

# CRM MINT ÜZLETI MEGOLDÁS A KKV SZÁMÁRA<sup>1</sup>

REICHER REGINA ZSUZSÁNNA  
*Óbudai Egyetem*

A vállalatok között fokozódó verseny egyre fontosabbá teszi az ügyfelek megfelelő kezelését. Ennek a filozófiának támogatására először stratégiát alakítottak ki, hogy minél kevesebb ügyfelet veszítsenek, majd a megsokszorozódott információ tárolási igényének hatására megszületett a szoftveres megoldás. A CRM rendszer használatának célja, hogy a különböző csatornákon beérkező információkat rendszerezze, egységesen, ügyfelekre bontva megjelenítse. Azonban egy CRM informatikai megoldás bevezetési folyamata komplex lépéssorozat összessége, melynek eredményeképpen a vállalkozás működése eredményesebb lehet, vevői elégedettebbek lesznek, a cég versenyképessége nő. Azonban óriási pénzügyi és emberi erőforrás megmozgatására kényszeríti a bevezető vállalkozást. Épp ezért alapos megtervezést és körültekintő projektvezénylést igényel. Ha egy cég az ügyfélkezelés informatikai támogatása mellett dönt, tisztában kell lennie azzal, hogy egy hosszadalmas, költséges, de minden bizonnyal értékes beruházásba kezd. A rendszer bevezetésének több szakasza van, mely szakaszok különböző problémákat rejtenek magukban. Kutatásom célja, hogy szakértői interjúk segítségével feltérképezzem a szállítói oldal véleményét a bevezetési folyamat sikeres tényezőiről valamint buktatóiról, majd ennek eredményeképpen kialakítsak egy olyan folyamatmodellt, mely leírja az előkészítési és bevezetési folyamatot egymást követő lépésenként. Az így felépített folyamatmodellt kérdőíves megkérdezés segítségével, útmodell formájában validálok, hogy ellenőrizsem a vélt kapcsolatok meglétét.

*Kulcsszavak:* KKV eredményes működés, CRM rendszerek bevezetésének problémája, CRM bevezetési útmodell

## 1 Bevezetés

A vállalatok folyamataik belső bonyolultsága miatt elérték azt a szintet, amikor nélkülözhetetlenné vált egy informatikai megoldás alkalmazása. A vállalati informatika területe az utóbbi évtizedekben robbanásszerű fejlődésen ment keresztül. Ennek köszönhetően ma a piacon számos ügyviteli rendszer, ERP (*Enterprise Resource Planning* vagy magyar megfelelője *Integrált Vállalatirányítási Rendszer*) és CRM (*Customer Relationship Management*, magyarra fordítva *Ügyfélkapcsolati Menedzsment*) megoldás kapható. Vállalati mérettől és iparágtól függetlenül minden piaci szereplő megtalálhatja a számára legkedvezőbb megoldást.

---

<sup>1</sup>Beérkezett: 2016. október 2. E-mail: reicher.regina@kgk.uni-obuda.hu. A szerző köszöni az anonim lektor részletekbe menő segítő javaslatait és a jövőre vonatkozó módszertani útmutatásait.

A magyar kisvállalkozások éles versenye megkívánja, hogy minden cég a termékét és a szolgáltatásait a lehető legmagasabb színvonalon bocsássa vevői, ügyfelei rendelkezésére. Épp ezért napjainkban már elengedhetetlenül fontos, hogy a vállalatok ne csak a termelésre vonatkozó adataikat rendezzék, hanem az ügyféladataikat is rendszerezve tartsák. Ezt segíti a CRM stratégia, melynek lényege, hogy a különböző csatornákon beérkező információkat rendszerezve, egységesítve, majd ügyfelekre bontva képes megjeleníteni, elemezni. Az így felhalmozott adatok megfelelő kiaknázásával javíthatja a cég a hatékonyságát a partnerkezelés, ügyfélkezelés, értékesítés, termékfejlesztés, innováció és a marketing területén, valamint komoly versenyelőnyre tehet szert konkurenciáival szemben.

A technológiai kialakítás, az informatikai megoldás a CRM stratégiának egyfajta modern eszközzel történő támogatása. A CRM filozófia vállalati meglétéhez és alkalmazásához, a vállalat ügyfélkezelésének magas színvonalú működéséhez nem szükséges feltétel. A CRM informatikai megoldás működése a cég ügyfélstratégiáján alapszik és azt hivatott támogatni.

Azonban a CRM stratégiát támogató informatikai megoldás bevezetésének folyamata komplex lépéssorozat összessége. A bevezető cég részéről komoly erőforrást igényel mind pénzügyi, idő és személyi feltételek terén. A beruházás csak abban az esetben térülhet meg, ha a bevezetés előkészített, mindkét fél (bevezető és informatikai szállító) részéről megfelelően támogatott.

Kutatásom eredményeinek segítségével csökkenteni lehetne a kockázatot az informatikai bevezetések, főként a CRM bevezetések területén.

## **2 IT beruházások különböző vállalati méret esetén**

A 90-es években a fejlődő országok vállalatai nem fordítottak különösebb figyelmet az informatikai fejlesztések megtérülésére vagy a megtérülés vizsgálatára. Sokkal fontosabb volt számukra, hogy mekkora versenyhátrányt jelent a piacon annak hiánya. (Strassman, 2002/9)

Napjainkban főként a forráshiánnyal küzdő vállalatoknál kerül előtérbe a beruházás megtérülés, azonban ezeknél a vállalatoknál nem az IT technológia fejlesztése a prioritás. (Erdős, 2009) Sajnos a hazai KKV-k jelentős hányada alulfinanszírozott. (GKI Gazdaságkutató Rt., 2003)

Az intenzív vállalati beruházások, így az informatikai beruházások is a termékek, szolgáltatások nagyobb mennyiségű és jobb minőségű előállításához vezetnek. Azonban az informatikai megoldásokban rejlő potenciál adta lehetőséggel csak azok a vállalatok tudnak élni, akik képesek termékeik és szolgáltatásaik folyamatos frissítése mellett a belső folyamataik megváltoztatására is. (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2003)

Ennek következtében azonban az informatikai fejlesztések hatása nagyon gyakran csak több évvel a bevezetés után érzékelhető, amikor már nehéz kimutatni, hogy pontosan mi is okozta az eredményesség növekedését. (Brynjolfsson & Hitt, 2002) Hiszen nagyon gyakran a szervezeti struktúra átalakí-

tása, a folyamatok racionalizálása is komoly hatékonyságnövekedéssel járhat, ami természetesen vonja maga után az eredményesség javulását is.

Munkám során kizárólag a magyarországi KKV szektor szereplőire koncentráltam. Ennek egyik oka, hogy a nagyvállalatok tőkeerősebb, hitelképesebb környezete egészen más jellemzőket indukál, mint a gyakran komoly anyagi nehézségekkel és szakmailag képzetlen személyi feltételekkel működő KKV szereplők. Másik oka pedig, hogy 2012-ben a magyarországi regisztrált vállalkozások 99%-a kis- és középvállalkozás volt. Bár 2014-re számuk jelentősen csökkent, a működő vállalkozások döntő része továbbra is a legfeljebb 249 főt foglalkoztató kis- és középvállalkozások közé tartozik. A magyar vállalkozások tevékenységének működését javítani kell, különös tekintettel az innovációs lehetőségek területén. (Szabó & Herman, 2014/6) Az innováció a beruházásokat indukáló tényezők egyik igen fontos eleme.

A KKV-k árbevétele az összvállalati árbevétel 58%-át tette ki 2012-ben. Ez növekedni látszik, köszönhetően főként annak, hogy a nagyvállalatok az erősödő globális verseny hatására az alacsonyabb jövedelmezőségű tevékenységüket kiszervezték, serkentve ezzel a kis- és középvállalkozásokat, mégis a KKV szektor beruházásra fordított összegei csökkenést mutatnak. (KSH, 2014) Ennek egyik oka lehet a kockázatvállalás csökkentése.

