azt a tendenciát a versenyző piacokon működő vállalatok esetében, hogy a fennmaradás és növekedés egyetlen záloga a folyamatos megújulás és a versenyelőnyt jelentő megoldások keresése. Az is megállapítható, hogy ezek a megoldások mindig csak időlegesen biztosítják az elvárt előnyöket, ezért állandóan készen kell állni a változtatásra. A 80-as, 90-es évek egyik legnagyobb és széles körben elterjedt innovációja volt a vállalatirányítási rendszerek alkalmazása. A 2000-es évekre azonban ezzel már nem lehetett megtartani a vezető pozíciókat, hiszen a konkurensok is megszerezték a technológiát. Ezen túl a termékszemlélet háttérbe szorulása és az ügyfélközpontúság előtérbe kerülése is segítette a modern ügyfélkapcsolati megoldások megjelenését, a CRM kialakulását. A XXI. század technológiájával megtámogatott ügyfélkezelés jelenti napjainkban a versenyelőny lehetőségét.

Kutatói és tanácsadói tevékenységem során szerzett tapasztalataim kapcsán bontakozott ki a későbbiekben körülhatárolt **kutatási probléma**, mely szerint a magyar cégek ügyfélkezelési stratégiájának, megközelítésének, kultúrájának, módszereinek és felkészültségének tekintetében jelentős mértékű eltérés fedezhető fel az észlelt és a kívánt állapot között. Így a **kutatásom alapvető céljául** ezen különbség érzékeltetését, kiváltó körülményeinek és okainak bemutatását tűztem ki, miközben a gyakorlatban is alkalmazható modellt teremtek. Ennek teljesítésére, azaz egy komplex ismeretanyag összegyűjtésére, szintetizálására, valamint egy hasznosítható javaslatrendszer megalkotására **négy fő kutatási célt** különítettem el:

- 1) Egy átfogó és később alapvetőnek tekinthető CRM-definíció megalkotása
- 2) Egy általános, bármely iparágban értelmezhető, ideálisként felfogható elméleti ügyfélkapcsolati modell kidolgozása az ügyfélkapcsolat kezelés szakirodalmi háttérének mélyreható vizsgálatával
- 3) Empirikus kutatás lefolytatása a magyar cégek ügyfélkapcsolati gyakorlatának feltérképezésére
- 4) Egy folyamatmodell elkészítése a CRM-rendszerek bevezetésének támogatására, melyet a gyakorlatban is hatékonyan lehet alkalmazni

A *definíciók vizsgálata során* fontosnak tartom a téma elméleti és gyakorlati szakértői által megfogalmazott alapvető megközelítések összegyűjtését, melynek eredményeképpen megjelenhetnek ugyan bizonyos átfedések, azonban ez nyújthat lehetőséget a különbségek feltárására is, melynek végkifejleteként sor kerülhet egy komplex, lehető legnagyobb kitekintéssel bíró munkadefiníció összeállítására.

Az *elméleti modell* felállítását a szakirodalmi források széles körű tanulmányozásával alapozom meg, keresve a választ arra, hogy milyen is lehet az ideális rendszer. Természetesen nem lehet az irodalmi összefoglalásban a teljességre törekedni, azokat az elemeket választom ki és mutatom be, melyek a modellalkotáshoz a legmegfelelőbb alapokat szolgáltatják.

Az elméleti modell megalkotását követően hipotéziseket állítok fel, melyek igazolását egy kétoldalú *empirikus kutatás*, egy kérdőíves felmérés és mélyinterjú megkérdezés eredményeinek értékelése útján akarom elvégezni. A mélyreható szakirodalmi vizsgálódások, a lehetséges elméleti ismeretek megszerzése és egy átfogó definíció megfogalmazása, valamint az általános vállalati ügyfélkapcsolati rendszer modelljének a kidolgozása után igyekszem továbblépni az operacionalizálás irányába. Ez lényegében nem jelent mást, minthogy a kérdéseket, melyekre választ szeretnénk kapni, mérhetővé kell tenni. A mérhetőséget ráadásul úgy kell megalkotni, hogy az a vizsgálatba bevont vállalatok számára

is egyértelmű és könnyen kiválasztható alternatívaként jelenjenek meg. Ennek megfelelően igyekszem az általam lényegesnek vélt kérdéseket elemezhetővé és ami a legfontosabb, kiértékelhetőség szempontjából a lehető legkönnyebben megfoghatóvá tenni.

Az általam összeállított kérdőív alapjául a már említett elméleti modell szolgál, melynek bemutatása a dolgozat második fejezetében történik meg. Így kialakításra kerül egy általános, általam megfelelőnek tartott ügyfélkapcsolati rendszer képe, mely magában foglalja a stratégiai, kulturális, informatikai, folyamatalapú és humán szemléletek összességét, beillesztve azokat a legjobbnak vélt helyükre a vállalat rendszerében. A felmérés eredményeinek kiértékelése az SPSS szoftver segítségével történik, mivel ez a programcsomag mutatkozik legalkalmasabbnak a kutatás struktúrájából következő adathalmaz elemzésére. Az empirikus kutatás másik része, a kérdőíves megkérdezés mellett, egy *mélyinterjúsorozat*, négy – különböző iparágban tevékenykedő – vállalat bevonásával. Ez utóbbinak célja a kérdőívek eredményeinek kiegészítése, pontosítása, mélyítése.

Előzetes várakozásaim szerint a kutatás lezárásakor meg kell valósulnia a *hipotézisek igazolásának* és egy olyan *empirikus modell összeállításának*, mely alkalmas a vállalatok ügyfélkapcsolati rendszerében jelentkező gyenge pontok felderítésére és elemzésére. Ezen túl a várt eredmények részét képezi majd egy olyan *gyakorlati folyamatmodell*, melynek alkalmazásával sor kerülhet a felismert gyenge pontok kiküszöbölésére, javító akciók lebonyolítására. A kutatás lezárása után téziseket fogalmazok meg, melyek a témában újdonságértékű eredményeket jelenthetnek és igazolásukra az elméleti és empirikus modellek szolgálnak alapul.

1. A CRM megközelítései

1.1. A CRM kialakulása

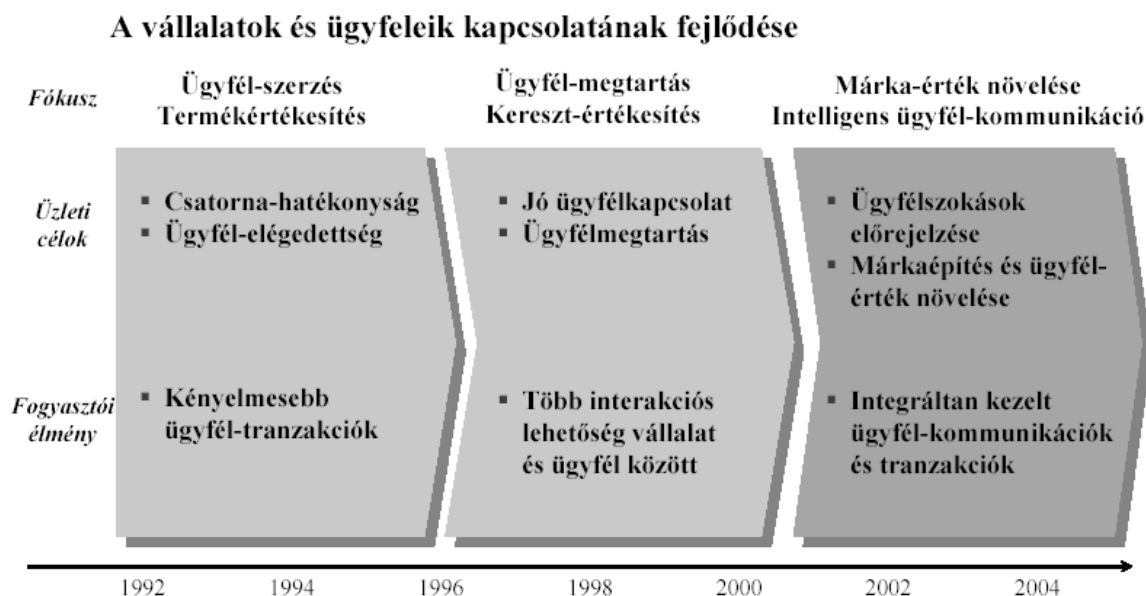
A huszadik század elején a vállalatok vezetése mindenekelőtt a tömegtermelés racionalizálására törekedett. A sikeresség kulcsa az alacsony költségekben és az ennek alapján kialakított versenyképes árban volt. A hatékony gyártási eljárások és a korszerű üzemszervezési módszertanok elterjedésével ez a helyzet megváltozott. Az élenjáró vállalatok közel ugyanolyan hatékonysággal termeltek, ezért az ár alapján már nem tudták magukat megkülönböztetni konkurensaiktól. A mindinkább élesedő versenyben kénytelenek voltak valamilyen más eszközhöz folyamodni, ami a marketing szemlélet irányadóvá válásához vezetett.

A század közepétől a vállalatok vezetése elsősorban a piac szegmentálására és a megcélzott piaci szegmensben minél nagyobb részesedés elérésére törekedett. A siker kulcsa, hogy a marketing által eljusson a megfelelő üzenet a kiválasztott fogyasztói réteghez és igényt keltsen benne az adott termék iránt. A cégek nagy létszámú és jól felkészített marketinges szakemberei váltak a vevőért folytatott küzdelem főszereplőivé és az élesedő piaci verseny mindinkább a marketingmódszerek összecsapásává alakult át. A leglátványosabb és legmeghatározóbb eszköz ezek közül a reklám lett. Azonban a sikeres eladást követő szolgáltatások nem tartottak lépést a marketingtechnikák fejlődésével és a csalódott vásárlók elvesztésével járó bevételkiesés újabb módszertanok kidolgozására készítette az üzleti stratégiákat. Ennek eredménye lett a *Customer Relationship Management* filozófia.

Az ügyfélkapcsolatok kezeléséről a külföldi szakirodalmak már több évvel ezelőtt említést tettek. Az eltelt időszak alatt többfajta elnevezéssel is találkozhattunk. Kezdetben CAS (Customer Aided Selling), majd CSS (Customer Support System), végül a 90-es évek végére a CRM mozaikszó lett elterjedt.

A CRM kifejezés akkor keletkezett, mikor a figyelem középpontjába már nem a tömegreklám, hanem a személyre szabott ügyfélkezelés került. A marketingesek mára rájöttek, hogy a CRM csupán egy régi koncepció új neve. Alapelvei – a célzott kommunikáció, a releváns üzenet, a kapcsolatfelvétel különböző módjai és a lojalitás – megegyeznek a direkt marketing gyökereivel. Ezen elveknek nagy a jelentősége a hanyatló amerikai gazdaságban, ahol minden marketingszakértő a leghatékonyabb kommunikációs formákat keresi. [AdAge – BM Kreatív, 2001] Mindezek legalábbis hűen tükrözik a marketinges szakemberek szemléletét, mely azonban tagadhatatlanul csak egy vetülete a CRM megközelítéseinek.

A szemléletbeli fejlődés követhető nyomon a következő ábrán, mely megmutatja, hogy vállalatok céljai milyen konkrét megnyilvánulási formában jelentek meg a vevők számára.



1. ábra

Forrás: Consero Stratégiai és Vezetési Tanácsadó Kft.

Egy észrevehető irányvonal az ügyfélkezelés területén, ami szinte valamennyi iparágat érintő változásként azonosítható, mégpedig, hogy a standardizálás miatt csökkent a minőségre alapozott differenciáló stratégiák ereje. Ezért a cégek a testre szabással igyekeznek megkülönböztetni magukat versenytársaiktól.

A másik tendencia, ami hatott a CRM kialakulására, az az információtechnológia fejlődése, amely lehetővé teszi, hogy az ügyfelek vásárlásáról, a szolgáltatások igénybevételéről számtalan adat keletkezzen. A megfelelő hardver- és szoftvereszközök nélkül ezen információk feldolgozása ma már elképzelhetetlen. De ezek az adatok nem csupán a direkt marketing számára fontosak (vásárlási, választási hajlandóság, célcsoportok meghatározása), hanem olyan viselkedésminták azonosítására is alkalmasak, amelyekkel csökkenthetők az ügyfelekkel kapcsolatos kockázatok (csalás, lemorzsolódás, hitelek vissza nem fizetése, stb.). Az üzleti kommunikációnak továbbra is több szintje lesz és a különböző ügyfeleket, ügyfélcsoportokat más-más módon kell megszólítani. A hangsúly azon van, hogy a CRM magában rejti annak a lehetőségét, hogy a tömegmarketingtől eljussunk a személyre szóló marketinghez.”

1.2 A CRM különböző szemszögekből

Az eddigiek alapján egyértelműen felismerhető, hogy az ügyfélkapcsolat kezelés egy lényegében évtizedek óta folyamatosan fejlődő terület, melybe az egyes vállalatvezetők, szakemberek és tanácsadók szerint különböző nagyságú vállalati szegmensek tartoznak bele szervesen és érintőlegesen. Az ügyfélkapcsolatok kezelése szoros kapcsolatban áll a kapcsolati marketinggel, amit új kifejezésként Berry használt először 1983-ban. Az azóta eltelt több mint 20 év során sem sikerült mindenki számára elfogadhatóan meghatározni a kapcsolati marketing pontos megközelítését, de a szakértők szerint Gronroos definíciója áll a legközelebb a kapcsolati marketing fogalmának megalkotásához. [Little – Marandi, 2005] Szerinte a kapcsolat a marketingben a következőket jelenti:

„Kialakítani, javítani és erősíteni a kapcsolatot az ügyfelekkel és már partnerekkel addig, hogy a részt vevő felek céljai találkozzanak. Ez elérhető az ígértek kölcsönös betartása által.” [Gronroos, 1997]

A kapcsolati marketing ezen definícióját én is fontos kiindulási alapnak tartom az ügyfélkezelés vizsgálatakor. Úgy vélem, hogy a kapcsolati marketing az ügyfélkapcsolatok kezelésének lényeges részét öleli fel, ami nem más, mint maga a kapcsolat ténye. Úgy gondolom, hogy törekedni kell arra, hogy az ügyfélkezelést tágan értelmezzük, minden egyes elemével együtt, ami esetlegesen nem csak a marketingszemléletű megközelítést foglalja magába. Mivel eddig nem sikerült egységes fogalomértelmezést alkotni, megpróbáltam a különböző mélységű és kiterjedésű definíciók erdejét áttekinteni és kialakítani egy átfogó, általam komplexnek tartott CRM-megközelítést. Ehhez a továbbiakban bemutatom a már létező felfogásokat. Ezek közül is az első, legegyszerűbb és legkevesebbet mondó definíció a következőképp hangzik:

„Az ügyfélkapcsolat kezelés (CRM) nem más, mint a vevők megtalálása, megszerzése és megtartása.” [www.realmarket.com]

Mivel ez a definíció nem igazán nyújt segítséget abban, hogy mélyebben következtessünk a CRM vetületeire és túlzottan általánosan közelíti meg a kérdést, szükségét láttam, hogy további kutatásokat végezzek.

1.2.1 Marketing alapú megközelítés

Egyes szakemberek szerint a CRM a Customer Relationship Management (ügyfélkapcsolat kezelés), míg mások szerint Customer Relationship Marketing (ügyfélkapcsolaton alapuló marketing) megfelelője.

A marketing területén a 90-es évek elején új fogalom jelent meg: a *clienting*, melynek elterjedt formája a CRM. A megjelenés okai között említhetjük:

- az egyes ügyfelek jobb megismerését,

- a “személyesség” érzetének biztosítását,
- a vevői kötődés erősítését,
- mindezek alapján a stabil piaci helyzet elérését, a pozíció megtartását.

A clientinget úgy definiálhatjuk, mint a vevő olyan módon történő megtartását, hogy azonos vevőknek egyre több termék kerül eladásra, ezáltal megalapozva a korszerű ügyfélkapcsolatokat.

A clienting említette először “az ügyfelem egyre közelebb hozzám” filozófiát, mely

- következetes vevőorientáció és
- megvalósított vevőközeliség révén érhető el.

A clienting valamennyire visszahozza a – tömegtermelést és a marketing megjelenését megelőző – gyakorlatot, csak egy magasabb technikai szinten. Arra törekszik, hogy a vevők igényeihez igazítsa a cég az áru kínálatát, szolgáltatásait. Így biztos lehet benne, hogy vevői hűek maradnak hozzá.

Bevezetésének célja:

- tartós vevői kötődés legyen elérhető
- magas szintű vevői elégedettség alapján [Bohnné, 2002]

A clienting a vevőorientáció mellett a vevői elégedettség fogalmát is használja. A vevői elégedettség fontos szerepet kap a minőségbiztosítás területén, mely kötelezően előírja a cégek számára az ügyfelek elégedettségének folyamatos mérését, a változások nyomon követését és értelmezését. Lényege, hogy ismerjük meg vevőinket.

Mindezek után arra a megállapításra juthatnánk, hogy a CRM ügyfélcentrikus marketingstratégia, mely elsősorban az értékesítés, vevő- és ügyfélszolgálat és a marketing céljait szolgálja, és rajtuk keresztül a céget a tartós piaci sikerhez segíti. A CRM-rendszer a Marketing Információs Rendszer (MIR) hatékony, kibővített, továbbfejlesztett változata, melynek előnyei a döntést támogató funkciókban jelennek meg. Ezt a megközelítést több ügyfélkapcsolati területen dolgozó szakember fogalmazta meg definíciószerűen. Vizsgáljunk meg kettőt ezek közül:

„A CRM a marketing-döntéstámogató rendszerek egyik megvalósulási formája, más részterületekkel kibővítve.” [Büdy, 2001]

„A CRM egy ügyfélcentrikus marketingstratégiát jelent, mely elsősorban az értékesítés, a vevő- és ügyfélszolgálat és a marketing céljait szolgálja, azonban rajtuk keresztül hozzásegíti a cégeket a tartós piaci sikerhez.” [Bohnné, 2002]

Véleményem szerint a CRM-et hiba lenne csupán a marketing területre leszűkíteni, illetve csupán a marketingstratégia részeként, netalán annak eszközeként tekinteni. Ha csak a marketing-szemléletet magunkévá téve tekintenénk erre a területre, nagyon sok olyan lehetőséget elvesztegetnénk, mely kiaknázásra vár és nagyban előre lendítheti a vállalat piaci szereplését és belső működését. De ha igazán összetetten akarunk látni a további megközelítések is igen tanulságosak lehetnek.

1.2.2 Automatizálás

Léteznek olyan megközelítések, melyek mással nem mutatnak túl az ügyfélkapcsolatok korábbi működésén, csak az informatika modern eszközeinek hadrendbe állítását javasolják a már kialakított tevékenységek automatizálására és hatékonyabbá tételére. Az tény, hogy egy vállalat, mely arra törekszik, hogy lépést tartson versenytársaival a piacon, nem tehet mást, minthogy fokozottan követi és mihamarabb alkalmazza az információtechnológia fejlődése révén rendelkezésre álló új megoldásokat, azonban hibás felfogásnak tartom a CRM olyan szinten történő leegyszerűsítését, mint amit a következő definíciókban megfogalmaztak, például Tóth András Mihály, az Oracle Hungary CRM üzletágvezetője:

"CRM-en a következő tevékenységek automatizálását értjük: marketing, értékesítés és ügyfélszolgálat. A kommunikációs csatornák pedig, amelyeken keresztül a vállalat az ügyfeleknek e szolgáltatásokat nyújtja: az Internet, a call center és a személyes kapcsolattartás." [Computerworld, 2003]

„A CRM az értékesítés, a marketing és az ügyfélszolgálat vevőközpontú üzleti folyamatainak automatizálása és kiterjesztése oly módon, hogy az a vevők elégedettségének és a vállalat ügyfélmegtartó képességének növeléséhez vezessen.” [www.magicsoftware.com]

Az én meglátásom szerint ezeket a lehetőségeket ki kell használni, hiszen az IT területek fejlődése olyan eszközöket ad a kezünkbe, melyeket nagy stratégiai hiba lenni nem alkalmazni, viszont az információs rendszerek nem lehetnek mások, csak a vállalati stratégiát szolgáló eszközök, a CRM pedig többet kell hogy jelentsen egy vállalat számára, mint egy új informatikai megoldást egyes területek leszabályozására.

1.2.3 Ügyfélérték központú megközelítés

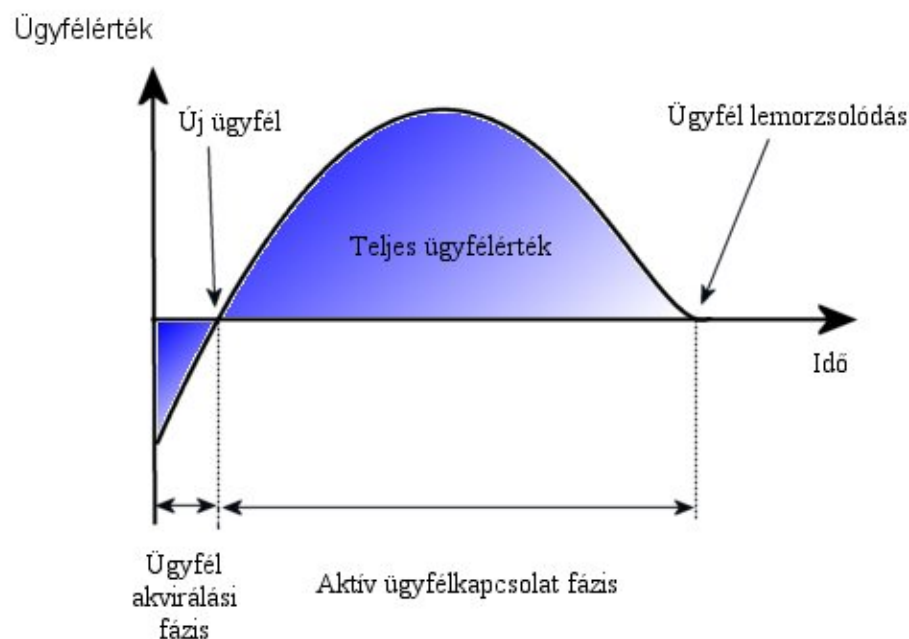
A CRM tehát több, mint az ügyfélkapcsolati funkciók automatizálása. Egyre inkább olyan stratégiát jelent, amit a vállalatok arra használnak, hogy ügyfélcentrikus szervezetekké váljanak. A cégek új típusú CRM alkalmazásokat vezetnek be annak érdekében, hogy megváltoztassák az ügyfélkezelési gyakorlatot és javítsák a szervezeti hatékonyságot. A kifinomult CRM megoldások lehetőséget nyújtanak arra, hogy jobban megismerhessék ügyfeleiket, illetve eszköz lehet az ügyféllojalítás megszerzéséhez, amely a leginkább kifizetődő. A következő definíció az ügyfélértéket emeli a középpontba:

„A CRM olyan koncepció, amely a legértékesebb ügyfelek azonosítására, megszerzésére és megtartására, valamint az ilyen ügyfélkör kibővítésére szolgál, lehetővé téve a folyamatos növekedést és az üzleti értékek fejlesztését.” [www.atosorigin.hu/solutions/solution_crm.htm]

Egy másik definíció szintén fontos elemként említi az ügyfélérték megállapítását, de már összetettebb formában, így vissza kell majd térnünk rá a folyamatszemplétű megközelítés tárgyalásánál:

„A CRM olyan üzleti stratégia, amelynek célja az ügyfélkezelés, illetve ügyfélszelekció segítségével hosszútávon biztosítható nyereség. A CRM ügyfélközpontú üzleti filozófiára és vállalati kultúrára épül, hatékonyan támogatja az üzleti folyamatokat, a marketing és az értékesítés munkáját. A CRM alkalmazások akkor segíthetik az ügyfélkapcsolat-kezelést, ha a vállalat megfelelő stratégiával, kultúrával és vezetéssel rendelkezik.” [www.crmguru.com]

A CRM a vállalat nyereségének növekedését a teljes ügyfélérték növekedésén keresztül éri el. A teljes ügyfélérték az ügyfél életciklus-modellből meghatározható fogalom. Az életciklus-modell átfogja a cég és az ügyfelei között lévő üzleti kapcsolat teljes időbeli skáláját a legelső kapcsolatfelvételtől annak teljes megszűnéséig. (2. ábra)



2. ábra

Ügyfél életciklus-modell

Forrás: Tóth, 2002

Az ábrán látható görbe az ügyfélérték időbeli (x tengelyen az idő, y tengelyen az ügyfélérték ábrázolásával) alakulását mutatja. A teljes ügyfélérték a felek közötti üzleti kapcsolat ideje alatt a vállalat által realizált, az ügyféllel fennálló kapcsolatból származó hasznok időben diszkontált értékeinek összege. [Tóth, 2002] Fontos észrevenni, hogy az ügyfélérték negatív tartományba is léphet, sőt az ügyfélkapcsolat kezdetekor a vállalat oldaláról szinte kötelezően felmerülő akvizíciós költségek miatt ez nagyon valószínűen megjelenik. Lényeges, hogy az aktív ügyfélkapcsolati fázisban realizált eredmények meghaladják a felmerülő ráfordítások mértékét, mert így lehet az ügyfélérték az ügyfélkapcsolat zárását követően pozitív előjelű. A CRM célja elsősorban az x tengely pozitív részén megjelenő görbe alatti terület, tehát a teljes ügyfélérték növelése.

Meg kell vizsgálnunk az egyes ügyfelek tekintetében, hogy:

- mennyit kerestünk rajta eddig (forgalom és költségek)
- mennyit kereshetünk rajta még (ügyféléletciklus, várható forgalom és költségek)
- mennyit kereshetnénk még rajta, ha... (lojalitásnövelés, költségcsökkentés hatékonyságfokozással, forgalom növelése a használat serkentésével, újabb szolgáltatások eladásával) [Galvács, 2003]

Ki tehát az értékes ügyfél? Általános megfogalmazásban a magas jövedelmű, sokat költő ember. A mindennapi életben viszont az ügyfél értéke függ az iparág helyzetétől. Egy cég számára mindig az adott körülmények között gazdaságosan megtartható, új termékekre, szolgáltatásokra rábeszélhető személy a legfontosabb. Ebből adódóan az ügyfélérték számításának akkor van értelme, ha egy cég tudatosan tervezi jövőjét, és nem csak követi a piaci változásokat. Ezek alapján a cég tehát dönthet, hogy ügyfélértéken alapuló stratégiát folytat-e vagy pedig a piaci részesedés megszerzése, növelése érdekében az igények alapján ügyfélkör-építési módszerekhez folyamodik.

Az ügyfeleink értékesebbé tételének módszere: a **szegmentáció**. Ez, azaz a csoportba sorolás lehetővé teszi azt, hogy a cégek összességében vizsgálhassák meg az egyes csoportok jellemzőit, viselkedését és előrejelzéseket készíthetnek várható döntéseikre. A kérdés csak az, hogy milyen mélységig, hányféleképpen lehet és érdemes csoportba osztani az ügyfeleket. Meg kell ismerni:

- a statikus jellemzőket (pl.: demográfia, ökonográfia)
- felhasználói szokásait
- reakcióit a szolgáltatás paramétereinek megváltozásakor (pl.: érzékenységi)
- viselkedését, szokásait (pl.: aktivitás, fizetési fegyelem, stílus) [Galvács, 2003]

Fontos olyan csoportokat kiválogatni, melyek számára képesek vagyunk az igényeknek legmegfelelőbb terméket, szolgáltatást biztosítani. Tisztában kell lenni azzal, hogy melyik az a célcsoport, amelyiket a konkurenciánál jobban tudunk kiszolgálni. Minden cégnek a saját stratégiai céljainak megfelelően kell válogatnia, az erőforrások és a piaci helyzet figyelembevételével. Az ügyfélértéken alapuló szegmentálás egyetlen szempontot ismer: a nyereséget. Olyan ügyfelek kerülnek egy csoportba, akiknek szinte alig van közös jellemzőjük, viszont egyben azonosak: nagyjából ugyanannyi profitot termelnek. Persze a csoportok határait érdemes rugalmasan kezelni. Egy meghatározott értékű ügyfél magasabb kategóriába kerülhet akkor is, ha a feltételeket most nem teljesíti, de olyan potenciális ügyfele a cégnek, akit már ma érdemes kiemelt bánásmódban részesíteni.

Az ügyfélérték-számítást eszközként kell használni arra, hogy ügyfeleink értékes ügyfeleink maradjanak.

A tartós kapcsolat alappillérei:

- az ügyféligények minél teljesebb ismerete, változásainak nyomon követése
- a vásárlást követő, ún. follow-up szolgáltatások fontossága
- az ügyfél-elégedettség kialakítása és fenntartása

1.2.4 Ügyfélközpontú megközelítés

A világ marketingeseinek figyelme a tömegreklámról a már-már személyre szóló marketing felé fordult. Az elszakadás a hűségprogramokkal kezdődött. Napjainkban azonban egyre inkább nyilvánvalóvá válik, hogy a vállalatok csak úgy lehetnek sikeresek, ha ügyfélközpontúvá válnak. Az eredmény a CRM filozófiája. Ez pedig, mint ahogyan már korábban is említettem, túl kell, hogy mutasson az egyszerű marketing szemlélet középpontba állításán.

Ezért amikor azt tapasztaljuk, hogy a CRM fogalomra pontos definíciót adni problémás, már csak azért is, mert a rövidítés kibontása egyes szakemberek szerint „Customer Relationship Marketing”-et, azaz ügyfélkapcsolaton alapuló marketinget jelent, de más megközelítésből „Customer Revenue Management”-tel, vagyis ügyféljövedelem-menedzsmenttel is találkozni lehet. A leginkább elfogadott és használt jelentés azonban mégiscsak a „Customer Relationship Management”, tehát ügyfélkapcsolat-menedzsment, azaz több mint egy szegmens kiemelése az ügyfélkapcsolatok széles palettájáról. A legtöbb helyen olvasható és talán legátfogóbb definíció a Gartner Group-tól származik, mely szerint:

„A CRM olyan, az egész vállalatot átfogó stratégia, melynek célja a jövedelmezőség, a bevétel és a vevői elégedettség növelése. A CRM ezt a célt az ügyfélközpontú magatartás támogatásával, minden vevőcsatorna összekötésével éri el, úgy, hogy a vállalatot az ügyfelek igényei szerint szervezi át.” [Mester, 2001]

Egy másik Gartner Group megközelítés:

A Gartner Group felfogása szerint a CRM így magába foglalja a vevőkről szóló ismereteket, a tudás megszerzését és alkalmazását, amely elősegíti a vállalat termékeinek növekvő mennyiségű értékesítését, vagy a szolgáltatások hatékonyabbá tételét. A CRM kialakításának végső célja a profit növelése, egy olyan üzleti stratégia, amely a vállalat jelenlegi és jövőbeni ügyfelei szükségleteinek megértésére irányul. [Mester, 2001]

Ennek egy „leegyszerűsített” változata, szintén a Gartner Group-tól:

„CRM alatt azt a koncepciót értjük, amelyben egy vállalat átfogó képet adhat az ügyfeleiről azért, hogy a lehető legszorosabb kapcsolat jöjjön létre közöttük és így az ügyfelektől a legnagyobb profitra tegyen szert a vállalat.” [Gartner Group, 2002]

Egy másik definíció, ami szintén ezt az irányvonalat képviseli:

„... a CRM egy olyan rendszer, amely biztosítja az ügyfelek igényeinek folyamatos felmérését, az ügyfelek pontosabb, az igényeiknek leginkább megfelelő kiszolgálását, előremozdítva a szolgáltatók új termékeinek hatékonyabb eladását.” [Gartner Group, 2002]

A Gartner Group megközelítései mindenképpen túlmutatnak az utóbb említett definíció szemléletén, hiszen az csak egy termékadás-elősegítő rendszerként értelmezi a CRM-et, míg a Gartner koncepcióról, stratégiáról, az ügyfélcentrikus szemlélet középpontba állításáról beszél, ami feltétlenül szükséges a maximális eredményességhez. Kevés viszont csupán a stratégiai szemlélet megfogalmazása is, miként az a következőkben olvashatjuk:

"A CRM a kínálatközpontú gondolkodást felváltó ügyfélközpontú vállalat működési stratégiája." [Turcsányi, 2001]

A vevőközpontúság egy szűkített felfogásban:

"Customer Relationship Menedzsment alatt a vállalkozás vevőivel való kapcsolattartásának egységes kialakítását értjük. A kommunikációs, disztribúciós és kínálati politikát a továbbiakban nem szabad egymástól különválasztani, hanem egységesen a vevői igényekhez kell alakítani. Ehhez az értékesítést, a vevőszolgálatot és a marketinget egy vállalatban belül olyan egységes adatbázisra kell - helyezni, ami minden területen lehetővé teszi a vevők egységes és átfogó vizsgálatát." [Stengl - Sommer - Ematinger; 2001]

A kapcsolattartás kiemelése a CRM fő területei közül csak az egyik, ennek CRM-ként való értelmezése tehát túlságosan leszűkíti a lehetőségeket. Az egységes vállalati adatbázis fontos feltétele a hatékony működésnek és az egységes ügyfélkezelésnek, de hiba lenne csupán egy közös adattárház kialakítása után elégedetten hátradőlni azzal a tudattal, hogy hatékony és minden igényt kielégítő rendszer birtokában vagyunk. A filozófia azt sugallja, hogy a vevőket úgy tarthatjuk meg a legeredményesebben, ha azt és úgy adjuk el nekik, amire éppen szükségük van. Tehát a marketing szemléletű értékesítéssel szemben nem azt a piaci szegmenst keressük, ahol a termékünk jól eladható, hanem felmérjük, hogy a vevőkörünknek mire van szüksége, és megpróbáljuk a lehető legjobban kielégíteni ezeket az igényeket. Ehhez olyan vevőközpontú üzleti filozófiára, s egyben vállalatvezetési koncepcióra van szükség, amely a vállalati szervezet számos fontos részletét érinteni fogja. A CRM üzleti modellje nagymértékben támaszkodik a vállalat tevékenységének minden olyan szereplőjére, aki a vevővel kapcsolatba kerül, így az értékesítésre, marketingre és az ügyfélszolgálatra. A CRM a kínálatközpontú gondolkodást felváltó vevőközpontú működésnek és az üzleti folyamatoknak az automatizálása és kiterjesztése oly módon, hogy az a vevők elégedettségének és a vállalat ügyfélmegtartó képességének növeléséhez vezessen. A hasznot a hosszú távon sikeres, tartós ügyfélkapcsolatok eredményezik. Sokkal könnyebb meglévő ügyfeleknek többet eladni, mint újakat megnyerni, ráadásul egy új ügyfél megszerzése sokkal többbe kerül, mint egy meglévő megtartása.

A CRM-filozófia hatással van a vállalat egész léteire, olyan alapvető vagyonelemeket érint, mint a vállalati hírnév, goodwill, a cég vevőköre, piaci pozíciója és megítélése.

1.2.5 Folyamatszemléletű megközelítés

Számos ügyfélkapcsolat kezeléssel és fejlesztéssel foglalkozó cég rájött arra, hogy a CRM-et nem szabad csupán az egyes funkcióterületeket kiemelve és azokat külön-külön vizsgálva tekinteni. Ahogyan a 80-as, 90-es években a vállalatirányítási rendszerek térhódításakor már bebizonyosodott, a leghatékonyabb, ha a vállalati tevékenységeket folyamatalapú megközelítésre helyezve kezdjük vizsgálni. A következőkben bemutatandó definíciókban közös, hogy mindegyik folyamatszerűen értelmezi az ügyfélkezelést, bár ezek a felfogások némileg eltérők.

“Az ügyfélkapcsolat kezelés (CRM) egy olyan folyamat, amelyen keresztül maximalizálja a vállalat az ügyfél-információit az ügyféllojalitás növelése és az újabb vásárlások elérése érdekében.” [SAS; 2000]

Eszerint magát az ügyfélkapcsolat kezelést kell egyetlen folyamatként értelmezni, mely főként az információk összegyűjtésére fókuszál. Ez valóban nagyon fontos része a vállalati ügyfélkezelésnek, de mindenképpen tisztázásra szorul, hogy miként nyújt lehetőséget az információk beszerzése az ügyféllojalitás növelésére.

“A CRM egy összetett megközelítés, mely teljes mértékben integrálja az értékesítés, ügyfélszolgálat, marketing, szerviz és más ügyféllel kapcsolatos funkciókat. A CRM integrálja mind az embereket, folyamatokat, technológiákat az ügyfelekkel, partnerekkel, beszállítókkal való kapcsolatok maximalizálása érdekében. A CRM rohamos mértékben épít az Internetre.” [ISM, 2000]

Az ISM megközelítésében a CRM a már meglévő, egyes funkcióterületeken kialakított folyamatok integrálását kell, hogy megvalósítsa. Véleményem szerint ez nagyon hasznos lehet, de mielőtt megtörténne a folyamatok integrálása, át kell azokat tekinteni és adott esetben át kell szabni azokat, hogy még hatékonyabb lehessen az ügyfélközpontú szemlélet kialakítása. Nem biztos, hogy az egyes területeken korábban kialakított folyamatok ezt a legmagasabb szinten tudják biztosítani.

Ami a következő definíciót illeti, azaz:

„... az ügyfélkapcsolatok kezelése belső folyamatok, Internet kínálta lehetőségek és szoftver-eszközök olyan együttese, ami egy vállalkozást hozzásegít az ügyfélkapcsolataiban rejlő lehetőségek tudatos, szervezett kiaknázásához.” [www.icon.hu]

Itt már puhábban fogalmazódik meg a folyamatszemlélet, nem egyértelmű, hogy integrálásra kerülnek-e vagy sem, szükséges-e ez egyáltalán a megközelítés szerint és ha mégis megtörténik a folyamatintegrálás, akkor ez mivel jár együtt. Pluszt jelent, hogy az IT-

szemlélet is megjelenik bizonyos szinten, de nem igazán világos, hogy miként kell ezt értelmezni a CRM esetében. Úgy vélem, hogy ez a definíció túlzottan általános szemléletet tükröz és nem ad lehetőséget pontos értelmezésre.

Találkozhatunk még egy komplex folyamatszemléletű felfogással, miszerint:

„A CRM egy folyamat, mely kezdődik az ügyfél megszerzésével, folytatódik a megismerésével és kategorizálásával, az ügyféllel való folyamatos kommunikációval, az adatok visszacsatolásával és értelmezésével – és nem ér véget sohasem.” [www.intendo.hu]

Ez talán az SAS definíciójával mutat legnagyobb hasonlóságot, bár nem szűkíti le az ügyfélkezelést csupán az információgyűjtésre, hanem számos egyéb területet is kiemel. Tulajdonképpen nagyvonalúan felöleli az összes CRM területet, ami azonban kevésnek tűnik, hiszen nem filozófiaként tekinti az ügyfélközpontúságot és nem is épít rá stratégiailag. Mindenképpen kiegészítésre szorul.

Végül, de nem utolsósorban meg kell említenünk az AAM vezetői Informatikai Tanácsadó Kft. definícióját, mely szerint Lengyel Sándor, a cég CRM tanácsadója egy előadásán a rendszert üzleti stratégiaként és üzleti folyamatként is értelmezte:

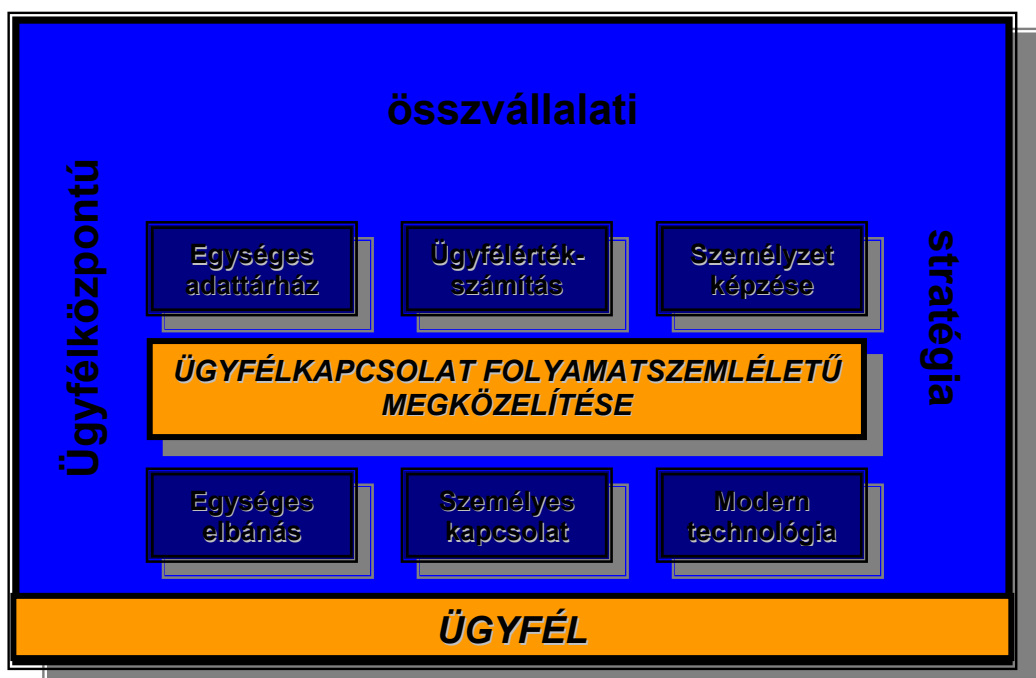
- A CRM mint üzleti stratégia a vállalat jelenlegi és jövőbeni ügyfelei szükségleteinek megismerésére, megértésére és a lehető legmagasabb szinten történő kezelésére irányul.
- Mint üzleti folyamat magában foglalja az ügyfél adatainak összegyűjtését, konszolidálását, elemzését, szétosztását és felhasználását az ügyfélkapcsolat helyén.
- Célja a profit, a bevétel és az ügyfél-elégedettség optimalizálása. [www.aam.hu]

Az eddigi megközelítéseket áttekintve talán elfogadhatjuk, hogy ez a felfogás a legkomplexebb és legátfogóbb, mely egyaránt megfogalmazza a stratégiai, folyamatszempontú és ügyfélközpontú szemléleteket és talán néhány kiegészítéssel helytállónak tekinthető.

1.2.6 Egy átfogó CRM-definíció

Az ügyfélkapcsolatokat gyakorlati szinten vizsgáló tanácsadó és egyéb cégek megközelítéseit áttekintve és a szakirodalmat tanulmányozva az a meggyőződésem, hogy hiányzik egy átfogó, mindenre kiterjedő definíció, ami teljeskörűen képes lenne leírni a modern ügyfélkapcsolat kezelés (azaz CRM) fogalmát, tükrözve minden fontos idevágó területet. Találkoztam néhány olyan felfogással, ideértve pl. az AAM és a Gartner Group megközelítéseit, melyek már számos területet érintettek, de ha komplex definíciót akarunk megfogalmazni, akkor véleményem szerint a következő szempontokat mindenképpen említeni kell:

- Egységes adattárház létrehozása (adatok központosítása)
- Egységes szolgáltatás (elbánás) az ügyfélkapcsolati pontokon (azonos információ)
- Folyamatszerű megközelítés
- Ügyfélérték számítás
- Vállalati stratégia újragondolása, alárendelése
- Komoly informatikai támogatás megteremtése, automatizálás
- Modern technológiák használata (Call Center, mobil technológia stb.)
- Nagy hangsúly az ügyféllel való személyes kapcsolaton



Az ügyfélkapcsolatok átfogó megközelítése

3. ábra

Forrás: Mester, 2005

Amit én elsődlegesen kiemelendőnek tartok, hogy a XXI. század piacán versenyző vállalat csak akkor érhet el versenyelőnyt az ügyfélkapcsolat kezelés területén, ha egy teljes és egész vállalatra kiterjedő ügyfélközpontú szemléletet tud megvalósítani. Ez azt jelenti, hogy a CRM nem a vállalati stratégia egy elemeként kell, hogy megjelenjen, hanem a vállalati stratégiát kell az ügyfelek minél eredményesebb kiszolgálásával összhangba hozni. Azaz a folyamatszemléletű megközelítést alapul véve, a vállalati folyamatokat át kell tekinteni és a

vevőközpontúság előtérbe helyezésével újra kell gondolni. Ki kell alakítani egy olyan, a modern technológia vívmányait felhasználó rendszert, melybe integrálva vannak az ügyfelekkel bármilyen szinten kapcsolatba hozható folyamatok. A rendszer segítségével az egyes folyamatok automatizálhatók, lehetőséget nyújtva a hatékonyság növelésére. A CRM-megoldás alapjaként egy egységes vállalati adattárház kell, hogy szolgáljon, mely lehetővé teszi a vállalathoz bármilyen csatornán kapcsolódó ügyféllel szemben az egységes és standard elbánást. Ez az adatbázis nyújt lehetőséget az ügyfelekkel kapcsolatos eredményadatok vizsgálatára, azaz az ügyfélérték-vizsgálatra és szegmentációra. Ugyancsak segíti a rendszer a célzott megkereséseket és kampányokat. És még egy fontos alkotórész, amit nem szabad elfelejteni: hiába épít egy vállalat milliárdos ügyfélkapcsolati megoldásokat, ha nem készül fel a leggyengébb láncszemnél bekövetkező szakadási lehetőségre. Ez a láncszem pedig nem más, mint maga az ember, azaz az alkalmazott. Nagy figyelmet kell fordítani az ügyfélkapcsolatokkal foglalkozó összes munkatárs folyamatos képzésére és munkamoráljának fenntartására. Hiszen ezek a munkatársak azok, akik a rendszer lehetőségeit és pozitívumait közvetítik az ügyfelek felé és képviselik mindazt, amit a top menedzsment stratégiai szinten megfogalmazott és számos háttérterület számtalan munkatársa létrehozott.

Összegezve a fentieket én a következőképpen fogalmazom meg a CRM definícióját:

A CRM egy olyan összvállalati és intézményi ügyfélközpontú stratégia, melynek célja az egyes ügyfeleken elérhető nyereség maximalizálása és ezért a vállalati folyamatokat az ügyféligenyek minél eredményesebb kiszolgálása érdekében integrálja egy, lehetőleg korszerű fejlesztésű hardver és szoftver technológiát képviselő informatikai megoldásba, melynek alapjául egy, a vállalat teljes ügyfélkörének részletes adatait tartalmazó adattárház szolgál. Az informatikai támogatás és az egységes adatbázis révén lehetővé válik az ügyfélfolyamatok automatizálása. Az ügyfélkapcsolatok kezelésének kiemelten fontos eleme az emberi tényező.

2. A CRM elméleti háttérének vizsgálata

2.1 A CRM céljai

Amikor egy vállalat esetében az ügyfélkapcsolati terület működését akarjuk elemezni, a célhierarchia szintjén kell kezdeni a vizsgálódást. Ahogy az összvállalati tevékenység sem valósulhat meg tudatosan másképp, mint tiszta, reális és következetesen megfogalmazott célok kialakításával, az ügyfélkapcsolat kezelési rendszer lefektetését sem szabad hasonló módon kitűzött célok megalkotása nélkül kezdeni. Egy ügyfélkapcsolati modell megalkotásának első lépése a CRM céljainak összegyűjtése. A szakirodalom tanulmányozása során úgy találtam, hogy az ügyfélkapcsolatok magas szintű kezelésének a következő céljai vannak, melyek az egyes vállalatok esetében részben vagy egészében megfogalmazásra kerülnek:

2.1.1 Az ügyfelek megtartása és az ügyfél-lemorzsolódás csökkentése

Költségoptimalizációs okokból kifolyólag a vállalat elsődleges érdeke az ügyféléletről minél hosszabbra való kitolása és hosszú távon lojális klientúra kialakítása. Ehhez elengedhetetlen:

- hogy tudjuk, mely ügyfelek hajlamosak az elvándorlásra, kikre érdemes, és kikre nem érdemes többet költeni,
- a folyamatos „post-sales”, azaz értékesítés utáni tevékenység kifejtése, mert hiba azt hinni, hogy a mi szerepünk lezárult az eladás pillanatában, ugyanis a vevőé akkor kezdődik és folyamatos támogatásra van szüksége.
- az ügyfelek elégedettségének és panaszainak rendszeres vizsgálata, hiszen az elégedett ügyfél vásárol csak újra, az elégedetlen gyakran panasz nélkül távozik,
- a lemorzsolódás okainak alapos vizsgálata és az eredmények beépítése a napi ügyfélkapcsolati tevékenységbe, hogy ne kövessük el újra ugyanazt a hibát.

2.1.2 Új ügyfelek felkutatása, megszerzése

Ennek a tevékenységnek a fő célja az ügyfél-aktivizációs költségek csökkentése, azaz egy ügyfél megszerzési költségének lecsökkentése, a leendő ügyfél életciklusának és ügyfélértékének megbecsülése már a kapcsolat legelején.

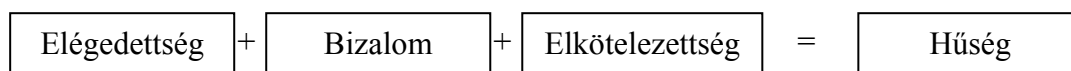
Ehhez három kulcstevékenységet kell elvégezni:

- a) *Az ügyfelek szegmentálása:* a vállalat olyan csoportokba sorolja az ügyfeleket, amelyekben a vállalat ugyanazt az igényt elégíti ki; az ügyfeleket továbbá aszerint is szegmentálhatják, hogy milyen értékesek lehetnek a cég számára.
- b) *A megcélzott ügyfélcsoport kiválasztása és az ügyfél várható ügyfélértékének megbecsülése.*
- c) *A források biztosítása az új ügyfelek megkereséséhez és megszerzéséhez, mind infrastruktúrális, mind szakmai szinten.*

Lényeges kérdés azonban, hogy a vállalat milyen pszichikai hatást kelt meglévő és hűséges ügyfeleiben akkor, mikor hatalmas kedvezményeket, nagy akciókat hirdet az újonnan csatlakozóknak. Ilyenkor egy, akár több éve lojális ügyfél méltán érezheti magát másodrendű fontosságúnak és a vállalat oldaláról tanúsított magatartást méltán tekintheti a kettőjük kapcsolatában bekövetkező árulásnak. A legjobb példa erre talán a mobilszolgáltatók állandóan folyó akciósorozata és az új belépőknek szóló rengeteg kedvezménye. Nagy hangsúlyt kell fektetni arra, hogy miközben egy cég mindet megtesz az új kliensek meghódítása érdekében, legalább akkora figyelmet és törődést kell tanúsítania a meglévő klientúrájával szemben.

2.1.3 Az ügyféllojalitás növelése

A lojalitást, mint fogalmat elég nehéz definiálni, ezzel kapcsolatosan nem egységesek a vélemények. Amit minden szakértő kiemel, hogy egyfajta elkötelezettséget, hűséget jelent. Tellis szerint a lojalitás nem más, mint újravásárlási hajlandóság [Tellis, 1988], Newman és Werbel szerint pedig hűséges az a fogyasztó, aki másik márká figyelembe vétele nélkül vásárol újra. [Newman – Werbel, 1973] Oliver megközelítésében az igazi lojalitás egy mélyebben gyökerező elkötelezettség az újravásárlásra és a másoknak való folyamatos ajánlásra, ami ismétlődő vásárlást eredményez a külső hatások ellenére is [Oliver, 1999]. A lojalitás kapcsán azonban át kell tekinteni az elégedettség mérésére tett erőfeszítéseket is. A vevői elégedettségre vonatkozó kérdések közül alapvető fontosságúak a vevői hűséget vizsgáló mutatók az EFQM-modellben is, melyet Veresné vizsgál a szervezeti önértékeléssel kapcsolatosan. Eszerint több oldalról is meg kell vizsgálni a problémakört, többek között a lemorzsolódó és új ügyfelek arányát vizsgálva. Fontos kérdés a vevők tájékoztatása a termékekre és szolgáltatásokra vonatkozóan, ennek csatornáinak, információhordozóinak és hangsúlyosságának figyelembe vételével [Veresné, 2005]. Az elégedettség mérésére elsőként a svédek alakítottak ki 1989-ben egy összehangolt nemzeti mérőrendszert, mely alkalmas a fogyasztói elégedettség mérésére és a termékek és szolgáltatások minőségének fejlesztésére vállalatközi és ágazatközi szinten. Ez az egységes mérőrendszer a Swedish Customer Satisfaction Barometer (SCSB), melyet adaptálva jött létre először az American Customer Satisfaction Index (ACSI), majd ennek eredményeképpen az Európai Fogyasztói Elégedettségi Index (ECI). [Hetesi, 2002] Mindezekből láthatjuk, hogy egyáltalán nem egyszerű dolog az elégedettség és még inkább a hűség mérése. Gyakran előfordul az is, hogy az ügyfél alternatíva hiányában hűséges marad a gyártóhoz vagy szolgáltatóhoz (ld. pl. monopol helyzetben lévő szolgáltatók). Emellett bár az elégedettség ugyan nem garantálja a hűséget, de annak elengedhetetlen feltétele, hiszen a magas elégedettség a hűségformula egyik fontos eleme. [Little – Marandi, 2005] Ezt láthatjuk a következő ábrán:



4. ábra

A hűségformula

Forrás: Little – Marandi, 2005

Galvács szerint az elégedettségen és a lojalitáson túl az ügyfél elkötelezettsége a kulcs. Azért szükséges ezt a középpontba állítani, mert igen szoros kapcsolatban áll az elégedettséggel és lojalitással, ugyanakkor tapasztalatok szerint az előző kettőnél sokkal erősebb a hatása az üzleti eredményességre. Az elkötelezettség révén képesek lehetünk megérteni és menedzselni a fogyasztók termékünkkel kapcsolatos tapasztalatait. Az elkötelezettség kérdésben az alkalmazottakon van a hangsúly. Egy jó termék képes létrehozni a bizalmat, jó marketinggel társulva képes büszkeséget teremteni, de az igazi hűség csak a jó termék, a jó marketing és a jó alkalmazottak hármasságának tudja kivívni az ügyfelekben. Felmérések azt mutatják, hogy az alkalmazottak problémakezelési képessége alapvető jelentőségű az ügyfelek elkötelezettségének kialakításában. [Galvács, 2003]

Ha a lojális ügyfél jellemzőit akarjuk meghatározni, három lényeges mozzanatot kell kiemelnünk:

- a) Következő termék megvásárlásánál a konkurencia választékának mérlegelése nélkül választja a vállalatot.
- b) Hajlandó referencia lenni a vállalat számára, illetve ajánlja másoknak a terméket, vállalatot.
- c) A termék használata során javaslatokat tesz a termék fejlesztésére, új termék, új verzió gyártására vonatkozóan. [Arany - Bohnné - Szeles – Tóth; 2003]

A cél tehát, hogy ügyfeleinket a fent említett három tulajdonsággal vértessük fel saját védelmünk érdekében. Az ügyfelek lojalitását a vállalat többféleképpen is növelheti. Az ezt befolyásoló tényezők közül a legfontosabbak:

- **Tudás, ismeret** (A vállalat által felhalmozott tudás, melynek alapját valamilyen központi információs rendszer alkotja.)

A tudás fajtái:

- *A vállalat ismerete*: a munkatársak ismerjék saját vállalatukat, annak múltját, piaci pozícióját.
- *Az iparág ismerete*: a munkatársak ismerjék azt/azokat az iparágat/iparágakat, amelyben/amelyekben vállalatuk illetve ügyfelek dolgoznak, valamint ismerniük kell az iparági trendeket, mozgásokat.
- *A termékek ismerete*: a vállalat termékeinek ismerete, használatukban való jártasság.
- *A vevő ismerete*: a vállalattal kapcsolatban levő ügyfelek ismerete.

A vállalatnak ezeket az adatokat kell tárolnia a CRM-rendszer informatikai adatbázisában.

- **Személyre szabott érték létrehozása**

- Koncentrálni kell, hogy az erőforrások mindig az egyes ügyfelek igényei szerint legyenek összeállítva.

- Lehetőség szerint igyekezni kell one-to-one típusú marketing- és értékesítéspolitika megvalósítására.
- ***Az ügyfél szükségletének megérzése, megelőzése***
 - Az ügyfél szükségletének több forrása is lehet, pl. egy további termék megvétele, egy termék továbbfejlesztése, de ide soroljuk az ügyfélszolgálati proaktív probléma-elhárítást is.
 - Az új szükségletek felfedezése a vállalat egyes részlegei közötti koordinációt, valamint közös, konzisztens tudást igényel.
- ***Állandó párbeszéd az ügyfelekkel***

Javítani kell a szervezetről adott információk részletességét és minőségét, gyűjteni kell a vásárlói adatokat, hogy a kommunikáció minél magasabb szintét sikerüljön elérni.
- ***Pozitív, egységes élmény nyújtása***

El kell érni, hogy a vállalat minden egyes alkalmazottja, aki csak az ügyféllel interakcióba kerül, egységes nézetrel rendelkezzen az ügyfél korábban lezajlott vagy éppen zajló tranzakciójáról. Ezáltal elkerülhető az olyan kellemetlen szituáció, hogy a vásárló egy terméket megvásárol az egyik csatornán keresztül és amikor a másikon érdeklődik, ott arról semmilyen információval nem rendelkeznek.

Az Internet által elérhető különböző kommunikációs formák egyre kifinomultabb lehetőséget nyújtanak az ügyfelekkel történő kommunikációra. A jó ügyfélkapcsolat-kezeléshez hozzátartozik a minőségi kommunikáció is. Példa erre az e-mailen keresztüli kapcsolattartás és bár így az automatizáltság révén komoly költségmegtakarítás érhető el, az ügyfelekkel való kommunikációt mindenképp érdemes differenciálni, és az automatizmust csak bizonyos esetekben használni. Az is lényeges, hogy az ügyfelek ugyanazt a szolgáltatást, kapcsolat-felvételt különböző médián keresztül is tudják kezdeményezni. [<http://www.informatika.bke.hu>]

Amikor lojalitásról beszélünk, feltétlenül meg kell említenünk ennek egy talán nem túl nagy múltra visszatekintő, de annál jelentősebbé váló irányzatát, az ***e-lojalitást***. Néhány évvel ezelőtt az internetes on-line szolgáltatások számára új lehetőségeket nyújtottak az internetes interakcióban megjelenő közösségek. Ők mutatták meg a szolgáltató számára, hogy létezik kötődés, lojalitás egy webhely iránt is. A cégek ezeket a közösség adta új előnyöket megpróbálták egyre mélyebben kiaknázni, anyagi hasznot húzni belőle, azonban mihelyt ezt a közösség felismerte, azonnal áttért egy másik szolgáltatóhoz, ahol az ingyenesség továbbra is fennállt.

Ezen túl szót kell még ejtenünk a márkahűségről is az interneten. Létezik-e egyáltalán márkahűség egy olyan világban, melyben a lényeg az ingyenesség? A válasz létezik, de nagyon kevéssel találkozunk például: Yahoo. Azonban elmondható, hogy a márkahűségnél az anyagi vonzat, az esetünkben az anyagi vonzatlanságnak sokkal több szerepe van, így inkább hűségprogramok jutnak előtérbe.

Tipikus lojális programot jelentenek az árkedvezmények nyújtotta lehetőségek. Azonban ennek egyetlen fő problémája, hogy az ügyfelek nem maradnak hűségesek a céghez, csupán kihasználják a programot, hogy minél olcsóbb termékhez jussanak hozzá. Ez kifejezetten igaz az internetre, ahol minden csupán „egy kattintásra” van egymástól, aminek kitűnő példái az interneten már jelen lévő ár összehasonlító (price comparison) szolgáltatások.

A fenti okok miatt a szakemberek felhívták az e-üzlet szereplőit, hogy nem szabad a vásárlói hűségprogramok kidolgozását csupán a jutalomakciókra alapozniuk, ugyanis ezzel csupán a cég vonzerejét veszítheti el az ügyfelek szemében. Ugyanis, sok esetben csupán az ügyfél azért veszi igénybe az e-cég által nyújtotta szolgáltatásokat, mert az kedvezőbb áron ajánlja, viszont a későbbiek során, ha talál egy másik e-üzletet, ahol az igényeit még alacsonyabb áron tudja kielégíteni, akkor természetesen azt a szolgáltatást fogja igénybe venni. Így az e-üzlet kénytelen még nagyobb árcsökkentést alkalmazni, hogy visszacsábítsa a vevőjét, ami ezáltal egy végzetes árspirálhoz fog vezetni a kereskedő számára.

Mára sok interneten vásárló ember megunta ezeket a hűségprogramokat, már nem mutatnak érdeklődést, csak a kedvező ár elérésére törekednek. Ezért fontos, hogy az e-üzletek e-lojalitás programokat építsenek ki az ügyfelek megtartása érdekében.

Működő e-Lojalitás modellek: [Smith-Pécsi, 2002]

- ✚ Emelt szintű szolgáltatások
- ✚ Vásárlói klubok (kedvezményes árakkal)
- ✚ Váratlan „köszönjük szépen” ajándékok
- ✚ Exkluzív információk és tanácsok – csak klubtagoknak
- ✚ Belépési lehetőség on-line rendezvényekre, eseményekre (csak tagoknak)
- ✚ Játékok és viccek, karikatúrák, mint hűségprogram részei
- ✚ A vásárlás gyakoriságát díjazó programok

2.1.4 Értékesítés növelése, keresztértékesítés (cross-selling)

Amikor egy ügyféllel kerülünk szembe, az első feladat mindig az, hogy meghatározzuk, az érintett melyik kategóriába sorolható. Ez határozza meg ugyanis a megközelítés típusát. Más viselkedésmintát igényel az értékesítő részéről egy nézelődő, potenciális vásárló, mint egy rendszeresen vásárló, lojális ügyfél. A vevői életciklus fázisai a vállalat és az ügyfél közötti kapcsolat milyenségét mutatják.

Ennek alapján az alábbi ügyfélstátuszokat különböztetjük meg:

a) *Potenciális ügyfelek*

A vállalat által megcélzott ügyfélszegmenshez tartozó ügyfelek. Kommunikáció itt csak a vállalat részéről történik.

b) *Érdeklődők*

A potenciális ügyfelekből kikerülő, a vállalat akvizíciós tevékenységére reagáló, érdeklődő ügyfelek. Immár kétirányú a kommunikáció a cég és az ügyfél között.

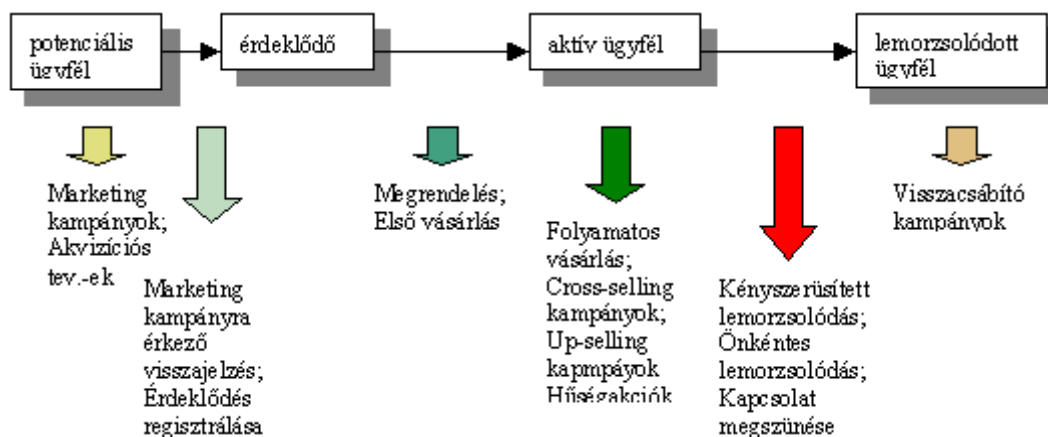
c) *Aktív ügyfelek*

A vállalattal aktív üzleti kapcsolatban álló ügyfelek.

d) *Lemorzsolódott ügyfelek*

A vállalattal aktív üzleti kapcsolatukat megszüntető ügyfelek.

Ezen tevékenységeket szemlélteti az 5. ábra is.



5. ábra

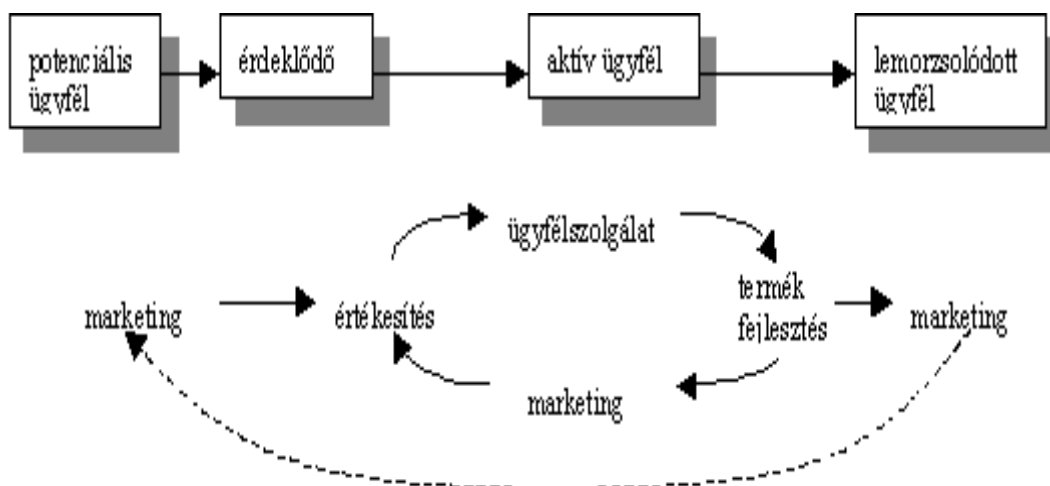
A vevői életciklus és a hozzá kapcsolódó vállalati funkcionális tevékenységek 1

Forrás: Linof, 1999

Egyértelmű, hogy csak az aktív szakaszban lévő ügyfél alkalmas a további értékesítésre. Ezen a ponton a cross-selling és a következőkben említendő up-selling tevékenység összekapcsolható. A vállalat célja az előbbi esetben, hogy a vásárlás során valamilyen más termékcsoporthoz tartozó termék egyidejű értékesítése és ezáltal a forgalom és nyereség növelése. Ahogy az ábrán is látszik, az életciklus elején a marketing fontos szerepet kap. Az aktív ügyfelekben lévő potenciál kiaknázása érdekében az ügyfélszolgáltatásnak és a termékfejlesztésnek is kitüntetett szerep jut. Végül pedig a lemorzsolódott ügyfelek visszacsábítása főként a marketing feladata.

Fontos, hogy a ciklusok nem csak időrendi sort határoznak meg, hanem az információáramlást is szükségessé teszik az egyes elemek között. Amit a marketing továbbít az értékesítés felé, azt a továbbiakban más osztály is hasznosítani tudja. Ahogy már korábban is említésre került, az információ megosztása így elősegíti az együttműködést és növeli az ügyfélértéket.

A vevői életciklus során több, visszacsatolt ciklusban tevékenykednek a cégek egyes részterületei. Ezt szemlélteti a 6. ábra. [Linof, 1999]



6. ábra

A vevői életciklus és a hozzá kapcsolódó vállalati funkcionális tevékenységek 2

Forrás: Linof, 1999

Ezek a ciklusok nemcsak az időbeli sorrendiséget határozzák meg, hanem az információ-áramlást is megkövetelik az egyes elemek között. Tehát az értékesítés a marketingtől kapott információk alapján tudja „megcélozni” az ügyfelet, a termékfejlesztés pedig fel tudja használni az ügyfélszolgálat, az értékesítés, stb. által felhalmozott információkat. Így biztosítható, hogy nem szigetszerű tudások alakulnak ki az egyes ügyfelekről, illetve, hogy a vállalat egyes területei egymást turbinaszerűen lendületbe hozzák és mindezek által az ügyfélértéket növeljék.

