

MEB 2008 – 6th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking

May 30-31, 2008 • Budapest, Hungary

CRM rendszerek implementálása

Szűts István

Budapesti Műszaki Főiskola, Keleti Károly Gazdasági Kar, szuts@bmf.hu

Bátori ZoltánNyugat-Magyarországi Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar,
batori@ktk.nyme.hu

Absztrakt: A CRM rendszerek olyan, a vállalati információs rendszerek közé sorolható speciális megoldások, amelyek elsődleges célja, a hosszú távon is megbízható és jövedelmező ügyfélkapcsolatok kialakítása. Ezen különleges cél a CRM rendszerek vállalati implementálásának folyamatát is számos módon megkülönbözteti más információs rendszerek bevezetésétől. Cikkünk célja a CRM rendszerek életciklus modelljének olyan módon történő bemutatása, amely rámutat ezen rendszerek implementálásának sajátosságaira.

1 Bevezetés

A Customer Relationship Management (CRM) rendszerek a vállalatirányítási rendszerek átfogó kategóriájába tartozó megoldások, hasonlóan a klasszikus ERP¹ és SCM² rendszerekhez. Az utóbbi néhány évben számos tanulmány és kutatás készült a CRM rendszerek működésének megértése és az alkalmazásukkal elérhető előnyök minél teljesebb kiaknázása céljából. Nagyon tömören a CRM rendszer olyan információs rendszer, amely elősegíti és lehetővé teszi a szervezetek számára az ügyfélközpontú szemlélet és működés kialakítását. A CRM rendszerekkel kapcsolatos számos cikk és tanulmány áttekintése után arra a következtetésre jutottunk, hogy általános érvényüként elfogadott életciklus modell ezen rendszerekkel kapcsolatban még nem került kialakításra. Éppen ezért cikkünk megírásával azt a célt tűztük ki, hogy bemutassunk egy olyan életciklus

¹ ERP: Enterprise Resource Planning; egy vállalat pénzügyi, logisztikai és humán erőforrás-gazdálkodási tevékenységét támogató információs rendszer

² SCM: Supply Chain Management; a termékeknek az alapanyagok beszerzésétől, a termelési folyamatokon át, az elosztási csatornákon keresztül a fogyasztóhoz való eljuttatásának menedzselése

modellt, amely képes lefedni mind magát a CRM rendszer bevezetését, mind pedig a megelőző és követő tevékenységeket. Véleményünk szerint egy ehhez hasonló modell hasznos lehet bármely CRM megoldás bevezetését tervező szervezet IT menedzserei számára.

2 Elméleti áttekintés

Az ügyfélkapcsolati menedzsment tudományterülete a kapcsolati marketingből nőtte ki magát, és fő kérdésköre az ügyfél megtartó képesség javítása az ügyfélkapcsolatok hatékonyabb menedzselése által. Mindez általában a résztvevők számára kölcsönösen előnyös együttműködés kialakításában és különféle intézményi vagy társadalmi jellegű kötelek kialakításában ölt testet. A CRM rendszer tulajdonképpen olyan vállalati információs rendszernek tekinthető, amely magába foglalja mindazokat az értékesítéssel, marketinggel, ill. értékesítést követő szolgáltatásokkal kapcsolatos üzleti folyamatokat, amelyekben jelen van az ügyfél. A CRM rendszer alkalmazásának elsődleges célja, hogy az ügyfelekkel kapcsolatos információk és ismeretek felhasználásával legyünk képesek termékek vagy szolgáltatások eljuttatására ügyfeleinkhez. Egy másik megközelítés szerint a CRM rendszer nem más, mint mindazon eszközök, technológiák és folyamatok összessége, amelyek menedzselése által az értékesítés, a termék és szolgáltatás támogatás, valamint minden egyéb az ügyfelekkel kapcsolatos tevékenység magasabb színvonalon végezhető [4]. Mindezek alapján a CRM rendszerre tekinthetünk úgy is, mint egy olyan átfogó stratégiára, amelynek célja új ügyfelek megnyerése és a meglévők megtartása olyan partnerségi viszony kialakításával, amely képes többlet értéket előállítani mind a szervezet, mind az ügyfelek számára. Mindez magába foglalja a szervezet mindazon értékesítéssel, marketinggel, ügyfélszolgálattal és ellátási láncok kialakításával kapcsolatos funkcióinak integrációját, amely révén magasabb eredményességgel és hatékonysággal közvetíthető érték az ügyfelek számára.