Az IT beruházások legfőbb jellemzői között említhetjük, hogy számviteli szempontból az aktivált érték milyen amortizációs módszerrel rendelkezik. A gyors gazdasági és technológiai fejlődés ugyanis megkívánja a magas amortizációs leírási kulcsot. Hazánkban az IT eszközök 2 év alatt írhatóak le. Másik nagyon fontos jellemző, hogy ezen beruházások eredményeként megvalósított szoftveres megoldások nehezen mobilizálhatóak más beruházásokba egyediségük okán. Nagyon nehezen mérhető a fejlesztő vállalat teljesítménye és az IT rendszer megfelelőségének vizsgálata is komoly feladat. Igen komoly bizonytalansági foka van a folyamatnak, számos váratlan eseménnyel kell megküzdeni a bevezetés során, és az is bizonytalan, hogy beváltja a hozzá fűzött reményeket (1. táblázat).

Az IT beruházások gyakran együtt járnak szervezeti vagy intézményi változásokkal, üzleti folyamatok átalakításával, új szervezeti struktúra kialakításával.

	Konvencionális, termelői beruházások	IT-beruházások
Mobilitás	korlátozott mobilitás	irreverzibilis
Megrendelő közreműködése	esetleges	aktív
Teljesítés mérése	jól mérhető	nehezen mérhető
Beruházás bizonytalansága	többnyire alacsony	magas
Beruházással együttjáró változások	rendszerint csak a termelési folyamatokban	a szervezeti folyamatok tág körére, a munkakörökre és a szervezeti struktúrára is kiterjedhet
Hasznossági hatások	évente azonos mértékű	késleltetett

1. táblázat. A konvencionális, termelői beruházások és az IT-beruházások közötti alapvető különbségek. *Forrás:* (Erdős, 2009).

Természetesen az IT projektek nagysága, kivitelezése nem független a vállalati mérettől. Erdős szerint számtalan különbség jellemzi a nagyvállalati és KKV szektor IT projektjeit. Nagyvállalati környezetben jellemzőbb a tömegtermelés, a termékek nehezebben testre szabhatóak, így az ügyfélszolgálati munka is erőteljesen uniformizált. Precízen kialakított protokoll alapján működik, erősen szabályozott, pontos jogosultsági rendszer alapján. Az informatikai megoldások is ezt a precízséget követik.

A kisvállalkozások esetében gyakori, hogy az indulás korai szakaszában kialakult folyamatok rögzülnek, melyek megváltoztatását a vállalati növekedés ugyan indokolttá tenné, mégsem történik meg. A munkatársak egymáshoz való viszonya kötetlenebb, a kommunikáció gyakran szóban történik, az ügyfelek kiszolgálása és problémáik kezelése személyesebb jellegű. Ezen vállalkozások termékpalalettája szűkebb, a termékek, szolgáltatások egyedivé tétele egyszerűbb lehet.

A nagyvállalatok mind sajátforrás, mind idegen tőke vonatkozásában kedvezőbb helyzetben vannak a KKV szektor szereplőinél. Minél kisebb egy vállalkozás, annál nagyobb kockázatot jelent a bankok számára hitelt vagy kölcsönt folyósítani. Ezt a kockázatot természetesen beszámítják a hitel díjába, így a kisvállalati szereplők jelentős mértékben fizetnek többet egy-egy hitelért.

Előny azonban a KKV-k számára, hogy szervezetük kisebb, így rugalmasabb. Ennek következtében könnyebben reagálhat az IT projektek kapcsán fellépő esetleges átszervezésekre.

A KKV-k IT projektjei kisebb volumenűek, rendszerint nem terjed ki a vállalat minden folyamatára. Így kevesebb szervezeti egységet érint, kevesebb tárolt adatot és tranzakciószámot jelent.

Jelentős különbség figyelhető meg a döntéshozatal szintjeiben és a döntésben résztvevők számban is. A nagyvállalati környezetben az informatikai részleg vezetője dönt, ahol a vállalatnak van saját IT stratégiája és költségvetésükben szerepel IT beruházás. A közép méretű vállalatok esetében nincs külön IT részleg, itt néhány vezető együttes döntése alapján indul meg az informatikai fejlesztés, mely döntést esetleg egy rendszergazda segíti. A kisvállalatok esetében jellemzően egyszemélyű döntés születik, mely komoly kockázatot hordoz magában.

További komoly hátrányt jelent a KKV-k számára az informatikai ismeretek hiánya a munkavállalói és a vezetői szinten egyaránt. Ezek a vezetők gyakran kizárólag a hardver és szoftver elemek beszerzésében látják az IT fejlesztéseket. Az ilyen kisebb cégek gyakran ítélik felesleges költségnek a továbbképzéshez, tudásbázis építéshez kapcsolódó kiadásokat és az ehhez tartozó stratégia kidolgozását, pedig ennek hiánya ellenére bevezetett IT rendszerek vagy fejlesztések kudarchoz vezetnek. (Bögel & Forgács, 2005)

Többek között a hazai KKV-k informatikai beruházásainak gátló tényezőit is vizsgálta a Cisco Systems 2005-ben. Jelentésükben 5 fontos tényezőt ismertettek, melyre a hazai válaszadók, mint gátló tényezőre hivatkoztak. 64%-ban a beruházás magas költsége riasztó a válaszadók számára, 44%-ban pedig a bevezetés időigényességét érzik problémának. 40%-uk a hozzáértő

alkalmazottak hiányáról számol be és 30%-ban említik az adat és rendszerbiztonság illetve az integrálási nehézségek kérdését. (Coleman Parkes, 2005)

2006-ban a BellResearch is hasonló eredményre jut az IT beruházásokat nehezítő körülmények vizsgálatakor. Ebben a fenti jellemzők mellett a vezetői támogatás hiánya is megjelenik, valamint a jogi szabályozás hiánya is indokként szerepel. (BellResearch, 2006)

### 3 CRM rendszerek hatása a vállalati működésre

Tízből kilenc magyar cég számára versenylőnyt jelent a digitalizáció. A cégek hatékonyabban, a szervezeti folyamatok tekintetében is átláthatóbban tudnak működni. Ez derült ki a Siemens Zrt. megbízásából végzett reprezentatív kutatásból, amelyet a hazai közép- és nagyvállalatok körében végeztek. (HRPortal.hu hírszerkesztő, 2016)

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

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

Így tehát alapvetően megváltozott a cégek működési stratégiája és az értékesítés koncepciója. Amikor már nem a termék áll az értékesítés központjában, a cél nem egy konkrét termék értékesítése bármilyen mennyiségben, bárkinek, az elérhető maximális profit mellett, hanem a vásárló kerül az értékesítés célkeresztjébe. A marketingszakember és értékesítő valamint a vállalat közös célja, hogy az ügyfélnek a lehető legkülönfélébb terméket tudja eladni a lehető legnagyobb nyereséggel, az ügyfél megelégedettsége mellett. (Erdélyi, Kovács, Merényi, & Számely, 2006/3)

Ez a szemléletváltás jellemzi ma a gazdasági válságban küzdő és talpon maradó cégek stratégiáját. Ez a szemlélet hatással van az üzleti tevékenységekre és a vállalat minden szervezeti egységére, a pénzügy, marketing, logisztika, minőségbiztosítás, informatika, értékesítés területeire és a dolgozók minden szintjére, felső vezetőktől a front office közvetlen ügyfélkapcsolattartójáig.

Ha egy cég vezetése CRM szoftver bevezetése mellett dönt, fontos, hogy a kiválasztási szempontok között a valódi igények jelenjenek meg. A döntéshozatalban szerepet játszhat a cégméret, iparági sajátosságok, anyagi lehetőségek és még sok egyéb tényező. Így nem feltétlenül tükröződik az elvárás a kiválasztási szempontokban.

