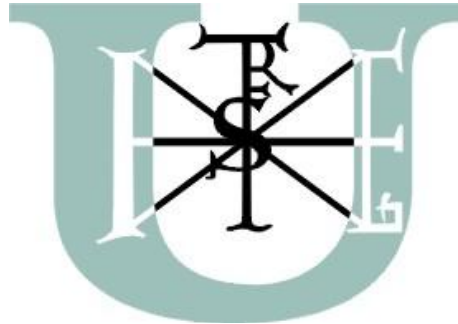


Szent István Egyetem
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola



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

DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS TÉZISEI

Készítette:

Reicher Regina Zsuzsánna

Gödöllő

2014

A doktori iskola

Megnevezése: Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Tudományága: gazdálkodás- és szervezéstudományok

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

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

.....
Az iskolavezető jóváhagyása

.....
A témavezető jóváhagyása

Tartalomjegyzék

1	A téma aktualitása	4
2	Célok.....	5
3	Anyag és módszer.....	6
3.1	A kvalitatív kutatás körülményei, a kutatási minta jellemzése.....	6
3.2	Kvantitatív kutatás körülményei, a szakértői és felhasználói minta jellemzése	6
4	Eredmények	8
4.1	Az interjúk feldolgozása	8
4.2	Kvalitatív kutatási eredmények – az elméleti modell kialakítása	8
4.3	Szakértői kérdőív eredményeinek elemzése	9
4.4	Felhasználói kérdőív eredményeinek elemzése	10
4.5	Az útmodell validálása.....	14
5	Új és újszerű tudományos eredmények	17
6	Következtetések, javaslatok.....	19
7	Publikációs lista.....	24

1 A téma aktualitása

A vállalati belső folyamatok bonyolultsága elérte azt a szintet, amikor már elengedhetetlenül szükséges volt az informatikai támogatás. A vállalati informatika robbanásszerű fejlődése segítette a nagyvállalatok fejlődését az információtechnológia területén. Az informatikai rendszerek bevezetésének következtében szükségessé vált a folyamatok racionalizálása.

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

Az először a szolgáltató cégek részéről megjelenő új igény hatására, mely az ügyfelek megtartása és magasabb színvonalú kiszolgálására irányult új elképzelések jelentek meg a vállalat működtetésével kapcsolatosan.

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

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

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

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

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

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

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

A helyzet fontosságát és a probléma valóságát mutatja, hogy megjelent a piacon egy olyan szoftver, mely segítséget nyújt az informatikai bevezetések következtében bekövetkező szerkezetváltozás kialakításában és nyomon követésében. De vajon egy új szoftver bevezetése valós segítséget jelenthet egy olyan cég számára, amelynek vezetése a belső folyamatok racionalizálásának küzd?

2 Célok

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

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

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

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

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

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

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

3 Anyag és módszer

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

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

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

3.1 A kvalitatív kutatás körülményei, a kutatási minta jellemzése

Interjúim során tizenöt szoftverszállító cég képviselőjét, vezető beosztású szakemberét kerestem és kérdeztem meg. Minden esetben olyan munkatárssal beszéltem, aki ismerte a piacot, részt vett több bevezetési folyamatban, több éves szakmai tapasztalattal rendelkezik. A kiválasztott cégek között három cég inkább a nagyméretű, a középvállalatok felső rétegét célozza meg termékeivel, illetve a nagyvállalati környezetre koncentrálnak fejlesztve termékeit. Tizenkét interjúalanyom olyan fejlesztő cégeket képviselt, amelyek inkább a kis- és középvállalkozásokat részesítik előnyben, fejlesztéseik kisebb anyagi ráfordítással is bevezethetőek. A megkérdezett 15 cég képviselői közül öt munkatárs dolgozik olyan cégnél, melynek külföldi (USA, Németország, Svédország) anyavállalata van, a szoftvert a hazai piacra adaptálják és saját fejlesztéseik is vannak benne.

A szállított szoftvertípusra vonatkozóan két válaszadó cége felhő alapú rendszert forgalmaz, egy válaszadó cége csak dobozos egy pedig dobozos és fejleszhető terméket is kínál, míg a többi tizenegy válaszadó standard megoldásokkal van jelen a piacon. Két válaszadó cége iparág-specifikus megoldásokat is kínál.

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

3.2 Kvantitatív kutatás körülményei, a szakértői és felhasználói minta jellemzése

Az adatgyűjtés 2013. április 30-án kezdődött és 2013. október 18-án zártam le. Célom egy hazai és egy nemzetközi téren is lefolytatott megkérdezés volt. Ennek érdekében több nemzetközi CRM szakmai közösséggel felvettem a kapcsolatot, mint a CRM Professionals, a CRM Experts, és a CRM Specialist Network. Ezek a közösségek egyenként is több ezer tagot számlálnak a világon minden részéről. Azonban a válaszadási hajlandóság nem volt meg a

szakemberekben, így a nemzetközi szintre vonatkozó törekvéseim sajnos kudarcot vallottak. Magyarországon 57 forgalmazót kerestem fel azzal a kéréssel, hogy szakértői kérdőívemet töltsék ki illetve felhasználói kérdőívemet juttassák el meglévő ügyfeleikhez. Ez alatt az idő alatt 31 szakértői és 104 felhasználói választ kaptam. Ez a szakértői megkeresések alapján a szakértők, forgalmazók körében 54%-os válaszadási arányt jelent.

A felhasználó¹ kérdőívre válaszolók arányával kapcsolatosan csak becült adatokkal számolhatok, mert pontos adatok nem állnak rendelkezésre arra vonatkozóan, hogy hány felhasználóhoz jutott el a kérdőívem. A becült érték a megkeresett szállítók ügyfélszáma alapján alakult ki, amely kb. 1300-1400 felhasználót jelent. Így a felhasználói válaszadások aránya kb. 7-8% között mozog. Ez nagyjából megfelel a vállalati kutatások válaszadási arányának.

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

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

Kutatásom felhasználói célcsoportjaként olyan kis- és középvállalkozásokat határoztam meg, akik CRM rendszert használnak. Sajnos az alapsokaságról semmilyen információval nem rendelkezem, erre vonatkozóan eddig semmilyen felmérés nem készült. Ebből kifolyólag nem ismeretes, hogy a vállalkozások egyes kategórián belül milyen arányt képviselnek a CRM felhasználók.

A válaszadók kevéssel több mint fele 10 főnél kevesebb foglalkoztatottal működik, háromnegyedük pedig 20 fő alatti létszámmal bír. Tehát a válaszadók nagytöbbsége a mikro és kisvállalkozói körből kerültek ki. A válaszadók mindössze 9%-a tartozik a középvállalkozások körébe.

Sem a KSH. adatai alapján sem az EU által meghatározott kategóriák szerint nem mondható a minta reprezentatívnak.

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

¹ Felhasználó alatt azokat a cégeket érem, akik CRM rendszert vásároltak a szoftverszállítótól. Minden vállalattól csak egy kérdőívet kitöltését kértem.

