

Ügyfélkapcsolat rendszerek és üzleti modellek

Kaderják Gyula

Budapesti Gazdasági Főiskola,
Pénzügyi és Számviteli Főiskolai Kar, Budapest
kaderjak.gyula@pszfb.bgf.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

Jelen tanulmány célja a különböző gazdasági területeken egyre széles körben alkalmazott customer relationship management, azaz ügyfélkapcsolat-kezelő (CRM) rendszerek összefoglaló jellegű áttekintése. A CRM nem pusztán az üzleti intelligencia körébe tartozó újabb szoftvercsomag, hanem egy merőben új üzleti szemléletmód, mely a rövid- és hosszú távú üzleti célok megvalósítása érdekében a hagyományosan elterjedt termékközpontú megközelítés helyett alapvetően ügyfélközpontú megközelítést alkalmaz. A CRM rendszerek elméleti és gyakorlati hátterének körvonalazását követően, a vizsgálat tárgya a potenciális és a tényleges felhasználók köre, a CRM piacának áttekintése. A CRM által támogatott tevékenységi körök, üzleti folyamatok elemzése mellett vizsgáljuk a bevezetés feltételeit és lehetséges módozatait, egy lehetséges gyakorlati modellt is vázolván. A különböző CRM stratégiák (rétegek) áttekintésének célja, hogy rávilágítson az üzleti szemléletmód-váltás integráló készletére.

Kulcsszavak: ügyfélkapcsolat menedzsment, CRM, marketing, analitikus, operatív, kollaboratív

SUMMARY

The object of this study is a comprehensive review of customer relationship management (CRM) systems applied increasingly in several fields of economy. The CRM is not merely a subsequent software technology and application in the field of Business Intelligence, but rather a novel, comprehensive customer-centric approach to an organization's philosophy in dealing with its customer for the sake of realization of short- and long-range business target contrary to the traditionally widespread product-centric approach. The object of the study, following a short synopsis of the theoretical and practical aspects of the CRM systems, is to analyse the range of the actual and potential users and to survey the CRM market. It will be analysed the scope of CRM supported business activities and processes, the terms and possible methods of launching and will be outlined a feasible model, too. The aim of conspectus of different CRM strategies (layers) is to reveal the urging need of turning approach in the field of management.

Keywords: customer relationship management, CRM, marketing, analytical, operational, collaborative

BEVEZETÉS

A CRM rendszerek expandáló piacán a legkülönbözőbb méretű és szolgáltatási körű szoftverrel találkozhatunk CRM „felirattal”. Találunk közöttük kis- és középvállalkozások számára fejlesztett egyszerűbb változatokat, melyek egy része önálló alkalmazás, más részük integrált vagy

szeparált vállalati ügyviteli rendszer modulja, vagy legalábbis ezekkel kapcsolatot tartani képes alkalmazás. A főként nagyvállalati szférában elterjedt, piacvezető ERP rendszerek körében éppúgy megjelentek a CRM modulok, melyek az analitikus elemzési módszereken túl, többnyire adatbányászati eszközök felhasználásával igyekeznek tovább finomítani az ügyfélkapcsolati modulok hatékonyságát.

Egy jól kialakított CRM rendszer alkalmazása révén kézzelfoghatóan javulhat az alkalmazók piaci versenyhelyzete, s jelentős bevétel növekedést eredményezhet számukra. A CRM szorosan kapcsolódik csaknem minden üzleti területhez. Noha a CRM alapvetően a vevőkkel való kapcsolatok javítása révén kívánja a fenti célokat elérni, e viszonylag jól körülhatárolható tevékenységi kör ellenére számos átfedéssel találkozhatunk a gyakorlatban, melynek oka sok esetben az alkalmazók profiljának specialitásából fakad.

Lényeges kérdés a CRM-ek fejlődési irányvonala és e fejlődés lehetséges korlátai. Úgy tűnik, hogy a CRM rendszerek fejlesztése ma egyre inkább az adatbányászati eszközök széleskörű felhasználása irányába mutat. Egyre inkább e módszertan alkalmazási hatékonysága határozza meg a CRM-ek összhatékonyságát is. Az üzleti intelligencia (BI) területén alkalmazott, rejtett összefüggések feltárására törekvő módszerek, tudásbázis alapú, heurisztikus modellek alkalmazása várhatóan e területen is növekvő és főszerepet kap a jövőben, különösen a közepesnél nagyobb, elsődlegesen a nagyvállalatok esetében. A kis- és középvállalatok számára a megfizethető, és gazdaságosan alkalmazható, bérüzemeltetési on-demand CRM rendszerek jelenthetik a megoldást.

Ugyanakkor jó okkal feltételezhető, hogy egy bizonyos határon túl a CRM nem tud fejlődni, az ügyfelekkel való jó viszony kialakításának és megtartásának eszköztára véges, legalább is a bevételek növekedését jelentősen befolyásoló eszközök tekintetében. S noha a CRM piac ma hazánkban és világszerte is felfutóban van, elképzelhető, hogy a piac telítődése után a további bővítés lehetőségei e területen szűkebbé válnak, mint más területeken.

A kérdéskör vizsgálatának van egy további fontos aspektusa, nevezetesen az emberi tényező. A CRM rendszerek esetén – a marketinghez hasonlóan – számos humán-, gazdasági- és társadalompszichológiai tényező nem hagyható figyelmen kívül. Bármennyire is igyekszik egy számítógépes rendszer emberi kapcsolatokat, ügykezelési és döntési láncolatok gépesített

kezelésére, az egyedi emberi tényezők figyelembe vételének problémájára szintén érdemes kitérni.