A CRM bevezetésének kiindulópontja minden esetben a vállalat stratégiai céljainak leírása és a vevőorientált vállalati folyamatok rögzítése kell, hogy legyen. (Chikán & Wimmer, 2004)

Bohmné megfogalmazza azt a feltételt a bevezetéssel kapcsolatban, hogy „rendet kell rakni” a cég életében, amely a bevezetés mellett dönt. Szorgalmazza a belső folyamatok racionalizálását, az információáramlás átláthatóvá tételét, a párhuzamosságok és az esetleges érdekellentétek megszüntetését. Javasolja egy BPR megvalósítását, vagyis az üzleti folyamatok átszervezését. Véleménye szerint a cégkultúra szerves részét kell képeznie az ügyfélközpontúságnak és ehhez az informatikai hátteret nemcsak biztosítani kell, hanem a megfelelő használatára a munkatársakat meg is kell tanítani. Hangsúlyozza a cégvezetés elkötelezettségének fontosságát és a megfelelő munkatársi gárda jelenlétét. (Bohmné, 2005)

Payne rendkívül szofisztikált CRM megvalósításra vonatkozó ajánlást tesz. Javasolja, hogy a bevezetés megkezdése előtt minden vállalat ellenőrizze, felkészült-e a CRM tevékenységre. Ebben a szakaszban feltárásra kerül, hogy a vállalat milyen szinten áll az ügyfélkezelés területén, a CRM bevezetésének milyen alapvető szükségletei vannak. Feltérképezik, melyek azok a tényezők, melyek egy sikeres bevezetési projekt gátlói lehetnek. Ilyen lehet például a szakértelem hiánya, az elégtelen adatminőség vagy a vezetőség részvételének hiánya, de ide tartozik az üzleti előnyök megértésének hiánya vagy a teljesítménymérési rendszerek elégtelensége is. Erre CRM auditot ajánl, melynek feladata a stratégiai modellben szereplő öt CRM folyamat kialakítása, melyek a stratégiafejlesztési folyamat, az értékteremtési folyamat, az információmenedzsment folyamata, a többcsatornás értékesítést integráló folyamat és a teljesítményértékelési folyamat mindegyikének megvizsgálása és azoknak a kulcsterületeknek a kiválasztása, amelyeket a cégnek a bevezetés előtt fejlesztenie kell. Ezekről a folyamatokról a későbbiekben, a szervezeti változást eredményező fejlesztések keretében részletesen beszélek. Végeredményként meg kell határozni azokat a fő CRM tevékenységeket, amelyekkel a vállalatnak foglalkoznia kell. Kiemelkedően fontosnak tartja a szerző a felső vezetés támogatásának elnyerését, a támogató kultúra megteremtését. (Payne, 2007)

A CRM rendszer bevezetése tehát egyértelműen racionalizált alapon nyugvó folyamatokra épül. Hatása érezhető az egész szervezetben és a munkavállalók személyes tevékenységében is. Azonban a vállalkozásoknak tekintettel kell lenniük informatikai fejlettségük fokára, amikor CRM rendszer bevezetésén gondolkodnak. Hiszen az informatikai rendszer kialakításakor mindenre figyelni kell, mint a rendszer biztonsága, a jelszavak kezelése, ezek biztonságos kialakítása és a felhasználók tájékoztatása a biztonság betartásának követelményeiről, a jelszavak kialakításáról, stb. (Keszthelyi, 2013/6) Minden szervezet az idő előrehaladtával, méretének és piacának változásainak hatására alakulni kényszerül. A vállalatoknak nem csak informatikai érettségüket, hanem szervezeti érettségüket is vizsgálni kell egy esetleges CRM bevezetésének igénye esetén.

Egy vállalkozás az életciklus szakaszonkénti pénzügyi politikájának, és adatainak feldolgozásával, elemzésével hasznos információkhoz juthat arra

vonatkozóan, hogy a vállalkozás hogyan tudja megtartani piaci helyzetét, munkaellátottságát, eredményességét. Az elvégzett elemzések rámutattak arra, hogy az életciklus szakaszok jellemzőinek, pénzügyi helyzetének feltárása során kapott információk, valamint az időben meghozott gazdasági döntések lehetővé tették a vállalkozás részére az éves árbevétel jelentős növelését. Jól látható, hogy a vállalkozás életében végbement változásokat és intézkedéseket a szakirodalomban rögzített módszerek tudatos alkalmazásával menedzselve, a vállalkozás még a bizonytalan, kaotikus és turbulens gazdasági környezetben is nyereségesse alakítható, vagy a piac nyertes szereplőjévé tehető. (Gyenge, Kozma & Bíró, 2014/2)

Alshawi és szerzőtársa azt kutatta, hogy a KKV szereplőit milyen tényezők befolyásolják a CRM elfogadásával kapcsolatban. A kutatásból kiderült, hogy az adatminőség, a szervezeti változások és a technikai kérdések alapvetően meghatározzák a rendszerhez való viszonyt. (Alshawi, Missi & Irani, 2011/3)

A CRM rendszerek előnyei a vállalat minden területén érezhetővé válnak, de talán legnagyobb eredményessége a marketing területén mutatható ki.

„A klasszikus marketing a vállalat minden olyan tevékenységét felöleli, amely az ügyfelekkel való kommunikációra, kapcsolattartásra irányul – a piackutatástól kezdve a termékfejlesztésen és az ügyfélmenedzsmenten keresztül egészen az értékesítésig. A marketing tárja fel a fogyasztó szükségleteit; kezdeményezi olyan termékek előállítását, amelyek a fogyasztók igényeit kiszolgálják; és ideális esetben előnyös kapcsolatokat teremt.” (McGovern, Court, Quelch, & Crawford, 2005/3)

Azonban McGovern és társai kutatásukban arra az eredményre jutottak, hogy, amíg a marketing alapvető feladataival tisztában vannak a vállalatvezetők, addig a marketing helyével, lehetséges hatáskörével és felelősségével mit sem törődnek.

Az utóbbi években született tanulmányok közül viszont több is azt mutatja, hogy a CRM technológiát bevezető szervezeteknek csupán 30%-a ért el javulást a szervezeti teljesítményben. A Chang és társai kutatásai alapján felállított bizonyítékok arra utalnak, hogy a CRM technológia beszerzése csupán szükséges, de nem elégséges feltétele a sikeres CRM bevezetésnek. (Chang, Park, & Chaiy, 2010/63)

Moorman és szerzőtársai szerint a szervezet felépítését alapvetően meg kell változtatni. Központjába az ügyfelet kell helyezni. A cég figyelmét a termékjövvelmezőségről<sup>2</sup> az ügyfél jövvelmezőség<sup>3</sup> felé kell fordítani. Ebből következik, hogy a szervezeti felépítés nagymértékben eltér a hagyományos szervezeti struktúrától. A szerzők szerint a feladatköröket is újra kell értelmezni, hiszen fontos, hogy ebben az új felépítésben is mindenki pontosan

---

<sup>2</sup>A termékjövvelmezőség kifejezésére alkalmas mutatószám a fajlagos fedezet és a fajlagos fedezeti hányad. A termékjövvelmezőség mérése struktúraalakító tényezőként működik a vállalatoknál.

<sup>3</sup>Az ügyfélértéket szűken értelmezve az ügyfelek jövvelmezőségét jelenti, ami az ügyfelekből származó bevétel és a kiszolgálásukra fordított költségek különbsége. Tágabb értelemben további immateriális értéktényezőkkel bővíthető a számítás, melyeket a vállalati profil alapján határozhat meg a cég.

tisztában legyen avval, mi a feladata. (Moorman, Rust & Bhalla, 2010/5)

Payne is az informatikai bevezetés előtti stratégia kidolgozása mellett érvel. Vizsgálatai, kutatásai során arra következtetésre jutott, hogy öt olyan CRM folyamatot lehet meghatározni, amely átível a vállalati funkciókon is. Ezek a folyamatok teljes mértékben az ügyfelekre koncentrálnak. A folyamatok az alábbiak:

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

Payne azonban azt is megjegyzi, hogy a vállalatok egyedi helyzetéből adódóan ezek a folyamatok, így az alapvető stratégiai modell is jelentősen eltérhetnek egymástól. Ha a CRM-et ilyen stratégiai folyamatok halmazaként tekintjük, akkor üzleti eredményeink is jobbak lehetnek.

