



Riadenie vzťahov so zákazníkmi - moderná alchémia?

Spoločnosti sú dnes v kontakte so svojimi klientmi častejšie než kedykoľvek predtým. Mnohé spoločnosti pritom majú problém zistiť, kto vlastne sú ich zákazníci a čo robia. Softvér pre riadenie vzťahov so zákazníkmi (Customer Relationship Management, CRM) bol vytvorený práve pre naplnenie tejto potreby.

Softvér CRM predstavuje širokú paletu produktov, ktoré umožňujú získať jasný obraz o zákazníkoch, a potom na základe týchto znalostí konať. Problémom CRM však je, že ide skôr o obchodnú stratégiu než o produkt. Vo svojej podstate je CRM obchod: riadte vzťahy so zákazníkmi pre maximalizáciu zisku, ktorý môžete získať od každého zákazníka. Aplikácie CRM zahŕňajú predaj cez internet, personalizáciu, e-mail marketing, analýzy internetu, določenie dát, automatizované volacie centrá, osobnú pomoc, dialóg a iné. Je takmer nemožné zabezpečiť spoluprácu všetkých týchto služieb na úrovni podniku, pretože dodávatelia softvéru a hardvéru sú často rozliční. Nanešťastie, ani jeden dodávateľ neponúka riešenie, ktoré by uspokojilo potreby väčšiny spoločností.

CRM možno charakterizovať aj ako integrovaný prístup v záujme identifikácie, získania a udržania si zákazníka [1]. CRM pomáha organizáciám maximalizovať hodnotu každej väzby na zákazníka a zároveň významným spôsobom zvyšovať výkon celej organizácie. CRM umožňuje riadiť a koordinovať väzby na klientov v rámci rôznych informačných kanálov, oddelení, odvetví, ako aj na základe geografického členenia. Novodobé organizácie musia dokázať riadiť väzby na zákazníkov cez rôzne komunikačné cesty, a to vrátane internetu, volacích centier, predaja priamo na mieste odberu či riadenia dilerových alebo partnerských sietí. Mnohé organizácie majú tiež viaceré obchodné aktivity a zákazníci v nich sa im často prekrývajú. Úlohou CRM je, aby sa v rámci takýchto vzťahov dalo podnikanie čo najviac zjednodušiť, a to takým spôsobom, ako vyžaduje zákazník – v ľubovoľnom čase, ľubovoľným spôsobom komunikácie, v ľubovoľnom jazyku a mene. Nemenej dôležité je umocniť v zákazníkovi pocit, že má do činenia s jednou jednotnou organizáciou, ktorá dokáže rešpektovať svojho klienta v každom ohľade.

Prečo je CRM dôležitý pre organizáciu?

Výhody CRM sú jasné: zjednodušením a zmodernizovaním procesov a vytvorením personálu pre marketing, predaj a služby prostredníctvom lepších a komplexnejších informácií o zákazníkovi umožňuje CRM vytvoriť výhodnejšie a výnosnejšie vzťahy s klientmi a znížiť operatívne náklady.

- Obchodná organizácia môže skrátiť čas predaja a zlepšiť kľúčové ukazovatele predaja, ako napr. výnos na jedného obchodného reprezentanta, priemernú výšku objednávok, výnos na jedného zákazníka a pod.
- Marketingové organizácie môžu zvýšiť intenzitu (množstvo) spätných väzieb z reklamných kampaní, výnosov z akcií podporovaných marketingovými aktivitami a zároveň znížiť výdavky na získanie zákazníka.
- Organizácie zaoberajúce sa službami pre zákazníkov môžu zvýšiť produktivitu zástupcov poskytujúcich služby pri súčasnom znížení servisných nákladov, času odozvy na požiadavky a času potrebného na vybavenie požiadavky.