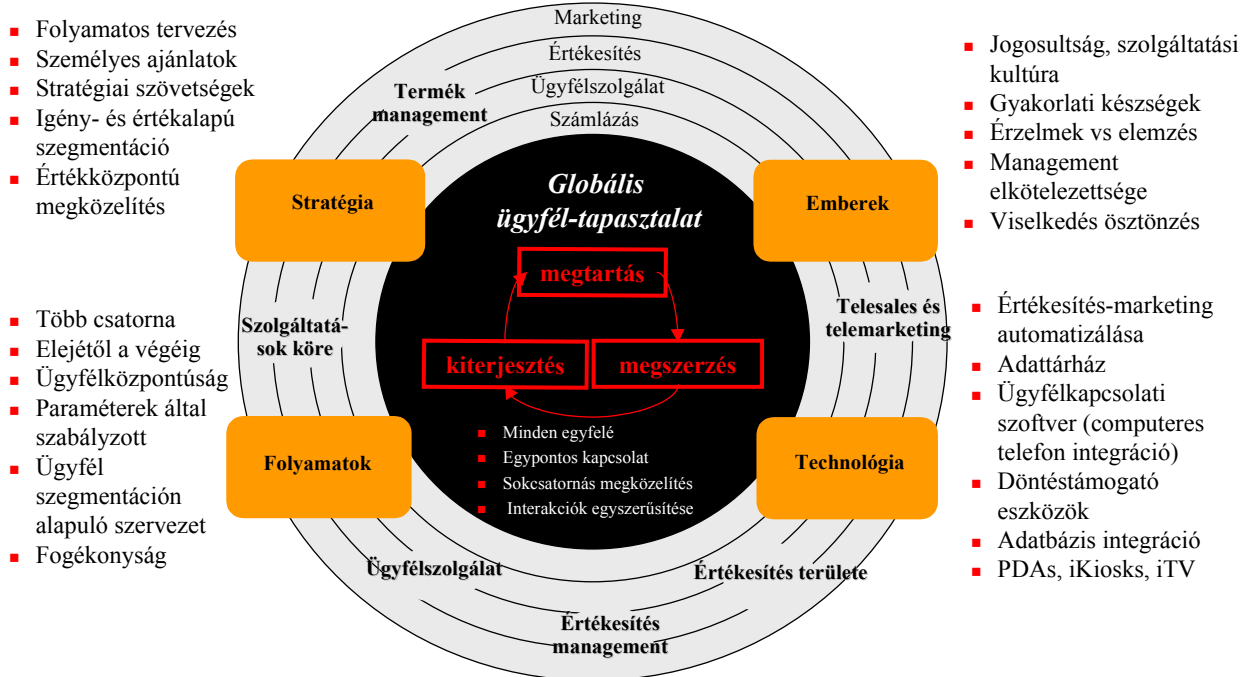
2.1.5 Nagyobb nyereségű termékek értékesítése ugyanannak a vevőnek (up-selling)

Az up-selling célja, hogy a vállalatunknál már ügyfélstátuszban szereplő, tehát költséssel rendelkező vásárlót rávegyük arra, hogy újra vásároljon, a korábbi termékénél egy magasabb szintű, úgynevezett upgrade-et rendeljen meg. Az up-selling során a marketingesek azt a tényt igyekeznek kihasználni, hogy az ügyfél már ismeri a céget és ezáltal tapasztalatokkal bír. Amennyiben ezek pozitívak, akkor jóval könnyebb lesz rávenni egy további termék megvételére, mint egy teljesen „friss” alanyt, aki semmilyen kötődéssel nem rendelkezik.

Többnyire itt is igaz mindaz, amit az előzőekben a keresztértékesítés (cross-selling) körében már tárgyaltunk. Nagyon fontos ebben az esetben a szegmentáció és az ügyfelek mély ismerete, hiszen ez teszi lehetővé, hogy megtaláljuk az ügyfél számára adandó legmegfelelőbb ajánlatot.

Mindezek után egy összefoglaló ábrában szemléltethetjük az ügyfélkapcsolatok kezelésének alapvető, stratégiai céljait.

• A globális ügyfél-tapasztalat eléréséhez



7. ábra

A CRM stratégiai célja

Forrás: Arthur Andersen, 2001

Mint megfigyelhető, az Arthur Andersen megközelítése is alátámasztja a fejezet elején kimondottakat. Az ügyfélkapcsolatok működésének középpontjába a vállalati érdekek alapján megfogalmazott célokat kell állítani, melyeket a tanácsadó cég szerint az ügyfelek megszerzésének, kiterjesztésének és megtartásának hármasa alkotja. A célok megvalósulásának szolgálatába állítják a vállalati folyamatokat, a stratégiát, az emberi tényezőt és a háttérrel biztosító legmodernebb technológiát. Mindezeket az eszközöket a marketing, értékesítés és ügyfélszolgálat síkjában kell működtetni, elérve a maximális hatékonyságot. A fentebb említett vállalati területek szerepét az ügyfélkapcsolati modellben a későbbiekben taglaljuk.

2.2 A CRM rendszerekkel kapcsolatos elvárások

A CRM működtetési céljainak megfogalmazását követően felmerül az igény a rendszerrel kapcsolatos lehetséges elvárások tisztázására is. Egy elméleti modell megfogalmazásakor, csakúgy mint egy működő rendszer megalkotását megelőzően, lényegi fontosságú az elvárt kimenetek előzetes deklarálása, hogy az elemek összerakását követően felmérhessük a kész megoldás sikerességét, ami nem mástól függ, mint az előzetes elvárások teljesülésétől. Ennek alapján tehát elmondhatjuk, hogy a mai CRM rendszerek már túlmutatnak a hagyományos rendszereken, melyek még egyszerűen a front-office tevékenységek automatizálására koncentráltak. A modern megoldások az ügyfélkapcsolatok hatékonyságát helyezik előtérbe. Hogy kihasználjuk ezeket az előnyöket, a következő adottságokat kell keresni:

- a CRM rendszer alkalmazkodjon a marketinghez, értékesítéshez, szolgáltatásokhoz
- ügyfeladatok kezelésének rugalmas rendszerét biztosítsa
- az adatok azonnali elérhetősége, mely biztosítsa a legjobb ügyfélkiszolgálást
- a Web-alapú felépítés lehetővé teszi az interaktív böngésző felületet és minden alkalmazás működésének központi kezelését

Az ügyfélkapcsolatok kezelésével szemben támasztott elvárások, igények, és a CRM rendszerének kialakítására és működtetésére vonatkozó irányvonalakat a CRM-stratégiában határozzák meg a vállalatok. A stratégiában meghatározzák azon termékek és szolgáltatások körét, melyekkel a vállalat foglalkozni akar. Ez alapot nyújt annak meghatározásához, hogy a vállalat mikor és hogyan szándékozik ügyfeleivel kapcsolatba lépni, kapcsolatait gondozni. Ennek legfontosabb elemei:

- kommunikációs csatornák fajtái a kapcsolatfelvételhez (internet, telefon, fax, személyes vagy papír alapú)
- igénybe vehető szolgáltatások köre az egyes kommunikációs csatornáknál
- az egyes funkcionális területek ügyfélkapcsolat tartásra irányuló alapelveinek meghatározása
- a CRM által megkövetelt informatikai megoldások bevezetésének ütemezése

Az ügyfélkapcsolatok kezelésére vonatkozó több funkcionális területet, de akár más vállalatokat is érintő folyamatokat kell kidolgozni. A legtöbb vállalatnál az ügyfelekkel kapcsolatban álló területek egymástól távol, elszigetelten működnek. Ennek komoly negatív következményei lehetnek. Minden területnek egységes információra van szüksége ahhoz, hogy az ügyfélkéréseket hatékonyan ki tudják szolgálni. Az ügyfelek a vállalat ügyfélkapcsolati rendszerében tapasztalt hatékonytalanságot nem tolerálják. Ez elégedetlenséghez, legrosszabb esetben pedig a vállalat elhagyásához vezethet.

De nem csak az ügyfelek felé, hanem a vállalaton belül is szükséges az információk oly módon való tárolása, hogy azt minden releváns osztály lássa és használni tudja. A CRM alkalmazások egyik fontos funkciója a 360 fokos ügyféllátás. Egy ügyfél sokféle helyen, több ponton léphet kapcsolatba a vállalattal: bejelentkezhetsz a telefonos ügyfélszolgálaton, felkeresheti egy értékesítési munkatárs, bemehetsz egy mintaboltba, megnézheti az adott vállalat internetes honlapját, szervízszerelést kérhet vagy garanciális ügyeket intézhet. Az ügyfél megfelelő kezelése elegendő mennyiségű információt tesz szükségessé: mit tudunk eddig róla, mit vásárolt korábban, milyen forgalmat bonyolítottunk le vele, mennyire fontos a cégnek.

Fenti információk a vállalat különböző pontjain keletkeznek. Ahhoz, hogy megfelelő ügyfélkapcsolat jöhessen létre, szükséges az ügyfeladatokat egységes kezelése, adatbázisba való átültetése. Egy adatbázisban az adatok tárolhatóak, rendszerezhetőek, továbbíthatóak, illetve különböző lekérdezési lehetőségeket biztosít. Ennek létrehozása komoly döntés egy vállalat életében, kezelésére állandó felkészítéseket kell tartani a munkatársak számára, biztosítani kell a szükséges módosítások megtételét, adatainak aktív használatát. Az adatbázis használata azt jelzi, hogy az ügyfelek fontosak a vállalat számára, és azt is, hogy megbecsüli a munkatársaknál lévő ügyfél-információkat.

Az ügyfélkapcsolatokban meghatározó a munkatársak szerepe. Ők állnak közvetlen kapcsolatban az ügyfelekkel, ezért fontos, hogy részt vegyenek az adatbázis kialakításában. Ezáltal hatékonyabban válaszolhatók meg a beérkező kérdések, a jól kialakított adatbázis pedig segít az ügyfélmegtartásban.

A folyamatokat úgy kell kialakítani, hogy az ügyfél úgy érezze, hogy a vállalattal beszél és nem a vele szembenálló személlyel. Egységes képet kell kiépíteni, hiszen az egyes osztályokon dolgozó személyek a céget képviselik. [Mester, 2006]

2.3 A CRM, mint a vállalati versenyképesség eszköze

A jó CRM rendszer bevezetésének hatása a vállalat egészén érezhető. Az előnye minden szoros ügyfélkapcsolatot kialakító szakember számára nyilvánvaló:

-  A marketingesek arra használják, hogy megtervezzék és irányítsák kampányaikat. A CRM segít abban, hogy azonosítsák a legjövődolgozó ügyfeleket és biztosítsák a titoktartást. Megfelelő ajánlatot tudnak tenni ezáltal a megfelelő ügyfeleknek a megfelelő időben.
-  Az értékesítést kiegészítő termékek ajánlásával segíti, vagy értékesítési beszámolókat készíthetünk vele egy megbeszélésre.
-  Az ügyfélszolgálat a CRM által jelzett ügyfélszempontok alapján biztosítani tudja az ügyfél-elégedettséget, sőt újabb termékek és szolgáltatások értékesítése válik ezáltal lehetővé. Az ügyfelek konzisztens szolgáltatást kapnak az általuk választott csatornákon: ügyfélpont, Web, e-mail, telefon.

Mint látható egy CRM rendszer széleskörű felhasználást tesz lehetővé, de nem szabad elfeledkezni arról, hogy minden esetben egy ilyen rendszer bevezetésének kritikus pontja az ember. Megfelelő, ügyfélcentrikus szervezeti kultúra és megfelelő képzettségű munkaerő nélkül nem beszélhetünk működőképes CRM-ről. A kollégákat biztosítani kell, hogy a kezdeti nehézségek ellenére az ő munkájukat fogja megkönnyíteni, hiszen az eddig papíron megjelenő információtömeg strukturáltan fog megjelenni, értékteremtővé válik. A rendszer előnyeit csak a felhasználók tapasztalhatják, hiszen minden rendszer annyira értékes, amennyit a felhasználó alkalmazni tud. A papíron lévő információ könnyen eltűnik, míg a rendszerből követhető, kinek milyen feladata van.

Mint minden rendszer megfelelő használatához, ehhez is elengedhetetlen feltétel a munkatársak célirányos tréningezése. Az adatok, információk kezelésére az arra jogosult munkatársakat meg kell tanítani. Nemzetközi cégek nagy hangsúlyt fektetnek az ügyfelekkel kapcsolatban álló kollégák megfelelő kiválasztására és a feladatok ellátására

- rendszeres munkatársi képzést, oktatást
- rendszeres ellenőrzést

tartanak fontosnak. Az oktatás során világossá tehetők a munkatársak számára az elvárások, a részükről felmerült kérdések megválaszolhatóak lesznek, az ellenérzések kezelhetővé válnak. A rendszeres ellenőrzés pedig nem csak a vezetés számára tárja fel a problémákat, hanem a munkatársak is látni fogják, hogy a vezetés komolyan veszi célkitűzéseit. [Bohnné, 2002]

2.4 A CRM humán háttére

Egy cég mögött emberek állnak és az alkalmazottak szakértelme meghatározza a vállalat professzionalitását. A vállalat működésének motorja az alkalmazottak és a szervezet tudása. Ezért tehát hiba lenne egy ügyfélkapcsolati modell megalkotásakor a humán tényezőt tekintet nélkül hagyni.

A Bell Research Piackutató Kft. 2001-ben végzett felmérése alapján, miszerint mit várnak el attól a szolgáltatótól, melynek szívesen lennének az ügyfelei, olyan tulajdonságokat soroltak fel, mint segítség, gyorsaság, pontosság, együttgondolkodás, megértés, megbízhatóság, udvariasság, elérhetőség, szakértelm. Van-e olyan termék vagy szolgáltatás, ami rendelkezik ezekkel a tulajdonságokkal? Nehéz lenne találni, hacsak nem a megkérdezettek a szolgáltató kapcsolatának emberi oldalára nem gondoltak. Az ügyfélkapcsolati munkatárssal kialakított személyes és szakmai kapcsolat a kulcs a bizalom elnyeréséhez. Éppen ezért nagyon fontos, hogy az alkalmazottak folyamatos képzésben vegyenek részt. Olyan tudást megszerzését kell biztosítani a vezetésnek, amellyel képes az ember az informatikai és kommunikációs technikák zavarba ejtő, de izgalmas világához alkalmazkodni, tudja követni azt a döbbenetes tempót, amelyet az újabb és újabb termékek piacra dobása jelent, eközben meg kell értenie embertársát, és meg kell felelnie az ügyfél folyton változó elvárásainak. [Erdei, 2002]

A CRM-hez szükséges humán erőforrás-igények meghatározásának a következő tényezőket kell mérlegelni:

- a CRM-rendszer működtetéséhez milyen személyes képességek, képzettség szükséges;
- az ügyfelekkel való folyamatos és mindig egyformán kielégítő színvonalú interakció lebonyolításához milyen személyes képességek, egyéni adottságok és képzettség szükséges;
- a CRM-rendszer működtetésének biztosításához milyen megfelelő vállalati teljesítményértékelési és ösztönzési rendszer kialakítása szükséges.

Egy ügyfélkapcsolati munkatársnak el kell fogadnia a vállalati értékeket ahhoz, hogy azokat az ügyfelek felé hitelesen tudja közvetíteni. Az ő megértése, hozzáértése és cselekvőkészsége dönt majd arról, hogy elégedettek lesznek-e az ügyfelek a szervezettel is. Ez annál is inkább igaz, hiszen naponta számos alkalommal éli át kollégánk az „igazság pillanatát”, mely során mint az arénában a torreador, egyedül néz szembe az ügyféllel, aki számára ő testesíti meg a vállalatot. Szükséges, hogy a megfelelő jogkörrel felruházott pozíció és benne az ember – akinek neve és személyisége van, képes legyen a probléma kielégítő megoldására. Amennyiben a rutinszerűnek tűnő, ismétlődő munkafolyamatokra a cégvezetés alacsony szintű munkaerőt alkalmaz, könnyen belekerülhet a bukás körébe mind az alkalmazotti, mind a fogyasztói szinten. [Heidrich, 2006]

A gondosan megtervezett tárgyi környezet és a kialakított munkarend tökéletes alapot biztosíthat az ügyfélszolgálat minőségi működéséhez, de mindez csak akkor realizálódik, ha az ott foglalkoztatott vezetők és munkatársak is magas fokon kezelik az adott szituációt. Igazi csapatként működnek, megfelelő rugalmassággal, dinamizmussal és eredményességgel látják el feladataikat.

2.5 A CRM tevékenységei

Az ügyfélkapcsolati modell építése során immár túljutottunk a rendszer céljainak, stratégiájának és elvárásainak és humán hátterének tisztázásán. Azonban amikor egy vállalati működésben megjelenő fogalomról kívánunk beszélni, nem tudjuk igazán ledefiniálni annak szerepét, amíg nem határoztuk meg azokat a tevékenységeket, melyeket lefed. A CRM esetében is nagyon fontos kérdés, hogy tisztában legyünk vele, a vállalat mely szegmensei is tartoznak hozzá, mely erőforrásokat lehet mozgósítani a működtetésekor. Ennek megállapítására a szakirodalmi kutatásokon túl egy saját felmérés eredményeire támaszkodtam, melyet 2001-ben folytattam le 6 multinacionális tanácsadó cég CRM szakértői körében.

A felmérés egy strukturált interjúlap (ld. 1. melléklet) alapján folytatott mélyinterjú-sorozat volt, mivel a kutatás célját leginkább egy ilyen jellegű empirikus vizsgálati módszer alkalmazásával láttam elérhetőnek.

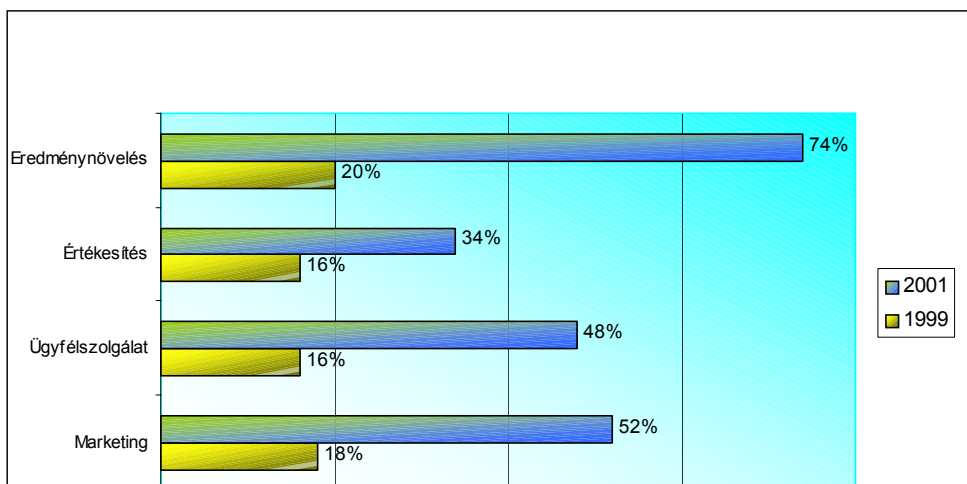
A kutatás meghatározott kritériumok alapján kiválasztott alapsokaságon zajlott. A kritériumok között a legfőbbek a nemzetközi és magyar CRM projekt tapasztalat voltak, mellyel abban az időszakban kevés számú cég rendelkezett még. Az alapsokaságba került vállalatok voltak azok Magyarországon, akik a modern értelemben vett CRM bevezetésekkel professzionális szinten foglalkoztak, számukat tekintve 15-20 db. A nagyvállalatok ügyfélkapcsolati projektjeit a mai napig főként ezek a vállalatok vezénylik le a szoftverszállítókkal karöltve. A vizsgált mintába véletlenszerű kiválasztással válogattam bele a cégeket, mely hat elemet tartalmazott és így módon reprezentatívnak tekinthető.

Az interjú során számos kérdést vizsgáltam (ld. 1. melléklet), melyek közül jó néhány az idő múltával túlhaladottá vált. A kutatás konklúzióit tartalmazza a 2. melléklet. Jelen keretek között azonban szeretném kiemelni azt a részt, melyben a CRM rendszerek szervezeti területeit vontam górcső alá. Az alábbi elemzés ennek a résznek az összefoglalóját tartalmazza. [Mester, 2001]

A cégek tulajdonképpen kivétel nélkül ugyanazt a három területet említették a CRM részeként, bár minden megkérdezett tett ehhez kisebb-nagyobb kiegészítéseket.

Ezek a fő területek:

- marketing
- értékesítés
- ügyfélszolgálat



8. ábra

A CRM fogalma 1000 vállalat megkérdezése alapján

Forrás: Forrester, 2001

A fenti ábrán azt láthatjuk, hogy a Forrester kutatócég által 2001-ben 1000 cég körében végzett felmérés szerint a válaszadók nagy arányban az értékesítéssel, ügyfélszolgálattal és marketinggel azonosították a CRM fogalmát. Összevetve a Forrester eredményeit és a saját kutatásom konklúzióit, megállapíthatjuk, hogy azok nagy arányban átfedik egymást.

Az általam megkérdezettek emellett fontosnak tartották még, mint a CRM-hez illeszkedő egyéb területeket:

- pénzügyi terület
- a szolgáltatást az ügyfélnek fizikailag is eljuttató részleg (delivery)
- az ügyféllel kapcsolatba lépő csatornák (személyes értékesítés, internet, telefon)
- stratégia, működés (folyamatok, támogató rendszerek), gondolkodásmód (motivációs és ösztönző rendszerek).
- ügyfeladatok gyűjtése (adattárház, akár piackutató cégek felkérése információszerzés céljából)

Az egyik válaszadó a CRM felosztására egy 12 attribútumból álló jellemzőcsoportot használ, amellyel pontosan definiálható minden érintett terület. Ez azért lényeges, mert vannak kivételek attól függően, hogy az illető vállalat milyen tevékenységi körrel rendelkezik. Bizonyos esetekben lehet pl. a pénzügyi terület a fő érintett, abban az esetben, ha a vállalat az ügyfelek hitelképességét vizsgálja vagy valamilyen díj (pl. televízió kötelező havi díja) beszedését végzi. Ekkor a fontosság eltolódhat a pénzügyi terület felé a marketing vagy értékesítés rovására (bizonyos esetekben az nem is létezik).

Egy másik megkérdezett tapasztalatai szerint sok vállalat számára a legfontosabb CRM terület az ügyfélszolgálat, aminek az oka, hogy eddig nagyon elhanyagolták ezt a területet, de a napjainkban jelentkező erős verseny miatt rádöbbenek, hogy ezt a lemaradást minél előbb pótolni kell. Eddig csak az ügyfél megszerzése volt a fontos, most már a megtartásra is egyre többet kell figyelni.

Van olyan válaszadó, aki a CRM-et négy területre osztva definiálta, melyek a következők: az említett három fő rész és a technológiai háttér; mindezekre épül rá az üzleti stratégia, mely megadja a részek egységességét. Az üzleti modellezés, a folyamatok pontos definiálása minden részben jelen van.

- a) *Értékesítés + szolgáltatás*: minden terület, ahol a vállalat kapcsolatba kerül az ügyféllel. Pl.: elosztási csatornák, fiókhálózatok, call center, internet, üzletkötők.
- b) *Marketing*: ügyfelek viselkedésének elemzése, ügyfél megtartásának eszközei, ügyfél profitabilitásának vizsgálata, leendő ügyfelek feltérképezése.
- c) *Technológiai háttér*: infrastruktúra biztosítása, az előző részek technológiai támogatása.

Ezt a meggyőződést alátámasztja egy megkérdezett nagyvállalati CRM-szakértővel folytatott interjú is, melyben az illető kifejtette, hogy a hatékony ügyfélkapcsolati menedzsment alapjaként az alábbi funkcionális területek szolgálnak:

- Értékesítés
- Marketing
- Ügyfélszolgálat
- Fejlesztés

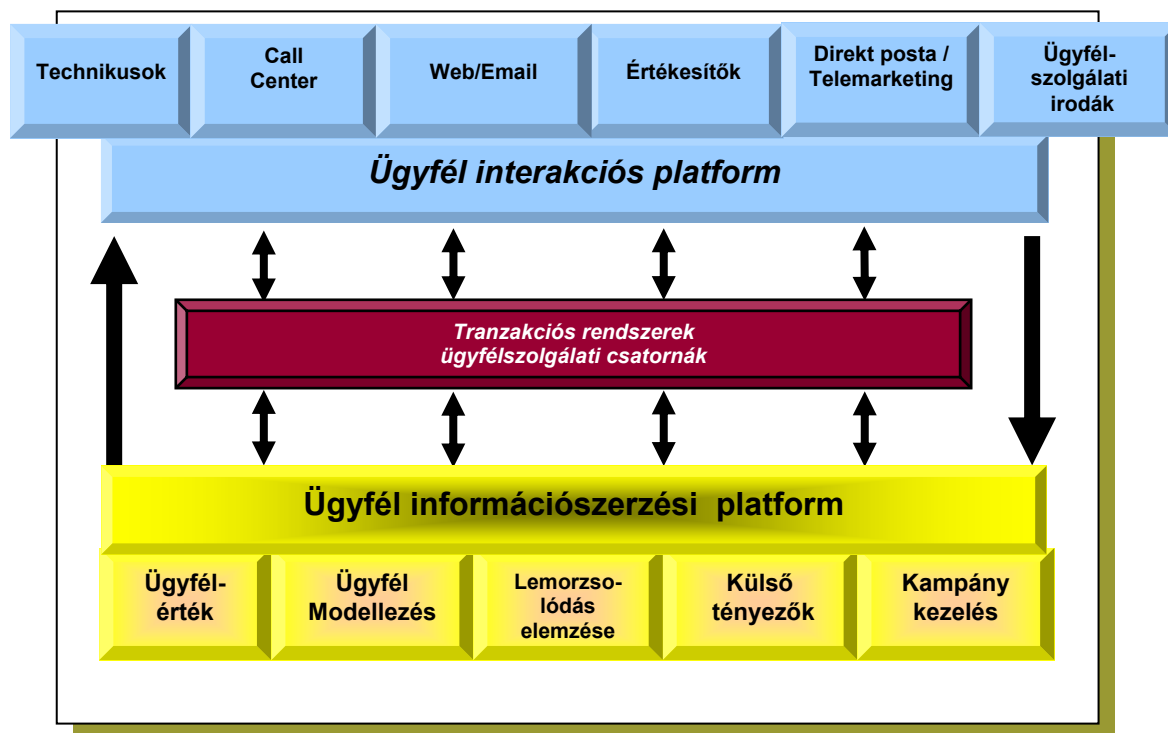
Vállalati CRM-használó szemszögéből tekintve elvárás, hogy mindegyik terület egymással információs kapcsolatot létesítve, közös (vagy közösen elérhető) adattárházra építve alakítsa ki a vevői kapcsolat elemzésére szolgáló módszereket. Ezen módszerek alapként szolgálnak a későbbi prognosztika részére, mellyel közelíthetően leírható a vevők „várható viselkedési” mintái az esetleges piaci változásokra. A rendszernek a visszacsatolás elvén kell működni, hiszen a vállalat változásai és ezen hatások érvényesülése a vásárlók körére, csak a visszacsatolt információk által lehetnek újra mérhetőek. [Mester, 2001]

Az említett területek számára szükséges a hatékony, korszerű és rugalmasan változtatható információs alapszisztem és ezen szisztemből nyert adatok integrált továbbítása a felső vezetés számára döntéshozás céljából. A megalapozott információs szisztem segítségével, hatékony elemzések és kimutatások készíthetők, ezáltal kumuláltabb adatok nyerhetők a magasabb szintű vevőkapcsolati szisztemek segítségével.

A megkérdezett tanácsadók úgy látják, hogy a CRM filozófiája szerint a részeket egységesen kellene kezelni, mert úgy képes a legmegfelelőbb hatás elérésére. Az ügyfelek igényei azonban sokszor eltérnek az ideális megoldástól, ezért gyakran kerül sor részleges megoldás kidolgozására. Ennek oka lehet az anyagi források szűkösségén túl az is, hogy egyes vállalatok esetében bizonyos funkcióknak kiemelt szerepe van (pl. egy internetes vállalkozás esetében).

Támogatandó részterületek lehetnek:

- call centerek fejlesztése, átszervezése, telepítése, létesítése
- e-business
- értékesítési módszerek
- tréningek, gyakorlati támogatás
- ügyfél és piac szegmentáció
- értékesítési hatékonyság, stratégia, csatornák
- ügyfélélegedtség mérése



9. ábra

A technológia és adat architektúrájának integrálása

Forrás: Mester, 2001

Az egyik megkérdezett interjúalany által kifejtett felfogás alapján alkotott ábrán láthatjuk, hogy ők milyen módon képzelik el az ügyfelekkel való kapcsolattartást, annak csatornáit, az információk (adatok) beszerzését, illetve azok feldolgozását és felhasználását. Úgy vélem, hogy ezen az ábrán már primitív formában kirajzolódnak a CRM három fő alkotójaként tekintett operatív, kollaboratív és analitikus CRM egyes területei, de ez mindenképpen pontosításra szorul. Mindenesetre elkülöníthetők az Ügyfél interakciós platform felett lévő front-office és az alatta lévő back-office területek.

Összesítve a válaszadók által mondottakat leszögezhetjük, hogy egy új rendszer bevezetésénél fontos kérdés, hogy a bevezetés milyen mértékű változással fog járni és mely területeket érinti. A megkérdezettek tulajdonképpen egységesek voltak abban, hogy egy CRM rendszer implementálása minden vagy majdnem minden területet érint. Ezek közül leginkább természetesen a már korábban említett hármast (marketing, értékesítés, ügyfélkapcsolat) a leginkább.

Így tehát elfogadva ezt az álláspontot a továbbiakban részletesebben bemutatom a három fő tevékenységi területet annak fényében, hogy a modern CRM megoldások által kínált adatelemzési technológiák alkalmazásával miként léphetnek túl korábbi korlátaikon és milyen információkat tudnak beszerezni új lehetőségeket nyitva az ügyfelek kezelése kapcsán.

2.5.1 A marketing

A marketing nagyon fontos vállalati eszköz az értékesítés támogatására, mely mint profitszerző funkcióterület az egyik legfontosabb szegmensként jelenik meg. Ezáltal a marketingnek nehéz is a szerepe, hiszen rengeteg feladatot kell ellátnia az értékesítés előkészítésére. A marketing emiatt nem elhanyagolható mértékben támaszkodik az adatelemzési eszközökre, melyek lehetőséget nyújtanak a vevők sajátosságainak megismerésére. A legfontosabb adatelemzés által támogatott marketing feladatok a következők:

Kampánytervezés, analízis

A marketing szakemberek számára nagyon fontos információ, hogy mely ügyfélszegmensen, milyen termékekkel, szolgáltatásokkal érdemes megcélozni. Magának a szegmensnek a meghatározása is sokféle képen történhet. "Irányított" szegmentálásnál az elemző a saját maga által meghatározott kritériumok mentén szűkíti az ügyfél listát. Adatbányászati eszközök, eljárások lehetővé teszik az "irányítatlan" szegmens meghatározást is. Ebben az esetben az egyes ügyfelek szegmensekbe való csoportosítását az elemző algoritmus önmaga végzi el, csak a szegmensbe tartozók főbb attribútumait kell megadni. Ezen túl menően lehetséges az is, hogy magukat a szegmenseket is az adatbányászati algoritmus állítsa elő, így például kiderülhet, hogy az ügyfél életkor szerint nem egyenletes (pl. 10-20, 20-30-30-40,...) hanem egyenetlen (pl. 0-23,24-26,27-34,35-46,...) csoportokat érdemes kialakítani, hasonló képen a többi ügyfél attribútum mentén is. Az automatikus ügyfélcsoport képzés ("clustering") olyan szegmenseket határoz meg, melynek egy-egy jellemző ügyfél típus áll a középpontjában. Az így feltárt "ügyfél típusok" nagy segítségére vannak a marketing szakértőknek, hiszen ezzel egyrészt még pontosabb célpiac képzést tudnak megvalósítani, másrészt az ügyfél viselkedésének (preferált kommunikációs médium, vásárlások módja, gyakorisága) folyamatos monitorozásával nyomon tudja követni az egyes ügyfelek szegmensétől való eltérő viselkedését, illetve egyes szegmensek közötti "vándorlását". A kampánytervezésnél az egyes célszegmensek kijelölésén kívül a költségek tervezését, az ügyfelekkel történő kommunikáció lebonyolítását, a kampányhatékonyság különféle elemzésének támogatása is feltétlenül szükséges a marketing terület számára. A kampányelemzésbe a következő fő funkciók, lehetőségek tartoznak:

- pozitív válaszü háztartások, személyek profil analízise: Háztartásokra és személyekre lebontva megvizsgálni, hogy milyen attribútumokkal (pl. jövedelem sáv, életkor, lakóhely, stb.) és milyen viselkedési szokásokkal (vásárlás gyakorisága, termékösszetétel) rendelkeznek a pozitív választ adó ügyfelek.
- reklámkampány hatékonyság analízis: Különböző dimenziók mentén érdemes mérni az egyes kampányok hatékonyságát. Így például regionális bontásban (országreszenként, városonként, stb.), médiabontásban (plakát, televízió, web, stb.), vagy a kampány kezdetétől eltelt idő szerint.
- reklámkampányok költség-haszon elemzése: Az egyes kampányok profitabilitás mérésének szolgál alapjául.

Természetesen a kampánytervező, analízáló eszközöknek nagyon szoros integrációban kell lenniük az adattárház kiaknázására szolgáló más elemző, adatbányászati eszközzel. Hiszen az elemző eszközök által előállított szegmenshez tartozó ügyfeleket automatikusan kell tudnia átvenni a tervező eszközöknek, illetve a kampányanalízis eredményeit más elemzésekhez is fel kell tudni használni. [www.informatika.bke.hu]

Ügyfélprofil-elemzés

Az ügyfeleket egyrészt a hozzájuk kapcsolódó személyes jellemző (kereset, életkor, stb.) alapján lehet csoportosítani, másrészt rájuk vonatkozó tranzakcionális adatok (vásárlások, panaszok, stb.) írják le viselkedésüket. Az ügyfélprofil-elemzés mind a marketing, mind értékesítés számára szolgál értékes információkkal. Az ügyfelek viselkedésének tanulmányozása lehetővé teszi cross- illetve up-selling lehetőségek beazonítását, a vásárlási szokások elemzése mind a termékek árazásában, mind a termékek fizikai elhelyezésében (mely termékeket érdemes például egymás mellé tenni) segítséget nyújthat. A profilelemzésen belül a következő területeket különíthetjük el:

- termékkör, termék használat alapú háztartás illetve ügyfélelemzés: Az egyes ügyfélszegmensek termék skálája tipikusan jól meghatározható. A termék használat alapja is lehet az egyes szegmensek meghatározásának. Ezek alapján lehet feltárni úgy nevezett "látens termékeket" az egyes vásárlóknál (azok a termékek, melyeket a vásárló jelenleg még nem fogyaszt, de a hozzá hasonló termékkörrel rendelkező vásárlók ezt a terméket is vásárolják). Informatikai szempontból a termékkörök, a leggyakrabban együtt vásárolt termékek meghatározása – a fentebb ismertetett – adatbányászati asszociáció eljárással történik. Az elektronikus kereskedelemben is egyre nagyobb szerepet kap az együttesen igénybe vett szolgáltatások (vagy vásárolt termékek) meghatározása. Ezt a "web-shop"-oknál egyértelműen láthatjuk (pl. amazon.com), ahol egy terméket kiválasztva sokszor egy ajánlat-listát kapunk azokról a termékekről, melyet más ügyfelek a kiválasztottal együtt szoktak megrendelni. Lehetőség van arra is, hogy minden egyes ügyfél bejelentkezéskor megvizsgálja a rendszer az ügyfél termék preferenciáit, illetve az új termékeket, és ez alapján adjon ajánlatot az ügyfélnek.
- Vásárlási viselkedés alapú háztartás illetve ügyfélelemzés: A vásárlási szokások meghatározásának kiemelt jelentősége van az ügyfél preferenciáinak, jövőbeni várható viselkedésének feltárásában. Így lehet megállapítani többek között, hogy milyen kommunikációs média-mixen keresztül vásárol egy-egy tipikus ügyfél. Az elektronikus kereskedelemnél az ügyfelek „klikkelési útvonalait” vizsgálva azon túl, hogy mely helyek a leglátogatottabbak, azt is meg lehet állapítani, hogy mely web lapokon keresztül jutnak el az emberek a keresett helyre. Ezeket az útvonalakat érdemes lerövidíteni, illetve ezekre a helyekre koncentrálni a fontos hirdetéseket. [www.informatika.bke.hu]

Ügyféllojalitás-elemzés

A CRM célkitűzései között szerepel az ügyfélpotenciál növelése, melynek egyik fontos eleme az ügyféllel való kapcsolat meghosszabbítása, az ügyfél lojalitás növelése. Ennek sikeressége azért is kulcskérdés, hiszen egy-egy új ügyfél megnyerése többszörösebe kerül a vállalatoknak jelenlegi klienseik megtartásánál. A lojalitás elérése érdekében különböző képességekkel rendelkeznie a vállalatnak. Ilyen a vállalatról és ügyfélről származó tudás, a minőségi kommunikáció illetve az igények előrejelzése. A lojalitás elemzése egyrészt lehetőséget teremt az egyes képességek, illetve azok fejlesztésére indított akciók hatékonyságának mérésére, másrészt közvetlenül meg tudja határozni a lojális, illetve nem vagy a jövőben várhatólag hűtlen ügyfelek körét. Ezek a következő elemzések segítségével tárulnak fel, és adnak segítséget a marketing szakembereknek ügyfeleikkel való hatékonyabb együttműködés kialakítás érdekében:

- vásárlási, kapcsolat felvételi gyakoriság elemzés: Míg a vásárlási gyakoriság elemzését általában könnyű mérni, bizonyos tranzakciós rendszerekből összegyűjtött adatok segítségével, a kommunikációk számának vizsgálata ennél jóval nehezebb. Ennek előfeltétele egy jól működő operatív CRM rendszer (integrált SFA, Call center, belső Groupware eszközök) amely lehetővé teszi, és részben rá is kényszeríti az alkalmazottakat az ügyféllel történő kommunikációik dokumentálására.
- termékskála elemzés: A vásárolt termékek körének szűkülése vagy bővülése ugyancsak a lojalitás erősödésére vagy későbbi esetleges lemorzsolódásra tud utalni.
- lemorzsolódás elemzés: Célszerű a várhatóan lemorzsolódó ügyfeleket minél előbb beazonosítani és célzott marketing akciót indítani megtartásuk érdekében, amennyiben ügyfélpotenciáljuk csábító a vállalat számára. Egyik lehetséges módszer a jelenleg elvesztett ügyfelek jellemzőinek, vásárlási szokásainak vizsgálata, majd meghatározó jellegzetességek feltárása után megvizsgálni a jelenleg még aktív ügyfeleket, hogy melyeknél mennyire erősek a feltárt jellemzők. [www.informatika.bke.hu]

2.5.2 Az értékesítési terület

Az értékesítési területen dolgozó vállalati munkatársak operatív feladatai a SFA (Sales Force Automation) rendszerek bevezetése, alkalmazása óta sok tekintetben felgyorsultak, "leszabályozódtak". Ezekből a rendszerekből nyerhető elemzések szűk és rugalmatlan módja nem teszi lehetővé az értékesítési adatok mögött húzódó trendek, összefüggések megértését, feltárását. Az analitikus CRM rendszerek részben ezekből az SFA rendszerekből, részben más forrásokból (web adatok, pénzügyi adatok, demográfiai adatok, stb.) gyűjtik össze az összes szükséges információt, mely az értékesítési területen dolgozó szakemberek és vezetők számára releváns lehet. Ezek a rendszerek a következő fő elemzés típusokat tudják támogatni:

- Termékfogyás elemzés: Tipikusan OLAP alapú elemzések szolgálnak ez egyes termékek vásárlásának különböző üzleti dimenziók mentén történő mérésére. A dimenziók között lehet többek között a vásárlás helye, a vásárló, a vásárlás ideje, a termék/szolgáltatás de akár az értékesítő személy ill. szervezet is. Ezek a dimenziók hierarchikusan vannak rendezve.
- Akciós termékek, szolgáltatások elemzése: Az értékesítési adatpiacok létesítésének sokszor egyik fő motivációja az egyes akciók hatékonyságának pontos mérhetősége.

Fontos, hogy könnyen össze lehessen hasonlítani az akcióban, illetve akción kívül levő konkurens termékek fogyását, valamint ugyanazon termék keresletét különböző időpontban. Az egyes akciókra érzékeny ügyfelek behatárolása fontos információt nyújt a marketing szakembereknek is, hiszen a következő akciók sikerességét az így megszerzett tudás nagyban növelheti.

- Ügyfél szegmens - termékcsoporth preferencia-elemzés: Az egyes ügyfél szegmensek által vásárolt termékek, igénybe vett szolgáltatások köre sokszor élesen különbözik. A jellemző preferenciák feltárása lehetővé teszi, hogy a vállalat "szegmensre szabott" kínálatot jelenjen meg.
- Látens termék igények kimutatása: Az egyes vevőkre vonatkozó személyre szabott reklámüzeneten kívül érdemes a gyakran együtt vásárolt termékeket közös termékcsomagban értékesíteni ezzel is növelve az együttes vásárlások számát.
- Ügyfél elégedettség elemzés: Különböző kérdőívek, felmérések segítségével közvetlenül képet lehet alkotni a vevők elégedettségéről mind a termékek, szolgáltatások minősége, mind a járulékos szolgáltatások tekintetében. Az ügyfelek értékesítési emberekkel való elégedettsége nagyban hozzá járul a lojális magatartás kialakulásához. Ezért ennek folyamatos nyomon követése ott mindenképpen szükséges, ahol a személyes kapcsolattartás meghatározó az ügyfélkapcsolatokban.
- Értékesítési terület teljesítmény elemzése: Az értékesítés elemzés során ugyanúgy, mint a többi területen a teljesítménymérésnek mind a külső ügyfelekre, mind a belső alkalmazottakra, munkafolyamatokra is vonatkozniuk kell. Ez adja meg a szükséges információkat az értékesítési folyamatok újraszervezéséhez, vagy finomításához, optimalizálásához. Másrészt a munkatársak teljesítményének menedzsment felé történő visszajelzését is lehetővé teszi.
- Web-shop elemzések: Az elektronikus kereskedelmet tekintve a web-es bevásárló helyek száma egyre jobban gyarapszik. A vásárlókról mind az Interneten összegyűjtött, mind a hagyományos csatornákon megszerzett információk felhasználásával pontosabb képet lehet alkotni, és ez által vásárlási folyamataikat jobban lehet "befolyásolni" személyre szabott ajánlatokkal. Internetes értékesítés elemzésnél fontos mérni a látogatók számát, az egyes termékek megrendelésébe belekezdő ügyfelek számát, illetve a tényleges termék, szolgáltatás megrendelések számát. Hogy Interneten böngésző ügyfelekből vásárlók legyenek, az itt elérhető kedvezmények mértéke nagymértékben közrejátszik. Ezzel részben a vásárlók bizalmát kell megfizetnie a vállalatoknak. [www.informatika.bke.hu]

2.5.3 Az ügyfélszolgálati terület

Az ügyfélszolgálat klasszikus értelemben a marketing és az értékesítési tevékenység után lép be – időbeli sorrendben – az ügyféllel való kapcsolattartási tevékenységbe. Az ügyfélszolgálat – túl lépve a vevő problémáinak utólagos megoldásán – mozgató rugója lehet új termékek kifejlesztésének, akár új értékesítési lehetőségek feltárásának is. Tevékenységi köre részben kitágul, részben az integrált vállalati információs rendszerrel támogatva az ügyfélről összegyűjtött összes információ birtokában tudja a leghatékonyabb megoldást kínálni az ügyfeleknek, illetve problémáikat a leginkább kompetens emberhez irányítani.

Operatív működésének hatékony vezérlését a következő tipikus elemzések támogatják:

- ügyfélpanasz elemzés: A bejelentett problémákat sok ismérv szerint lehet elemezni, részletezni (problémás termék / szolgáltatás, probléma típusa, a bejelentési idő, az ügyféllel kapcsolatot tartó kontaktszemély). Ezek az elemzések gyors visszacsatolást jelentenek egyes termékek típushibáiról vagy a használati utasítások hiányosságairól. A bejelentési idők elemzése az ügyfélszolgálati osztály kapacitás tervezését segíti hatékonyan, pl. a beérkező telefonhívások csúcsideőszakainak meghatározásában.
- Incidens megoldás teljesítmény elemzése: Az ügyfél elégedettség biztosításának egyik leghatékonyabb eleme a problémáik minél gyorsabb megválaszolása. Az egyes regisztrált problémák tipikusan több munkatárs illetve elektronikus "tudásbázis" segítségével kerül megválaszolásra. A telefonhívásokat fogadó munkatárs továbbítja a beérkező incidenst a megfelelő kompetenciával rendelkező ügyfélszolgálati kollégájához, aki vagy képes megoldani a kérdést, vagy továbbítja a problémát. E probléma megoldási folyamatok hatékony kialakítása életbevágó a gyors válaszadási képesség fenntartása érdekében. Érdemes elemezni, monitorozni a folyamatok egyes lépéseiben átlagosan eltelt időt, a problémák megoldásának teljes átfutási idejét, illetve a szervezeten belüli "bejárési útvonalukat". Ahol szűk erőforrás mutatkozik, oda mindenképpen érdemes új munkatársakat bevonni. Az ügyfelek különös képen tudják értékelni, ha adott számukra a lehetőség az általuk bejelentett problémák feldolgozási státuszának ellenőrzésére. Ezt egyre több web-es, helpdesk portállal rendelkező cég biztosítja (pl. szinte mindegyik nagy szoftver gyártó cég). Itt az ügyfél rendelkezik egy saját, illetve problémája azonosítására szolgáló jelszóval, amellyel bármikor nyomon követheti a válaszadás előrehaladottságát.
- cross/up selling lehetőségek: Bár ezek a lehetőségek elsősorban az értékesítési területhez kapcsolódnak, itt is ki kell emelni őket, főképp a call center-eknél való alkalmazhatóságukat. Az ügyfélszolgálat hajtómotorja lehet új eladási lehetőségeknek is. Itt természetesen speciálisan képzett munkatársakra és olyan integrált telefonközpont-CRM szoftver rendszerre van szükség, mely a telefonbeszélgetés közben tud segíteni új termékek ajánlatát illetően. Így nyílik lehetőség a "Call Center"-ekből "Profit Center"-t kialakítani.
- support kommunikációs csatornáinak költség–haszon elemzése: Az ügyfélszolgálat különböző csatornákon történő működtetése különböző mértékű költségeket ró a vállalatra. Ezeket és az ügyfelek preferenciáit együttesen kell figyelembe venni az egyes szolgáltatások, szolgáltatáscsomagok kialakításánál. Tendenciaként figyelhető meg, hogy a nem kiemelt kategóriába tartozó ügyfeleket igyekszenek a vállalatok a költségtakarékosabb, interneten történő "önkiszolgáló" help desk irányába terelni, ennek a többi csatornához (telefon, személyes) viszonyított relatív olcsó díjszabásával. Ezeknek a web lapoknak a kialakítása, karbantartása során fontos elemezni a leggyakoribb problémákat, a leggyakrabban klikkelt support oldalakat és ezek alapján olyan portálokat kialakítani, amelyben minél gyorsabban megtalálja az ügyfél problémája orvoslásának módját. Az egyes csatornákon történő support szolgáltatás költségszámításán kívül nem szabad figyelmen kívül hagyni a fentebb említett új értékesítési lehetőségekből adódó hasznot sem, amely elsősorban személyes kontaktuson keresztül lehetséges.
- Potenciális ügyfélproblémák előrejelzése: A jövőben várható termékproblémák előrejelzése viszonylag könnyű azoknál a vállalatoknál, amelyek állandó support tevékenységet látnak el ügyfeleiknél (pl. termelő berendezések, számítógépes hálózatok karbantartása). Itt a termékek működésének monitorozása folyamán összegyűjtött információkból korábbi esetek, vagy szabályszerűségek alapján lehet

következtetni várható üzemzavar fellépésére. A problémák előrejelzésének természetesen lehet egy új termékverzió megvásárlására való javaslat, vagy egy új beruházásba való belevágás is a következménye. [www.informatika.bke.hu]

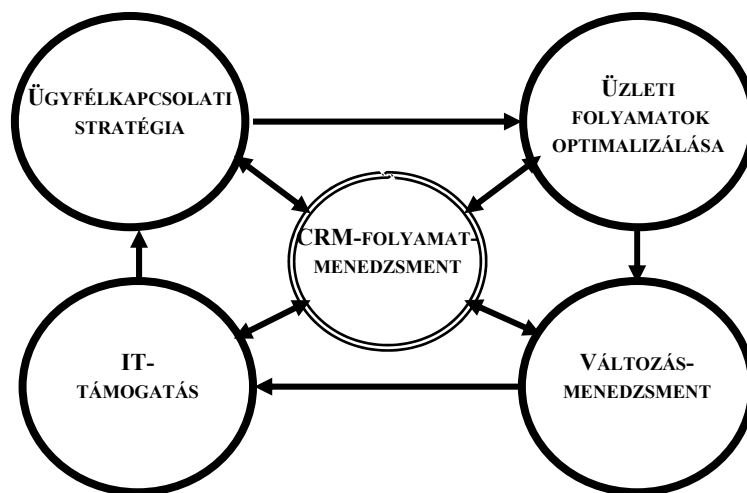
Mint látható a CRM mindegyik részterületén kiemelt szerepe van az ügyfelekkel kapcsolatos információk folyamatos gyűjtésének, kiértékelésének, elemzésének. Ez adja meg a lehetőséget az újabb ügyfélkapcsolatok javítását és végső soron a vállalat jövedelmezőségét javító akciók elindítására. Míg ezek az elemzések külön-külön az egyes részterületeken belül is nagyon hasznosak, látható, hogy sok közöttük az átfedés és igazán akkor fejtik ki szinergikus hatásukat, ha a különböző részlegek számára közösen elérhetőek, illetve az elemzési eredmények megfelelően publikálva vannak egymás felé.

2.6 A CRM informatikai háttere

Egy nagyon fontos területről mindeztáig nem ejtettünk szót a CRM elméleti modelljének felépítése során és ez az informatika szerepe az ügyfélkapcsolatok kezelésében. Napjaink információs társadalmában versenytársait megelőzheti az a vállalat, amely jól tájékozott, a piac felmérésével és a szükséges információ megszerzésével a maximális profit elérése érdekében gondosan értékelheti lehetőségeit, választhatja ki célpacait. Minden cégnek szüksége van egy olyan korszerű informatikai alapokon nyugvó információs rendszerre, amely képes megfelelni a jelenlegi és jövőbeli kihívásoknak és fejlődési igényeknek.

Rengeteg informatikai cég fejlesztett ki szoftvereket arra, hogy az ügyfélkapcsolatok egységesítésére vonatkozó növekvő igényeket kielégítse. Viszont sokan elkövetik azt a hibát, hogy egyszerű informatikai problémává próbálják átalakítani azt, ami nagyon sok mindenben működik még – ahogy azt már az előzőekben is részben bemutattuk. A technológia csak segít, de az nem maga a CRM. Kiválasztásánál elsődleges szempont, hogy mennyire segíti az ügyfélkapcsolati folyamat megvalósítását, mennyire szolgálja a vállalat stratégiai célkitűzéseit. A döntést a felső vezetésnek kell meghoznia, mert a jól megválasztott technológiával növekszik az ügyfélmegtartás esélye a kiélezett konkurencia harcban.

Tehát egy CRM folyamat bevezetésének sikeressége nagymértékben függ attól, hogy ne csak mint egy IT-projektet, hanem a CRM-et, mint stratégiai koncepciót fogjuk fel. Ehhez ki kell fejleszteni a cég ügyfélkapcsolati stratégiáját, ami meghatározza, hogy milyen mértékben, milyen időtávban, milyen ügyfélcsoportot akarnak elérni.



10. ábra

CRM informatikai megközelítése

Forrás: www.absatzwirtschaft.de

Mint az ábrán is látható, az IT-támogatás megvalósítása, csak a körfolyamat utolsó eleme, és az ügyfélkapcsolati stratégia meghatározása jelenti az első lépést. Ebben kell meghatározni milyen célokat is szeretne megvalósítani a vállalat az ügyfeleivel szemben és miután sikerült lerakni a stratégiai alapokat, aztán kerülhet sor a stratégiát érintő üzleti folyamatok optimalizálására, rendszerbe illesztésére egy változásmenedzsment projekt keretein belül. Az informatikai rendszer kiépítése csak nagyon tiszta stratégiai irányvonalak lefektetése után valósulhat meg. A körfolyamat minden szakaszában fokozottan kell figyelembe venni a CRM

által elérendő célokat és a vállalati folyamatok kialakításának minden szakaszában figyelembe kell venni a CRM által támasztott követelményeket. Nagyon fontos felismerni azt a tényt, hogy a vállalat szemléletének ügyfélközpontúvá formálása legkevésbé az informatikán múlik.

Azok a cégek, akik sikeresen tartják a kapcsolatot vevőikkel, rájöttek arra, hogy a nagy adatbázisok létrehozása csak az első lépés. A CRM nem csak adatbázis-kezelés, hanem egy vállalat összes folyamatának egységes rendszerbe szervezése.

Hogy mit is kellene a vállalatoknak az ügyfélkapcsolat kezelés égisze alatt megvalósítani, az Applix három fő tényezőben határozta meg.

1. Tudásanyag felhalmozása

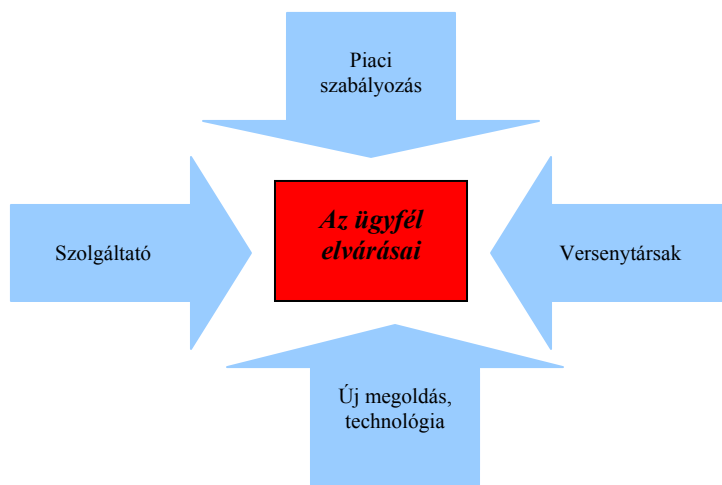
A vállalat által összegyűjtött és „raktározott” tudás, mely alapját valamilyen központi információs rendszer alkotja. A tudásnak különböző fajtái szükségesek:

- A vállalat ismerete
- Az iparág ismerete
- A termékek ismerete
- A vevő ismerete

Mint a későbbiekben látni fogjuk egy jól működő CRM rendszer informatikai adatbázisában tárolni kell a fenti tudásokhoz kapcsolódó információkat (ügyfél adatok, termék adatok, konkurenciáról adatok, iparági marketingkutatások, stb.), hogy a vállalat kollektív tudása megnyerő legyen az ügyfél számára.

2. Az ügyfél szükségletének megérzése, megelőzése

Az ügyfél szüksége több forrásból táplálkozhat. Lehet, hogy egy további termék megvétele fogja kielégíteni a szükségletét, ekkor a meglévő vásárlási szokása alapján lehet ajánlani neki járulékos terméket. A proaktív probléma-elhárítás is idesorolható az ügyfélszolgálatoknál. Vevő javaslata, panasza alapján történő termék továbbfejlesztés is jelentősen növeli a vevő lojalitását. Fontos, hogy az ügyfél új szükségletének felfedezése, vagy indukálása a vállalat különböző részlegeinél koordináltan működjön, melynek alapját a közös, konzisztens tudás adja. Az ügyfél elvárásait azonban több tényező befolyásolja:



11. ábra
Az ügyfél elvárásait befolyásoló tényezők
Forrás: Erdei, 2001

Fontos kérdés, hogy mi módon nyílik lehetőség az ügyféligények alaposabb megismerésére. Erre az alábbiakban tekintünk át néhány lehetséges példát. [Erdeti, 2001]

- a.) *Aktív módszer:* ezen módszer alapvető motívuma a személyes kontaktus. Jellemző példája amikor a szupermarketben a hétfői bevásárlás során megkérdezik a vásárló véleményét egy-egy termékkel kapcsolatban.
- b.) *Észlelési módszer:* A cég megfigyeli, észleli a problémákat és ez alapján von le következtetéseket. Példaként szolgálhat, ha egy vállalat általunk használt terméke vagy igénybe vett szolgáltatása során kialakult elégedetlenségünk következményeképpen panasszal élünk és azt akár a cég panaszkönyvében a vállalat tudtára is adjuk. Ugyanakkor ide tartozik az is, mikor saját önszántunkból az interneten kitöltünk egy elégedettségi tesztet.
- c.) *Indirekt módszer:* Ide tartozik a cég által készített piacelemzés, a vállalat által nyert és elveszített ügyfelek arányáról készített elemzések az elpártolások számszerűsítésére.

3. Magas szintű kommunikáció

Az Internet által elérhető különböző kommunikációs lehetőségek (e-mail, Web, java programok, stb.) egyre kifinomultabb lehetőségeket nyújtanak az ügyfelekkel történő kommunikációra. Azonban a technológia nyújtotta mennyiségi növekedést a minőségi kommunikációnak is érdemes követnie az ügyfélkapcsolatok terén. Példa erre az e-mail-es kapcsolattartás, ahol a temérdek, nem túl jól célzott körlevelek nem eredményeznek tipikusan gyümölcsöző kapcsolatokat. Bár a kapcsolattartás automatizálása terén (például az ügyfélszolgálat által Web lapra kirakott "Frequently Asked Question" listák) komoly költségtakarékosság érhető el, az ügyfelekkel való kommunikációt mindenképp érdemes differenciálni, és az automatizmust csak bizonyos esetekben használni. Másik oldalról lényeges, hogy az ügyfelek ugyanazt a szolgáltatást, kapcsolatfelvételt különböző médian keresztül is tudják kezdeményezni. Például egy probléma-elhárítás telefonon, e-mail-en,

vagy akár Web fórumokon történő beszélgetés útján kivitelezhető legyen. A kommunikáció minősége magában foglalja azt is, hogy az ügyfélnek ne kelljen több híváskapcsoláson keresztül, különböző alkalmazottakkal beszélnie, hanem a közös, konzisztens tudásbázisra alapozva egy helyről kielégíthető legyen az ügyfél információ igénye.

E három tényező birtokában a vállalatok képesek lesznek egy közös képet kialakítani magukról a vevőikben, és számukra is egy közös kép alakul ki az ügyfelekről. A vevők nem a vállalat egyes részlegeivel fognak kommunikálni, hanem magával a vállalattal, mint egy látszólag homogén szereplővel. Az a kérdés azonban, hogy a vállalatok hogyan jutnak ezeknek a képességeknek a birtokába, itt nem kerül megválaszolásra. Ehhez alaposabban szemügyre kell vennünk a CRM-megoldás mögött rejtőző és azt kiszolgáló technológiai infrastruktúrát.

2.7 Analitikus, operatív, kollaboratív CRM

Annak ellenére, hogy a CRM kialakítását támogató informatikai eszközök területén egyre nagyobb mértékű integráció figyelhető meg, az ügyfélkapcsolatok kezelésénél az informatika szinte minden területe képviselteti magát. Szükségszerűen csak egy több részből felépülő, megfelelő architektúrába szervezett informatikai rendszer tudja kiszolgálni az ügyfélkapcsolat menedzsment bármely területét.

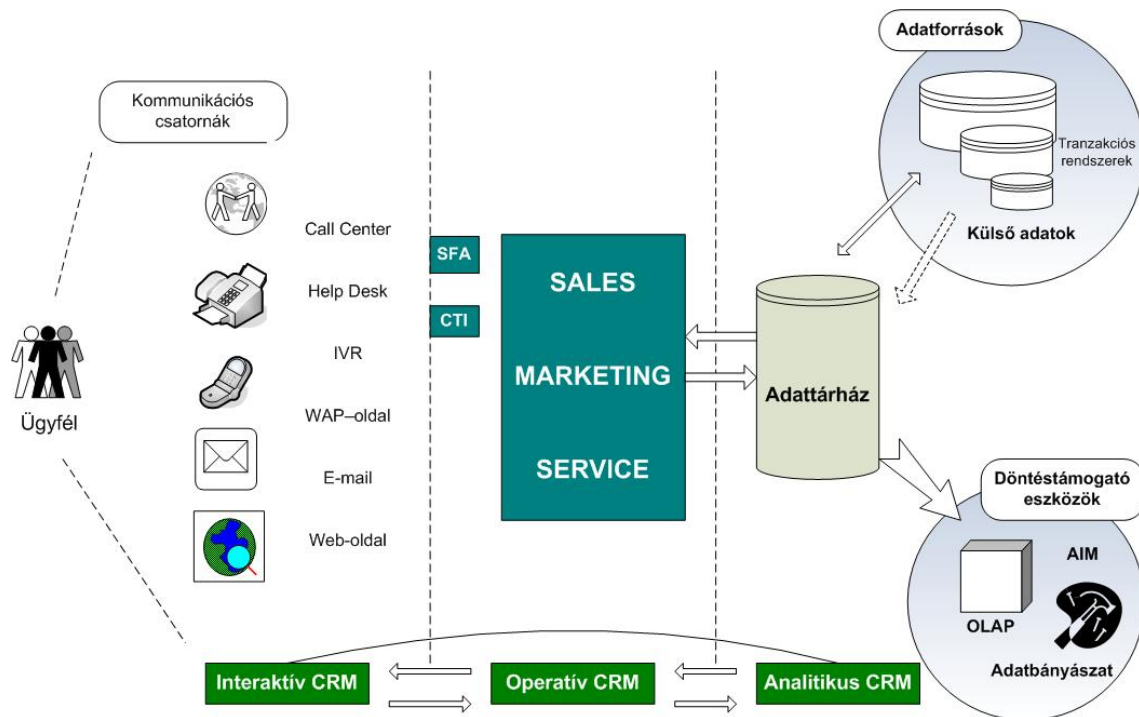
A vállalatok információs rendszere támogathatja a CRM célkitűzéseit, elősegítheti az ügyféllojalitást, egységes képet biztosíthat a vállalatokról és az ügyfelekről mindkét fél számára. Ennek azonban feltételei vannak, amit a vállalatnak teljesítenie kell ahhoz, hogy jelentős eredményeket érhesse el:

- Közös ügyfél-információ: teljes képet kell nyújtania az ügyfelekről a vállalat számára, mely tartalmazza a különböző forrásokból származó, az ügyfelekkel kapcsolatos információkat.
- Az ügyfélkapcsolat folyamatainak konzisztens és ügyfél-centrikus informatikai támogatása: az ügyfelek és a vállalat alkalmazottai, a kommunikációs csatorna fajtájától függetlenül, konzisztens folyamatokon keresztül tudják kezelni kapcsolataikat a CRM szoftver segítségével.
- Az ügyféladatokból nyert tudás kontrollált publikálása: ennek segítségével az ügyfelekről nyert egyéni tudásból vállalati szintű tudás válik, így kivitelezhető a CRM cikluson belüli információ-áramlás is.

Az ügyfélkapcsolatok kezelését támogató informatikai megoldások, eszközök – az általuk támogatott feladatok, funkciók alapján – három csoportba sorolhatóak. Ez alapján beszélhetünk:

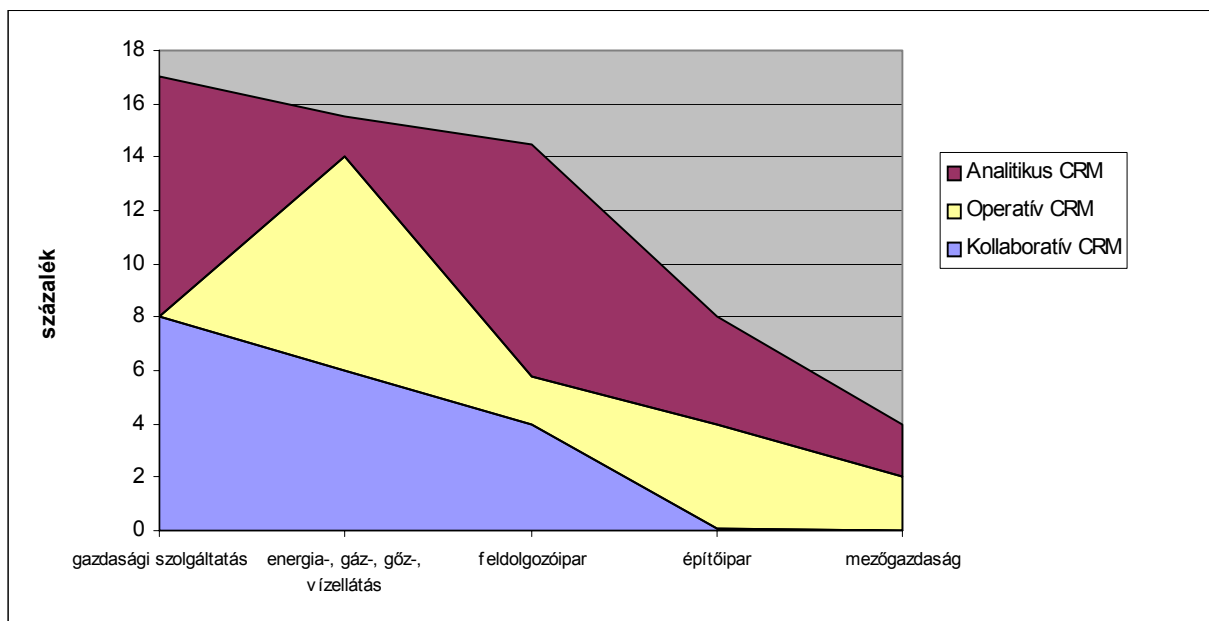
- analitikus
- operatív
- kollaboratív (interaktív) CRM megoldásokról.

A felsorolt eszközök egymáshoz való viszonyát, valamint a vállalati informatikai infrastruktúrába való integrációját a 12. ábra mutatja be.