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

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

Payne ajánlást tesz egy változásmenedzsment modell alkalmazására is, amely segítheti a CRM változásmenedzsment projektek tervezését. Ez a „7S” modell, melyet a McKinsey&Company stratégiai tanácsadó cég dolgozott ki. Lényege, hogy nem csak a stratégia és a struktúra vonatkozásában kell gondolkodnunk, amikor egy vállalati stratégia kidolgozására törekszünk. Átfogó módon, számos más elemmel is ki kell bővítenünk és együttes működésüket kell vizsgálnunk. A modell 7 eleme tehát (Rácz et al, 2003):

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

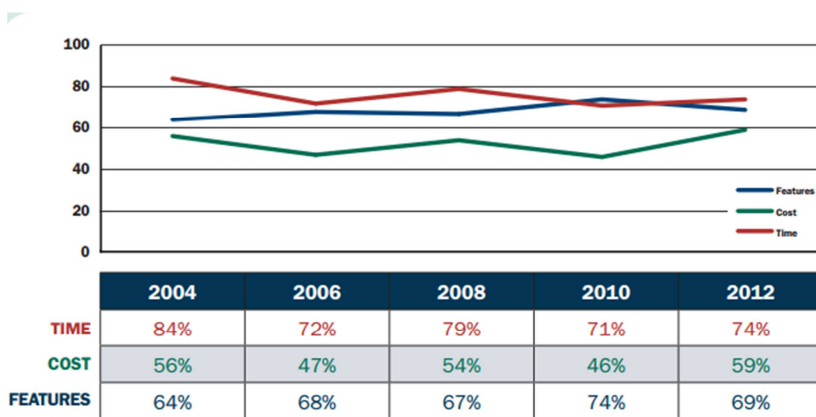


A szerzők szerint a modell alapján eldönthető, hogy egy szervezet sikerre viheti-e a javasolt és vizsgált stratégiát.

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

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

Elmondható tehát, hogy a bevezetés mellett döntő vállalkozás szervezeti szempontból komoly kihívások elé néz. De legalább ilyen komoly kihívás számukra egy informatikai projekt menedzselése és annak időben és költségkereten belüli befejezése.



1. ábra. Informatikai projektek túllépésének tényezői.  
Forrás: (The Standish Group International, 2015)

A Standish Group International Inc. 1985 óta méri az IT projektek sikerességét. A kutatásban 60%-ban amerikai és 25%-ban európai vállalkozások vettek részt. A fennmaradó 15% a világ többi részét képviseli.

Az 1. ábrából jól látható, hogy a sikerességi mutatók sem a költségek, sem az idő, sem a funkcionalitások területén 2004 óta számottevően nem változott. 2012-ben az IT projektek mindössze 39%-a volt sikeres, 43%-uknál meg kellett változtatni az eredeti projektfeltételeket, 18%-uk pedig egyáltalán nem valósult meg.

A kutatás a leggyakoribb okok között a gyenge projekttervezést, a rosszul meghatározott üzleti célokat és a csúcsvezetés támogatásának hiányát említi. A kutatás nem számol az elvesztett lehetőségek okozta költséggel, ami gyakran

sokkal nagyobb lehet, mint a tényleges pénzügyi vesztesége az adott vállalatnak. A vállalkozások bizonytalan gazdasági környezete, az európai és hazai jogi és politikai környezet és a pályázati rendszer feltételei egyaránt kedvezőtlenek a KKV-k számára az informatikai projektek vállalásában. Gyakran a pályázati kiírások olyan feltételeket tartalmaznak, melyek egy informatikai rendszer bevezetésével nem garantálhatóak, éppen ezért nem is vállalhatóak.

Mindezek szükségessé teszik, hogy az informatikai bevezetés mellett döntő vállalkozások megfelelő módszertani támogatást kapjanak ahhoz, hogy bevezetésük sikeres legyen, annak kockázata lehetőség szerint minimálisra csökkenjen.

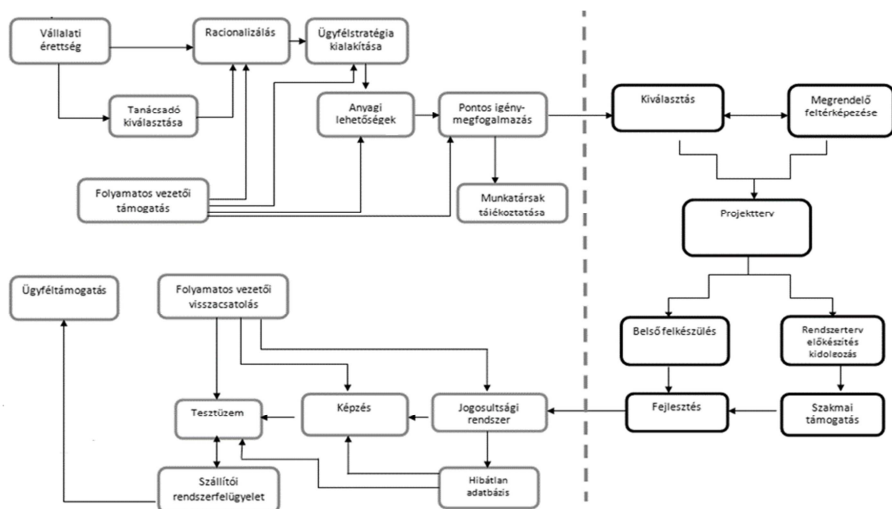
## 4 A modell kialakítása

Vizsgálatom célja az volt, hogy az interjúmban részt vevő vezetők által említett, főbb indikátorok alapján kialakítsak egy olyan modellt, ami tartalmazza azon tényezőket, melyek hatással vannak a CRM rendszer bevezetésére, és ezen tényezők egymásra hatását is kimutassam. Ennek eszközéül az útmodell módszere szolgált. Az útmodell nem más, mint egymásra épülő regressziós modellek sorozata. A modellben az egyes itemek egymásrahatását vizsgáljuk annak figyelembevételével, hogy a megelőző lépésekben a vizsgált itemet milyen hatások érték. Az útmodellben szereplő változókat nyilak kötik össze, ezzel jelölve a kapcsolat irányát, vagyis ok-okozati modellt építünk. Kezdő lépésnek ki kell választanunk egy ún. exogén változót, mely olyan speciális változó, amelyet a modellben szereplő többi változó nem befolyásol. Célunk, hogy az útmodell kialakításával feltárjuk a közbülső változók egymáshoz való viszonyát, majd igazoljuk az eredményváltozót. (Szekely & Barna, 2008)

A modell kialakításához kvalitatív és kvantitatív módszeren alapuló vizsgálatot is végeztem. Kvalitatív kutatásomban 15, a bevezetési oldalon működő cég szakértő képviselőjével készítettem mélyinterjút annak érdekében, hogy feltárjam a bevezetői oldal által érzékelt problémákat, esetleges módszereiket, melyek segítségével megpróbálják megelőzni a sikertelenül lezáródó projekteket. Kvalitatív kutatásom interjúalanyait hólabda módszerrel kerestem meg. Ez egy nem valószínűségi kiválasztási módszer, mely alkalmas arra, hogy vizsgálatokat végezzünk egy olyan populáción, csoporton, melynek tagjai nehezen körülhatárolhatóak. (Babbie, 2003)

Az interjúk eredménye alapján sikerült feltárnom azokat az ismérveket, melyek a szakértők szerint a leggyakrabban és legerőteljesebben jelennek meg a bevezetési folyamatban, mint befolyásoló tényezők. Ez alapján képes voltam egy olyan folyamatmodell kialakítására, mely a feltárt ismérvek lehetséges kapcsolatát mutatják. Ezt követően az útmodellt arra használtam, hogy megvizsgáljam, az ily módon kialakított kapcsolatok a megkérdezettek válasza is leképezik-e.