4 Eredmények

4.1 Az interjúk feldolgoása

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

A megrendelő, *bevezető vállalatok jellemzésére* vonatkozóan válaszadóim tipikus iparágat nem tudtak említeni. Véleményük szerint a gyártó és szolgáltató ipar egyaránt szerepel ügyfelek között. *Motivációs tényezőként* több dolgot is megemlítettek. Elsősorban a piacon jelentkező feszültség, az ügyfelekért való komoly harc az, ami a megrendelőket CRM rendszer bevezetésére serkenti, többnyire igényként jelentkezik a marketingtámogatás. Serkentőleg hatott a megrendelésekre az állam által meghirdetett informatikai projekt-támogatás is és az említett motivációk között többször is szerepelt a multinacionális vállalatnál dolgozó értékesítő megjelenése, mint új munkavállaló a kis- vagy középvállalatnál. A *kiválasztási szempontok* nagyon különbözőek az egyes megrendelők esetében. Természetesen az ár rendkívül erősen befolyásolja a döntést. Sokszor a megrendelő nem ért ehhez a speciális területhez, ami a CRM-et, annak informatikai megoldását jelenti, szakembert vagy tanácsadót sem visz magával a tárgyalásra, így döntése az áron túl szubjektív, felületes, sokszor megalapozatlan. A *gazdasági válságnak* nem voltak *pozitív hatásai*. A magyar vállalatok nem ismerték fel az ügyfélmegtartás stratégiai fontosságát ebben a helyzetben. Saját *bevezetési módszertannal* főként a külföldi anyavállalatú cégek rendelkeztek. Ezeknél a cégeknél a nemzetközi tapasztalatok alapján kialakított központi stratégia az iránymutató a bevezetések során. Az amerikai, német, svéd anyavállalatok magas színvonalú támogatást követelnek meg ezen a területen is minden ország képviselőitől. A válaszadók közül ketten említettek 50%-nál magasabb *bevezetési kudarcarányt*. Szerintük megrendelőik közel fele nem használja a bevezetés után a rendszert. Hiába az oktatás, hiába a jó támogatás és megfelelő felkészítés. A mindennapi feladatok, a felhasználói ellenállás gyakran okoz komoly gondot a bevezető cég életében. Komoly gondot okozhat az is, hogy a bevezetés után olyan feladatok is bekerülnek a mindennapi rutinba, amivel előre nem tervezett a cég. A *bevezetés időtartamára* vonatkozóan nagyon széles skálán mozogtak a válaszok. A néhány héttől a másfél évig terjedően több időpont is elhangzott egy-egy szakértőtől. A kialakított rendszerhez tartozó *kiegészítő szolgáltatások* között az oktatás és a támogatás egységesen jelent meg a válaszadók részéről. Említették még néhányan a tanácsadói munkát a rendszerterv kialakításánál, a hardvereszközök felmérését és kedvező áron való beszerzését, az időszakosan megjelenő fejlesztéseket, frissítéseket és a távoli eléréssel biztosított hibaelhárítást.

Az informatikai szállítók tapasztalata alapján elmondható, hogy gyakori a bevezetett, de nem használt rendszer, melynek okai a rossz beszerzési modell alkalmazásában is kereshető. Többnyire a beszerzési központ nem optimális mérete, nem megfelelő szakmai kvalitásokkal rendelkező tagjai okozzák a problémát. A szállító kiválasztása egy objektív szempontrendszer nélkül nagyon kockázatos vállalkozás. Az informatikai cégek szerződéstervezete mindig gondol a beszerzési oldalon elkövethető hibákra, hiszen tapasztalataik segítik ezek megfogalmazásában. A beszerzői oldal viszont gyakran nem gondolja végig saját lehetőségeit és nem méri fel korlátait.

4.2 Kvalitatív kutatási eredmények – az elméleti modell kialakítása

A szekunder adatok feldolgoása és a szakértői interjúk elkészítése valamint három cég belső, bevezetéssel kapcsolatos módszertani anyagának áttekintése után a bevezetés folyamatát két nagy részre lehetett szétválasztani a résztvevő felek szempontjából. Így beszélhetünk a *bevezető cég* (1-4 pontok) és a *szállító cég* (A-C pontok) feladatairól. A bevezetési folyamat feladatait ezen felül egyértelműen meghatározza, hogy az a bevezetés három, jól elkülöníthető

kronológiájában hol helyezkedik el. Eszerint megkülönböztethetünk bevezetés előtti, bevezetés alatti és bevezetés utáni feladatokat. A bevezetés előtti időszakban azonban a feladatok további két nagy területre oszthatók szét aszerint, hogy a rendszerkiválasztás előtt vagy a rendszerkiválasztás után áll-e a bevezető cég. E kategóriák mentén alakítottam ki módszertani modelletem.

Első lépésként meghatároztam azokat a fázisokat, melyek a bevezetői oldal és a szállítói oldal feladatait meghatározzák. A kronológiai sorrend alapján a **bevezetői oldal** fázisait 4 főcsoportra osztottam (kiválasztás előtti szakasz, a kiválasztás utáni szakasz, a bevezetés alatti szakasz, a bevezetés utáni szakasz). Ugyanezen időrendi sorrend alapján a **szállítói oldal** fázisait 3 főcsoportba soroltam (a kiválasztás utáni szakasz, a bevezetés alatti szakasz, a bevezetés utáni szakasz).

4.3 Szakértői kérdőív eredményeinek elemzése

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

A szakértők 81%-a gondolja úgy, hogy a CRM bevezetését a megnövekedett ügyfélszám indokolja leginkább. 60%-uk érzékelt növekedést az érdeklődők számát illetően a gazdasági válság hatására. Közel 65% a bevezetése számának stagnálásáról vagy enyhe növekedéséről számolt be. Ez is azt mutatja, hogy a megrendelői oldalon lassan ugyan, de felméri az ügyfélkiszolgálás színvonalának emelésével együtt járó üzleti előnyöket és érdeklődést mutatnak informatikai támogatás igénybevételére.

Alapvetően nem tartják a szoftvert ipárgspecifikus megoldásnak, de vannak jellemző területek, ahonnan nagyobb számban kerülnek ki a megrendelők, érdeklődők. 65% véleménye szerint a szolgáltatás, kereskedelem, B2B szektor illetve az ügyfélszolgálattal rendelkező cégek azok, akik gyakrabban jelennek meg CRM bevezetési igénnyel.

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

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

Keresztábra elemzéssel vizsgáltam, hogy a módszertan megléte és a sikeresség között milyen összefüggés fedezhető fel. A bevezetési módszertannal nem rendelkezők 66%-a számolt be arról, hogy 50%-nál kevesebb sikeres bevezetéssel rendelkeznek, míg a bevezetési módszertannal rendelkezők esetében ez a szám mindössze 31%. Az 50%-nál alacsonyabb sikerességgel bírók több mint a fele nem rendelkezik saját bevezetési módszertannal sem.

Variancia-analízis vizsgálatom során egyértelműen igazolást nyert, hogy azok, akik bevezetési módszertan meglétéről számoltak be szignifikánsan magasabb számban gondolták úgy, hogy a motivációs tényezők között szerepel az ügyfélszám megnövekedése ($p=0,003$) és a belső folyamatok nyomonkövetésének igénye ($p=0,024$). A keresztábra elemzése alapján elmondható, hogy mindkét vizsgálat eredményében a folytonossági korrekció, a valószínűségi arány is szignifikáns eredményt mutatott. A kapcsolatok erőssége 0,47 és 0,55 értéket mutatott, ami közepesen erős kapcsolatot feltételez. A bevezetési módszertannal rendelkezők

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

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

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

Ezek alapján első hipotézisemet elfogadom.