Správni ľudia na správnych miestach

Nič nenarušuje projekty podnikového CRM viac ako nemožnosť nájsť správnych ľudí. Súbežne s rastúcim presadzovaním sa CRM

v podnikoch po celom svete sa objavil aj nedostatok kvalifikovaných odborníkov. Odkedy sa CRM stal obchodnou stratégiou, začali sa podniky veľmi orientovať na získanie správnych ľudí, ktorí by garantovali, že ich organizácia má tie správne stratégie, taktiky a procesy na implementovanie všetkých tých nových technológií ponúkaných predajcami. Prvou otázkou, ktorú si musí podnik zodpovedať, je to, aké odborné skúsenosti sú potrebné na úspešnú implementáciu CRM. V skutočnosti totiž bude ťažké nájsť jednotlivcov spĺňajúcich všetky skúsenosti a zručnosti požadované podnikom. Avšak v rámci tímu CRM by mal podnik zabezpečiť, aby išlo skôr o kombináciu týchto skúseností a vedomostí. Ako hovorí analytik spoločnosti Gartner, Scott Nelson: „Aj keby si podnik kúpil všetky technológie sveta a nemal by tých správnych ľudí, nič mu to nepomôže.“

Uveďte CRM do prevádzky

Podľa časopisu CIO je CRM „drahý, nákladný“, pohlcuje čas, ťažko sa implementuje a je takmer otáznosť, či dokáže zabezpečiť skutočnú návratnosť investícií, ktoré doň boli vložené. „Napriek tomu niektoré inštitúcie zaoberajúce sa prieskumom predpovedajú významný nárast trhu s CRM v priebehu najbližších rokov. Z reálneho hľadiska implementácií CRM sa tieto systémy považovali za niečo viac než bola ich skutočná hodnota“, uvádza časopis CIO. Možno je toto všetko výrazom uvedomenia si firmami, že stratégia sústredenia sa na zákazníka je dôležitá a správna. Podčiarknuté a zhrnuté – starostlivosť o zákazníka je pre moderné podniky absolútne nevyhnutná. Z tohto dôvodu nie je vôbec podstatné, ako sa CRM definuje alebo označuje. Podstatné je, aby podniky vymysleli rozumnú stratégiu spájajúcu ľudské zdroje s obchodným tokom a technológiou. Výsledkom toho potom budú najlepšie služby pre zákazníka.

Zamestnanci rovnako ako aj samotná spoločnosť vytvárajú dlhodobú starostlivosť o zákazníka. Problémom CRM je, že stredobodom záujmu je viac technológia než samotní zákazníci. V ďalšej časti je uvedený postreh o CRM od manažéra jednej z najväčších poisťovacích spoločností:

„Naša spoločnosť prevádzkuje systém na riadenie vzťahov so zákazníkmi od roku 1992 napriek tomu, že v tom čase ešte technológia nebola taká vyspelá. Nedokonalá technika však neznamená, že si nemôžete vytvoriť dobrý a fungujúci vzťah so zákazníkom. Jedným z tajomstiev nášho úspechu je fakt, že sme sa nikdy nesnažili so zákazníkom udržiavať vzťah, ktorý by bol založený len na produktoch. Produkty a súvisiace tržby sú len časťou základu na vytvorenie vzťahu s klientom, ale samotný vzťah, to je „odmena“. V súčasnosti veľa spoločností kladie dôraz na nájdenie spôsobu, ako zaobchádzať so vzťahom k zákazníkovi. Technológia nie je odpoveďou riešiacou tento problém, aj keď, samozrejme, je dôležitá.“

Zaujímavé je, že táto poisťovacia spoločnosť si nikdy nezakúpila „softvér CRM“. Naopak, vypracovala si zákaznícku stratégiu pre trvalé zlepšenie svojho obchodného toku, systému riadenia a vlastného fondu, čo jej umožnilo ponúkať vlastné služby v neustále sa meniacom trhu.

Pochopenie očakávaní a potrieb zákazníka je v súvislosti s budovaním vzťahu s klientom veľmi dôležité. Existujú určité pravidlá, ako pochopiť zákazníkov. Nestráčajte čas tým, či sú tieto pravidlá dôležité aj pre zákazníkov.

Ak sa chystáte predviesť zákazníkom nejaké nové nápady, mali by ste pred definovaním hlavnej stratégie zostaviť plány pre rast.