ELMÉLET ÉS GYAKORLAT

A CRM kialakulása

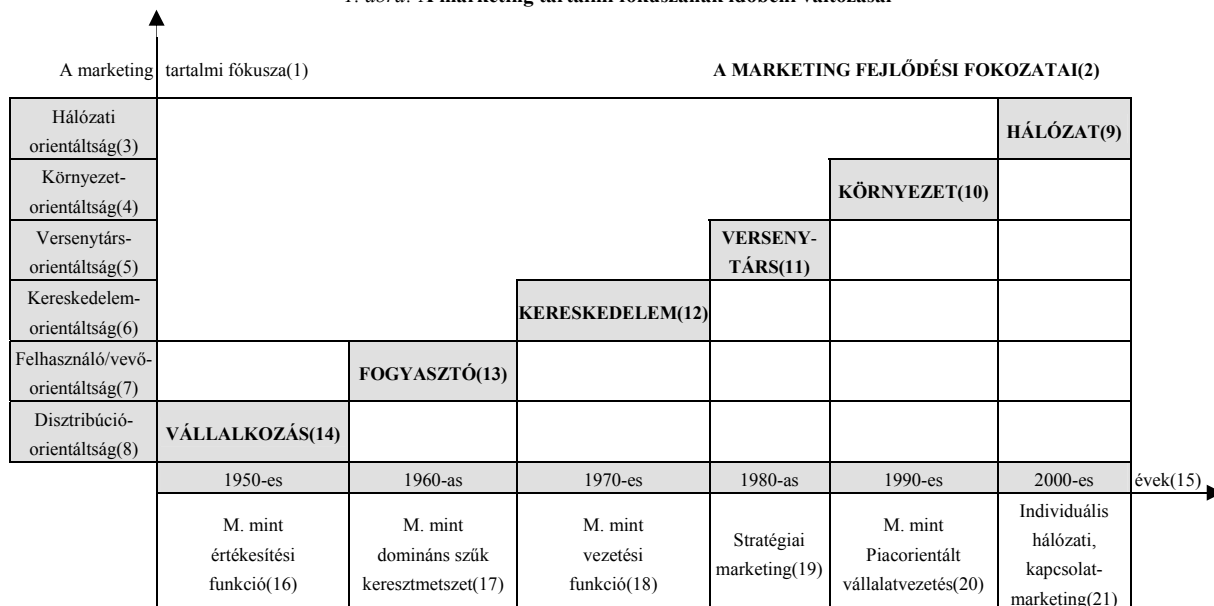
„Az ügyfél elsőbbséget élvez: csak akkor vagy képes profitot termelni, ha az ügyfeleid szükségleteire összpontosítasz, és kapcsolatokat építesz.”
Jeff Bezos, Amazon

A marketing megjelenése a 20. század elejére nyúlik vissza, amikor alapvetően a mezőgazdasági termékeknel értékesítési problémák jelentkeztek, s megjelent a disztribúciós lehetőségek tudatos kutatása és elemzése.

A marketing – kialakulása körülményeinek megfelelően – alapvetően a termékek értékesítésére irányuló tudományként fejlődött, így korai jellemzője ennek megfelelően a funkció-orientáltság. Az 1960-as évek elején E. Jerome McCarthy nevéhez kötődik a marketing menedzsment-orientált szemléletű megfogalmazása, a 4P (product, price, place, promotion – termék, ár, hely, reklám) modellnek, mint a piacra irányuló aktivitások kiindulópontjának megalkotása. A modern marketing születése McCarthy mellett Philip Kotler és Ted Levitt nevéhez fűződik. A vállalati aktivitások rövidtávú, termékközpontú szemlélete helyett a távolabbra tekintő, szükséglet-orientált koncepciót ők fogalmazták meg és helyezték a középpontba.

A marketing tartalmi fókuszának időbeni változásait az 1. ábra szemlélteti.

1. ábra: A marketing tartalmi fókuszának időbeni változásai



Forrás: Piskóti (2007)

Figure 1: Changing of the content focus of marketing in time

Content focus of marketing(1), Stages of marketing development(2), Network orientation(3), Environment orientation(4), Competitor orientation(5), Trade orientation(6), User/Customer orientation(7), Distribution orientation(8), Network(9), Environment(10), Competitor(11), Trade(12), Customer(13), Enterprise(14), Years(15), Marketing as sale function(16), Marketing as dominant bottleneck(17), Marketing as management function(18), Strategic marketing(19), Marketing as market-oriented company management(20), Individual networking relationship marketing(21)

A szakirodalomban az **ügyfélkapcsolat** kifejezésre vonatkozóan számos definíciót találunk. Pl. (Meyer és Oevermann, 1995; Peppers és Rogers, 1999; Andersen et al., 1999; ECCS, 1999), de már a 60 évvel ezelőtti irodalomban is találkozhatunk ezzel a kifejezéssel (Culliton, 1948).

A **kapcsolati marketing** fogalom is elterjedten alkalmazott, ennek ellenére mind a mai napig nincs egységes definíciója és tartalma. Amint azt az alábbi néhány meghatározás is mutatja, a definíciók az értékesítés-ösztönző módszerektől a tiszta üzleti filozófiákon át egészen a paradigmaváltásig terjednek:

„A kapcsolatorientált marketing olyan marketing, amely erős, hosszantartó kapcsolat kialakítására törekszik a vevővel” (Jackson, 1987).

„A kapcsolati marketing a vevővel való kapcsolat kialakítása, fenntartása, fejlesztése” (Berry és Parasuraman, 1991).

„A kapcsolati marketing magába foglalja az összes marketing tevékenységet, ami arra irányul, hogy sikeres kapcsolatokat alakítsunk ki, tartsunk fenn és fejlesszünk” (Morgan és Hunt, 1994).

„A kapcsolati marketing egy új paradigma, amely azt jelenti, hogy a marketing kapcsolatok, hálózatok és interakciók összessége” (Gummesson, 1994).