4.4 Felhasználói kérdőív eredményeinek elemzése

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

A válaszokból kiderült, hogy a kiválasztáshoz 88%-uk 5-nél kevesebb szállító ajánlatát nézte, hallgatta meg. A megkérdezettek felénél a vezető egyedüli személy volt a döntési folyamatban, nem vont be sem külső céget, sem belső munkatársat. Mindössze 2% számolt be arról, hogy 5-nél több főből álló team találkozott a szállítókkal és fogalmazta meg véleményét a kiválasztás mellett. A kiválasztást követően 77%-a a megrendelőknek 5 alkalomnál kevesebbszer találkozott a szállítóval konzultációs céllal. Ezen konzultációk szolgálnának arra, hogy a szállítók megismerjék a vállalati működést, feltárják a hiányosságokat. Mindehhez hozzájárul, hogy a szállítók harmada módszertanilag sem támogatja meg ezt az igen kritikus folyamatot.

További vizsgálataim során kiderült, hogy szignifikáns kapcsolat van a konzultációk alacsony száma és a projektmódosítás szükségessége között. A két változó közötti Pearson Chi-Square mutató megfigyelt értéke 13,613, amely 0,003-es kétoldali szignifikanciaszinten vizsgálva is meghaladja az elméleti küszöb értékét, amely vizsgálataim során az 5%-os szignifikanciaszint volt.

Keresztábra elemzés során szignifikáns összefüggés volt kimutatható ($p=0,013$) a döntésben résztvevők és a kiválasztás döntő érveinek megjelenése között. Ahol a vezető egyedül vett részt a kiválasztás folyamatában, ott döntően a gyors bevezetés volt a kiválasztás szempontja (Adj. Residual értéke 3,2), sem a folyamatokhoz való illeszkedés, sem a könnyű használat nem játszott szerepet.

Számításaim eredményei alapján második hipotézisemet elfogadom, miszerint

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

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

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

Megvizsgáltam, hogy a projektmódosításra kényszerülő válaszadók hogyan viszonyultak a három legfontosabb stratégiai kérdéshez a nem módosítók csoportjához képest. Megállapítottam, hogy a vállalati érettség feltérképezésének fontossága, a folyamatok racionalizálásának fontossága és az ügyfélkezelési stratégia kidolgozásának fontossága tekintetében minden esetben a projektmódosításra kényszerülők alacsonyabb átlagú pontszámot adtak a 10-es skálán. A különbség 1-1,5 közötti értéket mutatott az átlagok között. Varianciaanalízissel elvégzett szignifikancia vizsgálat igazolta ($p=0,002$), hogy az ügyfélkezelési stratégia fontossága hiányzik azon megrendelők oldalán, ahol a bevezetés során módosítani volt szükséges a projekt lépéseit.

Sokkal gyakrabban fordult elő, hogy 5 vagy annál kevesebb ponttal értékelték ezt a három fontos stratégiai területet azok, akik a projekt lépéseit módosították az előre eltervezetthez képest. Bár a tanácsadó cég bevonásának fontossága összességében alacsony értékelést kapott, azonban a projektmódosító csoport átlagosan magasabbra értékelte a külső tanácsadó bevonásának fontosságát, melyből kiderül, hogy a megtörtént bevezetés tapasztalatai alapján jónak látják a bevezetési folyamatban keletkező feszültséget külső segítséggel feloldani.

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

Hipotéziseim között szerepelt, hogy a megrendelők

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

Bár a szakértői interjúk alapján ez a hipotézis indokoltnak látszott, a megrendelői válaszok kvantitatív elemzése nem támasztotta alá ennek helyességét. A válaszadók 98%-a állította, hogy nem számított létszámcsökkentés lehetőségére a bevezetés hatásaként. Ilyen magas válaszadási arány mellett nem értelmezhető semmilyen összefüggés vizsgálata, így nem vizsgáltam, hogy létszámra, ügyfélszámra, vállalati profilra vagy esetleg a döntésben résztvevők alapján kimutatható-e bármilyen összefüggés. **Ennek alapján 4. hipotézisemet elvetem.**

A működtetési gyakorlathoz és feladatokhoz kapcsolódóan feltételeztem, hogy

H5 A jelenlegi alkalmazási gyakorlat a szoftvergyártó tanácsaihoz kötött.

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

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

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

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

Ennek alapján az ötödik hipotézisemet elfogadom.

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

H6 Nem megfelelően méri fel a szoftver használatához kötődően megjelenő kötelező adminisztrációs feladatok növekedését, mellyel az adatszolgáltatást biztosíthatják az egyes munkaterületek számára.

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

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

A kérdések megválaszolásának eredményei alapján 6. hipotézisemet elvetem.

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

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

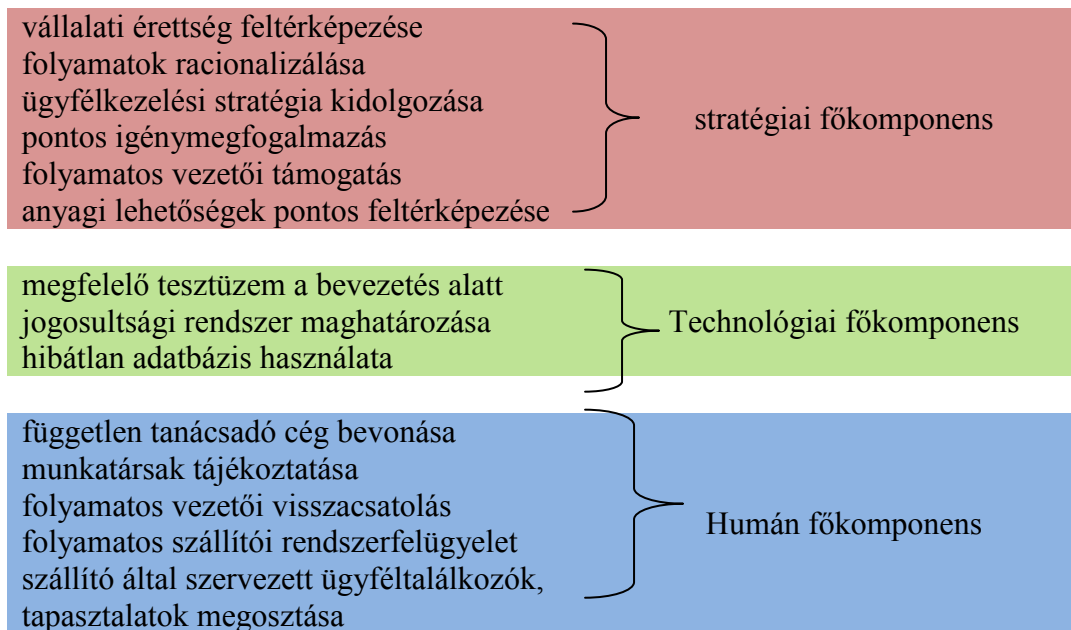
A válaszadóknak mindössze 15%-a válaszolta, hogy a CRM szoftver működtetése során jelentkeztek olyan állandó díjak vagy költségek, amelyeket előre nem tervezett.

Azonban a konzultációk számával szignifikáns összefüggést mutatott a költségmegjelenés ($p=0,012$). Elmondható, hogy ha túl keveset – 3-nál kevesebbet vagy túl sokat – 10-nél többször konzultáltak a szállítóval (reziduum értéke meghaladta a 2 egészet), az a későbbiekben, a működés során befolyásolta a nem várt költségek megjelenését. Ennek magyarázatát abban látom, hogy a túl kevés konzultáció során a bevezetői oldal nem tájékozódik a szoftver működésével kapcsolatosan. A túl sok konzultáció során a megrendelő túl sok információt kap a szállítótól, aminek hatására módosítja a projektet – ezt a második hipotézisem vizsgálata során igazoltam – esetleg egyedi fejlesztéseket kér a szállítótól. Ennek igazolására újabb keresztábra vizsgálatot végeztem, melynek eredménye azt mutatja, hogy a konzultációk száma és az egyedi fejlesztési igény szoros összefüggésben áll egymással. Szignifikanciaszintje $p=0,002$ és a reziduum értéke 3,1, mely alapján elmondhatjuk, hogy a magas konzultációs számmal bizonyosan együtt járt az egyedi fejlesztés.