Feltevésém szerint a bevezetés folyamata a 2. ábrán látható módon épül fel.



2. ábra. Folyamatmodell kialakítása. Forrás: saját kutatás.

Az informatikai szállítókkal végzett interjúk alapján kialakított folyamatmodellem rendezettségé is idősorban alapszik. Az eredeti folyamatmodellben a projektmenedzsment részhez tartozó feladatokat leválasztottam, az útmodelben nem elemzem ezek összefüggéseit.

Ennek egyik oka, hogy a validáláshoz szükséges kérdőív hossza igen neurálgikus pontja a vállalati kutatások sikerességének. A vállalati menedzsment válaszadói hajlandósága rendkívül alacsony, idejük drága, így csak rövid kérdőív kitöltésével lehet viszonylagosan jó válaszadási arányt elérni.

Másik oka, hogy a bevezetői oldal belső folyamatainak elemzése további kvalitatív kutatást igényel, hiszen a szakértők kevéssé látnak bele a vállalatok belső változásaiba. Így a vállalat belső folyamatainak vizsgálata, a projektmenedzselés önálló kvalitatív vizsgálata szükséges a modell teljes felépítéséhez.

Harmadik oka, hogy ebben a részben helyezkedik el az informatikai szállító fejlesztési szakasz, mely a bevezetési folyamathoz szorosan nem köthető, ennek módszere nem befolyásolja a megrendelő feladatait.

Ezen okok következtében útmodellem két részből áll, külön eredményválogatókkal. Az egyik rész az előkészítés szakaszát tartalmazza, a másik pedig a bevezetési szakaszt.

Kvantitatív kutatásomat a szakértői mélyinterjúk tapasztalatai alapján építettem fel. Ennek érdekében az interjúk alapján elkészített bevezetés módszertani folyamatmodellem érvényességét, a benne feltételezett kapcsolatok meglétét és erősségét a kérdőívben kapott válaszok alapján állítottam össze és vizsgáltam meg.

Kérdőívemet 31 szakértő és 104 bevezetési tapasztalatokkal rendelkező CRM használó cég menedzsmenthez tartozó munkatársa töltötte ki. A 31 szakértő összesen 170 év tapasztalatával rendelkezik. Köztük a legrégebbi 13 éve dolgozik, mint szakértő és hatan 10 éve vannak a pályán. Átlagosan 5 és fél éve dolgoznak ezen a területen. 11 szakértő 3 vagy annál több különböző

típusú rendszerbevezetésben vett már részt és 10 szakértő még csak egyetlen rendszer bevezetési folyamatában dolgozott.

A CRM rendszert használó cégek képviselői nehezen megtalálhatóak. Semmilyen statisztika vagy adatbázis nem érhető el arra vonatkozólag, hogy mely vállalatok használnak CRM rendszert. Így a vállalkozásokat a szállítókon keresztül érhettem csak el szintén hólabda módszer segítségével. Mivel ez a módszer nem produkál reprezentatív mintát, így kutatásom elsősorban feltáró jellegűnek tekinthető. Azonban eredményeim fontos kiindulási alapot jelenthetnek a bevezetésben résztvevők számára csakúgy, mint a jövőbeni kutatások felépítésében. A vizsgálat a KKV-k számára egy igen kritikus folyamatot igyekszik feltárni. A 2. táblázatban jól látható, hogy a KSH KKV megoszlására vonatkozó adataiban szereplő arányok nem felelnek meg a vizsgált minta arányainak. Azonban a terület alacsony szintű kutatottsága indokoltá teszi, hogy a minta általánosításra alkalmatlan volta ellenére is elemzésre kerüljön. Ez alapján képesek lehetünk egy láttelepet adni a vizsgált területről.

	Mikro (0-9 fő)	Kis (10-49 fő)	Közép (50-249 fő)	Összesen
A regisztrált KKV-k száma	1 648 718	31 230	4 696	1 684 644
megoszlása (%)	97,87	1,85	0,28	100
Kutatásban részt vevő vállalatok száma	56	38	9	103
megoszlása (%)	54	37	9	100

2. táblázat. A kutatásban résztvevő vállalkozások megoszlása az EU kategóriák szerint (kutatás éve). *Forrás:* Saját szerkesztés.

## 4.1 A folyamatmodell validálása

Az útelemzés a változóknak valamilyen szempontú rendezettségét tételezi fel. A rendezettségi kapcsolat a gyakorlatban legtöbbször az idő. Jelen kutatásban is ez képezte a modellépítés alapját.

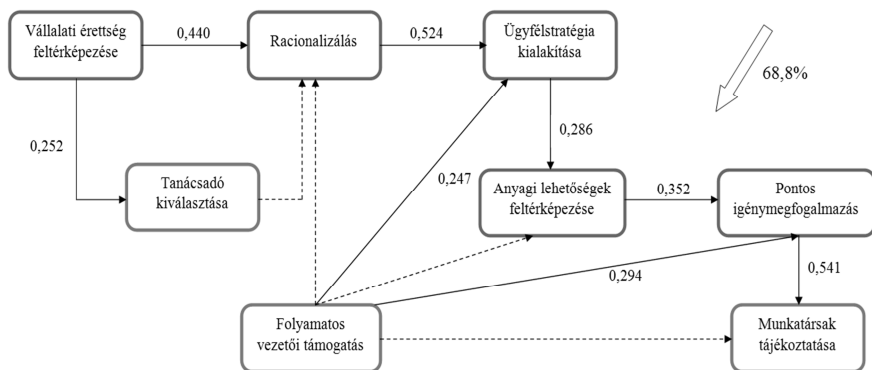
A válaszadók véleményét egy 10 fokozatú magas mérési szintű intervallumskálán mértem.<sup>4</sup> A kérdésben külön kellett értékelni a sikeres bevezetéshez szükséges előkészítés szakaszát és külön az eredményes működéshez szükséges bevezetési szakaszhoz kapcsolódó egyes elemeket.

Előkészítés szakasz	Bevezetés szakasz
vállalati érettség feltérképezése	megfelelő képzés a bevezetés alatt
folyamatok racionalizálása	megfelelő tesztüzem a bevezetés alatt
független tanácsadó cég bevonása	folyamatos vezetői visszacsatolás
ügyfélkezelési stratégia kidolgozása	folyamatos szállítói rendszerfelügyelet
folyamatos vezetői támogatás	jogosultsági rendszer meghatározása
pontos igénymegfogalmazás	hibátlan adatbázis használata
munkatársak tájékoztatása	szállító által szervezett ügyféltalálkozók, tapasztalatok megosztása
anyagi lehetőségek pontos feltérképezése	

3. táblázat. Az útmodellben szereplő változók

<sup>4</sup>Az egyes változókat standardizálva vontam be a vizsgálatba, hogy a változók eloszlása ne befolyásolja regressziós béta értékét.

Az útmodellekben a nyilakon feltüntetett értékek a szignifikáns kapcsolathoz tartozó regressziós béta értékei. Az a független változó gyakorolja a legnagyobb hatást a függő változóra, melyre ez az érték a legmagasabb, az előjelek pedig a kapcsolat irányára utalnak. Az útmodellben gyakorlatilag a függő és független változók közötti nulladrendű lineáris korreláció két részre bontása történik. Az egyik rész a közvetlen hatás, melyet a független változó gyakorol a függő változóra, a másik rész pedig a független változó hatása közbülső változókon keresztül a függő változóra. A közbülső változók olyan változók, amelyek maguk is magyarázzák más változók viselkedését, de rájuk is hatással vannak egyes változók.



3. ábra. Előkészítési szakasz útmodell vizsgálata. Forrás: saját szerkesztés.