12. ábra
Teljes CRM informatikai architektúra
 Forrás: Tóth, 2000

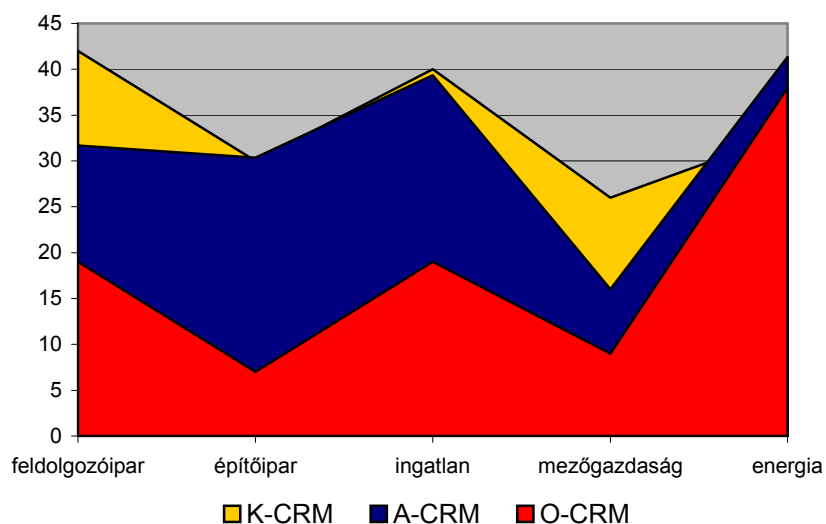
A GKI Gazdaságkutató Rt. és a Westel Mobil Távközlési Rt. a Sun Microsystems Magyarország Kft. Együttműködésével 2002 végén felmérést készített a magyarországi ügyfélkapcsolat-menedzsment CRM- és a döntéstámogatási szoftverpiacról és annak hardverigényéről. Ez alapján jelenleg a közepes és nagyvállalatok 70 százaléka még az internet statikus fejlesztési fázisában található: információk oldalakkal, a vállalat elérését lehetővé tevő e-mail címmel, illetve általános termék- és szolgáltatásinformációs oldallal rendelkeznek. A rendszeres frissítést igénylő aktuális termékinformációkat a vállalatok 44 százaléka teszi lehetővé az ügyfelei számára az interneten keresztül. Az interaktív ügyfélkapcsolati rendszert a cégek 16 százaléka alkalmazza. A vállalatok napjainkban leginkább a riportok és jelentések készítését szolgáló alkalmazásokat használnak. A közép és nagyvállalatok 20 százaléka rendelkezik ilyen megoldással, de az adattárházak ennél lényegesen alacsonyabb elterjedtsége jelzi, hogy a jelenlegi lekérdezések kismértékben épülnek integrált adatbázisokra. A felmérésbe bevont cégek körében – iparágtól függően – 4-17 százalékos arányban az analitikus CRM-alkalmazások a leginkább elterjedtek. A kiemelt iparágak közül az ingatlanügyletek és gazdasági szolgáltatások területei, az energiaszolgáltatóknál és a feldolgozóiparban jellemző az analitikus CRM valamely elemének alkalmazása. Az erre épülő operatív CRM-megoldások az energiaszektorban követik legjobban az analitikus CRM jelenlétét. A kollaboratív CRM a gazdasági szolgáltatások területén és az energiaszektorban igen alacsony, 6 százalékos részesedéssel bír. [GKIeNET, 2003]



13. ábra
Analitikus, operatív és kollaboratív CRM-et alkalmazó közepes és nagyvállalatok aránya 2002-ben

Forrás: GKIE.NET, 2003

A várakozások szerint a CRM egyes területeinek jelenléte meg kell, hogy változzon a vállalatoknál és minden megoldástípus térhódítása mellett mára a kollaboratív CRM dominanciájának kell körvonalazódnia a kiemelt iparágakat tekintve. Ezt mutatja az alábbi ábra is.



14. ábra
Analitikus, operatív, kollaboratív CRM - a vállalatoknál 2002-2005

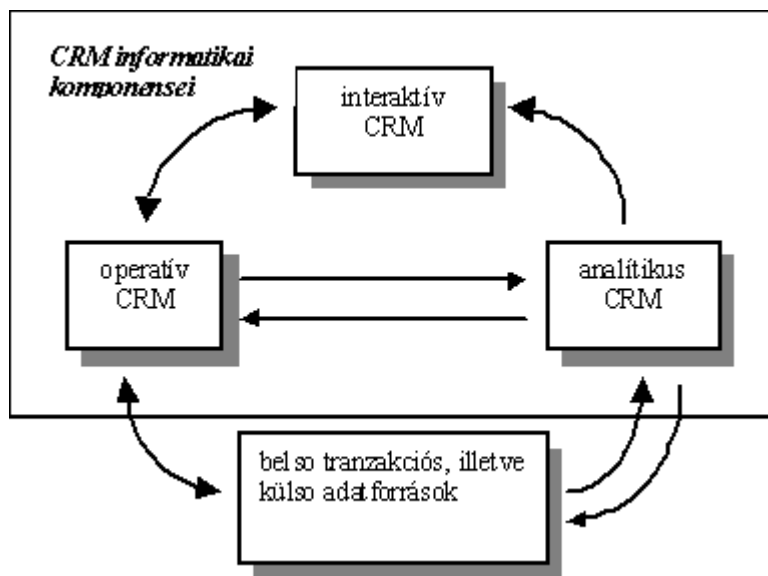
Forrás: GKIE.NET, 2003

2.7.1 A CRM informatikai rendszer komponenseinek összekapcsolása

Ha a vállalatok CRM termékeinek ismertetőit olvassuk ritkán alakul ki tisztán előttünk a fentebb vázolt három komponensből álló architektúra. Az operatív CRM területén törtető szoftvercégek általában saját funkcióként tüntetik fel az ügyfél-információk magas színvonalú elemzési lehetőségét is. Ez standard, és egyszerűbb ad-hoc riportolás esetén elfogadható, de nagy, akár terrabájt méretű adattömeg esetén már nem ilyen egyértelmű a kivitelezhetősége. A riportok korlátozott volta akkor lesz még szembetűnőbb, ha a CRM rendszerből nyerhető információkat a vállalt más tevékenységéből származó – pl. beszállítói – adatokkal akarjuk szembeállítani. Másik oldalról, az analitikus CRM megoldásokat szállító szoftvercégek esetén az operatív tevékenységet támogató CRM szoftverek jelentőségének háttérbe szorítása tűnik szembe. Mint a CRM megközelítés informatikai támogatása alatt vagy egyáltalán nem foglalkoznak vele, vagy a többi tranzakciós rendszerrel egyenlő adatforrásként kezelik. Pedig az operatív támogatás nélküli analitikus CRM szoftvert helyesebb lenne legtöbb esetben ügyfélcentrikus adattárháznak nevezni. Az ügyfélkapcsolatok menedzselését a vállalati folyamatok szintjén átformáló kezdeményezés informatikai alapját első lépésben az operatív CRM szoftver bevezetése jelenti, és csak másodikként a vállalat döntéstámogatási rendszerének kiegészítése – ha van egyáltalán – analitikus CRM megoldással.

Míg a CRM informatikai támogatásának egyik sarokköve, hogy az ügyféladatokat egy, közös, minden érdekelt számára elérhető helyen legyenek tárolva, ez egy komplexebb, mind a három komponenst magában foglaló rendszerben nehezen tartható. Először is szinte mindegyik operatív CRM szoftver saját adatmodellel rendelkezik, amely sok esetben megköveteli – többek között – az ügyféltörzs ide történő átmásolását például a vállalat által használt ERP rendszerből. Ez önmagában az ügyféltörzs megkettőződéséhez vezet, és a konzisztencia nehezen lesz biztosítható. Másrészt, az operatív CRM szoftverszállítók mellett érthető módon az analitikus CRM megoldást szállító cégek is a saját adatbázisukban kívánják tárolni az "egyetlen, közös ügyféltörzset" ami tovább növeli az ügyféladatokat redundanciáját. Az adatok redundanciáját fokozva belátható, hogy nem csak a törzsadatok, de az ügyfelekről nyilvántartott múltira visszamenő tranzakciós adatok (üzletkötések, érdeklődések, megrendelések, stb.) is könnyen megduplázódhatnak, hiszen az operatív CRM szoftverek – az operatív célokat szolgáló tranzakciós rendszerek általános jellegzetességével szemben – egyik fontos funkciója a történetiség követése. Mint sok esetben a gyakorlati kivitelezés itt sem olyan egyszerű, mint az elméletben, komoly, minőségi integráció szükséges az egyes komponensek között a kitűzött konzisztencia megtartása érdekében.

Az alábbi ábra az egyes komponensek és az általuk lefedett informatikai eszközök egymáshoz való kapcsolódását, információáramlását illusztrálja.



15. ábra

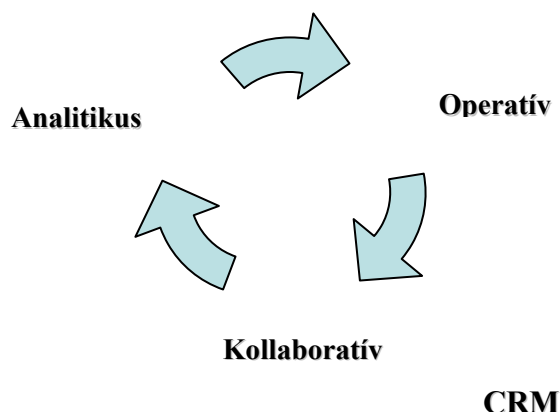
A CRM informatikai rendszerkomponenseink kapcsolatai

Forrás: Mester, 2006

Mint látható az interaktív résszel a mind a másik két komponens kapcsolatban van, hiszen ezen keresztül tudnak kapcsolatba kerülni az ügyfelekkel, és a belső információáramlásnak is egyik fontos pillére a kommunikációs eszközök megléte. Míg az operatív oldalon a kétirányú információcsere szükségessége triviális, az analitikus oldal inkább csak a kinyert tudás, információ publikálásával hoz létre egyirányú információáramlást. Az operatív CRM szoftverek üzembe helyezésének egyik legnagyobb integrációs kihívása a belső tranzakciós rendszerekkel történő kommunikáció létrehozása. Külső források tekintetében egyre több operatív CRM alkalmazás teszi lehetővé az interneten közzé tett információk (pl. tőzsdei, valuta árfolyamok) gyűjtését, tárolását. Az analitikus CRM-be mutató nyilak jelzik azt az adatintegrációs funkcióját ennek a komponensnek, mely az átfogó elemzések alapját képezi. Az elemzések által kinyert információk visszakerülhetnek mind az operatív komponensbe (pl. ügyfelek szegmensek történő csoportosítása) mind a vállalat más ERP vagy tranzakciós rendszerébe (pl. a megtisztított ügyfél-információk: helyes név, cím leírások).

Manapság a vállalatok a jelenlegi CRM technológia bevezetésével képessé váltak arra, hogy információt kapjanak az ügyfeleikről, azonban mivel – mint már említésre került - gyakran a CRM operatív és kollaboratív komponenseire koncentrálnak, nem tudják a szükséges mértékben megérteni őket. Tehát az analitikus CRM-et is tekintetbe kell venni, hogy optimalizálhassák ügyfélkapcsolataikat. A META Group számos, a CRM komponensekre vonatkozó kutatási eredményt publikált az elmúlt időszakokban és ezekből is az tűnik ki, hogy a fókuszpont az említett két területen, az operatív és kollaboratív CRM-en van. Mint láthatjuk, az operatív CRM az ügyféllel szembeni üzleti folyamatok automatizálásra koncentrálnak, a kollaboratív vagy interaktív rész infrastruktúrája pedig megteremti az interakciót a vállalat és lehetséges csatornái között. A múltban a kollaboratív CRM egyetlen csatornára fókuszált, de a növekvő ügyfél igények kapcsán kialakult egy minden csatornát átfogó közös ügyfél-megismerésre irányuló elvárás. A CRM szándéka, hogy létrehozzon egy dinamikus környezetet a folyamatosan fejlődő ügyfélkapcsolatok számára. A komponens, ami ezt lehetővé teszi, az analitikus CRM. Az analitikus CRM az ügyféladatokat elemzési célból történő felhasználására koncentrálnak, valamint azok modellezésére és felbecsülésére, hogy életre hívhasson egy kölcsönösen előnyös kapcsolatot a vállalat és az ügyfél között. A három

komponens együttesen táplálja egymást egy folytonos körben, ahogy az alábbi ábrán is láthatjuk.



16. ábra

A CRM körfolyamata

Forrás: www.dmreview.com

A kollaboratív CRM biztosítja az eszközöket az ügyfelek számára, hogy kapcsolatba léphessenek a vállalattal, az operatív CRM kezeli az ügyfélkapcsolatokat és folyamatokat és az analitikus rész teszi lehetővé, hogy a kapcsolat a lehető legszemélyesebb lehessen a vállalat és az ügyfél között a cég ügyfélismerete által.

Noha elméletileg itt látszólag azonos súllyal szerepelnek az egyes részek, a gyakorlatban a vállalatok az operatív és kollaboratív komponenseket helyezik előtérbe az ügyfélkapcsolati folyamataik során. Ez gyorsan megváltozik, amint a szervezet elkezdi felismerni az analitikus CRM iránti szükségletét, mely rögtön felmerül, amint stratégiai és taktikai szintű ügyfélakvizícióra, megtartásra és a döntések optimalizálására kerül a sor. Az ügyféladatok elemzésének képessége nélkül a vállalatok képtelenek lesznek hatékonyan figyelni ügyfeleikre. Az analitikus komponenssel lehetővé válik az ügyfelekre és kilátásokra vonatkozó tudás megszerzése. Egy ilyen ismeretekkel rendelkező vállalat jobban meg tudja tartani ügyfeleit, mivel fel tudja kínálni számukra a preferált interakciós csatornákat. Valójában az analitikus CRM vezérli a kollaboratív CRM telepítésére vonatkozó döntéseket. Az ügyfélismeret irányítja az operatív CRM-re vonatkozó szervezeti döntéseket is a marketing, értékesítési és ügyfélszolgálati folyamatok telepítése tekintetében. [www.dmreview.com]

2.7.2 Operatív CRM

Feladata a direkt ügyfélkapcsolatok informatikai támogatása. Az adatok folyamatos és integrált gyűjtését, konszolidálását végzi. Irányítja, rögzíti és feldolgozza a különböző kommunikációs csatornákon érkező, ügyfél-interakciókból származó információkat. A kapcsolódó funkcionális területek, azaz az értékesítés, az ügyfélszolgálat, a marketing mindennapi munkáját támogatja. Az operatív CRM rendszerek az ügyfeladatokat széles skáláját képesek megjeleníteni, de elemzésre, analízisre képtelenek.

A CRM területein (marketing, értékesítés, ügyfélszolgálat, termékfejlesztés), az ügyfélkapcsolat kezelése során fellépő mindennapi, operatív feladatok támogatása, automatizálása az első feladata. Igen széles a skála, amelyen az elvárható funkciók megjeleníthetők, nem csoda, hogy sok különböző profilú szoftvercég jelent meg termékével ezen a piacon. A főbb funkciók ennek megfelelően a következők:

Workflow, groupware, dokumentációmenedzsment

Üzleti, irodai munkafolyamatok követését, szervezését, automatizálását lehetővé tevő eszközök. A CRM egyes területei között fennálló folyamatok zökkenőmentes haladásának, illetve az információ áramlásának elengedhetetlen feltétele. A munkafolyamatok támogatása akár olyan mélységig is terjedhet, hogy egy a vállalathoz valamilyen kéréssel forduló ügyfél interneten ellenőrizni tudja, hogy kérése a feldolgozó folyamat melyik stádiumában van. Az ügyfél-információk központi tárolásán kívül szükséges a termékleírások, iparági trendek, a konkurenciáról szóló információk nyilvántartása. Itt már megjelenik a tudásmenedzsment szerepe is.

Nem nagy meglepetés, hogy a Lotus Notes és a rá épülő alkalmazások is nagy befolyással vannak a piacra. A fent említett funkciók magas színvonalú teljesítése mellett előnyei között kell mindenképp megemlíteni a szoftvercsomagok könnyű testre szabhatóságát, vagy például a nagyon finoman beállítható biztonsági rendszerét. Más oldalról viszont gyengének mutatkozik a laptop-szerver oldali adat-szinkronizációban, vagy a numerikus adatfeldolgozásban, elemzésben, riportolásban. Szöveges adatkezelési funkciókban való erőssége viszont kedvező az ügyfélszerződések, marketingenciklopédiák, termékleírások kezelésénél.

Web technológia, e-Business

Web technológián alapuló CRM szoftver egyre inkább alapkövetelmény napjainkban. A régóta ezen a piacon dolgozó cégek (pl.: Applix, Pivotal) most jönnek ki új, web konform verzióikkal. Az internet, extranet lehetővé teszi, hogy ne csak a vállalat belső területei kapcsolódjanak be a CRM véráramlatába, hanem az ügyfelek, sőt a partnerek is. A Pivotal új verziója külön megvásárolható komponensekben teszi lehetővé, hogy mind az ügyfelek, mind a partnerek felé olyan portált alakítson ki a vállalat, amely a számukra releváns és engedélyezett információ hozzáférését biztosítja. Itt természetesen az operatív CRM termékeknek vagy magukban kell foglalniuk az interaktív, kommunikációs funkciókat, vagy teljes mértékű integrációt kell biztosítaniuk más gyártók alkalmazásai felé. Az interneten való megjelenés a termék és árlista közlésétől "storefront"-ok kialakításáig terjedhet.

Testreszabhatóság

Végül, de nem utolsó sorban meg kell említeni a CRM szoftver testre szabhatóságát. Ritka az olyan szerencsés vállalat, mely egy polcra leemelt CRM szoftvert konfigurálás nélkül alkalmazni tud ügyfélkapcsolatai kezelésére. Legtöbb szoftver külön fejlesztő eszközzel rendelkezik, mellyel a vállalat folyamataira, igényeire szabható a rendszer.

Látható, hogy az operatív CRM eszközök piacán igen nagy a verseny, sok cég árulja hasonló, vagy részben átfedő tudású portékáját, még ha sokszor más megközelítésből kiindulva is. Egy, a CRM bevezetése előtt álló vállalat számára az eszköz üzleti, technikai funkcionalitása és persze az ára mellett kiemelkedően fontos a szállító szoftver vagy tanácsadó cég által biztosított support és oktatási tevékenység minősége is.

Az operatív CRM támogató szerepe

Természetesen mivel az ügyfélközpontú vállalati gondolkodás fő motívuma az ügyfél, szükség van az ügyfelek kategorizálására, mely segítheti a vállalatot abban, hogy külön stratégiát dolgozzon ki a különböző szinten és fázisokban lévő csoportok kezelésére. Így tehát attól függően, hogy a vállalat milyen kapcsolatban van az ügyféllel, különböző ügyfélstátuszokat különböztetünk meg, mint ahogyan már korábban is vázoltuk a problémát:

- **potenciális ügyfelek:** a vállalat által megcélzott ügyfélszegmenshez tartozó ügyfelek, egyelőre csak a vállalat részéről történt kommunikáció.
- **érdeklődők:** potenciális ügyfelekből kikerülő, a vállalat akvizíciós tevékenységére reagáló, érdeklődő ügyfelek.
- **aktív ügyfelek:** a vállalattal üzleti kapcsolatban álló ügyfelek.
- **lemorzsolódott ügyfelek:** a vállalattal aktív üzleti kapcsolatukat megszüntető ügyfelek.

Itt tehát, mint már szintén bemutatásra került, az életciklus minden stádiumában más tevékenységnek, területnek fontos szerepe. Ezt a folyamatot tekinthetjük az értékesítés, mint értékteremtő tevékenység oldaláról úgy, hogy létezik egy pre-értékesítési folyamatszakasz (marketing), amelyet ügyfél akvizíciós fázisnak is nevezhetünk. Ezt követi maga az értékesítés, az ügyfelekben rejlő potenciál kiaknázása, az értékteremtés. A post-értékesítési (az értékesítést követő) fázisban kerülnek lekezelésre az immár vállalati ügyfélként kezelendő vevők panaszai, reklamációi, megkeresései, azaz az ügyfélkapcsolati tevékenységek. Természetesen az ügyfél „ápolásában”, további szerepet vállal a marketing és a termékfejlesztés is, aki a vevő új és akár talán ki nem mondott igényeinek megfelelő további termék-konstrukciókat kínál az up-selling és cross-selling tevékenység keretében. A lemorzsolódott és ezáltal újra a szabad piacra került ügyfelek újbóli megkeresése szintén a marketing feladata. Az eddigiek függvényében tehát világosan kirajzolódik, hogy a marketing, értékesítés és ügyfélszolgálat területek az operatív CRM hatáskörébe, támogatása alá tartoznak. Ezeknek a területeknek és funkcióknak a részletes bemutatása már megtörtént az előzőekben. Mindezeket tekintve tehát elengedhetetlenül fontos a folyamatos és azonnali információáramlás biztosítása az egyes elemek között.

A korábbiakban a marketing tevékenységeinek vizsgálatakor már kitértünk a kampánytervezés és analízis meghatározó szerepére, az ügyfélszegmentálás fontosságára. Annál is fontosabb górcső alá venni ezt a területet, mivel ezen a ponton kapcsolódik össze az operatív és az analitikus CRM. Ahogy említésre került, az operatív rész csak az információk

beszerzésére, begyűjtésére képes, míg ezeknek a feldolgozás az analitikus CRM feladata. Maga a klaszterezés és szegmentálás az analitikus CRM keretein belül valósul meg, de a szükséges adatok (célszemélyek adatai) átadása után a kampányok lebonyolítása a marketing területén belül történik meg.

Természetesen a kampánytervező, analizáló eszközöknek nagyon szoros integrációban kell lenniük az adattárház kiaknázására szolgáló más elemző, adatbányászati eszközzel. Hiszen az elemző eszközök által előállított szegmenshez tartozó ügyfeleket automatikusan át kell tudnia venni a tervező eszközöknek, illetve a kampányanalízis eredményeit más elemzésekhez is fel kell tudni használni. Nagyon fontos, hogy ezen a ponton megfelelő kapcsolatot és együttműködést tudjanak kialakítani az operatív és analitikus részek között, hiszen az egyik a szükséges információt beszerzésével, a másik pedig annak feldolgozásával foglalkozik, így tevékenységük szervesen összefonódik.

A CRM-hez kapcsolódó vállalati területek funkcionális igényeinek támogatása megtörténhet:

- *Marketing terület* esetén: Több lépcsős kampány tervezése, hatékonyságának mérése; üzleti lehetőségek potenciáljának meghatározása; potenciális ügyfelek generálása elektronikusan; marketing enciklopédia elérése, stb.
- *Értékesítési terület* esetén általában három csoportba sorolhatóak az üzleti funkcionálisok:
 - a) *Contact Management*: vállalati ügyfélhez kapcsolódó kontaktszemélyről szóló információk kezelését segíti. Pl.: a kontaktszeméllyel történt üzleti kapcsolatok megtekintése; a vállalat szervezeti térképén a személy elhelyezkedésének, pozíciójának meghatározása; megjegyzések, találkozók hozzákötése a kontaktszemélyhez.
 - b) *Account Management*: a vállalati ügyfélről szóló információk kezelését segíti. Pl. a vállalat céljainak, sikertényezőinek lekérdezése; a vállalathoz tartozó üzleti lehetőségek megjelenítése; a hozzá tartozó kontaktszemélyek kilistázása, újak felvétele.
 - c) *Sales Management*: értékesítési terület menedzsmentje számára nyújt segítséget. Pl. értékesítési emberek hozzárendelése területekhez, vagy vállalatokhoz; költségek tervezése, és beszámolás róluk.
- *Ügyfélszolgálat, szerviz terület* esetén: A problémák, kérdések minél gyorsabban történő utólagos, illetve proaktív megoldását segíti elő. Pl. a telefonon beérkező problémák rögzítése és szükség esetén az illetékes személyhez, részleghez történő továbbítása; ügyfél eddigi problémáinak kilistázása; a leggyakoribb problémák web lapon keresztül történő publikálása.

Az operatív CRM termékek piacára egyrészt az elterjedt ERP (Enterprise Resource Planning System) szállítók, másrészt a régebben funkcionálisban szűkebb skálát átfogó marketingkampány-tervező, support szoftvereket gyártó cégek lépnek be. Előbbiekre példa az SAP, Oracle, Baan utóbbiakra például az Applix. Az ERP szállító szoftvercégeknek komoly előnye lehet a saját vállalatirányítási rendszerükkel történő "natív" integráció amennyiben ezt sikerül megoldaniuk. Az operatív CRM rendszereknek a vállalat fő vérkeringésébe való bekapcsolásánál a vállalat back office rendszerével történő integráció jelenti sokszor a legnagyobb problémát. Hiszen egy értékesítőnek nem kényelmes, ha a potenciális üzletkötést, a rendelés felvételt és lebonyolítást különböző szoftverek segítségével kell elvégeznie. Másrészt a nagy ERP szállítók gyakran vállalat felvásárlásokkal bővítik repertoárjukat, amelyek az eszközök integrációja terén nem mindig kecsegtet rövidtávú sikerrel, tekintetbe

véve azt is, hogy az új, és sikeres CRM szoftverek szinte mind web technológián alapulnak. Másrészt funkcionalitásban és testre szabhatóság területén az ERP szállítók új CRM termékei nem igazán érik el – az akár több évtizede – erre a piaci szegmensre koncentrááló szoftvercégeket.

2.7.3 Analitikus CRM

Az operatív CRM szoftverek és más külső adatforrások által begyűjtött információk elemzése olyan tudást eredményezhet, mely az ügyfélkapcsolat menedzsment minden területén jelentős versenyelőnyhöz juttathatja a szervezetet. Ugyanilyen fontos és hasznos, hogy kimutatások, riportok készíthetők, melyek többek között a vállalatvezetés munkáját is megkönnyíthetik, további előnyöket biztosítva. A marketing területnek az ügyfelek szegmentálása, a lemorzsolódás előrejelzése életbevágó. Az értékesítésnek a vásárlási minták alapján történő keresztértékesítések fontos információt szolgáltatnak. Az ügyfélgondozásnak az ügyfélpanaszok számának régióbeli eloszlásának vizsgálata lehet kiemelkedő fontosságú. A listát természetesen lehetne folytatni. A vállalati stratégia megvalósítását leginkább ez a rész segíti. Az elemzési módszereket akkor kell kialakítani, ha az operatív rész már megoldott.

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 elrejt 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.

Az analitikus CRM komponens felépítését vizsgálva megállapíthatjuk, hogy annak központjában helyezkedik el az ügyfélcentrikus adattárház, ami a vállalati adattárház része, ugyanis az ügyféladatok mennyisége ingadozhat. Számos Web-alapú csatorna elérhető az ügyfelek számára és az adatok terjedelme könnyen elérheti a néhány terrabájtot is. Természetesen nem csak Web adatokról kell beszélnünk, hanem a back-office rendszerekből származó adatokról is, melyek szükségesek az ügyfélértékről kialakítandó teljes kép felépítéséhez. Ha még a vásárolt vagy egyéb módon beszerzett külső adattömeget is számításba vesszük, ami a háztartások szokásait dolgozza fel vagy esetleg demográfiai információkat tartalmaz, könnyedén rájöhethetünk, milyen kezelést és menedzselést igényel az adattárház működtetése.

Az analitikus CRM környezet által menedzselt folyamatok tartalmazzák az adat akvizíciót, tisztítást és integrációt, a feltöltést és kiürítést, aggregációt és elosztást. Az ügyféladatok elemzésének alapvetően két formája van, az előrejelző (prediktív) és a visszatekintő (retrospektív) mód. Az első lehetővé teszi, hogy előrejelezzék az ügyfelek későbbi magatartását és értékét, míg a második egy multidimenzionális képet vetít az ügyfelek tevékenységéről. A prediktív elemzés történeti ügyféladatokat használ az ügyfelek szokásainak, magatartásformáinak és kapcsolatainak leleplezésére. Az adatbányászat és a prediktív elemzés lehetővé teszi a vállalat számára, hogy a nagyértékű ügyfelekre koncentráljon és akciókat indítson a potenciálisan nagyértékű és élettartamú ügyfelek megkönyezkedésére. A retrospektív elemzés olyan képességeket biztosít, mint az OLAP módszerek működtetése, lekérdezés és riportolás, ami akkor kifejezetten hasznos, ha tranzakciókra, helyre, termékekre és időre vonatkozó létező ügyféladatok megértése szükséges. Ezekre a módszerekre a későbbiekben még részletesebben kitérünk.

Mostanáig a legtöbb analitikus CRM megoldás nélkülözte a mély integrációt a létező operatív CRM megoldásokkal. Hagyományosan a vállalatok azért építettek adattárházakat, hogy konszolidálják az ügyféladatokat a vállalat egészének tekintetében. Az operatív CRM rendszerek telepítése azonban csupán további ügyféladat forrásokat jelentett, nem egy egységes ügyfélnézet megteremtését. Ez azonban úgy tűnik megváltozóban van. Az olyan CRM megoldásszállítók, mint a Siebel, ügyfélközpontú adattárházakat mutattak be kínálatuk részeként. Fontos kérdés azonban, hogy a vállalat hogyan akarja integrálni az ügyféladatait. Egy verzió lehet, hogy a szállítótól átvesszünk egy megoldást és a vállalat igényeire szabják. Ennek alternatívájaként építhetnek egy olyan adattárházat, melyet az operatív CRM megoldások táplálnak. Az analitikus CRM megoldás megvásárlásának vagy megépítésének kérdése a vállalaton múlik, a döntés legtöbbször azonban üzleti kérdés. A lenti táblázatban taglaljuk az alternatívák előnyeit és hátrányait.

	<i>Előnyök</i>	<i>Hátrányok</i>
<i>Építeni</i>	- Rugalmasság - Az üzletre illeszkedő adatstruktúra - Testreszabott megoldások - Vállalati megközelítés	- A bevezetés 9-12 hónapot is igénybe vehet - Súlyos infrastrukturális beruházásokat kíván meg a fejlesztés és támogatás - Ad-hoc üzleti modell
<i>Vásárolni</i>	- Bevezetési idő - A legtöbb iparág számára elérhető előre definiált modellek - Adaptációk az együttes back-office rendszer integrációra - Megoldással együtt szállított elemző alkalmazások	- Általános adatmodell - Testreszabás szükséges - Integráció szükséges - Szállító központú ügyfél intelligencia megközelítés - Az analitikus alkalmazásoknak licences hozzáférése van a forrásokhoz

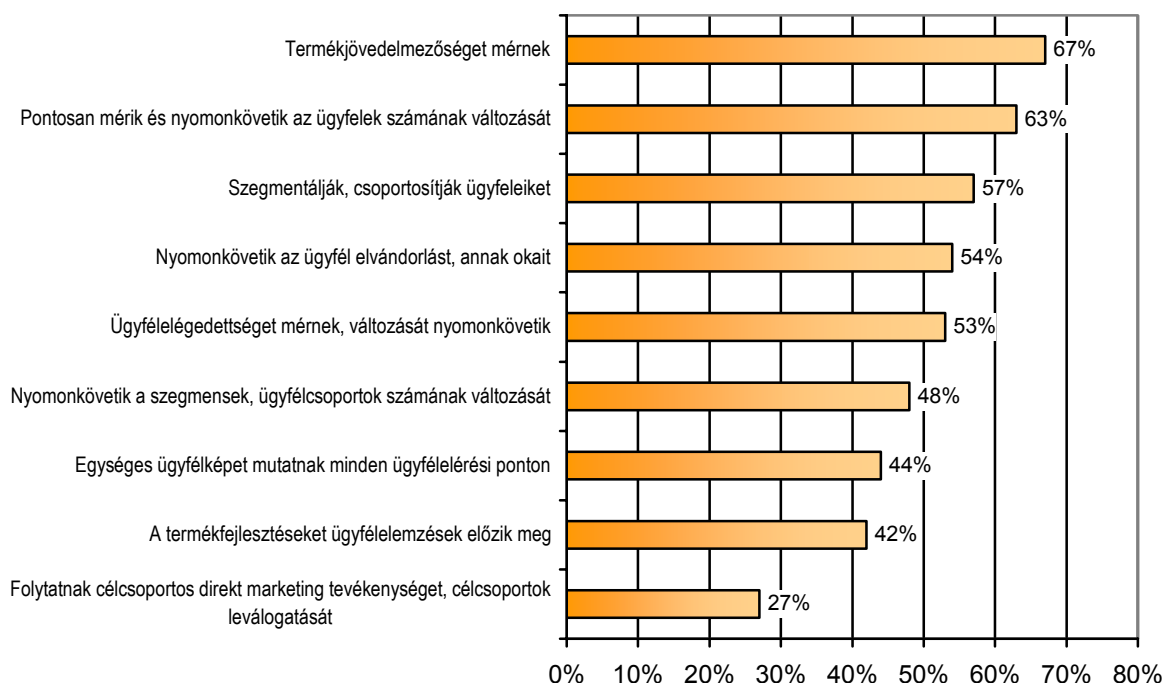
1. táblázat
Adattárház: Építeni contra vásárolni
 Forrás: Beck – Summer, 2001

Az analitikus CRM megoldások szállítói részben az adattárház (Data Warehouse), illetve a döntéstámogató eszközök piacáról, részben az üzleti lekérdező, riport eszközöket szállítók oldaláról kerültek ki. Az előbbire példa a SAS, Sybase, Informix, míg az utóbbira a MicroStrategy vagy a Business Objects. További megoldásokat kínál még a DSS Consulting (fókuszában: ügyfél-szegmentálás, lemorzsolódás elemzés, adatbányászati technológiákra épülő egyéb elemzések, ügyfél-érték modell alkalmazása), a SAS (segíti a marketing kampányok megtérülésének maximalizálását, az ügyfél akvizíció és megtartási ráták javítását, hosszú távú versenyelőny kialakítását), KFKI ISYS.

Az analitikus CRM nagy segítséget nyújt a az ügyféllojalítás-elemzésben és az ügyfélprofil-elemzésben is, mert az ügyfelek viselkedésének tanulmányozása révén lehetővé teszi a cross-selling, illetve up-selling lehetőségek beazonítását. Ezeknek a területeknek a részletes bemutatása szintén megtörtént már a korábbiakban.

Az analitikus CRM által kínált lehetőségekre nagy igény mutatkozik a vállalatok részéről, amit a GKI Gazdaságkutató Rt. által végzett felmérés eredményei is alátámasztanak. [GKIeNET, 2003]

Eszerint egységes ügyfélképet minden ügyfélelézési ponton jelenleg még csak a közepes és nagyvállalatok mintegy fele mutat, de jelentős számban tervezik az egységesítés folyamatos megvalósítását. A közszolgáltatók állnak a legelőrehaladottabban, náluk már $\frac{3}{4}$ -et megelőző arányban jellemző ez. Az ügyfélszegmentálás ennél is nagyobb arányban jellemző, már a felmérés idején is meghaladta az 50%-ot és további folytatódó növekedést jelzett. Legnagyobb arányban a feldolgozóipari vállalatok, és a gazdasági szolgáltatást nyújtók szegmentálnak, legkevésbé pedig a vendéglátásra jellemző az ügyfelek ilyen irányú elemzése. Az ügyfelek elvándorlását a felmért ágazatokban működő vállalatok szintén több mint fele vizsgálja. Az átlagos arányok felett a feldolgozóipar, a gazdasági szolgáltatások, illetve a vendéglátás végez ilyen számításokat. A közepes és nagyvállalatok csak 42%-ánál előzik meg a termékfejlesztéseket ügyfélelemzések, és ez az arány az egyes vizsgált ágazatoknál csak kevés esetben haladja meg az 50%-ot, sőt 38%-uk 5 éves távlatban sem tervez ilyen döntéselőkészítési elemzéseket elvégezni, mielőtt termékfejlesztésbe fogna. Ügyfélélegedettséget a válaszolók kb. fele mér, illetve követi nyomon annak változását. Ügyfélértéket igen kis arányban definiálnak a vállalatok. Termékjövedelmezőséget a válaszoló vállalatok viszonylag nagy arányban – mintegy $\frac{2}{3}$ - készítenek.



17. ábra

Az ügyfélkapcsolat kezelés iránti igények a vállalatoknál 2002

Forrás: GKIeNET, 2003

Mint a fenti ábrán is láthatjuk, a vállalatok többsége jelenleg elsősorban még termékfókuszú szemlélettel jellemezhető, illetve a jelenlegi üzleti igényekre építve ügyfélfókuszú elemzéseket is végezne. Az ügyfélkapcsolat-orientáció azonban ma még nem jellemző.

Ezek után áttekintésszerűen nézzünk meg egy rövid felsorolást azokról a technológiákról, eszközökről melyek részét képezik, képezhetik.

- *Adattárház, CRM adatpiacok:* a CRM területei számára lényeges információt tartalmazó, lekérdezésre optimalizált adatbázis (adatbázisok).

- *Adattisztító, transzformáló alkalmazások:* Az ügyfelekről különböző rendszerekben nyilvántartott adatok (pl. név, cím, foglalkozás) legtöbbször egymással nagyon nehezen megfeleltethetők, az adattárházba való betöltés előtt komoly adattisztításon és transzformáláson kell átesniük. Erre a feladatra külön szoftvercégek szakosodtak.
- *OLAP (Online Analytical Processing) alapú eszközök:* Az ügyfélről szóló információk irányított felderítésére szolgáló ad-hoc elemzést lehetővé tevő alkalmazások. Segítségükkel megállapíthatóak például az egyes ügyfelek értékei, szofisztikáltabb eszközöknél a különböző statisztikai módszerek segítségével előre jelezhetőek.
- *Adatbányászati eszközök:* Segítségükkel az adatokban rejlő minták felderítésén keresztül nem nyilvánvaló információ nyerhető ki a CRM adatbázisból. Az ügyfélszokások feltárása, megismerése sokszor adatbányászati módszerek alkalmazásával történik.

Természetesen a sor tovább bővíthető minden olyan riportolásra szolgáló eszközzel, mellyel a vállalat dolgozói találkozhatnak (például standard riportkészítő eszközök, EIS eszközök, statisztikai elemző eszközök, stb.), de ezek napjainkban a legelterjedtebb komponensek. Ezt a kissé "puzzle"-szerűen összerakott, gyakorlatilag bármilyen, a CRM területétől különböző feladatokra is használható döntéstámogató rendszert két tényező teszi CRM specifikussá:

- Az integráció (mind egymással, mint "belső" komponensekkel, mind az operatív és interaktív CRM rendszerekkel). Az operatív CRM rendszerrel történő kommunikáció kétirányú: egyrészt az ügyfelekről gyűjtött információ áramlik az elemzés alapját képező adattárházba, másrészt az ügyfelekről kinyert tudást vissza lehet csatolni az operatív rendszerekbe.
- Termékekkel szállított CRM üzleti és technikai intelligencia: ez egy kész eszközt, de legalábbis jó kiindulópontot biztosít a vevő számára. A Microstrategy analitikus CRM megoldása például több, mint 300 iparág-specifikus, előre elkészített riport sémát tartalmaz (ügyfélszegmentáláshoz, vagy ügyfélnyerésig számításhoz, stb.).

Elemzési módszerek, eszközök

Az adattárházak tipikusan két különböző, periodikusan ismétlődő tevékenységet végeznek: adatbetöltés/adatfrissítés és riportolás/elemzés. Az adatbetöltés esténként történik (napi gyakoriságú frissítésnél), míg az elemzők, felhasználók igyekeznek nappal befejezni munkájukat. A különféle elemző eszközök e ciklikus tevékenység második részében állnak a felhasználók segítségére, az adattárházba bejuttatott adatokból történő információ-kinyerés által.

A következőkben a napjainkban leggyakrabban használt módszerek, eszközök bemutatása következik, melyekkel a CRM céljainak elérését segítő információhoz juthatnak az elemzők.

OLAP (Online Analytical Processing)

Az ügyféladatok komplex, irányított lekérdezését, elemzését teszi lehetővé az előre definiált üzleti dimenziókon – mint pl. ügyfél, termék, idő, stb. – keresztül. Ezt a megközelítést használó eszközök egyik kiemelendő tulajdonsága az adatok bármilyen összetettségi szintjéről történő rugalmas lefűrés, illetve aggregálási képesség (pl. Account→Contact vagy

hónap→nap lefűrés). Ezek a lefűrészi utak tipikusan hierarchiákba vannak rendezve a könnyebb navigálás érdekében. Az OLAP eszközök által használt adatbázis-technológia függvényében megkülönböztetünk relációs (ROLAP), multidimenzionális (MOLAP) illetve mindkét technológiát alkalmazó hibrid (HOLAP) OLAP megoldásokat. A felhasználó számára nyújtott funkcionalitásokban, felületben ezek egyre kevésbé különböznek. Az ügyféladatokat tipikusan nagy méretei miatti mélyebb elemzés viszont csak a nagy, akár terrabájtos adatállományok kezelésére is felkészített relációs adatbázisokra épülő ROLAP, esetleg HOLAP rendszerekben valósítható meg.

Az egyes OLAP eszközök az ügyféladatokat tetszőleges részhalmazának, aggregációs szintjének rugalmas megjelenítése mellett sok más funkcióval rendelkezhetnek, melyek alapvetően meghatározzák, hogy mennyire képesek az ügyfelekkel kapcsolatos újabb információk kinyerésére. Ilyenek többek között:

- 1) **érzékenység vizsgálat:** meghatározott modell segítségével megállapítható például a különböző ügyfélszegmensek árérzékenysége adott termékekre.
- 2) **előrejelzés:** múltbeli adatok alapján például egy adott termék keresetének jövőbeli várható értékei határozhatóak meg.
- 3) **feltétel, eseményfigyelés:** az adatok, mutatók különböző tartományokba esésének, illetve azokból történő elmozdulásának különböző színezéssel, mintákkal történő kihangsúlyozása.
- 4) **statisztikai, adatbányászati funkciók:** bár erre – mint az alábbi pontokban tárgyalom – külön eszközök léteznek, bizonyos funkcióik megjelennek az OLAP eszközökben is. Ez elsősorban a statisztikai elemeknél figyelhető meg. Így például a Business Objects döntési fa-alkalmazást illesztett be riport eszközébe, míg a Microstrategy komoly, általános és üzleti (pl. NPV, IRR számítás) statisztikai, matematikai függvényekkel rendelkezik.

Statisztika

Az ügyféladatokat elemzési céljait tekintetbe véve – pl. vevőkosár elemzés, ügyfélszegmentálás, lemorzsolódás előrejelzés – nagymértékű átfedésben áll az adatbányászattal. Az adatbányászat hívei gyakran annak egyik részterületének tekintik a statisztikát. Figyelembe véve, hogy külön erre specializálódott eszközök vannak a piacon, illetve több elterjedt OLAP eszköz is többnyire a statisztikai fegyvertárat bővíti és más adatbányászatban honos módszerrel nem foglalkozik, a statisztikát külön érdemes kezelni.

Adatbányászat

Céljait tekintve az eddig ismeretlen összefüggések feltárására törekszik a múltbeli adatokban rejlő minták felhasználásának segítségével. Módszereit tekintve meglehetősen szerteágazó terület, különböző algoritmusokat, mesterséges intelligencia területéről származó megoldásokat is felhasznál. Ezekre a technikákra (neurális hálózatok, döntési fák, genetikai algoritmusok, stb.) azok elsősorban technikai orientáltsága miatt nem térünk ki. Információ feltáráson kívül másik fontos alkalmazási területe az adatkorrekció. Az adatbányászati módszereket sokféle módon lehet csoportosítani (tanulási mód, megjelenítési mód, stb. szerint). Az alábbiakban az ügyfélkapcsolat menedzsment számára fontos üzleti problémák csoportjait részletezzük:

- **Osztályozás (Classification):** Segítségével előre definiált csoportokba tudjuk besorolni az egyes adatbázis rekordokat, bizonyos – előre pontosan legtöbbször nem ismert – kritériumok alapján. Ennek segítségével például a bankok az

ügyfeleket kockázatuk szerint különböző minősítésű kategóriákba csoportosíthatják elérhető adataik alapján (pl. kereset, foglalkozás, gyerekek száma, stb.).

- *Szegmentálás (Clustering/Segmentation)*: Segítségével előre nem definiált szegmensekbe lehet csoportosítani az ügyfeleket, azok meghatározott jellemzői alapján. Marketing kampányok tervezésénél van többek között szerepe a szegmentálásnak annak meghatározása céljából, hogy a potenciális ügyfelek milyen szegmensbe esnek, milyen termékekkel, szolgáltatásokkal érdemes megcélózni őket.
- *Asszociáció (Associations)*: Egyes adathalmazok közötti hasonlóságot, összefüggést segít felfedezni. Ezek az összefüggések gyakran szabály alakjában jelennek meg: pl. az összes adatrekord 55 százalékban igaz, hogy ha A és B elemet tartalmazza egy rekord, akkor C-t is tartalmazza. Az előző mondatban szereplő “adatrekord” kifejezést “vásárlásokkal”, az A, B, és C elemet sörrel, borral, pálinkával helyettesítve egyértelműen adódik ennek a technikának a vásárlási kosár elemzésére (Market Basket Analysis) való alkalmassága.
- *Szekvencia elemzés (Sequencing)*: Elsősorban a kapcsolódó adatrekordok idő folyamán történő változásainak, összefüggéseinek elemzésére, minták felfedezésére szolgál. Ennek segítségével lehet például a vásárlók egymás utáni vásárlásaiban szereplő termékek körét elemezni. Másik példa az internetes vásárlások térhódításával kapcsolatban, a web lapok bejárasi útjainak elemzése. Például a sokak által használt utakat érdemes közvetlen “link”-ekkel megkönnyíteni a vásárlók számára. [www.informatika.bke.hu]

2.7.4 Interaktív/kollaboratív CRM

Talán az informatika leggyorsabban fejlődő területe ez napjainkban. A mobil eszközök terjedése, fejlődése az értékesítés területén dolgozó kereskedők számára elengedhetetlen. Bár az online mobil hálózati csatlakozás, az Internet-elérés egyre szélesebb körben terjed, a messzemenően biztonságos adatcsere, és a mobil eszközök használhatóságának kiszélesítése érdekében a központi adatbázissal történő offline kommunikáció az elterjedt. Az ehhez szükséges periodikus adatszinkronizáció lehetősége, minősége fontos mércéje többek között SFA eszközöknek.

A telekommunikációs és informatikai eszközök integrációja egyértelmű trend és követelmény is, például egy Call Center-t működtető CRM bevezetésén gondolkodó vállalat számára. Így bármely ügyfélhíváskor – telefonszám alapján – az operátor rögtön megtekintheti monitorján az ügyfélről nyilvántartott információkat vagy korábbi hívásainak tartalmát, az ügyfél problémáit. Hasonlóképpen, ha az operátor nem tudja megválaszolni az ügyfél kérését, akkor az általa felvett adatokat automatikusan továbbítani tudja az illetékes személyhez, anélkül hogy az ügyfélnek meg kellene ismételnie kérését.

Az interneten, intraneten történő információcsere egyre nagyobb százalékát adja az ügyfélkapcsolat kezelés során történő belső, illetve külső kommunikációnak. Web Portál-ok terjedése amellet, hogy egységes képet ad a vállalat interneten történő megjelenésének, és egy “kapun” keresztül enged hozzáférni különböző információkhoz, lehetővé teszi a web lapok személyre szabhatóságát az ügyfél számára. Ez mind a – költség-hatékony – direkt marketingre, mind a böngészőfelület felhasználó barát kialakítására, testre-szabhatóságára, közvetve az ügyféllojalítás növelésére használható. A személyre szabott marketing tevékenység esetében természetesen szoros kapcsolat van a már tárgyalt analitikus CRM-mel, mely az ügyféladatokat elemzésén, mintakeresésén keresztül tud levonni következtetéseket az ügyfél jövőbeni viselkedésére vonatkozólag.

Az alábbiakban napjaink interaktív CRM megoldásaiban leggyakrabban használt eszközei láthatók.

Telefóniás (telefon, fax) kommunikáció esetén

- Call Center: Alapvetően telefóniás eszközökkel megoldott híváskezelő központ.
- Interactive Voice Response (IVR): telefon nyomógombjai segítségével választhat az ügyfél a menürendszerbe strukturált szolgáltatások között.
- Help-Desk: telefóniás és számítástechnikai eszközöket integráló kapcsolatkezelő központ, főleg ügyfélszolgálati feladatok ellátására használják.

Személyes kommunikáció esetében

- Sales Force Automation (SFA): értékesítés területén dolgozó kereskedők munkáját támogató informatikai megoldások.
- Mobil kliensek használata. (PDA, noteszgép)

Elektronikus (internet, wap) kommunikáció esetében

- Web portál (ide értve a különféle internet alapú szolgáltatásokat, mint az e-mail, web chat, ftp szolgáltatásokat is)
- WAP oldal üzemeltetéséhez szükséges informatikai infrastruktúra

Az előzőekben felsoroltakat egybevetve pedig multimédiás kapcsolatkezelő központok alkalmazhatóak.

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. Pl.: web portál, HelpDesk, IVR, call center, stb. A mobil eszközök terjedése, az interneten történő információcsere egyre nagyobb százalékát adja a külső és belső kommunikációnak az ügyfélkapcsolat-kezelés során. Az együttműködő CRM-et szolgáltató megoldások területén az E.piphany, a Kana, az Oracle, a Pivotal és a Siebel jár az élen. Ígéretes cégnek számít az Onyx, a Chordiant, a PeopleSoft és az SAP. A követők közé tartozik a SalesLogix és a Clarify.

2.8 Az M-CRM és az I-CRM jelenléte a magyar vállalatok ügyfélkezelésében

2.8.1 Mobil CRM

Ha egy modern értelmezésben tekintett vállalati CRM-modell felépítését tűzzük ki célul, hiányosságot jelentene, ha nem térnénk ki a mobiltelefonias és internetes alkalmazások szerepének vizsgálatára.

Jelenleg a vállalatok alig néhány százaléka használja a mobiltelefonokat termékismertetésre, reklámra illetve értékesítésre és a felmérések szerint a közeljövőben leginkább csak a mobiltelefonok információ-szolgáltatási funkciói iránt növekszik jelentősen a vállalatok igénye, a mobiltelefonokon keresztül történő értékesítésben még nem várható nagyobb áttörés.

A hasonló szolgáltatás igénybevételét a cégek kétharmada elutasítja. Alátámasztja ezt az is, hogy a felmérések szerint a különböző termékek, szolgáltatások értékesítésével rövidtávon csak kevesen fognak próbálkozni, de középtávon (3-5 év) is csak a cégek negyede tartja elképzelhetőnek az értékesítési csatornák ilyen irányú bővítését.

Az értékesítés ugyanis már kétirányú interakciót követel meg, megfelelő biztonsági és kontroll-megoldásokkal kombinálva. Éppen ezért a megfelelő alkalmazás kidolgozása, működtetése jóval költségesebb, mint pl. a mobil-reklám, így a kisebb cégek lehetőségei jóval korlátozottabbak. A cégek negyede állítja, hogy rendelne szállítóitól mobil-alkalmazásokon keresztül, ha erre lehetősége nyílna. Az ellenérvként felhozott indokok többsége szerint a többi, már bevált rendelési forma az igényeket maradéktalanul kiszolgálja és sokan kételkednek a mobil-alkalmazások biztonságában is, félve az esetleges visszaélésektől.

2.8.2 CRM az Interneten

Az internet elterjedtsége jelentősen javult az utóbbi években, a nagyvállalatok már szinte kivétel nélkül kapcsolódnak a világhálóhoz, de a kisvállalkozások esetében is 70%-ot meghaladó érték körül mozog már az arány.

Az Internet nem csupán kommunikációs, hanem értékesítési és marketing csatorna is. Az internet által kínált lehetőségek minél szélesebb körű kihasználása, más értékesítési csatornák (pld. mobiltelefon) funkcióinak kiterjesztésével az elektronikus-CRM felé történő elmozdulást jelzi.

A weboldalak fejlesztési fázisai között megkülönböztetünk egy statikus, egy dinamikus és egy interaktív fázis.

-  A statikus fázist – standard, nem változó információk feltöltése jellemzi, a frissítésekre havonta-kéthavonta vagy még ritkábban kerül sor. Jellemzően a cégtörténetre, a cég székhelyére, illetve elérhetőségére vonatkozó információk találhatók az oldalon, illetve a termékekre vonatkozó statikus információk.
-  A dinamikus fázisba történő átlépés már a termékinformációk folyamatos frissítését, az árak és a termékpaletta frissítését igényli, s lehetőséget ad az aktuális termék/szolgáltatás kampányok feltüntetésére is. Ebben a fázisban gyakran élnek az aktuális sajtóközlemények megjelentetésének lehetőségével is. A frissítés az aktualizálások rendjét követi, gyakran heti – napi adatfrissítést is igényel.

- ✚ Az interaktív fázisban – folyamatos és részben automatizált kommunikáció zajlik a vállalat és az ügyfele között az interneten keresztül. Ennek alapját az ügyfélregisztráció jelenti, mely egyben az ügyfelekről szerzett információk körének bővítését is támogatja – s az e-CRM kiindulópontját jelenti. Ez utóbbi fázis megvalósításához nélkülözhetetlen az elektronikus értékesítési csatornákra épülő CRM megoldások és technológiák bevezetése.

Sajnálatos módon jelenleg a vállalatok jelentős része még a statikus Internet fejlesztési fázisban található: információs oldalakkal, a vállalat elérését lehetővé tevő e-mail címmel, illetve általános termék és szolgáltatás információs oldallal rendelkeznek. Növekszik a rendszeres frissítést igénylő aktuális termékinformációkat megjelenítő vállalatok száma, de még mindig nem használják ki a cégek az Internet kínálta lehetőségek összességét. Az interaktív fázist jelző ügyfél-regisztrációt és az ügyfelek hírlevéllel történő tájékoztatását még igen kevesen vezették be. A regisztrációs oldalak iránti igény – az e-CRM indikátoraként jelzi az ezirányú fejlesztéseket.

A GKI által végzett felmérés szerint pár éven belül a vállalatok közel 50%-a az Internet kínálta disztribúciók mindegyikével rendelkezni fog – mely alapot teremthet az e-CRM számára. A képet jelentősen árnyalja, hogy az internet integrációját más értékesítési csatornákkal a válaszadók többsége még középtávlatban sem tartja fontosnak.

Az értékesítési csatornák integrációja nélkülözhetetlen a teljeskörű, kollaboratív CRM megoldások bevezetéséhez. A csatornák integrációja teremtheti meg a technológiai alapot az analitikus elemzések és az operatív alkalmazások működtetése között, és biztosítja az egységes ügyfélnézetet – minden ügyfélelézési, illetve ügyfélkommunikációs ponton. A vállalati iparágak közül jelenleg még igen alacsony az értékesítési csatornák integrációs foka. [GKIeNET, 2003]

2.8.3 Összehasonlítás

Bár az elektronikus disztribúciós csatornák között a mobiltelefon és az Internet adottságaikból adódóan eltérő funkciókat tudnak ellátni – éppúgy mint az Internet a mobiltelefonok is bár korlátozottabban, de rendelkeznek: a tájékoztatási funkciókkal (WAP), direkt marketing funkciókkal (Internet – e-mail, mobiltelefon – sms), illetve a megrendelések, tranzakciók indításának lehetőségével.

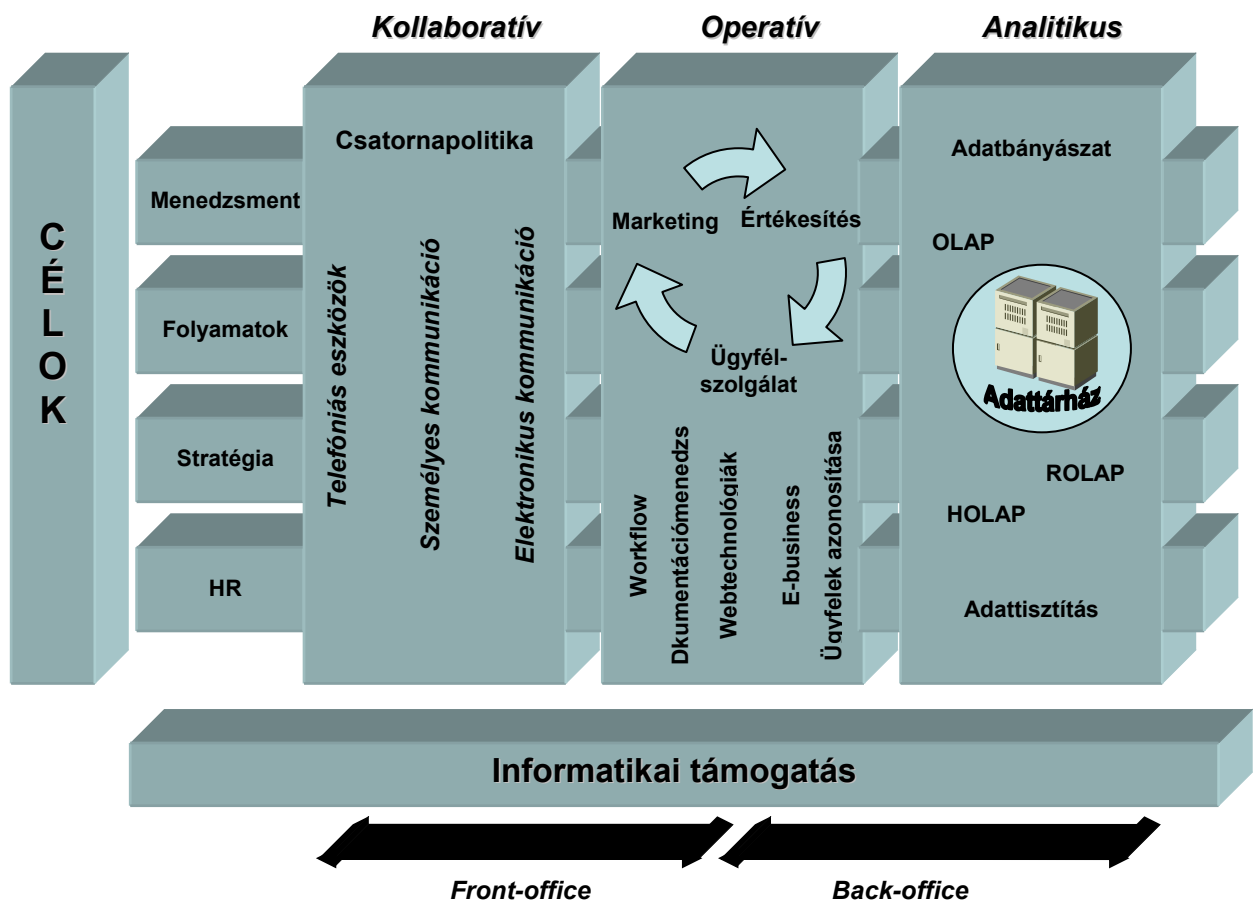
A felmérések során elsősorban az Internet dominanciája tűnik ki, mindhárom területen, azonban várható, hogy az Internet előny várhatóan kiegyenlítődik.

A vállalatok a közeljövőben jelentős szerepet szánnak az elektronikus csatornákon keresztül folytatott direkt kommunikációnak (e-mailen, illetve SMS-en keresztül). Ez összecseng az értékesítési csatornák integrációjára vonatkozó megállapításokkal is, s a fenti üzleti igények csak megerősítik, hogy hamarosan erőteljes igény jelentkezik a disztribúciós csatornák integrációjára is.

2.9 Az ügyfélkapcsolat kezelés elméleti modelljének összefoglalása

Az eddigiekben bemutattam a szakirodalmi és saját kutatásokon, valamint tapasztalataimon alapuló általános megközelítésű elméleti CRM-modell részletes felépítését. A célom az volt, hogy egy minden iparágban alkalmazható, de természetesen a szektor specifikusságainak megfelelően átalakítható elméleti modellt állítsak össze, mely jelentős mértékben növelheti egy vállalat ügyfélkapcsolat kezelésének hatékonyságát és biztosíthatja a versenyképességet a legmodernebb eszközök, módszertanok és elméletek felhasználásával. Az áttekintett területeket és funkciókat, illetve ezek illeszkedését a 18. ábrán foglaltam össze.

Az ábrázolt modell és az első fejezetben megalkotott CRM-definíció között számos párhuzamosságot fedezhetünk fel. Mint láthatjuk, a modellnek alapvető fontosságú eleme az informatikai rendszer, mely háttértámogatásul szolgál a CRM-megoldás lehető leghatékonyabb működtetéséhez. Az informatika az ügyfélkapcsolat kezelésének minden szintjén jelen van, de semmiképp nem szabad a CRM-rendszert egy szoftverrel vagy informatikai eszközzel azonosítani.



18. ábra

Az ügyfélkapcsolatok kezelésének elméleti modellje

Forrás: Mester Csaba

A CRM-megoldás három alapvető részből épül fel, melyeket nem feltétlenül vezet be minden cég egyszerre, illetve teljes körűen. Az adattárház, mely a rendszer agyaként is definiálható lehetne, az analitikus részben található, pontosabban ott végzik az adatok széles körű elemzését és analizálását különböző statisztikai, adatbányászati eszközökkel. Az adatok azonban az operatív részben kerülnek rögzítésre, ahol az ügyfélkapcsolatos kollégák felviszik az ügyfeladatokat a rendszerbe mindennapi ügyfél-interakcióik során. Ez azt jelenti, hogy a céget bármelyik különböző ügyfélcsatornán megkereső kliensek mindig eljutnak az egységes információhoz, hiszen a CRM-rendszerek alapvető célja az egységes információszolgáltatás és ügyfélkezelési színvonal fenntartása minden megkeresés esetén. A legmodernebb és leghatékonyabb ügyfélcsatornák biztosítását a kollaboratív, más néven interaktív CRM-modul garantálja, mely a leginkább fejlődő terület mind közül. Ez teremti meg az alapját és technológiai hátterét annak, hogy az ügyfelek a klasszikus (személyes ügyfélszolgálat), a fejlődő (Call Center, Internet) és a legmodernebb (mobil kommunikáció, wap, stb.) csatornákat egyaránt igénybe vehessék és műszaki értelemben minden kifogástalanul szolgálja az ügyfelek minél nagyobb megelégedettségét. Kétségtelen azonban, hogy a folyamatos innováció jelentős méretű anyagi forrást igényel a cégek részéről és ezáltal korlátokat is szab. A jövő útja azonban ebben rejlik. A vállalatok kidolgozott és átgondolt csatornapolitikát alkalmazva terelik az ügyfeleket a számukra minél kevesebb ügyfélkezelési ráfordítást igénylő csatornák felé, mellyel fontos megtakarításokat érhetnek el működési költségeikben. Ugyanilyen költségoptimalizációs tényező az ügyfelek kiszolgálási idejének lerövidítése a modern rendszerek alkalmazásával.

A különböző csatornákon beérkező ügyfélinformációk (kollaboratív CRM) rögzítése (operatív CRM) során az adatok tehát az adattárházba kerülnek (analitikus CRM), ahol a megfogalmazott ügyfélkapcsolati stratégiának és célkitűzéseknek eleget téve sor kerül az elemzésekre. Az analitikus feladatokat végző egységek nem kerülnek kapcsolatba az ügyféllel, így az ő szerepük támogató jellegű, a háttérben zajlik (back-office). Az ügyféllel az operatív és kollaboratív területeken lép kontaktusba a vállalat, ők képviselik az egész céget a klienssel szemben, úgy is mondhatnánk, a fronton vannak (front-office). Az operatív CRM azonban sokszor jelentős mennyiségű back-office feladatot is tartalmaz, leginkább ezt teremti meg a kapcsolatot a másik két terület (analitikus és kollaboratív) között.

Az adattárházban tárolt adatok feldolgozása komoly statisztikai és matematikai eszközökkel történik jelentős informatikai támogatással. Itt nyílik azonban lehetőség arra, hogy az olyan funkcióterületek, mint a marketing, értékesítés és ügyfélszolgálat által támasztott információs igényeket kielégítsék, illetve azok munkáját minél hatékonyabban támogassák. Az elemzések teremtik meg az alapot az ügyfelek szegmentálására és az ügyfélérték kiszámítására, melyből kiderül, hogy a vállalat számára mely ügyfelei a legértékesebbek és melyik csoportot milyen kampányokkal, akciókkal érdemes támadni a legmagasabb profit elérése érdekében. Ezeket az információkat aztán folyamatosan visszacsatolják az érintett funkcióterületeknek, így válik jóval hatékonyabbá a marketing és az értékesítés munkája. Az értékesítést követő tevékenység, azaz a szerviz, ügyfélszolgálat főleg panaszkezelési és tájékoztatási feladatokat lát el, melyeket szintén jelentősen segít a rendszer. A CRM-rendszer lehetővé teszi a marketing, értékesítés és ügyfélszolgálat automatizálását többek között workflow-k alkalmazásával, de az e-business megoldások is bekerülnek a mindennapi eszköztárba, mint a vállalatok közötti kommunikációáramlás leghatékonyabb, legmodernebb eszközei. Az ügyfélkezelés jelentős része átkerül az internetre és webes alapokon zajlik, mely olcsósága és egyszerűsége miatt egy különösen preferált csatorna mind a vállalat, mind az ügyfelek részére.

Ahhoz azonban, hogy a CRM-megoldás fennakadásmentesen és hatékonyan tudjon működni, elengedhetetlen a menedzsment folyamatos támogatása és figyelme, mely kiterjed a rendszer minden elemére, beleértve az emberi tényezőt is, melyet akár a leggyengébb láncszemnek is tekinthetünk. Folyamatos és alapos képzésekre, tréningekre van szükség ahhoz, hogy az ügyfélpult mögött ülő munkatárs kellő színvonalon legyen képes a cég képviselésére a vevőkkel szemben, hiszen ő lesz az, aki alapján ítéletet alkotnak az egész szervezetről. Pontosan ezért is olyan fontos a jól definiálható és reális célok kitűzése, melyet deklarálnak minden munkatárs irányába és jól kidolgozott stratégiával támasztják alá. Az ügyfélkapcsolati avagy ügyfélstratégiának a vállalati stratégia alapjává kell válnia és magába kell integrálnia olyan részstratégiákat is, mint a humán stratégia, informatikai stratégia, folyamatalapú működtetés és így tovább. A rendszer működtetése csak jól átgondolt és céltudatosan átszabott, a CRM-szoftverbe integrált folyamatok definiálásán keresztül válik lehetővé.

3. Az ügyfélkapcsolatok kezelésének vizsgálata a magyar vállalatok körében

3.1 Az empirikus kutatás problémája, célja és módszertana

Az elméleti CRM-modell megalkotását követően arra próbáltam választ keresni, hogy a vállalati gyakorlatban mennyire jelenik meg a tudatos ügyfélkezelés és valójában milyen is a magyar cégek hozzáállása az ügyfélkapcsolatokhoz, mennyire helyeznek erre hangsúlyt stratégiai szinten. A felmerülő **kutatási probléma** az volt, hogy feltételezéseim szerint jelentős eltérés mutatkozik az ideális (elméleti modellben megfogalmazott) és a valós állapot tekintetében a magyar cégek ügyfélkezelésének területén. Az empirikus **kutatás célja** ezen eltérés mértékének megállapítása, hipotézisek felállításával. A hipotézisek tartalmazzák az általam feltételezett összefüggéseket és eltéréseket. A felmérés eredményeinek felhasználásával kívánom igazolni a feltételezéseim valóságtartalmát, rávilágítva a ideális állapottól való eltérésekre. Ennek kiderítésére elindítottam egy kérdőíves vizsgálatot 2005 nyarán, melynek kutatómódszertani alapjait Earl Babbie „A társadalomtudományi kutatás gyakorlata” című munkája szolgáltatta.

3.1.1 A kutatás megalapozása

Nagyon sok olyan dolog van, melyről ismeretekkel rendelkezünk és nem is tudjuk igazán megmondani, még alapos utánagondolás során sem, hogy honnan is származik tudásunk. A szakfolyóiratok, napilapok, internetes portálok, hírlevelek, kollégáinkkal folytatott szakmai diskurzusaink mind hozzájárulnak egy kép kialakításához, sőt talán vélemény megformálásához bizonyos területeken. Nincs ez másképp a CRM-mel kapcsolatosan sem. Nagyon sok információhoz lehet hozzájutni, de kevés konkrét, tényszerű alapot tudunk mindemellett felsorakoztatni. Az egyik legjelentősebb CRM-kutatás a GKIE.NET, a SUN Microsystems és a Westel Távközlési Rt. által közösen lefolytatott, CRM piac Magyarországon 2002-2005 című felmérése volt eddig hazánkban. Ez egy meglehetősen komoly, reprezentatív minta alapján, kutatócég által lefolytatott vizsgálat, mellyel természetesen nagyon nehéz egyéni kutatóként felvenni a versenyt, mégis jó néhány olyan nyitott kérdés maradt, amire szerettem volna választ kapni.