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

Eredményeim alapján a 7. hipotézisemet részben elfogadtam.

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



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

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

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

Az informatikai szakemberek jobban ismerik a szoftver valós céljait, ezért döntően a másik két klaszterbe kerültek. Mindössze 10%-uk tartozik ebbe a klaszterbe (21. táblázat). Ezek a szakemberek néhány éves tapasztalattal rendelkeznek és maximum 2 különböző szoftver bevezetését kísérték nyomon eddig. Bevezetések sikerességi mutatóját szignifikánsan alacsonyra helyezték, 50% vagy annál nagyobb kudarccal jellemezték.

A 2. klaszter tagjai az **ellenállók**. Ők mindhárom komponens jellemzőit alulértékelték. Leginkább a technológiai jellemzőkkel szemben elutasítóak, a másik két komponenshez hasonlóan viszonyulnak. Ide tartozik a felhasználók 23,1%-a. Ez a klaszterben a 70,6%-os megjelenést eredményezi. Valószínűleg ők azok, akik megveszik a rendszert, aztán lesz, ami lesz alapon működtetik. Nem készítik elő, „nem kerítenek nagy feneket az ügynek”. 54,2%-uk 3 alkalomnál kevesebbet konzultál a bevezetés előtt. Minden probléma megoldását egy CRM rendszer bevezetésében látják. Döntéseiket többnyire egyedül hozzák meg – a klaszterbe tartozó felhasználók 40%-a. Bevezetések az esetek többségében kudarcérettel járnak, mert a szoftver nem oldja meg a gondjaikat, inkább újabbakat állít elő. Ezek a felhasználók

szignifikánsan nem érzékelik a váratlan költségek megjelenését. Az ide tartozó válaszadók 95%-ban a konkurenciánál tájékozódott és az ottani szoftvert vezette be, gondolva – ha nekik jó, nekünk is az lesz. Ez a döntés a piaci előnyszerzést nagymértékben gátolja. A klaszterbe tartozók 50%-a a kiválasztás döntő érveként a könnyű használatot jelölte meg. Az ide tartozó felhasználók 75%-a az interneten tájékozódott és ott találta a szállítót.

Ebbe a klaszterbe került a szakértők 33,3%-a. Ezek a szakértők nagy valószínűséggel olyan szoftveres megoldásokat értékesítenek a piacon, amelyek az úgynevezett dobozos megoldáshoz tartoznak és a „Vidd és használd!” elvét követik. Ide tartoznak a felhő alapú rendszerek között megjelenő „dobozos” megoldások is. A felhasználói támogatás gyakran egy vagy két alkalmas rövid „tömeges” kurzusból áll, ahol általános használati útmutatást kapnak a megrendelők egy közös előadás során. Értékesítéskor a szoftver azonnali használatbavételét hangsúlyozzák, és azonnali megoldást ígérnek az adatok rendszerbevitelével. Ezek a szakértők 80%-ban 3 vagy annál kevesebb különböző szoftver bevezetésében vettek részt és csak 20%-uk rendelkezik 8-10 éves tapasztalattal. Bevezetések legalább 50%-ban vagy annál nagyobb arányban sikeresek.

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

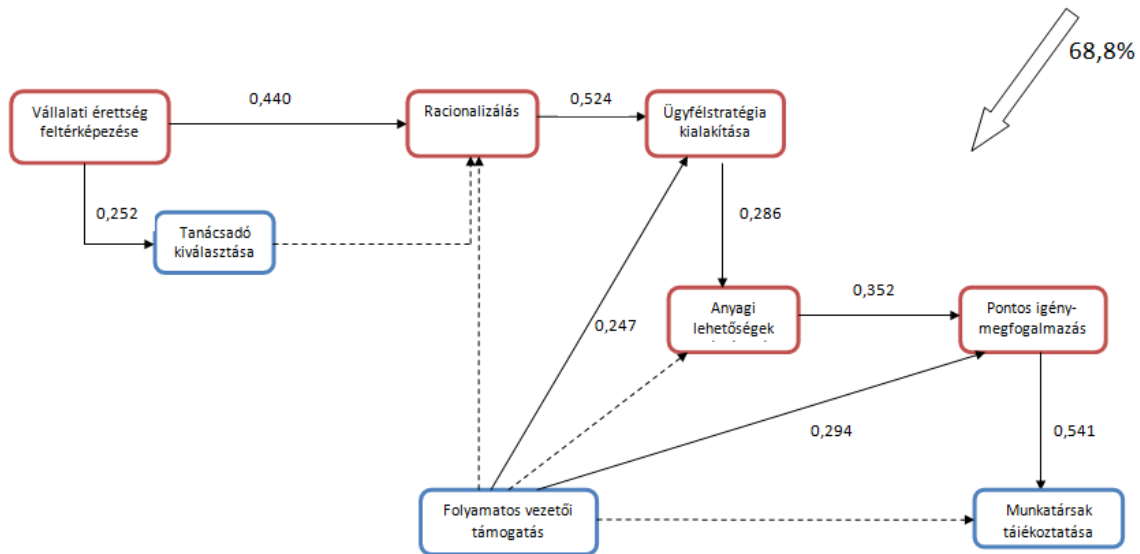
Ebben a klaszterben jelenik meg a szakértők 56,7%-a. Vélhetően ide tartoznak a közepes és nagy rendszerek képviselői. Közöttük vannak a 4-5 különböző rendszer bevezetési tapasztalatával rendelkező szakértők és a 8-10 éves tapasztalattal rendelkezők 55,55%-a. Bevezetési sikerességüket szignifikánsan jónak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

4.5 Az útmodell validálása

Útmodellem két részből áll, külön eredményváltozókkal. Az egyik rész az előkészítés szakaszát tartalmazza, a másik pedig a bevezetési szakaszt.