Az előkészítésre vonatkozó útmodellben eredményváltozónak tekintetem a munkatársak tájékoztatását, mert ez a lépés akkor következik be, amikor a cég vezetője vagy a vezető által megbízott team meghozza a szakmai döntést a stratégiai kérdésekben. Így ez jelenti a függő változót, mely változóra a többi változó hat, de ő nem hat egyetlen más változóra sem.

A standardizált regressziós béta értékhez tartozó szignifikanciaszint a pontos igénymegfogalmazás esetében nem haladja meg a 0,005 küszöbértéket, így az igénymegfogalmazás és a munkatársak tájékoztatása között lévő közvetlen hatás béta értéke 0,541. Ez azt is jelenti, hogy aki fontosnak tartotta a pontos igénymegfogalmazást, az szignifikánsan fontosnak tartja a munkatársak tájékoztatását is.

Azokat az eseteket, amikor két tényező között nem találtam szignifikáns kapcsolatot, szaggatott nyilakkal jelöltem. (3. ábra)

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

Elméletem szerint a munkatársak tájékoztatása egy stratégiai fontosságú elem, mint a pontos igénymegfogalmazás, és egy emberi tényezőhöz kapcsolódó komponens, a vezetői támogatás van rá közvetlen hatással.

Azonban a lineáris regressziós vizsgálat a feltevésemet nem igazolta. A modell ábráján jól látható, hogy válaszadóim szerint a folyamatos vezetői

támogatás nem mutat közvetlen szignifikáns kapcsolatot az eredményváltozóval, hanem közvetett módon érvényesül a hatása. Csak egyes stratégiai kérdések tekintetében mutatható ki szignifikáns lineáris hatás. Akik fontosnak ítélik a folyamatos vezetői támogatást, azok fontos stratégiai kérdésként kezelik az ügyfélstratégia kialakítását és a pontos igénymegfogalmazást, azonban az anyagi lehetőségek felmérésére vagy a folyamatok racionalizálására vonatkozóan nem alakítottak ki egységes, ily módon (ti. lineáris regresszióval) mérhető véleményt.

A közvetett hatás magába foglalja a kétszeres, háromszoros, stb. utak erősségét. Tehát a Pearson féle korrelációs együttható egyik része a közvetlen hatás, míg másik része a közvetett hatások összessége. Az utak erőssége a regressziós egyenletek rendezéséből adódóan az utakat reprezentáló nyilakhoz tartozó regressziós együtthatók szorzata. Amennyiben a közvetlen és a közvetett utakhoz tartozó értékeket összeadjuk, úgy a korrelációs együttható értékét kapjuk. Modellemben a pontos igénymegfogalmazás és a folyamatos vezetői támogatás korrelációs együtthatója 0,356. A közöttük lévő közvetlen kapcsolathoz tartozó béta érték 0,294. A háromszoros út erőssége 0,0248. Ezek összege 0,3188. A korrelációs együttható és a közvetlen valamint a közvetett hatások összességének különbsége abból adódik, hogy az anyagi lehetőségeken keresztül vezető kétszeres út nem volt szignifikáns, így azt a modellben nem szerepeltettem, és elvesztettem ennek az útnak az erősségét ( $0,082 \cdot 0,352 = 0,0288$ ). Ha ezt a nem szignifikáns utat is figyelembe vesszük, akkor az összes út erőssége  $0,294 + 0,0248 + 0,0288 = 0,347$ , ami már a korrelációs együttható értékéhez közelít. Hibáját a kerekítések okozzák. (4. táblázat)

Függő változó	Független változó	Közvetlen hatás (Béta)	Közvetett hatás	Korrelációs együttható
Munkatársak tájékoztatása	Folyamatos vezetői támogatás	–	$0,294 \cdot 0,541 = 0,159$ $0,247 \cdot 0,286 \cdot 0,352 \cdot 0,541 = 0,013$	0,257
Munkatársak tájékoztatása	Vállalati érettség feltérképezése	–	$0,44 \cdot 0,524 \cdot 0,286 \cdot 0,352 \cdot 0,541 = 0,12$	0,180
Pontos igénymegfogalmazás	Folyamatos vezetői támogatás	0,294	$0,247 \cdot 0,286 \cdot 0,352 = 0,0248$	0,356
Anyagi lehetőségek	Folyamatos vezetői támogatás	–	$0,247 \cdot 0,286 = 0,07$	0,176

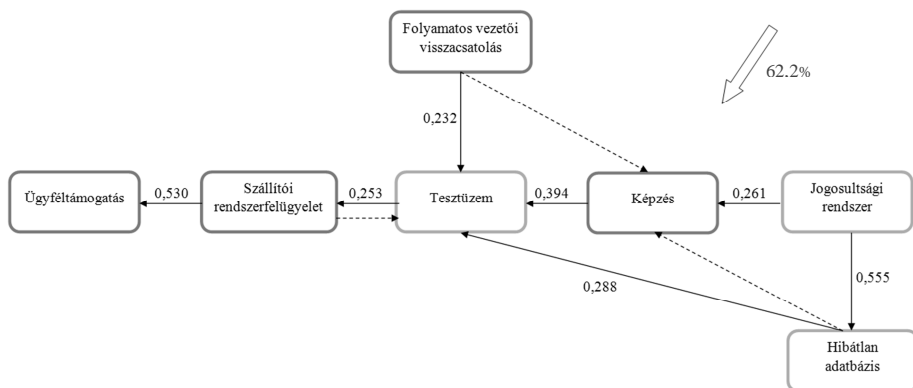
4. táblázat. A CRM bevezetés előkészítésére ható tényezők közvetett és közvetlen hatásai  
Forrás: Saját kutatás.

Mivel az útmodellt az idő dimenziójában alakítottam ki, így a munkatársak tájékoztatására közvetetten számos elem hat. Ennek értékeit az 5. táblázat mutatja. A táblázatból jól látható, hogy közvetlen hatást csak a folyamatos vezetői támogatás és a pontos igénymegfogalmazás között találtam. A

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

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

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



4. ábra. Bevezetés szakasz útmodell vizsgálata. Forrás: saját szerkesztés.

A mintán kialakított második útmodell a bevezetési szakaszt foglalja össze. Ennek összes magyarázó hányada 37,8%, tehát a modell 37,8%-ot magyaráz a bevezetés bevezetési szakaszában felmerülő feladatokat befolyásoló tényezők közül, 62,2% azt reprezentálja, hogy mekkora a modellen kívül lévő változók hatása az ügyfélértékelésre.

Az útmodellben (4. ábra) az ügyfélértékelés megjelenését tekintetem eredményváltozónak, mely feltételezhetően a bevezetés után, a működtetés során jelenik meg. Így ez jelenti a függő változót, mely változóra a többi változó hat, de ő lineárisan nem hat egyetlen más változóra sem. Kiinduló változónak a jogosultsági rendszer kialakítását tekintetem, mert a projekt leválasztott részéből a fejlesztés után ide tér vissza a folyamatmodell, hiszen a

jogosultsági rendszer meghatározását követően van csak lehetőség tesztelésre, megfelelő adatbázis kialakítására stb. Feltételezésem szerint a szállítói rendszerfelügyelet és a szoftvertesztelés iterációs ciklusként hat egymásra, de ezt a regressziós analízis nem támasztotta alá. Így elmondható, hogy akinek fontos a szállítói rendszerfelügyelet, annak nagyon fontos, hogy a későbbiekben is tartsa a kapcsolatot a szállítóval, rendszeresen találkozzon más ügyfeivel is, hogy tapasztalataikat megoszthassák, ugyanakkor fordított irányban ilyen jellegű lineáris kapcsolat nem mutatható ki.