Ha a kutatás célját kívánjuk általánosan megvizsgálni, elmondhatjuk, hogy a társadalomtudományi kutatásoknak sokféle célja lehet, de a legalapvetőbb a következő három: a felderítés, a leírás és a magyarázat. Mivel a magyarázat a dolgok miértjére keresi a választ és magyarázatul kíván szolgálni egy feltevésre; a leírás a mi, hol, mikor, hogyan kérdésekre válaszol és fő célja az események és helyzetek leírása, egyértelmű, hogy jelen kutatás felderítő jellegű, azaz egy még fel nem térképezett területen szeretne új ismereteket, tapasztalatokat szerezni. Babbie szerint a hagyományos tudománymodellnek három fő eleme van: az elmélet, az operacionalizálás és a megfigyelés. Ennek megfelelően a mélyreható szakirodalmi vizsgálódások és a lehetséges elméleti ismeretek megszerzése után igyekeztem továbblépni az operacionalizálás irányába. Ez lényegében nem jelent mást, minthogy a kérdéseket, melyekre választ szeretnénk kapni, mérhetővé kell tenni. Kiegészíteném ezt azzal, hogy a mérhetőséget ráadásul úgy kell megalkotni, hogy az a vizsgálatba bevont vállalatok számára is egyértelmű és könnyen kiválasztható alternatívaként jelenjenek meg. Ennek megfelelően igyekeztem az általam fontosnak vélt kérdéseket mérhető formába önteni és ami a legfontosabb, kiértékelhetőség szempontjából a lehető legkönnyebben megfoghatóvá tenni. Hipotéziseket állítottam fel, melyek igazolását vagy cáfolatát a kérdőíves kutatás

eredményeinek értékelése útján akartam elvégezni. Mivel a hipotézisek előrejelzéseket jelentenek két változó viszonyára vonatkozóan, ezeket ellenőrizni kell, tehát meg kell vizsgálni a kutatásból nyert adatokat, hogy eldönthessük, az előrejelzés helyes vagy helytelen.

3.1.2 Az empirikus kutatás egyik eleme: a kérdőíves felmérés

Az általam összeállított kérdőív alapjául az az elméleti modell szolgált, melynek bemutatása a dolgozat első felében történt meg. Így kialakításra került egy általános, általam ideálisnak tartott ügyfélkapcsolati rendszer képe, mely magában foglalja a stratégiai, informatikai, folyamatalapú és humán szemléletek összességét, beillesztve azokat a legjobbnak vélt helyükre a vállalat rendszerében. A kérdőív (ld. 3. melléklet) eszerint az alábbi fejezeteket tartalmazza:

1. Általános céginformációk és a CRM definiálása
2. Stratégia
3. Ügyfelek és elvárások
4. Humán tényezők vizsgálata
5. Rendszermegközelítés
6. Folyamatmegközelítés
7. Informatika és rendszerbevezetés
8. Projektinformációk a CRM-rendszerrel rendelkező vállalatok számára

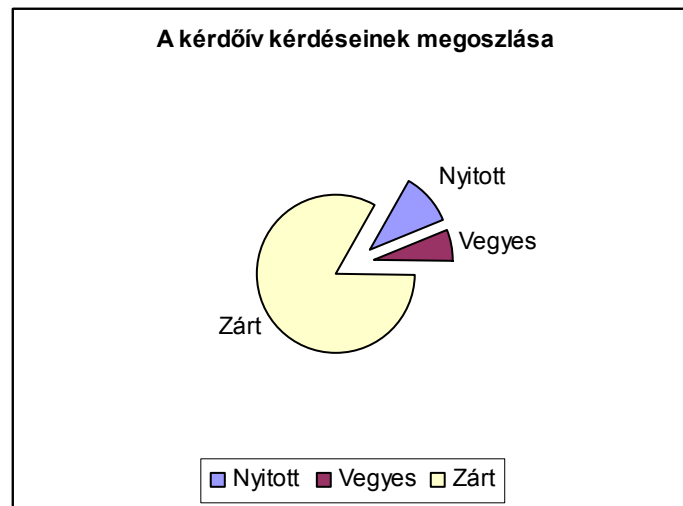
A kérdőív összeállításánál – mint minden kérdőív esetében – nagy dilemmát okozott a nyitott-zárt kérdések arányának helyes megválasztása. A nyitott kérdés esetében a válaszadónak saját szavaival kell felelnie, ami a véleménynyilvánítás akár lényegesen több információt és egyéni véleményt magával hordozó válfaja, azonban komoly hátrányt jelent a feldolgozásnál, hogy ha a nyitott kérdésekre adott válaszokat számítógéppel elemezzük, akkor a leírtakat valamilyen módszer alapján kódolni kell. A kódoláskor azonban a kutató gyakran értelmezni kényszerül a választ és ebben pedig ott van a félreértés és torzítás lehetősége. Ezentúl fennáll a veszélye, hogy egyesek a kutató szándéka szempontjából irreleváns feleletet adnak. A zárt kérdésekre adott válaszok egyenesen számítógépes alakba önthetők, azonban nagy hátránya, hogy a kutató strukturálja a válaszokat. Amikor egyértelmű, hogy egy kérdésre mik lehetnek az érdemleges válaszok, nincs semmi probléma, azonban más esetekben a kérdőív szerkesztője által összeállított válaszfelsorolásból kimaradhatnak fontos válaszlehetőségek. Ezért ezen típusú kérdések összeállításánál igyekeztem a két idevágó alapszabály betartását szem előtt tartani, azaz:

1. Legyen teljes a válaszlehetőségek listája és férjen bele minden lehetséges válasz. E célból hasznos zárósorként egy „Egyéb.....Fejtse ki...” kategóriát alkalmazni. Ez a kérdőív összeállításánál meg is történt.
2. A válaszkategóriák legyenek egymást kizárók, ne érezze a válaszadó, hogy többet is be kell jelölnie. Ehhez a kérdés és a lehetséges feleletek megalkotása előtt alaposan mérlegelni kell. Előfordulhat, hogy kifejezetten szükséges (vagy lehetséges) több választ megadni egy kérdésre, de ilyenkor fel kell hívni a kitöltő figyelmét erre az opcióra. Erre én is külön figyelmet fordítottam a kérdések fogalmazásánál. [Babbie, 2001]

A kérdések megformálásánál természetesen igyekeztem a kérdések hosszára és tartalmára vonatkozó ökölszabályokat betartani, azaz hogy a kérdések releváns volta ne legyen megkérdőjelezhető, a kérdés lehetőleg ne legyen tagadó formájú és minél rövidebb, egyértelműbb legyen a könnyebb értelmezhetőség elősegítésére. Ugyanígy igyekeztem

elkerülni a sugalmazó kérdések használatát is, hogy minél önállóbb és igazabb válaszokat kaphassak.

A nyílt és zárt kérdések dilemmájának feloldására végül azt az utat választottam, hogy a képzeletbeli mérleg nyelve a zárt kérdések irányába mozduljon el a kiértékelhetőség hatékonyságának javítására. Ennek ellenére nyitott kérdések is szerepelnek és igyekeztem teret hagyni a kitöltők számára, hogy bemutathassák a cégsajátosságokat az egyes területek átvilágításakor. A kérdőív összesen 65 kérdést tartalmaz, melyek közül természetesen jó néhány több részből tevődik össze. Ez leginkább az utolsó két kérdésnél fontos, ott ugyanis igen összetett kérdésekről beszélhetünk. A 64. kérdés esetében egy 12 darabos kérdéscsoportról van szó, mely esetében egyrészt a CRM bevezetés céljaira, és egyúttal az eredményeire is vonatkozik a kérdés. A 65. kérdés esetében annyival egyszerűbb a helyzet, hogy ott egy 20 tagból álló állításcsoportot kell pontozni egy 1-5 terjedő Likert-skálán. A 65 kérdésből összesen 7 nyitott, 4 vegyes (zárt-nyitott együtt) kérdés található, így látszik, hogy a kiértékelés objektivitását tartottam szem előtt.

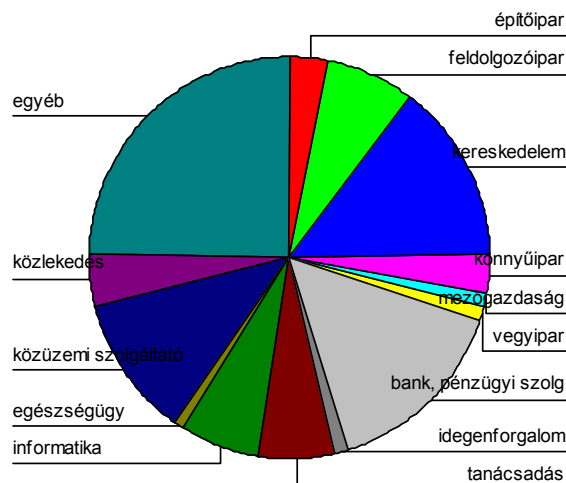


19. ábra
A kérdőív kérdéseinek megoszlása
Forrás: Mester Csaba

Maga a kiértékelés SPSS szoftver segítségével történt [Falus-Ollé 2000; Székelyi-Barna 2002]. A nyitott kérdésekre adott válaszok feldolgozása egyrészt szintén az SPSS alkalmazásával lehetséges, másrészt iparáganként és iparágak közötti összehasonlítások tehetők meg a viszonylag objektív feleletű kérdéseknél (pl.: 20. kérdés Hogyan vélekedik, mi az a 6 fő elvárás, amit ügyfelek Önökkel szemben támasztanak?)

A felmérés elindítását megelőzően próbakérdezésre került sor egy vállalatnál a kérdőív tesztelésére, azaz hogy az esetlegesen nem relevánsnak tartott vagy nehezen értelmezhető kérdéseket sikerüljön kiszűrni, illetve ha szükséges további válaszalternatívákat lehessen megadni bizonyos esetekben. Ennek elvégzése után indult a felmérés 2005 júliusának elején és 2005 szeptember 30-án zárult. A válaszadás önkéntes alapon történt a megkeresett cégek részéről. Alapsokaságként a magyar vállalatok körét értelmezve véletlenszerű kiválasztással sor került egy 700 darabos *tervezett minta* meghatározására és ennek a körnek került kiküldésre a kérdőív. Összesen 97 kérdőív érkezett vissza, ez vált a *vizsgált mintává*. A kutatás lezárását követően megvizsgálva a válaszadók körének struktúráját tevékenység és

létszám tekintetében, megállapítható volt, hogy a minta szerkezete megfelel a véletlenszerűen kiválasztott 700 cég szerkezetének, egyik csoport sem túl- vagy alulreprezentált. Ezáltal a minta reprezentatívnak tekinthető. A felmérés júliustól szeptemberéig tartó intervallumból látható az is, hogy a kutatás maga elég rövid időtávot ölel fel, hogy pillanatnyi képet alkothassunk egyes kérdésekben, de természetesen magában hordozza az ismételt lekérdezés lehetőségét, amivel nagyon hatékonyan kimutathatók lennének a változások a CRM területén. A válaszadó cégek szektorszintű megoszlása a következő:



20. ábra
A vizsgált cégek működési területei
Forrás: Mester Csaba

	Gyakoriság	Százalék
Építőipar	3	3,1
Feldolgozóipar	7	7,2
Kereskedelem	14	14,4
Könnyűipar	3	3,1
Mezőgazdaság	1	1,0
Vegyipar	1	1,0
bank, pénzügyi szolgáltató	15	15,5
Idegenforgalom	1	1,0
Tanácsadás	6	6,2
Informatika	6	6,2
Egészségügy	1	1,0
közüzemi szolgáltató	11	11,3
Közlekedés	4	4,1
Egyéb	24	24,7
Összesen	97	100,0

2. táblázat
Vizsgált cégek működési területei
Forrás: Mester Csaba

A megoszlásból látható, hogy jelentős az egyéb kategóriába került vállalatok aránya, ami abból fakad, hogy nem lehetett olyan sok kategóriát alkotni, melybe minden cég besorolható lett volna. Jelentős még a pénzügyi területen tevékenykedők és a közszolgáltatók, valamint a kereskedelmi cégek aránya a válaszadók között, ami arra is utalhat, hogy amely területeken inkább jellemző a nagyszámú ügyfél jelenléte, talán nagyobb figyelmet fordítanak az ügyfélkezelésre és nagyobb a válaszadási hajlandóság is ezzel kapcsolatosan.

Fontos megemlíteni, hogy 2005 nyarán a Pozsonyi Gazdaságtudományi Egyetem kihelyezett kassai karának munkatársának, Frantisek Sudzinának a megkeresésére a kész kérdőív angolra is lefordításra került és párhuzamosan elindult egy kutatási projekt Szlovákiában is a szlovákiai vállalatok CRM-helyzetének felmérésére. Ez a párhuzamos kutatás remek lehetőséget kínál, hogy összehasonlítást végezhessünk a két szomszédos, Európai Unió ország ügyfélkapcsolati pozícióival kapcsolatosan és levonhassuk az esetleges következtetéseket.

A magyarországi kutatás eredményeit a továbbiakban mutatom be részletesen. A tudományos alaposág igényét szem előtt tartva a CRM témájának feldolgozását egy többlépcsős folyamatban végeztem, azaz a szakirodalmi kutatásokat és az elméleti modellalkotást követően felállítottam hipotéziseimet, melyeket egy kérdőíves felmérés lefolytatásával akartam alátámasztani a fentebb említett kutatási módszertan alkalmazásával. A kérdőívezés mellett azonban a hipotézisvizsgálatokban szintén szerepet játszott egy másik típusú empirikus kutatási módszer, azaz a vállalati mélyinterjúk lefolytatása, mely keretében megkerestem 4, különböző szektorokban (informatika, közszolgáltatás, pénzügyi szolgáltató, termelés) tevékenykedő céget és ott az érintett vezetővel/vezetőkkel mélyreható beszélgetést folytattam a cég ügyfélkapcsolati megközelítésének, politikájának, stratégiájának, terveinek, stb. taglalásával. A kutatási eredmények értékelése kapcsán vonok majd párhuzamot a kérdőív által mutatott általános kép és az interjú során megkérdezett cégek által említett specifikumok között, illetve bemutatom a szektorok közötti különbségeket az ügyfélkezelés tekintetében. Az **interjúk** alkalmazásának **célja** az volt, hogy a mélyinterjúk során szerzett információk kiegészítsék a kérdőíves felmérés során szerzett ismereteket és pontosítsák a teljes képet, választ adva azokra a kérdéselemekre, melyekre a másik típusú empirikus vizsgálat nem vagy nem kielégítően.

A mélyinterjúk lefolytatása egy strukturált vázlat alapján történt, mely összehasonlíthatóvá teszi a vállalati gyakorlatokat. Az interjúlap megtekinthető a 3. mellékletben.

3.1.3 Az empirikus kutatás másik eleme: mélyinterjúk felmérés a meghatározott cégek ügyfélkapcsolati rendszerének átvilágítására

A mélyinterjúk vizsgálat adja a magyar cégek ügyfélkapcsolati rendszerének átvilágítását célzó empirikus kutatásom másik elemét. Ennek keretében, mint már vázoltam, négy eltérő iparágban tevékenykedő vállalatot kerestem meg és világítottam át egy vezetői interjú keretében. Az interjú alapjául egy strukturált vázlat szolgált (ld. 4. melléklet), ami biztosította a lehetőséget, hogy a sorvezető mentén haladva a megkérdezett vállalatok rendszerei összehasonlíthatók legyenek. Nem volt cél, hogy egy-egy szektor ügyfélkapcsolati rendszereit átfogó módon sikerüljön bemutatni, hanem a kérdőíves felmérés eredményeit akartam kiegészíteni, valamint az iparágak közötti eltérésekből fakadó ügyfélkezelési különbségek felvázolását szerettem volna megvalósítani. Így szemléletesen kitűnik, hogy ugyan felállítható egy általános érvényű modell, de ennek súlypontjai az egyes cégek és szektorok esetében mindig máshol találhatók, vannak területek, melyek fokozottan jelennek meg, míg mások a háttérbe szorulnak. Az alábbiakban röviden bemutatom a vizsgált cégek működési területeit és tevékenységét, azonban a válaszadók kérésére a vállalatokat anonim módon kezelem és fantázianevekkel láttam el.

Az Alfa külföldi tulajdonú közszolgáltató vállalat, amely mátrix szervezatként működik, négy cég tartozik hozzá. Ezek között laza kapcsolat áll fenn, rendelkeznek több közös funkcionális területtel, amelyek a teljesség igénye nélkül a következők

- bérszámfejtés
- behajtás
- stb.

Természetesen a közös funkciókon túl minden egyes tagvállalat rendelkezik bizonyos önállósággal, kifejezetten azokon a területeken, melyeknek működése a többi cég ilyen irányú tevékenységét egyáltalán nem befolyásolja. A vizsgált vállalat regionális szinten oldja meg a tevékenységi körébe tartozó feladatokat, a szervezet többi cége további régiókban lát el azonos tevékenységet.

A Béta 8 éve működik, mint cégcsoport, melynek anyacége a Béta Pénzügyi Rt. Három fő működési területe van:

- pénz- és tőkepiac
- idegenforgalom és kereskedelem
- ingatlanpiac

A fent említett szektorokat tekintve elmondható, hogy

- az idegenforgalomban kezdenek meghatározóvá válni, főként a mediterrán területeken fekvő desztinációk tekintetében
- ingatlankezelése leginkább az ingatlanalapok kapcsán említhető, de lakásépítési és jelzálog-tevékenységet is folytatnak
- jelentős pénzügyi tevékenységet is folytatnak, mely főként befektetések kezelését öleli fel

A cégcsoport mátrixszervezatként működik, melynek élén vezetői bizottság áll, tagjai a területek vezetői. A mátrix egyik vetületében a funkcióterületeket és a három tevékenységet

helyezhetjük el, a másik vetületben a különböző ügyfélcsatornákat. A metszéspontokban a fiókirodák állnak. Az informatika csillagpontos magánhálózatként került kiépítésre. A cég magyar magántulajdonosok kezében van.

A **Gamma** magyar tulajdonosok kezében lévő, kb. 5 éve működő informatikai vállalat. A cég tevékenységi körébe a következők tartoznak:

- dokumentumkezelő rendszerek fejlesztése és értékesítése
- egyedi fejlesztések
- kereskedelem
- rendszerintegráció
- hardware forgalmazás

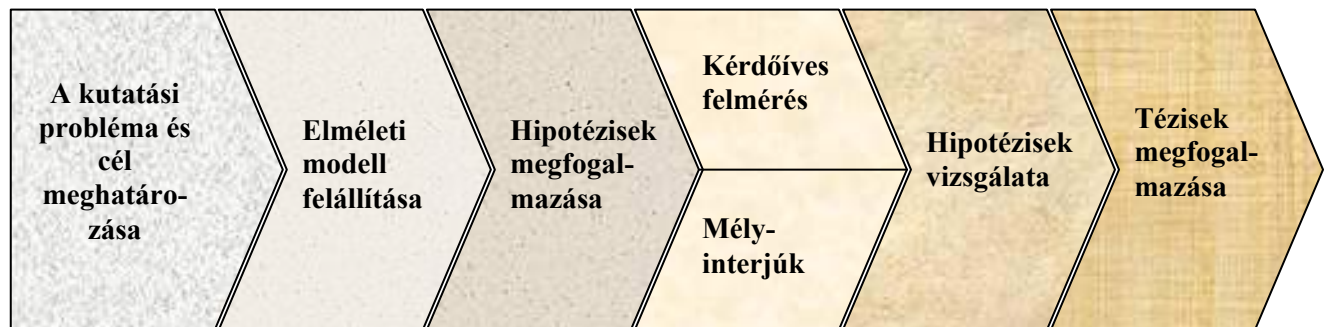
A vállalat az informatikai piac egyik legmeghatározóbb magyar tulajdonú cége, amit leginkább a vezetés szakértelmének és jó helyzetfelismerő képességének lehet betudni. Így azt is felismerték, hogy folyamatos megújulás nélkül nem vehetik fel a versenyt a nemzetközi szinten gondolkodó multivállalatokkal. Ennek érdekében folyamatos innovációt valósítanak meg, így többek között az ügyfélkezelés területén is.

A **Delta** egy osztrák központú, autóiparban működő vállalat, melynek több egysége is van a világban, Magyarországon is. Jelentős szerepet tölt be autóipari beszállítóként, „A” minősítésű partner. Viszonylag kevés számú nagy ügyfele van, azok viszont létfontosságúak a cég számára. Akár egy vagy néhány vevő elvesztése is stratégiai szintű probléma, végzetes hiba és presztízavesztés lenne, melynek orvoslása egyáltalán nem lenne biztos siker. Ezáltal a vállalat kiemelt figyelmet foglalt ügyfelei elégedettségére.

A magyarországi cégnél működő rendszerek többnyire az anyavállalat által meghatározottak, kevés a mozgástér önálló megoldások alkalmazására.

3.1.4 A kutatás folyamata

A kutatás folyamatát az alábbi ábrával lehet szemléltetni.



21. ábra
A kutatás folyamata

A dolgozat felépítése is ezt követi. A fejezet első részében megfogalmazott kutatási probléma és meghatározását követően elkészült egy elméleti modell, és ezt követően most bemutatásra kerülnek a felállított hipotézisek, aztán pedig azok elemzése a lefolytatott lekérdezés és mélyinterjúk alapján. A kutatás befejezése után kerülnek megfogalmazásra a témában felismerhető, ezzel kapcsolatos újnak és újszerűnek tartott tézisek.

3.2 Az empirikus kutatás hipotézisei

A korábbiak során részletezett kutatás fő célja az volt, hogy feltárjam a magyar vállalatok ügyfélkezelési gyakorlatával kapcsolatos alapmotívumokat és rávilágítsak arra a lehetséges legjobb gyakorlattól való eltérésre, ami a hazánk cégeit jellemzi az ügyfélkezelés terén. Ennek igazolására a felmérés elindítása előtt megfogalmaztam 10 hipotézist, melyeket öt nagy csoportba soroltam. Ezek a következők:

Célok és eredmények

H1: A hipotézis alaptétele, hogy *az ügyfélkezeléssel a magyar vállalatok többsége foglalkozik stratégiai szinten, azaz a cégek gyakorlatában a mindennapi működés operatív megfontolásain túl a hosszútávú szemlélet is lényeges szerepet játszik az ügyfélkezelés tekintetében.*

H2: A hipotézis szerint *a CRM-rendszer stakeholderek által sikeresnek ítélt bevezetése és a vállalat piaci pozíciójának javulása között összefüggés mutatható ki.*

CRM területei és tevékenységei

H3: A hipotézis szerint *az ügyfélkezelésben a szakértők szerint ehhez szorosan tartozó marketing, értékesítés és ügyfélszolgálati területeken túl a legtöbbször nem szervesen ide kapcsolódónak vélt, a termék, illetve szolgáltatás előállításához kapcsolódó minőségügyi tevékenység is meghatározó szerepet tölt be.*

H4: A hipotézis szerint *Magyarországon a legtöbb cég esetében a nem komplex CRM-rendszerek, hanem csak részrendszerek bevezetése jellemző, azonban a komplex CRM-rendszer bevezetése legalább a marketing, értékesítés és ügyfélszolgálati területeket lefedte.*

H5: A hipotézis szerint *a 3 milliárd forintnál nagyobb árbevételt elérő vállalatok ügyfélkapcsolati rendszere tartalmaz operatív és analitikus részt, és ahol az analitikus komponens jelen van, ott célirányosan foglalkoznak az adatelemzéssel.*

H6: A hipotézis szerint *a CRM-rendszerrel nem rendelkező cégek nincsenek tisztában ügyfeleik értékével, azaz nem tudják azonosítani kik a jövedelmező ügyfelek és nem tudják megbecsülni egyes ügyfelek várható élettartamát, az ügyfél lemorzsolódás okait. A CRM-rendszert használó cégek azonban képesek minderre.*

Humán befolyás a CRM-ben

H7: A hipotézis szerint *a CRM-rendszer bevezetésre irányuló projektek indítása ugyan az esetek nagy részében a piaci verseny, mint külső tényező miatt következik be, azonban a bevezetésben belső tényezőként szerepet játszik, hogy a felsővezetők támogatása a projekt tervezési és megvalósítási szakaszában magas szintűnek mondható.*

H8: A hipotézis szerint, *amely cégek esetében profitábilis ügyfélkapcsolat kezelésről beszélhetünk, azok ügyfélkapcsolati területeken tevékenykedő dolgozóiknál alkalmaznak anyagi és erkölcsi ösztönzést.*

Csatornapolitika

H9: *A 3 milliárd forintnál nagyobb árbevételt elérő, pénzügyi területen és közüzemi szolgáltatóként tevékenykedő cégek nagy többsége rendelkezik Call Centerrel, E-mail-es ügyfélszolgálat, WEB eléréssel és személyes ügyfélszolgálat, azonban ezen vállalatok csupán kis hányada képes az ebből fakadó jelentős költségelőnyök tudatos realizálására, mert kevesen vizsgálják, hogy az ügyfelek az egyes csatornákat milyen arányban használják a kommunikációra.*

Adatkezelés

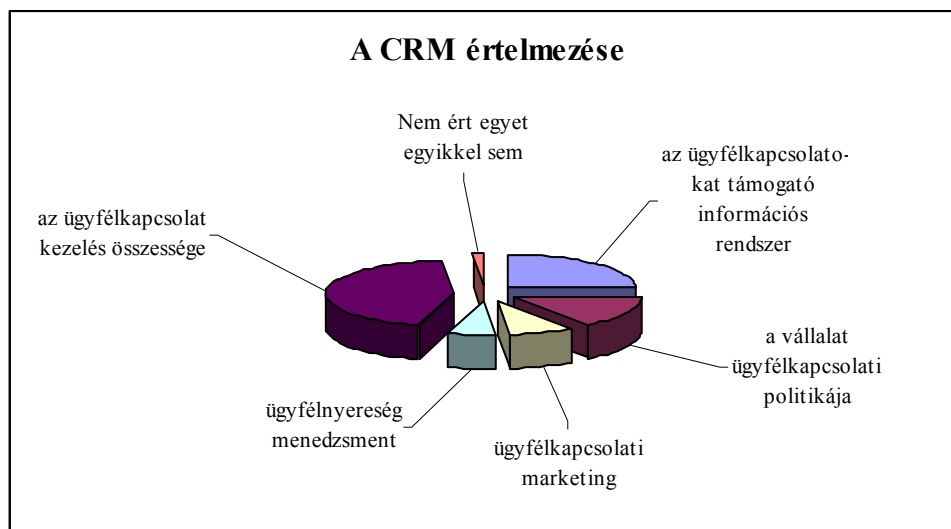
H10: A hipotézis szerint *csak abban az esetben előnyös pénzügyi szempontból egy vállalat számára adattárház létesítése, amennyiben biztosítható technikailag a különböző ügyfélpontokon tevékenykedő ügyfélkapcsolati munkatársak számára az ehhez való azonos szintű hozzáférés, ezért az ilyen rendszert működtető szervezet ezt lehetővé is teszi.*

A hipotézisek vizsgálatát a továbbiakban mutatom majd be részletesen az elvégzett felmérés eredményei alapján.

3.3 A CRM alapfelfogásainak összehasonlítása a vállalati és intézményi vezetők szemszögéből

3.3.1 CRM – Mi rejlik a betűk mögött?

A hipotézisek eredményeinek elemzése előtt első lépésként fontosnak tartom megvizsgálni a kérdést, hogy miként is értelmezik a vállalatok vezetői a CRM-et, találkoztak-e már egyáltalán ezzel a fogalommal. A kérdést górcső alá véve kiderült, hogy a megkérdezettek 29%-a nemmel felelt, azaz a maradék 71%-ot alapul véve elemezhetjük ki, mivel is azonosítják a válaszadók a betűszót.



22. ábra
A CRM értelmezése
Forrás: Mester Csaba

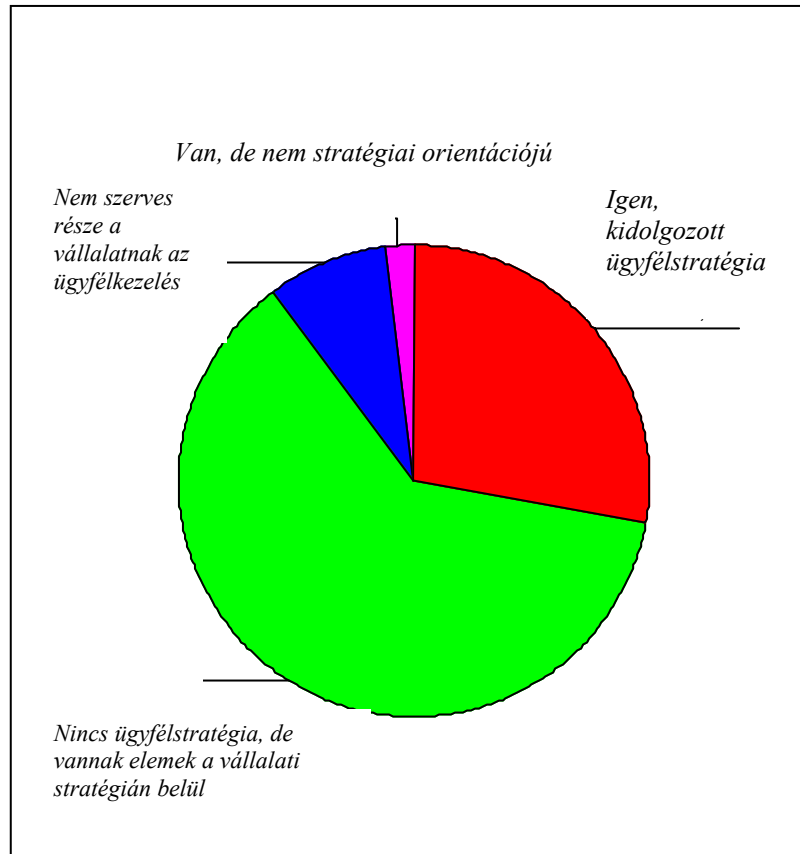
A 22. ábrát tekintve tehát szembesülhetünk vele, hogy a CRM túlnyomó többségben az ügyfélkapcsolat kezelés összességét jelenti a vezetők számára, de sokaknak az ügyfélkapcsolati politika jut az eszébe és jelentős azok aránya, akik egy információs rendszerrel azonosítják. *Klaszterelemzés* után kiderült, hogy három klaszterbe sorolhatók a vállalatok e kérdés tekintetében. Ezek közül az egyiket természetesen a komplex megközelítést támogatók jelentik (ügyfélkapcsolatok kezelésének összessége), egy másikat a CRM-et szintén magasabb szinten, politikaként értelmező válaszadók képeznek és a harmadik klaszterbe sorolhatók a rész megoldásokat támogatók (információs rendszer, ügyfélnyerés menedzsment, ügyfélkapcsolati marketing). Az a tény, hogy ezt a harmadik csoportot is létre tudtuk hozni, azt bizonyítja, hogy még mindig van számos olyan vállalat (a megkérdezettek majdnem 50%-a), melyek nem értelmezik ügyfélkapcsolataikat összetett rendszerként, csak részegységekként. Ez alapvető szemléletbeli változtatások szükségességét veti fel, hiszen már kisvállalatok esetében is nagyon fontos, hogy a cégvezető ügyfélcentrikusan legyen képes megszervezni a vállalati folyamatokat.

3.3.2 Középpontban: a stratégia

Azokat a jelentősebbnek tartott területeket is szeretném röviden áttekinteni, melyek a hipotézisek felállításánál nem feltétlenül jelentek meg, így néhány súlypont és fontosnak tartott eredmény bemutatásával sikerülhet a legfontosabb alapmotívumok és összefüggések felvázolása a magyar cégek ügyfélkapcsolati tevékenységeit illetően.

Alapvető fontosságú volt a megkérdezésnek az a tapasztalata, hogy még mindig mennyire nem jelentős a modern értelemben vett CRM-rendszerek alkalmazása a hazai vállalati gyakorlatban. Mint már említésre került, a kérdőív két részből tevődött össze és a második szakaszt csak a CRM bevezetési projekteken már túlesett cégek töltötték ki. Ennek megfelelően pontosan meghatározható volt, hogy a vizsgált mintában a megkérdezettek alig egynegyede rendelkezett komoly ügyfélkapcsolati megoldással. A többi válaszadó különböző részrendszerek alkalmazásáról számolt be, melyek azonban a legfontosabb előnyöket nem voltak képesek biztosítani a felhasználóknál. Ebben a tekintetben párhuzamot vonhatunk a CRM-et nem összetett megoldásként értelmezők és a komplex rendszer bevezetését szükségtelennek tartó vállalatok között, hiszen valószínűleg ezek a vállalati vezetők nincsenek maradéktalanul tisztában azzal, milyen lehetőségeket is rejtget magában egy fejlettebb ügyfélkapcsolati rendszer használata és valószínűleg arról sem rendelkeznek elég információval, hogy milyen egyszerűbb és bonyolultabb, ezáltal olcsóbb és drágább csomagokat lehet a piacon fellelni. Ez esetben nagy szükség lenne arra, hogy a döntéshozók mihamarabb szembesüljenek az ügyfélkapcsolatok szerepének felértékelődésével és az ezt támogató megoldások versenyképesség-növelő hatásával. Más a helyzet azoknak a cégeknek az esetében, melyek alapvetően méretbeli és ügyfélszámbeli okokat figyelembe véve nem tartják jelen pillanatban szükségesnek és megengedhetőnek egy komoly ügyfélmegoldás kiépítését. Azonban azzal is tisztában kell lenni, hogy mivel a legnagyobb cégek már általában túl vannak ügyfélkapcsolati beruházásaik egy részén vagy akár egészén, a CRM-rendszereket szállító cégek egyre inkább a közép-, sőt kisvállalatok felé fordultak és kifejlesztettek jó néhány, immár elérhető áru terméket. Így immár nem megfelelő válasz az, hogy „az én cégem ezt nem engedheti meg magának”.

A kutatásban természetesen súlyponti kérdésként merült fel az ügyfélközpontság, az ügyfélstratégia helye és szerepe a vállalati működésben. Mivel a stratégiaalkotás a hosszútávú működés záloga és letéteményese, alapvetően fontos a versenyképesség szempontjából, hogy a vállalatvezetők felismerjék: az ügyfélstratégia immár nem csak egy aprócska mozaikja az összvállalati stratégia bonyolult kirakójának, hanem egy, azt alapvetően meghatározó elem. A versenyhelyzet fokozódása és az ügyfelekért folytatott piaci küzdelem ma már megköveteli, hogy pontos elképzeléssel rendelkezünk róla, hogyan akarjuk megszerezni és megtartani ügyfeleinket, ehhez melyek a legmegfelelőbb eszközök az ügyfélkezelés arzenáljából. Hiba azt hinni, hogy az ügyfélkezelés csak ott kerül előtérbe, ahol személyes kapcsolattartók kezelik az ügyfeleket vagy ahol nevesített vásárlók sorakoznak a termékeinkért. Az alkalmasszerűen betérő vevőt törzsvásárlóvá kell tenni és személyesen megszólítani. A meghódított ügyfeleket óvni és féltetni kell, mert drágán kell megfizetni egy lemorzsolódott vevő helyett szerzett új partnerért.



23. ábra
Az ügyfélkezelés stratégiai orientációja
Forrás: Mester Csaba

Ehhez képest azonban azzal kell szembesülnünk (ld. 23. ábra), hogy a magyar vállalatok egyharmada sem rendelkezik kidolgozott ügyfélstratégiával, a többség csupán ennek nyomait képes felmutatni a vállalati stratégián belül és minden tízedik vállalat még mindig nem tartja fontosnak, hogy ezzel a kérdéssel stratégiai szinten foglalkozzon. A legtöbb válaszadó meg sem válaszolta az ügyfélstratégia részleteit firtató kérdést, az azonban tisztán kirajzolódott, hogy mennyire eltérő felfogást is tükröz a gyakran állami tulajdonban álló közszolgáltatók és a különböző szektorok versenyző piacain működő vállalatok stratégiai megközelítése. Az előbbiek kimondták: a fő cél gyakran még mindig a törvényi előírásoknak való megfelelés és a minimális követelmények ellátása, hiszen itt többnyire nem kell versenyről beszélnünk, a piacok felosztottak, monopolszerűek. Iparágtól függően azonban egyre jelentősebb a liberalizáció fenyegető réme és ez már elgondolkodtatja ezen vállalatok döntéshozóit is. Lassan itt is kirajzolódik az igény az ügyfélkapcsolatok hatékonyabb működtetésére, ami jelen pillanatban még a költségek lefaragására irányul, főként a panaszügyek idejének csökkentése, az ügyféltömegek olcsóbb kommunikációs csatornák felé terelése által. A versenyszférában tevékenykedők természetesen egyéb elemeket is megfogalmaztak az ügyfélstratégiájuk részeként, melyek közül leginkább az alábbiak voltak dominánsak:

- az ügyfelek igényeinek minél szélesebb körű kielégítése,
- az ügyfélszerzés,
- az ügyfélmegtartás,
- az elégedettség növelése,

- a minőség növelése,
- a meglévő ügyfelek értékének növelése,
- az ügyféllojalitás erősítése.

Mindez persze nem véletlen, hiszen ezek a cégek saját tapasztalataik alapján érthetik/érthették meg, hogy a vállalat értéke egyes-egyedül ügyfeleiben rejlik. Nem elegendő egy nagy ügyfélkört kiépíteni, ha nem tudom azt megtartani és nem számolhatok a rendszeres vásárlással. De az sem mindegy, hogy az ügyfelek milyen bevételt jelentenek a vállalat számára.

3.4 A magyar vállalatok ügyfélkezelési gyakorlatával kapcsolatban felállított hipotézisek vizsgálata

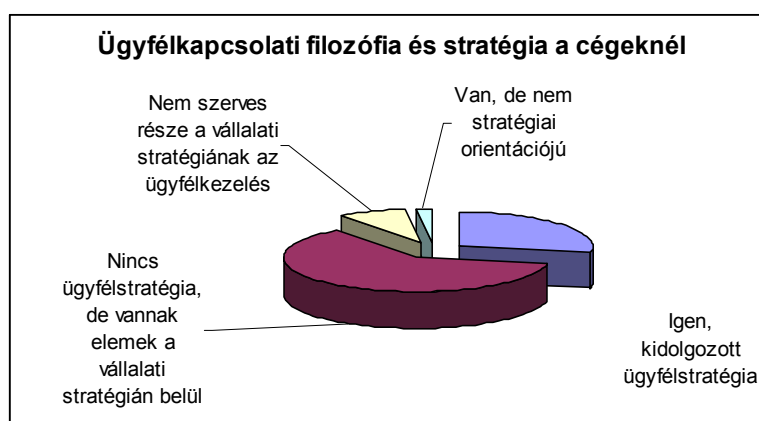
A korábbiakban részletezett kutatási célok megvalósítására megfogalmazott 10 hipotézis elemzése az alábbiakban kerül bemutatásra a kérdőíves felmérés eredményei alapján.

CÉLOK ÉS EREDMÉNYEK

H1: A hipotézis alaptétele, hogy *az ügyfélkezeléssel a magyar vállalatok többsége foglalkozik stratégiai szinten, azaz a cégek gyakorlatában a mindennapi működés operatív megfontolásain túl a hosszútávú szemlélet is lényeges szerepet játszik az ügyfélkezelés tekintetében.*

A hipotézis felállításakor feltételeztem, hogy a cégek gyakorlatában a mindennapi működés operatív megfontolásain túl a hosszútávú szemlélet is lényeges szerepet játszik az ügyfélkezelés tekintetében. Ez azt jelenti, hogy ugyan nagy jelentőséget kell tulajdonítani az ügyfélkapcsolatok operatív szintű kezelésének, illetve annak javításának, azonban kiemelő az a tény, hogy a vállalat hosszútávú sikerét és hatékonyságát alapvetően befolyásoló tényező az ügyfélstratégia, így azzal stratégiai szinten is foglalkozni kell. A kérdőív 12. és 14. kérdései alapján igyekeztem a feltevésre vonatkozó információkat összegyűjteni.

A kérdés tekintetében, hogy van-e a cégnek tudatosan kidolgozott és lefektetett ügyfélkapcsolati filozófiája és stratégiája, a válaszok eloszlását a 24. ábrán láthatjuk. Eszerint a vállalatok 27,8%-a rendelkezik kidolgozott ügyfélstratégiával és 61,8%-uk állítása szerint, ha nincs is kidolgozott ilyen irányú stratégia, de vannak ezzel kapcsolatos elemek a vállalati stratégián belül. Így habár a cégek csupán egy negyede kezeli elkülönítetten a kérdést stratégiailag, de ha az említett két csoportot kumuláltan is megvizsgáljuk, azt látjuk, hogy összesen a megkérdezettek 89,7%-a valamilyen mélységben stratégiai szinten foglalkozik az ügyfélkapcsolatok kezelésével és csak 10,3% állítja azt, hogy nem kell a stratégián belül kitérni ennek a területnek a szabályzására.



24. ábra
Ügyfélkapcsolati filozófia és stratégia cégeknél
 Forrás: Mester Csaba

A 12. kérdés ügyfélstratégia vázolására vonatkozó nyílt részének elemzése után általánosan kimondható, hogy a vállalatok ügyfélstratégiájának elsődleges irányultsága az ügyfelek elégedettségének szem előtt tartása és az ügyféligenyek minél teljesebb kielégítése. Ahhoz kétség sem fér, hogy ezek a célok mindenekelőtt a stratégiai szemlélet fontosságát támasztják alá. Az alábbiakban nézzünk meg néhány, ezt igazoló idézetet a kérdőívekből kiemelve:

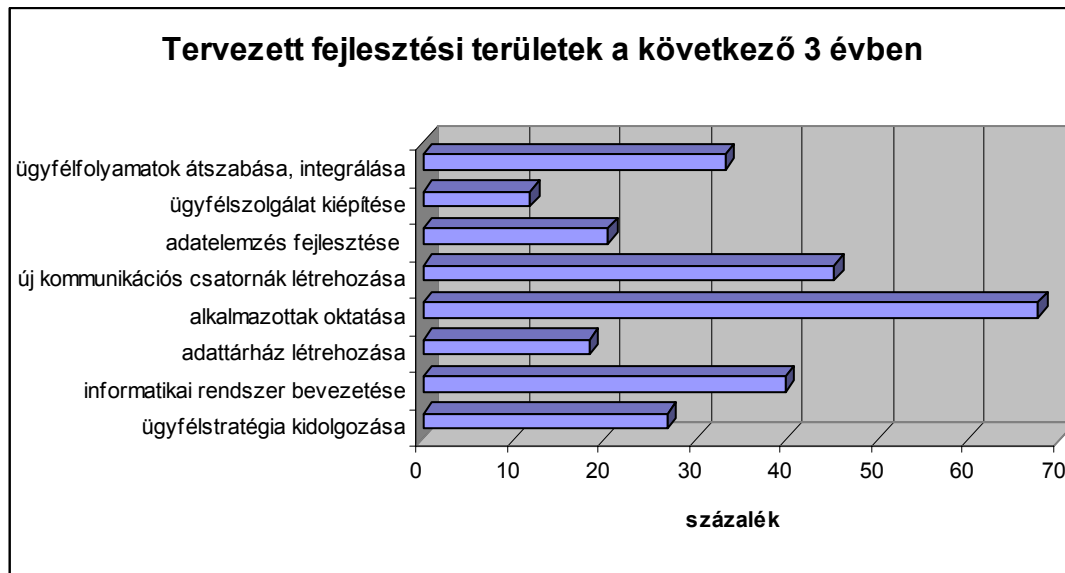
- „Tevékenységünk középpontjában vevőink állnak, akikkel hosszú távú kapcsolatokra törekszünk, ezért igyekszünk igényeiknek maradéktalanul megfelelni.”
- „Értékesítési tevékenységünk során a vevők igényeit teljes mértékben törekszünk kielégíteni, amit komplex szolgáltatásokkal is segítünk.”
- „A vevői igények pontos megismerése és magas színvonalú kielégítése; ügyfélnyilvántartás, nyújtott szolgáltatás színvonalának folyamatos növelése.”
- „Az egyedi vevőigények magas szintű, komplex kiszolgálása a legkorszerűbb mezőgazdasági technológiai elemek adaptációjával.”
- „Amikor és amit a vevő akar.”
- „A vállalat célja az ügyfelek igényeinek minél szélesebb körű kielégítése.”
- „Ügyfélszerzés, ügyfél megtartás, az elégedettség növelése, a minőség növelése.”
- „Elégedett ügyfél”
- „...igyekszünk komplett szolgáltatást nyújtani és rugalmasan kezelni ügyfeleink kérését...”
- „Az ügyfelek igényeinek magas minőségi szinten, megfelelő garanciavállalásokkal, a szerződésekben rögzített pontos határidőre történő kielégítése.”

Amikor a 13. kérdésben a válaszadó cég ügyfélkapcsolati politikájának kimondott céljára kérdeztem rá, a válaszok nagyon sok tekintetben összecsengtek az előző kérdés tapasztalataival: a vállalatok fő céljuknak a vevői elégedettség minél magasabb szintjét tartották. Emellett azonban megjelent más stratégiai szinten értelmezendő célkitűzés is: az ügyfelek megtartása és új ügyfelek szerzése, ami meg is fogalmazódott majdnem minden válaszadó nyilatkozatában. Ezekből idézek néhányat a következőkben:

- „A vevői elégedettség minél magasabb színvonalú elérése, a vevők minél hosszabb távon való megtartása, kapcsolatrendszerek hosszú távú kialakítása.”
- „Vásárlóink elégedettsége.”
- „Az ügyfélkapcsolat célja a meglévő illetve a leendő partnereink felkutatásán túl, annak megtartása.”
- „Minél több ügyfél megnyerése (akik értékelik a minőséget és hajlandóak magasabb árat is fizetni) és megtartása.”
- „...ügyfélközpontúság”
- „Ügyfelek elégedettségének növelése, ügyfelek megtartása.”
- „Ügyfelek megtartása, ügyfélelégedettség növelése.”
- „Tartós és profitábilis kapcsolatok kialakítása, ügyfélmegtartás.”
- „Elsősorban a meglévő ügyfelek megtartása”
- „Fogyasztói elégedettség folyamatos növelése.”
- „Az ügyfelek igényeinek minél magasabb színvonalon történő kielégítése.”
- „A vevői igények pontos ismerete és megismerése, annak kielégítése, a vevőkör hosszú távú megtartása.”
- „Megtartani az elégedett ügyfelet.”

- „Magas szintű ügyfélkiszolgálás, személyre szabott szolgáltatás biztosítása, nyereséges ügyfélkiszolgálás”
- „Ügyfelek elégedettségének növelés, az ügyfelek megtartása és újak szerzése.”

Az elkövetkező három év ügyfélkapcsolati területen tervezett fejlesztéseit mérő 15. kérdés kapcsán a 25. ábrán prezentált eredményeket kaptuk.



25. ábra

Tervezett fejlesztési területek a következő 3 évben

Forrás: Mester Csaba

A számokat elemezve és összehasonlítva megállapíthatjuk, hogy a vállalatok leginkább az alkalmazottak oktatását (67,7%), az új kommunikációs csatornák létrehozását (45,2%) és az informatikai rendszer bevezetését (39,8%) tartották kiemelendőnek az elkövetkező évek fejlesztései közül. Ezek egyenként talán az operatív szemlélet fontosságát hangsúlyozzák, de együttesen tekintve egy tudatos stratégia elemei lehetnek, melyek a vevők hosszú távú megtartására és igényeik magas szintű kielégítésére vonatkozik. Mindemellert azonban a válaszadók 26,9%-a az ügyfélstratégia kidolgozását is megjelölte, amit összesítve a 12. kérdésben feltárt létező ügyfélstratégiával rendelkező cégek 27,8%-ával, azt látjuk, hogy jelentős az ügyfélkapcsolati kérdéseket stratégiai szinten kezelők aránya.

Megvizsgálva a fejlesztési területek egymással való korrelációs viszonyát, kiderült, hogy viszonylag kevés a kapcsolat az egyes elemek között. Kimutatható volt azonban 5%-os szignifikanciaszinten az ügyfélstratégia kidolgozása és az adatelemzés fejlesztése tényezők között egy negatív irányú kapcsolat, ami leginkább arra utal, hogy az adatelemzést azok tartották célnak, akik az ügyfélstratégiát nem, vagyis valószínűsíthetően már rendelkeztek azzal. Akik még nem jutottak el az ügyfélstratégia megalkotásáig, ebből következően azok foglalmazták meg célul az adatelemzés javítását. Csakugyan negatív kapcsolat mutatkozott azonos feltételek mellett az informatikai rendszer bevezetése és az új kommunikációs csatornák létrehozása között, ami az előző kapcsolathoz hasonló módon magyarázható. Azok a cégek, akik már eljutottak az informatikai rendszer bevezetésének szintjére, már az új kommunikációs csatornák felé fordulnak, amíg azonban ez nem valósult meg, addig nem terveznek új csatornákat. Egyedül az ügyfélszolgálat kiépítése és az adattárház létrehozása

között mutatkozott pozitív kapcsolat 5%-os szignifikanciaszinten, azaz ez a két célkitűzés általában együtt merült fel a válaszadók tervei között. A vizsgálatok eszerint azt támasztják alá, hogy a megkérdezettek jelentős mértékben fogalmazzák meg az operatív mellett a stratégiai távlatlalt kapcsolatos célokat.

A mélyinterjú idevágó kérdéseit (A CRM helye és szerepe a vállalati stratégiában – ld. 4. melléklet) elemezve megállapíthatjuk, hogy minden megkérdezett vállalatvezető stratégiai szinten kezelte az ügyfélkapcsolatok menedzselését:

- Alfa számára azért egyre hangsúlyosabb ez a terület, mert a monopol piaci szerepe megváltozik és ezáltal életbevágóan fontos lesz az ügyfélkezelést minél költséghatékonyabban és „ügyfélbarátabb” módon végezni az ügyfelek elvándorlásának megelőzésére
- Béta vállalat vezetősége az ügyfélközpontúságot tartja a stratégia alapmotívumának, a CRM-rendszer kialakítása ezt szolgálja
- Gamma vállalat tulajdonos-ügyvezetője egy ügyfélközpontú vállalat kialakítását tűzte ki célul, ami azért is fontos mert, a cég értékesíteni is akar CRM-rendszereket és enélkül nem lehetne hiteles.
- Delta esetében ügyfélközpontú stratégiáról kell beszélnünk, szlogenjük: „Fizetésünket a vevőtől kapjuk”. Mivel „A” minősítésű autóipari beszállító, termékeit ellenőrzés nélkül építik be vevői, nem hibázhatnak. Részletesen kidolgozott stratégiával rendelkeznek.

Egybevetve, hogy mind az ügyfélstratégia központi szerepét, mind az ügyfélkapcsolatok kezelésének összvállalati stratégia keretében történő szabályozása megjelenik a vállalatok esetében és a megkérdezettek nyilatkozatai szerint jelentős mértékben stratégiai szinten tesznek lépéseket az ügyfélkezelés fejlesztésére, bizonyítottan tekinthető, hogy a vállalatok az ügyfélkezelést stratégiai szinten értelmezik és ide vonatkozó célkitűzéseket fogalmazzák meg. A hipotézis elfogadható.

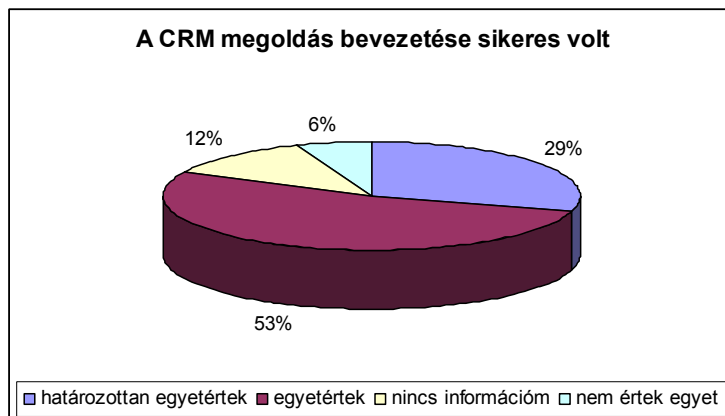
T1: A H1 hipotézis megerősítettnek tekinthető, mely szerint *az ügyfélkezeléssel a magyar vállalatok többsége foglalkozik stratégiai szinten.*

H2: A hipotézis szerint *a CRM-rendszer stakeholderek által sikeresnek ítélt bevezetése és a vállalat piaci pozíciójának javulása között összefüggés mutatható ki.*

Feltételezéseim szerint, melyeket személyes tapasztalataimra és a különböző szakirodalmi források alapján felállított elméleti modellre alapoztam, egy vállalat piaci pozíciójának javításában többek között egy CRM-rendszer sikeres implementálása játszik döntő szerepet, mert anélkül az ügyfélkezelés ad-hoc és szabályozatlan módon történik, a tudatos ügyfélkapcsolati működésből fakadó előnyök kihasználása nélkül. Ez a feltételezés vezetett a H2 hipotézis felállításához, melyet az elméleti alátámasztáson túl a gyakorlatban is meg szerettem volna erősíteni. Ehhez a kérdőív 65. kérdése járult hozzá. Ennek megfelelően a sikeres bevezetés mérőszáma az ügyfélkapcsolati rendszert már bevezetett cégek nyilatkozata volt, azaz a kijelentés, hogy a kérdőívet kitöltő vezetők az implementálást sikeresként értékelték-e vagy sem. Ezt egy Likert-skálán tehettk meg, ahol 1-5 között pontozhatták cégükre nézve „A CRM megoldás bevezetése sikeres volt.” kijelentést.

A vállalat piaci pozíciójának javulását „A CRM-rendszer bevezetésével javult a vállalat piaci pozíciója.” kérdésen keresztül definiáltuk.

A cégek 17,6%-a válaszolta meg a CRM-megoldás bevezetésének sikerességét firtató kérdést. Az alacsony arány legfőbb oka, hogy a mintán belül kicsi volt a CRM-rendszert bevezetők aránya, mindössze 21,6%. Ez azonban véletlen minta révén arra utal, hogy ilyen arányú lehet a modern értelemben vett és komplett ügyfélkapcsolati rendszert működtető vállalatok aránya a teljes magyar gazdaságban. A kérdést megválaszolók arányait vizsgálva a következő eredményeket kapjuk: a válaszadók 82%-a a cégénél lefolytatott bevezetést sikeresnek tartja és csak 6% azoknak az aránya, akik ezt ellenkezőleg gondolják. 12% nem rendelkezik információkkal a kérdésről. Ezt azonban jól szemlélteti a következő ábra is.



26. ábra

A CRM megoldás bevezetése sikeres volt

Forrás: Mester Csaba

A piaci pozíció javulására vonatkozó válaszokat az említett kérdésnek megfelelően láthatjuk lent, a 3. táblázatban. Mivel a kérdőív ezen részét már csak a CRM-megoldással rendelkezők töltötték ki, a válaszok aránya viszonylag alacsony megint a teljes mintához képest. Azonban a kérdésre adott reakciók összesítése után azt állapíthatjuk meg, hogy a válaszadók majdnem fele állította, hogy a rendszer bevezetésével javult cége piaci pozíciója. Viszonylag nagy, 41% körüli volt azok száma, akik nem tudtak érdemben nyilatkozni, így a javulás valószínűsíthetően meg is haladja az 50%-ot.

	válaszadók aránya	határozottan egyetértek*	egyetértek*	nincs információ*	nem értek egyet*	határozottan nem értek egyet*
A rendszer bevezetésével javult a vállalat piaci pozíciója.	17,50%	11,76%	35,29%	41,18%	5,88%	5,88%

*válaszadók arányában

3. táblázat

A vállalat piaci pozíciójának megítélése a CRM-rendszer bevezetése után

Forrás: Mester Csaba

Megvizsgálva a kapcsolatot a sikeres CRM-megoldás bevezetésre vonatkozó és a piaci pozíció javulását mérő indikátor-kérdés között, azzal szembesülünk, hogy a két feltevés között 5%-os szignifikanciaszinten közepesen erős kapcsolat mutatható ki, mivel a Pearson mutató értéke 0,571-et vesz fel. Így tehát a hipotézist, miszerint egy vállalat piaci

pozíciójának javulása függ a CRM-rendszer sikeres bevezetésétől, elfogadhatónak tekinthetjük.

A mélyinterjú vizsgálat során megkérdezett cégek a CRM-rendszer eredményeivel kapcsolatosan (A CRM-rendszer eredményei – ld. 4. melléklet) még kevésbé tudtak nyilatkozni, mert többen is a közelmúltban vezették be azt. Egyikük (Alfa) azonban a Call Center implementálása kapcsán megvalósuló költségcsökkentésről és hatékonyabb kiszolgálásról számolt be. Az azonban egyértelműen kiderül (A rendszer működtetésének céljai – ld. 4. melléklet), hogy a vezetők nagymértékű piacbefolyásoló szerepet tulajdonítanak az ügyfélkezelési megoldásoknak, mert nagyobb és elégedettebb ügyfélkört, hatékonyabb ügyfélszolgálatot, vevőközpontú fejlesztéseket akarnak elérni működtetésével. Így ezek a válaszok is alátámasztják a kérdőíves felmérés eredményeit.

T2: A H2 hipotézis megerősítettnek tekinthető, mely szerint *azokban az esetekben, amikor egy vállalat stakeholderei a CRM-rendszer bevezetését sikeresnek értékelik, az a rendszer általában pozitív hatással van a cég piaci pozíciójának alakulására.*

CRM TERÜLETEI ÉS TEVÉKENYSÉGEI

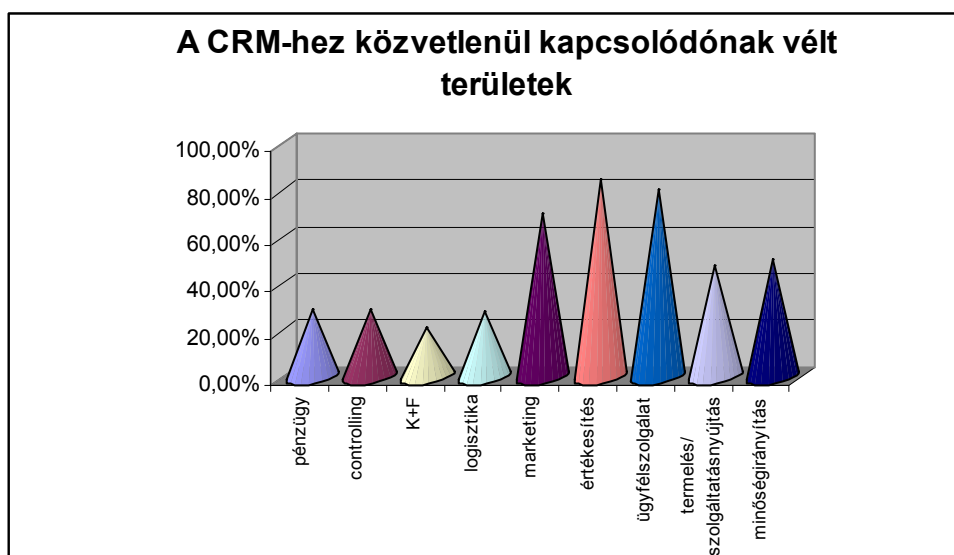
H3: A hipotézis szerint *az ügyfélkezelésben a szakértők szerint ehhez szorosan tartozó marketing, értékesítés és ügyfélszolgálati területeken túl a legtöbbször nem szervesen ide kapcsolódónak vélt, a termék, illetve szolgáltatás előállításához kapcsolódó minőségügyi tevékenység is meghatározó szerepet tölt be.*

Lényegi, sőt stratégiai kérdés az ügyfélkapcsolatok kezelésének tekintetében, hogy a vállalatvezetők mely területeket tartják ehhez tartozónak. Ettől függ ugyanis többek az is, hogy milyen szinten kezelik az ügyfélkezelés kérdéseit. Minél több tevékenységet tartanak ezzel összefüggőnek, annál magasabb prioritást kap a vállalati stratégiában. Meg kell azonban határozni azon területek körét, melyet leginkább köthetünk az ügyfélkapcsolatokhoz. Sok funkció határmezsgyéeként értelmezhető, vannak olyan szakértők, akik ezeket is a CRM szerves részének tartják, mások egy szűkebb felfogást tartanak helyénvalónak. A hipotézis felállításakor feltételeztem, hogy az elméleti kutatásokban már igazoltan az ügyfélkezeléssel azonosítható marketing, értékesítés és ügyfélszolgálat funkciókon túl a kínált termék vagy szolgáltatás minősége is ide kapcsolódik a vállalatvezetők fejében. Ennek bizonyítására a kérdőív 28. kérdése volt hivatott, melyben 9 felsorolt vállalati funkcióterület közül kellett kiválasztania a válaszadóknak a számukra leginkább elfogadhatóakat.

Megvizsgálva a fent említett kérdésre kapott válaszokat, az első szembetűnő dolog a magas válaszadási hajlandóság volt, ugyanis a megkérdezettek 93%-a nyilvánított véleményt. A továbbiakban az értékelhető válaszokat megfogalmazók (az említett 93%) arányában vizsgálom az eloszlást.

Terület	Érvényes arány
Pénzügy	28,90%
Controlling	28,90%
K+F	21,10%
Logisztika	27,80%
Marketing	70%
Értékesítés	84,40%
Ügyfélszolgálat	80%
termelés/szolgáltatásnyújtás	47,80%
Minőségirányítás	50%

4. táblázat
A CRM-hez közvetlenül kapcsolódónak vélt területek
Forrás: Mester Csaba

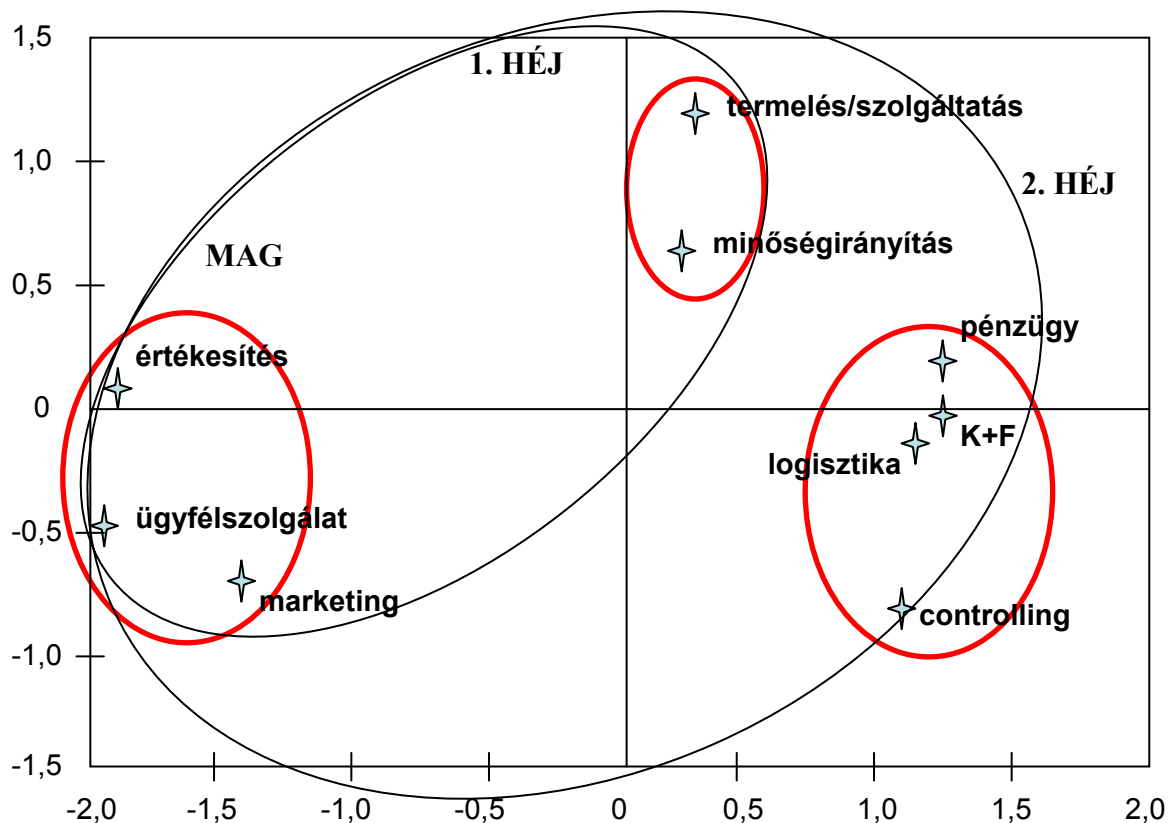


27. ábra
A CRM-hez közvetlenül kapcsolódónak vélt területek
Forrás: Mester Csaba

A szakirodalmi megközelítéseket alátámasztva tehát a fenti diagramnak és táblázatnak megfelelően láthatjuk, hogy a vállalatok több mint kétharmada a marketinget, értékesítést és ügyfélszolgálatot tartja a CRM-hez leginkább tartozó területeknek. Ezzel teljes mértékben összecseng az, amit a dolgozat elméleti fejezetében taglaltam. A legfontosabb azonban, hogy a ténylegesen ügyfélkapcsolatokat ápolni hivatott vállalatok hogyan látják ezt, hiszen a cégvezetők szemléletmódja a leginkább lényeges kérdés a gyakorlati alkalmazás oldalát tekintve.

Multidimenziós skálázás módszerével próbáltam áttekinteni és szemléltetni a vizsgált területek eloszlását és egymástól való távolságát, melyet az SPSS segítségével nagyon jól sikerült vizualizálni. Ennek eredménye látható a 28. ábrán. Három tisztán elkülönülő csoportot azonosíthatunk. Jól kivehető, hogy az értékesítési, marketing és ügyfélszolgálati területek egymáshoz nagyon közel helyezkednek el, tehát többnyire aki ezen területek valamelyikét megjelölte, az megjelölte a másik kettőt is. Ehhez a csoporthoz közelebb

helyezkedik el az a halmaz, amely a minőségirányítást és a termelést/szolgáltatásnyújtást vélte a CRM-hez tartozónak. Ez a két funkció így tehát szintén együtt mozog és mondhatjuk, hogy a gyakoriságok alapján a marketing-értékesítés-ügyfélszolgálat hármasa tekinthető a CRM „alapvető területeinek”, a minőségirányítás-termelést/szolgáltatásnyújtás kettőse a „mag” körül lévő első „héj”, azaz a CRM-hez tágabb értelemben tartozó funkciók. A „magtól” legtávolabb fekvő csoport, ami a pénzügy-K+F-logisztika–controlling négyesét tartalmazza, a második „héjként” értelmezhető, azaz a CRM-hez tartozó funkcióterületek legtágabb felfogásaként.



28. ábra

A bevont területek eloszlásának vizsgálata multidimenziós skálázás módszerével

Forrás: Mester Csaba

Mivel a termék, illetve szolgáltatások minőségét elsődlegesen a termelés/szolgáltatásnyújtás, valamint a minőségbiztosítás határozza meg; és ezek a területek arányaiban is magasan lettek értékelve, kijelenthetjük, hogy az empirikus vizsgálatok alátámasztják, hogy a vállalatok a leginkább a CRM funkcióterületeinek tartott értékesítés, ügyfélszolgálat és marketing tevékenységeken túl a termelést/szolgáltatásnyújtást is erősen befolyásolónak érzik az ügyfélkapcsolatokban, ráadásul közel egyforma arányban.

A mélyinterjú során is hangoztak el a hipotézist megerősítő információk (A rendszer működtetésének céljai és Az ügyfélkezelők teljesítményével kapcsolatos visszajelzés és egyéni teljesítményértékelés a CRM területeken – ld. 4. melléklet). Eszerint Alfa a rendszer működtetésével növelni akarja a kereskedelmi tevékenység, azaz a szolgáltatás színvonalát és Béta is ugyanezt fogalmazta meg. Delta a vevői elégedettséget az esetlegesen felmerülő hibák okának kommunikálásával és a vevővel közös termékfejlesztéssel kívánja erősíteni. Ennek

érdekében Alfa munkatársai visszahallgatják a Call Center egyes beszélgetéseit és ezek alapján értékelést adnak, fejlődési pontokat jelölnek ki. Delta esetében a vevői visszajelzések alapján próbálják a minőséget javítani. Mindezek a termelési és szolgáltatási, valamint a minőségbiztosítási területek fokozott szerepét mutatják az ügyfélkezeléssel kapcsolatosan.