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

1. ábra Előkészítési szakasz útmodell vizsgálata



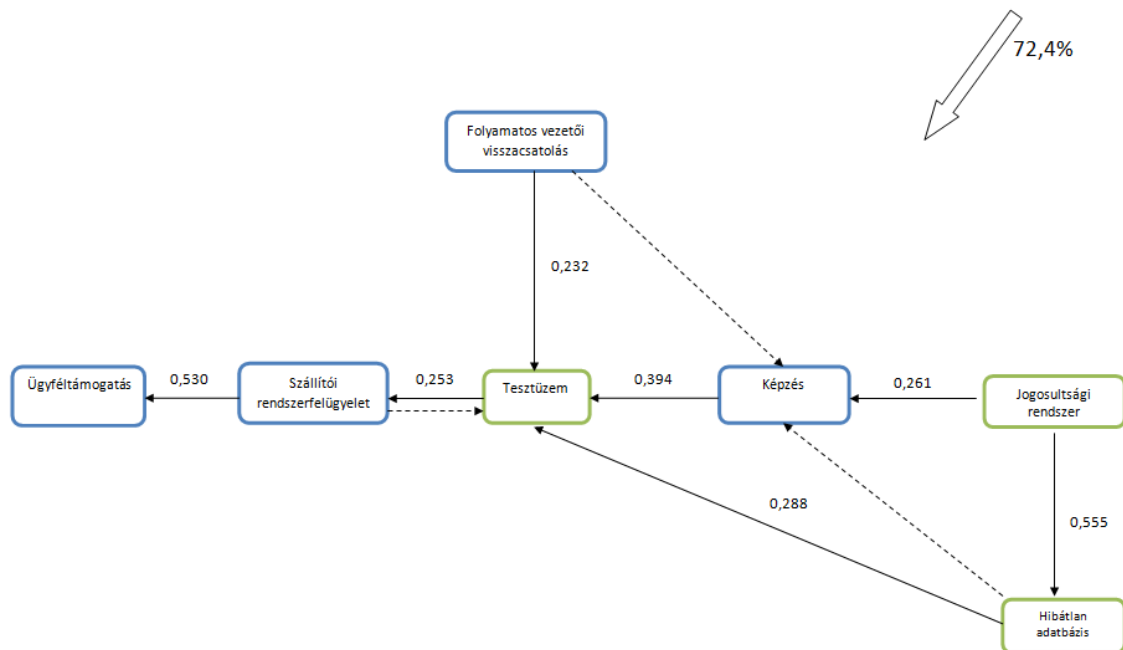
forrás: saját kutatás

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

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

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

2. ábra Bevezetés szakasz útmodell vizsgálata



forrás: saját kutatás

A mintán kialakított második útmodell a bevezetési szakaszt foglalja össze Ennek összes magyarázó hányada 27,6% (R. Square: 0,276), tehát a modell 27,6%-ot magyaráz a bevezetés bevezetési szakaszában felmerülő feladatokat befolyásoló tényezők közül, 72,4% más tényezők függvénye.

Feltételezésem szerint a szállítói rendszerfelügyelet és a szoftvertesztelés iterációs ciklusként hat egymásra, de ezt a regressziós analízis béta értékéhez tartozó F próba szignifikanciaszintje nem támasztotta alá. Így elmondható, hogy akinek fontos a szállítói rendszerfelügyelet, annak nagyon fontos, hogy a későbbiekben is tartsa a kapcsolatot a szállítóval, rendszeresen találkozzon más ügyfeleivel is, hogy tapasztalataikat megoszthassák, ugyanakkor ezek a válaszadók nagyon eltérően ítélik meg a tesztüzemmel kapcsolatos kérdést. Válaszukban meglehetősen nagy szóródás látható. 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. Látható, hogy a szakértői interjúk alapján kialakított útmodell összefüggésrendszere helytálló, a stratégiai, humán és technológiai komponensek egyes elemei egymásra épülve az idő dimenziójában tekintve hatással vannak a teljes bevezetési folyamatra és annak sikerességére.

5 Új és újszerű tudományos eredmények

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Az idő, mint rendezési elv alapján a teljes bevezetési folyamatra tervezett útmodellt készítettem, mely rámutat a jelenleg fennálló hatásrendszerre és segít feltárni a lehetséges hibákat. Elméleti modellemben az előkészítési, bevezetési lépéseket rendszereztem. Az

előkészítés és bevezetés legfontosabb feladatait mérő skála egyes állításait alapul véve a kutatási modellt kvantitatív módon, útmodell elemzéssel validáltam 31 szakértő és 104 CRM bevezetésben részt vett vezető válasza alapján, melynek eredményeképpen rámutattam a szoftvertől független bevezetési procedúrában rejlő buktatókra és javaslatokat fogalmaztam meg ezek elkerülésének lehetőségére.

T5. Az elméleti modellt egy az előkészítés és bevezetés során érvényesülő felhasználási igényeket felmérő és az ezzel kapcsolatos feladatok áttekintését segítő állításlista egészíti ki, melynek segítségével a bevezetői oldal szoftver- és iparág független támogatást kap.

A szakértői interjúk elkészítésének eredményeképpen feltártam a teljes bevezetési folyamat neuralgikus pontjait. A folyamatot szakértői és megrendelői oldalról megvizsgálva szakaszokra bontottam, feltártam az egyes szakaszokra jellemző problémákat és az egyes szakaszokat jellemeztem. Kialakítottam egy olyan állításlistát, amely alkalmas arra, hogy a bevezetés során felmerülő legfontosabb lépésekre felhívja a megrendelői és szállítói oldal figyelmét, szoftvertől függetlenül támogassa a sikeres bevezetés útját. Vizsgálatomat kvalitatív módszerrel, szövegelemzéssel végeztem.

6 Következtetések, javaslatok

Feltérképezve az informatikai bevezetéseket megállapítható, hogy a CRM bevezetéseket leginkább jellemzi a sikertelenség érzése kíséri mind a szállító, mind pedig a bevezetői oldal körében. A bevezetések száma a kudarcérzet ellenére nem csökken és a szakértők reménye a lassú növekedés, a gazdasági válság utáni javulás hatására. Kutatásom során nem törekedhettem a reprezentatív mintavételre, mert jelenleg nem áll rendelkezésre erről az alapsokaságról semmilyen adat. A CRM bevezetések számát a szakértők óvatos becslése alapján évi 10-20 közötti számra becsülhetjük. Azonban ezek a tényleges bevezetést igénylő rendszerekre vonatkozó adatok. A felhőalapú rendszerek terjedése ezt a számot erősen javítja, megsokszorozza. Viszont ezek az említett szoftveres megoldások gyakran nem nyújtanak tényleges CRM háttérszolgáltatást, mindössze értékesítés támogatási feladatokat látnak el, ami a CRM feladatai közül csak töredék.

A bevezetési kudarc elkerülésének érdekében a szállítónak és a megrendelőnek is komoly feladati vannak. A szakértői mélyinterjúk válaszainak segítségével ismertté vált az informatikai bevezetések általános folyamata és felszínre kerültek azok az általános problémák, melyek a bevezetett szoftvertől függetlenül megjelentek az egyes szakértői véleményekben. A szakértők válasza alapján elkülöníthetőek voltak a bevezetés egyes szakaszai, azok elválasztó pontjait. Ezek a szakaszok jellemezhetőek voltak az egyes résztvevők szerint. (C1)

Kutatásom eredményeképpen olyan fázismodellt sikerült készítenem, amely alkalmas arra, hogy összefoglalja a bevezetésben résztvevő két fél feladatait. A modell támogatja a megrendelői oldalt a CRM bevezetés igényének felmerülése pillanatától abban, hogy a sikeres működtetést szolgáló minden háttérfeladatot elvégezzen, minden előkészítő lépést megtegyen. Végigkíséri a bevezető oldalt a bevezetés teljes folyamatán, emlékeztetve őt a legfontosabb feladatokra.

A bevezető céget a kiválasztás előtt semmilyen módon nem támogatja gyakorlatias útmutató. A szoftverszállítók többsége a szoftverkiválasztás után sem tudja megfelelő módszertani támogatással segíteni a megrendelőt. Nincsenek előre definiált stratégiai lépések, kizárólag szoftverfüggő, a technológiai alkalmazáshoz kapcsolódó útmutatást kap a felhasználó cég. (H1 igazolva)

Nagyon fontos, hogy a cégek vezetői ne érezzék kudarcnak, „felesleges pénzkidobásnak” a rendszer megvásárlását és bevezetését. Sokszor, ha a vállalat nem elég érett hozzá szervezeten és/vagy informatikailag, elég egy új szervezeti struktúra kialakítása, egy jól meghatározott ügyfélstratégia alkalmazása is ahhoz, hogy ezeket a pozitív hatásokat érzékelje a vezetés.