Najpodstatnejšou stránkou CRM je, že zdokonaľuje a zlepšuje prevádzkový a obchodný tok vo firme. Očividne sa na tom zhodujú tak výrobcovia a dodávatelia CRM, ako aj používatelia. Napriek tomu sa takmer každý projekt CRM začína pri technológii. Aby sa dosiahla úspešná implementácia CRM, je potrebné spracovať niekoľko štúdií toku obchodu v organizácii. V záujme toho by mali byť požiadavky a očakávania zákazníka definované objektívne a čo najpresnejšie.

Samotná technológia je najjednoduchšou časťou projektu implementácie CRM, aj keď v skutočnosti na tom nie je nič jednoduché. Existuje niekoľko tisíc softvérových dodávateľov na trhu CRM. Bez ohľadu na to, aký typ technológie je potrebný pre vašu stratégiu budovania vzťahov so zákazníkmi, mali by ste pri výbere vhodnej technológie mať jasno, aké požiadavky by mala táto technológia spĺňať. Pred samotnou kúpou akejkoľvek technológie by ste mali mať k dispozícii detailný a reálny (cieľový) plán vašich obchodných potrieb. Nezabudnite však do plánu zahrnúť aj finančnú stabilitu dodávateľa systému CRM.

„Hriechy“ pri zavádzaní CRM

Z uvedeného je zjavné, že problematika implementácie CRM nie je vôbec jednoduchá a má rovnako svoje „pre“, ako aj „proti“. V nasledujúcej časti sa pokúsime zhrnúť problémy, na ktoré by nemali zabudnúť implementátori CRM. Autori v [4] tieto problémové okruhy s určitou nadsádzkou označili ako 7 smrteľných hriechov CRM.

1. hriech – chybný plán

Podľa Beth Eisenfeld, riaditeľky výskumu spoločnosti Gartner, najväčším problémom je nezostavenie dobrého plánu. Manažéri sa príliš spoliehajú na technológiu, a príliš málo na základné techniky plánovania obchodu. Pani Eisenfeld sa pri téme o CRM rada odvoláva na „3 P“ – people, process, politics – čiže ľudia, procesy a politika. Tvrdí, že „70 % chýb pri CRM súvisí s problémami v jednej z týchto troch oblastí.“

2. hriech – chyba pri stanovení cieľa

Marc Benioff, výkonný riaditeľ Salesforce.com, povedal pre CRMDaily, že jeho spoločnosť sa snaží pri projektoch CRM pomôcť svojim klientom vyhnúť sa „pasciam“ zdefinovania nejasného cieľa, alebo všeobecne chybám pri definovaní ľubovoľného požadovaného cieľa. „Čo chcete v skutočnosti dosiahnuť? Čo je vašim cieľom?“, pýta sa Benioff. „O akých prínosoch snívate po nasadení CRM? Musíte si to napísať a porozumieť tomu.“

3. hriech – vylúčenie ľudského faktora

„Jedna vec je technológia a druhá, úplne odlišná, sú ľudia,“ hovorí Eisenfeld. Výkonní pracovníci a manažéri robia celkom zásadné chyby súvisiace s vytvorením personálu pri rozbiehaní stratégie CRM. „Ľudia nemajú radi zmeny“ vysvetľuje Eisenfeld. Samozrejme, implementácia softvéru CRM môže znamenať množstvo zmien. Napríklad nástroje na automatizáciu predaja si môžu vyžadovať viac času pri zadávaní údajov a tvorbe reportov od predajcov. Eisenfeld ale pripomína, že čas málokedy priamo súvisí s uzatváraním väčšieho počtu kontraktov. Takže do obchodných aktivít sa vkladá viacej času, ale žiaden úžitok z toho neplynie. Niet teda divu, že projekty CRM sa pre predajcov stávajú nepopulárne a odmietajú ich. Zmenili by postoj jedine vtedy ak by ich k tomu donútila nejaká zaujímavá motivácia.

4. hriech – zautomatizovanie predchádzajúcich chybných procesov

Ak spoločnosť pred nasadením softvéru CRM nevenuje dostatok času na preverenie a zlepšenie svojich obchodných procesov, premení sa to neskôr na väčšie a rýchlo sa zväčšujúce problémy.