T3: A H3 hipotézis megerősítettnek tekinthető, mely szerint *az ügyfélkezelésben a szakértők által ehhez szorosan tartozónak vélt marketing, értékesítés és ügyfélszolgálati területeken túl a termék, illetve szolgáltatás előállításához kapcsolódó minőségügyi tevékenység is meghatározó szerepet tölt be.*

H4: A hipotézis szerint *Magyarországon a legtöbb cég esetében a nem komplex CRM-rendszerek, hanem csak részrendszerek bevezetése jellemző, azonban a komplex CRM-rendszer bevezetése legalább a marketing, értékesítés és ügyfélszolgálati területeket lefedte.*

A CRM-megoldások leghatékonyabban komplex rendszerként, együttesen működnek. A rendszerhez tartozó három azonosított informatikai terület (akár nevezhetnénk modulnak is) a kollaboratív, interaktív és analitikus CRM. Nem szükségszerű feltétel a három terület azonos idejű bevezetése vagy akár együttes működtetése, bár az eredményoutput ebben az esetben a legjelentősebb. Magyarországon erre is, arra is találunk vállalati példákat. Tapasztalataim szerint a teljes magyar vállalati kört figyelembe véve jóval jelentősebb azoknak a cégeknek a köre, amelyek szemléletbeli hiányosságok és a tőkeszegénység miatt nem alkalmaznak komplex rendszert ügyfélkapcsolataik támogatására. Ezt a hipotézist próbáltam empirikusan bizonyítani, valamint azt, hogy ha egy vállalat mégis a komplex megoldás implementálása mellett döntött, akkor a vállalati funkcióterületek közül legalábbis a marketinget, az értékesítést és az ügyfélszolgálatot lefedte. Ezeknek a feltevéseknek a bizonyítására a kérdőív 40. és 56. kérdése adott alapot.

H4a: *Magyarországon a legtöbb cég esetében a nem komplex CRM-rendszerek, hanem csak részrendszerek bevezetése jellemző.*

H4b: *A komplex CRM-rendszer bevezetése legalább a marketing, értékesítés és ügyfélszolgálati területeket lefedte.*

A megkérdezettek 11,3%-a nem válaszolta meg a 40. kérdést, azonban a válaszadókat 100%-nak tekintve azt tapasztaljuk, hogy a vállalatok 55,8%-a rendelkezik analitikus, 80,2% operatív és 61,6% interaktív avagy kollaboratív részrendszerrel (ld. 5. táblázat). Ebből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a magyar cégek körülbelül fele rendelkezik valamelyik megoldással, a legtöbben az operatív részt használják, a legkevesebben az analitikust. Hibás lenne azonban azt a következtetést levonni, hogy ezáltal a vállalatok kb. fele komplex megoldást használ. Ehhez a három modul együttes használóit kell kiszűrni, amit az 5. táblázatban szereplő információk alapján tehetünk meg.

	Gyakoriság	Megkérdezettek százaléka	Válaszolók százaléka
Analitikus	48	49,5%	55,8%
Operatív	69	71,1%	80,2%
Interaktív	53	54,6%	61,6%

5. táblázat

A vállalat ügyfélkapcsolati rendszerének összetétele

Forrás: Mester Csaba

Megvizsgálva a különböző rendszereket együtt használókat, azt tapasztaljuk, hogy összesen 29 válaszadó jelölte be mindhárom modult. Ez a kérdést nem kitöltők kizárásával a mintában szereplő cégek 33,7%-a, azaz kb. egyharmada. Ez azt is jelenti egyúttal, hogy a magyar vállalatok mintegy kétharmada (azaz számottevő többsége) nem alkalmaz komplex ügyfélkapcsolati megoldást az ügyfélkezelési tevékenységében.

			A vállalat ügyfélkapcsolati rendszerének van Operatív része?					
			Igen			nem		
			A vállalat ügyfélkapcsolati rendszerének van Interaktív része?		Összesen	A vállalat ügyfélkapcsolati rendszerének van Interaktív része?		Összesen
			Igen	Nem		igen	nem	
A vállalat ügyfélkapcsolati rendszerének van Analitikus része?	igen	Gyakoriság	29,0	10,0	39,0	1,0	8,0	9,0
		Sor %	60,4	20,8	81,4	2,1	16,7	18,8
		Oszlop %	65,9	40,0	56,5	11,1	100,0	52,9
	nem	Gyakoriság	15,0	15,0	30,0	8,0	-	8,0
		Sor %	39,5	39,5	79,0	21,1	-	21,1
		Oszlop %	34,1	60,0	43,5	88,9		47,1
Összesen	Gyakoriság		44,0	25,0	69,0	9,0	8,0	17,0
	Sor %		51,2	29,1	80,2	10,5	9,3	19,8
	Oszlop %		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

6. táblázat

A vállalat ügyfélkapcsolati rendszerének komplexitása

Forrás: Mester Csaba

A 6. táblázat adataiból az is kiderül, hogy az analitikus rendszert használók kb. kétharmada (60,4%) használja a másik két modult is, az analitikus CRM-et alkalmazók 20,8%-a csak operatív rendszert használ még, kollaboratívot nem és 2,1% azok aránya, akik kiegészítésül kollaboratív/interaktív modult vezettek be. Az analitikus részt alkalmazók 16,7% semmilyen más rendszermodult nem vezetett be eddig. Ezek alapján rámutathatunk arra, hogy amennyiben egy vállalat az analitikus modul használata mellett foglal állást, nagy arányban (kb. kétharmad) a többi modult is implementálja.

Az operatív megoldást alkalmazók 42,1%-a használ analitikus és kollaboratív részt is. Az operatív rendszert bevezetők 14,5%-a kollaboratív modult nem implementált, csak analitikust. Az operatív CRM használóinak 21,7%-a csak interaktív modult vezetett be és ugyanilyen arányban találunk olyanokat a csoportban, akik egyedül csak az operatív CRM-et hasznosítják vállalati működésükben. Azoknak a válaszadóknak 65,9%-a használ analitikus megoldást, akik operatív és kollaboratív részegységgel is rendelkeznek.

A kollaboratív CRM-et alkalmazók körében 54,7%-ot tettek ki a komplex megoldást bevezetők. Azoknak az aránya, akik operatív CRM-mel nem rendelkeztek, kollaboratívval viszont igen és emellett az analitikus rendszert is alkalmazták, mindössze 1,9% az interaktív rendszert használók között. 28,3% azok aránya, akik a kollaboratív és az operatív rendszert implementálták együtt az interaktív CRM-et bevezetők körében. Ezek között a vállalatok között 15,1% semmilyen más modult nem alkalmaz.

Ezeket túl olyan összefüggések bontakoznak ki előttünk, melyek szerint a válaszadók csaknem fele (kb. 45%) esetében az operatív és az analitikus modul együttműködik (ezek kb. 75%-ánál a harmadik egység is jelen van), kb. egyharmaduknál (35% körül) az operatív és a kollaboratív és mindössze 1% körüli azoknak az aránya, akik esetében az operatív kizárásával a másik két rész funkcionál. Következésképpen levonhatjuk, hogy alkalmazás tekintetében empirikusan alátámasztható, hogy az analitikus CRM leginkább az operatívval működik együtt, ha a megoldás nem komplex és ugyanez mondható el a kollaboratív CRM esetében is, azaz az esetek legnagyobb többségében az operatívval jelenik meg párban és nagyon ritkán az analitikussal.

A H 4a hipotézis esetében elmondható, hogy a magyar vállalatok mintegy fele rendelkezik valamilyen CRM-megoldással, ami azonban nem komplex rendszer és csak mintegy egyharmad azoknak az aránya, akik minden összetevő bevezetéséről számoltak be. Azok közül, akik több modult is bevezettek, a leggyakoribb az operatív és analitikus részek együttes alkalmazása, ezt követi az operatív és kollaboratív CRM együttélése és elhanyagolható a kollaboratív-analitikus párosítás jelentősége. Ezeknek az empirikus adatoknak a birtokában kijelenthetjük, hogy Magyarországon a legtöbb cég nem komplex CRM-rendszert, hanem csak részrendszert vezet be jellemzően.

A mélyinterjúban résztvevők közül csak kettőnél működött modern értelemben vett CRM-rendszer, a másik két cég a vállalatirányítási rendszerének (SAP) bizonyos elemeit használva támogatta az ügyfélkezelési funkciókat. A másik két válaszadó esetében pedig pont zajlott a bevezetés (meglehetősen hosszú, 1 év körüli projekt), de még egyikük sem tudott teljeskörű lefedettségéről beszámolni. (Jelenleg az ügyfélkapcsolati rendszer változtatására vonatkozó tevékenységek, Az ügyfélkapcsolati rendszer folyamatai – ld. 4. melléklet) Ez alátámasztja a kérdőíves vizsgálat eredményeit.

H 4a: A hipotézis az adatok alapján elfogadható.

Az 56. kérdésben a CRM-megoldás bevezetése kapcsán vizsgált vállalati funkcióterületek kerültek felmérésre. Ennek eredményeit a 7. táblázatban tekinthetjük meg összesítve.

Vizsgált területek									
	pénzügy	controlling	K+F	Logisztika	marketing	értékesítés	ügyfélszolgálat	termelés/ szolgáltatásnyújtás	minőségirányítás
igen	42,9%	38,1%	33,3%	33,3%	90,5%	85,7%	90,5%	47,6%	47,6%
nem	57,1%	61,9%	66,7%	66,7%	9,5%	14,3%	9,5%	52,4%	52,4%
Összesen	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

7. táblázat

A CRM bevezetése által érintett funkcióterületek 1

Forrás: Mester Csaba

A 7. táblázat alapján láthatjuk, hogy a CRM-et bevezetők 90,5%-a bevonta a marketing területet, 85,7%-a az értékesítést és 90,5% az ügyfélszolgálatot. Ezeken túl a vállalatok csaknem felénél megjelent a pénzügy, a termelés/szolgáltatásnyújtás és a minőségirányítás is és a válaszadók egyharmada érintette a logisztikát, K+F-et és a controllingot is.

			Értékesítés				
			igen			nem	
			ügyfélszolgálat			ügyfélszolgálat	
marketing			igen	nem	Összesen	igen	Összesen
	igen	Gyakoriság	14,0	2,0	16,0	3,0	3,0
		Sor %	73,7	10,5	84,2	15,8	15,8
		Oszlop %	87,5	100,0	88,9	100,0	100,0
	nem	Gyakoriság	2,0		2,0		
		Sor %	100,0		100,0		
		Oszlop %	12,5		11,1		
Összesen		Gyakoriság	16,0	2,0	18,0	3,0	3,0
		Sor %	76,2	9,5	85,7	14,3	14,3
		Oszlop %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

8. táblázat

A CRM bevezetése által érintett funkcióterületek 2

Forrás: Mester Csaba

A 8. táblázat alapján megállapíthatjuk, hogy a CRM rész- vagy teljes rendszer bevezetése során a válaszadók kétharmada érintette mind a három funkcióterületet. Ez igen jelentős aránynak mondható, ami még jelentősebbé válik, ha megvizsgáljuk részletesebben azokat az eseteket is, amikor csak egy vagy két terület került bevonásra a háromból. Összességében kijelenthető, hogy a vállalatok leginkább együtt alkalmazzák a három területet, mert csupán 9,5% körüli azoknak az aránya a válaszadók között, akik az értékesítést és az ügyfélszolgálatot a marketing nélkül vonták be a CRM-megoldásba és ugyanennyien nyilatkozták ezt a marketing és az értékesítés kettőse esetén az ügyfélszolgálat kihagyásával. 14,3% esetében jelent meg a marketing és az ügyfélszolgálat együtt. Nem volt olyan válaszadó, aki csak a marketing területet érintette a bevezetés során. Ugyanez mondható el az ügyfélszolgálatról és az értékesítésről is, azaz a három terület külön-külön soha nem jelent meg.

A H 4b hipotézis esetében a megvizsgált vállalati területek közül kiemelkedő arányban jelentek meg a marketing, értékesítés és ügyfélszolgálati részek, de emellett egyéb funkciók is kitűntek dominánsan. Ezt a három területet görcső alá vonva azonban elmondhatjuk, hogy a válaszadók legalább kétharmada ezek mindegyikét bevonta a részleges vagy teljes CRM-megoldás kiépítésébe és ez az arány növekedett, ha a háromból legalább kettő érintettségét vizsgáltuk. Ez jelentős aránynak tekinthető, ezért kijelenthetjük, hogy a teljes vagy részleges CRM-rendszer bevezetése legalább a marketing, értékesítés és ügyfélszolgálati területeket lefedi.

Megvizsgáltam a komplex rendszert bevezetők körére is leszűkítve a kérdést. Ennek keretében a mintából kiválasztásra kerültek azok a személyek, akik a vállalat által működtetett ügyfélszolgálati rendszer körében az operatív, analitikus és kollaboratív területeket egyaránt megjelölték. Ennek a szűkített csoportnak a körében kerestem a választ arra, hogy milyen funkcióterületeket vontak be a rendszer kialakítása során.

Bevont területek	Bevonás aránya
Marketing	90,9%
Értékesítés	72,7%
Ügyfélszolgálat	90,9%

9. táblázat

A komplex CRM-rendszer bevezetése során érintett területek

Forrás: Mester Csaba

A 9. táblázatban jól látható, hogy a komplex CRM-megoldást bevezetők körében mindhárom terület bevonása nagyon magas, tehát egyértelműen kijelenthető, hogy a H 4b hipotézis igazoltnak tekinthető.

A mélyinterjúk válaszadói tulajdonképpen kivétel nélkül említették válaszaikban az értékesítés, a marketing és az ügyfélszolgálat szerepét. Ez leginkább a panaszkezeléssel, az új ügyfelek megkeresésével és megszerzésével, a Call Centerek és személyes (többek között kiemelt ügyfelek kezelésére) ügyfélszolgálatok működtetésével kapcsolatosan merült fel. (Több kérdésblokk – ld. 4. melléklet)

Mivel a H 4a és a H 4b hipotézisek egyaránt igazoltnak tekinthetők, elfogadható a H4 hipotézis egésze, azaz bizonyítottnak tekinthető, hogy Magyarországon a legtöbb cég esetében a nem komplex CRM-rendszerek, hanem csak részrendszerek bevezetése jellemző, azonban a komplex CRM-rendszer bevezetése legalább a marketing, értékesítés és ügyfélszolgálati területeket lefedte.

Mivel a H4a és a H4b hipotézisek egyaránt megerősítettnek tekinthetők, kimondható a T4 tézis egésze:

T4: A H4 hipotézis megerősítettnek tekinthető, mely szerint *Magyarországon a legtöbb cég esetében a nem komplex CRM-rendszerek, hanem csak részrendszerek bevezetése jellemző, azonban a komplex CRM-rendszer bevezetése legalább a marketing, értékesítés és ügyfélszolgálati területeket lefedte*

H5: A hipotézis szerint *a 3 milliárd forintnál nagyobb árbevételt elérő vállalatok ügyfélkapcsolati rendszere tartalmaz operatív és analitikus részt, és ahol az analitikus komponens jelen van, ott célirányosan foglalkoznak az adatelemzéssel.*

Az ügyfélkapcsolatok kezelésével kapcsolatos gyakorlati tapasztalataim azt mutatták, hogy a jelentősebb méretű vállalatok legtöbbször már eljutottak arra a fejlettségi szintre, hogy valamilyen modernebb vagy egyszerűbb operatív és analitikus rendszert alkalmazzanak az ügyfélkezelésük támogatására. Feltételezhető az is, hogy ha összegyűjtik a vállalkozások az ügyfelek különböző adatait, akkor erőforrást is fordítanak azok elemzésére és a vállalat tevékenységében történő hasznosításra, mert az adatelemzési tevékenység a cég számára komoly üzleti haszon realizálásának esélyét hordozza. A tapasztalataim szerint a magyar vállalatok esetében a vállalati növekedés szakaszait is figyelembe véve, a 3 milliárd forint körüli árbevétel jelent egy olyan határt, amely felett egyre inkább megjelenik az egyes funkcionális területek szétválása és ezáltal az egyes feladatok magasabb szakmai szinten való ellátása. A 3 milliárd forintnál nagyobb árbevételű vállalatok a válaszadók közül a teljes

minta 49,5%-t tették ki, így tehát mutatkozott relevanciája ezen csoport vizsgálatának. Az igazolás céljából kettébontottam a fent megfogalmazott hipotézist:

H5a: A 3 milliárd forintnál nagyobb árbevételű vállalatok ügyfélkapcsolati rendszere tartalmaz operatív és analitikus részt.

H5b: Ahol az analitikus komponens jelen van, ott célirányosan foglalkoznak az adatelemzéssel.

A H 5a hipotézis vizsgálatára először is le kellett válogatni a 3 milliárd forintnál nagyobb árbevételű vállalatokat a válaszadók közül, ezek a teljes minta 49,5%-t tették ki. Az ügyfélkapcsolati rendszer részegységeinek vizsgálatára újra a 40. kérdés adott lehetőséget. Ennek eredményeit a 10. táblázat tartalmazza.

Komponens	Használók aránya
Analitikus	56,8%
Operatív	81,8%
Kollaboratív	61,4%

10. táblázat

A 3 milliárd forintnál nagyobb árbevételű vállalatok CRM-rendszerének komponensei

Forrás: Mester Csaba

A 10. táblázat eredményei alapján elfogadhatjuk, hogy a 3 milliárd forintot meghaladó árbevételű cégek ügyfélkapcsolati rendszere többnyire tartalmaz analitikus és operatív részt, hiszen mindkét érték jóval meghaladta a válaszadók számának felét, jelentős többségről beszélhetünk.

A mélyinterjúk eredményei alapján elmondhatjuk, hogy a válaszadók az operatív CRM-hez tartozó front-office feladatokat mind megemlítették az interjú során. Emellett kiderült, hogy Béta esetében folyik az analitikus CRM kiépítése, de emellett eléggé fejlett elemzési lehetőségekkel rendelkeznek. Gamma esetében megtörtént már. Alfa és Delta számára az SAP ügyféladatbázisa és egyes moduljai állnak rendelkezésre. (Ügyfélkapcsolati működés jelenlegi helyzete és jellemzői, Változtatások/fejlesztések a rendszerben, Az ügyfélkapcsolati rendszer informatikai háttere) Ezek a H5a hipotézist a kérdőíves felmérés eredményeivel együtt alátámasztják.

H5a: Az adatok alapján megerősíthető.

A H5b hipotézis megerősítésére több kérdést is görcső alá kell vennünk. A kérdőív 41, 46, 50, 51, 52. kérdése tartalmaz erre vonatkozó információkat. A 46. kérdést megvizsgálva kiderült, hogy a válaszadó vállalatok 60%-a rendelkezik az ügyfélkapcsolatokat támogató informatikai rendszerrel és ezen túl 14,6% tervezi a bevezetést, ami meglehetősen magas arány. Emellett a válaszadók 56,8%-a rendelkezik működő adattárházzal és további 12,5% tervezi annak bevezetését, ami szintén fontos szempont a hatékony ügyfélkapcsolati működésben. Az 50. kérdésre adott válaszokat elemezve azonban kiderült, hogy a válaszadók csupán 42%-a alkalmaz az adatelemzéssel célirányosan foglalkozó csoportot vagy személyt. Az 51. kérdés kapcsán megvizsgálhattuk, hogy milyen célra is használják a cégek az analitikákat. Ezt a 11. táblázatban tekinthetjük meg.

Ügyfeladat-elemzés célja	Használók aránya*
Termékfogyás-elemzés	33,3%
Akciós termékek, szolgáltatások elemzése	28,2%
Ügyfél szegmens – termékcsoporthoz preferencia elemzés	46,2%
Látens termékigények kimutatása	17,9%
ügyfél elégedettség elemzés	76,9%
értékesítési terület teljesítmény elemzése	61,5%
web-shop elemzések	0%
Egyéb	2,6%

*A 3 milliárd forintnál nagyobb árbevételű válaszadó cégek esetében.

11. táblázat

A 3 milliárd forintnál nagyobb árbevételű vállalatok adatelemzési céljai

Forrás: Mester Csaba

Az eredményekből kitűnik, hogy a vállalatok az ügyfeladat-elemzéseket leginkább vevői elégedettség vizsgálatokra és az értékesítés teljesítményének elemzésére használják, mely célok közül az első nagy valószínűség szerint az ilyen méretű vállalatok nagy többségénél bevezetett ISO minőségirányítási rendszerek követelményeiből fakad, a második pedig az értékesítési eredmények egyszerű számontartását jelenti a legtöbb esetben. Mindezekre onnan lehet következtetni, hogy a többi, ezekkel nagyban összefüggő területek alkalmazási aránya ilyen alacsony. Állíthatjuk tehát, hogy a cégek túlnyomó részben nem használják ki az adatelemzés nyújtotta lehetőségek széles tárházát és csak a szükségeszerű vagy legegyszerűbb analitikákat végzik működésük során. Ezt alátámasztja az is, hogy megvizsgálva a kapcsolatot az analitikus és operatív rendszerek megléte és az adatelemzést végző csoport fennállása között, az a Pearson mutató 0,217-es értékét tekintve igen gyengének mutatkozott. Ez egy nagyon nagy hiányosság, aminek a pótlásával jelentős hatékonyságnövekedést lehetne elérni.

A mélyinterjúk alanyai válaszaikkal nem támasztották alá a H5b hipotézist, mert többek között Bétánál még csak a leválogatás jelenik meg főként, az interjú időszakában folyó további rendszerbevezetésektől vártak jelentősebb elemzési lehetőségeket. Gammánál még statisztikák sincsenek a reklamációkról. Alfa munkatársai nem szívesen alkalmaznak lekérdezéseket, mert a rendszerükkel nehezen elvégezhető, az adatokhoz csak a folyamatokért felelős központi részleg (SIC) fér hozzá. (Ügyfélkapcsolati működés jelenlegi helyzete és jellemzői – ld. 5. melléklet) Mindezek az adatelemzések alkalmazásának hiányosságait bizonyítják.

A kérdőíves és mélyinterjúk eredmények által a H5b hipotézist nem tekinthetjük megerősítettnek.

Mivel a H5a megerősítettnek, a H5b hipotézis pedig nem megerősítettnek tekinthető, kimondhatjuk a T5 tézist:

T5: A tézis szerint *a 3 milliárd forintnál nagyobb árbevételű vállalatok ügyfélkapcsolati rendszere tartalmaz operatív és analitikus részt, de ennek ellenére kicsi azon vállalatok aránya, amely célirányosan foglalkozik az adatelemzéssel.*

H6: A hipotézis szerint *a CRM-rendszerrel nem rendelkező cégek nincsenek tisztában ügyfeleik értékével, azaz nem tudják azonosítani kik a jövedelmező ügyfelek és nem tudják megbecsülni egyes ügyfelek várható élettartamát, az ügyfél lemorzsolódás okait. A CRM-rendszert használó cégek azonban képesek minderre.*

Az elméleti modellben foglaltak alapján feltételezhető, hogy a modern ügyfélkapcsolati rendszerrel rendelkező cégek számos olyan információhoz hozzájutnak vállalati működésük során, melyek a CRM-megoldás létezése nélkül nem lenne lehetséges. Ennek megfelelően valószínű, hogy a CRM-rendszert nem birtokló vállalkozások jelentős versenyhátrányba kerülhetnek, hiszen számos, az ügyfeleikre vonatkozó adatot nem tudnak generálni megfelelő háttértámogatás híján. Az empirikus kutatás egyik célja volt, hogy bizonyításra kerüljön ez az elképzelés, ami a H6 hipotézisben került megfogalmazásra.

A hipotézis igazolásához el kellett választani azokat a cégeket, amelyek semmilyen CRM-rendszerrel nem rendelkeztek, azaz sem teljes, sem részleges megoldás nem volt a birtokukban. Ezeknek az aránya a megkérdezettek között 11,3% volt. Azok a vállalatok, akik modern értelemben is elfogadott CRM-rendszert birtokoltak, a minta 21,65%-át tették ki.

A kérdőív 29. kérdése alapján vizsgálatot folytattam arra nézve, hogy milyen méréseket végeznek, milyen típusú nyilvántartásokat vezetnek a CRM-rendszert nem működtető vállalatok. Ennek eredményei láthatók a 12. táblázatban, melyek egyértelműen tükrözik, hogy két kiemelkedő terület van mindössze, a meglévő és az új ügyfelek számának és arányának követése, de ezeket nem alkalmazza a csoportba tartozók fele sem. A többi terület még jobban elmarad ezektől és elhanyagolható az ilyen méréseket végzők aránya. Ez már alátámasztja, hogy a CRM-rendszerrel nem rendelkező cégek nem tudják azonosítani a lemorzsolódó ügyfeleiket és azt az okot sem, hogy már miért nem veszik igénybe szolgáltatásaikat. Ezzel szemben a CRM-rendszert használók körében ezek az előző csoportban mért arányok legalább megduplázódtak minden tekintetben, de olyan mutató is van, ahol több mint háromszorosára nőtt az arány. A CRM-megoldás alkalmazásával tudatosan és eredményesen vizsgálják az egyes célcsoportok alakulását.

Mérések, nyilvántartások típusai	Alkalmazók aránya
Új ügyfelek száma, aránya	36,4%
meglévő ügyfelek száma, aránya	45,5%
lemorzsolódott ügyfelek száma, aránya	27,3%
ügyfélprofil-elemzés	27,3%
ügyféllojalítás-elemzés	9,1%
kapcsolatfelvételi gyakoriság	0%
termékskála elemzés	27,3%
vásárlói magatartás elemzés	18,2%

12. táblázat

Az ügyfelekkel kapcsolatos mérések, nyilvántartások típusai a CRM-rendszert nem alkalmazó vállalatoknál

Forrás: Mester Csaba

Mérések, nyilvántartások típusai	Alkalmazók aránya
Új ügyfelek száma, aránya	71,40%
meglévő ügyfelek száma, aránya	90,50%
lemorzsolódott ügyfelek száma, aránya	52,40%
ügyfélprofil-elemzés	57,10%
ügyféllojalitás-elemzés	33,30%
kapcsolatfelvételi gyakoriság	57,10%
termékskála elemzés	61,90%
vásárlói magatartás elemzés	42,90%

13. táblázat

Az ügyfelekkel kapcsolatos mérések, nyilvántartások típusai a CRM-rendszert alkalmazó vállalatoknál

Forrás: Mester Csaba

Mivel minimális az ügyfélprofil-elemzést, vásárlói magatartás elemzést és ügyféllojalitást végzők aránya, ezáltal kijelenthető, hogy ezen csoportba tartozó vállalatok nincsenek tisztában ügyfeleik értékével. Ezt alátámasztja a 18. kérdés feldolgozása során nyert információ, miszerint a csoportba tartozó vállalatok mindössze 27,3%-a szegmentálja ügyfeleit, 18,2% kezel kiemelt ügyfeleket, de szegmentáció nélkül és 54,5% egyáltalán nem értelmez ügyfélszegmenseket. Ezzel szemben a CRM-rendszert birtoklók mindössze 4,76%-a nem szegmentál és 47,62% szegmentáció nélkül, kiemelt ügyfeleket kezel és ugyanennyien alkotnak ügyfélcsoportokat. Ez a különbség is jól mutatja az ügyfélkapcsolati rendszer hatását az ügyfélkezelésben.

A 19. kérdés vizsgálata során kiderült, hogy a CRM-et nem működtető vállalatok 91%-a nem értelmez vevői életciklust, így egyáltalán nincs tisztában azzal, hogy az egyes ügyfelek meddig lesznek várhatóan lojálisak a cég felé és mekkora bevétel remélhető tőlük az elkövetkező időszakokban. Mint az eddigiek során, itt is hasonló eltéréseket tapasztalunk a CRM-et használóknál, ugyanis az ő csoportjukban 38,1%, azaz a másik vizsgált szegmens majdnem négyszerese tartja számon vevői életciklusának alakulását.

Mindezeket egybevetve, azaz hogy az ügyfélkapcsolati rendszert nem alkalmazó vállalatok elenyésző mértékben végeznek ügyfélkapcsolati méréseket és nyilvántartásokat, alig-alig értelmeznek ügyfélszegmenseket és nem foglalkoznak a vevői életciklus mérésével, kijelenthető, hogy a CRM-rendszerrel nem rendelkező cégek nincsenek tisztában ügyfeleik értékével, azaz nem tudják azonosítani a jövedelmező ügyfeleket és nem tudják megbecsülni egyes ügyfelek várható élettartamát, az ügyfél lemorzsolódás okait. Mindemellet a CRM-rendszert birtokló cégek esetében ez a helyzet sokkal kedvezőbb, ott már az alapvető elemzéseket a legtöbb helyen elvégzik és a speciális területek vizsgálata is magas arányban igaz.

A mélyinterjú során kiderült, hogy Alfa SAP-ISU rendszere alkalmas az ügyfelek szegmentálására, lehet belőle kampányokat indítani és ügyfélértékelésre is használható. Béta rendelkezik adattárházzal és rendszere képes az ebben tárolt ügyféladatokat széles körű elemzésére, széles skálájú lekérdezésére, az ügyfelek értékelésére. A vevők viselkedését analizálva meg tudják állapítani az elvándorlás okait is. Gamma személyes ügyfélkezelést folytat, nála nem ilyen mélységig elemezhetők az adatok, de a key-account managerek

képesek következtetések levonására. Delta mélyen és alaposan elemzi ügyfeleit az SAP segítségével és kevés számú ügyfelének értékét pontosan ismeri. (Az ügyfélkapcsolati rendszer informatikai háttere – ld. 4. melléklet) Ez a válaszok alátámasztják a H6 hipotézist.

T6: A H6 hipotézis megerősítettnek tekinthető, mely szerint *a CRM-rendszerrel nem rendelkező cégek nincsenek tisztában ügyfeleik értékével, azaz nem tudják azonosítani kik a jövedelmező ügyfelek és nem tudják megbecsülni egyes ügyfelek várható élettartamát, az ügyfél lemorzsolódás okait. A CRM-rendszert használó cégek azonban képesek minderre.*

HUMÁN BEFOLYÁS A CRM-RENDSZEREKKEL KAPCSOLATBAN

H7: A hipotézis szerint *a CRM-rendszer bevezetésre irányuló projektek indítása ugyan az esetek nagy részében a piaci verseny, mint külső tényező miatt következik be, azonban a bevezetésben belső tényezőként szerepet játszik, hogy a felsővezetők támogatása a projekt tervezési és megvalósítási szakaszában magas szintűnek mondható.*

Alapvető fontosságú a napjaink erősen konkuráló piacain működő vállalatok ügyfélkapcsolati megoldásainak állandó fejlesztése, amit feltehetőleg a piaci verseny motivál. Feltehetőleg a CRM-projektek kapcsán is az egyik legnagyobb buktatót a vezetői támogatás elvesztése jelenti. A H7a hipotézis felállításával tehát a CRM-bevezetések mozgatórugóit keresem és a H7b hipotézis kapcsán feltételezem, hogy az implementáció során legalább a felsővezetők támogatása és bizalma töretlen marad.

H7a: *A CRM-rendszer bevezetésre irányuló projektek indítása az esetek nagy részében a piaci verseny miatt következik be.*

H7b: *A felsővezetők támogatása a projekt tervezési és megvalósítási szakaszában magas szintűnek mondható.*

A CRM-rendszer bevezetését indokló okokat taglaló 54. kérdés vizsgálata kapcsán kiderült, hogy a mintában szereplő vállalatok 70%-át a verseny fokozódása motiválta a projekt elindításában. Alig 5%-ot tett ki a választ megtagadók aránya.

A kérdőívek elemzéseinek eredményeképpen kijelenthető, hogy a CRM-rendszerek bevezetését leginkább a piaci verseny motiválja. Ezt alátámasztják a mélyinterjúk adatai is, miszerint a rendszerek fejlesztése egyértelműen piaci nyomásra indult. Alfa esetében nyomós ok volt a már említett liberalizáció. Béta vezetői is a CRM-et szánják a növekedés alapjául. Gamma új ügyfelek megszerzésére és a jelenlegiek jobb kiszolgálására készül, Delta pedig az iparágában jellemző nagyon erős konkurencia miatt akarja vevőit minél hatékonyabban kiszolgálni. (A rendszer működtetésének céljai, Az ügyfélkapcsolat kezelő rendszer működésének előzményei... – ld. 4. melléklet) Mindezek által a H7a hipotézis megerősítettnek tekinthető.

Az 59. és 60. kérdés kapcsán megvizsgáltam a felsővezetői támogatás mértékét a projekt tervezési és végrehajtási szakaszában. Ennek eredményeit a 14. és 15. táblázatban szemléltetem.

A CRM-rendszer bevezetésének támogatói a tervezési szakaszban

Szereplő	Teljes támogatás	Részleges támogatás
Felsővezető	78,9%	15,8%
Középvezető	63,2%	31,6%
Alkalmazott	38,9%	44,4%

14. táblázat
Forrás: Mester Csaba

A CRM-rendszer bevezetésének támogatói a bevezetési szakaszban

Szereplő	Teljes támogatás	Részleges támogatás
Felsővezető	70,6%	17,6%
Középvezető	64,7%	29,4%
Alkalmazott	52,9%	47,1%

15. táblázat
Forrás: Mester Csaba

Az említett kérdéseket a megkérdezettek 80-90%-a megválaszolta. A válaszadók arányában láthatjuk, hogy nagyon magas a felsővezetői támogatás aránya a projekt mindkét szakaszában, a tervezési időszak kis mértékben meg is haladja a bevezetést, de a valamilyen szintű támogatás aránya mindkét esetben 90% körüli értéket képvisel. Az is kitűnik, hogy a felsővezetők támogatása meghaladja a középvezetőkét is és az alkalmazottak esetében beszélhetünk a legalacsonyabb arányról, de összesítve az sem tekinthető negatívnak.

A CRM-megoldások bevezetésével kapcsolatos információkkal rendelkező interjúalanyok kiemelkedően magas felsővezetői támogatásról számoltak be. Ez leginkább Béta és Gamma esetében merült fel. A másik két cég fejlesztései jóval korábban zajlottak, de a vezetők ott is meghatározónak tartották az ügyfélkezelés támogatását. (A CRM helye és szerepe a vállalati stratégiában – ld. 4. melléklet)

Ezen vizsgálatok lefolytatása után igazoltnak tekinthető, hogy a felsővezetők támogatása mind a tervezési, mind a bevezetési szakaszban jelentős, így a H7b hipotézis megerősítettnek tekinthető.

T7: A H7 hipotézis megerősítettnek tekinthető, mely szerint *a CRM-rendszer bevezetésre irányuló projektek indítása ugyan az esetek nagy részében a piaci verseny, mint külső tényező miatt következik be, azonban a bevezetésben belső tényezőként szerepet játszik, hogy a felsővezetők támogatása a projekt tervezési és megvalósítási szakaszában magas szintűnek mondható.*

H8: A hipotézis szerint, *amely cégek esetében profitábilis ügyfélkapcsolat kezelésről beszélhetünk, azok ügyfélkapcsolati területeken tevékenykedő dolgozóiknál alkalmaznak anyagi és erkölcsi ösztönzést.*

Alapvető feltételezésem volt az elméleti modellben szintén kiemelten megjelenő kérdéskör, hogy a humán tényezők hatása igen jelentős az ügyfélkapcsolati rendszer működésének

színvonalára. Ugyanezt megfordítva, akkor funkcionál megfelelően egy megoldás, ha a dolgozók támogatják és törekszenek a tökéletes használatra. Ez pedig akkor jelenik meg leginkább feltételezésem szerint, ha az egyén részesévé válhat a rendszernek és megfelelő motivációt alkalmaznak irányába. Ennek az elképzelésnek a bizonyítására került felállításra a H8 hipotézis.

Ahhoz, hogy a hipotézist igazolni tudjuk, meg kell határozni, hogy mit is értünk eredményes ügyfélkapcsolat kezelés alatt. Ennek alapvető paramétereit meghatározhatjuk a kérdőív 65. kérdése kapcsán. Ezek a következők:

- Az ügyfélkapcsolatok fejlesztése nélkül a vállalat versenyhátrányba került volna a piacon.
- A CRM rendszer bevezetésével nőtt a vállalat nyeresége.
- Az ügyfélkezelés színvonala jelentősen javult az ügyfélkapcsolati megoldás bevezetését követően.
- A CRM rendszer bevezetésével nőtt az ügyfelek részéről a vállalat iránti elkötelezettség.
- A CRM rendszer bevezetésével nőtt a marketingakciók hatékonysága.
- A CRM rendszer bevezetésével nőtt a vállalati költséghatékonyság.
- A CRM rendszer bevezetésével javult a vállalat piaci pozíciója.
- A CRM rendszer bevezetésével csökkent a lemorzsolódó ügyfelek száma.

Ezeknek a paramétereknek a megjelenését tekinthetjük át a 16. táblázatban.

Paraméter	Teljesülési arány a válaszadók százalékában
Az ügyfélkezelés színvonala jelentősen javult az ügyfélkapcsolati megoldás bevezetését követően	70,6%
Az ügyfélkapcsolatok fejlesztése nélkül a vállalat versenyhátrányba került volna a piacon.	72,2%
A CRM rendszer bevezetésével csökkent a lemorzsolódó ügyfelek száma.	76,4%
A CRM rendszer bevezetésével nőtt a vállalat nyeresége.	75%
A CRM rendszer bevezetésével nőtt a marketingakciók hatékonysága.	47,1%
A CRM rendszer bevezetésével nőtt a vállalati költséghatékonyság.	41,1%
A CRM rendszer bevezetésével nőtt az ügyfelek részéről a vállalat iránti elkötelezettség.	46,6%
A CRM rendszer bevezetésével javult a vállalat piaci pozíciója.	47,1%

16. táblázat

Az eredményes ügyfélkapcsolati rendszer paraméterei és teljesülésük

Forrás: Mester Csaba

Mint látható a rendszer eredményes működésére vonatkozó paraméterek első négy eleme igen magas arányban teljesült a működésben. A második csoportban lévő négy elemnél

alacsonyabb értékeket találunk, ami leginkább annak tudható be, hogy itt jelentős számú válaszadó 35-50%-os arányban a „nincs információ” kategóriát jelölte be, azaz nem volt abban a pozícióban, hogy egyértelműen állást foglaljon. Így az első négy paraméter figyelembevételével végeztem el a vizsgálatot, azaz a válaszadókból leválogatásra kerültek az eredményes ügyfélkapcsolati rendszert működtetők. Ez alapján a négy paraméter alapján létrejött egy új változó, melyben az eredményes és a kevésbé eredményes CRM rendszert működtetők elkülöníthetők lettek. A sikeres megoldás alkalmazása és a motiváció típusa között vizsgáltam a kapcsolatot. A vizsgálat eredményeképpen meglepő adatokkal szembesülhetünk. Eszerint viszonylag gyenge a kapcsolat a sikeres működtetés és az ösztönzés között, valamint ugyan a sikeres ügyfélkapcsolati megoldást alkalmazók 62,5% használ erkölcsi ösztönzést, azaz majdnem kétharmada a válaszadóknak, azonban az anyagi ösztönzés aránya csupán 43,8%-nál jelenik meg. Ez azt jelenti, hogy nem feltétlenül függ össze a sikeres ügyfélkapcsolati rendszer működtetése az anyagi ösztönzéssel, hanem inkább az erkölcsivel. Ennek megfelelően a H8 hipotézist el kell vetni, azaz az eredményes ügyfélkapcsolati megoldást üzemeltető cégek nem feltétlenül alkalmaznak dolgozóiknál anyagi ösztönzést. Ezt támasztja alá a mélyinterjú alanyainak elmondása, mely szerint csupán Alfa esetében jelenik meg a negatív és pozitív anyagi ösztönzés, a többi vállalat esetében ez egyáltalán nem jellemző. (Az ügyfélkezelők teljesítményével kapcsolatos ügyfélvisszajelzés és egyéni teljesítményértékelés a CRM területén – ld. 4. melléklet)

T8: A H8 hipotézis vizsgálatát követően kiderült, hogy az adatok nem erősítik meg a feltételezést és a következő tézist tudjuk ez alapján megerősítettnek tekinteni: *amely cégek esetében profitábilis ügyfélkapcsolat kezelésről beszélhetünk, azok ügyfélkapcsolati területeken tevékenykedő dolgozóiknál nem feltétlenül alkalmaznak anyagi ösztönzést.*

CSATORNAPOLITIKA

H9: *A 3 milliárd forintnál nagyobb árbevételt elérő, pénzügyi területen és közüzemi szolgáltatóként tevékenykedő cégek nagy többsége rendelkezik Call Centerrel, E-mail-es ügyfélszolgálattal, WEB eléréssel és személyes ügyfélszolgálattal, azonban ezen vállalatok csupán kis hányada képes az ebből fakadó jelentős költségelőnyök tudatos realizálására, mert kevesen vizsgálják, hogy az ügyfelek az egyes csatornákat milyen arányban használják a kommunikációra.*

A csatornapolitika egy igen jelentős kérdés az ügyfélkapcsolatok tekintetében, hiszen az ügyfélelégedettségben és ezáltal a lojalításban is meghatározó tényező, hogy az ügyfél megtalálja-e azt az utat a vállalattal történő kapcsolatfelvétel során, ami számára a legmegfelelőbb. Ezért a jelentős ügyfélkörrel rendelkező cégek, mint például a közüzemi szolgáltatók vagy pénzügyi szolgáltatók (pl. bankok, biztosítók), akiknek fontos, hogy az ügyfélkapcsolati csatornák a legmagasabb színvonalon funkcionáljanak, igyekeznek minél több lehetőséget az ügyfél rendelkezésére bocsátani és a forgalmat szinte észrevétlenül, de az olcsóbb, gyorsabb ügykezelést lehetővé tevők felé terelni. Természetesen az ügyfélkapcsolati csatornák széles körű rendelkezésre állása csak akkor biztosítható, ha a cég megfelelő anyagi háttérrel rendelkezik, hiszen az ezekhez szükséges berendezések, technológiák igen költségesek (pl. call centerek felszerelése, stb.), ezért a gyakorlati tapasztalat az, hogy a 3 milliárd forintnál kisebb árbevételű vállalatok kevésbé képesek ezek beszerzésére. Ahogyan már a H5 hipotézis esetében is taglaltam, a 3 milliárd forint körüli árbevétel a cégeknél egy fontos határként azonosítható, mely felett az egyes funkcióterületek szakmai kezelése jóval magasabb szintre lép. Feltételezem tehát, hogy a 3 milliárd forintot meghaladó árbevételű

cégek alkalmazzák a legfontosabb ügyfélkapcsolati csatornákat, azaz a call centereket, a személyes és e-mailes ügyfélszolgálatot, valamint a web-es kapcsolatot. Feltételezem azonban azt is a gyakorlati tapasztalatok alapján, hogy a cégeknek ezen csoportja fejlett csatornapolitikája ellenére legtöbbször mégsem vizsgálja azt, hogy ügyfelei milyen arányban veszik igénybe az egyes csatornákat, erről csak sejtéseik vannak. Az ilyen jellegű információ pedig fontos költségoptimalizálási tényező lehet, hiszen az ügyfelek kevésbé költséges csatornára „szoktatásával” a vállalat jelentős megtakarításokat érhet el a működési kiadásában. Így tehát felállításra került egy két részből álló hipotézis, melynek elemeit külön vizsgáltam.

H9a: A 3 milliárd forintnál nagyobb árbevételű elérő, pénzügyi területen és közüzemi szolgáltatóként tevékenykedő cégek nagy többsége rendelkezik Call Centerrel, E-mail-es ügyfélszolgálattal, WEB eléréssel és személyes ügyfélszolgálattal.

H9b: A 3 milliárd forintnál nagyobb árbevételű elérő, pénzügyi területen és közüzemi szolgáltatóként tevékenykedő vállalatok csupán kis hányada képes a csatornapolitikából fakadó jelentős költségelők tudatos realizálására, mert kevesen vizsgálják, hogy az ügyfelek az egyes csatornákat milyen arányban használják a kommunikációra.

A H9a hipotézis bizonyítására először le kellett válogatni első lépésként a 3 milliárd forintnál nagyobb árbevételű cégek körét, második lépésben pedig az ezek között pénzügyi és közszolgáltató területeken működőket. Ezek után megvizsgáltam a 31. kérdés eredményeit, melyek a következő ábrán kerültek bemutatásra. Ez eredményezte a korábbiakban említett részmintát, mely a teljes minta 13,4%-át tette ki.

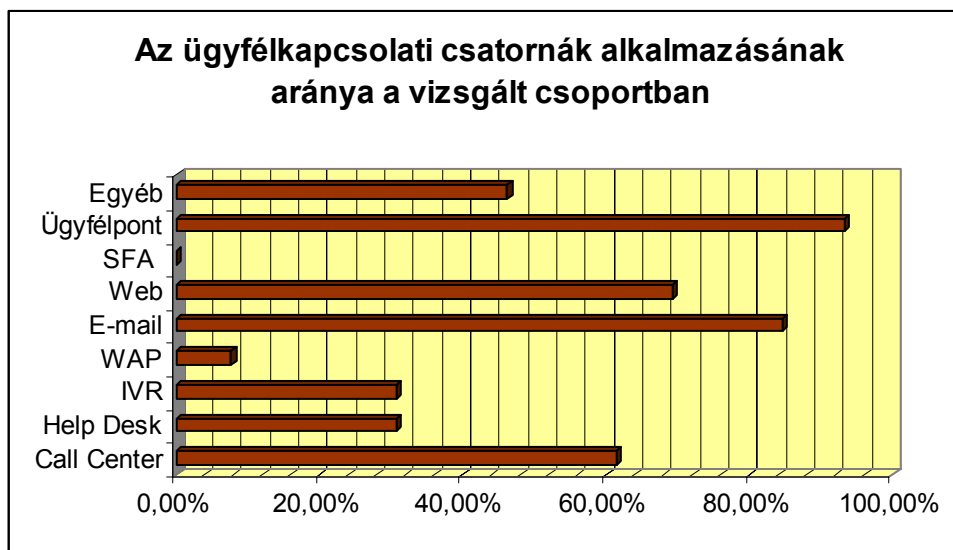
Ügyfélkapcsolati csatorna	Alkalmazás aránya
Call Center	61,5%
Help Desk	30,8%
IVR	30,8%
WAP	7,7%
E-mail	84,6%
Web	69,2%
SFA (Sales Force Automation)	0%
Ügyfélpont	93,2%
Egyéb	46,2%

17. táblázat

Az ügyfélkapcsolati csatornák alkalmazásának aránya a vizsgált csoportban

Forrás: Mester Csaba

A táblázatban jól látható, de a 27. ábrán még inkább szemléletes, hogy a személyes ügyfélszolgálat (ügyfélpont), call center, e-mail és web alkalmazása mennyire kiemelkedik a csatornák közül.



27. ábra

Az ügyfélkapcsolati csatornák alkalmazásának aránya a vizsgált csoportban

Forrás: Mester Csaba

A 32. kérdés keretében megvizsgáltam, hogy milyen típusú ügyfélszolgálati tevékenységet folytatnak a csoportba tartozó vállalatok. Ennek eredményei talán még kiugróbban bizonyítják az előzőekben bemutatottakat. A 17. táblázatban foglaltam össze az adatokat.

Ügyfélszolgálat típusa	Alkalmazás aránya
Call Center	81,8%
Személyes ügyfélszolgálat	90,9%
Internetes ügyfélszolgálat	63,6%

17. táblázat

A különböző típusú ügyfélszolgálatok alkalmazása a vizsgált csoportban

Forrás: Mester Csaba

Kitűnik, hogy a vállalatok meghatározó többsége, azaz kétharmada vagy annál is magasabb aránya használja a személyes, telefonos és internetes ügyfélszolgálatot a 3 milliárd forintot meghaladó árbevételel rendelkező pénzügyi és közüzemi szolgáltató vállalatok csoportjában. Ezt, illetve 31. kérdés eredményeit figyelembe véve, mely szintén az említett ügyfélkapcsolati csatornák használatának magas arányát bizonyította, megállapíthatjuk, hogy az adatok a H 9a hipotézist megerősítik. Ezt alátámasztja a mélyinterjú két érintett alanyának nyilatkozata is. Mindkettőjük árbevétele meghaladja a 3 milliárd forintot. Alfa (közüzemi szolgáltató) mind Call Centerrel, mind személyes és internetes ügyfélszolgálatlaltal, valamint webes eléréssel is rendelkezik. Béta (pénzügyi szolgáltató) nem üzemeltet klasszikus Call Centert, de személyes ügyfélkezelői telefonos hívásokat is fogadnak, e-mailben és weben elérhetők. (Az ügyfélkapcsolat kezelés megjelenése a szervezeti egységekben és annak alrendszerei – ld. 4. melléklet)

A H9b hipotézis vizsgálatára a 32. kérdésre adott válaszokat kellett elemezni, melyben a válaszadóknak arról kellett információt szolgáltatniuk, hogy méri-e milyen arányban használják ügyfeleik az egyes csatornákat és pozitív válasz esetén rákérdeztem a konkrét

arányokra is. A 3 milliárd forintot meghaladó árbevétellel rendelkező pénzügyi és közüzemi szolgáltató vállalatok csoportjában végzett vizsgálat azt mutatja, hogy a cégek 53,8%-a, azaz kb. fele figyeli, hogy mely csatornák milyen szinten vannak kihasználva. A keresztábrálás vizsgálat kimutatta, hogy a vizsgált csoportban sokkal nagyobb valószínűséggel (~54%) mérlik a csatorna-kihasználást, mint az ezen kívül eső vállalatok körében (29,3%). Az adatok tehát cáfolják a hipotézist, miszerint a 3 milliárd forintnál nagyobb árbevételt elérő, pénzügyi területen és közüzemi szolgáltatóként tevékenykedő vállalatok csupán kis hányada vizsgálja, hogy az ügyfelek az egyes csatornákat milyen arányban használják a kommunikációra, mert ez az arány 50% körüli. Az interjúkból az derül ki, hogy Alfa nagyjából tisztában van ügyfelei csatornahasználatával, próbálja őket tudatosan az internet felé terelni. Béta nem tért ki nyilatkozatában erre a kérdésre, de egyéb elmondásai alapján az körvonalazódik, hogy nem végez ezirányú vizsgálatokat. (Az ügyfélkapcsolat kezelés megjelenése a szervezeti egységekben és annak alrendszerei – ld. 4. melléklet) A H9b feltételezés nem lett megerősítve.

H9a: A hipotézis megerősítettnek tekinthető.

H9b: A hipotézis nem tekinthető megerősítettnek.

T9: A hipotézis úgy lenne megerősített, ha a következőképp hangzana: *A 3 milliárd forintnál nagyobb árbevételt elérő, pénzügyi területen és közüzemi szolgáltatóként tevékenykedő cégek nagy többsége rendelkezik Call Centerrel, E-mail-es ügyfélszolgálattal, WEB eléréssel és személyes ügyfélszolgálattal és ezen vállalatok hozzávetőleg fele képes az ebből fakadó jelentős költségelőnyök tudatos realizálására, mert ilyen arányban vizsgálják, hogy az ügyfelek az egyes csatornákat milyen megosztásban használják a kommunikációra.*

ADATKEZELÉS

H10: A hipotézis szerint csak abban az esetben előnyös pénzügyi szempontból egy vállalat számára adattárház létesítése, amennyiben biztosítható technikailag a különböző ügyfélpontokon tevékenykedő ügyfélkapcsolati munkatársak számára az ehhez való azonos szintű hozzáférés, ezért az ilyen rendszert működtető szervezet ezt lehetővé is teszi.

Az adattárház kiemelkedően fontos eleme az ügyfélkapcsolati megoldásnak, azt is mondhatnánk, hogy ez a „lelke”, amely minden ügyfélinformációt tartalmaz, elemzési lehetőségeket biztosít és az adatbányászat forrásául szolgál. Az innen kinyert információk tehetik hatékonyabbá a vállalat értékesítési tevékenységét, marketingkampányait és ügyfélszolgálati folyamatait. Alapvető fontosságú az is, hogy az adattárházból kinyert ismeretek eljussanak a munkatársakhoz és ráadásul mindenkire ugyanúgy jussanak el, ugyanabban az időben. Ez igazán a különböző ügyfélcsatornákon való megkeresések esetében lényeges, hiszen egy ügyfél két különböző csatornán azonos felvilágosítást kell, hogy kapjon, nem lehet parányi eltérés sem. Így feltételezhető, hogy ha egy vállalat adattárházat működtet, akkor biztosítja az ehhez való hozzáférést is az egyes ügyfélpontokon tevékenykedő munkatársak számára. Ennek a feltételezésnek a megfogalmazására került sor a H10 hipotézisben, melynek igazolására a kérdőív 46. és 47. kérdése nyújt lehetőséget.

A válaszadók 91,8%-a válaszolta meg az adattárház létezésére vonatkozó kérdést és a válaszadók 53,9%-a pozitív választ adott. Ez azt jelenti, hogy magyar vállalatok jelentős aránya, több mint fele rendelkezik adattárház-megoldással, melyet 1983 és 2005 között vezettek be, a legtöbbször 2004-ben. Az adattárházzal nem rendelkező válaszadók további

25%-a úgy nyilatkozott, hogy tervezi a bevezetést. A megoldást birtokló cégek csoportjában vizsgáltam a hozzáférés kérdését, mely szerint az itt válaszadók mintegy 87%-a biztosítja a betekintést munkatársainak az adattárba.

A vizsgálat tehát nagy biztonsággal megerősítette, hogy az adattárházzal rendelkező vállalatok biztosítják a rendszerhez való hozzáférést a különböző ügyfélkapcsolati pontokon tevékenykedő kollégáik számára.

A mélyinterjúk során Alfától és Bétától kaptam erre vonatkozó információt. Az előbbi esetében egy központi szerveren található az adatbázis, melyen egy saját fejlesztésű programot futtatnak a közvetlen lekérdezések biztosítására. Ezzel kiküszöbölik a központi fejlesztő részlegtől való folyamatos függő viszonyt. Béta esetében 1-2 ezzel a feladattal megbízott kolléga teljesíti a munkatársak adatkérési igényeit. Így tehát az alkalmazottak mindkét cég esetében hozzáférnek az adatokhoz. (Az ügyfélkapcsolat kezelés megjelenése a szervezeti egységekben és annak alrendszerei – ld. 4. melléklet)

H10: A hipotézis megerősítettnek tekinthető, azaz:

T10: Csak abban az esetben előnyös pénzügyi szempontból egy vállalat számára adattárház létesítése, amennyiben biztosítható technikailag a különböző ügyfélpontokon tevékenykedő ügyfélkapcsolati munkatársak számára az ehhez való azonos szintű hozzáférés, ezért az ilyen rendszert működtető szervezet ezt lehetővé is teszi.

A hipotézisek vizsgálatát követően levontam a következtetéseket és megerősödött bennem a tudat, hogy szükség van egy olyan gyakorlati (folyamat)modellre, amely segítséget nyújthat a hazai vállalatok számára ügyfélkezelési potenciáljuk javításában és egy fejlesztési folyamat elindításában, melynek keretében közelebb tudnak kerülni egy CRM-re vonatkozó „best practice-hez”, azaz legjobb gyakorlathoz. A következő fejezetben kísérletet teszek egy ilyen módszertani megközelítés megfogalmazására.

4. Folyamatmodell a vállalati és intézményi ügyfélkapcsolati rendszerek bevezetésének támogatására

A dolgozat első felében bemutatásra került a CRM néhány lehetséges értelmezése és egy általános vállalati gyakorlatban ideálisan fellelhető megjelenése. Ezt követően megvizsgáltam azoknak a hipotéziseknek a valóságtartalmát, melyet ennek az elméleti modellnek az alapján állítottam fel a hazai vállalatok ügyfélkezelési felkészültségével és megközelítéseivel kapcsolatosan. Természetesen egyetlen vállalat vagy intézmény sem képes minden tényezőt tekintve ennek az idealizált modellnek megfelelően kiépíteni az ügyfélkapcsolati rendszerét, hiszen csakúgy, mint a vállalatirányítási rendszerek esetében, itt is jelentősen eltérő specializációk jelenhetnek meg az iparág és a cég tevékenységének függvényében. Ennek a fejezetnek a célja mégis az, hogy egy olyan gyakorlati felhasználhatóságú folyamatmodellt definiáljon a korábban felállított elméleti modell alapján, melyet bármely szervezet képes alkalmazni, miközben figyelembe veszik sajátosságaikat. Ezt a folyamatmodellt kutatói és tanácsadói tapasztalataim alapján állítottam össze, ügyelve azokra a specifikumokra, melyek egy CRM-rendszer implementálásában eltérnek más megoldások bevezetésétől.

Checkland szerint [Checkland, 1981] a módszertan a kiválasztott probléma megoldására szolgáló elvek és filozófia által vezérelt problémamegoldó módszerek összessége. Ezáltal jelen esetben egy igen összetett rendszerről kell beszélnünk, hiszen a vállalati működés egy igen jelentős részét átfogó megoldás bevezetéséről van szó, ami jellegéből fakadóan igen komplex és számos különböző kihívás elé állítja a projektteamet. A módszertan mintegy vonalvezetőként abban nyújt segítséget, hogy a rendszer bevezetése egy kipróbált, sikerrel kecsegtető rend szerint folyhasson le. Arra azonban ügyelni kell, hogy a módszertan egy általános megközelítést képvisel, melyet az alkalmazó cégek sajátosságainak megfelelően át kell néhol alakítani, bizonyos részeket teljesen, másokat csak részben kell alkalmazni vagy akár teljesen elhagyni. Ugyanennek a módszertannak teljesen máshol lesznek a súlypontjai egy közszolgáltató vállalat és egy bank esetében, azonban pont a teljességre törekvő volta miatt használható fel mindkét esetben szakértői közreműködéssel.

Ki kell még térni arra, hogy az ügyfélkapcsolati megoldások fejlesztése esetén a cégek sokszor szembekerülnek egy klasszikus dilemmával, a vásárolni vagy fejleszteni (make or buy) kérdéssel. Mindkét döntés mellett szólnak érvek, azonban az általános gyakorlat azt mutatja, hogy jóval gyakrabban teszik le voksukat a döntéshozók egy ún. „dobozos” rendszer bevezetése mellett, hiszen azokat a rendszerszállító cégek általában úgy dolgozták ki, hogy az adott iparágban megjelenő minden igényt kielégítsenek és maximálisan testreszabhatók legyenek. Igaz, hogy a legjobban konfigurálható vásárolt szoftver sem tudja talán olyan mélyen kielégíteni az egyéni igényeket, mint a belső fejlesztés, azonban a legtöbb cég nem rendelkezik megfelelő felkészültségű és létszámú fejlesztőcsapattal a feladat elvégzéséhez, nem akarják felvállalni a fejlesztés bizonytalanságát és időszükségletét egy azonnal rendelkezésre álló kész megoldással szemben. Mindezek az érvek arra sarkalltak, hogy azt a nagy cégeknél leggyakrabban előforduló megoldást próbáljam módszertannal megtámogatni, amikor a bevezetés mellett döntő cég egy megoldásszállító szoftverét implementálja külső tanácsadó segítségét igénybe véve.

4.1 A folyamatmodell szakaszai

Mint már említésre került, a módszertan nem más, mint egy komplex probléma megoldására szolgáló terv, mely szakaszonként és elemenként kínál megoldási javaslatokat. Eszerint az adott CRM bevezetési módszertan négy fő szakaszra bontható.

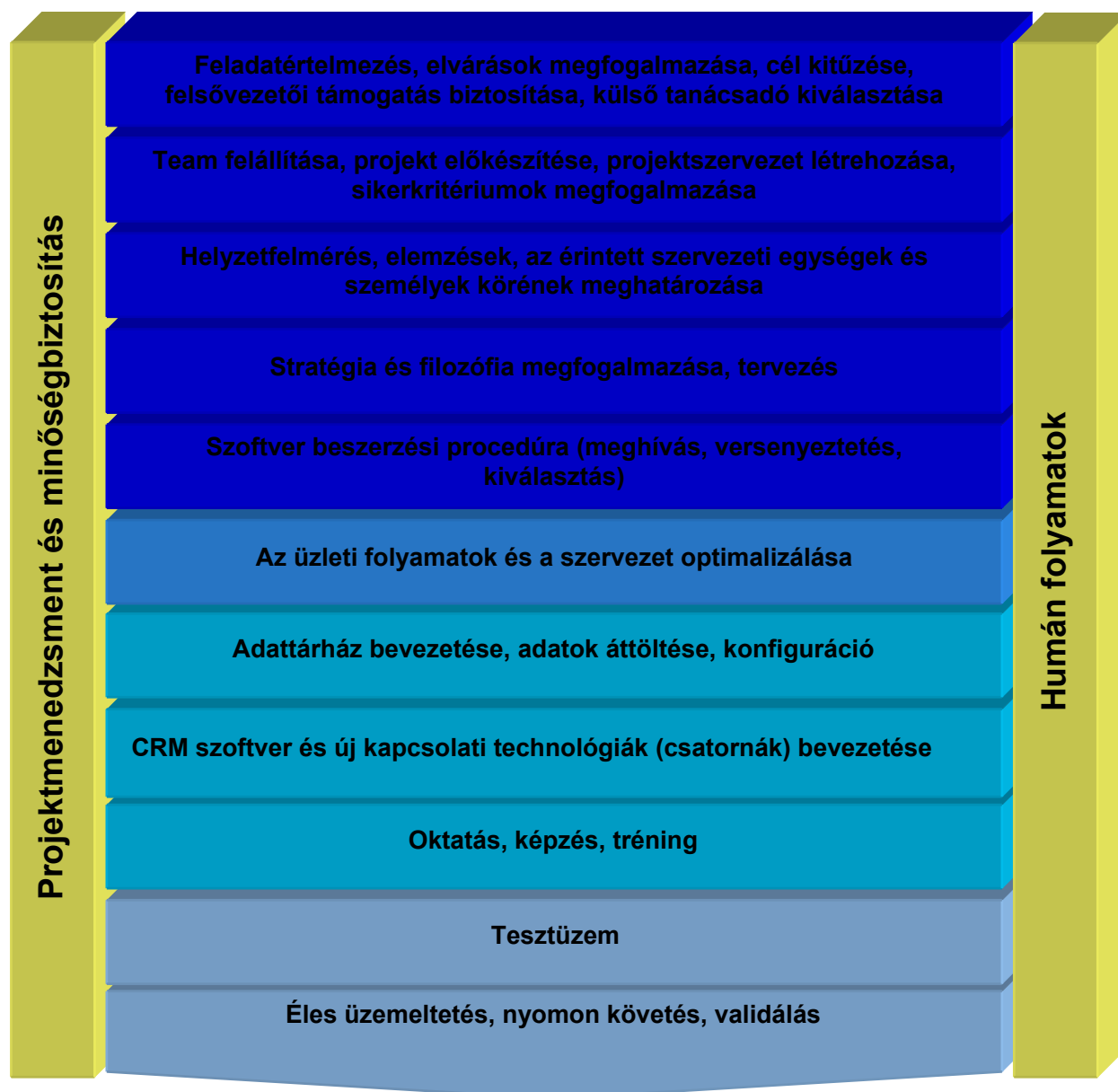


28. ábra

A CRM bevezetési módszertan szakaszai

Forrás: Mester Csaba

Az egyes szakaszok tulajdonképpen összefüggő lépések sorozatát rejtik magukban és lehetőséget nyújtanak arra, hogy a projektmenedzsment során az egyes szakaszok végén mérföldköveket lehessen megfogalmazni és ellenőrizni lehessen egy összefüggő részfolyamat lezárultát. Az első szakasz az első öt lépést foglalja magában, a második szakasz a 6. lépést, a harmadik szakasz a 7., 8. és 9. lépést, míg a negyedik szakasz a 10. és 11. lépést takarja.



29. ábra
A CRM bevezetési módszertan lépései
 Forrás: Mester Csaba

Mint látható, a szakaszonkénti felosztás itt már a maga részleteiben megjelenik, láthatóak az elkülönülő lépések, melyek egymásra épülve, logikai láncot alkotva vezetnek az előzetesen kitűzött cél teljesüléséhez. Az egymás után következő tevékenységen túl meg említeni két fontos további funkciót, melyek végig áthatják a projekt folyamatát. Ezek a projektmenedzsment és minőségbiztosítás, valamint a humán folyamatok, melyek folyamatos odafigyelést és maximális erőfeszítést igényelnek a projekt színvonalának biztosítása érdekében. Az egyes szakaszok keretében elvégzendő tevékenységek részletezett kifejtése a továbbiakban történik meg.

Projektmenedzsment és minőségbiztosítás

Ez a két tevékenység jellegéből következően nem egyes szakaszok között vagyok azok után következik, hanem a projekt teljes folyamatát végigkíséri. A projektmenedzsment magas színvonalát a projekt vezetőjének vagy vezetőinek szakértelme és tapasztalata, valamint a projektmenedzsment gyakorlatban bevált megközelítéseinek, ökölszabályainak alkalmazása garantálja. A projekt során a szakmai feladatok ellátása és a projekt zökkenőmentes lefutása, a feladatkörök együttes és egymásra épülő módon történő irányítása és ellenőrzése, valamint a dokumentációmenedzsment fennakadásmentesen megvalósul.

A minőségbiztosítás ezzel szervesen összekapcsolódik, fő célja, hogy a teljes feladatvégrehajtás során megfelelő biztonsággal, a végeredményt biztosító magas hatékonysággal kerüljön kivitelezésre minden projektetem.

Humán folyamatok

A projekt végeredményének érdekében fontos a humán tényező szerepét kiemelten kezelni. A változással szembeni ellenállás számos szinten és formában jelentkezhet, amit a lehető leggyorsabban és leghatékonyabban kell elhárítani. Ehhez jó néhány eszköz áll rendelkezésre, de elsőként mindig ajánlott a legkevésbé drasztikus és a legkisebb beavatkozást igénylőket alkalmazni. Célravezető a vállalat teljes alkalmazotti körének folyamatos tájékoztatása a projekt okairól és céljairól, mely során a valóságnak megfelelő információk átadásával lehet a végeredmény szempontjából legjobb eredményt elérni. A projekt sikerét hátráltató és akadályozó híresztelések, pletykák és mendemondák elkerülése érdekében azon dolgozók informálása is ajánlott, akik csak egy későbbi szakaszban vagy akár egyáltalán nem kerülnek kapcsolatba a rendszerrel. A tájékoztatás rendszeressége a projekt részeredményeinek bemutatására szolgáló lehetőséget hivatott megteremteni, mely prezentálja a felsővezetés kiállását az elvégzendő feladatok szükségessége mellett.

A humán folyamatok kézben tartása és folyamatos ellenőrzése ugyanilyen fontos a projekt teamben dolgozó kollégák között. A rendszeres visszajelzések és teljesítményértékelések alkalmazásával lehetőség nyílik egy hatékonyan működő gárda kialakítására, mely a projekt kapcsán felmerülő feladatokat a lehető legmagasabb szinten hajtja végre.