Harker (1999) egy tanulmányában a kapcsolati marketingre 26 különböző definíciót is, illetve vizsgálja ezek eltéréseinek okait. Harker Gronroos (1977) definícióját tartja a legjobb megközelítésnek, széles körben való elfogadhatósága miatt. Eszerint az új szemléletű marketing nem más, mint **„kapcsolatokat létrehozni, fenntartani, erősíteni és szükség esetén megszakítani az ügyfelekkel és más partnerekkel, a haszon érdekében, oly módon, hogy minden érintett fél célja találkozzék. Ez az ígéretek kölcsönös betartása révén érhető el.”** Kotler (2004) a kapcsolatok intenzitási szintjeit is meghatározza. Rangsorolása szerint a kapcsolat típusai a szorosság szerint:

- „Fogd a pénzt, és fuss!” – A vevő fizetése számunkra elegendő, több figyelmet nem kap az ügyfél.
- „Reagáló” – Csak akkor reagálunk, ha az ügyfélnek problémája támad.
- „Rákérdező” – Kérdezzük, s az ügyfél érzékeli, hogy érdekel bennünket, mi történik vele.
- „Érdeklődő” – Nem csak egyszer kérdezzük meg az ügyfelet; érdeklődünk, jelen vagyunk az életükben.
- „Családtag” – Hosszú távú kapcsolat kialakítása a cél.

Egy konkrét ügyfélkapcsolat esetén mindig gondosan megválasztandó a megfelelő intenzitási szint. Nem feltétlen előnyös, illetve szükséges minden esetben tartós kapcsolat kialakítása. Sokszor elegendő a gyengébb intenzitás is, nem csak a költséghatékonyság miatt, hanem mert – pl. tömegszolgáltatások esetén – egyik fél sem igényli az intenzív kapcsolat-menedzsmentet. Végző soron tehát „a kapcsolati befektetés elvárt eredménye az igénybevevők lojalitása, és ennek hozama a hűség pozitív hatása a jövedelmezőségre” (Veres, 2005).

A Customer Relationship Management, vagyis az **ügyfélkapcsolat-menedzsment** kifejezés az amerikai Gartner Group-tól ered. Megfogalmazásai szerint a CRM egy olyan, a teljes vállalatot felölelő üzleti stratégia, mely a nyereségesség, a bevétel és az ügyfél-elégedettség optimalizálására szolgál, a vállalat ügyfél-szegmensek köré való szervezésével, az ügyfelek elégedettségének ösztönzésével és a folyamatok összekötésével az összes csatornán keresztül. Payne (2001) szerint a CRM „egy olyan menedzsment kezdeményezés, mely keresi azt a lehetőséget, hogy a gondosan kiválasztott ügyfelekkel kialakítsa, fejlessze és erősítse a kapcsolatokat”. Ez Gronroos korábban idézett kapcsolati marketing meghatározásával rokon. Herdon és Rózsa (2003) szerint a CRM „az üzleti folyamat átszervezésére irányuló, a hatékonyságot és eredményességet növelő stratégia, aminek eredménye az elégedett és visszatérő vevő”. Mindezek a meghatározások helytállóak, s a kapcsolati marketingre is érvényes megfogalmazások, ám a gyakorlati megközelítés ettől gyakran eltér. Deitel és társai (2001) definíciója szerint például a CRM „egy vállalat ügyfélszolgálati megoldásainak összessége”. Ez a fajta megközelítés azonban pusztán ügyfél-menedzsment, és nem kapcsolat-menedzsment.

Példák bizonyítják, hogy a gyakorlati szakemberek hajlamosak az ügyfélkapcsolat-menedzsmentet információtechnológiai projektként tekinteni, a legtöbb tudományos kutató szerint azonban a CRM egy a hagyományosan elterjedt termékközpontú megközelítéssel szemben az alapvetően ügyfélközpontú megközelítést alkalmazó stratégia, mely a technika segítségével egy hosszú távú kapcsolat kiépítésére törekszik az ügyfelekkel a rövid- és hosszú távú üzleti célok megvalósítása érdekében. Egy racionálisabb, szervezettebb, informatívabb ügyfélnyilvántartáson, tranzakciósintű ügykezelésen alapuló külső-belső kommunikációs, illetve kapcsolati rendszer. Ha CRM-nek nevezzük az e célt támogató technológiákat és a konkrét számítógépes implementációkat is, akkor végső soron azt mondhatjuk, hogy **a CRM technikai alapon megvalósított kapcsolati marketing.**

A potenciális felhasználók köre

A CRM rendszereknek mindenhol létjogosultságuk van, ahol egy gazdasági egység szűkebb vagy tágabb működési környezetében ügyfélkapcsolat létrejön.

Az ügyfélközpontú szemlélet tehát nem csak a termelői/szolgáltatói szférában, és nem csak profitorientáltan létjogosult. A versenyszférában minden termelőnek és szolgáltatónak alapvető érdeke fűződik az ügyfelek megnyeréséhez és megtartásához, ezt nem nehéz belátni. Ám e szemlélet tágabb körű alkalmazása olyan területeken is célszerű, ahol a közvetlen haszon nem feltétlen mérhető vagy remélhető. Ilyenek például az állami intézmények lakossági szolgáltatásai (hiszen az állammal szemben minden állampolgár ügyfél), és a non-profit szervezetek szolgáltatásai is (hiszen esetükben ez legtöbbször működésük alapcélja is egyben). Ezekben az esetekben az ügyfelek általános közérzetének, elégedettségének javulásán keresztül közvetett haszonnal jár az ügyfélközpontú stratégia alkalmazása. Fentiek okán a továbbiakban a „vevő” kifejezés helyett mindenhol a tágabb értelmű „ügyfél” kifejezést használom, jelezve, hogy nem minden ügyfél vevő, ám minden vevő ügyfél.

A fentiekből következik, hogy egy CRM rendszer számítógépes implementációja is merőben eltérő lehet a felhasználók különbözősége miatt.