A folyamatos vezetői visszacsatolás itt sem látszik folyamatosnak. Erőteljes hatást csupán a tesztüzemre gyakorol. Az ügyféltalálkozóra, mint végső, függő változóra közvetetten minden változó hatással van. Az alábbi táblázatban a három kezdőpont közvetett hatásának értékei olvashatók ki. (5. táblázat)

Függő változó	Független változó	Közvetlen hatás (Béta)	Közvetett hatás	Korrelációs együttható
Ügyfél-támogatás	Hibátlan adatbázis	–	$0,288*0,253*0,530=0,038$	0,165
Ügyfél-támogatás	Jogosultság	–	$0,261*0,394*0,253*0,530=0,013$	0,270
Ügyfél-támogatás	Folyamatos vezetői visszacsatolás	–	$0,232*0,253*0,530=0,031$	0,458

5. táblázat. A CRM bevezetés előkészítésére ható tényezők közvetett és közvetlen hatásai  
Forrás: Saját kutatás.

Jól látható, hogy a technológiai elemek összefüggnek egymással. Akinek fontos a jogosultságok egyértelmű meghatározása, az kiemelkedően fontosnak tartja a hibátlan adatbázis meglétét. Ezek pedig fontosnak tartják a tesztelés folyamatát.

Összességében elmondható, hogy mindkét útmodell esetében az interjúk alapján fontosnak ítélt vezetői támogatás hatása közvetlenül nem volt kimutatható. A vezetői hatás sem az előkészítés, sem pedig a bevezetés során nem játszik domináns szerepet a válaszadók szerint. Kizárólag a munkatársak tájékoztatására mutatható ki erőteljes közvetett hatás. Ehhez hasonlóan nem igazolódott be a hipotézisem a tanácsadó szakember bevonására vonatkozóan. Vizsgálataim alapján elmondható, hogy a kezdeti lépéseknél megjelenő szakember véleménye sokszor nincs hatással a bevezetés későbbi folyamataira. Tanácsait, közvetlen jelenlétét nem tartja a bevezetői oldal szükségesnek. Bár azok számára, akik a vállalati érettsége feltérképezését fontos kezdeti lépésnek érzik hangsúlyosan fontos a tanácsadó megjelenése, magában a vállalati folyamatok racionalizálásába már nem vonják be a külső szakembert.

Ugyanakkor jól látható, hogy a szakértői interjúk alapján kialakított útmodell összefüggésrendszere alátámasztja a folyamatmodellben ismertetett feltevéseket, az egyes elemek egymásra épülve az idő dimenziójában tekintve hatással vannak a teljes bevezetési folyamatra és annak sikerességére.



## 5 Összefoglalás

A dinamikusan fejlődő és ezért gyorsan változó környezet kihívásaira szinte lehetetlen a vállalkozások számára előre felkészülni. Elengedhetetlenül szükséges, hogy a vállalkozások gyorsan tudjanak reagálni akár a versenytársak, akár a fogyasztó kihívásaira. A vállalatok egyik legnagyobb versenyelőnye az ügyfélkapcsolat kezelésében rejlik. A válságban a vállalkozások vagy tönkremennek, vagy képesek fejlődni, növekedni, és ezzel felkészülni a válság után többnyire bekövetkező robbanásszerű fejlődésre. Ebben a helyzetben a kisvállalkozások nagyon gyakran fékezik önmagukat és ezzel vásárlóikat is. Csökkentik a marketingre fordítható összeget és jelentősen megnehezítik a hitelezési feltételeket, csökkentik a különböző hűségakciókat és csökkentik a dolgozói létszámot azokon a területeken, melyeken nem látványos a haszon. Sajnos ezeknek az ügyfélszolgálati részleg gyakran áldozatul esik.

Az innováció a gazdasági növekedés motorja. Különösen nagy jelentősége van gazdasági válság idején, ilyenkor hangsúlyozottabbá válik, hogy megújuljanak a cégek, hogy az erőforrásaikat frissítsék annak érdekében, hogy versenyképesebbé tudjanak válni. A KKV-k esetében különösen létfontosságú, hogy képesek-e az innovációra. A hazai innovációs tevékenység lényegesen elmarad az európai unió átlagától (Horváth, 2015)

Az Európai Unió a romló versenyképessége miatt többször megkísérelte már az innováció-menedzsment célszerű módszereinek feltérképezését. 2004-ben foglalmazták meg a tíz módszer-csoportját és főbb technikáit, melyben kiemelt szerepet kapott a CRM, mint a piac intelligens technikája. (European Commission, 2004) A magyar vállalkozások sikerességének egyik alapvető feltétele, hogy a magyar KKV-k esetében is beszélhessünk egységes CRM értelmezésről, megjelenjenek a szakterületnek képviselői és főként, hogy a vállalatok megfelelően átgondolt ügyfélkapcsolati stratégiával rendelkezzenek.

A szakértői interjúk során az informatikai szállítók a válság előtti növekedésről számoltak be. A nemzetközi trendekkel ellentétben, a gazdasági válság hatására hazánkban nem növekedett a CRM bevezetések száma. Igaz, nem is csökkent, annak ellenére, hogy az informatikai eszközökre szánt összeg jelentős csökkenést mutat.

A hazai cégek és intézmények IT költségeinek alakulását vizsgálva a Bell-Research kutatói (2012. évi adat) rámutatnak, hogy a legnagyobb mértékben a mikrovállalatok költségei redukálódtak az elmúlt években, míg a legjobban a kis- és középvállalati szegmens tartja magát, ebben a körben enyhe bővülés is detektálható. A kiadások összetételét tekintve csökkent a hardverre és a szoftverre fordított összeg, a szolgáltatások igénybevételéhez tartozó összeg pedig várhatóan növekedni fog a jövőben. (Schopp, 2013)

Ebből következik, hogy az IT szállítóknak is egyre nagyobb érdeke fűződik a vállalati vezetők szoftvervásárlásra való buzdítására ezért fontos, hogy az IT szállító és szolgáltató cégek is megfelelő marketing stratégiával, a piac teljes körű ismeretével és jó ügyfélkapcsolati menedzsment stratégiával rendelkezzenek.

Az útmodell vizsgálat eredménye egy letisztult lépéssorozat, melyen nyo-

mon követhető az előkészítés, bevezetés szakaszainak lépéssorozata. Elemzéséből megállapítható, hogy a vezetői támogatás nem jelenik meg megfelelően az informatikai előkészítés és bevezetés folyamatában. Tehát a KKV szektor vezető szereplői még nem ismerték fel, hogy milyen fontos szerepet játszanak a vállalat informatikai bevezetéseinek sikerességében. A vezetői támogatás hatása csak egy-egy neuralgikus ponton volt értékelhető. Ez azt is jelentheti, hogy a támogatás nem folyamatos, a vezetők vélhetően csak akkor lépnek be a folyamatba, ha valami probléma van. Ezt az interjún szerzett tapasztalatok is alátámasztják. Így gyakorlatilag a bevezetés során folyamatosan krízist kezelnek, operatív feladatokat látnak el és a stratégiai lépésekre nem tudnak koncentrálni.

Az is látható, hogy a tanácsadó igénybevételének lehetősége meglehetősen ellentmondásos eredményt hozott. Az igény felmerülése után a tanácsadó jelenlétére a vállalati érettség kapcsán van igény, azonban a későbbiekben a tanácsadó semmilyen befolyással nem bír a folyamatra, a megkérdezettek szerint jelenléte nem szükséges, a stratégiai kérdésekben nem veszik igénybe szakmai tapasztalatait. Mindezt úgy, hogy a KKV vezetői többnyire tájékozatlanok a CRM iparágat illetően és nincsenek megfelelő vezetői képzettséggel felruházva. (Kövesdi, 2014)

A kutatás rávilágított arra, hogy a megrendelői oldalon nagy az igény a támogatásra, a későbbi nyomon követésre az informatikai szállítóval szemben. Azonban az is láthatóvá vált, hogy vagy a folyamat teljes egészében igényli a megrendelő a szállító aktív közreműködését, vagy egyáltalán nem tartja ezt fontosnak. Nincsenek olyan kulcsterületek, ahol kiemelkedően jelenne meg ez az igény a megrendelő részéről. Láthatóvá vált, hogy az informatikai jellegű feladatok a megrendelő számára összefüggnek, azok szorosan kapcsolódnak egymáshoz.