Projektmenedzsment és minőségbiztosítás

Elvégzendő feladat	Kritikus pontok, kockázati tényezők	A tevékenység közvetlen célja	Alkalmazható technikák	A tevékenység értékelésének paraméterei	Keletkező anyagok
Tervezés és jogi keretek - A tervek ütemezésének és megvalósíthatóságának véleményezése. - A projekt külső résztvevői (vállalkozók, szoftverszállítók) által készített részletes ajánlatok és tervek áttekintése és szakmai véleményezése a megvalósíthatóság, teljesség és megalapozottság tekintetében - A projekt keretein belül kötött szerződések és egyéb szabályzó dokumentumok műszaki és jogi tartalmának ellenőrzése	Jogi, jogszabályi tévedések Szakmai tévedések Függetlenség hiánya	A tervezés hibamentes és magas szakmai színvonalú lebonyolítása. A jogi megfelelés biztosítása.	Jogszabályi értelmezések Szabványértelmezések Pro-Contra interakció Pareto-elemzés Projekttervezési technikák Kritikus sikertényezők felmérése SWOT-analízis CPM hálóttervezési technika	Objektív és reális tervek Jogilag korrekt dokumentumok Megfelelő szakmaiság	Projekt szabványok és eljárások leírása Szaktevékenységek Projekttervek Jogi szaktevékenységek a szerződésekről Átnézett és véleményezett projekt dokumentumok
Hibák felmérése és korrigálása - A projektmenedzsment során alkalmazott dokumentációs rendszer szakmai felülvizsgálata - Problémák és kockázatok áttekintése. Kritikus problémák és hatások áttekintése/beazonosítása, illetve a projekt probléma/kockázat kezelési folyamatának figyelemmel kísérése. - Az elemzési tevékenység során	Kockázatok felismerésének hiánya Hibák, hiányosságok felismerésének elmulasztása Nem megfelelő szakmaiság	Megfelelő dokumentációs rendszer biztosítása Kockázatok minimalizálása Hibák és problémák kiszűrése	Hibakonzentrációs diagram Értéklánc-elemzés Költség-haszon kockázatelemzés Fedezeti pont elemzés Interjúk Problémafa-elemzés Gyakoriságelemzés Halszállka diagram Veszteségtérkép 7S elemzés	Dokumentációs rendszer működésének hatékonysága Kockázatok felismerése és minimalizálása Problémák felismerése és megszüntetése	Minőségbiztosítási riportok az egyes projekt fázisok lezárásakor Rendszeres jelentés a potenciális projektkockázatokról és a kockázatok bekövetkezésének lehetséges minimalizálásáról Részletes projekt terv

Folyamatmodell a CRM rendszerek bevezetésének támogatására

elkövetett esetleges hibák és tévedések kiszűrése, a levont következtetések valóságtartalmának ellenőrzése. A stratégiaalkotás során lefektetett elképzelések realizálásának vizsgálata					véleményezés költség- és időkorlátok becslésével
A megvalósítás nyomon követése - A megvalósítás során folyamatos monitoring tevékenység és ez alapján jelentések elkészítése - Folyamatos terv-tény összehasonlítás végzése, hogy a projekt megvalósítása a kitűzött célokra – terjedelem, határidő, költségkeret, minőség – megfelelően történjen. Eltérés esetén annak hatásának és korrekciós lehetőségeinek a beazonosítása. - CRM projektben feladatot vállaló külső vállalkozók szerződéses teljesítéseinek ellenőrzése a szerződésben foglaltak figyelembe vételével. - A bevezetés előrehaladásának folyamatos felügyelete, az egyes szakaszok során előállított szakmai végeredmények véleményezése. - A folyamattervezés és átalakítás során megalkotott új folyamatok felhasználóbarát voltának és maximális hatékonyságának véleményezése.	Monitoring tevékenység szakaszossága Teljesítések ellenőrzésének elmulasztása Függetlenség hiánya Szakmai felkészültség hiánya	A tervek követésének folyamatos ellenőrzése. Alvállalkozók tevékenységének szakmai színvonalának biztosítása. A bevezetés problémamentes lebonyolításának biztosítása. A projekt folyamata során bekövetkező változások miatti negatív hatások kezelésének lehetőségei, potenciális problémák összegyűjtése	Folyamatelemzés Folyamattérkép konszenzus keresés Folyamatrendszerző mátrix Folyamatábrák adatfolyam-diagram Gantt-diagram Interjúk Problémafa-elemzés Gyakoriságelemzés Halszálla diagram Jogszabályi értelmezések	Monitoring tevékenység hatékonysága Esetleges eltérések időbeli és hatékony kiszűrése Megfelelő alvállalkozói teljesítések Kielégítően működő folyamatok	Rendszeres állapotjelentések és emlékeztetők a projektvezetői meetingekről Monitoring jelentések Eltérésjelentések Teljesítési igazolások Hiánypótlási jelentések Szakértői jelentések Változások hatáselemzésének szakmai dokumentumai Problémalisták

Folyamatmodell a CRM rendszerek bevezetésének támogatására

A projekt folyamata során bekövetkező változások eredményeként jelentkező hatások beazonosítása és elemzése.					
IT háttér - A szoftver kiválasztási folyamat során a korábban meghatározott üzleti szempontok és felhasználói igények teljesülésének ellenőrzése, a felállított kritériumrendszer áttekintése. - Az alkalmazandó CRM rendszer (hardver platform, szoftver megoldás, interfészelési technikák) megfelelőségének ellenőrzése - A rendszerben használt adattartalom minőségének és konzisztenciájának folyamatos biztosítása. - A tesztüzemeltetés eredményeinek folyamatos követése és dokumentálása	Az üzleti igényeknek való nem teljes megfelelés A vállalat korábbi rendszereivel való összekapcsolás megvalósíthatatlansága Adatállomány minőségének nem megfelelő meghatározása Nem megfelelő megfigyelés és dokumentálás	IT rendszer megfelelőségének folyamatos ellenőrzése A CRM megoldás elvárásainak megfelelő IT háttér megteremtése	Interjúk Prezentációk Halszálla diagram Pareto-elemzés SWOT-analízis Projekttervezési technikák Kritikus sikertényezők felmérése Gantt-diagram Gyakoriságelemzés Hibakoncentrációs diagram Veszteségtérkép Pro-Contra interakció	Az üzleti és informatikai oldal megfelelősége A korábbi rendszerekkel való együttműködés teljessége Az adatállomány megfelelő szintű rendelkezésre állása Sikeres tesztüzem	Kritériumrendszer leírását tartalmazó szakmai dokumentum Szakértői jelentések a rendszer IT kérdéseiről Dokumentációk a tesztüzem eredményéről
Benchmarking - A hazai és nemzetközi projekt tapasztalatok és eredmények követése és az esetlegesen megjelenő hasznos új módszerek beépítése a projektmenedzsment technikái közé - Az adott iparágban alkalmazott CRM folyamatok és rendszer megoldások figyelemmel kísérése,	Nem teljesen azonos projektek megfigyelése Rossz benchmarking partner kiválasztása Nem megfelelő benchmarking felmérés végrehajtása	A projekt szakmai színvonalának emelése nemzetközi és hazai projektek tapasztalatai alapján	Benchmarking Módszertanok alkalmazása Projekttervezési technikák alkalmazása Szakirodalmi adatgyűjtés	A felmérés eredményeinek a projekt során való alkalmazhatósága	Benchmarking jelentések Módszertani leírások Folyamatleírások Szakértői anyagok

Folyamatmodell a CRM rendszerek bevezetésének támogatására

esetleges tevékenység amennyiben eredményeinek projekt során benchmarking folytatása és szükséges, ezek alkalmazása a					
---	--	--	--	--	--

Humán folyamatok

Elvégzendő feladat	Kritikus pontok, kockázati tényezők	A tevékenység közvetlen célja	Alkalmazható technikák	A tevékenység értékelésének paraméterei	Keletkező anyagok
Rendszeres tájékoztató fórumok szervezése a projekt előrehaladásának megfelelően	A tájékoztatás időpontja és tartalmi elemei Félreértés lehetősége	A vállalat érintettjeinek, de lehetőség szerint a teljes kollektíva tájékoztatása	Meetingek, tájékoztató gyűlések, fórumok szervezése	Az alkalmazottak tájékozottsági szintje a projektről	Tájékoztató anyagok Jelenléti ívek Fórumfelület tartalma
„Nyitott ajtó” politika megvalósítása a felmerülő kérdések megválaszolására és a félreértések tisztázására	A vezető-alkalmazott viszony A vezető szűk időkorlátai A módszer alkalmazásának „hatékonytalansága” (keves alkalmazott érhető el ily módon)	Lehetőség biztosítása a kötetlen eszmecsere és a problémák tisztázására	Ötletdoboz Formális és informális beszélgetések Kultúrafelmérő elemzés Ötletbörze Az alkalmazottak és a csoport hozzáállásának vizsgálata	Az alkalmazottak tájékozottsági szintje a projektről	Tájékoztató anyagok Ötletdoboz tartalma Kérdéslisták
Rendszeres meetingek és értekezletek tartása a teljes projektteam és a kisebb feladatmegoldó egységek szintjén is	Az információáramlás egyirányúsodása Az információ elakadása	A team tagjainak folyamatos tájékoztatása, az információáramlás biztosítása	Meetingek, tájékoztató gyűlések, fórumok szervezése Az alkalmazottak és a csoport hozzáállásának vizsgálata	A projektteam tagjainak tájékozottsági szintje a projektről	Tájékoztató anyagok Meetingjegyzőkönyvek Szabályzatok
Dolgozói és vezetői teljesítményértékelések végrehajtása	Az értékelési módszer esetleges hibái Az értékelés szubjektivitása	A megfelelő teamtagok kiválasztása Visszajelzés a résztvevőknek a teljesítményükről Motiváció	Teljesítményértékelési módszerek Munkakör-elemzés Munkakör-tervezés Készségek elemzése	Az értékelt munkaerő alkalmassága	Teljesítményértékelő lapok Felmérések eredményei és jelentései Munkaköri leírások

Folyamatmodell a CRM rendszerek bevezetésének támogatására

			Az alkalmazottak és a csoport hozzáállásának vizsgálata Belbin-teszt		Szabályzatok
Formális és informális kommunikációs csatornák kiépítése az információáramlás biztosítása érdekében	Kommunikációs rendszer hibái Információvesztés	Az információáramlás javítása A kommunikációs problémák leküzdése	Kultúrafelmérő elemzés Módszertanok Tréningek, képzések	A csatornák működési hatékonysága Elvesztett és célba ért információk aránya Ügyintézés hatékonyságának változása	Tájékoztató anyagok Szabályzatok

1. Feladatértelmezés, elvárások megfogalmazása, cél kitűzése, felsővezetői támogatás biztosítása, külső tanácsadó kiválasztása

Egy CRM rendszer bevezetése jelentős fejlődési, fejlesztési lehetőségeket rejt magában egy vállalat számára, amennyiben az a megfelelő üzleti átalakításokkal (szervezeti, folyamatbeli változások) együtt kerül kialakításra. Ahhoz azonban, hogy a rendszer bevezetése sikeres lehessen, számos feltételnek teljesülnie kell már a projekt kezdeti szakaszában. Egy CRM rendszer sikeres bevezetése kiemelkedő értékteremtő potenciállal kecsegtet, de nem kezelhető elszigetelten a többi tényezőtől, mert a csupán rendszerközpontú megközelítés lényegesen csökkentheti a várható hasznokat. A projekt tényleges megkezdése előtt fel kell mérni a teljes szervezetet átfogó CRM-mel kapcsolatos folyamat és szervezeti elvárásokat és le kell képezni ezeket a projekt szintjére is. Csak egy, a lokális értékek helyett a globális vállalati értékek megcélzását szem előtt tartó megközelítés termelheti ki azokat az eredményeket, amik potenciálisan a CRM-ben rejlenek.

A projekt indítása előtt a vállalat legfelsőbb szintű döntéshozóinak kell áttekinteni az adott helyzetet és stratégiai, valamint operatív szinten vizsgálva a létező folyamatokat, eldönteni, szükséges és lehetséges-e egy ügyfélkapcsolati rendszer bevezetése. A döntés meghozatala előtt tanácsos egy döntéselőkészítő team felállítása, mely képes egy mindenre kiterjedő elemzést készíteni a cég ügyfélkapcsolati működéséről, feltérképezve annak hiányosságait. Lényeges, hogy a projekt elindítását alapos felmérés előzze meg, amit a témában jártas szakemberekre kell bízni, akik el tudják készíteni azt az adottságokat és igényeket taglaló jelentést, ami a projekt elindítása után már kiindulópontként kezelhető. A felmérést végző szakemberekkel együttműködve az ügyfélkezelésben érintett területek vezetőinek részt kell vennie a feladatokban.

A helyzetértelmezésbe az adott állapot lefektetésén túl beletartozik az elvárások és elképzelések bemutatása is, azaz hogy a vezetők milyen végeredményt szeretnének elérni a projekt befejezésével. A szakértők feladatai közé tartozik ezeknek a céloknak és elvárásoknak a reális szinten tartása, hiszen igen gyakran olyan várákosítások is jelen vannak, melyek nem feltétlenül teljesülhetnek az új rendszer bevezetésével. Ajánlatos konkrét és kézzelfogható célokat kitűzni, sőt ezeket lehetőség szerint számszerűsíteni is, mert a projekt sikerességének megítélésében a későbbiekben ezek játszanak döntő szerepet. Azaz SMART-célokat kell megfogalmazni, melyek:

- specifikusak
- mérhetőek
- attraktívak
- reálisak
- időben meghatározhatók

Ezeknek a tényezőknek a szem előtt tartása segíthet abban, hogy egy pontos képbontakozhasson ki a menedzsment előtt. A példaképpen felsorolt alábbi lehetséges és igen gyakran megjelenő célkitűzések mindegyike megfeleltethető az öt említett tényezőnek:

Az értékesítési lehetőségek jobb felismerése és kezelése,

Hatékonyabb értékesítési és szolgáltatási folyamatok,

Növekvő ügyfélelégedettség,

Az ügyfelek és értékesítési területek jobb és egyenletesebb felosztása az értékesítési csatornák között

Növekvő ügyfélmegtartást és az esetleg elveszített ügyfelek könnyebb visszanyerése,
Jobb ügyfélszolgálat,
Integrált marketing, értékesítés és ügyfél kiszolgálási folyamatok, amik az ügyfelek számára új és pozitív tapasztalatokat eredményeznek,
Az értékesítés és marketing hatékonyságának növelése,
Vonzóbb szolgáltatás ajánlatok és megbízhatóbb szolgáltatások.

Fontos mindezek mellett a felsővezetés kezdettől fogva meglévő és a projekt során folyamatos és egységes támogatása, ami által lehetővé válik a konfliktushelyzetek megoldása, a munka elvégzése.

Miután mindezek a tevékenységek elvégzésre kerültek, elkészültek a jelentések, megszületett a döntés a projekt elindításáról, kerülhet sor a külső tanácsadó kiválasztására. A külső tanácsadók a megvalósítás sikeréhez hozzá tudnak járulni a széles területekre kiterjedő mélyreható ismereteikkel és bevált módszertanaik, iparági legjobb gyakorlataik alkalmazásával. De független szemléletük és a CRM piac résztvevőinek, valamint a piacon elérhető CRM megoldások szakértői ismerete ugyancsak fontos részükről. A belső szakértők hatékonyan tudják előkészíteni a stratégiai jelentőségű döntési folyamatot a céges prioritások és az üzleti környezet, valamint a mindennapi tevékenységek elvégzésének ismerete által. Így általános tapasztalatként leszögezhető, hogy a külső és belső szakértőkből összeállított és szorosan együttműködő projektteamek tudják a leghatékonyabban elvégezni a bevezetési feladatokat.

A külső tanácsadó kiválasztása meghívásos tenderen keresztül valósul meg az esetek legnagyobb részében. A vállalat célja az elvárásait legmagasabb szinten teljesítő megoldás és azt leghatékonyabban bevezető tanácsadó kiválasztása. Célszerű olyan külső tanácsadóval leszerződni, aki rendszerfüggetlen szemléletet képvisel, azaz a vállalat segítségére van a későbbiek során a legmegfelelőbb és leginkább testreszabható szoftver kiválasztásában. A tanácsadó kiválasztási procedúra során a vállalat vezetőinek és szakembereinek számos tényező figyelembe vételével kell döntenie. Értékelni kell az ajánlatokat költségoldalról, forrásoldalról és el kell végezni a megtérülés- és kockázatelemzést.

A *költségelemzés* során az egyszeri és a visszatérő költségeket kell megvizsgálni. Az egyszeri, beruházási költségeket két nagy csoportra lehet osztani:

- a) IT költségek (hardver és szoftver)
- b) Humán költségek (külső tanácsadók költsége, belső team alkalmazásának költsége, tréningköltségek)

A *forráselemzés* során vizsgálatokat kell végezni arra nézve, hogy elég szabad eszköz áll-e rendelkezésre a bevezetés tőkeszükségletének fedezésére. Ennek keretében fel kell állítani a költségek fedezésére szóba kerülő alternatívákat és kiválasztani azok közül a legmegfelelőbbet.

A *megtérülés- és kockázatelemzés* kapcsán figyelembe kell venni a projekt kivitelezése alatt a folyamatos működés garantálásának szükségességét a kritikus üzleti folyamatokban és a projekt tevékenységeinek esetleges kihatását a mindennapi működésre. A megtérülésvizsgálat kapcsán fel kell mérni a CRM rendszer bevezetéséből származó hasznokat, melyeket kézzelfogható (számszerűsíthető eredmények: értékesítés, jövedelmezőség, ügyfélmegtartás,

létszámcsökkenés stb.) és nem kézzelfogható (nem számszerűsíthető eredmények: vevői elégedettség javulása, fejlettebb technológiák, egységesebb és átláthatóbb folyamatok, gyorsabb és hatékonyabb kampánykezelés és értékesítésellenőrzés, stb.) kategóriákba lehet sorolni.

A tenderre meghívott cégeket a beadott ajánlatok és bemutató prezentációk kapcsán értékelik a vállalat vezetői és szakemberei. A kiválasztás alapjául egy egységes kritériumrendszer kell, hogy szolgáljon, ami lehetővé teszi az operacionalizálást, összemérhetőséget. A kritériumok között olyan tényezők szerepelnek, mint:

- A cég fő profilja és üzleti tevékenységei
- Összes bevétele és ezen belül az összes CRM-ből származó bevétel (a bevétel hány százaléka származik a CRM rendszerekből)
- A cég részesedése a CRM tanácsadói piacon Magyarországon és esetlegesen világszerte, valamint az egyes iparágak tekintetében
- Hány CRM rendszert vezettek be Magyarországon és világszerte összesen és az adott iparágban
- Hány embert foglalkoztatnak és milyen a szakmai hátterük
- Milyen magyarországi és külföldi referenciákkal rendelkeznek

Az értékelés általában több körben megy végbe, mely során először megvizsgálják az összes ajánlatot, aztán a továbbiakban csak a legmegfelelőbbekkel foglalkoznak mélyebben. A vállalat igényeit minden szinten a legjobban kielégítő tanácsadó kiválasztása után kezdődhet el a projekt indítását megelőző tevékenységek sorozata.

Elvégzendő feladat	Kritikus pontok, kockázati tényezők	A tevékenység közvetlen célja	Alkalmazható technikák	A tevékenység értékelésének paraméterei	Keletkező anyagok
Felsővezetői döntés meghozatala az ügyfélkapcsolati rendszer fejlesztésének esetleges szükségességéről és a cégen belüli helyzetvizsgálat megindításáról	Egyéni érdekek előtérbe kerülése miatt helytelen döntés születik	Konkrét döntés a CRM rendszer bevezetésének elindításáról	Pro-contra interakció Felsővezetői és egyéb meetingek	A csúcsvezetés támogatásának egységessége és folyamatossága	Jegyzőkönyvek a döntésről Vezetői utasítások
A helyzetfelmérés céljából egy munkacsoport felállítása, a vizsgálat lefolytatása és jelentés elkészítése	Megfelelő szakértelemmel bíró munkacsoport kiválasztása Független tagok kiválasztása Együttműködés hatékonysága Feladat tiszta definiálása	Jelentés összeállítása a CRM rendszer bevezetésének szükségességéről és lehetőségeiről	Költségtervezés Beruházás gazdaságossági vizsgálat Költség-haszon kockázatelemzés Konszenzus keresés Interjúk Halszálla diagram Pro-contra interakció Kritikus sikertényezők felmérése Brainstorming SWOT-analízis	Vizsgálat kiterjedése Jelentés szakmaisága és valóságtartalma A kitűzött céloknak való megfelelés	Felmérések eredményei és jelentései Tájékoztató anyagok Meetingjegyzőkönyvek és emlékeztetők Elemzések, kimutatások
Döntés a CRM rendszer bevezetésének szükségességéről az elkészült jelentés alapján	Nem megfelelő szakértői jelentés rendelkezésre állása Egyéni érdekek előtérbe kerülése	Felsővezetői döntés meghozatala a CRM rendszer bevezetéséről	Felsővezetői és egyéb meetingek Prezentációk Páros és egyéb összemérések	Megfelelő döntés megszületése	Jegyzőkönyvek a döntésről Vezetői utasítások

Folyamatmodell a CRM rendszerek bevezetésének támogatására

A SMART-jellemzőknek megfelelő célok és elvárások megfogalmazása	Nem megfelelő célok megfogalmazása Túlzott elvárások	A projekt céljainak definiálása	Projekttervezés Interjúk	A célok és elvárások realitása, megvalósíthatósága	Projektcélokat definiáló dokumentum
Ajánlatok bekérése meghívásos tender keretében külső tanácsadó cégektől	Megfelelő tenderkiírás megalkotása Megfelelő cégek meghívása a tenderre	Tender szervezése a legmegfelelőbb külső tanácsadó kiválasztására	Tendereztetés	Tenderkiírás teljessége és szakmaisága Cégek reagálása	Ajánlatok Tájékoztató anyagok Tenderkiírás
Kritériumrendszer felállítása a tenderen résztvevők értékelésére	Nem megfelelő kritériumok kiválasztása	Olyan értékelési kritériumrendszer összeállítása, mely híven tükrözi a vállalati elvárásokat	Brainstorming Brainwritting Metaplan-módszer Interjúk Páros és egyéb összemérések	Kritériumrendszer megfelelősége	Kritériumrendszert taglaló szakmai anyagok, dokumentumok
Elbírálás és kiválasztás a kritériumok alapján	Nem megfelelő kiválasztási eljárás Nem független szemlélet a döntéshozók részéről	A legmegfelelőbb külső tanácsadó kiválasztása	Prezentációk Páros és egyéb összemérések Fedezeti pont elemzés Pro-contra interakció	Bírálati és kiválasztási tevékenység hatékonysága, szakmaisága és tisztasága	Meetingjegyzőkönyvek és emlékeztetők Bírálati dokumentumok

Folyamatmodell a CRM rendszerek bevezetésének támogatására

Az ajánlatok költségelemzése, forrás- és hatékonyságvizsgálata, megtérüléselemzése, a szükséges finanszírozás meglétének ellenőrzése	Tévedések és számszaki hibák az elemzések során Nem minden költségelem figyelembe vétele	A benyújtott ajánlatok pénzügyi szempontú összehasonlítása	Beruházás gazdaságossági vizsgálat Költség-haszon kockázatelemzés Konszenzus keresés Pro-contra interakció Kritikus sikertényezők felmérése	A pénzügyi vizsgálatok helyessége	Meetingjegyzőkönyvek és emlékeztetők Pénzügyi összehasonlító elemzések Elemzések, kimutatók
Végző döntés meghozatala a projekt indításáról	Nem teljes vagy nem megfelelő információk rendelkezésre állása Nem független szemlélet a döntéshozók részéről	A végző felsővezetői döntés meghozatala a tények birtokában	Felsővezetői és egyéb meetingek Prezentációk	A meghozott döntés helyessége	Jegyzőkönyvek a döntésről Vezetői utasítások Megállapodások és megbízások

2. Team felállítása, projekt előkészítése, projektszervezet létrehozása, sikerkritériumok megfogalmazása

A feladatcsoport célja, hogy kijelölje a projekt szereplőit, felállításra kerüljön a projektteam és a projektvezetés, valamint a projekt kivitelezéséhez szükséges humán háttér biztosítva legyen. Meg kell teremteni a projekt működését biztosító projektszervezet kereteit.

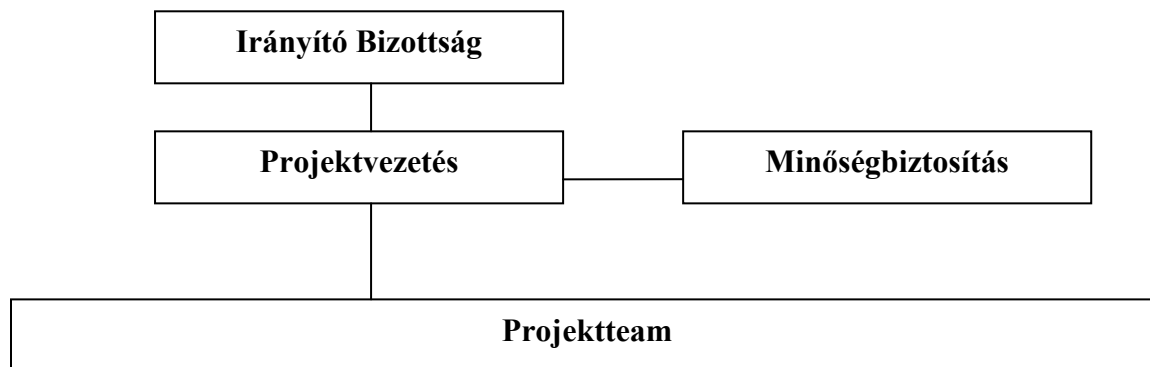
A rendszer bevezetését egy projekt-csapat végzi, melynek tagjai a cég munkatársai, valamint külső tanácsadók és szakértők. A projekt-csapatot két projektvezető közösen irányítja, melyek közül az egyik a vállalat, a másik a külső tanácsadó által megbízott tapasztalt és magas beosztású szakember. Ebben a kezdeti szakaszban kell definiálni a projekt résztvevőit, ezeknek szerepét és felelősségét. Meg kell határozni a projektvezetéshez szükséges vezetői és ellenőrzési struktúrát, megalkotva minden szükséges projekttervezési dokumentumot.

Létre kell hozni egy Irányító Bizottságot, amely a vállalat és a tanácsadó vezetőségének tagjaiból áll. Az Irányító Bizottság felügyelő szervként működik a projekt jövőképeinek követése és irányításának érdekében. Az Irányító Bizottság a felelős a legmagasabb szinten a konfliktusok és a problémák megoldásáért, valamint végső döntési joga van a projektet alapvetően érintő kérdéseket illetően.

A projektteam összetétele várhatóan projektszakaszonként változóan alakul. Egyes személyek több szerepet is elláthatnak a projekt életciklusa során, lesznek olyan tagok, akik csak időlegesen és rövid időre kapcsolódnak be a munkába. A projektben résztvevő tagokat az egyes fázisokban felmerülő szakmai igények alapján kell összeválogatni és igen fontos, hogy a projekt elindításakor tisztázásra kerüljön, hogy az alkalmazottak teljes vagy részmunkaidőben, utóbbi esetén milyen arányban vesznek részt a projektteam munkájában. Külön kiemelendők az alábbi feladatkörök:

A projektvezetők biztosítják a projekt globális tervezését és felügyeletét, összehangolják az erőforrásokat és övék az elsődleges felelősség a problémák megoldásának tekintetében. Részletes projektterveket készítenek, irányítják a projektcsapatot, előrejelzik és követik a pontos és teljes költségeket és ütemterveket, jelentéseket tesznek a projekt állapotáról, irányítják a változási folyamatot, kezelik a projekt kockázatait. A projektvezetők az elsődleges kapcsolattartók a vállalat és a tanácsadó cég között.

A **minőségbiztosítási feladatok** ellátására egy külső vagy belső szakértőre van szükség, aki tapasztalatokkal rendelkezik a projekt és program menedzsment, rendszerbevezetés, CRM rendszerek és szoftverek illetve CRM folyamatok terén. A minőségbiztosítási tanácsadó tagja a CRM projekt irányító bizottságának és javaslattevőként részt vesz a projekt sorsát meghatározó döntésekben.



30. ábra

A projektszervezet vázlatos ábrája

Forrás: Mester Csaba

A projekt megkezdése előtt le kell szögezni bizonyos sikertényezőket, melyeknek teljesülése feltétele a projekt pozitív kimenetelének. Ezeket a felsővezetőknek egyenként el kell fogadniuk és végig kitartaniuk a megkövetelésük mellett. Ilyen sikertényezők:

A projektbe megfelelő belső üzleti ismeretekkel rendelkező részidős vagy teljes idős projekt tagokat kell delegálni az érintett területekről. Az érintett területek a marketing, értékesítés, ügyfélszolgálat és az informatika. A delegált projekt tagok részletesen ismerik az adott területet, annak CRM-mel kapcsolatos követelményeit és véleményét, közvetlenül kommunikációs elérésük van az adott terület vezetőihez és a projekt munkáját segíteni tudják az elkészült anyagok áttekintésével és véleményezésével,

A projekt határidőre történő befejezéséhez szükséges, hogy a közbenső döntéseket, projekt anyagokról elkészülő véleményeket a vállalat meghozza és biztosítsa a projekt kezdetekor véglegesítendő részletes projektütemezésnek megfelelően,

A projektagok motiváltak a CRM projekt sikerében,

Legfelsőbb vezetők elkötelezettek a projekt iránt és támogatják a projektet,

Mindenki által elfogadott projektvezető kerül kijelölésre, aki teljes munkaidőben vesz részt a CRM projekt irányításában,

Az informatikai CRM alkalmazás kiválasztása az üzleti igények alapján, annak megfelelően történik.

Elvégzendő feladat	Kritikus pontok, kockázati tényezők	A tevékenység közvetlen célja	Alkalmazható technikák	A tevékenység értékelésének paraméterei	Keletkező anyagok
A projekt pontos jövőképe kialakítása	Nem megfelelő jövőkép kialakítása	Megfogalmazni, hogy a projekt lezárását követően milyen eredmények állnak rendelkezésre	Projekttervezés Költségtervezés Brainstorming Felsővezetői és egyéb meetingek	Jövőkép objektivitása, realitása, szakmaisága	Meetingjegyzőkönyvek és emlékeztetők Megállapodások
A projekt Irányító Bizottság felállítása	Nem megfelelő tagok kiválasztása	A projekt legfelsőbb vezetését ellátó szerv létrehozása	Felsővezetői és egyéb meetingek Kiválasztási technikák	Az IB működésének hatékonysága és sikeressége	Megállapodások Megbízások és kinevezések
A projekt vezetőinek kijelölése	Nem megfelelő vezetők kiválasztása	A projekt vezetőinek kiválasztása	Kiválasztási technikák Készségek elemzése Teljesítményértékelési módszerek Interjú Belbin-teszt	Vezetők működésének hatékonysága és sikeressége	Megbízások és kinevezések
A projektagok kiválasztása a szakmai igények alapján	Nem megfelelő tagok kiválasztása	A projektben résztvevők körének kijelölése	Az alkalmazottak és a csoport hozzáállásának vizsgálata Kiválasztási technikák Teljesítményértékelési módszerek Munkakör-tervezés	A projekt folyamata során a résztvevők hatékonysága és sikeressége	Teljesítményértékelő anyagok Kompetenciatesztek Megbízások és kinevezések Tájékoztató anyagok

Folyamatmodell a CRM rendszerek bevezetésének támogatására

			Munkakör-elemzés Készségek elemzése Belbin-teszt		Meetingjegyzőkönyvek és emlékeztetők
Minőségbiztosításért felelős szakértő kiválasztása	Nem megfelelő szakértő kiválasztása	A projekt minőségbiztosítási feladatait ellátó szakértő kijelölése	Kiválasztási technikák Készségek elemzése Teljesítményértékelési módszerek Interjú Belbin-teszt	A projekt során felmerülő problémák száma és fajtája	Teljesítményértékelő anyagok Kompetenciatesztek Megbízások és kinevezések
A projektszervezet kommunikációs rendszerének kialakítása, információs csatornák megteremtése	Nem megfelelő kommunikációs rendszer kialakítása, mely nem szolgálja ki megfelelően a projektszervezetet	A projekt hatékony kommunikációjának biztosítása	Kultúrafelmérő elemzés Az alkalmazottak és a csoport hozzáállásának vizsgálata Felsővezetői és egyéb meetingek Projekttervezés	Problémamentes információáramlás	Szakmai anyagok a projekt kommunikációs rendszerének kiépítéséről Tájékoztató anyagok
Oktatási tervek készítése a projektagok számára és az oktatás végrehajtása	Nem megfelelő oktatási anyag Nem megfelelő tréner Sikertelen oktatása	A projekt résztvevőinek szakmai felkészítése	Oktatási anyagok kidolgozása Tréningek Képzések	Projektagok szakmai felkészültsége	Oktatási anyagok Jelenléti ívek Tájékoztató anyagok
Projekt munkarendjének kidolgozása, a résztvevők munkaidejének rögzítése	Nem megfelelő munkarend kidolgozása	A projektfeladatok ellátásához legmegfelelőbb munkarend kidolgozása	Az alkalmazottak és a csoport hozzáállásának vizsgálata Munkakör-tervezés Munkakör-elemzés	A projekt folyamata során a munkarend alkalmazása	Dokumentációk a projekt munkarendjéről

Folyamatmodell a CRM rendszerek bevezetésének támogatására

			Kölcsönös egyeztetések		
Projekt minőségtervezése, amely a szakértői szolgáltatások terveit és konfiguráció áttekintését, a csapatok munkájának elemzését, a tervezett minőségellenőrzéseket és időszakos projektvizsgálatokat tartalmazza.	Túl felületes minőségügyi szabályok Ritka ellenőrzések	A projekt folyamatos és egységes minőségi színvonalának fenntartása	Konszenzus keresés Brainstorming Metaplan-módszer Minőségügyi módszertanok alkalmazása Projekttervezés Meetingek	A projekt kapcsán jelentkező problémák és hibák	Minőségügyi tervek
Sikerkritériumok megfogalmazása és egységes támogatása	Nem megfelelő sikerkritériumok megfogalmazása	A projekt sikerének egyértelmű mérőszámainak megfogalmazása	Felsővezetői és egyéb meetingek Kritikus sikertényezők felmérése Kölcsönös egyeztetések	A kritériumok teljesíthetősége	Szakmai dokumentációk

3. Helyzetfelmérés, elemzések, az érintett szervezeti egységek és személyek körének meghatározása

A projektszervezet kiépítése és a projektteam felállítása után lehet megkezdeni a projekt megalapozásául szolgáló részletes helyzetfelmérést és a szervezeten belül az érintett személyek, funkcionális egységek és folyamatok meghatározását. Ebben a szakaszban jól felhasználható a projektindítási döntéshez készített munkaanyag, mert az abban szereplő információkat már nem kell újra begyűjteni és feldolgozni. Itt azonban egy jóval részletesebb és mélyrehatóbb vizsgálatra van szükség, amit a projekt-csapat belső és külső tagjai közösen végeznek el. A projektvezetők irányításával megállapítják és dokumentálják a megoldás megtervezésének megkezdése előtt tisztázandó kérdéseket.

- A projekttervezés és –indítás (részletes munkaleosztás, projektvezetési és -ellenőrzési terv, kockázat-felmérési és -elhárítási terv) feladatait,
- A projekt ellenőrzési és jelentérendszerének kialakítását, amelynek alkotóelemei a probléma- és kockázatfigyelő eljárások, valamint állapotjelentési mechanizmusok megtámogatva egy hatékony dokumentációs rendszerrel,
- A vállalat működési, műszaki, adat, kapacitás, felépítési, hatékonysági és oktatási követelményeinek részletezését és dokumentálását,
- Egy eltérés-elemzés lefolytatását, amely lehetővé teszi a vállalati oldalon jelentkező követelmények és a tanácsadó által ajánlott alkalmazás standard szolgáltatásai közötti eltérések jobb megértését,
- A fejlesztőkörnyezet kiépítését, amely minden szerver-, kliens- és hálózati hardver és szoftver telepítését, valamint a szükséges adatbázis létrehozását tartalmazza,
- A testre szabott funkcionalitás és a külső rendszerekhez szükséges interfészek pontos megnevezését,
- A vállalat oldaláról történő teljesítéselfogadás feltételeinek meghatározását.

Ebben a projektszakaszban kell megvizsgálni, hogy a vállalati elvárások szerint a szervezet mely funkcionális területei tartoznak a projekt kiterjedésébe. Itt a marketing, értékesítés, ügyfélszolgálat és az informatika részben vagy egészben legtöbbször érintve van, de elképzelhető, hogy még egyéb területeken is lesznek változások. Mindez annak a függvénye, hogy a vállalatvezetés mennyire átfogó megoldás bevezetését tűzte ki célul. Ekkor történik meg az ún. scope (kiterjedés) kialakítása, melynek keretében sor kerül a kívánt rendszer körülhatárolására, az elvárt adattartalom és funkcionalitás pontos meghatározására, valamint a továbbfejlesztési lehetőségek kidolgozására. Ugyancsak szükséges a projekt kapcsán érintett területeken dolgozó vezetők bevonása és tájékoztatása, a továbbiak során a dolgozók informálása is. Ezek kulcsfontosságú kérdések a projekt támogatásának elnyerése céljából.

Igen fontos, hogy megvalósuljon az üzleti háttér közös megismerése, ami magába foglalja az üzleti alapfogalmak, a legfőbb üzleti célok és sikerkritériumok egyeztetését, közös megértését. Amennyiben ez sikeresen megtörténik, az az egész projekt eredményességének alapjául szolgálhat. Feltárássra kerül továbbá a rendelkezésre álló erőforráskészlet, a konkrét követelmények, kényszerek, kockázatok, és az alkalmazott terminológia.

Az üzleti háttér megismerése után szükséges az adat megismerése is, mely magába foglalja a kiindulási adatok összegyűjtését, az adat jellemzését, az adatminőség vizsgálatát. Ez a feladat már előkészíti és segíti az adattárház kialakítását, ezért ez ráfordítás-csökkenést eredményezhet. Az adat megismerési szakasz lehetővé teszi az adatelőkészítést, azaz az adatszelekciót és a származtatott adatok generálását, az adathalmazok egyesítését és formázását. Ezen feladatok által generált eredménynek nagy hasznát lehet venni a stratégia kialakítása során.

Az eredmények egy végső dokumentumban kerülnek rögzítésre, melyet a projekt team tagjai elfogadnak.

Elvégzendő feladat	Kritikus pontok, kockázati tényezők	A tevékenység közvetlen célja	Alkalmazható technikák	A tevékenység értékelésének paraméterei	Keletkező anyagok
Projektindítási feladatok megfogalmazása és ellátása	Téves vagy nem pontos feladat-meghatározás Definiált feladatok nem megfelelő elvégzése	Projektindítás magas színvonalú ellátása	Felsővezetői és projekt-meetingek	A projektindítás sikeressége	Meetingjegyzőkönyvek és emlékeztetők Projektindítási feladatok listája és értelmezése
Dokumentációs rendszer kidolgozása és bevezetése	Nem teljes körű rendszer kidolgozása, egyes elemek figyelmen kívül hagyása Nem a leghatékonyabb rendszer meghatározása Felesleges adminisztratív kötelezettségek megjelenése A kidolgozott rendszer működtetésének hatékonytalansága	A projekt teljes tevékenységének leghatékonyabb dokumentálása	Brainstorming Konszenzus keresés Benchmarking Szimuláció Csoportos döntési technikák Pro-contra interakció Metaplan-módszer Folyamatrendszerező mátrix	A dokumentációs rendszer működésének hatékonysága	Projekt dokumentációs rendszerének leírása Folyamatértelmezések Részletes információs anyagok az érintettek számára Tájékoztató dokumentációk elektronikus és papír formátumban
A vállalati elvárások pontos megfogalmazása és közlése a tanácsadóval	Nem pontos elvárás-megfogalmazás a vállalati oldalon Problémák és ezáltal félreértések az információk átadásakor A tanácsadónál az elvárások nem megfelelő értelmezése	A vállalati elvárások torzítatlan átadása a tanácsadónak	Projektmeetingek Prezentáció Műszaki és üzleti dokumentáció készítése Gantt-diagram	Az elvárásokra vonatkozó információk átadásának tökéletessége	Előzetes tervek Elvárások listája és értelmezése Meetingjegyzőkönyvek Prezentációs anyagok Dokumentációk

Folyamatmodell a CRM rendszerek bevezetésének támogatására

Az üzleti és műszaki feltételrendszer megismerése, meglétének ellenőrzése	Hibás értelmezések a feltételeket illetően A vállalati helyzet túl- vagy alulértékelése	Pontos helyzetkép felállítása a vállalati kondíciókat illetően	Szimuláció Pro-contra interakció Brainstorming Metaplan-módszer Interjúk Rendszertesztelő technikák Halszálka diagram Hatáselemzés	A feltárt és dokumentált feltételrendszer egyezőségének szintje a valósággal	Műszaki dokumentációk Üzleti dokumentációk Interjúanyagok Vállalati kondíciók leírása
Pontos projekt-scope (kiterjedés) definiálása és elfogadtatása	A kiterjedés nem pontos definiálása, ami a feladatok nem egységes értelmezéséhez vezethet Hiányos vagy túlzott kiterjedés meghatározása	A projekt egyértelmű cél- és feladatmeghatározása kitérve arra, hogy mindezekbe pontosan milyen elemek tartoznak bele	Kritikus sikertényezők felmérése Interjúk Dokumentáció készítése Prezentáció Egyeztetések Csoportos döntési technikák Pro-contra interakció Konszenzus keresés	A kiterjedés meghatározásának egyértelműsége és tökéletessége	Projekt scope dokumentum

Folyamatmodell a CRM rendszerek bevezetésének támogatására

Az érintett szervezeti egységek és alkalmazottak tájékoztatása, bevonása	Hiányos tájékoztatása Félretájékoztatás Nem kellő mértékű vagy túlzott bevonás	A projektben érintett szervezeti egységek dolgozóinak tájékoztatása	Tájékoztató gyűlések Tájékoztató anyagok terjesztése elektronikusan és papíron „Nyitott ajtó” politika alkalmazása Meetingek és megbeszélések	Tájékozottság szintje a dolgozóknál Ellenállás csökkenése Együttműködés javulása	Tájékoztató anyagok Meetingjegyzőkönyvek és emlékeztetők Szervezeti egységek jellemzései
--	---	---	---	---	--

4. Stratégia és filozófia megfogalmazása, tervezés

A vállalat CRM stratégiájának kialakításához a korábban megfogalmazott célokat kell alapul venni és stratégiai szinten megfogalmazni az annak eléréséhez szükséges lépéseket, feladatokat. A célok kiterjedéséhez kell igazítani a CRM stratégia léptégeit és integrálni kell az összvállalati stratégiába, összhangba hozva a többi stratégiaalakító tényezővel. Egy igazán hatékony vállalat szervezeti stratégiájának alapmotívuma az ügyfélközpontúság.

A CRM-megoldás bevezetésekor a stratégiaalkotás első lépése a vállalat addigi marketing, értékesítési és ügyfélszolgálati stratégiájának – CRM-szemléletű – felülvizsgálata, a stratégiai irányok értékelése, a működésbe való leképezésének elemzése, illetve a szándékolt és realizált stratégia eltéréseinek azonosítása felhasználva a korábbi elemzési eredményeket. A felülvizsgálat eredményeitől függően cél az esetlegesen szükséges stratégiai módosítási irányok megfogalmazása.

A stratégia elkészítése óta eltelt időszak vezetői döntései, eredményei a vállalat működését jellemző tényadatokban visszatükröződnek. A megfelelő múltbeli adatok összegyűjtésével, trendek meghatározásával jellemezhető a kitűzött stratégiai célok és a működés közelmúltbeli összhangja.

A vállalat ügyfélkapcsolati stratégiájának felülvizsgálata során elsőként olyan elemzésekre van szükség, melyekkel felmérhető, hogy a korábbi stratégia készítésekor megfogalmazott célok adott pillanatban is követendők-e. Ennek keretében górcső alá kell venni a külső tényezőket:

- A legfontosabb versenytársakat (piaci pozícióik, céljaik, stratégiájuk, potenciáljuk)
- A vállalat ügyfeleit (szegmensek áttekintése, jövőbeni várható szükségletek, növekedési potenciáljuk, alkupozíció, ügyfélérték)
- A szállítókat (potenciál, alkupozíció, befolyás mértéke, stratégiai céljaik)
- Lehetséges kockázatok (új versenytársak megjelenése, helyettesítő termékek szerepe)

Ezek után áttekintésre kerülnek a belső tényezők:

- A vállalat termékei (versenyképesség, életciklus szakasza, potenciál)
- A piacok (kielégítendő igények, igények változásának követése, megítélés, relatív részesedés, növekedési potenciál, versenyképesség)
- Technológiák (erőforrás-felhasználás színvonala, költségstruktúra, XXI. századi lehetőségek kihasználása, hardverek, szoftverek)
- Értékesítési csatornák (elektronikus, személyes, telefonos, mobil, key account management)
- Ügyfélszolgálati tevékenység (panaszkezelés színvonala, operátorok képzettségi szintje, rendelkezésre álló egységes adatbázis, szabályozások, kultúra stb.)
- Marketing tevékenység (árazás, promóciók, marketingkommunikáció, szegmentáció, kampánymenedzsment stb.)

- Szervezeti struktúra (megfelel-e az új elvárásoknak)
- Humán tényezők (szakértelem, képzettség, motiváció, elégedettség, vezetői alkalmasság)
- Folyamatok (átláthatóság, összhang, egyszerűség, minimális szám)
- Informatikai háttér (hardver- és szoftverállomány, felkészültség, gyakorlat, szakértelem)

A korábbi ügyfélkapcsolati stratégia külső és belső tényezőinek áttekintése és véleményezése után fel kell állítani a CRM-megoldásnak megfelelő stratégiát az egyes elemek megtartásával, kiegészítésével és/vagy átdolgozásával. A stratégia felállítását követően azt át kell adni a felsővezetésnek véleményezésre és elfogadásra. Csak a stratégia mindkét fél által történő elfogadása után lehet folytatni a munkát. Az ügyfélkapcsolati stratégia kidolgozásával egy időben meg kell alkotni a vállalat ügyfélkapcsolati filozófiáját is, melynek keretében meg kell fogalmazni azokat az elveket, amiket a vállalat ügyfélkapcsolati politikájában képvisel majd. Nagyon fontos ennek a filozófiának a részletes bemutatása és magyarázata az alkalmazottak felé, valamint törekedni kell arra, hogy ez a filozófia mihamarabb beépüljön a vállalati kultúrába és minden dolgozó a magáénak vallja.

Tervezés

A tervezés fő célkitűzései a bevezetendő CRM-megoldás üzleti követelményeinek minél inkább szem előtt tartása, valamint az oktatás és rendszertesztelés előkészítése.

Az ebben a szakaszban végrehajtandó tevékenységek többek között:

- Stratégiai szintű CRM-modell kidolgozása a korábbi szakaszban meghatározott követelmények teljes kielégítésének figyelembe vételével.
- Adatkonverzió terv elkészítése a régi adatok új környezetbe való áttöltésének bemutatására.
- Teszttervek kidolgozása, valamint a tesztelés eredményeinek elfogadtatására szolgáló feltételek összeállítása.
- Képzési terv elkészítése, amely azokat tevékenységeket taglalja, amelyeket véghez kell vinni ahhoz, hogy az érintett munkatársak elérjék a kívánt szaktudás szintjét.
- Folyamatos monitoring, minőségbiztosítási és értékelési terv, mely a projektmenedzsment magas szintjének, a munkatársak motiváltságának és az előrehaladás kitűzött mérföldköveinek teljesülését garantálja.

A tervezésnek olyan területeket kell magába foglalnia, mint:

- Lehetséges felhasználói kör kialakítása és feladatainak meghatározása
- Ügyfélprofilok meghatározása
- Piaci szegmensek azonosítása

- Információtartalom meghatározása
- Szükséges jelentések körének és adattartalmának meghatározása
- Logikai adatmodell felállítása
- Bevétel adatok becslése
- Kiszolgálási költségek (Cost-to-serve) elemzése, allokációja
- Ügyfél lojalitás meghatározása
- Ügyfélérték-modell felállítása
- Az ügyfélérték változás követésének kidolgozása
- Ügyfélszegmens specifikus marketing mixek meghatározása
- Termék/ szolgáltatás típusok kialakítása
- Termék és termelés érintőleges kérdéseinek kezelése
- Értékesítési csatorna és kapcsolatmenedzsment stratégia kialakítása
- Ügyfélszolgálati tevékenységek kialakítása és kiszolgálás színvonalának alakítása
- Szállítói kérdések kezelése
- Árazási stratégia kialakítása
- Promóciós /marketing kommunikációs stratégia elkészítése

A CRM-megoldás bevezetésére szolgáló részletes terv kidolgozása után szükséges annak a döntéshozók által történő elfogadása. Csak az elfogadás vagy a szükséges módosítások kivitelezése után lehetséges a tervben foglaltak végrehajtásának megkezdése.

Elvégzendő feladat	Kritikus pontok, kockázati tényezők	A tevékenység közvetlen célja	Alkalmazható technikák	A tevékenység értékelésének paraméterei	Keletkező anyagok
Interjúk és workshopok a korábbi ügyfélkapcsolati stratégia belső és külső tényezőinek vizsgálatára	A stratégiát befolyásoló tényezők nem teljeskörű figyelembe vétele Szükségtelen tényezők bevonása Hiányos információátadás	Az eddig alkalmazott stratégia pontos meghatározása	Felsővezetői és egyéb meetingek Workshopok Teammunka Interjú Dokumentum-elemzés	Az alkalmazott stratégia leírásának teljessége	Meetingjegyzőkönyvek és emlékeztetők Prezentációs anyagok Interjúanyagok Stratégia leírása
Elemzés a vállalat jelenlegi működési, irányítási gyakorlatáról	A működés és irányítás pontatlan definiálása Hiányos információátadás	A meglévő működési és irányítási keretek meghatározása a változtatások megalapozására	BCG mátrix GE McKinsey mátrix SWOT elemzés Szervezetértékelési technikák Dokumentum-elemzés Teammunka Halszálka diagram Folyamatelemzés Vezetői interjúk	A jelenlegi működési és irányítási rendszer leírásának pontossága, realitása	Működő modellek leírása Ügyfélkapcsolati filozófia leírása Folyamatmodell a folyamatokra Szervezeti egységek jellemzései Üzleti és műszaki dokumentációk
A korábbi stratégia elemeinek megtartása, kiegészítése vagy átalakítása a bevezetendő CRM-megoldásnak megfelelően	Konfliktusok, ellenállások egyes vezetők részéről Nem megfelelő stratégia kidolgozása	Egy új, CRM-szemponthú stratégia kialakítása	Projektmeetingek Teammunka Konszenzus keresés Folyamattérkép konszenzus	A stratégia elfogadottsága A stratégia hatékonysága	Új stratégiai célrendszer dokumentum Folyamatmodell a folyamatokra

Folyamatmodell a CRM rendszerek bevezetésének támogatására

	Hatékony korábbi elemek helyettesítése hatékonytalan újakkal Hatékonytalan régi elemek megtartása		keresés Folyamatrendszerező mátrix Folyamatábrák adatfolyam-diagram Kritikus sikertényezők felmérése Rendszertesztelő technikák Csoportos döntési technikák Pro-contra interakció	Vállalati működés és eredmények javulása Vezetői és tulajdonosi elégedettség	Meetingjegyzőkönyvek és emlékeztetők
Ügyfélkapcsolati filozófia kidolgozása és beépítése a vállalati kultúrába	Nem megfelelő filozófia kidolgozása Nem sikerül beépíteni a filozófiát a vállalati kultúrába Nincs támogatottsága a filozófiának	Egy vállalatszerte megértett, elfogadott és egységesen képviselt ügyfélközpontú filozófia kialakítása	Workshopok Egyeztetések Megbeszélések és tájékoztatók Képzések, tréningek	A filozófia üzenetének lecsapódása a vevőknél, partnereknél	Módosított ügyfélkapcsolati filozófia leírása Tréninganyagok Képzési anyagok Tájékoztató anyagok Prezentációs anyagok
Teljeskörű tervezés végrehajtása a CRM-megoldás bevezetésének céljait szem előtt tartva	Az elvárások és a tervek nem fedik le egymást Hibás költség- és erőforrástervezés Nem tartják szem előtt az adottságokat	A CRM-rendszer bevezetésének és működésének részletes megtervezése	Tervezési technikák Tervező szoftverek alkalmazása Gantt-diagram Benchmarking Csoportmunka	Tervek megfelelősége a bevezetés során Az elvárások teljesülése	Előzetes tervek Résztervek Üzleti és műszaki dokumentációk Javaslatok a kialakítandó tevékenységekre Modellek leírása

Folyamatmodell a CRM rendszerek bevezetésének támogatására

Tervek elfogadtatása a döntéshozókkal	Egyéni érdekek előtérbe kerülése Ellenállás	A tervezési fázis lezárása és a tervek felsővezetői elfogadása	Felsővezetői és projektmeetingek Prezentáció	Tervek elfogadása vagy visszautasítása	Prezentációs anyagok Részletes dokumentáció
---------------------------------------	--	--	---	--	--

5. Szoftver beszerzési procedúra (meghívás, versenyeztetés, kiválasztás)

A stratégia megalkotása és elemeinek rögzítése után lehet sort keríteni a projekt következő fázisára, amely során el kell dönteni, hogy a vállalat mely szállító megoldását kívánja bevezetni. Ezt egy nagyon alapos és minden igényt figyelembe vevő kiválasztási procedúrán lehet eldönteni. Itt játszik nagy szerepet a kiválasztott külső tanácsadó rendszerfüggetlen szemlélete, mely által lehetőség nyílik egy, a vállalati elvárásokat valóban maximálisan kielégítő szoftver megtalálására.

A kiválasztási procedúra nyílt vagy zárt tenderen történik, melyen minél több szállító ajánlatát meg kell ismerni. A versenyeztetés több körben folyik, melynek első szakaszában a cégek írásos ajánlatainak értékelése során a szakértők igyekeznek kiszűrni a legígéretesebbeket. Ehhez egy kritériumrendszer felállítására van szükség, melynek alkalmazásával tökéletesen összemérhetővé válnak a versenyzők. A kritériumrendszer öt fő elemből áll, melynek egyes összetevőit súlyozással kell a fontosság szempontjából megkülönböztetni:

1) A cég üzleti háttere és referenciái

A jelentkező üzleti helyzetének felmérésére a CRM piacon.

- Összes bevétel és ezen belül CRM rendszerek értékesítéséből származó bevétel
- A cég piaci részesedése a CRM-rendszerek szállítóinak piacán összesen és iparág specifikusan
- Bevezetett CRM rendszerek száma világszerte és Magyarországon, összesen és iparág specifikusan
- Foglalkoztatottak száma és ezen belül a termékfejlesztők aránya
- A cég rendszerének alkalmazhatóságát bizonyító korábbi bevezetések Magyarországon és világszerte, összesen és iparág specifikusan

2) A termék tulajdonságai

A szoftverrel kapcsolatos fontos háttérismeretek megszerzésére.

- Termékfejlesztési és support politika a folyamatosság és továbbfejlesztés biztosítására
- A bevezetés jellemzői és az azt követő supportlehetőségek (utólagos támogatás)
- Létezik-e iparág specifikus rendszere vagy csak általános

3) Funkciók

Nagyon fontos szerepet játszik a döntés során a vállalat elsődleges igényeinek megfelelő funkciók rendelkezésre állása a kínált rendszerben. Ezek az értékelés kiemelkedő elemét képezik. A funkciók mindig iparág specifikusan és vállalat specifikusan kell, hogy meghatározásra kerüljenek, de többnyire a következők közül kerülnek ki:

- | | |
|--|------------------------------------|
| • Ügyfél nyilvántartása | • Marketingfunkciók |
| • Szegmentáció | • Marketingenciklopédia |
| • Kapcsolattartó személy nyilvántartása | • Levelezés és adatbázis marketing |
| • Értékesítési feladatok és a vevőszolgálat összhangja | • Kampánymenedzsment |
| • Jelentéskészítés és előrejelzés | • Ajánlatkezelés |
| | • Konfiguráció és árazás |
| | • Hitelmenedzsment |

- Szerződések létrehozása és kezelése
- Ügyletek kezelése
- Különböző csatornákon folyó értékesítési feladatok és vevőszolgálat
- Üzleti lehetőségek feltárása és nyomon követése
- Tudásmenedzsment
- Workflow (munkafolyamat) menedzsment
- Tevékenységtervezés
- Piac- és versenytárselemzés
- Reklamációkezelés
- E-business értékesítés, ügyfélszolgálat, marketing

4) Műszaki követelmények

A bevezetés műszaki hátterének és feltételeinek vizsgálata különös tekintettel arra, hogy mindezek megfelelnek-e a vállalat meglévő rendszereivel való összekapcsolhatóság alapvető elvárásának. Ebből a szempontból az interfészek kérdése különösen fontos jelentőséggel (legnagyobb súllyal) bír.

- Adatbázisok
- Platformok
- Technikai felépítés
- Hardver
- Interfészek
- Integráció

5) Költségek

A kínált megoldás költségelemeinek áttekintése, mely több fontos tényezőből áll össze.

- Licence díj
- Éves költségek
- Eszköz fejlesztés
- Képzés költsége

Ezek közül természetesen a legmeghatározóbb a licence díj mértéke, de nem szabad figyelmen hagyni a rendszer folyamatos működtetésének fenntartási költségeit sem.

Az értékelés első köre után le kell szűkíteni a pályázókat legmegfelelőbbekre. Az első kör segít abban, hogy tisztán lehessen látni a rendszerbevezetés költségeit és hasznait. A kiválasztott néhány szállítót még alaposabb vizsgálatnak kell alávetni egy újraértékelési procedúra során, melyben már a személyes találkozók, prezentációk és a szoftverek demováltozatainak bemutatása is jelentős szerepet kapnak. Ezért egy újabb kiválasztási folyamatot kell elindítani, melynek lényege az, hogy részletes információkat szerezzenek a bevezetés idő- és tőkeszükségeiről, valamint a rendszerek által nyújtott egyéb szolgáltatásokról. Az értékelés folyamata lényegében megegyezik az elsővel, de a második körös értékelésben érdemes az első körben vizsgált 5 fő elemet leredukálni azokra, melyek valóban a rendszerek alkalmasságát tudják jellemezni. Ezek a Funkciók és a Műszaki követelmények csoportok. A többi (általános) tényezőt ki kell zárni és így elvégezni az összemérést. A két megmaradt elem esetében is súlyozást kell alkalmazni, ahol a funkciók minden bizonnyal nagyobb súlyt kell, hogy kapjanak.

El kell végezni az egyes cégek ajánlatainak bevezetési kockázatainak elemzését is, mely kapcsán figyelembe kell venni a klasszikus változtatási projektek kapcsán jelentkező kockázatokat is.

Az értékelés második körének lefolytatása után kerül kiválasztásra a bevezetendő rendszer és megtörténik a szerződéskötés a szállítóval a feltételek pontos lefektetése mellett.

Elvégzendő feladat	Kritikus pontok, kockázati tényezők	A tevékenység közvetlen célja	Alkalmazható technikák	A tevékenység értékelésének paraméterei	Keletkező anyagok
Ajánlatok bekérése rendszerszállító cégektől	Nem megfelelő ajánlatkiírás Nem megfelelő cégek meghívása (legalkalmasabbak kihagyása)	A legmegfelelőbb rendszerszállító megtalálása	Ajánlatkiírás Prezentációk Workshopok	Meghívást elfogadó cégek száma és színvonala	Ajánlatkérési dokumentáció Tájékoztató anyagok
Értékelő szakértők kiválasztása	Nem megfelelő felkészültségű szakértők kiválasztása Nem független szakértők kiválasztása	A vállalat és a tanácsadó szakértői közül az értékelésben legkompetensebbek kiválasztása	Személyes értékelések Interjúk Meetingek Pro-contra interakció	A kiválasztott szakértők szakértelme és független szemlélete	Értékelőlapok Szakértők listája
Értékelési kritériumrendszer felállítása	A lehető legkevesebb kritérium alkotása Minden lényeges kritérium számbavétele	A rendszerek összemérésére alkalmas kritériumok kidolgozása	Teammunka Workshopok Projektmeetingek Kritikus sikertényezők Halszálka diagram Döntési fa módszer	A kritériumrendszer átfogósága és alkalmassága a jelentkezők összemérésére, a vállalati igények képviseletére	Műszaki dokumentációk Üzleti dokumentációk Értékelési kritériumrendszer leírása
Az értékelés első körének lefolytatása az ajánlati anyagok alapján	A legmegfelelőbbek esetleges kiejtése Az alkalmatlanok benntartása	A beérkezett ajánlatok közül kiválasztani a megfelelőeket további vizsgálatra	Teammunka Prezentációk Meetingek Pro-contra interakció	A legalkalmasabb szállítók kiválasztása Az alkalmatlanok kiszűrése	Prezentációs anyagok Szakértői anyagok és jegyzőkönyvek Értékelési dokumentáció

Folyamatmodell a CRM rendszerek bevezetésének támogatására

			Dokumentum-elemzés Kritikus sikertényezők Kiválasztási és összemérési technikák		Kiválasztott cégek listája
Az értékelés második körének lefolytatása az ajánlati anyagok, prezentációk, demorendszerek alapján	Nem a legmegfelelőbb szállítók maradnak a végső kiválasztásra hibás értékelés, egyéni érdekek vagy a szakértők nem független szemléletes miatt	Az első körben kiválasztott ajánlatok mélyebb vizsgálata és újraértékelése	Teammunka Prezentációk Meetingek Pro-contra interakció Dokumentum-elemzés Kritikus sikertényezők Rendszertesztelő technikák Kiválasztási és összemérési technikák Vezetői interjúk	A minden szempontból legalkalmasabb szállítók kiválasztása	Prezentációs anyagok Szakértői anyagok és jegyzőkönyvek Értékelési dokumentáció Kiválasztott cégek listája
Kockázatok elemzése	Esetleges kockázatok figyelmen kívül hagyása Egyes elemek túlértékelése kockázatosság tekintetében	Az egyes rendszerek esetében felmerülő esetleges kockázatok értékelése	Dokumentum-elemzés Szimuláció Kockázatelemzési technikák Halszállka diagram	A kockázatelemzés teljessége A bemutatott kockázatok realitása	Jelentések az értékelések eredményeiről Szakértői anyagok és jegyzőkönyvek Elemzések Kockázati tényezők listája

Folyamatmodell a CRM rendszerek bevezetésének támogatására

Kiválasztás és szerződéskötés	Nem a legalkalmasabb szállító kiválasztása Egyéni érdekek érvényesülése Nem megfelelő szerződés megkötése	Szerződéses kapcsolat kialakítása a legmegfelelőbb rendszerszállítóval	Felsővezetői és egyéb meetingek Csoportos döntési technikák Kritikus sikertényezők Kiválasztási és összemérési technikák	A legalkalmasabb szállító kiválasztása A megkötött szerződés jogi és üzleti megfelelősége	Értékelési dokumentáció Meetingjegyzőkönyvek Megállapodások és szerződések
-------------------------------	--	--	--	---	---

6. Az üzleti folyamatok és a szervezet optimalizálása

A szakasz célja, hogy a projektteam a vállalat által bevezetendő új ügyfélkapcsolati rendszernek megfelelően átalakítsa és abba integrálja az érintett jelenlegi üzleti folyamatokat. A CRM megoldás bevezetésével egyes üzleti igények és tevékenységek megváltoznak, ezért ezeknek megfelelően kell kialakítani a folyamatrendszert és a szervezeti struktúrát. Egyes funkcióterületek helye megváltozik a szervezetben és a felelősségi körök sem maradnak minden esetben a régiiek. A folyamatszabályozási szakasz a létrehozandó új működést szabványosítja.

A folyamatok felmérését és optimalizálását a projektteam kijelölt szakértői végzik, de szükség lehet egyéb vállalati szakemberek bevonására is. A szervezeti átalakítások magukba foglalják a szervezeti egységek közötti feladatok, funkciók újraosztását, átcsoportosítását és ennek megfelelően a szervezeti egységekben dolgozók számának és feladatkörének megváltozását. A szervezeti változások miatt a team elkészíti a munkakörök újrashabályozását és javaslatot tesz a munkakörben foglalkoztatandó létszámra. Összeállításra kerül a használandó bizonylatok köre. A folyamattervezési munka nem terjed ki az adattartalom és az adatbázis megtervezésére. A meglévő folyamatok felmérése a rendelkezésre álló dokumentumok elemzésén, valamint vezetői és szakértői interjúkon keresztül történik, amelyek során a projektteam tagjai rögzítik, majd Visio szoftver segítségével vizualizálják a folyamatelemeket.

A folyamatok optimalizálása több lépésben történik meg:

1) Addigi ügyfélkapcsolati folyamatok felmérése és magas szintű dokumentálása

Ennek keretében sor kerül az érintett folyamatok összegyűjtésére és dokumentálására. Ehhez meg kell alkotni a folyamatok folyamattérképét és leírását. Meg kell határozni az érintett feladatköröket és felelősségi köröket, valamint a kapcsolatokat minden esetben.

2) A felmérés eredményeinek ellenőriztetése és elfogadtatása a vállalati vezetőkkel

A projekt team tagjai által összeállított folyamattérképeket, folyamatleírásokat és szervezeti elképzeléseket véleményezésre át kell adni a vállalat vezetőinek és szakembereinek, akik végrehajthatják azokon a szükséges módosításokat. Amikor ez megtörtént, akkor tekinthető a folyamatdokumentáció megfelelőnek és ezek után indulhat meg az egyeztetett folyamatok átalakítása és a szervezeti átszervezés.

3) Optimalizált jövőbeni ügyfélkapcsolati folyamatok meghatározása

Össze kell gyűjteni a CRM megoldás követelményeit és ezeknek megfelelően végre kell hajtani az érintett folyamatok és folyamattérképek módosítását, azok leírását, az azokhoz kapcsolódó magas szintű rendszerkövetelmények dokumentálását, valamint a folyamatlépésekhez kapcsolódó adatbemenetek és kimenetek rögzítését.

4) A bevezetésre kerülő CRM rendszerhez kapcsolódó szervezeti struktúra meghatározása, felelősségi és feladatkörök definiálása

El kell készíteni az ügyfélkapcsolati rendszerhez kapcsolódó funkcióterületeket tartalmazó szervezeti ábrát és meg kell határozni az ezekhez rendelhető feladatokat. Definiálni kell a

jövőbeni feladatköröket és munkaköri leírások kell készíteni hozzájuk részletesen leírva a felelősségi köröket.

5) A projekt változtatásainak menedzselése

A projekt folyamatos felsővezetői támogatottságának fenntartása mellett meg kell tervezni a projekt kapcsán végrehajtandó változások alkalmazottak felé irányuló kommunikációjának részleteit is. Nagyon fontos a részletes és mélyreható tájékoztatás, különböző információs fórumok kialakítása, mellyel a változtatási folyamat simábbá és problémamentesebbé tehető az ellenállás minimalizálásával.

6) A változtatások végrehajtása

A folyamat- és szervezetoptimalizálás során kialakított új folyamatok életbe léptetését és az új szervezettel kapcsolatos változtatásokat a rendszerek bevezetésével párhuzamosan kell elvégezni, hogy azok implementálása után már új struktúrában folytatódhasson a működés.