A témával kapcsolatban elérhető vállalati esettanulmányok áttekintése után kijelenthetjük, hogy a CRM projektek minden esetben számos üzleti és technológiai tényező összetett kombinációját foglalják magukba. A meglehetősen bonyolult körülmények miatt a CRM rendszerek implementációját célzó projektek mindenekelőtt megfelelő stratégia kialakítását igénylik.

3 CRM rendszerek életciklus modelljének meghatározása

Ezen fejezet célja egy a CRM rendszerek implementációja során alkalmazható életciklus modell bemutatása. A modell kialakítása során a témában legkiemelkedőbbnek tekinthető cikkeket és esettanulmányokat dolgoztuk fel. Fontosnak tartjuk megemlíteni, hogy vállalati információs rendszerekkel kapcsolatban - azon belül pedig ERP rendszerekkel összefüggésben különösképp - léteznek már kidolgozott életciklus modellek [2]. Az általunk bemutatásra kerülő modell főképpen ezeken alapszik, viszont azokra a sajátosságokra kívánja felhívni a figyelmet, amelyek a CRM rendszerek implementációjának folyamatát alapvetően megkülönböztetik az egyéb vállalati információs rendszerek bevezetésétől. Éppen ezért a bemutatásra kerülő modellben nem csupán az általános fázisokkal foglalkozunk, hanem azokon belül olyan kritikus szakaszokkal is, amelyek igazán képesek rámutatni a CRM rendszerek azon sajátosságaira, amelyek megkülönböztetik őket más információs rendszerektől.

3.1 Elfogadás fázisa

A projekt az elfogadás fázisával kezdődik, amelyben a vállalati vezetők és projekt menedzserek megvitatják a CRM rendszer bevezetésének szükségességét. Megvizsgálják a legfontosabb üzleti célokat és kihívásokat, valamint meghatározzák, hogy milyen módon lehet képes a CRM rendszer a vállalat üzleti tevékenységének előremozdítására. Ebben a fázisban az érintettek legfontosabb feladata, hogy meghatározzák a CRM rendszerrel szemben támasztott konkrét elvárásokat, megbecsüljék az elérhető hasznokat és szükséges költségeket, valamint megpróbálják előrevetíteni a rendszer bevezetésének a szervezetre gyakorolt hosszú távú hatását.

Ezen fázison belül a következő fő szakaszokat különböztethetjük meg:

- *A CRM rendszer szükségességének elemzése:* magában foglalja az összes olyan elemzés és vizsgálat elkészítését, amely azt hivatott megindokolni, hogy a vállalatnak miért van szüksége CRM rendszerre.
- *A CRM rendszer bevezetésének költség-haszon elemzése:* a vezetőknek és menedzsereknek részletesen ki kell fejteniük, hogy pontosan mit akarnak elérni a rendszer bevezetésével, ennek során ki kell térniük olyan fontos tényezőkre, mint az ügyfél jövedelmezőség vagy az ügyfél megtartó képesség javítása, és az elérésükhöz szükséges költségek.
- *Megvalósíthatósági tanulmány készítése:* ez egy olyan a projektcsapat által elkészítendő beszámoló, amelyből kiderül, hogy a CRM rendszer bevezetése várhatóan milyen hatással lesz a szervezet munkafolyamataira, és ez alapján látható-e előre olyan körülmény, amely a későbbiekben gátolhatja a rendszer bevezetésének folyamatát.

3.2 Beszerzés fázisa

Ebben a fázisban kell kiválasztani és értékelni a szervezet igényeinek leginkább megfelelő CRM terméket, szem előtt tartva a testreszabás szükségességének minimalizálását. Mindeközben a projektsapatnak olyan tényezőket kell megvizsgálnia, mint az ár, referenciák, oktatási és támogatási szolgáltatások. A vállalat szükségleteinek leginkább megfelelő szoftver kiválasztásához külső tanácsadói szolgáltatás igénybevételére is szükség lehet. Miután a kiválasztás megtörtént, szerződéses megállapodás kialakítására kerül sor a vállalat és a termék szállítója között.