A bevezetési támogatással foglalkozó cégek szakembereinek válasza alapján összehasonlító elemzést végeztem a sikeres és sikertelen bevezetések eseteiről kvalitatív módszerrel – szövegelemzést végezve. Megvizsgáltam a CRM bevezetés legjellemzőbb buktatóit, kiszűrtem a speciális elemeket, meghatároztam az egyes problématerületeket.

Ennek eredményeként megállapítható, hogy az ügyfélkezelési stratégia hiánya a megrendelői oldalon és a bevezetési módszertan hiánya a szállítói oldalon növeli a sikertelen bevezetések számát. (C2)

A szállítókkal folytatott beszélgetések alapján létrehozott módszertani folyamatmodell, mely időrendben tünteti fel az egyes feladatokat, segíti a szállítók és a megrendelők kommunikációját, folyamattervezését, a projektfeladatok meghatározását.

Sem a szállító, sem a megrendelő piacról nincsenek megfelelő és megbízható adatok. Ezért a két oldalon egymás megítélése csak a tapasztalatokra alapozva alakul ki. Bár a szállítói piac tapasztalatai érthetően számosságban nagyobbak, mégis nem feltétlenül általánosíthatóak a teljes megrendelői oldalra vonatkozóan. Vizsgálataim egyik célja az volt, hogy feltárjam a CRM választásra, bevezetésre vonatkozó valós motivációs tényezőket és megvizsgáljam, hogy ez eltér-e a szállítói oldalon kialakított képpel. (C3,)

Kvantitatív kutatásom eredménye alapján elmondhatom, hogy a szoftverszállítói oldal nem látja megfelelően a megrendelői oldal motivációit, igényeit. Általános fogyasztói ismeretekre alapozva alakítja ki a vásárlóira vonatkozó elképzeléseit, döntéseire vonatkozó hipotéziseit. Jól mutatja ezt, hogy a magyar fogyasztóról minden média azt állítja, hogy rendkívül árérzékeny, választásait, legyen szinte bármiről szó, elsősorban az ár befolyásolja. A szállítói oldal ugyanígy árérzékenynek gondolja a saját vevőit, és a szoftver kiválasztás döntő tényezőjének ezt tartja. Azonban kutatásom azt mutatta, hogy a felhasználói oldalon nem tartották egy ilyen komoly stratégiai döntésnél, mint a CRM bevezetés elsődleges szempontnak a támogató szoftveres megoldás árát. Ez a különbség a szoftverértékesítés szempontjából, a marketingkommunikáció kialakítására vonatkozóan fontos lehet. (T1, 8. táblázat, 17. diagram)

Kutatásom igazolta, hogy a megrendelői oldal informatikai felkészültsége nem megfelelő, CRM rendszer bevezetéséhez gyakran a stratégiai felkészültség is hiányzik. Emiatt a megrendelők igényeiket pontatlanul fogalmazzák meg, nem állítanak fel objektív szempontrendszert a bevezetésre kerülő szoftverrel szemben. A bevezetést nem projektszemléletben kezelik, a módszertani segítséget a szállítótól várják. (H2 igazolva, H3 igazolva, H5 igazolva, 15. diagram)

Azonban az is láthatóvá vált, hogy a megkérdezettek nem munkaerő csökkentés céljából fordulnak a CRM megoldás felé. Nem várják a szoftvertől a létszámcsökkentés lehetőségét. Nem érzik, hogy növekedtek volna az adminisztrációs terheik, annak ellenére, hogy a szoftver bevezetése megváltoztatja és a jelenlegi szabályozás miatt növeli az adminisztrációs terheket. (H3 elvetve, H4 elvetve. (16. diagram)

Részben igazolható azonban az a feltevésem, hogy a költségek tekintetében nem felkészültek a vállalatok. Bár válaszadóim többsége arról számolt be, hogy nem tapasztalt váratlanul megjelenő költségeket a bevezetés és működtetés során, a kevés konzultáció után bevezetett szoftver igazolhatóan projektmódosításhoz és költségnövekedéshez vezetett. (H7 igazolva)

Ez nem áll összhangban sem a szállítói véleményekkel, sem pedig az országos kutatásokkal, amelyek a projektek tervszámai és tényszámai összehasonlítása alapján nagy százalékban a költségek túllépését diagnosztizálta. Azonban nem szabad elfelejteni, hogy a felhasználói oldalon kizárólag olyan válaszadók jelentek meg, akik rendszerüket aktívan használják, bevezetésüket sikeresnek tekintik, a szállítóval jó kapcsolatot ápolnak. Az elért felhasználók mindegyike a szállítón keresztül kapta a kérdőívet így feltételezhető, hogy az esetek többségében az elégedett felhasználók válaszoltak.

Kutatásom további részében faktorelemzéssel, majd főkomponens analízissel elemeztem a válaszadók előkészítésre és bevezetésre vonatkozó véleményét, melyben az egyes feladatok fontosságát értékelték 1 és 10 közötti értékkel, ahol 1 az egyáltalán nem fontos, míg 10 nagyon fontos jelentést tartalmazta. (C4)

Az egyes főkomponensek magyarított varianciája nagyjából arányosan oszlik meg. A felmérés eredményei természetesen nem tekinthetők a teljes hazai piacra nézve általánosítható következtetésnek a mintavétel hiányosságai miatt, de a főbb iránymutató trendek megmutatkoznak a szállítói és a megrendelői válaszok alapján.

Megállapítható, hogy a válaszadók az előkészítés és bevezetés szakaszát 3 fő részre különítik el. Az egyik a stratégiai kérdéseket tartalmazó lépések, amely magában foglalja a folyamatok racionalizálását, a pontos igénymegfogalmazást, az ügyfélkezelési stratégia kidolgozását, a vállalati érettség feltérképezését és az anyagi lehetőségek pontos feltérképezését. Bár az egyes változók súlya nem mutat nagy eltérést a sorrend itt nem az időrendiséget, hanem a faktorsúlyok alapján kialakított fontossági sorrendet mutatja. (12. táblázat)

A második főkomponens a technológiai kérdéseket tartalmazza, mely magában foglalja a hibátlan adatbázis használatát, a jogosultsági rendszer meghatározását és a megfelelő teszttüzem menedzselését a bevezetés alatt. A sorrend itt is az egyes score-k értékeinek sorrendjét is mutatja. (13. táblázat)

A harmadik főkomponensbe a humán tényezők kerültek. Faktorsúly szerinti sorrendben ezek a szállító által szervezett ügyféltalálkozók szervezése, tapasztalatok megosztása, a folyamatos vezetői visszacsatolás, a folyamatos szállítói rendszerfelügyelet, a folyamatos vezetői támogatás és a független tanácsadó cég bevonása az előkészítési és bevezetési folyamatba. (14. táblázat)

Ezek az egymással összefüggő elemek átnyúlnak a vizsgált szakaszokon. Az egyes változókból kialakított csoportok függetlenek attól, hogy a bevezetés mely szakaszában jelenik meg az adott feladat. Kivételt képez a technológiai komponens, amelynek megjelenése csak a kiválasztás után indokolt.