Elvégzendő feladat	Kritikus pontok, kockázati tényezők	A tevékenység közvetlen célja	Alkalmazható technikák	A tevékenység értékelésének paraméterei	Keletkező anyagok
Addigi ügyfélkapcsolati folyamatok felmérése és magas szintű dokumentálása	Információtorzulás a felmérés során Egyes folyamatok kihagyása Folyamatok nem megfelelő leírása Dokumentációs hibák	Az addig működő folyamatok felmérése és lefektetése az átalakítás megalapozására	Interjúk a kiválasztott szakemberekkel Vezetői interjúk Dokumentumelemzés Workshopok Teammunka Folyamatábrák és adatfolyam diagram Folyamattérkép Kulcsfontosságú folyamatok elemzése Folyamatrendszerítő mátrix Folyamattérkép konszenzus keresés	Folyamatok leírásának megfelelősége és pontossága	Jelenlegi ügyfélkapcsolati folyamatok folyamattérképe Jelenlegi folyamatok leírása
A felmérés eredményeinek ellenőriztetése és elfogadtatása a vállalati vezetőkkel	Egyéni érdekek előtérbe kerülése Ellentétek Ellenállás	Maximálisan pontos folyamatlírások és folyamattérképek rendelkezésre állása	Projekt Irányító Bizottsági ülés Vezetői interjúk Interjúk a kiválasztott szakemberekkel Rendszertesztelő technikák	Folyamatleírások pontossága, valóságnak való megfelelése	Meetingjegyzőkönyvek és emlékeztetők Tájékoztató anyagok

Folyamatmodell a CRM rendszerek bevezetésének támogatására

Optimalizált jövőbeni ügyfélkapcsolati folyamatok meghatározása	Egyes szükséges folyamatok kihagyása Túl sok folyamat definálása és ezáltal a rendszer túlbonyolítása	A rendszer működésbe lépése után használatos folyamatok körének kialakítása	Interjúk a kiválasztott szakemberekkel Workshopok Projektmeetingek Teammunka Folyamatábrák és adatfolyam diagram Folyamattérkép Folyamatrendszerező mátrix Pro-contra interakció Kritikus sikertényezők meghatározása Szimuláció Csoportos döntési technikák	A folyamatleírások pontossága A folyamatok körének teljessége A kialakított folyamatok gyakorlati működésben való alkalmassága	Jövőbeni CRM-hez kapcsolódó folyamattérkép leírása Jövőbeni ügyfélkapcsolati folyamatok leírása
A bevezetésre kerülő CRM rendszerhez kapcsolódó szervezeti struktúra meghatározása, felelősségi és feladatkörök definiálása	Nem hatékony szervezeti struktúra kiépítése Túlbonyolított felelősségi és feladatkörök Ellenállás Konfliktusok az átalakítás miatt Egyéni érdekek érvényesülése	Egy ügyfélközpontú szervezet hatékony működési kereteinek kiépítése	Workshopok Felsővezetői és egyéb meetingek Teammunka Kultúrafelmérő elemzés Készségek elemzése Munkakör tervezés	A szervezeti forma gyakorlati működési hatékonysága	Szervezeti ábra az ügyfélkapcsolati feladatokat ellátó szervezeti egységekkel Az ügyfélkezeléshez kapcsolódó szervezeteket tartalmazó jövőbeni szervezeti ábra CRM-hez kapcsolódó feladatok és

Folyamatmodell a CRM rendszerek bevezetésének támogatására

			Munkakör elemzés Hatáselemzés Pro-contra interakció Kritikus sikertényezők meghatározása Csoportos döntési technikák		szervezetek mátrixa Munkaköri leírások A tevékenységekhez kapcsolódó IT funkció
A projekt változtatásainak menedzselése és végrehajtása	Nem megfelelő változtatási stratégia Nincsenek megfelelő változtatási tervek Alkalmazottak tájékoztatásának hiánya Nem megfelelő vagy hiányos képzés Támogatás hiánya vezetői és/vagy alkalmazotti szinten Ellenállás Konfliktusok az átalakítás miatt Egyéni érdekek előtérbe kerülése	A kidolgozott és elfogadott változtatások zökkenőmentes bevezetése	Felsővezetői és egyéb meetingek Hatáselemzés Szimuláció Pro-contra interakció Kritikus sikertényezők meghatározása Képzések, tréningek, oktatások Kommunikációs eszközök	A változtatások gördülékenysége A szándékolt változtatások megvalósításának teljessége A változtatások sikeressége Ellenállás mértéke Támogatás mértéke Vezetői és tulajdonosi elégedettség	Változtatási tevékenységet leíró dokumentáció Tájékoztató anyagok Prezentációs anyagok Képzési, tréninganyagok

7. Adattárház bevezetése, adatok áttöltése, konfiguráció

A bevezetés során láthatjuk leginkább a CRM három fő komponensének összekapcsolódását és elkülönülését. Az analitikus részt az adattárház, az OLAP, ROLAP eszközök kialakítása jellemzi, melyek lehetőséget nyújtanak a konkrét elemzések lefolytatására. Magának a CRM rendszernek a bevezetése jelentheti az operatív komponens megjelenését és a különböző ügyfélkapcsolati csatornák kiépítése, modernizálása azonosítható a kollaboratív részként. Ide tartozik a projekt keretében elvégzett vagy szorosan hozzá kapcsolódó Call Center, IVR, SFA, elektronikus (web, WAP) és mobiltechnológiai rendszerek implementálása. Ezeket a részprojekteket összehangolva, a felmerülő problémákat megvitatva és közösen megoldva kell végrehajtani a maximális hatékonyság elérése érdekében.

Az adattárház építése és a CRM bevezetés két, egymással párhuzamos, egymást kiegészítő tevékenységsoron keresztül valósul meg:

- Az adattárház kialakítása, CRM alkalmazások implementálása együtt, a külső rendszerkapcsolatok megvalósításával.
- Az információs folyamatok (előállítás/megszerzés, transzformáció, felhasználás) optimalizálása, valamint az információ minőségének folyamatos fenntartását biztosító informatikai eszközök testre szabása és integrálása a vállalati rendszerkörnyezetbe.

A vállalat ügyfélkapcsolati tevékenységének és ezáltal üzleti eredményességének egyik legfontosabb meghatározója az adatvagyon, azaz az összegyűjtött és rendelkezésre álló információhalmaz jellemzői. Figyelembe véve az információ leglényegesebb jellemzőit, elmondhatjuk, hogy akkor értékes, ha pontos, naprakész, teljes körű és megbízható, azaz minősége a felhasználók információs igényeit kielégíti. Az adatbányászat célja, hogy nagy mennyiségű adatból összefüggéseket és szabályszerűségeket tárjon fel, és így üzleti előnyöket teremtsen az alkalmazónak.

A vállalati információs rendszer központi szerepét a vállalati adattárház tölti be, amelyben az adatokat a vállalat alaprendszereiből és külső adatforrásokból összegyűjtve, tisztítva és konszolidálva, az üzleti igényeknek megfelelő módon tárolják. Az adattárra épülnek rá azok a döntéstámogató eszközök, amelyek automatizálják a jelentéskészítést, lehetővé tesznek gyors, eseti elemzéseket és képesek feltárni az üzleti adatok közötti rejtett összefüggéseket. Szintén a központi adattár az egyik fő alapeleme a vállalati szintű CRM megoldásoknak.

Az adattárház főbb jellemzői:

- Adatokat tárol különböző forrásrendszerekből
- Idősoros adattárolás az adatok időben történő változásának elemzésére
- Tisztított adatok betöltése a rendszerbe
- Skálázhatóság az elemezhetőség hatékonyságának növelésére
- Archivált adatok folyamatos elérhetőségének biztosítása
- Metaadatbázis az adattárházban lévő adatok értelmezésére szolgáló információk összegyűjtésével
- A felmerülő üzleti információ igények kielégítése
- Minél magasabb megbízhatóság az üzleti tevékenység támogatására
- Minimálisra csökkenti a vállalati sziget-szerű információs rendszerekből származó inkonzisztens riportok számát a vállalat minden forrásrendszerét tartalmazó ETL rendszer által

- Segíti az adatminőség javulását a vállalaton belül
- Sokrétű adatelérést biztosít a jogosultságoknak megfelelően és egyúttal segíti az információ pontos és ellenőrizhető megosztását a vállalaton belül
- Egyszerűen üzemeltethető az automatikus eljárások által

A gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy a vállalati adatvagyon legtöbb esetben nem kellő minőségű egy adattárház építéséhez, vagy egy CRM rendszer bevezetéséhez. Hiába megfelelő (vagy inkább elfogadható) az adatminőség az egyes vállalati alapszisztemek szempontjából, ebből nem következik, hogy az adattárház és a CRM rendszer számára is elégséges. Az adattárházak és a CRM megoldások is tipikusan több adatforrásra támaszkodva működnek és a különböző adatforrások adatbázisainak eltérő struktúrái, adattartalmi problémái és az összevont adattartalom redundanciái az adattárház és CRM rendszerek adatokkal használhatóságát veszélyeztetik.

Fontos jellemzője az információnak, hogy időben állandó minőségű, tehát nem szükséges utánajárni, ellenőrizni. Az információ minőségét a használója határozza meg. Ha ezt olyan teszi, aki kívül vagy túlzottan távol áll ettől a közegetől, az pontatlan értelmezéshez vezethet. Ezentúl cél az, hogy a felhasználó számára legyen elegendő, annyit és ne többet tartalmazzon, mint amennyire szükség van.

A gyenge minőségű információ által okozott kockázatok és költségek

Az adattárház építési és CRM bevezetési projektek legkevésbé látványos, de egyik legkritikusabb lépése a különböző forrásrendszerekből származó adatok, információk konszolidálása, tisztítása és betöltése. A használhatatlan információ az adattárház kiépítési projekt sikertelenségét okozhatja.

Ez a kockázat előzetesen felmérhető, sőt jelentősen csökkenthető, ha a forrásrendszerekben tárolt információ-vagyont egy előkészítési fázisában felméri és az információ-minőség javításához szükséges korrekciós lépéseket megteszi.

A nem megfelelő minőségű információkat tartalmazó adattárház használatának további kockázatai:

- Az adattárház adatainak alapján végzett elemzések hibásak lehetnek és az ezek alapján hozott döntések is hasonlóképpen.
- Az adattárházra épülő CRM rendszer bevezetése nem lesz sikeres, hiszen a CRM stratégia egyik kiemelt eleme a vállalati szinten egységes ügyfélkép, ami tipikusan egy adattárházra építve valósítható meg.
- A hiányzó és pontatlan információk utólagos megszerzése és helyesbítése idő- és ráfordításigényes tevékenység, ami jelentős költséggel jár a vállalat számára.

Az információ minőségének javítására több lehetőség is rendelkezésre áll:

- Az információs folyamatok és felhasználóinak azonosítása
- A folyamatos minőségbiztosítási tevékenység
- Elsődleges adattisztítás és adatkonszolidáció az információ minőségének javulására
- Az információs folyamatok optimalizálása
- Szabványok megfogalmazása az információ minőségének állandósítására
- Az adattárház építést és a CRM bevezetést kiegészítő információ-minőség biztosítása

Az alábbi lépések mind az adattárház építéshez, mind a CRM bevezetéshez kapcsolódóan szolgálják az információ-minőség biztosítást.

Az adattárház építést, CRM bevezetést megelőzi egy **előkészítő szakasz**, melynek tartalma:

- Adat-definíció és architektúra minőségének megállapítása.
- Információ-minőség felmérése.
- Az információs folyamatok felmérése.
- Az információ-minőséggel szembeni üzleti követelmények feltárása.
- Információ-minőségi szabványok kidolgozása.
- Adattisztítás és újraszervezés.

Kezdetben az elemzési lehetőség megteremtése a cél, mert az elemzések során kerülhet meghatározásra, hogy milyen CRM rendszert kell kialakítani ahhoz, hogy az ügyfélérték maximalizálható legyen. Az elemzések adatbányászati eljárással zajlanak. Ehhez a következő lépésekre van szükség:

1) *A rendszer információ tartalmának meghatározása*

Meg kell határozni a rendszer információtartalmát, azaz a megfogalmazódott üzleti igények, az elemzések, a bevezetendő CRM és egyéb rendszerek által támasztott elvárásokat, ezen kívül a rendszer által biztosítandó állandó és ad-hoc jelentések jellemzőit, adattartalmát.

2) *Logikai adatmodell felállítása*

Itt a vállalati folyamatok leírására, az adatok összegyűjtésére és idősoros tárolására tartósan jelentősebb beavatkozás nélkül működő rendszer kialakítása a cél, mely a vállalat és iparág specifikumai szerint képes funkcionálni.

3) *Kódrendszerek kialakítása, kódszótár definiálása*

A kódszótárak feladata a forrásrendszerekben alkalmazott kódok értelmezésének és megfeleltetésének biztosítása. Ezek a Data Mapping eljárások alapjául is szolgálnak. A fogalomszótárra azért van szükség, hogy létezzen egy, az adattárban szereplő minden információról szóló definíció, ami megelőzi a vállalaton belüli félreértéseket és biztosítja az egységes értelmezést.

4) *Data Mapping, fizikai adatmodell*

A Data Mapping célja és feladata az alaprendszerből érkező adatok és az adattári struktúrák egymással történő megfeleltetése. Bizonyos esetekben nincs szükség változtatásra, de előfordulhat, hogy kódváltást kell eszközölni. A logikai adatmodell és a Data Mapping ismeretében ki lehet alakítani a fizikai adatmodellt, ami garantálja az adattári folyamatok működését. A fizikai adatmodell létrehozását követően építhetők ki az ETL eljárások, melyek a különböző rendszerekből az adatok adattárba történő problémamentes betöltését garantálják.

5) *Felhasználói kör kialakítása*

A tervezés része a lehetséges felhasználói körök feltérképezése, meghatározása, feladataik csoportosítása, rendszerezése, az általuk használandó adatkörök azonosítása. A vállalat szervezeti struktúrájának, az egyes szervezeti egységek feladatainak, céljainak ismeretében kell kialakítani a felhasználói csoportokat, hozzárendelni a csoportokhoz a megfelelő adathozzáférési jogosultságokat.

6) *Adatminőség biztosítása (IQM)*

Az adattárház fizikai adatmodelljének elkészülését és az ETL rendszer kidolgozását követően megtervezhetők az ETL eljárásokba beépítendő adatminőséget biztosítási eljárások. Az ETL és IQM eljárásoknak egymással integráltan, együttműködve kell üzemelniük.

7) *Adattárház implementálása, adatfeltöltés*

A fenti rendszerek és eljárások kidolgozását követően sor kerülhet az adattárház implementálására és adatokkal való feltöltésére. A kidolgozott megoldás automatizált

adatátöltési eljárások segítségével adatokat vesz át a forrásrendszerekből, aztán az innen származó adatok tisztítás és szűrés után bekerülnek az adattárház relációs adatbázisába. A felhasználók az ebben az adatbázisban lévő adatok alapján készíthetnek elemzéseket és beszámolókat.

Opcionális Cognos eszközök a lekérdezési feladatokra

A Cognos segítségével a felhasználók gyorsan és könnyen állíthatnak elő lekérdezéseket, jelentéseket, míg az adminisztrátorok szabadon kihasználhatják a kívánságuk szerinti ütemezési, illetve terjesztési lehetőségeket. A Cognos a vállalati információkat az üzleti jelentésének megfelelően tudja megjeleníteni, nem pedig az adatbázisban tárolt forma alapján. A végfelhasználókat teljesen megkíméli attól, hogy ismerniük kelljen az adatbázis bonyolult szerkezetét. Az adatok ilyen formában való prezentálása megkönnyíti a felhasználóknak az adatbázison belüli keresést és a jelentések összeállítását.

A felhasználók számára lehetségessé válik az OLAP– adatok megtalálása és rangsorolása, valamint ezáltal könnyen elemezhetik az üzleti trendeket és nyomon követhetik a teljesítménymutatókat. Lehetséges a legapróbb részletekig való lefűrés, a kivételek kiemelése, az adatok grafikus megjelenítése, az adatok két-háromdimenziós táblázatokban való megtekintése és még számos funkció.

Mentés, helyreállítás, archiválás

Ki kell alakítani a teljes rendszerre vonatkozó, mentési , helyreállítási és archiválási stratégiákat, melyeket az érintettekkel való megismertetése és elfogadtatása után meg kell valósítani és be kell illeszteni a vállalat üzemeltetési rendjébe.

Folyamatmodell a CRM rendszerek bevezetésének támogatására

Elvégzendő feladat	Kritikus pontok, kockázati tényezők	A tevékenység közvetlen célja	Alkalmazható technikák	A tevékenység értékelésének paraméterei	Keletkező anyagok
A vállalati információvagyon felmérése	Az információ minőségének túlértékelése A rendszer szükségleteinek alulbecslése	A vállalati információhalmaz értékelése a rendszer elvárásainak szem előtt tartásával	Adatelemzési technikák Rendszervizsgálati eszközök Tesztelés Dokumentumelemzés	Az értékelés hatékonysága és realitása	Dokumentációk Szakértői jelentések Javaslatok
A gyenge minőségű információ miatt fellépő esetleges kockázatok és költségek értékelése	A kockázatok alul- vagy túlértékelése	Az adattárház kiépítési projekt sikerességének érdekében megfelelő minőségű információ biztosítása	Követelmények feltárása Adatminőség elemzése Kockázatelemzés Interjúk Dokumentumelemzés Rendszertesztelő technikák	A kockázatok teljes körének vizsgálata A kockázatok bekövetkezési realitásának szem előtt tartása	Dokumentációk Szakértői jelentések Követelménylista Kockázatok listája és elemzése
Az adatállomány előkészítése a bevezetésekre	A bevezetés követelményeinek figyelmen kívül hagyása Adatállomány nem megfelelő értékelés	A rendszerek bevezetéséhez szükséges adatállomány biztosítása	Információ-minőség vizsgálat Adattisztítás és adatkonszolidáció Folyamatoptimalizálás Folyamatos minőségbiztosítási tevékenység Szabványok megfogalmazása Adat-definíció Dokumentumelemzés Kritikus sikertényezők	Adatállomány minősége	Vizsgálati jelentések Folyamatleírások Folyamattérképek Minőségbiztosítási dokumentáció Szabványleírások Adatleírások

Folyamatmodell a CRM rendszerek bevezetésének támogatására

			meghatározása		
Adatelemzési lehetőségek megteremtése, adattárház bevezetése	Problémák a bevezetés során Hibás modellek felállítása Információtartalom hibás definiálása Felhasználók körének téves felmérése	Az adattárház bevezetése, a CRM-rendszer bevezetésének előkészítése	Modellalkotás Kódszótár alkotása Módszertanok alkalmazása Informatikai alkalmazások használata Rendszertesztelő technikák Folyamatrendszerző mátrix Folyamatábrák és adatfolyam diagram Szimuláció Folyamattérkép Egyeztetések Teammunka Dokumentumelemzés Meetingek	A felhasználók körének helyes definiálása Elvárások szerinti elemzési és lekérdezési lehetőségek biztosítása Adattárház folyamatainak megfelelő működése	Logikai és fizikai modellek Kódszótár Felhasználók körét definiáló dokumentáció Folyamatleírások Folyamatmátrixok Bevezetési dokumentáció Szakértői jelentések Jegyzőkönyvek
Mentés, helyreállítás, archiválás stratégiájának kidolgozása	Hatékonytalan stratégia kiépítése Adatvesztési kockázatok	A vállalat adatbiztonságának kidolgozása	Rendszerelemzés Stratégiaalkotás Belső szabályzatok Automatizált folyamatok alkalmazása Szimuláció	Elvesztett adatok mennyisége	Belső szabályzatok Tájékoztató anyagok Szakértői jelentések Informatikai alkalmazások

8. CRM szoftver és új kapcsolati technológiák (csatornák) bevezetése

Az adattárház bevezetése és az adatok betöltése után folyhat le a bevezetendő CRM-rendszerre vonatkozó specifikumok meghatározása. Ezt követően indul meg a konkrét szoftver implementálás és konfigurálás, azaz a szerver és kliens gépekre való feltelepítés, valamint a korábbiak során említett kollaboratív eszközök telepítése, kiépítése.

A kialakított és feltöltött adattárház adatain az analitikus CRM és speciális adatbányászati eszközökkel és eljárásokkal elemzések kerülnek elvégzésre az ügyfélérték maximalizálásához szükséges CRM rendszer meghatározása érdekében. A rendszer a következő feladatok megoldására képes:

- *Ügyfélszegmentálás*
Az ügyfelek jellemzése lényegesen áttekinthetőbbé válik, illetve használatukkal jól behatárolhatók azon paraméterkombinációk, melyek nagy tömegű, egységes ügyfélcsoportokat írnak le. A szegmensek pontos meghatározása az ügyfél életciklus érték számításnak is lényeges eleme, ugyanis a szegmensek képezik azt a legkisebb egységet, melyre még megbízható jövőre vonatkozó becsléseket lehet tenni. Az egyes ügyfelekre számított életciklus értékek a szegmenseken belüli differenciálás révén állnak elő.
- *Bevétel- és költségoldali folyamatok előrejelzése szegmensenként*
A jövőbeni bevétel adatok becslésének alapját szintén a szegmensek képezik, hiszen a szezonális ingadozásokat is figyelembe véve stabil becslést csak homogén és nagyobb elemszámú szegmensre lehet tenni.

Hasonló a helyzet költségoldalon is, azzal a különbséggel, hogy az egyes költségek allokációja esetén sokkal nagyobb szerepet kapnak a vállalat tény adatai, illetve az egyes változások (költségek átstrukturálódása, növekedése/csökkenése) sokkal nagyobb arányúak lehetnek, illetve gyakoribb korrekciókat igényelnek.
- *A lojalitás becslése a szegmensekben*
A lojalitás meghatározása az ügyfélérték modellezés önálló része. A múltbeli tapasztalatok alapján különböző lojalitással rendelkező csoportok jellemzőire vonatkozó következtetéseket lehet levonni. Ezek felhasználásával megbecsülhető az egyes szegmensekbe tartozó ügyfelek lojalitása, amely értékek felhasználásával korrigálni kell a jövőre vonatkozó profit értékeket, hiszen megtörténhet, hogy az ügyfél elpártolása miatt ezek a bevételek nem realizálódnak.
- *Az ügyfélérték modellezése és változáskövetése*
Az ügyfélérték modell segítségével pontosan számítható az ügyfélen elért múltbeli fedezet, másrészt a jövőre vonatkozó előrejelzések alapján becsülhető az ügyfélben rejlő bevétel-potenciál is.

Az ügyfélérték meghatározásának alapvetően két fő oka van:

- Valós és átfogó képet kaphatunk az ügyfélkörről
- Az ügyfélértékek tudatában az optimalizálási problémák nagyobb biztonsággal kezelhetők

Az ügyfelekről rendelkezésre álló ilyen mélységű információ lehetővé teszi az esetlegesen erőforduló szűkös erőforrások hatékonyabb allokációját.

Mindent összevetve tehát, az ügyfélérték modellezéssel lehetővé válik a profithatáselemek és a költségek átstrukturálódásával járó változások követése, a piaci hatások bekalkulálása és az ügyfélkommunikáció javítása.

Az adattárház és CRM rendszerek bevezetésével párhuzamosan, illetve azt követően kerül sor a különböző ügyfélcsatornák fejlesztési és bevezetési részprojektjeinek végrehajtására. Ennek keretében zajlanak le a call center projektek, az eCRM bevezetésre irányuló feladatok, a már meglévő rendszerek modernizálási folyamatai. A call center és egyéb modern rendszerek kiépítése során a hardverek beállításán és konfigurálásán, valamint a szoftverek feltelepítésén túl nagy hangsúlyt kell fektetni a személyzet oktatására is, mert enélkül eredménytelen a teljes erőfeszítés. Az új csatornák bevezetésével a korábbi működés jóval hatékonyabban folytatható, lehetővé válik a dolgozói teljesítmény fokozottabb mérése és az ügyfelek felé irányuló magasabb szintű megvalósítása.

Elvégzendő feladat	Kritikus pontok, kockázati tényezők	A tevékenység közvetlen célja	Alkalmazható technikák	A tevékenység értékelésének paraméterei	Keletkező anyagok
Adatelemzések végzése a bevezetendő CRM-rendszer paramétereinek meghatározására	Nem megfelelő modellek felállítása Hibás adatok használata Elemzési hibák	A szükséges CRM-megoldás szükséges specifikumainak feltérképezése a vállalati adatok alapján	Modellalkotás Matematikai és statisztikai módszerek Elemzési módszerek	A vállalati igényeket kielégítő rendszer paramétereinek meghatározása	Elemzési eredmények Matematikai és statisztikai modellek Műszaki és üzleti dokumentáció Paraméterlista
CRM-rendszer sajátosságainak megállapítása	Hibás elemzési adatok és modellek Üzleti elvárások és informatikai lehetőségek átfedése nem teljes Kommunikációs problémák	Az elemzési eredmények átültetése üzleti szintre	Workshopok Teammunka Dokumentumelemzés Rendszerleírások Rendszertesztelés Egyeztetések	Az üzleti igények és informatikai lehetőségek összhangjának mértéke Az üzleti igények teljesülésének foka	Rendszerleíró dokumentumok Jegyzőkönyvek Elemzések
CRM szoftver telepítése és konfigurálása	Telepítéskor fellépő problémák Nem megfelelő hardverek Konfigurálási hibák Egyéb szoftverekkel való inkompatibilitás	A CRM szoftver rendelkezésre állása minden szükséges munkaállomáson és szerveren	Szoftvertelepítés Konfiguráció Workshoppk Meetingek Egyeztetések	Az elvárt számú munkaállomáson a szoftver rendelkezésre állása és hibátlan működése	Adatfájlok Rendszerdokumentumok Jegyzőkönyvek

Folyamatmodell a CRM rendszerek bevezetésének támogatására

Kollaboratív eszközök telepítése	Nem megfelelő eszközök illesztése a rendszerhez Telepítési problémák Kompatibilitási problémák Konfigurációs problémák	A CRM-megoldás működéséhez szükséges kollaboratív eszközök rendelkezésre állás	Szoftvertelepítés Rendszerépítés Eszköztelepítés és beállítás Meetingek	A kijelölt eszközök rendelkezésre állása és hibátlan működése	Adatfájlok Rendszerdokumentumok Jegyzőkönyvek
----------------------------------	--	---	---	--	--

9. Oktatás, képzés, tréning

A CRM-rendszer semmiféleképpen nem állítható működésbe addig a pontig, míg az azzal kapcsolatba kerülő munkatársak képzése meg nem történt a felsővezetőktől az operátorokig. A vezetők számára az elsődleges feladat a rendszer lehetőségeinek megismertetése, a riportolási és jelentési eszközök használatának elsajátítása. Ezáltal kiküszöbölhetővé válik, hogy túlzott elvárásokat és ezáltal feszültségeket teremtsenek a vállalatnál. A középvezetői szinten már tisztában kell lenni a rendszer működtetésével is, mert az alkalmazottak számonkérése csak ily módon válik lehetségessé. A legalsóbb szintű felhasználókat (usereket), akik lényegében a frontline-t jelentik az ügyfél és a vállalat találkozásában, nagyon alaposan és készség szintig kell képezni, tréningezni. A vállalatnál mindig rendelkezésre kell állnia olyan informatikus munkatárs(ak)nak, aki a rendszer funkcionalitásaival és működtetésével a legalapvetőbb szintig tisztában van. Az informatikusok számára külön képzést kell szervezni. Mindemellett folyamatos kapcsolat szükséges a szállítóval is. A képzéseket és tréningeket a projektteam tagjainak, a rendszerszállító munkatársainak bevonásával, de legalábbis képzési anyagának felhasználásával kell megtartania.

A képzések nem zárhatók le az adott pillanatban a vállalatnál dolgozó állomány felkészítésével, hanem fel kell rá készülni, hogy a fluktuációból és a cég növekedéséből fakadóan folyamatos igény jelentkezik majd erre a tevékenységre. Ezért oktatókat kell kijelölni, akik az új belépőket a kellő információval ellátják és standard képzési anyagokat kell összeállítani. Ezt az oktatást már ajánlatos belső szakértővel végeztetni, aki korábban részt vett a rendszerszállító, illetve a külső szakemberek által tartott train-the-trainer képzésen.

Mindezeken túl nagyon fontos úgynevezett support szerződés megkötése a rendszer szállítójával, aki ennek keretében vállalja, hogy a bevezetési projektet követően meghatározott kiszállási díj ellenében vagy havi, évi általánnyal fizetése mellett állandó telefonos és szükség esetén helyszíni támogatást nyújt. Ez nem csak a problémák esetében lényeges kérdés, hanem ennek keretében egy olyan szolgáltatás megvásárlására kerül sor, melyben a szoftvergyártó vállalja a termékinformációk rendszeres továbbítását, hibajavítások és ingyenes verzió upgradek megküldését, internetes és telefonos támogatást. Ez a projekt költségeinek arányában is jelentős részt tehet ki, így a tervezési és kiválasztási fázisban ezeket a folyamatosan felmerülő üzemeltetési ráfordításokat is figyelembe kell venni.

A vállalat munkatársai – a választott eszköztől függően – részt vehetnek a rendszerszállító standard tanfolyamain, amelyen különböző szinteken lehet elsajátítani az eszköz(ök) használatát. Ez az oktatás kisebb létszám esetén a szállítónál történik, nagyobb létszám esetén megoldható a vállalat telephelyén személyre szabott módon is.

Mindezeken a képzéseken túl a vállalat szakembereinek folyamatos érdeklődésére és önképzésére van szükség, amire a legjobb lehetőség a szakmai szemináriumokon, konferenciákon, fórumokon adódik.

Elvégzendő feladat	Kritikus pontok, kockázati tényezők	A tevékenység közvetlen célja	Alkalmazható technikák	A tevékenység értékelésének paraméterei	Keletkező anyagok
Oktatási anyagok összeállítása, oktatási terv kidolgozása	Hiányos oktatási anyagok Nem megfelelő mélységű képzés	A rendszer használatának elsajátítására szervezett képzések háttéranyagainak kidolgozása	Workshopok Meetingek Oktatási módszertanok	Az oktatási anyagok alkalmassága	Oktatási anyagok Oktatási terv Jegyzőkönyvek
Vezetők képzése	Érdektelenség Hiányos képzés Túlzott mennyiségű információ	A rendszer szükséges elemeinek megismertetése a vezetőkkel	Coaching Tréning Képzések	A vezetők tudásszintje, ismeretanyaga	Jelenléti ívek Oktatási anyagok Tájékoztató anyagok Kérdéslisták
Alkalmazottak oktatása	Érdektelenség Hiányos képzés Túlzott mennyiségű információ	A rendszer használatának megismertetése, begyakorlása	Tréning Képzések Fórumok	Az alkalmazottak ismeretanyaga, a rendszer működtetésének képessége	Jelenléti ívek Oktatási anyagok Tájékoztató anyagok Kérdéslisták
Szoftver support biztosítása	Nem megfelelő support szerződés megkötése Szállító cég elérhetetlensége a későbbiekben	A rendszer működtetésének és fejlesztésének biztosítása	Szerződéskötés Rendszeres ellenőrzés Telefonos és on-line help desk	A rendszer működésének hibátlansága	Szerződések Jegyzőkönyvek Hibastatisztikák

Folyamatmodell a CRM rendszerek bevezetésének támogatására

Továbbképzés biztosítása	Nem megfelelő szintű továbbképzés Ismeretek elavulása Kulcsemberek távozása a cégtől	A belső szakemberek folyamatos képzése	Konferenciák Szakszemináriumok Fórumok Hírlevelek, szaklapok	A szakértők ismeretanyaga A rendszer működésének színvonala	Konferenciaanyagok Jelentések Szakcikkék Szakmai anyagok
--------------------------	---	--	--	---	--

10. Tesztüzem

Ennek a szakasznak a során az alkalmazás teljes működési tesztje valósul meg éles adatokkal. A megoldás éles üzembe helyezésre való készenlétének tesztelésére szolgál és a vállalat üzleti környezetének egy alegységében kerül sor a végrehajtásra, illetve a tesztüzem az új és a régi rendszer egymás mellett történő működtetését jelenti egy meghatározott időintervallumon keresztül, mely során fény derül a bevezetett megoldás esetleges problémáira úgy, hogy a hibák fellépése nem veszélyezteti a vállalat megszokott folyamatait és a vevők felé nem kerülhet sor esetleges fennforgásokra. Amennyiben a tesztüzem alatt olyan hibákat állapítanak meg, melyek akadályozhatják a rendszer éles keretek közötti működtetését, és ezeket a tesztüzem alatt nem sikerül kijavítani, akkor az éles indulás elhalasztásra kerül és a korrekció után újabb tesztfázis következik. A szakasz keretében tehát:

- teljes tesztet kell végrehajtani az előzőleg elkészített rendszerteszt tervek szerint;
- a személyzetnek felkészített állapotban kell lennie a tesztüzem indításakor, hogy ők használják, teszteljék és/vagy karbantartsák az alkalmazást.

11. Éles üzemeltetés, nyomon követés, validálás

Ebben a szakaszban az implementáció minden alkotóelemét össze kell fogni, hogy az érvényesítés után a valós környezetbe való sikeres átvitel biztosítva legyen. Erre az időpontra befejeződik a végfelhasználók kiképzése, létrejön a segélyszolgálat, a folyamatos működési támogatás készenléti fázisba kerül, és a projekt-csapat befejezi a végleges konfigurálást és beállítást a tesztüzemi szakaszban tapasztaltak alapján.

Meg kell győződni róla, hogy a tesztüzemeltetés során felmerült minden problémára kielégítő megoldást sikerült találni és semmilyen körülmény nem veszélyezteti az új rendszer működésének eredményességét, beleértve a személyzet szakmai felkészültségét is. A rendszerek működtetésével párhuzamosan jelentős szerepet kap az információ-minőség biztosítási tevékenységek folyamatos végrehajtása.

Az újonnan bevezetett megoldás éles üzembe állítását követően meg kell szüntetni a korábbi rendszer által végzett tevékenységeket és annak működtetését be kell fejezni.

Az új rendszer tesztüzemeltetést követő éles üzemelésének megkezdése nem jelenti a vállalat és a tanácsadó, valamint a rendszerszállító kapcsolatainak megszűnését. Mind a szállító, mind a tanácsadó szakemberei nyomon követik a rendszer működtetését néhány hónapig és adott esetben beavatkoznak. A belső szakértői gárda kiképzéséig ellátják a szakértői feladatokat is, valamint közreműködnek a képzésekben.

Tesztüzem

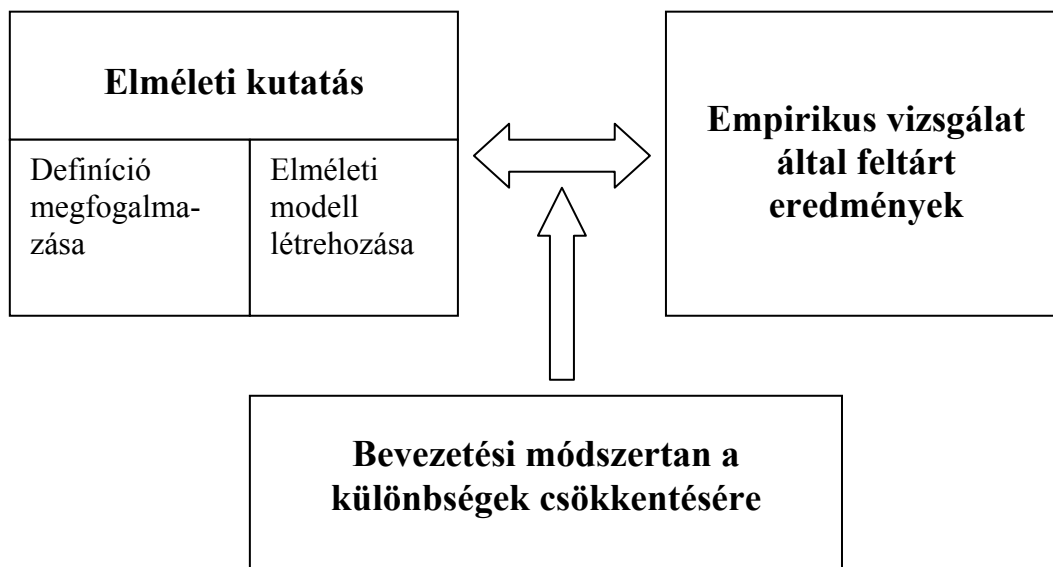
Elvégzendő feladat	Kritikus pontok, kockázati tényezők	A tevékenység közvetlen célja	Alkalmazható technikák	A tevékenység értékelésének paraméterei	Keletkező anyagok
Tesztüzemre való felkészülés	Nincs felkészítve a személyzet Nincs kész a rendszer az indításra Az adatok betöltése nem történt meg	Minden tekintetben való előkészítés a tesztüzem megkezdésére	Oktatás, képzés Tréning Ellenőrzések Meetingek Egyeztetések Minőségbiztosítás	A rendszer-előkészület megfelelősége a tesztüzem megkezdése előtt	Képzési anyagok Állapotjelentések Jegyzőkönyvek
Tesztüzem végrehajtása	A tesztüzem veszélyezteti a folyamatos és hibamentes működést Hibák figyelmen kívül hagyása Adatvesztés	Megbizonyosodás a kiépített rendszer megbízhatóságáról	Üzemeltetés Rendszerfelügyelet Ellenőrzések Egyeztetések	A tesztüzem hibamentessége	Állapotjelentések Jegyzőkönyvek Dokumentációk Hibalisták
Tesztüzem eredményeinek ellenőrzése	Hibák figyelmen kívül hagyása Felkészületlenség	A rendszer végellenőrzése az éles üzem megindítása előtt	Egyeztetések Rendszerelemzések Dokumentumelemzés Ellenőrzések	Az eredmények realitása	Állapotjelentések Jegyzőkönyvek Dokumentációk Hibalisták

Éles üzemeltetés, nyomon követés, validálás

Elvégzendő feladat	Kritikus pontok, kockázati tényezők	A tevékenység közvetlen célja	Alkalmazható technikák	A tevékenység értékelésének paraméterei	Keletkező anyagok
Éles üzemre való előkészítés	Egyes működési tényezők figyelmen kívül hagyása Felkészületlenség Személyzet képzetlensége Érintettek információhiánya	A rendszer felkészítése a problémamentes átállásra az éles üzemeltetésre	Oktatás, képzés Tréning Ellenőrzések Meetingek Egyeztetések Minőségbiztosítás	A rendszer-előkészület megfelelősége az éles üzem megkezdése előtt	Állapotjelentések Jegyzőkönyvek
Éles üzemeltetés megkezdése	A vállalat működtetése során fellépő problémák	Az új rendszer működésének megkezdése	Üzemeltetés Rendszerfelügyelet Ellenőrzések Egyeztetések	A rendszer működésének hibamentessége	Állapotjelentések Jegyzőkönyvek Dokumentációk Hibalisták Üzleti dokumentumok
Követési feladatok ellátása	Nem megfelelő szerződések megkötése Szakértők rendelkezésre állásának hiánya Folyamatosság biztosításának hiánya	A rendszer bevezetését követő feladatok ellátása működés hibátlan működtetése érdekében	Egyeztetések Ellenőrzések Képzések, oktatások Meetingek	A rendszer üzemeltetésének hibamentes folyamatossága	Jelentések Képzési anyagok Jegyzőkönyvek

5. Az eredmények összefoglalása

A kutatás kiváltója az a felismert kutatási probléma volt, mely szerint a magyar vállalatok ügyfélkapcsolati rendszere jelentősen elmarad az ideálistól. Ez előre is vetítette alapvető kutatási célként egy olyan gyakorlatban is hasznosítható megoldás kidolgozását, mely alkalmas lehet ennek az eltérésnek a csökkentésére, illetve megszüntetésére. Ennek megvalósítására négy fő kutatási cél került meghatározásra, melyek teljesülését, illetve eredményeit tekintjük át az alábbiakban. Ezeknek a rendszerét mutatja be a 31. ábra.



31. ábra

A kutatási probléma megoldása és eredménye

Forrás: Mester Csaba

Munkadefiníció megalkotása

A szakirodalomban található definíciók összegyűjtése és csoportosítása során öt különböző megközelítést sikerült elkülöníteni. Ezek: a marketing alapú, az automatizálás oldalú, az ügyfélérték központú, az ügyfélközpontú és a folyamatszeglétű megközelítések.

Ezen típusok tanulmányozása és értelmezése után került sor egy minden eddigieknél komplexebb és kiterjedtebb definíció megfogalmazására, melyet a kutatás későbbi szakaszaiban alapvetőként értelmeztem.

Modellalkotás a szakirodalmi források vizsgálatával

Elméleti kutatók és gyakorlati szakemberek munkáit, tanulmányait és elemzéseit áttanulmányozva és a modellalkotás szempontjából a legfontosabbakat bemutatva sikerült felállítani azt az elméleti modellt, mely tartalmazza a vállalatok ügyfélkapcsolati rendszerének összességét, kitekintve és kapcsolódásokat adva olyan egyéb területekre, mint

az emberi erőforrások kezelése, a minőségbiztosítás, pénzügy-kontrolling, projektmenedzsment és így tovább.

A modell 3 alapvető eleme az analitikus, operatív és kollaboratív CRM komponensek, melyek felölelik a front- és back office területeket, azaz a marketing-értékesítés-ügyfélszolgálat hármasságán túl az adatelemzési és –tárolási eszközöket, valamint a kommunikációs politika elemeit is.

Az elméleti modell létrehozása során teljes összhang mutatkozott a munkadefiníció során megfogalmazásra került alapokkal. A két megközelítés eredményeképpen egy összecsengő elméleti kép bontakozott ki.

Empirikus kutatás lefolytatása a magyar cégek ügyfélkapcsolati gyakorlatának feltérképezésére

Az empirikus kutatás két részből tevődött össze: a kérdőíves megkérdezésből és a mélyinterjú vizsgálatokból. Ennek a fő célja egy olyan pillanatfelvétel készítése volt, mely tükröt mutat a magyar vállalatok ügyfélkapcsolati helyzetéről, igazolva azokat a feltételezéseket, melyek a vizsgálatot megelőzően hipotézisek formájában kerültek megfogalmazásra. Ennek során 97 vállalat került megkérdezésre egy kvalitatív vizsgálat keretében, melynek nem volt célja, hogy reprezentatív mintájául szolgáljon a teljes magyar vállalati körnek, hiszen ez jócskán meghaladta volna eme kutatás kereteit. A legfőbb motívumok azonban így is kimutathatók voltak. A mélyinterjúk – melyek 4 cégnél kerültek elvégzésre - eredményei kiegészítőül és pontosításul szolgáltak.

Módszertan kialakítása egy megfelelőnek tartott rendszer hatékony bevezetésére

Az alapozó kutatási részek megvalósítását követően megkezdődhetett egy olyan módszertan kidolgozása, mely immár gyakorlati oldalról igyekszik megközelítést adni, sorra véve azokat a feladatokat és folyamatokat, melyeket egy vállalatnak végig kell járnia, hogy elmondhassa, egy korszerű és versenyképes ügyfélkapcsolati rendszerrel rendelkezik. Ennek eredményeképpen készült el a 11 lépésből álló folyamatmodell, mely hatékonyan támogatja a rendszerbevezetést. Ez a módszertan képes arra, hogy segítséget nyújtson a legmodernebb ügyfélkapcsolati rendszer implementálására, kiküszöbölve azokat a hiányosságokat, melyek léte az empirikus vizsgálatok során kirajzolódott.

Így elmondható, hogy a problémát több oldalról megvizsgálva sikerült eljutni a megoldásig, amint az a fenti ábrán is látható:

A korábbiak során részletezett kutatási célok megvalósítása után megfogalmaztam az ügyfélkapcsolatok kezelésével kapcsolatos legfontosabb téziseket.

A tézisek vizsgálata a téziszűzetben kerül bemutatásra.

A dolgozat témájának továbbvitele és gyakorlati alkalmazásának lehetőségei

Egy ilyen terjedelmes, sok területet átfogó témában, mint az ügyfélkapcsolatok kezelése, nehéz minden részletre kiterjedő elemzést adni. Ennek megfelelően nem is tekintem munkámat egy lezárt műnek, a jövőben szeretném a CRM több vonatkozását is megvizsgálni, melyhez ez a disszertáció egy jól hasznosítható alapot szolgáltatathat. A továbblépést alapvetően két irányban képzelem el:

1) A téma további elméleti vizsgálata

Tapasztalataim szerint magyar nyelven nagyon kevés szakirodalom jelent meg a CRM témájában és ezáltal a hazai vállalati szakemberek, érdeklődő diákok, a terület kutatói nem juthatnak könnyen elérhető információhoz és ismeretekhez, pedig erre egyre inkább növekvő a kereslet. Ezt mutatja az ügyfélkapcsolat kezelés témáját szakdolgozatokban és TDK dolgozatokban feldolgozó diákok jelentős száma, valamint a vállalatok oldaláról jelentkező információéhség, fejleszteni vágyás. Terveim között szerepel egy ilyenfajta hiánypótló műnek az elkészítése, mely legalább részben ki tudja elégíteni a felmerülő igényt. Ennek keretében mélyebben szeretném megvizsgálni az ügyfélkapcsolati területek kapcsolódását a többi vállalati egységhez és annak megfelelő pozicionálását a szervezetben. Ez lehetőséget nyújtana az elméleti modell továbbfejlesztésére és kiterjesztésére is. Ugyancsak szükség lenne számos esettanulmány bemutatására a magyar és nemzetközi vállalati gyakorlatból, melyek követendő és elkerülendő példákat tárhatnak az érdeklődők elé.

2) A módszertan gyakorlati alkalmazása

Az általam összeállított CRM bevezetési módszertan személyes gyakorlati tapasztalataim és elméleti ismereteim alapján került kidolgozásra. Nagy kihívás lenne ennek kipróbálása, tesztelése és az eredmények alapján történő továbbfejlesztése. Ennek megvalósítása nem egyszerű feladat, hiszen csak valós vállalati közegben kerülhet rá sor, melyben nemcsak a jelentős anyagi ráfordítás, de a vezetői bizalom és támogatás is nagyon lényeges elemei a sikernek. Mindezen nehézségek ellenére célom egy ügyfélkapcsolati rendszer implementálására indított projektben való részvétel, melyre azonban reményeim szerint az Innovációmenedzsment Kooperációs Kutató Központ keretei között lehetőségem nyílik majd. Így várhatóan készülhet egy, a cégeket CRM bevezetések során jelentősen támogató, kipróbált módszertan.

Mellékletek

Melléklet 1

Interjúlap

Cég neve	
Interjúalany neve	
Dátum	

1. Foglalkozik-e cégük CRM megoldások értékesítésével, ill. azzal kapcsolatos tanácsadással?

IGEN (mióta)

NEM és nem is tervezi

TERVEZI (mikortól)

- 1 év

- 3 hónapon belül

- 6 hónap

- 6 hónapon belül

- 3 hónap

- 1 éven belül

2. Tervezik-e, hogy foglalkozzanak CRM támogató rendszer bevezetéssel vagy talán már volt ilyen projektjük?

3. Mi a cég CRM filozófiája? Hol helyezkedik el a szolgáltatási struktúrában?

4. Mennyire tartják fontosnak, hogy cégük a jövőben (is) nyújtson CRM-mel kapcsolatos szolgáltatásokat?

- Lényegtelen

- Nem domináns

- Domináns

5. Mely területeket tartják a CRM részének?
6. Ezek közül melyekkel foglalkoznak és melyiket tartják fontosnak a jövő szempontjából?
7. Milyen cégeket érinthet a CRM, mely cégek lehetnek érdekeltek a CRM támogató rendszer bevezetésében Önök szerint?

a) Milyen tevékenységet végző cégeket érinthet a CRM?

- Telekommunikáció
- Pénzintézetek
- Egyéb szolgáltatók (melyek)
- Termelővállalatok

b) Milyen vállalati méretnél tartja alkalmazhatónak a CRM-et?

- Kisvállalat
- Középvállalat
- Nagy vállalat

c) Használnak valamilyen ügyfélkezelési rendszert?

- Igen
- Nem

Ha igen, melyet?

Ha nem, saját cégénél elképzelhetőnek tartja-e a CRM bevezetését?

- Igen
- Nem

8. Mik a legfontosabb előnyei egy CRM támogató rendszer alkalmazásának?
9. Hogyan lehet segíteni a cégeket a CRM rendszer kialakításában? Nevezze meg a két legfontosabb tényezőt!

10. Egy vállalat mely területeit érint egy ilyen rendszer kialakítása és működtetése?
11. Ajánlana-e IT támogatást a CRM filozófia bevezetésére? Ha igen, milyen rendszert?
Melyek lennének a kiválasztás szempontjai?
12. Mit gondol, mennyire és milyen ütemben fog elterjedni a CRM Magyarországon?
- meghatározóvá válik
 - elenyésző mértékben
 - egy lehetséges változat
13. Miben látja egy CRM rendszer bevezetésének lehetséges buktatóit?
14. Tud-e példát mondani sikeres CRM rendszer implementációra?
15. Tud-e példát mondani sikeres CRM rendszer működésre esetlegesen hosszabb távú megtérülést is figyelembe véve?
16. Mekkora költségigénnyel jár egy CRM rendszer bevezetés egy vállalat részéről és véleménye szerint mennyi időn belül térülhet meg a befektetés?
17. Hogyan lehet a CRM rendszert hozzákapcsolni a már meglévő vállalati rendszerekhez?

Melléklet 2

Kérdőív a magyar vállalatok ügyfélkapcsolati helyzetének felmérésére

Tisztelt Kolléga!

A kérdőív, melyet kezében tart, egy határokon átívelő kutatás alapja, melyben szeretném megvizsgálni a kelet-közép-európai régió vállalatainak ügyfélkapcsolati színvonalát. Úgy véljük, ez rendkívül fontos lehet az immár európai uniós piacra lépett cégeink számára, hiszen jelentős versenyelőnyt vagy versenyhátrányt jelenthet.

Arra kérném Önt, hogy töltsse ki kérdőívemet, aminek kutatási eredményeit szektoronként és nem cégenként fogom vizsgálni. Ezáltal a kitöltő személye is anonimitásban maradhat. Természetesen amennyiben igényt tart rá, nagyon szívesen tájékoztatom a kutatás eredményeiről. A felmérés elemzése doktori disszertációm keretében történik majd meg.

A kitöltés kb. 20 percet vesz igénybe.

Megtisztelő és őszinte válaszait előre is köszönöm.

Tisztelettel

Mester Csaba

Tudományos munkatárs
Miskolci Egyetem
Im KKK – Vezetéstudományi Intézet

mester.csaba@uni-miskolc.hu
(70) 316 2779

A kérdőívet készítette: Mester Csaba

A kérdőív vagy bármely részének felhasználása kizárólag a szerző engedélyével lehetséges!

Kérdőív

1. Vállalat neve:

2. Kitöltő neve:

Beosztása: _____

Elérhetősége: _____
_____ (cím, tel., e-mail, stb.)

3. A vállalat mióta működik jelenlegi jogi formájában?

_____ év

4. A működés jogi formája

_____ (RT, KFT, stb.)

5. Működési terület

Bányászat ☐

Építőipar ☐

Feldolgozóipar ☐

Kereskedelem ☐

Könnyűipar ☐

Mezőgazdaság ☐

Vegyipar ☐

Bank, pénzügyi szolgáltató ☐

Idegenforgalom ☐

Tanácsadás ☐

Oktatás ☐

Informatika ☐

Egészségügy ☐

Egyéb: _____

6. Tulajdonosi összetétel

Külföldi _____ %

Belföldi _____ %

Magyar magántulajdon _____ %

Állami tulajdonrész van _____ %

Tőzsdén jegyzett

igen ☐

nem ☐

7. A vállalat 2003. évi árbevétele

- 0-10 millió ☐
10-50 millió ☐
50-100 millió ☐
100-500 millió ☐
500 millió – 1 milliárd ☐
1 – 3 milliárd ☐
3 – 10 milliárd ☐
10 milliárd felett ☐

A vállalat 2004. évi becsült
árbevétele

- 0-10 millió ☐
10-50 millió ☐
50-100 millió ☐
100-500 millió ☐
500 millió – 1 milliárd ☐
1 – 3 milliárd ☐
3 – 10 milliárd ☐
10 milliárd felett ☐

Az elmúlt 5 évben az árbevétel

jobb ☐ rosszabb ☐ stagnáló ☐ tendenciát mutat.

8. A vállalat 2003. évi nyeresége

- Nem volt nyereség ☐
0-10 millió ☐
10-50 millió ☐
50-100 millió ☐
100-500 millió ☐
500 millió – 1 milliárd ☐
1 – 3 milliárd ☐
3 – 10 milliárd ☐
10 milliárd felett ☐

A vállalat 2004. évi becsült
nyeresége

- Nem volt nyereség ☐
0-10 millió ☐
10-50 millió ☐
50-100 millió ☐
100-500 millió ☐
500 millió – 1 milliárd ☐
1 – 3 milliárd ☐
3 – 10 milliárd ☐
10 milliárd felett ☐

Az elmúlt 5 évben a nyereség

jobb ☐ rosszabb ☐ stagnáló ☐ tendenciát mutat.

9. Foglalkoztatottak száma:

_____ fő

ebből fizikai: _____ fő

szellemi: _____ fő

egyéb: _____ fő

10. Találkozott-e már a CRM mozaikszóval?

☐ Igen ☐ Nem

11. Kérem definiálja, hogy mit jelent Ön számára a CRM!

- ☐ az ügyfélkapcsolatokat támogató információs rendszer
☐ a vállalat ügyfélkapcsolati politikája
☐ ügyfélkapcsolati marketing
☐ ügyfélnyereség menedzsment
☐ az ügyfélkapcsolat kezelés összessége
☐ Nem ért egyet egyikkel sem

STRATÉGIA

12. Van e a cégnek tudatosan kidolgozott és lefektetett ügyfélkapcsolati filozófiája és stratégiája?

- ☐ Igen, kidolgozott ügyfélstratégiával rendelkezünk
- ☐ Nincs kimondott ügyfélstratégia, de vannak erre vonatkozó elemek a vállalati stratégián belül
- ☐ Nem szerves része a vállalati stratégiának az ügyfélkezelés
- ☐ Van, de nem stratégiai orientációjú

Amennyiben rendelkeznek ügyfélstratégiával, vázolja ezt röviden!

13. Mi az ügyfélkapcsolati politikájuk kimondott célja?

14. Melyik relációt tartja igaznak:

- ☐ Az összvállalati stratégia határozza meg az ügyfélstratégiát
- ☐ Az ügyfélstratégia az összvállalati stratégia alapja
- ☐ Nem értelmezhető

15. Milyen fejlesztéseket terveznek az elkövetkező 3 évben egy ügyfélcentrikusabb vállalat kialakítása érdekében? (Több választ is megjelölhet)

- ☐ ügyfélstratégia kidolgozása
- ☐ informatikai rendszer bevezetése
- ☐ adattárház létrehozása
- ☐ alkalmazottak oktatása
- ☐ új kommunikációs csatornák létrehozása
- ☐ adatelemzés fejlesztése (OLAP rendszerek bevezetése)
- ☐ ügyfélszolgálat (Call Center, Webes, Személyes) kiépítése
- ☐ ügyfelfolyamatok átszabása, integrálása

ÜGYFELEK ÉS ELVÁRÁSOK

16. Megkülönböztetnek-e különböző ügyfélstátuszokat?

	Igen	Nem	Részben
Potenciális ügyfelek	☐	☐	☐
Érdeklődők	☐	☐	☐
Aktív	☐	☐	☐
Lemorzsolódott ügyfelek	☐	☐	☐

17. Mi alapján történik az ügyfélstátuszok megkülönböztetése?

- ☐ marketingkutatások alapján
- ☐ tapasztalati alapon
- ☐ vásárolt információk alapján
- ☐ ügyfélkapcsolati rendszer alapján

18. Hogyan történik vállalatuknál az ügyfélszegmentáció?

- ☐ Minden ügyfél szegmensek szerint van rendezve
- ☐ Vannak kiemelt, külön kezelt ügyfelek, de nem mindegyik van szegmentálva
- ☐ Nincsenek ügyfélszegmensek

19. Értelmeznek-e vevői életciklust?

- ☐ Igen ☐ Nem

Mi ennek a célja?

Milyen módszerrel határozzák meg?

Egy átlagos ügyfél életciklus milyen hosszú az Önök cégénél?

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| ☐ 1 év alatt | ☐ 5-8 év |
| ☐ 1-3 év | ☐ 8-10 év |
| ☐ 3-5 év | ☐ 10 év felett |

Amennyiben az ügyfélszegmentáció erre befolyással bír, kérem részletezze:

20. Hogyan vélekedik, mi az a 6 fő elvárás, amit ügyfeleik Önökkel szemben támasztanak? (felsorolás)

- | | |
|----|----|
| 1. | 4. |
| 2. | 5. |
| 3. | 6. |

21. Milyen erőfeszítéseket tesznek ezen elvárások minél teljesebb kielégítése érdekében?

HUMÁN TÉNYEZŐK VIZSGÁLATA

22. Ügyfélkapcsolati politikájukban foglalkoznak-e külön a humán tényezőkkel?

- ☐ Igen ☐ Nem ☐ Részben

23. Vannak-e a cégnél célirányos (ügyfélkapcsolatos) képzések, tréningek?

23.1. Rendszer működtetésével kapcsolatosan

- ☐ Gyakran ☐ Esetenként ☐ Még nem volt

23.2. Ügyfelekkel való bánásmód tekintetében

- ☐ Gyakran ☐ Esetenként ☐ Még nem volt

24. Folyik-e célirányos kiválasztás az ügyfélkapcsolati munkatársi pozíciókra?

- ☐ Igen ☐ Nem ☐ Részben

25. Kérnek-e visszajelzést az ügyfelektől a velük szemben tanúsított elbánással kapcsolatos vevői tapasztalatokról?

- ☐ Minden esetben
☐ Ha a vevő akar, adhat
☐ Részben

26. Részt képezi-e ez az ezen területeken dolgozók egyéni teljesítményértékelésének/ösztönzésének?

- ☐ Anyagi ösztönzés
☐ Erkölcsi ösztönzés
☐ Csak negatív esetben alkalmaznak retorziót
☐ Nem alkalmaznak semmilyen eszközt visszacsatolásként

27. Beépítésre kerül-e ez a visszajelzés a humán vagy ügyfélkapcsolati stratégiájukba?

- ☐ A humán stratégiába
☐ Az ügyfélkapcsolati stratégiába
☐ Mindkettőbe
☐ Egyikbe sem

Milyen módon kerül beépítésre az információ?

RENDSZERMEGKÖZELÍTÉS

28. Mely vállalati területeket vélik a CRM-hez közvetlenül kapcsolódónak? (Több választ is megjelölhet)

- ☐ Pénzügy
- ☐ Controlling
- ☐ Kutatás-fejlesztés
- ☐ Logisztika
- ☐ Marketing
- ☐ Értékesítés
- ☐ Ügyfélszolgálat
- ☐ Termelés/szolgáltatásnyújtás
- ☐ Minőségirányítás

29. Végeznek-e méréseket, készítenek nyilvántartásokat a következőkkel kapcsolatosan: (Több választ is megjelölhet)

- ☐ új ügyfelek száma, aránya
- ☐ meglévő ügyfelek száma, aránya
- ☐ lemorzsolódott ügyfelek száma, aránya
- ☐ ügyfélprofil-elemzés
- ☐ ügyféllojalitás-elemzés
- ☐ kapcsolatfelvételi gyakoriság
- ☐ termékskála elemzés
- ☐ vásárlói magatartás elemzés

30. Végeznek-e ügyfélelégedettségi kutatásokat?

- ☐ Rendszeresen – ha igen milyen gyakorisággal.....
- ☐ Alkalomszerűen
- ☐ Eddig még nem, de tervezzük
- ☐ Eddig még nem és nem is tervezzük

31. Cégüknél milyen ügyfélkapcsolati csatornák léteznek? (Több választ is megjelölhet)

- ☐ Call Center
- ☐ Help Desk
- ☐ IVR
- ☐ WAP
- ☐ E-mail
- ☐ Web
- ☐ SFA (Sales Force Automation)
- ☐ Egyéb.....

32. Vizsgálják-e mely csatornákat milyen arányban használják ezeket az ügyfelek? Ha igen, kérem adja meg az arányokat!

☐ Nem

☐ Igen

- | | | |
|--------------------------|------------------------------|--------|
| ☐ | Call Center |% |
| ☐ | Help Desk |% |
| ☐ | IVR |% |
| ☐ | WAP |% |
| ☐ | E-mail |% |
| ☐ | Web |% |
| ☐ | SFA (Sales Force Automation) |% |
| ☐ | Egyéb..... |% |

33. Rendelkeznek-e ügyfélszolgálattal? Ha igen, milyen formában? (Több választ is megjelölhet)

☐ Nem

☐ Igen

- ☐ Call Center
- ☐ Személyes ügyfélszolgálat
- ☐ Internetes ügyfélszolgálat (fórum, chat, email)

34. Az ügyfélszolgálati tevékenység során vizsgálják-e a következőket: (Több választ is megjelölhet)

- ☐ ügyfélpanaszok típusai
- ☐ incidens megoldási teljesítmény elemzése
- ☐ cross/upselling lehetőségek
- ☐ ügyfélszolgálati csatornák költség/haszon elemzése
- ☐ potenciális ügyfélproblémák előrejelzése

35. Milyen belső (működési, hatékonysági) elvárásaik vannak elsősorban a CRM rendszerekkel kapcsolatosan? Nevezzen meg 3 konkrét elvárást!

- 1.
- 2.
- 3.

FOLYAMATMEGKÖZELÍTÉS

36. Szabályozottak-e cégük üzleti folyamatai és integrálva vannak-e egy rendszerbe?

- ☐ Igen, az összes folyamat szabályozott.
- ☐ A legtöbb folyamat szabályozott.
- ☐ Vannak szabályozott folyamatok, de arányaiban kevés.
- ☐ Általában nem szabályozottak a folyamatok.

37. Az ügyfélközpontúság előtérbe helyezésével történt-e a folyamatok kialakítása vagy más meghatározó elv volt az elsődleges? Amennyiben más, mi volt ez?

- ☐ Az ügyfélközpontúság volt a szabályzó elv.
- ☐ A VIR-nek megfelelően vannak kialakítva a folyamatok.
- ☐ ISO rendszer szerint vannak kialakítva a folyamatok.
- ☐ Egyéb.....

38. Történt-e folyamatátalakítás kifejezetten az ügyfélközpontúság előtérbe kerülése miatt?

- ☐ Nem
- ☐ Igen

39. Hány ügyfélkapcsolati folyamat működik a cégnél a CRM-hez tartozó területként említetteket figyelembe véve?

- Marketing.....
- Értékesítés.....
- Ügyfélszolgálat.....

INFORMATIKA ÉS RENDSZERBEVEZETÉS

40. Milyen elemekből áll össze a vállalat ügyfélkapcsolati rendszere? (Mit értelmeknek ahhoz tartozóként?) (Több választ is megjelölhet)

- ☐ Analitikus (adatelemzés)
- ☐ Operatív (tényleges ügyfélkapcsolat kezelés, adatgyűjtés)
- ☐ Interaktív/kollaboratív (ügyfél és vállalat közötti kommunikáció megteremtése)

41. Működtetnek-e célirányosan informatikai rendszert ügyfélkapcsolataik támogatására?

- ☐ Igen ☐ Nem

41.1. Ha igen, mi ennek a típusa?

41.2. Kifejezetten CRM-rendszer ☐
vagy a VIR által kínált lehetőség? ☐

41.3. Forrását tekintve:

- ☐ saját fejlesztés
- ☐ vásárolt

41.4. Mikor vezették be?

41.5. Ha még nincs ilyen rendszerük, tervezik-e a bevezetést és mikor?

- ☐ Igen ☐ Nem

Időpont:

42. Mit vártak/várnak egy informatikai CRM-megoldás bevezetésétől? (5 elvárás felsorolása)

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

- ☐ Nem értelmezhető

43. Milyen részeket (funkcionális elemeket) értelmeknek a CRM-en belül?

44. Ha rendelkezik vállalatuk működő CRM rendszerrel, mely részeket vezették be és miért? (Több választ is megjelölhet)

- ☐ Analitikus (adatelemzés)
- ☐ Operatív (tényleges ügyfélkapcsolat kezelés, adatgyűjtés)
- ☐ Interaktív/kollaboratív (ügyfél és vállalat közötti kommunikáció megteremtése)

45. Ha tervezik a bevezetést, mely részeket kívánják bevezetni?

46. Rendelkeznek-e adattárházzal?

☐ Igen ☐ Nem

Ha igen, mióta?.....

Ha nem, tervezik-e a bevezetést?

☐ Igen ☐ Nem

47. Biztosított-e az egységes adattárház és az ehhez való hozzáférés a különböző ügyfélpontokon tevékenykedő munkatársaknak?

☐ Igen ☐ Nem

48. Milyen forrásból származnak az ügyfélinformációk?

- ☐ Az ügyfélinterakciók során az ügyféladatokat rögzítése
- ☐ Marketingkutatások alapján
- ☐ Vásárolt adatbázis
- ☐ Egyéb.....

49. Az adatbázis, mellyel dolgoznak: (Több választ is megjelölhet)

- ☐ vásárolt
- ☐ összegyűjtött az eddigi ügyfélkapcsolatok alapján
- ☐ egyéb....

50. Létezik-e olyan csoport/részleg, mely az adatok elemzésével foglalkozik kifejezetten?

☐ Igen ☐ Nem

51. Milyen célokra használják az analitikákat (ügyféladat-elemzéseket)? (Több választ is megjelölhet)

- ☐ termékfogyás-elemzés
- ☐ akciós termékek, szolgáltatások elemzése
- ☐ ügyfél szegmens – termékcsoporthoz preferencia elemzés
- ☐ látens termékigények kimutatása
- ☐ ügyfél elégedettség elemzés
- ☐ értékesítési terület teljesítmény elemzése
- ☐ web-shop elemzések
- ☐ egyéb.....

52. Van-e rá módszerük, hogy mérjék a marketing- és értékesítési programok hatékonyságát?

☐ Igen ☐ Nem

Amennyiben az Ön cége vezetett be vagy bevezetni készül ügyfélkapcsolati rendszert, kérem folytassa a kitöltést! Ha nem történt bevezetés és nincs is folyamatban, köszönöm együttműködését a kérdőív kitöltésében!

53. Amennyiben került bevezetésre CRM-rendszer, azt belső vagy külső emberi erőforrással valósították meg?

- ☐ csak belső munkatársak
- ☐ csak külső erőforrás (tanácsadók), ha igen, nevezze meg a céget
- ☐ vegyes külső és belső erőforrás, a külső tanácsadó megnevezésével

54. A CRM-rendszer bevezetését milyen okok indokolták: (Több választ is megjelölhet)

- | | |
|---|--------------------------|
| A cég válsághelyzete | ☐ |
| Szabványok bevezetése | ☐ |
| Piaci változások | ☐ |
| Verseny fokozódása | ☐ |
| Felsővezetők elhivatottsága | ☐ |
| Problémás területek felismerése | ☐ |
| Versenytársak sikerei | ☐ |
| Partnerek (szállító, vevő, kooperációs partner) | ☐ |
| Egyéb: | <input type="text"/> |

55. A CRM-rendszer bevezetését ki(k) kezdeményezte(k): (Több választ is megjelölhet)

- | | |
|---------------------------|--------------------------|
| Tulajdonos (anyavállalat) | ☐ |
| Igazgatótanács | ☐ |
| Vezérigazgató | ☐ |
| Valamelyik felsővezető | ☐ |
| Informatikai vezető | ☐ |
| Üzleti partner | ☐ |
| Humán vezető | ☐ |
| Marketing | ☐ |
| K+F osztály | ☐ |
| Tanácsadó | ☐ |
| Egyéb: | <input type="text"/> |

56. Milyen területeket érintett a rendszer bevezetése? (Több választ is megjelölhet)

- ☐ Pénzügy
- ☐ Controlling
- ☐ Kutatás-fejlesztés
- ☐ Logisztika
- ☐ Marketing
- ☐ Értékesítés
- ☐ Ügyfélszolgálat
- ☐ Termelés/szolgáltatásnyújtás
- ☐ Minőségirányítás

57. Mire irányult eredetileg a CRM-megoldás bevezetése? (Több választ is megjelölhet)

- Célkitűzések, célok ☐
- Technológia ☐
- Folyamatok ☐
- Struktúra ☐
- Emberek ☐

58. Volt-e más tényezőkre (direkt vagy indirekt) hatással a bevezetés?

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| igen | nem |
| ☐ | ☐ |

Ha igen: (Több választ is megjelölhet)

- | | |
|---------------------|--------------------------|
| Célkitűzések, célok | ☐ |
| Technológia | ☐ |
| Folyamatok | ☐ |
| Struktúra | ☐ |
| Emberek | ☐ |

59. Támogatták a bevezetést a tervezés szakaszában?

- | | igen | nem | részben |
|---------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| felsővezetők | ☐ | ☐ | ☐ |
| középvezetők | ☐ | ☐ | ☐ |
| alkalmazottak | ☐ | ☐ | ☐ |

60. Támogatták a változást a bevezetés szakaszában?

- | | igen | nem | részben |
|---------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| felsővezetők | ☐ | ☐ | ☐ |
| középvezetők | ☐ | ☐ | ☐ |
| alkalmazottak | ☐ | ☐ | ☐ |

61. Mennyi ideig tartott a teljes projekt?

- | | |
|-------------|--------------------------|
| 0 - 3hó | ☐ |
| 3 - 6hó | ☐ |
| 6 - 12hó | ☐ |
| 12 - 18hó | ☐ |
| 18 - 24hó | ☐ |
| 24 - 36hó | ☐ |
| 36hó felett | ☐ |

62. A bevezetéssel elérték az előzetesen kitűzött célokat?

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| igen | nem |
| ☐ | ☐ |

Ha nem, melyek voltak a célok, melyek nem valósultak meg?