Az alkalmazott CRM stratégiát és a számítógépes rendszert alapvetően meghatározó fontosabb tényezők:

Az alaptévékenység jellege:

- Termelői/feldolgozó szféra
- Alapanyag termelés
- Végtermék előállítás
- Szolgáltatói szféra
- Kereskedelem.

Merőben más jellegű a partnerköre és ügyfélkapcsolata egy ipari nyersanyagot előállító/kitermelő cégnek (pl. egy bányának) és egy

alapvetően végterméket forgalmazó cégeknek (pl. egy autógyárnak).

A termelői szférában inkább esik szó vevőkről és szállítókról, míg a szolgáltatói szférában (pl. felnőtt szakképzés) ügyfelekkel találkozunk. Más a kapcsolat jellege, időbelisége és szorossága is. Ahol a tevékenység jellegéből fakadóan dominál a partnerrel való személyes kapcsolat (pl. oktatás, egészségügy, vendéglátás), a dolog természetéből fakadóan több múlik a közvetlen kommunikáció minőségén, az alkalmazottak attitűdjén.

További szempont a helyes stratégia megválasztásához, hogy az ügyféllel való kapcsolat – a tevékenység jellegéből fakadóan – rövid- vagy hosszú távú. Egy szakképzési szolgáltatás esetén az ügyfél általában nem visszatérő, míg a vendéglátás területén jellemző a visszatérő vendég. Tekintetbe kell venni azt is, hogy az ügyféllel rövid időtartamú (pl. autót vásárlás) vagy hosszabb távú (pl. oktatás) személyes kontaktus a jellemző.

A konkrét ügyfelekkel való minimálisan szükséges kontaktusok száma, gyakorisága is lényeges aspektusa a kapcsolatnak.

Az alaptevékenység gazdasági színhelye:

- Versenyszféra (mikro-, kis-, közép- és nagyvállalatok és egyéni vállalkozók)
- Állami szféra (közigazgatási intézmények, hivatalok)
- Civil szféra (non-profit szervezetek)

Itt a korábban említett érdekeltégi faktor az érdekes. A versenyszférában erős motivációt jelent az eredményesség növelése. Az állami szférában (pl. közigazgatási hivatalok, igazságszolgáltatás) nem fűződik közvetlen érdek az ügyfélkapcsolat színvonalának növeléséhez, így itt általában állami garanciák, jogszabályok igyekeznek pótolni vagy ellensúlyozni a hiányzó motivációt. A civil szférában az ügyfélkapcsolatokban a morális motiváltság a jellemző.

A CRM rendszerek kialakításának egyik legfontosabb tényezője a vállalat mérete. Noha minden gazdasági szereplő kimondva vagy kimondatlanul, elkerülhetetlenül képvisel valamilyen tudatos, vagy spontán ügyfélkapcsolati stratégiát, a CRM, mint komplex rendszer, a gyakorlatban mégis leginkább a közép- és nagyvállalatok jellemző eszköze.

Az alaptevékenységhez kapcsolódó fontosabb jellemzők az optimális CRM szempontjából:

- Termelési volumen
- Árbevétel
- Alkalmazotti létszám
- Ügyfélkör kiterjedtsége

Egy konkrét CRM rendszer bevezetése és alkalmazása esetén mindig meghatározóak a fenti tényezők, s talán az eddigiekből nem igényel magyarázatot az a tény, hogy a gyakorlatban jóval elterjedtebbek az egyéni, testre szabott CRM rendszerek, mint a „dobozos” alkalmazások.

Ily módon egy CRM rendszer alkalmazása, a CRM szemlélet meghonosítása általában egy

hosszabb folyamat a cégek életében, hiszen a vállalat üzleti folyamatainak jelentős racionalizálásával és átszervezésével járhat, melyhez sok esetben nélkülözhetetlen a külső segítség, szaktudás, üzleti tanácsadás igénybevétele is.

Érdekes arra is tekintettel lenni, hogy az ügyfélközpontú vállalati stratégia kialakulásának filozofikusabb megközelítése esetén azt mondhatjuk, hogy az nem más, mint a harmonikus emberi kapcsolatokban megnyilvánuló érdektelen kommunikációnak profitérdekeltségen alapuló alkalmazása. A CRM szemlélet tehát az embert túl azon, hogy eltárgyasult vevőként kezeli, azért részesíti a termékeinél/szolgáltatásainál is nagyobb előnyben és figyelemben, mert tőle további hasznot vár e megkülönböztető figyelem fejében.

Ne feledjük továbbá a rendszer másik, belső oldalát sem. A CRM rendszerek a cég alkalmazottait is ügyvégrehajtó eszközökként kezelik; kikényszerítve belőlük a kommunikációs tevékenységet, sőt, azt mérik, s munkaalkalmasságuk megítélését ennek függvényévé teszik.

Egy CRM rendszer önmagában véve tehát bármennyire is racionális és hatékony, minden esetben jelentős mértékben befolyásolja használati értékét és hasznosságát az, hogy kik és hogyan, milyen attitűddel használják. Egy termékközpontú szemlélet esetén ez a humán faktor talán nem annyira szembeszökő. A CRM stratégia sikerében viszont akár meghatározó szerepe is lehet. Könnyen belátható, hogy nagyobb sikerrel és hatékonysággal alkalmazható olyan környezetben, ahol eleve magasabb fokú a társadalmi elégedettség, és ahol a közvetlen emberi viszonyokra általánosan jellemző a nyitott, érdek- és erőszakmentes kommunikáció.

A CRM projektek sikere tehát jelentős mértékben függ az ügyfelekkel dolgozó munkatársaktól. Az AAM Vezetői Informatikai Tanácsadó Zrt. és a PRISM Hungary Kft. kutatásából például az derül ki, hogy a CRM projektek bevezetése által érintett dolgozói kör részéről a vállalatok közel kétharmada utközik ellenállásba az induláskor, és a cégek 59 százalékára jellemző, hogy a munkatársak a kezdeti ódkodás után elfogadják a változásokat (Számely, 2007).