Ebben a fázisban a következő szakaszok végrehajtását javasoljuk:

- *A szállító és termékének értékelése:* ezen szakasz foglalja magába mindazokat az értékelési, összehasonlítási és döntési folyamatokat, amelyek szükségesek a vállalat igényeinek leginkább megfelelő szállító és termék kiválasztásához, különös tekintettel az ügyfél megnyerési és megtartási képesség javítására.
- *A bevezetést támogató tanácsadó partner értékelése:* ebben a szakaszban kell eldönteni, hogy melyik tanácsadó cég lehet a legalkalmasabb a kiválasztott termék bevezetésének támogatására. Itt jegyezzük meg, hogy a szállító és termék kiválasztását támogató tanácsadó cégnek nem feltétlenül kell megegyeznie a bevezetés folyamatát támogatóval.
- *A vállalat meglévő technológiájának elemzése:* a szakasz végrehajtásának célja annak megállapítása, hogy a vállalatnál már meglévő információs rendszer és technológiai infrastruktúra mennyire alkalmas a bevezetendő új rendszer támogatására.
- *Részletes hatástanulmány készítése a CRM rendszer bevezetésének a szervezetre gyakorolt várható hatásairól:* ebben a szakaszban a projektsapat olyan beszámolót készít, amelyben feltárja azokat a vállalati területeket, amelyekre a leginkább hatással lehet a rendszer bevezetése, majd ezen várható hatások elemzésére kerül sor.

3.3 Bevezetés fázisa

A bevezetés fázisában kerül sor a korábban kiválasztott és megvásárolt CRM rendszer testreszabására és paramétereinek a vállalat szükségleteinek megfelelően történő beállítására. Mindez általában a bevezetés folyamatát támogató tanácsadók, valamint a rendszer dokumentációkat, oktatást és egyéb technológiai szolgáltatást nyújtó szállító segítségével történik. A bevezetés fázisát sohasem szabad felszínesen végezni, ugyanis ez egy nagyon kockázatos része a rendszer implementálásának. Fontos megjegyezni, hogy számos vállalat fordított már hatalmas összegeket olyan CRM projektekre, amelyek végül – éppen a jelzett okból kifolyólag - nem szolgáltatták a kívánt eredményt.

Amint a vezetőség döntött a CRM rendszer bevezetésének végrehajtásáról és a termék kiválasztásáról, a projektsapatnak minél gyorsabban el kell készítenie a részletes projekttervet. Ez egyben kiváló alkalmat szolgáltat arra is, hogy pontosan azonosítsuk és tökéletesítsük mindazokat a CRM folyamatokat, amelyek később hozzájárulhatnak üzleti előnyök eléréséhez, valamint a vállalat sikerességének növeléséhez. A rendszer sikeres implementációja hozzásegítheti a vállalatot egy olyan koherens stratégia kialakításához, amely az erőforrások, folyamatok és technológiák szerveződése révén képes többlet értéket eljuttatni az ügyfelekhez.

A bevezetés fázisa a következő szakaszokat foglalhatja magába:

- *Implementációs terv készítése:* ebben a tervben kell meghatározni a bevezetéssel kapcsolatos üzleti célokat, víziókat és technológiai megfontolásokat, valamint azt a követendő stratégiát, amely szükséges azok eléréséhez.
- *Szervezeti összehangolás:* a szakasz feladata, hogy egyszerre segítse hozzá a vezetőket, menedzsereket, IT szakembereket és felhasználókat a CRM projekt céljainak megértéséhez, és támogassa az implementáció előkészítését.
- *Kockázat menedzsment:* ebben a szakaszban a projektsapat rámutat a rendszer bevezetésével kapcsolatos kockázati tényezőkre, értékeli azokat és tartalékterveket készít azok esetleges bekövetkezésére.
- *A bevezetés folyamatának menedzselése:* a projekt végrehajtásával kapcsolatos átfogó koordinációs tevékenységet jelenti.

3.4 Üzemeltetés és fenntartás fázisa

Ennek a fázisnak a végrehajtása biztosítja a termék olyan módon történő használatát, amely lehetővé teszi a remélt hasznok realizálását az esetleges veszteségek minimalizálása mellett. Ajánlott különösen nagy gondot fordítani a funkcionalitással és üzemeltetéssel kapcsolatos javaslatokra, valamint figyelemmel kell kísérni az új üzleti folyamatok szervezetbe történő beágyazódását is [1].

A rendszert a bevezetés után is folyamatosan karban kell tartani az esetleges működési zavarok megelőzése, ill. kijavítása érdekében, valamint a rendszer folyamatok finomításához a speciálisabb funkciók optimalizálására is szükség van. Nem szabad elfeledkezni a projekt előrehaladásának nyomon követéséről sem, hogy megbizonyosodjunk a rendszer implementálásának az üzleti célok elérésében betöltött szerepéről.

A fázison belül végrehajtandó szakaszok:

- *Végfelhasználói oktatás:* ennek során a rendszer szállítója betanítja a vállalat alkalmazottait a rendszer hatékony használatára. Mindenekelőtt

az értékesítési, marketing és ügyfélszolgálati területeken dolgozó munkatársak kiképzésére kell koncentrálni.