63. Volt-e képzés a bevezetéssel/rendszerrel kapcsolatban

	igen	nem
felsővezetőknek	☐	☐
középvezetőknek	☐	☐
alkalmazottaknak	☐	☐

64. A CRM bevezetés célterületei és az elért eredménytényezők.

<i>Cél- illetve eredménytényezők</i>		<i>Cél volt-e?</i>		<i>Eredmény jelentkezett-e?</i>		
		<i>Igen</i>	<i>Nem</i>	<i>Igen</i>	<i>Nem</i>	<i>Csekély</i>
1.	Alkalmazott technológia korszerűsítése	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Értékesítés (árbevétel) növelése	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Piaci túlélés	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Üzleti veszteségek csökkentése	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Környezeti tényező	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Piaci részesedés növelése	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Költségcsökkentés	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Átfutási idők optimalizálása (pl. ügyfélszolgálat)	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Jobb szolgáltatási színvonal	☐	☐	☐	☐	☐
10.	Pontos, információk a döntéshozatalhoz	☐	☐	☐	☐	☐
11.	Minőségfejlesztés	☐	☐	☐	☐	☐
12.	Jobb jövedelmezőség	☐	☐	☐	☐	☐

65. Kérem, értékelje az alábbi állításokat az Ön vállalkozására vonatkoztatva.

A számok a következőket jelentik:

1. Határozottan egyetérték
2. Egyetérték
3. Nincs információm
4. Nem értek egyet
5. Határozottan nem értek egyet

	Határozottan egyetérték	Egyetérték	Nincs információ	Nem értek egyet	Határozottan nem értek egyet
<i>Állítás (A megfelelő helyre tegyen „X”-et)</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
A rendszerbevezetés a vállalatnál világosan szervezett volt.					
A tervezési fázist alapos és teljeskörű helyzetfelmérés előzte meg.					
A tervezést pontos célmeghatározás előzte meg.					
A vállalatnál rövid idő telt el a bevezetési projekt indulása és befejezése között.					
A CRM megoldás bevezetése sikeres volt.					
A vállalat erős pénzügyi háttérrel rendelkezett a projekt indításakor.					
Összességében egy ilyen jellegű bevezetés jelentős költséggel jár.					
A vezetés elvárásai reálisak voltak a rendszer bevezetése előtt.					
A vezetők kellő szakmai felkészültséggel rendelkeztek a rendszerrel kapcsolatban.					
Az ügyfélkezelés színvonala jelentősen javult az ügyfélkapcsolati megoldás bevezetését követően.					
Az ügyfélkapcsolatok fejlesztése nélkül a vállalat versenyhátrányba került volna a piacon.					
A rendszer bevezetésével egy minden szempontból modern technológia működik a vállalatnál.					
A CRM rendszer bevezetésével nőtt az ügyfelek részéről a vállalat iránti elkötelezettség.					
A CRM rendszer bevezetésével az ügyfélkapcsolati folyamatok le szabályozottakká váltak.					
A CRM rendszer bevezetésével csökkent a lemorzsolódó ügyfelek száma.					
A CRM rendszer bevezetésével nőtt a vállalat nyeresége.					
A CRM rendszer bevezetésével csökkent a panaszügyek kezelési ideje.					
A CRM rendszer bevezetésével nőtt a marketingakciók hatékonysága.					
A CRM rendszer bevezetésével nőtt a vállalati költséghatékonyság.					
A CRM rendszer bevezetésével javult a vállalat piaci pozíciója.					

Melléklet 3

Mélyinterjú felmérés a vállalat CRM átvilágításához

1) Ügyfélkapcsolati helyzet jelenlegi helyzete és jellemzői

Milyen szervezeti egységekben valósult meg?

Milyen alrendszerei vannak?

Az ügyfélkapcsolati rendszer informatikai háttere

Az ügyfélkapcsolati rendszer folyamatai

Az ügyfélkapcsolat kezelő rendszer működésének, bevezetésének szervezeti belső motivációja (miért éppen így alakították ki) – van-e/volt-e előzménye, ami ezt a kialakítást motiválta

2) Környezeti befolyásoló tényezők a vállalati ügyfélkapcsolat kezelő rendszer tekintetében

Releváns tényezők a környezettel, ami a jelenlegi működés kialakítását befolyásolta

Milyen környezeti indukáló elemek jelennek meg, ami a fejlesztés felé mozdítja a rendszert?

3) A jelenlegi ügyfélkapcsolat kezelési tevékenység legfontosabb céljai

A rendszer működtetése milyen célokat szeretne realizálni?

Milyen további/jövőbeli céljai vannak még a rendszer működtetésének/fejlesztésének?

4) Változtatások/fejlesztések a rendszerben

Vannak-e jelenleg az ügyfélkapcsolati rendszer változtatására vonatkozó tevékenységek (folyamatok, célok, emberi erőforrás, informatika, PR, stb.)

5) Vezetési módszerek az ügyfélkapcsolat tekintetében

Milyen vezetési módszereket alkalmaznak az ügyfélkapcsolat kezelés kapcsán?

Létezik-e egyéni teljesítményértékelés a CRM területeken dolgozóknál?

Hogyan fejlesztik a humán erőforrást az ügyfélkapcsolati területeken? (képzések, tréningek, tájékoztatók)

Milyen képzések vannak jelenleg?

Milyen képzések lehetnek szükségesek Ön szerint?

6) Egyéb

A CRM helye a vállalati stratégiában? Mennyire van kiemelt szerepe?

Jelenlegi CRM tevékenység kritikus hajtó- és fékezőerői (külső – belső)

Hajtó- és fékezőerők a kialakítás időszakában (korábban) és ezek mostani megítélése (valóság voltak-e , hogyan változtak)

Van-e tudomásuk arról, hogy milyen nemzetközi változások, trendek vannak a CRM kapcsán?

Erre tervezett lépések (benchmarking stb.), kell-e ezzel foglalkozni?

Melléklet 4

Ügyfélkapcsolati működés jelenlegi helyzete és jellemzői

Az ügyfélkapcsolat kezelés megjelenése a szervezeti egységekben és annak alrendszerei

Alfa	Béta	Gamma	Delta
A cég ügyfélkapcsolati rendszere három részre tagolható: <i>Személyes ügyfélszolgálat:</i> - három megyében rendelkeznek kihelyezett ügyfélszolgálati irodákkal <i>Telefonos ügyfélszolgálat:</i> - Front office hívások fogadása - Tevékenysége megegyezik a személyes ügyfélszolgálat tevékenységével. <i>Internetes ügyfélszolgálat:</i> - Panaszok jelzése e-mailben - Dokumentumok letöltése - Jelenleg még nincs túl jelentős szerepe <i>Back Office: háttériroda</i> - írásos megkeresések rendezése - személyes/telefonos ügyfélszolgálat átcsoportosított feladatai (amelyek nem oldhatók meg azonnal) <i>Adatbázis: SAP – ISU számlázási rendszer</i> - összes fogyasztó adatait tartalmazza - egységes adattárház – minden adat egy szerveren található - minden munkatárs erre dolgozik on-line módon	Az ügyfélkezelés mindhárom divízióban megvalósul és a funkcióterületek is bevonásra kerülnek. Az egyes adatcsoportokat jogosultságkezeléssel választják el egymástól. A divíziók ügyfél-adatainak egymástól való elválasztását az adatvédelmi törvény is befolyásolja. A következő alrendszereket említhetjük: 1. Operatív Az ügyfelektől származó adatok biztosítása, az ügyféladatok összegyűjtése. 2. Ad-hoc lekérdezések biztosítása (COGNOS) Az adatbányászati feladatok megoldása. Cégcsoportszinten 1-2 ember foglalkozik a lekérdezésekkel, ha egy szervezeti egység részéről igény merül fel valamire, azt a feladatot ezek a munkatársak oldják meg. 3. Standard riportolás: vezetői riportok készítése A leválogatás az adattárház dimenziói alapján történik, Excel Pivot táblák	A cég kizárólag vállalati ügyfelekkel rendelkezik, B2B típusú tevékenységet folytat, a faxban, levélben történő kommunikáció elha-nyagolható, <i>minden ügyfelek felé irányuló kapcsolattartás interneten, telefonon vagy személyes kapcsolat-tartókon keresztül történik.</i> Nem rendelkeznek Call Centerrel, a személyes ügyfélszolgálat sem jellemző, mindent a kereskedők végeznek, minden ügyfél a saját kapcsolattartójához fordul. Az internetes csatornán keresztül is a kereskedőkhöz, vagy a műszaki supporthoz fut be az üzenet. Műszaki support (támogatás) tevékenységet végeznek, a reklamációkat általában ennek az egységnek kell lekezelnie. Nincsenek statisztikák a reklamációkról, sok minden informális úton történik. Az ügyfelekkel való kapcsolattartás elsődlegesen a kereskedelmi osztály feladata, akik elsődleges kontaktként jelennek meg. Az értékesítést megelőző bemutatók, prezentációk megtartását és az ajánlatok megírását az un. pre-sales pozícióban lévő munkatársak végzik. Az elnyert munka kivitelezését a projektvezetők felügyelik az ügyfélnél. A key-account managment (személyes kapcsolattartás) jellemző a cégnél, egy	A nagy vevőkkel való tárgyalások az anyavállalati központtal együtt zajlanak. Magyarországon a projektmenedzser vesz részt, aki ismeri a gyártási kapacitásokat, a műszaki lehetőségeket stb. A tárgyalások lezárása és az együttműködés megindulását követően a megrendelés bonyolítókhoz kerülnek a prompt vevői rendelések és részigények az egyes időszakokra vonatkozóan. A megrendelt termékkel kapcsolatos információk futnak be a megrendelés bonyolítókhoz, aki mellett ott van a gyártástervező vagy szereléstervező, aki véleményezi, hogy ez adott időn belül kivitelezhető-e. A szereldének vannak direkt ügyfélkapcsolatai, de éppígy a gyártásnak is, így hozzájuk kapcsolhatók az ügyfélkapcsolati folyamatok, de a controlling, PR, HR területeken is megjelennek ide tartozó tevékenységek. Minőségügy is szerepet játszik a tevékenységben a reklamációkezelés miatt. A panaszkezelés a szereldénél történik.

- duplikáció: a szükséges iratok papíron is archiválásra kerülnek - komplex rendszerrel rendelkeznek, mely minden adatot tartalmaz mindent Az ilyenfajta kialakítás oka a költséghatékony működés (lévén nincs versenyhelyzet adott iparágban), illetve az, hogy egyre nagyobb igény mutatkozik a telefonos és egyéb ügyintézésre a személyessel szemben. Ezen igények későbbi erősödését felkészülten akarja várni a vállalatvezetés.	segítségével. Ez viszonylag egyszerűen kezelhető, mert a szervezeti egység vezetője az egyes elemek mozgatásával jelenítheti meg a szükség szerint szűrt adatokat. A következő ügyfél-csatornákkal rendelkeznek: - Call Center - Internetes ügyfélszolgálat (online foglalási és értékpapírkereskedési rendszer) - Személyes ügyfélszolgálat - Másodlagos viszonteladói hálózat (B2B) – közvetítőkkel való kapcsolat az idegenforgalmi területen Az értékvezérelt marketing program megvalósítása keretében kerül sor a CRM rendszer kialakítására. A CRM rendszertől várják az esetlegesen ma még nem létező funkciók kidolgozását, mint pl. szegmentáció stb.	ügyfél mindig ugyanahhoz a kereskedőhöz tartozik. A cég rendelkezik egy egyfős marketingrészleggel, de ennek a feladata nem a klasszikus értelemben vett értékesítés-ösztönzés, árképzés, stb. (klasszikus marketingfunkciók), hanem inkább a médiával és sajtóval való kapcsolattartás, sajtófigyelés, reklámok szervezése. Megkereséseket, kampányokat nem igazán szerveznek a marketing osztályon keresztül, a kereskedők keresik meg a hozzájuk tartozó ügyfeleket és az up-sellinget is ők végzik.	
--	---	---	--

Az ügyfélkapcsolatok kezelésének megjelenési formái és a felmerülő problémák, azok kezelése jelentősen eltér a négy vizsgált vállalat esetében. A legnagyobb mértékű hasonlóságot a közüzemi és a pénzügyi szolgáltató vállalatok mutatják, náluk jelenik meg a legtöbb „klasszikus” ügyfélkapcsolati elem és ügyfélcsatorna. Ez azt jelenti, hogy működtetnek személyes, telefonos és internetes ügyfélszolgálatot, ezáltal a megkeresések legszélesebb körét biztosítják. Ezek igénybevétele eltérő, a közszolgáltató cégnél inkább a személyes kapcsolatok jellemzőek, a pénzügyi-idegenforgalmi cégnél ez eltolódik jelentősebb mértékben a telefon és az internet irányába. Itt már megjelennek B2B elemek is, mely azonban az informatikai cég ügyfélkezelésével mutat közös vonást, ugyanis ott az ügyfélkapcsolatok szinte teljes körűen az interneten zajlanak. Itt a leginkább key account management a jellemző, azaz egy ügyfélért mindig ugyanaz a munkatárs felelős. Elég gyenge a marketing a cégnél, nem használják ki a CRM-ben rejlő lehetőségeket, nagyon sok visszajelzés és információáramlás nem tevődött még át a formális csatornákra. Ugyanilyen típusú ügyfélkezelés jellemzi a termelő vállalatot, ahol szintén személyes, stratégiai megközelítés a jellemző, azaz a kevés számú, nagy vevővel folytatott személyes kapcsolattartás. Mind a négy cég rendelkezik valamilyen szintű CRM-rendszerrel, azonban sehol nem használják ki annak minden adottságát. Az Alfa mivel nem versenyző piacon tevékenykedik, nem fogalmaz meg olyan célokat, amelyet a többi cég esetében a piaci verseny gerjeszt. Itt a legfőbb cél a szabályzásoknak való megfelelés és a költségek csökkentése, például az ügyfelek olcsóbb ügyfélcsatornák használatára való ösztönzésével, az eljárási idők gyorsításával. A marketing adta lehetőségekre itt egyáltalán nincs szükség, mint ahogy a Deltánál sem igazán törekszenek az ezekből való profitálásra, hiszen vevőiket személyes kapcsolatokon keresztül szerzik, lévén azok száma igen kicsi. A Delta esetében a külföldi anyavállalat nagyon sok funkciót maga szabályoz és lát el, ezáltal kizárja a magyar piacon működő céget az önálló megoldások alkalmazásából. A továbblépési javaslatok tehát a következőkben fogalmazhatók meg:

Alfa	Béta	Gamma	Delta
- az internetes ügyfélszolgálat előtérbe helyezése - a call center fejlesztése - az ügyfélkapcsolatok átirányítása a személyes ügyfélszolgálatról a telefonos és internetes csatornákra - riportolás a vezetők felé - a költségcsökkentések további lehetőségeinek keresése - marketingfunkciók előkészítése a liberalizáció megkezdésére	- CRM-rendszer minden komponensének bevezetése - adattárházban rejlő elemzési lehetőségek áttekintése és teljes körű kihasználása - új lehetőségek keresése az ügyfélkezelésben (mobil technológia stb.) - vezetők tájékoztatása az új lehetőségekről	- az információáramlás és rögzítés formálissá tétele - a rendszer működési hatékonyságának fokozása a szervezeten belül - riportolási lehetőségek kialakítása és vezetők erről való tájékoztatása - új kommunikációs csatornák vizsgálata	- ügyfélkapcsolatok kezelésének nagyobb szintű összefogása - ügyfélkapcsolati vezető kinevezése - bizonyos ügyfélkezelési funkciók átvétele a központtól - új ügyfélkapcsolati csatornák bekapcsolása - minden ügyfélkapcsolati információ dokumentálása

Az ügyfélkapcsolati rendszer informatikai háttere

Alfa	Béta	Gamma	Delta
- SAP – ISU - Call Center szoftver - Iktató szoftver a beérkező írásos megkeresések elektronikus iktatására - Telefonos ügyfélszolgálat nyilvántartó rendszer (TÜSZ) - Önálló rendszer a műszaki munkatársak munkájának szervezésére, koordinálására Az SAP – ISU jellemzői: - Alapjában a szolgáltató cégeknek fejlesztett számlázási modul - Alkalmas az ügyfelek szegmentálására - Kampányokat lehet indítani belőle - Ügyfélértékelésre is alkalmas - Nehezen lekérdezhető - Nem programozható, csak központilag - csak a SIC részleg fér hozzá az adatokhoz A SIC jellemzői: - a folyamatokért felelős központi részleg (központi folyamatirányítás van az ISU-val kapcsolatosan, hogy az egyes cégeknél ne változzanak meg a standard vállalati folyamatok) - az adatlekérdezésnél ehhez a részleghez kell fordulni	- Saját fejlesztésű CRM rendszerrel rendelkezik a cég, mert a cégcsoport nagyon összetett tevékenysége miatt nem volt lehetőség egy kész, dobozos rendszer beszerzésére, csak a testreszabott fejlesztésre. - Vállalatirányítási rendszerrel nem rendelkezik a vállalat. - Vannak üzleti alkalmazások, melyek integrációja az adattárházon keresztül történik meg. - A fejlesztés végső célja egy Business Scorecard rendszer kialakítása, amely mutatószámokban mutatja be az egyes célok teljesülését. - Excel alapú tervezési és controlling rendszer működik az előzmények kezelésére, és adatbázis alapon működő internetes tervezési rendszer a követő eredmények kezelésére - Az adattárház már működik, az ebből való lekérdezés kivitelezése folyamatban van. - Egységes online ügyfélkezelő rendszer működik és emögött egységes ügyfél adatbázis van. Ebből történik az áttöltés naponta az adattárházba. - CRM specifikus információk (üzleti adatok) még a jelenlegi rendszerben nem jelennek meg, csak az ügyfél személyes adatai.	A cégnél a közelmúltig egy saját fejlesztésű rendszer biztosította az ügyfélkezelés alapját, de mivel ez idővel túlhaladottá vált, a Microsoft CRM rendszerének bevezetése mellett döntöttek. Az implementáció lényegében lezajlott, a rendszer működik, ide migrálták át a korábbi adatbázist. Az ügyfelek szegmentációja iparági területek szerint történik: - ipar - kereskedelem - bankok - államigazgatás, oktatás Minden terület élén áll egy üzletág- (kereskedelmi) vezető és a kereskedőkre le vannak osztva az ügyfelek. Kb. 2000 ügyféllel rendelkeznek, nincs konkrét statisztika kiépítve, egyedileg figyelik az ügyfeleket. Ügyfél-lemorzsolódás, új ügyfelek aránya, lemorzsolódás okai, stb. nincsenek vizsgálva. A cégnél jelenleg működő informatikai rendszerek: - SAP pénzügyi modul - MS Project szerver (ez alapján történik a munkaidő elszámolás)	A vállalatnál 1997-ben bevezetésre került az SAP vállalatirányítási rendszer, így SAP-ban rögzítik az interakciókkal kapcsolatos infokat. Külön CRM rendszerrel a cég nem rendelkezik és nem is tervezi a közeljövőben egy ilyen rendszer bevezetését.

TÜSZ jellemzői: - A könnyebb lekérdezés céljából létrehozott helyi rendszer, hogy ne kelljen minden esetben a SIC részleghez fordulni az ISU lekérdezése miatt - A Magyar Szabályzóhivatal felé kötelező adatszolgáltatás is oka volt a létrehozásának	- A BI portált használják ad-hoc lekérdezésekre, kockánként építhető fel, szűrhető.	is) - Outlook - Belső iktató rendszer - Központi adatbázis (adattárház)	
--	---	--	--

A fenti rendszerbemutatókból látszik, hogy mennyi különböző megoldást alkalmaznak az egyes vállalatok ügyfeleik kezelésének informatikai támogatására. Az Alfa anyavállalata által kiválasztott iparágilag specifikus rendszert működtet, amely azonban nem tud ellátni minden szükséges elvárást, ezért kiegészítő megoldásokat kellett keresni. Célirányos és egységes fejlesztés nem várható, mivel ez csak központi döntésre történhet a vállalatcsoport esetében egységesen. A Béta piaci helyzete és a tulajdonosi elvárások miatt erőteljes CRM fejlesztésbe kezdett az elmúlt időszakban és a projekt további részekkel folytatódik. Egységes adattárházhoz vezettek be és folyik a CRM-rendszer implementálása is. Várhatóan ennek beindulását követően a legszélesebb körű és legmélyebb ügyfélkezelési tevékenységek ellátására is képesek lesznek a munkatársaik. Különösen kiemelt szerepe volt annak, hogy olyan megoldást tudjanak kidolgozni, ami a különböző működési területeket is ki tudja szolgálni. Ezzel a vállalat jelentős előnyökhöz juthat a piacon. Hasonlóan tudatos CRM-stratégiával rendelkezik a Gamma is, mely hozzáértéséből kifolyólag eddig saját fejlesztésű rendszert alkalmazott a célterületen. A tulajdonosok azonban itt is felismerték a fejlesztés szükségszerűségét és tapasztalataik, valamint üzleti érdekeik miatt a Microsoft CRM rendszerének bevezetése mellett döntöttek. Ez adott pillanatban éppen készülségi állapotba jutott, annak működtetése még nem kezdődött meg, azonban a vezetői elvárások jelentősek. Fontos lenne, hogy ezáltal lehetővé váljon egy hatékonyabb ügyfélkezelés, ami a statisztikák vizsgálatát, adatbányászatot és kinyert tudás hasznosítását illeti. Mivel a vállalat egy főleg multinacionális cégek által lefedett piacon tevékenykedik, ez igen fontos a későbbi piaci szereplés szempontjából. A Delta nem gondolkozik fejlesztésekben és nem kíván új rendszerekbe investálni, mivel úgy vélik, hogy a jelenlegi módszerek kielégítik a vevők elvárásait. Érdemes lenne esetlegesen egy olyan átfogó tanulmány készítése, melyben megvizsgálnák, hogy valóban nem lehet növelni az ügyfélkezelési hatékonyságot.

Az ügyfélkapcsolati rendszer folyamatai

Alfa	Béta	Gamma	Delta
A folyamatok központilag vannak szabályozva a cégnél és integrálva vannak az SAP-ISU-ba. A folyamatok mozgása workflow-n keresztül valósul meg. Csak a SIC egység jogosult a folyamatok megváltoztatására, illetve az ezzel kapcsolatos döntéshozatalra. Az egyes cégek, szervezeti egységek csak javaslatokat tehetnek a változtatásra, amit a SIC megvizsgál és ha változtat vagy új folyamatot vezet be, akkor az a cégcsoport összes cégénél standarddá válik. Azaz a SIC részleg elkészíti az elméleti folyamatot, amit egy informatikai partnercég informatikusai leprogramoznak és ezt a SIC bevezeti jelezve a verzióváltást.	A folyamatok üzletágspecifikusak, üzleti területenként külön rendszerek működnek, jelenleg kettő: - értékpapír rendszer - idegenforgalmi rendszer A vezetők döntése szerint az ügyféligények alapján kell az egyes rendszerekben továbblépni. Jelen megközelítés szerint az üzleti rendszerek nem fognak változni, a CRM rendszer csak keretrendszerként működik.	A folyamatok nincsenek konkrétan definiálva a vállalatnál, főként szokás alapon működnek, de nagyjából megfelelnek az általánosnak. Nem rendelkeznek workflow-val.	Integrálva vannak az SAP-ba, ezek szabályozzák a panaszkezelést, reklamációkezelést stb.

Az Alfa vállalat esetében a folyamatok rendszere igen kötött, nagyon nehéz keresztülvenni egy változtatást, ezáltal a reagálás is igen rugalmatlannak mondható az esetleges igényekre. A multinacionalitás miatt nem várható a közeljövőben, hogy változás történne ezen a területen. A Béta szintén nem feltétlenül tervez módosítást folyamataiban, a vezetők döntése szerint ez csak az ügyféligények felmerülése esetén következhet be. A Gamma esetében az összes cégtől eltérő módon nincsenek szabályozva a folyamatok. Erre azonban egy komoly és átfogó CRM-rendszer működtetése esetén szükség mutatkozna és így lehetne a hatékonyságot még inkább növelni. A Delta vállalat az SAP-rendszer működtetéséből kifolyólag szabályozott folyamatokkal rendelkezik, nem szükséges jelentős változtatás.

Az ügyfélkapcsolat kezelő rendszer működésének előzményei, jelenlegi működése és bevezetésének szervezeti belső motivációja

Alfa	Béta	Gamma	Delta
Korábban rendelkezett a vállalat és szinte minden településen létezett ügyfélszolgálati irodája. Ezek főként a műszaki területek gócpontjában voltak. Később központok jöttek létre összevonással, míg mára összesen 3 ügyfélszolgálati iroda maradt. A műszaki problémák megoldása másként szerveződik mára, létrejött egy FSMS rendszer, mely a szerelők hatékonyságát vizsgálja. Az SAP-ISU ide továbbítja a műszaki igényeket, az FSMS szervezi a műszaki személyzet munkáját. Az idők során kettévált az ügyfélszolgálat tevékenysége: a) műszaki ügyfélszolgálat jellegű b) kereskedelmi ügyfélszolgálat jellegű	A cégcsoport stratégiája ügyfélközpontúvá alakul, ennek az alapköve a CRM rendszer. Menedzserek indíttatására indult a CRM rendszer fejlesztése, cél a hatékonyságnövelés. A CRM-et szánják a növekedés alapjául. Ennek oka, hogy a pénz- és tőkepiaci extenzió a 90-es évek végén lecsengett és fejlesztési irányt kellett választani.	A korábbi rendszer nem tudta már kiszolgálni az igényeket, illetve volt egy belső (adminisztratív) ellenállás vele szemben. Elvárásként merült fel egy ügyfélkapcsolati rendszerrel szemben: - legyen minden ügyféllel kapcsolatos dolog dokumentálva - ellenőrizhetőség - ne felejtődjön el semmi (bizonyos idő után adjon jelzést a rendszer) - kimutatásokat lehessen kinyerni a rendszerből (forecast) – ez főként a vezetőség igénye volt	Egyrészt iparági sajátosság az ügyfélkapcsolatok ilyenfajta működtetése, másrészt szervezeti sajátosság – mátrix szervezetként működik a cég. Mivel a vállalat egy multinacionális szervezet magyarországi egysége, működtetése főleg az anyavállalat által adott irányvonalak szerint alakul.

Nagyon jól megállapítható minden vállalat esetében, hogy a korábbi működéssel ellentétben az ügyfélkezelés egyre inkább előtérbe került és megfogalmazódott a terület fejlesztésének igénye. Erre a kihívásra a választ minden cég saját iparágának sajátosságai és hagyományai alapján kezdte el megfogalmazni és indítottak kivétel nélkül akciókat az ügyfélkapcsolatok hatékonyságának növelésére.

A CRM rendszer eredményei

Alfa	Béta	Gamma	Delta
Előírás szerint minden évben végeznek ügyfélelégedettségi felmérést, ennek az eredményei azonban nem nagyon jelennek meg a későbbi működés és fejlesztés kapcsán. A Call Center bevezetésének eredményei: - Az ügyfélmegkeresések száma a másfélszeresére nőtt. - A költségek jelentősen csökkentek. - Hatékonyabb lett a kiszolgálás.	A felmérés pillanatában a CRM projekt elején járnak, ezért konkrét eredményekről még nem lehet beszámolni.	Mivel a bevezetés csak az interjút megelőző 2-3 héttel fejeződött be, ezért számszerűsíthető vagy kézzelfogható eredményekről még nem beszélhetünk.	Ilyen megközelítésben nem értelmezhető ebben a gyárban.

Jól látható, hogy a CRM filozófia betörése a vállalati gyakorlatba még annyira új, hogy a vizsgált vállalatok csak az interjúk idejében vezették be a modern ügyfélkapcsolati rendszert vagy a projekt valamilyen fázisában tartottak. Delta esetében emelhető ki, hogy célirányosan nem indult erre a területre vonatkozó fejlesztés.

Környezeti befolyásoló tényezők a vállalati ügyfélkezelő rendszer bevezetésének tekintetében

Releváns tényezők a környezettel, ami a jelenlegi működés kialakítását befolyásolta

Alfa	Béta	Gamma	Delta
- Az ügyfelek igénye a hatékonyabb és gyorsabb ügyintézésre (kevesebb idejük van), azaz a problémák telefonos és írásos jelzésére. - Magyar Szabályzóhivatal, mely felügyeleti szervként is működik, előírja, hogyan kell személyes ügyfélszolgálatot üzemeltetni.	Nem igazán voltak környezeti okok, leginkább belső indíttatása volt a fejlesztés elindításának. Sem partnerek, sem konkurencia, sem az ügyfelek hatásáról nem beszélhetünk ilyen értelemben.	Közvetett módon jelentek csak meg környezeti hatások a rendszer bevezetésével kapcsolatosan, mint például, hogy a cég szándékai szerint értékesíteni akarja majd a Microsoft CRM rendszerét. Ez indukálta azt is, hogy ezt a szoftvert vezették be a cégnél. Emellett az SAP CRM modulját vizsgálta még meg a vállalat, de ezt túl drágának és komplexnek találták. Ügyféloldalról nem voltak jelzések, melyek új rendszer bevezetése felé terelte volna a céget, illetve problémákat jelzett volna.	Az iparági sajátosságok, a vevők elvárásai voltak a mérvadóak, de a fejlesztés tekintetében a belső elvárásokat is meg kell említeni.

A megkérdezett vállalati vezetők kivétel nélkül a belső indíttatást emelték ki, mint az ügyfélkezelési rendszer bevezetésének elindítóját. Emellett az ügyféligények ezirányú megfogalmazódása is hatott a fejlesztések támogatására.

Környezeti indukáló elemek, melyek a fejlesztés felé mozdítják a rendszert

Alfa	Béta	Gamma	Delta
A közeli jövőben bekövetkezik a liberalizáció a piacon, mely a következő fejlesztési igényeket indukálja: - rendszerek fejlesztése - negyedéves részszámlázás megjelenése - internetes rendszer fejlesztése	Nem igazán voltak környezeti okok, leginkább belső indíttatása volt a fejlesztés elindításának. Sem partnerek, sem konkurencia, sem az ügyfelek hatásáról nem beszélhetünk ilyen értelemben.	Nem jellemző, hogy külső hatások indukálnák a fejlesztést, inkább belső igények vannak még, melyek a jövőben még fejlesztésre várnak, ilyenek jelenleg: - jelenlegi funkciók továbbfejlesztése - további ismeretek elmélyítése, további funkciók bevezetése - SAP (pénzügyi modul) rendszerrel való integráció megvalósítása	Iparági sajátosságok, vevők elvárásai, de a fejlesztés tekintetében a belső elvárásokat is meg kell említeni.

A rendszer fejlesztésével kapcsolatosan hasonló motívumok ismerhetők fel, mint a bevezetés esetében. Leginkább a belső motivációk játszanak fő szerepet a cégek esetében és emellett jelennek meg a vevői elvárások.

A jelenlegi ügyfélkapcsolat kezelési tevékenység legfontosabb céljai

A rendszer működtetésének céljai

Alfa	Béta	Gamma	Delta
- ügyfélmegkeresések kezelése (jelenleg csak befelé irányuló ügyfélmegkeresés folyik, a cég nem keres meg potenciális ügyfeleket) - reklamációk csökkentése – kereskedelmi tevékenység színvonalának növelése (a legtöbb reklamáció a számlázással és egyéb kereskedelmi tevékenységgel kapcsolatos) - elégedettebb ügyfélkör kialakítása	- hatékonyabb ügyfélkiszolgálás - vevőközpontú termékfejlesztés - cégcsoporton belüli keresztértékesítési lehetőségek kihasználása - szinergiák kihasználása Számszerű elvárásokat nem támasztott a vezetés.	- vezetői kontroll - figyelmeztető funkció, ne felejtődjenek el bizonyos tevékenységek - lehetőségek jobb kihasználása (adattárház adatainak jobb kihasználása) - új ügyfelek szerzése (adatbázisból és cégjegyzékből is) - minden információ dokumentálása - nyomon követhetőség - PR akciók támogatása, marketingfunkciók javítása - Változások követése az ügyfeleknél	Elégedett vevőket akar a cég. Nem a folytonos hiba nélküli tevékenység a fő elvárás, hiszen ez megvalósíthatatlan, hanem a hiba okának kommunikálása az ügyfél felé és az elhárítás biztosítása. Emellett egyre inkább jellemző a vevővel való kölcsönös fejlesztés, közös K+F. Ez jelentősen elmélyíti a kapcsolatokat.
<i>A rendszer működtetésének/fejlesztésének további/jövőbeli céljai</i>			
- az ügyfélkezelés költségeinek minimalizálása - az ügyfelek elégedettségének növelése a piaci liberalizáció előtt	- a szolgáltatási színvonal folyamatos javítása - az üzleti tervezés folyamán figyelembe vették a CRM rendszer fejlesztés fázisait - adattárház projekt 2.fázisának megvalósítása - CRM kliens megvalósítása - folyamatos fejlesztés	- mélyebb elemzések készítése - további előrejelzések lekérdézése - integráció az SAP-vel	Projektek indítása a vevői elégedettség hatékonyabb mérésére, aztán ezen projekt tapasztalatok kommunikálása a központ felé. Cél a projekt eredményeinek visszacsatolása a rendszerbe, hogy még magasabb hatékonysággal lehessen kiszolgálni az ügyféligényeket.

Az ügyfélkapcsolatok hatékonyabb kezelése egyöntetűen merült fel a CRM-rendszer működtetésének céljaként. Emellett az értékesítési vonatkozás játszik még fontos szerepet, ami a vevőközpontú termékfejlesztéstől elkezdve az ügyfél-akvizícióig terjed. Alfa és a többi vállalat motivációi némileg eltérőek, mert előbbi monopol helyzetéből fakadóan inkább az ügyfélkapcsolatok kezelésének költségeit kívánja leszorítani, míg a másik három vállalat leginkább a vevői elégedettséget és a továbbértékesítést fogalmazta meg elsődlegesen.

Változtatások/fejlesztések a rendszerben

Jelenleg az ügyfélkapcsolati rendszer változtatására vonatkozó tevékenységek (folyamatok, célok, emberi erőforrás, informatika, PR, stb.)

Alfa	Béta	Gamma	Delta
- A közelmúltban (tavaly) zajlott le a személyes ügyfélszolgálatok összevonása, így ezen a területen már nem várható változás. Elképzelhető azonban kis kereskedelmi pontok (mint a Matáv Pontok) létrehozása, ahol csak eladás valósul meg, ügyfélszolgálat nincs. Ez a kereskedelmi szolgáltatás átalakításától függ (csomagok létrehozása és értékesítése). - Call Center: CTI (ügyfélkódos bejelentkezés) bevezetése - Számlázási rendszer: nemrég került bevezetésre a negyedéves részszámla - Internet fejlesztése – Self Service - Az iktatási rendszer hozzácsatlása az SAP-hoz, hogy egységessé váljon és az SAP részét képezze. - HR területen: folyamatos képzések (a diákoknak és a bérelt munkaerőnek), az állandó alkalmazottaknak (recall és fejlesztés)	BPR-t nem folytattak le, nincs is tervbe véve. A folyamatok szabályzatok szintjén vannak definiálva, eljárási rendeknek megfelelően. Az IT terület folyamatosan fejlődik, ott kerülnek definiálásra az esetlegesen új folyamatok. Az elemzéseket a központosított marketing végzi mindhárom üzletág tekintetében. Az ügyfél lemorzsolódást, új ügyfelek arányát, ügyfél életciklust stb. egyenlőre nem jellemző, hogy vizsgálnák, ezek üzletági szinten jelennek meg, a CRM bevezetése után azonban lehetőség lesz ezek elemzésére is.	- képzések a rendszer használatára - felvételre került egy új vezető, akinek a fő tevékenysége az ügyfélkapcsolati terület felügyelete (ügyfélkapcsolati vezető) - folyamatokkal kapcsolatosan nem történt beavatkozás a rendszer bevezetésével kapcsolatosan - informatikai változások vannak/voltak folyamatosan – az ügyféllevezést is a CRM rendszerben szeretnék folytatni, mivel így a rendszer rögzítené az e-maileket és nem veszne el információt, jobban nyomon követhető lenne minden kommunikáció	Külső szervezettel közös projekt a vevői elégedettség mérésének hatékonyabbá tételére. Ennek a PR és HR területen is minden bizonnyal lesznek következményei.

A rendszer fejlesztésére vonatkozó tevékenységek eléggé sokrétűek a cégek esetében, de ami fontos közös pontként kiemelhető, hogy az informatikai terület minden vállalat számára prioritást élvez. Emellett a szervezet átalakítása, új vezetők kinevezése, képzések, tanácsadók alkalmazása is megjelenik.

Vezetési módszerek az ügyfélkapcsolat tekintetében

Új vezetési módszerek az ügyfélkapcsolat kezelés kapcsán

Az ügyfélkezelők teljesítményével kapcsolatos ügyfélvisszajelzés és egyéni teljesítményértékelés a CRM területeken

Alfa	Béta	Gamma	Delta
Éves teljesítményértékelési rendszert működtetnek a cégnél, melynek mutatói az ügyfélkiszolgálással kapcsolatosak (pl. vevői elégedettség). A munkavállalók bére fix havi bér + év végi prémium rendszerben épül fel, melynek prémium része teljesítményfüggő. A teljesítményértékelés alapjául szolgálnak a következő módszerek: - Call Center estében: a beszélgetések visszahallgatása (3-5%) és ez alapján értékelés (pontosítás), melynek szempontjai: ▪ Szakmaiság ▪ Kommunikáció ▪ Kedvesség ▪ Kiszolgálási idő ▪ Stb. - Személyes ügyfélszolgálat esetében: az ügyfélhívó rendszer tudja mérni a kiszolgálási és várakozási időt és meg vannak határozva bizonyos mutatók, amelyeket el kell érni. A béremelés és prémium ez alapján számolódik ki.	Eseti ügyfél elégedettségi felméréseket végeznek, mivel a cégcsoportnál ez nem végezhető formalizálható módon. A központi e-mail címre érkeznek panaszok, reklamációk, de ezek alapján nincsen teljesítményértékelés.	Formális visszajelzés nincs jelenleg, így kérdőív sem. az ügyfelek kiszolgálással kapcsolatos elégedettségére vonatkozóan. A visszajelzések főként informális csatornákon érkeznek a vezetők felé, ezt vissza is csatolják a beosztottaknak általában. Ezáltal a teljesítményértékelésben sem jelenik meg ez formálisan, csak az eladott termékek alapján van jutalék. A vállalatnál éves gyakorisággal kerül kiküldésre egy 25 kérdésből álló vevői elégedettség felmérés, azonban ennek eredményei nem kerülnek feltétlenül visszacsatolásra.	Van visszajelzés, a vevő minősíti a munkatársat. Ez visszacsatolásra kerül és a vállalat igyekszik a vevő elvárásainak megfelelően változtatni, tehát a dolgozót képzik, továbbképzik, beiskolázzák (nyelvtanulás) stb.

A humán erőforrás fejlesztése az ügyfélkapcsolati területeken (képzések, tréningek, tájékoztatók), jelenlegi képzések

Alfa	Béta	Gamma	Delta
Diákok esetében: 4 hetes képzés van: - 2 hét elmélet (cég, SAP, kommunikáció) - 2 hét gyakorlat (ügyintéző mellett ül és figyeli a munkáját) Főállásúak esetében: bevezetési program - kommunikáció - SAP - Vállalat megismerése - Jellemző, hogy főként belső embereket vesznek át, így a képzés részben vagy egészben szükségtelenné válik.	Eseti szintű képzések, tréningek a jellemzők: - értékesítési - vezetői - számítógépes oktatás - CRM-mel kapcsolatosan még nem jellemző	Rendszeresen vannak tréningek tavasszal: - értékesítés fejlesztése - kommunikáció - rendszer használat - belső tréningek (műszakiak és kereskedők között kölcsönösen egymásnak)	Nagyon fontos szerepet játszik a cég ügyfélkapcsolati politikájában a munkatársak folyamatos informálása a vevők elvárásairól és visszajelzéseiről, a végzett munka minőségéről (selejtárány stb.) és az azzal való elégedettségéről. Cél, hogy a lehető legfelkészültebb alkalmazottak dolgozzanak a vállalatnál, akik lojálisak, mert így lehet biztosítani a mindig azonos szintű magas minőséget. Ennek érdekében a vezetés folyamatos nyelvi képzéseket tesz lehetővé, a dolgozókat képi és továbbképi az esetlegesen jelentkező új elvárásoknak megfelelően. A képzési lehetőségek a dolgozók felé irányuló extra juttatási csomag részét is képezi, például a soron dolgozó munkások is ingyen részt vehetnek nyelvtanfolyamon, ha igénylik.
<i>További szükséges képzések lehetnek</i>			
A kommunikációs tréning rendszeressé tételére jelentkezik igény.	Folyamatos képzésekre lenne szükség: - Szemléletformáló - Ügyfélközpontúságot célzó - Kommunikációs tréningek	- belső kommunikáció fejlesztésére lenne elsődlegesen szükség	

Az ügyfélkezelők teljesítményével kapcsolatos ügyfélvisszajelzés és egyéni teljesítményértékelés a CRM területeken

Ennek tekintetében megállapíthatjuk, hogy a vállalatok alkalmaznak különböző eszközöket a vevők elégedettségének mérésére, véleményének feltárására. Ezek többnyire kérdőíves formájú értékelőlapok, amiket rendszeres vagy esetleges időközönként töltenek ki ügyfeleikkel. Megoszlik azonban a gyakorlat a kérdőíves felmérés eredményeinek alkalmazásában. Van ahol nem veszik figyelembe, van ahol a teljesítményértékelés részévé tették és van ahol morális eszközként használják bemutatva a hibát okozó kollégának a probléma megoldásának folyamatát.

A humán erőforrás fejlesztése az ügyfélkapcsolati területeken (képzések, tréningek, tájékoztatók), jelenlegi képzések

Minden megkérdezett vállalat nagy hangsúlyt fordít a humán erőforrás képzésére, fejlesztésére. Ez leginkább kommunikáció és egyéb szakmai tréning az ügyfélkezelési területen, de nem ritkák az egyéb oktatások sem, mint pl. a nyelvi képzés vagy szakmai tanfolyamok.

Egyéb

A CRM helye és szerepe a vállalati stratégiában

Alfa	Béta	Gamma	Delta
Egyre inkább hangsúlyosabbá kezd válni az ügyfélkiszolgálás szerepe azáltal hogy közeledünk a piacnyitás időpontjához. A felkészülést tudatosan végzi a cég.	A stratégiát szolgálja a CRM rendszer kialakítása, a vezetőség egyértelműen az ügyfélközpontúságot tartja a stratégia alapmotívumának, le is bontották operatív szintre a tevékenységeket.	A vezérigazgató alapvető rendszernek tartja a CRM-et, rendkívül fontosnak tekinti az ügyfélkezelést, cél egy ügyfélközpontú vállalat kialakítása. Ez azért is jelenősen fontos, mert értékesíteni akarnak CRM rendszereket.	Ügyfélközpontú stratégiáról kell beszélnünk, a fő szlogen a „fizetésünket a vevőtől kapjuk.” A gyár fő szerelőcsarnokában egy kép is szimbolizálja, hogy globális piacon vannak jelen, mindig elérhetőek, a vevő határozza meg a sikert. A DELTA „A” minősítésű beszállító az autógyáraknál, azaz a vevő ellenőrzés nélkül építi be a termékeiket. Emiatt nagyon komoly minőségpolitikát kell folytatni, már egyetlen hiba miatt is elveszíthetik minőségüket. A vezetés kialakított egy ún. Customer Satisfaction Management politikát. Ennek része, hogy amennyiben egy vevő reklamál egy hiba miatt, nem csak a menedzser megy el a reklamáló vevőhöz a probléma rendezésére, hanem aki a hibát okozta, azt is magával viszi, hogy a munkatárs is lássa mi az eredménye a hibás teljesítésnek. A stratégia része a dolgozók folyamatos tájékoztatása, diagramok és információk a falon. Minden dolgozók felé irányuló csatornán (újság, gyűlés, stb.) rendszeresen közvetítik a fő elvet, „a vevő a király”.
<i>Változás a stratégiában a CRM eredményeinek hatására</i>			
Standard mutatók kialakítására került sor az ügyfélkezelésben és a standardok kialakításával jelentős javulást értek el.	Még nincsenek mérhető eredmények.	Egyenlőre még nem látnak stratégiai szinten jelentkező hatásokat, mivel a bevezetés nemrég történt.	

Jelenlegi CRM tevékenység kritikus hajtó- és fékezőerői (külső – belső)

Alfa	Béta	Gamma	Delta
Jelenlegi CRM tevékenység fékezőerői (külső – belső)			
- A jelentős beruházási és üzemeltetési költségek.	- A menedzserek egy köre, aki nem látta az előrehaladást, ellenállást tanúsított, mivel az egyes részfázisok nem a szükséges szinten teljesültek, erőforráshiány alakult ki. - Az alkalmazottak még nem szembesültek a változásokkal, ezért nincs ellenállás. - Nem feltétlenül jó, hogy a projekt kivitelezését csak a stratégiai és az IT részleg végzi, miközben a végfelhasználó az értékesítés lesz.	- Belső ellenállás jelentkezett az új rendszerrel kapcsolatos adminisztratív kötelezettségek miatt, azonban ez vezetői nyomásra leküzdhető. Annál is inkább, mivel az értékelés alapjául is ez fog szolgálni. - A rendszernek vannak még apróbb problémái, amit ki kell küszöbölni.	Nem beszélhetünk adott pillanatban fékezőerőkről.
Jelenlegi CRM tevékenység hajtóerői (külső – belső)			
- Az ügyfelek sokkal magasabb igényszintje. (mérőállás diktálás, Internet, Call Center, sms-ben bejelenthető mérőállás, hibaelhárítás stb.) - MEH szabályozások, elvárások, standardok (garantált ügyfélszolgálat) - Gazdaságossági okok (a telefonos ügyfélszolgálat költségtakarékossága)	- A menedzserek elkötelezettsége, fejlesztési szándékai - A tulajdonosok támogatók.	- A vezetői szándék töretlen a rendszer fejlesztésével kapcsolatosan, bár néha ellentmondó igények jelennek meg - Sok fogalom egységesedett (pl.: készültségi fok bizonyos szintjei mint jelentenek, lezárt státusz, stb.)	Anyavállalat stratégiája és a kemény piaci feltételek, ami a lehető leghatékonyabb ügyfélkezelést követeli meg.

Hajtó- és fékezőerők a kialakítás időszakában (korábban) és ezek mostani megítélése (valóság voltak-e, hogyan változtak)

Alfa	Béta	Gamma	Delta
A vállalati kultúra problémáit lehet említeni.	A projekt adott pillanatnyi megítélése elég szkeptikus, negatív a környezet részéről. Ennek csökkenésével, átfordulásával számolnak a projekt előrehaladásával, a rendszer egyre magasabb fokú bevezetésével.	• A projekt során változó volt a vezetés elismerése, de a végére kezdik felismerni az eredményeket. • Az új ügyfélszolgálati vezető az elején tartott a rendszer bevezetésétől és az azzal kapcsolatos problémáktól, de ezek a félelmek megszűnni látszanak a beindulás után. • A dolgozói ellenállás az elején jelentősebb volt, később csökkenő tendenciát mutat. • A pilot szakaszban csak két kereskedő működött együtt a tesztelésben, így nem tudott minden előnyre és buktatóra fény derülni. Ezek csak az éles indulást követően kerültek napvilágra.	

Nemzetközi változások, trendek ismerete a CRM kapcsán (tervezett lépések, benchmarking stb. területén)

Alfa	Béta	Gamma	Delta
- Adott évben folyt egy benchmarking projekt, mely során egy másik nagy közszolgáltató cég telefonos ügyfélszolgálatát vizsgálták. - Konferenciák és Call Center klub az újdonságok megismerésére - Külső tanácsadó cég vezette be a Call Centert, ez jelentett viszonyítási alapot más cégekhez képest	Főként hazai szinten figyelik a CRM fejlődését, elsősorban sajtóban, konferenciákon, képzéseken szereznek új információkat.	• A Microsoft rendszerrel kapcsolatos új információk megszerzése az elsődleges, mivel ezt értékesíteni is szándékoznak. A cég volt az első, aki bevezette ezt a rendszert Magyarországon. • Nem tervezik, hogy komolyabban foglalkozzanak a nemzetközi trendekkel vagy más termékekkel.	

A CRM helye és szerepe a vállalati stratégiában

Minden szervezet esetében egyértelműen megfogalmazódik az ügyfélkezelés stratégiaivá válásának folyamata. Az ügyfélközpontúság egyre nagyobb jelentőséget kap.

Jelenlegi CRM tevékenység kritikus hajtó- és fékezőerői (külső – belső)

Az akadályozó tényezők között az egyik leggyakrabban említett válasz az emberi ellenállás, ami egyaránt jelentkezik vezetői és beosztotti szinten. Emellett a rendszer bevezetési és üzemeltetési költségek okozzák a legtöbb nehézséget.

A hajtóerők tekintetében érdekes módon az emberi tényező játssza az egyik főszerepet, azaz egyes vezetők, főként a felsővezetők elkötelezettsége a bevezetés mellett. Emellett a felső szinten jelentkező indíttatás is fontos befolyásoló.

Hajtó- és fékezőerők a kialakítás időszakában (korábban) és ezek mostani megítélése (valóság voltak-e, hogyan változtak)

A projektek során leginkább az emberi hozzáállás ingadozásáról számoltak be a CRM-rendszert bevezető vállalatok vezetői. Egyes szakaszokban a támogatás magasabb, míg máskor alacsonyabb szinten mozgott. Mindebből és az előző területekből is látszik milyen nagy hatása van az embereknek a rendszer bevezetésének sikerére.

Nemzetközi változások, trendek ismerete a CRM kapcsán (tervezett lépések, benchmarking stb. területén)

A vállalatok szakemberei leginkább hazai szinten figyelik az ügyfélkapcsolati terület változásait, nemzetközi kitekintés nem jellemző, ami elég hibás szemléletet tükröz.

Felhasznált irodalom

- AdAge-BM: Ügyfélkapcsolat-menedzsment: A bölcsék köve; Kreatív, 10. évf., 2001/11. szám, 36-37.o, www.kreativ.hu
- Anderson, Kristin – Kerr, Carol: Customer Relationship Management; McGraw-Hill, 2002
- Arany Ferenc – Bohnné Keleti Katalin – Szeles Péter – Tóth Éva Mária: CRM – ügyfélszolgálati menedzsment; Budapest, Management Kiadó, 2003
- Babbie, Earl: A társadalomtudományi kutatás gyakorlata; Balassi Kiadó, Budapest, 2001
- Bach, Volker Dr. – Österle, Huber Dr.: Customer Relationship Management in der Praxis; Springer Verlag, Berlin Heidelberg New York, 2001 ISBN 3-540-67309-1
- Badillo, Frank: Retail Perspectives on Customer Relationship Management, CRM Guru White Paper, 2000
- Balogh Péter: Kapcsolatban az ügyféllel; Alkalmazott pszichológia, 3. évf., 2001/4. szám, 55-61. o.
- Beck, Brian – Summer, Jack: Data Warehousing Horizons: CRM – Not Just Operational and Collaborative; DM Review Magazine, 2001/9
- Berkowitz, Jim: The Defining Business Initiative of the New Millenium, CRM Guru White Paper, 2000
- Bohnné Keleti Katalin: Az ügyfélkapcsolatok – az üzleti élet nagy tartalékai; CEO Magazin, 2002/2. szám, 36-39.o.
- Bohnné Keleti Katalin: Elégedett az ügyfél? Public Press; 2005, ISBN 963 218 364 9
- Büdy László: A CRM lehetőségei a vállalati gyakorlatban; Marketing & Menedzsment, 35. évf., 2001/1. szám, 25-29. o.
- Charney, Michael: Service and Support – Rush Towards the Internet; ServiceWare, 2000/5
- Chase, Peter R.: Why CRM implementations fail..., CRM Guru White Paper, 2000
- Checkland, P.: Systems thinking, Systems Practice; John Wiley and Sons, Chicester, 1981
- Close, W. – Maoz, M. – Thompson, E. – Eisenfeld, B.: Large Enterprises CRM Suites, CRM Guru White Paper, 2000
- Computerworld: Alkalmazások kicsiknek és nagyoknak; 2003. év 38. szám, <http://computerworld.hu/>
- Deák Csaba Dr.: Üzleti folyamatok újjáalakítása. (Miskolc). Miskolci Egyetemi Kiadó. 2005. 143 p.

Deák Csaba Dr. – Mester Csaba: How you can build (upon) a CRM projects? In: Zarzadzanie Przedsiębiorstwem – Ekonomia, Prawo, Kultúra, Etyka. Redakcja: Sitko, W. WSPA, Politechnika Lubeska etc. Lublin. 2005. 43-57. p. ISBN 89970-07-4

Deloitte & Touche: CRM Newsletter 2001/11-12, 2002/1-2

Dobay Péter, Dr.: Vállalati információmenedzsment; Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 1997

Dolan, Timothy J.: eCRM Cream is Rising on the Top, CRM Guru White Paper, 2000

Dyché, Jill: The CRM Handbook – A Business Guide to Customer Relationship Management; Addison Wesley 2005

Együtt az ügyféllel; http://www.szt.hu/ujsag_archivum.php, 2002/35. szám

Eisenfeld, Beth – Marcus, Claudio: People, Process, Technology: In Search of CRM Excellence, Article Top View, Gartner Research, AV-17-3365 2002. 07. 15.

Eisenfeld, Beth – Kolsky, Esteban – Topolinski, Thomas: Gartner Survey: 42 Percent of CRM Software Goes Unused; Gartner FirstTake, 28 February 2003

Erdei Magdolna: Ófelsége az ügyfél; Gereblye Bt. Budapest 2001.

Falus István – Ollé János: Statisztikai módszerek pedagógusok számára; Okker Kiadó, 2000

Ford, David: Business Marketing; Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest, 2003

Fraone, Gina: Keeping Partners Together, CRM Guru White Paper, 2000

Galbreath, Jeremy – Rogers, Tom: Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business; The TQM Magazine , Volume 11 · Number 3 1999 pp. 161–171

Galvács László: Értékes ügyfeleink I-II-III., Business Online 2003. január-április, Prím Kiadó

Garber, Ross B.: Strategies for E-Business Applications; CRM Guru White Paper, 2000

GKIE.NET: CRM piac Magyarországon 2002-2005

Gronroos, C.: From marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing, Management Decisions, 1997, 35, 4, 322-339 p

Hagymási Sándor: CRM megoldások auditálási kérdései; <http://www.biplan.hu/html/crm.html>

Heidrich Balázs, Dr. – Nádor Éva, Dr. – Somogyi Aliz – Mester Csaba: Szolgáltatásmenedzsment, Human Telex Consulting, Budapest, 2006

Heidrich Balázs, Dr.: Ördögi körök vonzásában. A szolgáltatások menedzsmentjének sajátosságairól. Vezetéstudomány. 2006. Különszám. 50-59. p.

Hetesi Erzsébet Dr. (szerk.): A közszolgáltatások marketingje és menedzsmentje; Szeged JATEPress, 2002, p. 205-219

Hetesi Erzsébet Dr.: A minőség, az elégedettség és a lojalitás mérésének problémái a szolgáltatásoknál, és azok hatása a jövedelmezőségre; Marketing & Menedzsment, 37. évf., 2003/5. szám, 42-49. o.

Hetesi Erzsébet Dr. – Révész Balázs: A kapcsolati marketing és a kommunikáció szerepe a közüzemi szolgáltatóknál a piaci liberalizáció folyamatában; Vezetéstudomány, 2004. évf. 6. sz. 30. old.

Hetesi Erzsébet Dr. – Dinya László – Farkas Ferenc: Nonbusiness marketing és menedzsment; Jogi és üzleti kiadó, 2004 ISBN 9632247876

Hetyei József (szerk.): Vállalatirányítási információs rendszerek Magyarországon; Computerbooks, Budapest, 1999

Hetyei József (szerk.): Vezetői döntéstámogató és elektronikus üzleti megoldások Magyarországon; Computerbooks, Budapest, 2001

Huang, Li-Ting - Farn, Cheng-Kiang - Cheng, Tsung-Chieh: The Mediating Effect of Commitment on Customer Loyalty in e-Brokerage: An Enhanced Investment Model; AMCIS 2005 Conference

Hwang, Yujong: Investigating the Effects of Perceived Web Quality on e-Trust, Mediated by Hedonic Needs and Anxiety; AMCIS 2005 Conference

Information System Marketing: The Vendor Guide to CRM Automation; 2000

Kápolnai - Nemeslaki - Pataki: E-business stratégia vállalati felsővezetőknek; Aula, Budapest, 2002

Kotler, Philip: Marketing menedzsment – Elemzés, tervezés, végrehajtás és ellenőrzés; Műszaki könyvkiadó, Budapest, 1998

Kovács Eszter: A fogyasztói elégedettséget megalapozó szolgáltatásminőség; Marketing & Menedzsment, 34. évf., 2000/5. szám, 50-55. o.

Kovács Zoltán – Gaál Zoltán – Szabó Lajos: Nemzetközi vállalati stratégiák és nemzeti-vállalati kultúrák összefüggései, Vezetéstudomány, ISSN 0133-0179, 2005. 7-8 szám

Kriewald, Monika: Das Kontextmarketing im mobilen Customer Relationship Management, Kassel, 2006

Linof, Gordon: The Two Customer Lifecycle, Intelligent Enterprise 1999. nov. 16.

Little, Ed – Marandi, Ebi: Kapcsolati marketing, Akadémiai Kiadó, 2005

Mártonffy Attila, http://www.szt.hu/ujsag_archivum.php 2001/13.

Mártonffy Attila: CRM: régi tudomány új köntösben; http://www.szt.hu/ujsag_archivum.php, 2001/13. szám

Mester Csaba: Mit nyújt egy vállalat ügyfeleinek avagy az ügyfélkapcsolatok hatékony kezelése - Szakdolgozat, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, 2001

Mester Csaba: Ügyfélkapcsolatok kezelése a vállalati gyakorlatban – CRM, 1.rész Műszaki vezető, 20. aktualizálás – 2005. július, Verlag Dashöfer Kiadó

Mester Csaba: Ügyfélkapcsolatok kezelése a vállalati gyakorlatban – CRM, 2.rész Műszaki vezető, 21. aktualizálás – 2005. október, Verlag Dashöfer Kiadó

Mester Csaba: Ügyfélkapcsolatok kezelése a vállalati gyakorlatban – CRM, 3.rész Műszaki vezető, 22. aktualizálás – 2006. január, Verlag Dashöfer Kiadó

Mester Csaba (társszerző): ISO 9000:2000 minőségügyi rendszer, Szerkesztő: Dr. Róth András; Verlag Dashöfer Kiadó, Budapest, 2006 ISBN 963-85989-8-0

Mester Csaba: CRM - A vállalati hatékonyságnövelés régi-új eszköze, Magyar Minőség, XIV. évfolyam 10. szám, 2005. október 24-29 p.

Mester Csaba: CRM - A vállalati hatékonyságnövelés régi-új eszköze II. Magyar Minőség, XIV. évfolyam 11. szám, 2005. november

Mester Csaba: CRM – Hogyan kezeljük mi az ügyfeleinket? Magyar Minőség, XIV. évfolyam 12. szám, 2005. december

Mester Csaba - Sudzina, Frantisek: CRM model approach : In: Applied Informatics, Econometrics, Statistics and Accounting - AIESA 2005 - Building of Society Based on Knowledge. Bratislava : Faculty of Economic Informatics, University of Economics, 2005, pp. 9-10. ISBN 80-225-2010-1

Mester Csaba: Hogyan válik a CRM a vállalati versenyképesség meghatározó eszközévé? Vezetéstudomány, XXXVII. évfolyam, különszám 87-98 p

Mobil ügyfélkapcsolat-kezelés; http://www.szt.hu/ujsag_archivum.php, 2001/10. szám

Némethné Pál Katalin: A vevői elégedettség mérésének szerepe és története; Marketing & Menedzsment, 34. évf., 2000/2. szám, 45-51. o.

Newman, J.W. – Werbel, R. A.: Multivariate Analysis of Brand Loyalty for Major Household Appliances, Journal of Marketing Research, 1973/10 (November) 404-409 p.

Norcia, Chris: CRM – Who Moved My ROI?; www.CRMcommunity.com, 2002

Pétrissans, Alain: The changing economics of customer relationship; www.crmguru.com, 1999

Piskóti István Dr. – Vágási Mária – Búzás Norbert: Innovációmarketing; Akadémiai Kiadó 2006 ISBN 963 05 8396 8

PwC: The CRM Handbook; PricewaterhouseCoopers 1999

Rigby – Ledingham: A helyes CRM; Harvard Business Manager, 2005. március

Román Balázs: A call center kihelyezésének marketinghaszna – Vonalban; Kreatív, 2002/7-8. szám, 42-44. o.

Román Balázs: Ügyfélpanaszok marketing haszna – Pénztártól való távozás után...; Kreatív, 2002/3. szám, 35-36. o.

SAS Institute White Paper: Successful Customer RelationShip Management; 2000

Smith, Ellen Reid – Pécsi Ferenc: Ügyfélkezelés a virtuális térben (2002)

Stengl, B.; Sommer, R.; Ematinger, R.: CRM mit Methode – Intelligente. Kundenbindung in Projekt und Praxis mit iCRM. Bonn, 2001

Stewart, Ed: CRM Strategy Development, CRM Guru White Paper, 2000

Stewart, N. The Need for Change Management on CRM/Customer Engagement Journeys May. 06, 2004 <http://www.crmproject.com/>

Szakály Dezső Dr.: Innováció és technológiamenedzsment 1. Miskolc. Bíbor Kiadó. 2002. 365 p.

Szakály Dezső Dr.: Innováció és technológiamenedzsment 2. Miskolc. Bíbor Kiadó. 2002. 381 p.

Szakály Dezső Dr.: Technológiatranszfer: A tudásáramoltatás hatékony módszere. = Vezetéstudomány. 2006. különszám. 39-49. p.

Székelyi Mária – Barna Ildikó: Túlélőkészlet SPSS-hez; Typotex Kiadó, 2002

Szintay István, Dr. – Veresné Dr. Somosi Mariann: Stratégiai menedzsment. [Északkelet Magyarországi Régióban működő rendőr főkapitányságok távoktatási, EU konform menedzserképzési PILOT program anyaga.] Miskolc. 2001. 126. p.

Szintay István, Dr.: Vezetési, szervezési ismeretek. Fejezet a „Gyémántok csiszolása – Képzés – Vállalkozás” c. tananyagban. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. PHARE HU0105-03-01-0028. 2004.1-31. p.

Szintay István, Dr. (szerk.): Teljes körű minőségmenedzsment. In: Minőségmenedzsment. Elmélet Módszertan Alkalmazás. Szerk. Szintay I. [Kiad. a] ME Vezetéstudományi Intézet. Miskolc. Bíbor Kiadó. 2005. 43-66. p.

Takács János: Az elégedettség növelése, a panaszok haszna; /Marketing & Menedzsment, 34. évf., 2000/2. szám, 73-75. o.

Tellis, G.J.: Advertising Exposure, Loyalty and Brand Purchase: A Two-Stage Model of Choice; Journal of Marketing Research, 1988, 25, 2 (May), 134-144 p

Topár József, Dr.: Minőségmenedzsment jegyzet, BME, 2000

Tóth Miklós Krisztián: CRM – ügyfélkapcsolatok kezelése, Byte Magyarország 2000. augusztus p. 66-72.

Tóth Miklós Krisztián: „CRM magyarosan?” - CRM bevezetési stratégiák és tapasztalatok a hazai bankszektorban, 2006. http://www.cebc.hu/ppt/crm/Toth_Miklos_Krisztian.pdf

Turchányi Piroska: A CRM elmélete és gyakorlata; 2001

Veresné Dr. Somosi Mariann: A munkatársak irányítása és elégedettsége a szervezeti önértékelésen keresztül, Harvard Business Manager, 2005. november

Veresné Dr. Somosi Mariann: Integrált vezetési modell – önfejlesztés, tudásmenedzselés. Egy pilot program tapasztalatai a Magyar Köztársaság Rendőrségénél. Vezetéstudomány. 2006. Különszám. 21-38. p

Verzuh, Eric: Projektmenedzsment; HVG Press 2006; ISBN 963 7525 77 7

VG összeállítás: Lassú növekedésben a hazai CRM piac, Világgazdaság 2003. február 27.; www.vg.hu

Viaene, Stijn – Cumps, Bjorn: CRM Excellence at KLM Royal Dutch Airlines; AMCIS 2005 Conference

Wallace, Thomas F. – Kremzar, Michael H.: ERP: Making It Happen, John Wiley & Sons, Inc., New York, 2001

Wellemin, John: Az ügyfél szolgálatában; SHL Hungary Kft. Budapest 1998.

www.atosorigin.hu/solutions/solution_crm.htm

www.cleartechnologies.net/clearweb2/2main.html

www.cognos.hu/megoldasok/crm.htm

www.crmcommunity.com

www.crmguru.com

www.crmproject.com

www.dss.hu/hun/frame_szakmai.html

www.dmreview.com/article_sub.cfm?articleId=3956

www.euronetrt.hu/megoldas/megoldkezd.htm

www.forrester.com

www.hklc.com/Solutions/CRM/

www.icon.hu/hirek/rendezvenyek/crm.html

www.icon.hu/hirek/rolunk/crm.html

www.icon.hu/iconpartner/Archivum/2000_marcius/ec.html

www.informatika.bke.hu/root/Project/telepiac.nsf/

www.intendo.hu/magyar/crm.html

www.logsped.hu/ccrm.htm

www.magicsoftware.com

www.megast.hu/crm.htm

www.modemido.hu/01jun/inter.html

www.rrsoftware.hu/ebusiness.htm

www.sas.com/offices/europe/hungary/megoldasok/solutions.html

www.slpinfoware.com/english/pdf/pre-crm.pdf

www.sweeneygroup.com

www.uni-corvinus.hu/ebk

www.unitis.hu/unitis/sajto/index_print.htm

www.update.hu/M2/hdefinit.htm

www.zdnet.com/ecommerce/stories/main/0,104752704180.html

www.zenart.com/corp/white1.htm