5. hriech – ignorovanie obmedzení

Benioff má skúsenosti s mnohými spoločnosťami, ktoré ignorovali zdanlivé, ale aj jasne viditeľné obmedzenia pri rozbiehaní projektu CRM. „Potrebujete vedieť, aké obmedzenia sú spojené s vašim snom o CRM. Koľko času budete potrebovať na naplnenie svojich cieľov? Aký máte na to rozpočet? Aké veľké riziko ste ochotní prijať?“ Spoločnosť, ktorá si nevytvorí charakteristické ukazovatele projektu CRM, má blízko k tomu, aby sa dostala do problémov.

6. hriech – nezohľadnenie firemnej politiky

Takmer v každej organizácii je nesúlad medzi rôznymi oddeleniami v otázke kto „vlastní“ zákazníka. „Tento problém sa môže objaviť medzi oddeleniami marketingu, predaja a služieb,“ vysvetľuje Eisenfeld „a výsledkom len málokedy bývajú lepšie služby pre zákazníka.“

7. hriech – zlá voľba dodávateľa

Benioff je známy svojím názorom, že prvá a najväčšia chyba, ktorú spoločnosti robia pri implementácii CRM, je kúpa softvéru. Potom sa niet čo čudovať, že výkonní riaditelia a poskytovatelia aplikáčnych služieb sú prekvapení. Výber dodávateľa a aplikácia systému je totiž podľa neho závislá od veľmi dôležitých interných faktorov spoločnosti. Je dôležité vytvoriť súdržný tím CRM, zložený z nestranných ľudí z oddelení, na ktoré sa projekt CRM vzťahuje. Benioff rovnako ako aj Eisenfeld sa zhodujú v názore, že technológia nie je najväčším problémom projektov CRM.

Ako by mal vyzerať dobrý systém CRM?

Bez ohľadu na to, či vami zvolený systém CRM je sieťovo alebo internetovo orientovaný, všetky dobré systémy by mali obsahovať niekoľko spoločných vlastností. Patrí k nim [5]:

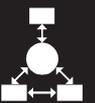
1. Jednoduchosť používania pre personál bez odborného vzdelania v oblasti informačných technológií. Toto je kriticky dôležitá vlastnosť, pretože jednou z hlavných príčin neúspechu CRM je vysoká cena udržiavania takeého systému po nainštalovaní. Systém, ktorý si vyberiete, by mal byť udržateľný tou organizáciou alebo oddelením, ktoré ho používa a nemal by vyžadovať ďalší interný personál s výnimkou veľmi veľkých implementácií.

2. Dokáže jednoducho synchronizovať údaje zo softvérov PIM (personal information managers) pre správu kontaktov, ako napr. Microsoft Outlook, Act! a Goldmine. Veľa spoločností často využíva systémy riadenia kontaktov a ručné (handheld) zariadenia. Vedia ich používať a radi by s nimi pracovali aj naďalej. Niektoré z týchto softvérových produktov sú rozširiteľné do kompletných programových balíkov CRM, ako napr. Act! alebo Goldmine. Spoločnosť Multiple Zone, dodávateľ PC a Mac, používa Act! prepojený s databázou Oracle ako systém CRM pre televízny predaj. Implementácia systému CRM sa zjednotí, ak nie je potrebné preškolenie používateľa na úplne nový softvérový balík.

3. Jednoduchosť zadávania údajov do databázy s využitím skenerov, vstupných systémov na báze snímacieho pera, snímania hlasu a štandardných metód zadávania údajov z klávesnice. Jednou z bariér úspešnej implementácie CRM je skutočnosť, že zadávanie údajov do systému je zložité a časovo náročné. Predajcovia a technickí reprezentanti zadávajú údaje v reálnom čase iba vtedy, ak je to možné bez rozbalenia laptopu a nájdenia pripojenia pre modem.

4. Je možné ich použiť pre kancelárske počítače, notebooky, palmtopové systémy vrátane bezdrôtových systémov s Bluetooth a protokolom WAP. Systém CRM by mal byť schopný pracovať na rôznych platformách vrátane najnovších bezdrôtových ručných zariadení. To umožňuje predajcom a servisnému personálu použiť ho aj priamo „v teréne“.