Az előkészítés és bevezetés tulajdonságainak értékelésére vonatkozó adatok elemzése során kiderült, hogy jelentős különbségek tapasztalhatók a szállítók és a megrendelők saját csoportjukon belüli véleménye között az egyes lépések fontosságára vonatkozóan. A figyelemreméltó különbségekre utal, hogy az egyes állítások átlagértékei nagy relatív szórás értékek mellett jöttek létre. A válaszadói csoportok elkülönítése érdekében klaszteranalízist végeztem K-közép módszerrel. A felmérés eredményei három szegmens elkülönítését tették lehetővé. (18. táblázat, C4)

Ezeket a szegmenseket a főkomponensek mentén jellemeztem, és elemeztem, hogy tagjai milyen közös tulajdonságokkal rendelkeznek E három klaszter a technokraták, az ellenállók és a befogadók csoportja lett. A főkomponensek mentén mind a három szegmens közötti a szignifikáns különbséghez, 2 hasonló nagyságú F-érték és egy ezeknél kisebb tartozik, amely mutatja, hogy a klaszterképzésben két dimenzió hasonló mértékben vett részt, míg egy gyengébb erővel. A stratégiai komponens gyengébb részvétele azt mutatja, hogy az egyes klaszterekben ez kapott a legkisebb hangsúlyt. (19. táblázat)

Ezután megvizsgáltam, hogy a két válaszadói csoport – szakértő és megrendelő – milyen arányban képviselteti magát az egyes klaszterekben. Megállapítottam, hogy mindhárom klaszterben jelen van mind a szakértői mind pedig a felhasználói csoport. Ezek után elemeztem, hogy a két külön oldalon álló csoport tagjaira milyen közös jellemzők teljesülnek az egyes klasztereken belül. Vizsgálataim alapján a 3 klaszterben megjelenő felhasználók és szakértők egyes tulajdonságai jól körülírhatóak voltak, az egyes csoportok között markáns különbségek voltak felfedezhetők. (19. diagram, T3)

Kutatásom legfőbb célja egy olyan módszertan kidolgozása volt, melynek alkalmazásával a bevezetői oldal a teljes CRM kiválasztási, bevezetési és működtetési folyamat során szoftverfüggetlen támogatást kap. E célból a kvalitatív és kvantitatív kutatás eredményei alapján a projekt különböző szakaszaiban felmerülő problémákat elhatároltam egymástól. Lineáris regresszióanalízis segítségével egy útmodellen meghatároztam az egyes tényezők egymásra gyakorolt közvetlen és közvetett hatását. (C6)

A módszertani modellt három jól elkülöníthető részre osztottam, majd az előkészítés és a bevezetés konkrét feladataira kidolgozott modellt validáltam. Az útmodell elemzéséből megállapítható, hogy a vezetői támogatás nem jelenik meg megfelelően az informatikai előkészítés és bevezetés folyamatában. A vezetői támogatás hatása csak egy-egy neuralgikus ponton volt értékelhető. Ez azt mutatja, hogy a támogatás nem folyamatos, a vezetők csak akkor lépnek be a folyamatba, ha valami probléma van. Így gyakorlatilag a bevezetés során folyamatosan krízist kezelnek, operatív feladatokat látnak el és a stratégiai lépésekre nem tudnak koncentrálni. Az is látható volt, hogy a tanácsadó 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, jelenléte nem szükséges, a stratégiai kérdésekben nem veszik igénybe szakmai tapasztalatait. Mindezt úgy, hogy a KKV vezetői többnyire tájékozatlanok a CRM iparágat illetően és nincsenek megfelelő vezetői képzettséggel felruházva. (23. ábra, 24. ábra, 21. táblázat, 22. táblázat, T4)

Végül a szakértői interjúk, az elemzés alapján összeállított fázismodell, a kérdőíves elemzések alapján és az útmodell összefüggéseinek alapján elkészítettem egy összefoglaló módszertani táblázatot, mely tartalmazza a négy jól elkülöníthető szakasz (kiválasztás előtt, kiválasztás után, bevezetés alatt, bevezetés után) egyes feladatait, az ezzel kapcsolatosan megjelenő lehetséges problémákat a bevezetői és a szállítói oldalon, valamint a problémákra adható megoldási lehetőségeket. (10. melléklet)

Javaslatok a gyakorlat számára

Kutatásom során beigazolódott, hogy komoly szakmai felkészültség hiányával küzd a bevezetői oldal. Ennek orvoslásában a szállítói oldal módszertani hiányosságai sem segítik bevezető cégeket. Mindemellett a szállítói oldal felületesen ismeri a bevezetői oldal motivációit és igényeit, így esetlegesen meglévő módszertanuk sem feltétlenül a megfelelő pontokra helyezi a hangsúlyt. Mivel kutatásomban igyekeztem mindkét oldalt feltérképezni, javaslataimat külön a szállítói és külön a megrendelői oldalra vonatkozóan fogalmazom meg.

J1 Mivel a módszertan hiánya okozhatja a kudarcok egy jelentős részét, így a vizsgálaton alapuló általános módszertanra támaszkodva saját szoftverhez igazított bevezetési módszertan és általános projektterv kidolgozása lenne célszerű, megvizsgálva a cég által forgalmazott CRM rendszer tudását, kompetenciáját, sajátosságait, piaci előnyét, specifikumait. Ennek alkalmazása növeli a cég bevezetési sikerességének arányát.

J2 A piac nem megfelelő ismeretéből adódóan az ügyfélkezelési stratégia átgondolása, a marketingkommunikáció átformálása, a vevői igényekhez igazított szoftverelőnyök hangsúlyozása az érdeklődők és megrendelők számának emelkedését eredményezi. A felhasználók közel fele magas pontszámmal értékelte a szállító által szervezett találkozók fontosságát és a tapasztalatok megosztásának lehetőségét. Így az ilyen rendezvények a meglévő ügyfelek professzionális támogatását teszik lehetővé, egyensúlyba tartva az új ügyfél szerzését és a meglévő ügyfél igényeinek maximális kiszolgálását.

J3 Mivel a bevezetői oldal a CRM szoftver nyújtotta lehetőségekről tájékozatlan, érdemes oktatásokat, konferenciákat, szoftverbörzét szervezni, melyen az egyes szállítók bemutatkozhatnak, megismerhetik a piacot. Ezek a helyszínek egy esetleges kisebb kutatás lehetőségét is megteremtik, amelyek segíthetik a szállítói oldal munkáját a fejlesztés, bevezetés, marketing és reklám területén.

J4 A főkomponens és klaszterelemzés eredményei rávilágítottak, hogy a szakemberek különböző attitűdökkel rendelkeznek, más-más területeket tartanak fontosnak. A meglévő munkatársak felmérése után olyan szakemberpárokat érdemes kialakítani, akik egymást kiegészítve tudják segíteni az egyes bevezetések során. Így nem kerülhet túlsúlyba egyik terület sem, és megfelelő hangsúlyt kaphat minden feladatrészt.