Több, az informatikai szállítók interjúi alapján fontosnak ítélt kapcsolat fontosságát nem igazolta vissza a kvantitatív kutatás eredménye. Így például a vizsgálat nem támasztotta alá azt a feltevésemet, hogy akinek hosszú távon a hibátlan adatbázis működése fontos, annak hasonlóan fontos a képzés. Holott a képzésnek óriási szerepe van a későbbi működtetés eredményességében, aminek alapja a tisztított, jól működő adatbázis.

Ezen eredmények fényében még inkább elmondható, hogy a vezetők képzettségének hiánya alapvetően gyengíti az informatikai projektek sikerességét.

## Irodalom

1. Alshawi, S., Missi, F., & Irani, Z. (2011/3): Organisational, technical and data quality factors in CRM adoption – SMEs perspective. *Industrial Marketing Management*, 376-383.
2. Babbie, E. (2003): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Budapest: Balassi Kiadó .
3. BellResearch (2006): Magyar Infokommunikációs Jelentés – Üzleti szegmens. Magyarország: BellResearch.
4. Bohmné, K. K. (2005): *Elégedett az ügyfél?* Budapest: Public Press Kft.

5. Bógel, G., & Forgács, A. (2005): *Informatikai beruházás – üzleti megtérülés*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó.
6. Brynjolfsson, E., & Hitt, L. (2002): *Computing Productivity: Firm-Level Evidence* MIT Working Paper 4210-01. University of Pennsylvania: University of Pennsylvania, Wharton School.
7. Chang, W., Park, J., & Chaiy, S. (2010/63): How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability. *Journal of Business Research*, 849–855.
8. Chikán, A., & Wimmer, Á. (2004): *Üzleti fogalomtár*. Budapest: Alinea Kiadó.
9. Coleman Parkes Research (2005): *SMB Growing Pains – A Study into Key Business Challenges and Technology Adoption in Small and Medium-Sized Businesses Across Europe*. Kalifornia: Cisco Systems.
10. Erdélyi, E., Kovács, B., Merényi, A., & Számely, É. (2006/3): A legjobb ipari gyakorlatnak tartott CRM-megvalósítás tapasztalatai a T-Mobile-nál. *Magyar Távközlés*, 16-23.
11. Erdős, F. (2009): *A Kis- és Középvállalkozások informatikai beruházásai és azok megtérülési lehetőségei Magyarországon*, PhD. értekezés. Győr: Széchenyi István Egyetem.
12. European Commission (2004): *Innovation management and the knowledge-driven economy*. Brussels-Luxembourg: European Commission Directorate-general for Enterprise.
13. Gazdaságfejlesztési Operatív Program – Európai strukturális és beruházási alapok. (2007): *GOP-2007-2.1.1/B - komplex vállalati technológia fejlesztés kis- és középvállalkozások számára*. Budapest: Európai Unió.
14. GKI Gazdaságkutató Rt. (2003): *GKI Évkönyv 2002*. Budapest: GKI.
15. Gyenge, B., Kozma, T., & Bíró, T. (2014/2): Pénzügyi helyzet elemzés a vállalati életciklus szakaszaiban. *CONTROLLER INFO*, 27-31.
16. Horváth, Á. (2015. március 14): *Portfólió – A gazdasági hírforrás*. Forrás: <http://www.portfolio.hu/vallalatok/egeszsegugy/valsag-idejen-no-meg-igazan-az-innovacio-szerepe.184953.html>
17. HRPortal.hu hírszerkesztő (2016. június 2): *HRportal – Minden a munka világából*. Forrás: <http://www.hrportal.hu/hr/versenyelonyt-jelentenek-a-cegeknek-a-digitalis-fejlesztések-20160511.html>
18. Keszthelyi, A. (2013/6): About Passwords. *Acta Polytechnica Hungarica*, 99-118.
19. Kövesdi, Z. (2014.01.19): *Az e-gazdaság helyzete Magyarországon – az Európai Bizottság elemzése*. Forrás: [infoter.eu: http://infoter.eu/cikk/az\\_e-gazdasag\\_helyzete\\_magyarorszagon\\_-\\_az\\_europai\\_bizottsag\\_elemzese](http://infoter.eu/cikk/az_e-gazdasag_helyzete_magyarorszagon_-_az_europai_bizottsag_elemzese)
20. Központi Statisztikai Hivatal (2014): *A kis- és középvállalkozások jellemzői*. Budapest: KSH.
21. McGovern, J. G., Court, D., Quelch, J., & Crawford, B. (2005/3): Hozzuk be a fogyasztókat az igazgatósági tanácssterembe. *Harward Business Review*, 44-54.
22. Mester, C. (2007): *A CRM hatalma, avagy ügyfélkezelés a magyar általános vállalati gyakorlatban*, PhD. értekezés. Miskolc: Miskolci Egyetem.
23. Moorman, C., Rust, R., & Bhalla, G. (2010/5): *A marketing újragondolása*. *Harward Business Review*, 42-50.

24. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2003): ICT and Economic Growth – Evidence from OECD countries, industries and firms. Párizs: OECD.
25. Payne, A. (2007): *CRM kézikönyv, ügyfélkapcsolat felsőfokon*. Budapest: HVG Kiadó Zrt.
26. Rácz, J., Stevens, F., Have, S., Have, W., & Van Der Elst, M. (2003): *Legsikeresebb vezetési modellek*. Budapest: Manager Könyvkiadó.
27. Schopp, A. (2013. december 17): ITBusiness – Üzleti lap döntéshozóknak. Forrás: itbusiness.hu: [http://www.itbusiness.hu/Fooldal/rss\\_3/Bovulo\\_it-szolgalatasi\\_piac.html](http://www.itbusiness.hu/Fooldal/rss_3/Bovulo_it-szolgalatasi_piac.html)
28. Strassman, P. A. (2002/9): Why ROI ratios are now crucial to IT investment. Butler Group Review, 5-7.
29. Szabó, Z., & Herman, E. (2014/6): Productive Entrepreneurship in the EU and Its Barriers in Transition Economies: A Cluster Analysis. *Acta Polytechnica Hungarica*, 73-94.
30. Székely, M., & Barna, I. (2008): *Túlélőkészlet az SPSS-hez*. Budapest: Typotex Elektronikus Kiadó Kft.
31. The Standish Group International (2015. május 12): Enterprise Agile Lifecycle Management. Forrás: versionone.com: <http://www.versionone.com/assets/img/files/CHAOSManifesto2013.pdf>
32. The Standish Group International (2015.4.15): Goals Are the Fuel in the Furnace of Achievement. Forrás: projectsmart.co.uk: <http://www.projectsmart.co.uk/docs/chaos-report.pdf>

## CRM AS BUSINESS SOLUTION FOR SME'S

The intensified competition among companies makes the proper handling of customers increasingly important. As a conclusion from this philosophy, first a strategy had been implemented in order to avoid losing customers, then a software solution has been developed in order to store and manage multiplied information. The aim of CRM system is to organize the information arriving through different channels in a unified way and present it clearly divided for each client. The implementation process of a CRM information technology solution is complex and comprehensive series of steps, as the result of which the company can be operated more efficiently; the clients are more satisfied and the company becomes more competitive. The implementation, however, requires huge financial and human resources from the company; therefore the project planning and management should be very thorough and prudent. When a company decides to use IT support for client management, it should be aware that it is a very long, expensive, but nonetheless valuable investment. There are several stages of implementing the system and each of these phases may hide some problems. The aim of my research is to explore the views of suppliers with the help of expert interviews regarding the successful factors and pitfalls of implementation process and, as a result of this, a process model is constructed which describes the preparation and implementation process step by step. The constructed process model is validated with the help of a questionnaire survey, in the form of a road model in order to check the existence of presumed relations.

*Keywords:* Efficient SME operation, Problems of implementing CRM systems, Road model of CRM implementation