Tényleges felhasználók, piaci helyzet

A CRM rendszerek jelenlegi fő felhasználói világszerte elsősorban a nagyvállalatok és a bankok. Másfelől, 2002-es felmérések szerint (Demcsák, 2002) az amerikai vállalatoknak is csak hozzávetőleg 10 százaléka rendelkezik CRM rendszerrel.

Viszonylag kis mértékű elterjedtsége és vitathatatlan előnyei révén a CRM rendszerek piacán erőteljes expanzió várható az elkövetkezendő években. Ezt a feltételezést a különböző előrejelzések (pl. NetSurvey) egybehangzóan alátámasztják.

„A CRM technológiára és stratégiára nyitott vállalatok vonatkozásában Magyarországon az elsők között van a távközlési, valamint a banki és pénzügyi szektor” (Számely, 2007).

A távközlési piacon a motiváló erő a mobilszolgáltatók esetén a telített piac. A vezetékes szolgáltatók esetében épp ellenkezőleg: a motiváló ok az ügyfélkör jelentős apadása a mobil csomagok terjedése és az ügyfelek által való preferálása miatt. A banki szférában a szereplők magas száma erős versenyhelyzetet hozott létre, így számukra kiemelten fontos az ügyfelek megtartása, s az egy ügyfélre jutó jövedelmezőség fokozása keresztértékesítés és értéknövelő eladások révén.

Nagy lehetőség rejlik az államigazgatásban is, hiszen az államnak van a legtöbb „ügyfele”, márpedig a CRM rendszerektől jelentős eredményeket azokban az esetekben várhatunk, ahol

az ügyfélszám magas (tízezer fölötti).

A GKIE NET felméréseiből kiderül, hogy a CRM-szállítók tapasztalata szerint a hazai bankok sehol nem a „dobozos” CRM megoldások bevezetésével próbálkoztak, hanem rendszerint adattárház-, illetve más üzleti intelligencia- és analitikai alkalmazás bevezetésével, saját igényeik szerint tervezték meg saját CRM-rendszerüket (Mozsik, 2004).

A Bell Research (2007) által készített Magyar Infokommunikációs Jelentés szerint 2007-ben a legalább 10 fős hazai cégek 80%-a használt üzleti alkalmazás(oka)t. A CRM rendszerek elterjedtsége ugyanebben a körben 4-5%-os, amint azt a 2. ábra szemlélteti.

2. ábra: A CRM rendszerek elterjedtsége 2007-ben Magyarországon

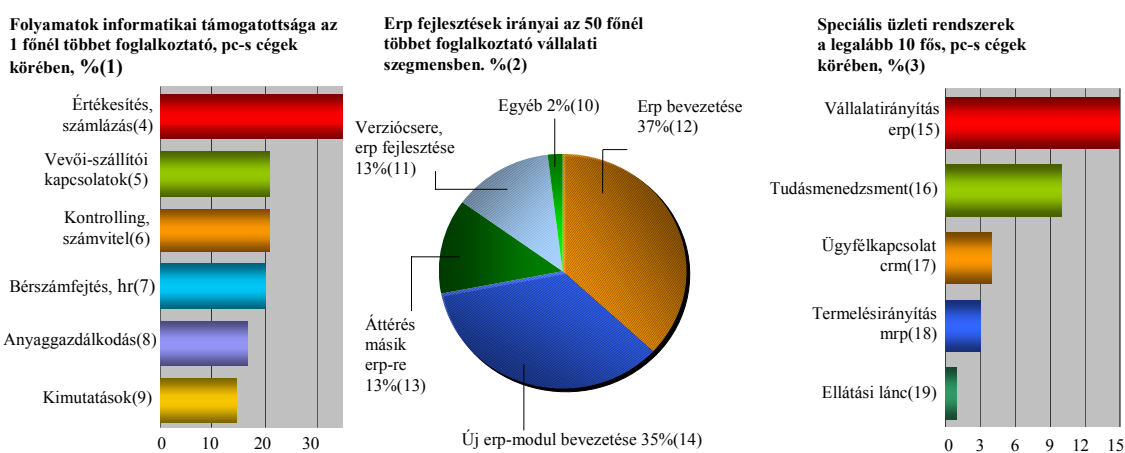


Figure 2: General using of CRM systems in Hungary in 2007

Informatically supported processes at companies applying PC-s where more than 1 employee, %(1), Directions of ERP developments at companies where more than 50 employees, %(2), Special business systems at companies applying PC-s where more than 10 employees, %(3), Sales, invoiceing(4), Customer/Supplier relationships(5), Controlling, accountancy(6), Wage accounting, HR(7), Input management(8), Reports(9), Others, %(10), Version change, ERP developing, %(11), New ERP installation(12), Change-over other ERP system(13), New ERP-module installation(14), Company management ERP(15), Knowledge management(16), Customer relationship, CRM(17), Production control, MRP(18), Supply chain(19)

A CRM RENDSZEREK BEVEZETÉSE

A CRM rendszerek bevezetése általában egy hosszabb folyamat. A teljes szemléletváltás, a vele járó ügyviteli és egyéb átszervezési lépések kivitelezése, valamint a hozzá kapcsolódó informatikai rendszer végleges üzemmódjára való átállás tipikusan 1-3 év.

A CRM-rendszerek bevezetésének néhány fontos szempontja

Előnyös, ha a rendszer bevezetése előtt az adott cég már rendelkezik egy ERP (Enterprise Resource Planning) rendszerrel és adattárházzal. Fontos különválasztani az automatizálható és a nem automatizálható folyamatokat. A túla automatizálás és az alul-automatizálás egyaránt negatív hatásokat kelt (gondoljunk csak a túla automatizált telefonos ügyfélszolgálatokra).