- J5 A megrendelői oldalon az esetek felében egyszemélyű döntés alapján történik a szoftver kiválasztása. Ennek hátrányaira a kutatás eredményei rávilágítottak. Egy szakmai team felállítása ezeket a hátrányokat, az egyszemélyű döntés kockázatait kiküszöbölheti. A team tagjait a preferenciák alapján megvizsgálva a bevezetői oldalon is olyan szakembergárda állítható fel, akik kompetensek egy teljes bevezetési projekt menedzselésére.
- J6 A CRM bevezetésének igényfelmerülése jöhet vezetői irányból, de érkezhetsz alulról, munkatársi igénymegfogalmazásból is. Azonban mindenképp a szervezet érettségét kell megvizsgálni, hogy szervezetileg, informatikailag alkalmas-e egy ügyfélkapcsolati menedzsmnt rendszer befogadására, működtetésére. A szoftver bevezetése nem elégséges és még csak nem is szükséges feltétele az ügyfélközpontú szervezeti működésnek. Ezért érdemes a szervezet folyamatainak átvizsgálása és racionalizálása, az ügyfélstratégia kidolgozása belső munkatársak vagy külső tanácsadó cég bevonásával. Csak ezek után érdemes megvizsgálni, hogy milyen igényeknek kell megfelelnie egy informatikai megoldásnak, mely a jól működő szervezetet támogatni és még hatékonyabbá tenni képes. Ebben a folyamatban a vezetői támogatás elengedhetetlenül szükséges, mert a szervezeti változásokat a szervezet tagjai ellenérzéssel fogadják. A keletkező feszültséget a dolgozói tájékoztatás és a motivációs rendszer kidolgozása nagymértékben oldhatja. A bevezetés során a képzésnek és a tesztüzemnek hangsúlyozott szerepet kell kapnia, hogy a dolgozói attitűd továbbra is pozitív maradjon. Ügyelni kell ezeknek a fázisoknak a megfelelő időpontjára és időtartamára és nem szabad elfeledkezni arról, hogy a bevezetés során a dolgozók túlterheltek, a napi feladatok mellett a szoftverbevezetéssel járó teendőket is el kell látniuk. A motivációs rendszer működtetése a bevezetésnek ebben a szakaszában is segítheti a dolgozói elégedetlenség oldását. A hatékony működéshez elengedhetetlen a tiszta adatbázis használata, így az adatbázis karbantartása folyamatos feladat a rendszert működtető cég életében.

A kutatás folytatásának lehetőségei

- J7 Kutatásom eredménye igazolta, hogy a szállítói piac nem ismeri a megrendelői oldal igényeit, így indokoltnak látszik egy erre kiterjedő teljesebb, reprezentatív kép feltárása, melyből teljesebb képet lehet alkotni vállalati méretre, szektorra, esetleg iparági különbségekre tekintettel.
- J8 Ennek érdekében egy országos felmérés elkészítése indokoltnak látszik, mely megmutatja, hogy a KKV szektor szereplői körében a hagyományos, teljes funkcionalitással bíró CRM rendszer elterjedése milyen arányt képvisel.
- J9 A reprezentatív felmérések alapján egy részletesebb állításlista kidolgozása és tesztelése országos mintán, amely a modell és a módszertan további fejlesztését teszi lehetővé.
- J10 Nemzetközi tapasztalatok vizsgálata, különös tekintettel a németországi, ausztriai, svéd és angliai helyzetképre. A jól működő gyakorlatok hazai adaptálása KKV szektorban. Az eredmények alapján a modell és a módszertan további építése, teljessé tétele.
- J11 Kutatási modellem gyakorlati alkalmazhatóságának tesztelése különböző méretű és különböző iparágban működő, valamint eltérő CRM szoftver igényekkel rendelkező KKV szereplőkön.

7 Publikációs lista

PUBLIKÁCIÓS LISTA

I. Tudományos cikkek

Idegen nyelven megjelent tudományos cikkek

REICHER REGINA ZS. (2011) Issues raised by the selection and introduction of a company informatics system, *Regional and Business Studies* Kaposvár ISSN 2061-2311 p.:199-205

REICHER REGINA ZS. (2011) IT implementation and agricultural product distributors, XVIII Congress SERIA Wroclaw Poland *The Polish Association of Agricultural and Agribusiness Economists* ISSN 1508-3535 p.: 200-204

Magyar nyelven megjelent tudományos cikkek

REICHER REGINA ZS. – RÁCZ GEORGINA (2012): A LOHAS témák megjelenése az offline és online magazinokban, *Gazdaság és Társadalom* ISSN 0865-7823 2012/3-4 p.: 36-51

KOMÁROMI NÁNDOR – REICHER REGINA ZS. (2013): CRM rendszer bevezetésének és kiválasztásának problémái, *Marketing & Menedzsment* – megjelenés alatt

II. Tudományos konferenciákon elhangzott előadások konferencia kiadványban megjelentetve

Idegen nyelvű

KOMÁROMI NÁNDOR – REICHER REGINA ZS. (2009): CRM Solutions in Practice, AVA 4 Debrecen ISBN: 978-963-502-897-9 p.:62.

REICHER REGINA ZS. (2011) Issues raised by the selection and introduction of a company informatics system, International Conference os Economic Sciences Kaposvár ISBN 978-963-9821-31-6 p.:199-205

REICHER REGINA ZS. (2013) Expert views on CRM selection, International Conference of Economic Sciences Kaposvár ISBN 978-963-9821-62-0 CD elérési útvonal: D:\proceedings\proceedings.pdf p.:577-582

Magyar nyelvű

REICHER REGINA ZS. (2006): Vállalati marketing információs rendszerek oktatási tapasztalatai, Matematika, Fizika, Számítástechnika oktatók XXX. Konferenciája, Pécs ISBN 10: 963-7298-12-6 CD elérési útvonal D:\Reicher Regina.pdf 8 p.

REICHER REGINA ZS.: (2007): Informatikai megoldások az ügyfélkapcsolati menedzsmentben, AVA 3 Debrecen ISBN 978-963-87118-7-8 CD elérési útvonal: D:\presentations\ais\2.pdf 8 p.

REICHER REGINA ZS. – KOMÁROMI NÁNDOR: (2007): CRM megoldások összehasonlító értékelése, MOK Gyöngyös ISBN 978-963-87229-4-2 p.:211-218

REICHER REGINA ZS. – HUMMEL ELEONÓRA (2007): Vállalatirányítási rendszerek sajátosságai az élelmiszeriparban, Georgikon Napok Keszthely ISBN 978-963-9639-20-1 CD elérési útvonal: D:\GN2007\Teljes anyagok\Reichert-Hummelne.pdf 7 p.

REICHER REGINA ZS. (2007): CRM rendszer kiválasztásának és bevezetésének problémái, Tradíció és Innováció Gödöllő ISBN 978-963-9483-85-9 CD elérési útvonal: D:\Proceedings\Contributed papers\Marketing\Reicher Regina 10 p.

KOMÁROMI NÁNDOR – REICHER REGINA ZS. (2007) Ügyfélkapcsolat vállalati és oktatási környezetben, Erdei Ferenc IV. Tudományos Konferencia Kecskemét ISBN 978-963-7294-63-1Ö 1 kötet, 2. kötet 978-963-7294-65-5978-963-7294-64-8 p.:365-368

KOMÁROMI NÁNDOR – REICHER REGINA ZS. – SZÜCS IMRE (2008): CRM megoldások a gyakorlatban, „Vállalkozások ökonómiája” Gyöngyös ISBN 978-963-87831-2-7 p.:46-53

REICHER REGINA ZS. – KOMÁROMI NÁNDOR (2009): A marketing tevékenység informatikai támogatása, MOK Kaposvár ISBN 978-963-9821-07-1 CD elérési útvonal: MMSZ_MOK_15-ik_Jubileumi_Orszagos_Konferencia-Kozlemenye_gyujtemenye-fekete-feher_verzio.pdf p.:605-610

KOMÁROMI NÁNDOR – REICHER REGINA ZSUZSÁNNA – MELISEK ESZTER (2010) Kereskedelmi egységek vevőszolgálati tevékenységének vizsgálata, MOK Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola ISBN 978-963-88943-1-1 p.:553-562

III. Tudományos publikációk (könyvek, könyvrészletek, jegyzetek)

KOMÁROMI NÁNDOR – REICHER REGINA ZS. (2007): Ügyfélkapcsolat menedzsment rendszerek funkciói, alkalmazásának nemzetközi és hazai trendjei, Annales Évkönyv Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola ISBN 978 963 7340 59 p.:182-197.