5. Jednoduchá integrácia s existujúcimi databázami a pôvodnými systémami; nevyžaduje sa odstránenie pôvodného kancelárskeho softvéru. Viac a viac predajcov zisťuje, že podni-



ky nechcú vymieňať svoje doterajšie softvérové systémy. Dodávatelia systému CRM by mali byť schopní jednoducho a finančne nenáročne adaptovať svoje systémy do existujúcej podnikovej infraštruktúry.

6. Jednoduché, ľahko naučiteľné, ľahko použiteľné softvéry reportov, takže každý pracovník môže vytvoriť ľubovoľný report bez pomoci špecialistu na daný systém. Údaje v databáze nemajú žiadnu hodnotu, ak ich odtiaľ predajcovia nevedia získať v takej forme, a v tom čase ako potrebujú. Skutočne aktívny predajca by mal byť schopný využiť systém CRM na prezretie si historických záznamov o zákazníkovi alebo na skontrolovanie platnosti údajov, kým zákazník sedí oproti nemu pri stole.

7. Predpríprava obsahovej a formálnej stránky štandardných reportov vrátane nástrojov na prediktívnu analýzu správania sa zákazníka. Mnohí marketingoví pracovníci nie sú matematici a marketingoví pracovníci v priemysle sú častokrát skôr inžinieri než odborníci z oblasti marketingového výskumu. Dobrá implementácia CRM by preto mala ponúkať jednoducho použiteľné nástroje na analýzu správania sa zákazníka a jeho nákupných (obchodných) zvykov bez požiadavky zákazníckej implementácie pre každý report.

8. Nástroje pre spoluprácu pracovných skupín. Dobrý systém CRM neponúka technickým reprezentantom len prístup k ľubovoľnej položke, ale mal by ponúkať aj možnosť integrovaného prenosu dôležitých informácií medzi jednotlivými pracovníkmi. Dobrý systém CRM bude jediný softvér, ktorý budú predajcovia používať na tvorbu návrhov, zisťovanie informácií o produktoch, zisťovanie histórie zákazníka, na zadávanie a znovuvyvolanie zákazníckych údajov.

Ak začínate s iniciatívou implementovať CRM, tak v prvom rade si musíte vytvoriť plán projektu a stanoviť očakávaný pokrok a rozvoj do detailov. Ak sa stanoví primeraný obchodný tok, potom si môžete vytvoriť ukazovatele ohodnotenia, ktoré zaručia, že obchodný tok a vaše aktivity zodpovedajú vopred definovanej stratégii.

Spokojnejší zákazník, lepšie obchody

Efektívne fungujúci CRM je v ktoromkoľvek odvetví priemyslu strategicky nevyhnutný pre rast a prežitie spoločnosti. Výskumy ukazujú, že spoločnosti, ktoré si získali spokojných a lojálnych zákazníkov, registrujú viac opakovaných obchodov, nižšie náklady na získanie zákazníka a silnejšiu pozíciu svojej značky. A to všetko sa premieta do lepších finančných ukazovateľov.

CRM v súčasnosti dozrieva, aj keď je tam ešte veľa prekážok, ktoré treba v rámci procesu vývoja prekonať. Mnohé nové technológie sú dôležité pre ďalší rozvoj obchodu. Dôležité je nájsť kľúče na identifikovanie vašich skutočných požiadaviek s ohľadom na existenciu takých technológií, ako sú napr. „webové služby“, „aplikácie pre integráciu obchodu (business integrated application)“ alebo „rýchly vývoj“. Toto je jediná možná cesta, ako zaručiť vysokú návratnosť podnikových investícií do nových technológií.

Literatúra

- [1] www.siebel.com
- [2] YUE'E, J.: Make CRM Come 'Alive' Through Enhancing Your Strategy (2). www.greaterchinacrm.org.
- [3] LEWIN, J.: The CRM Problem. E-BUSINESS IN THE ENTERPRISE. August 2001. www.itworld.com.
- [4] HILL, K.: The Seven Deadly Sins of CRM. March 2002. CRMDaily.com
- [5] WORTHINGTON, SHARI L. S., BOYES, W.: Business in Manufacturing: Putting the Internet to Work in the Industrial Enterprise. ISA Publication 2002, p. 92 - 95.

Anton Gérer