A bevezetés megkezdése előtt célszerű meghatározni a megtérülési pontokat, hogy a

bevezetés világos célok alapján, és kizárólag a célok eléréséhez feltétlen szükséges ráfordítással tudjon megvalósulni. Ennek értékelésére többféle megtérülési mutató alkalmazása célszerű (Herdon és Rózsa, 2008). Mindenképp ajánlatos a fokozatos bevezetés módszerét követni, hiszen az azonnali átállás indokolatlanul magas forgalmi kockázattal és alkalmazotti ellenállással járhat. A bevezetés egyik lehetősége, hogy kezdetben egy kisebb rendszert telepítünk, azzal végzünk kísérleteket, majd az optimalizált modult vagy alkalmazást véglegesítjük az ügyfélkör és a vállalat nagyságának függvényében. Amennyiben eleve komplex CRM modult alkalmazunk, úgy is kitarthatunk a fokozatos bevezetés elve mellett, lépésről lépésre véve igénybe a modult kínált szolgáltatásokat.

A CRM rendszer bevezetésének fontos és költségekkel járó momentuma a felhasználók képzése, illetve kellő motiválása a rendszer használatára, valamint elengedhetetlen feltétele az eredményes bevezetésnek a megfelelő vezetői támogatás. Egy új CRM rendszer meghonosításához

feltétlen szükséges az új működést támogató teljesítménymérési és -értékelési rendszer kialakítása is.

Egy tipikus CRM rendszer fokozatos bevezetésének szokásos lépései:

- Az ügyfélkezelési és értékesítési folyamatok elemzése, az elvárások és célok megjelölése, a megtérülési pontok feltérképezése.
- A jól meghatározott igényeknek és a CRM rendszer képességeinek összehangolása, a modulok kiválasztása, az adatok körének és használatának (folyamatok, hatáskörök, jogosultságok, jelentések, stb.) megtervezése.
- A rendszer paraméterezése, tesztelése, lépésenkénti bevezetése.
- A felhasználók betanítása, motiválása, a visszajelzések begyűjtése.
- A rendszer felügyelete, a szükséges módosítások és javítások végrehajtása, a teljes ügyviteli és információtechnológiai rendszer működtetésének beépítése a vállalat munkaköri és felelősségi rendszerébe.

A CRM KAPCSOLATAI

A CRM által támogatott tevékenységek, üzleti folyamatok

- Ügyfélszolgálat (tanácsadás), szerviz, tanácsadás
Igények rögzítése, feladatok kiosztása, tevékenység követése, problémamegoldás, garanciakezelés, szerződés-nyilvántartás, anyagfelhasználás követése, tanácsadás.
- Értékesítés
Vevők (egyedek, cégek, cégcsoportok), ajánlatok, megrendelések nyilvántartása és kezelése, (korábbi) ügyfélkapcsolati események rögzítése (naplózása), ajánlatok generálása, követő lépések rögzítése, termékkör-hozzárendelések, kapcsolatfelvételek szervezése, team munka összehangolása, lehetőségek nyilvántartása. Telefonos értékesítés híváslistái, rendelésrögzítései.
- Értékesítés menedzsment
Forgalmi és területi elemzések, hatékonysági és sikerességi jelentések, alkalmazotti (üzletkötői) aktivitások mérése, forgalmi előrejelzések.
- Marketing, telemarketing
Ügyfélcsoportok képzése, célzott listák, körlevelek (elektronikus, hagyományos), fogyasztási mérések, célzott akciók (kampányok) tervezése, megvalósítása, nyomon követése.
- Pénzügy
Fizetési szokások elemzése.
- Vezetői információk
Vásárlási adatok, értékesítési szokások, vállalati és dolgozói teljesítménymérés és -elemzés.

CRM RÉTEGEK (STRATÉGIÁK)

Egy más fajta megközelítésben a CRM rendszereket rétegekre bontják, melyek együttesen lefedik a vállalat teljes ügyfélkezelését. A három réteg szervesen épül egymásra, valójában egyik réteg sem használható ki igazán jól a többi nélkül. A három réteg:

Analitikus (elemző) réteg

Jellemzően OLAP eszközökkel, statisztikai elemzésekkel és adatbányászati eszközökkel ezen a szinten történik meg az ügyféladatok „finomhangolása”.

Megismerhetővé válik az ügyfélkör, előrejelzés készíthető az ügyfélszegmensek várható viselkedéséről. Tényleges ügyfélkapcsolat ezen a szinten nem jön létre.

Az analitikus CRM tevékenység leginkább kiforrott feladatai a következők:

- Ügyfelek szegmentálása
- Válaszadási modellek építése
- Lemorzsolódás elemzése
- Termékkosár elemzés
- Ügyfélérték számítása

Operatív (működtető) réteg

Ez a réteg jelenti az ügyféllel való tényleges kapcsolatot. Ide tartozik például az ügyfélszolgálati tevékenység. Ám az analitikus réteg információi visszacsatolásokat, javaslatokat, stratégiai támogatást jelentenek az operatív CRM számára. Például az analitikus CRM-mel számolt ügyfélérték alapján rangsorolni lehet a bejövő ügyfélszolgálati hívásokat.

Kollaboratív (együtműködő) réteg

A kollaboratív réteg szintjén a CRM az összes értékesítési csatornára kiterjeszti az ügyfelekkel való kapcsolattartást, egy bank esetében például a bankfiókokra, az internetre, a mobilbank-szolgáltatásra is. Ezen a szinten kerül kialakításra a CRM-mel foglalkozók közti munkamegosztás az információ kezelése és a kölcsönös kommunikáció vonatkozásában.

Noha egy optimális CRM rendszer esetén a három réteg együttes, szerves jelenléte elképzelhetetlen, mégis szokás a rétegeket CRM stratégiákként is említeni. Ennek oka nyilván az, hogy nem optimális esetben az egyes rétegeket függetlennek tekintve, minden réteg hordoz önállóan alkalmazható megoldási lehetőségeket.