- *Az implementáció kiértékelése:* amint a rendszer bevezetése befejeződött, a menedzserek hozzáláthatnak a szervezetre gyakorolt hatások elemzéséhez.
- *A felhasználói elégedettség vizsgálata:* ebben a szakaszban azt kell megállapítani, hogy az alkalmazottak milyen mértékben fogadták el vagy utasították vissza a rendszer használatát, ill. hogy mennyire hatékonyan képesek kezelni azt.
- *A megtérülés elemzése:* ennek során a projektcsapat a CRM rendszer bevezetésének befektetés arányos megtérülését elemző beszámolót készít és prezentál a vezetőség számára.

3.5 Fejlesztés fázisa

Miután a CRM rendszer használatba vétele megtörtént, a rendszerben rejlő mélyebb lehetőségek kihasználására kell koncentrálni. Ebben a fázisban kerülhet sor mindenekelőtt a bevezetett CRM rendszer más információs rendszerekkel történő összehangolására, különös tekintettel a vezetői döntéstámogató, ERP és SCM rendszerekre [3]. Szintén ebben a fázisban történhet meg a CRM rendszer olyan irányba történő továbbfejlesztése, amely más vállalatokkal, üzleti partnerekkel való együttműködésre teszi alkalmassá.

A fejlesztési fázist alkotó szakaszok a következők lehetnek:

- *Rendszer karbantartás:* a szoftver szállítójának feladata, hogy rendelkezésre bocsássa mindazokat a támogatási szolgáltatásokat, amelyek ahhoz szükségesek, hogy a rendszer egyes funkciói a bevezetés után is helyesen működjenek.
- A CRM rendszer más vállalati rendszerekkel (ERP, SCM, BI³) történő integrálása.
- *Rendszer migráció:* rendszer legújabb elérhető verzióra történő frissítése, ami szükséges feltétele a rendszert szállító által nyújtott támogatások hatékony igénybevételének.

³ BI: Business Intelligence; üzleti információk elemzését, vizsgálatát támogató alkalmazások és technológiák összessége

3.6 Visszavonás fázisa

A rendszer visszavonási fázisának végrehajtására akkor kerülhet sor, amikor az újabb szoftverek, technológiák megjelenése vagy egyéb körülmények felmerülése miatt a menedzsment úgy érzi, hogy a CRM rendszer a továbbiakban már nem alkalmas a kívánt üzleti célok elérésének támogatására.

Sajnálatos módon bizonyos esetekben a visszavonási fázist azért kell végrehajtani, mert a CRM rendszer implementálása sikertelennek bizonyult. Ekkor a menedzsereknek arról kell dönteniük, hogy visszatérnek-e egy korábban alkalmazott információs technológiához, vagy megisméttlik a folyamatot egy másik szállító és termék kiválasztásával. Természetesen az újrakezdés sohasem történhet meg az azt megelőző kudarc okainak részletes elemzése és feltárása nélkül.

Összefoglalás

A CRM rendszerek élelciklus modelljének bemutatásával az volt a célunk, hogy rámutassunk azokra a tényezőkre, amelyek - a sok hasonlóság mellett – alapvetően megkülönböztetik az ilyen típusú rendszerek vállalati implementációjának folyamatát más információs rendszerekétől. Megállapíthatjuk, hogy ezek a megkülönböztető tényezők elsősorban a stratégiai döntéshozatal és marketing területére terjednek ki, amely a CRM rendszerek azon sajátosságából fakad, hogy alkalmazásuk célja a hosszú távú és megbízható kapcsolat kiépítése a vállalat és ügyfelei között. Végül reméljük, hogy e modell bemutatásával hozzásegíthetjük az IT menedzsereket és más, a téma iránt érdeklődő szakembereket a CRM projektek végrehajtásával kapcsolatos problémák megoldáshoz, illetve megértéséhez.

Hivatkozások

- [1] Abonyi J.: Adatbányászat - a hatékonyság eszköze, Budapest, 2006
- [2] L. Bibiano, J. Pastor: Towards a Definition of a CRM System Life-cycle, European and Mediterranean Conference on Information Systems, Alicante, 2006
- [3] Heteyi J.: ERP rendszerek Magyarországon a 21. században, Budapest, 2004
- [4] Heteyi J.: Vezetői döntéstámogató és elektronikus üzleti megoldások Magyarországon, Budapest, 2001