EGY GYAKORLATI MEGVALÓSÍTÁSI MODELL – CRM MIDDLEWARE ARCHITEKTÚRA (BUEHRER ÉS MUELLER, 2002)

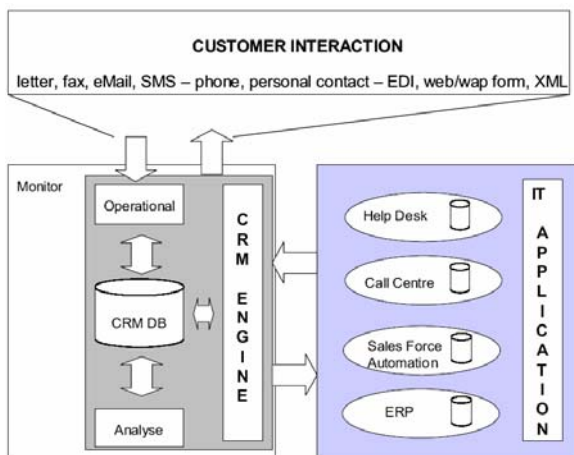
Mivel az ügyfélfolyamatok általában nem illeszkednek a hagyományos szervezeti felépítési rendszerhez, ezért a sikeres CRM alkalmazás legfontosabb feltétele a folyamatokhoz való rugalmas

alkalmazkodás és az adatok integrációja. Az operatív és analitikus CRM esetében a legkülönbözőbb típusú adatokat kell elérhetővé tenni (pl. vevő törzsadatok, vevő interakciók adatai, folyamat adatok, ERP adatok, stb.) a különböző CRM modulok (pl. értékesítés támogatás, marketing, ügyfélszolgálat, stb.) számára annak érdekében, hogy naplózni lehessen a vevő teljes életciklusát, és releváns információt lehessen biztosítani a szolgáltatás folyamatainak és minőségének fejlesztése érdekében.

A szerzők kérdőíves felmérésen alapuló tanulmányának fő konklúziója, hogy a jelenlegi CRM megoldások gyakorta nem illeszkednek a cégek üzleti elvárásaihoz. A folyamatellenőrzés, az adatintegráció mértéke, a multimodális adatelérés biztosítása, az elemzési képességek és folyamatrugalmasság, a testreszabhatóság gyakran nem megfelelő. Az alkalmazott CRM megoldások zöme front-office és ERP „add-on” jellegű; ritka a teljes körű CRM megoldás. A legtöbb alkalmazott CRM megoldás speciális funkcionális igények lefedéséhez igazodik (pl. a marketing osztály kampány menedzsmentje, az értékesítési osztály megrendelés menedzsmentje, stb.). Ugyanakkor ezek túlnyomóan önálló (standalone), egymással nem kompatibilis alkalmazások, melyek esetén a probléma a szétszórt adattárolás és a kölcsönös kommunikáció hiánya. Megfigyelhető a jelenleg alkalmazott CRM rendszerek analitikus képességeinek hiánya vagy gyengesége is.

Egy lehetséges megoldás a fenti hiányosságok és problémák áthidalására egy CRM middleware architektúra, mely interfészként biztosítja a kapcsolatot a különböző meglévő információs rendszerek között. Nem célja helyettesíteni az összes működő rendszert egyetlen „mindentudó” rendszerként, inkább segítenie kell az egyes szervezeteket, hogy mindenki elérje a CRM minden lehetőségét a meglévő, szeparált szoftverrendszerek segítségével (3. ábra).

3. ábra: A middleware architektúra blokkdiagramja



Forrás: Zigner (2001)

Figure 3: Block scheme of the middleware architecture

A modell előnyei

Folyamatvezérlés: A rendszer monitoring képességgel felruházva naplózza az eseményeket, egyik CRM alrendszerből automatikusan és elakadásmentesen továbbítja az üzeneteket egy másik alrendszerbe (automatizált riasztások, figyelmeztetések).

Adatmegosztás: Az ügyfelek összes adatának összegyűjtése a különböző alrendszerekből, s egy globális és egységes ügyfélkép kialakításának biztosítása.

Multi-modális elérés: Új információ-beviteli lehetőségek biztosítása és azok továbbítása a megfelelő CRM alrendszer számára.

Elemzés: A különböző alrendszerekből kinyert adatokon kifinomult elemzések végezhetők melyek a központi CRM adatbázisban kerülnek tárolásra. A teljes tranzakció-történeti eseménynapló elérhetőségének biztosítása az ügyfelek teljes életciklusa alatt.

Rugalmasság: A CRM műveleti motorja egy felhasználó által szabadon testre szabható, paraméterezhető folyamat-engine. Az információ-áramlás szabályai átdefiniálhatók, és a külső üzleti körülmények változásai is paraméterezhetők.

Vevő tranzakciók

Minden lehetséges csatornán át bejövő minden információ tárolva és nyomkövetve lesz. A tranzakciós adatok naplóját a CRM-motor tárolja, mely úgy működik, mint egy virtuális tölcser, amely összegyűjt minden interakciós dokumentumot, és felelős azok automatikus vagy manuális kezeléséért.

CRM-motor

A valós idejű adattárolás és feldolgozás következtében minden osztály bármikor megkapja a munkafolyamatban részére szükséges outputokat, függetlenül a szervezeten belüli helyzetétől.

A központi CRM adatbázisba oly módon kerülhetnek be az adatok, hogy bizonyos adatbányászati és elemző eszközök közvetlenül is elérhetők rajtuk (adatbeviteli ellenőrzések, hibaszűrések, azonnali trendek, statisztikák, figyelmeztetések, stb.). Jellemzők továbbá: automatizált és ad-hoc jelentések a felső vezetésnek, öntanuló folyamatok beépíthetősége a rendszerbe, automatikus folyamatkezelés irányába való fejlődés lehetősége.

IT alkalmazások

A modell fő előnye, hogy a cég minden önálló IT alkalmazása (pl. helpdesk, call center, SFA, ERP, stb.) összekapcsolható a CRM motorral egy XML alapú interfészen keresztül. Ez biztosítja a szétszórt adatok integrált tárolását.

KÖVETKEZTETÉSEK

A CRM (Customer Relationship Management), avagy ügyfélkapcsolat-kezelés: az ügyfelek megismerésén és viselkedésük előrejelzésén alapuló vállalati stratégia és taktika. Célja a hosszú távú, az ügyfél teljes életciklusát átfogó hatékony kapcsolattartás és értéknövelés.

Semmilyen üzleti tevékenység nem jöhet létre kommunikáció nélkül. Az üzletmenet hatékonysága, így a bevételek mértéke rendkívül szorosan összefügg a kommunikáció mennyiségével és minőségével. Minél szélesebb körű egy vállalat kifelé irányuló kommunikációja, annál nagyobb az esélye új kapcsolatok teremtésének, és meglévő kapcsolatainak ápolása révén bevételeinek növelésére és működésének optimalizálására. Annak érdekében, hogy ez megvalósulhasson, a legfontosabb teendők:

- változtatni a vállalati hozzáálláson, filozófián, stratégián,
- minél több információt tárolni az ügyfelekről,
- minél több kommunikációt kezdeményezni irányukban, és
- szigorúan követni (tárolni) a velük folytatott kapcsolatok (személyes kontakt, telefon, fax, levél, e-

mail) minden eseményét (az interakciókat), mert ez az alapja a testre szabható kommunikációnak és a kifinomultabb ügyféladat-elemzéseknek,

- az ügyfelek rangsorolása profitvárakozás szerint,
- a tárolt adatok maximális kiaknázása,
- vevőhűség kiépítése és folyamatos figyelése, felhasználása, fenntartása,
- integrált, egész vállalatot lefedő CRM kialakítása,
- az alkalmazottak motiválása.

A különböző CRM rendszer interpretációjukban ugyan jelentős eltéréseket mutat(hat)nak, ám a fenti szempontok érvényesítése minden esetben alapkövetelmény.

A CRM rendszerek bevezetésének stratégiai közül ritkább a „dobozos” megoldás. Általánosabb és kockázatkerülőbb a lépésenkénti bevezetés módszere. Az egyes CRM rétegek önállóan is alkalmazhatók, de a maximális hatékonyságot az analitikus, operatív és kollaboratív rétegek együttes alkalmazása jelenti.

A CRM piaca világszerte fellendülőben van. Jelentős fejlődés a különböző adatbányászati és heurisztikus modellezési technikák CRM-mel való integrálása terén várható.

IRODALOM

- Andersen, H.-Andreasen, M. D.-Jacobsen, P. Ø. (1999): The CRM Handbook – From group to multi-individual. Pricewaterhouse Coopers, Nørhaven A/S, Hellerup
- Berry, L. L.-Parasuraman, A. (1991): Marketing Services: Competing Through Quality. New York, NY: Free Press
- Buehrer, R.-Mueller, C. D. (2002): Approach to overcome existing limitations for CRM-implementation. Tanulmány, ECIS 2002 - The Xth European Conference on Information Systems, 2002.06.6-8, Gdańsk, Lengyelország
- Culliton, J. W. (1948): The Management of Marketing Costs. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Boston, MA: Harvard University.
- Deitel, H. M.-Deitel, P. J.-Nieto, T. R. (2001): E-Business and e-Commerce, How to Programme. Prentice Hall, New Jersey
- Demcsák G. (2002): A megkerülhetetlen CRM. Piac és profit, 2002/7.
- Gummesson, E. (1994): Making Relationship Marketing Operational, International Journal of Service Industry Management, Vol. 5, No. 5, 5-20.
- Harker, M. J. (1999): Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions. In: Marketing Intelligence & Planning. 17/1, 13-20.
- Herdon M.-Rózsa T. (2003): Az információs rendszerek funkcionális változásai a kis- és középvállalkozások szemszögéből. Agrárinformatikai Nyári Egyetem és Fórum. Szent István Egyetem, Gödöllő. CD.
- Herdon, M.-Rózsa, T. (2008): Support tools for ERP selection. Journal of EcoAgroTurism. Transilvania University of Brasov. ISSN 1841-642X. 365-369.
- Jackson, B. B. (1985): Build Customer Relationship that Last. Harvard Business Review, Vol. 63.
- Kotler P. (2004): Marketing Menedzsment. KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 875.
- Meyer, A.-Overmann, D. (1995): Kundenbindung. In: Tietz, N.-Köhler, R.-Zentes, J. (Hrsg.). Handwörterbuch des Marketing. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1340-1351.
- Morgan, R. M.-Hunt, S. D. (1994): The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing. Journal of Marketing 58 (July), 20-38.
- Mozsik T. (2004): Bankom, bankom mondd meg nékem. Computerworld, 2004/33.
- Payne, A. (2001): Steps to a strategy, The IT Report for Directors and Decision Makers. Tanulmány, Conspectus, 2001.10.14-16.
- Peppers, D.-Rogers, M. (1999): The One to One Manager – Real-World Lessons in Customer Relationship Management. Currency and Doubleday, New York
- Piskóti I. (2007): Desztináció-marketing. www.balatonregion.hu/bpp/ufiles/dok/444/2/1/Desztinacio_marketing.pdf
- Számely É. (2007): Hűtlenség helyett CRM. Világgazdaság, TELEBIT: 2007/7/25. http://aam.hu/ftp/hutlenseg_crm_2007_07.pdf
- Veres Z. (2005): Szolgáltatásmarketing. KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest, 344.
- Zigner, B. (2001): Concepts and Infrastructure. Unpublished Research Report. Magic Software Enterprises Ltd., is2.lse.ac.uk/asp/aspecis/20020132.pdf
- Bell Research (2007): Üzleti megoldások. <http://www.ictreport.hu>