

A CRM lehetőségei a vállalati gyakorlatban

Az információ iránti igény robbanásszerű növekedésével együtt látványosan fejlődik az azt szolgáló technológia is. Az elmúlt 30 év során tanúi lehettünk a számítógépek, a mikrofilm technika, a kábel televízió, a másológépek a videólejátszók, a CD rom meghajtók, a multimédia csomagok és más az információ kezelését forradalmasító eszközök megjelenésének. A marketingmenedzsment és marketingkutatás szempontjából a számítógépes adatrögzítő rendszerek jelentették a legfontosabb technológiai fejlődést.

Egyes cégek olyan fejlett marketinginformáció-rendszereket fejlesztettek ki, amelyek a vevők szándékairól, referenciáiról és magatartásairól gyors és hihetetlen részletekkel látták el a menedzsmentet.

Napjaink információs társadalmában versenytársait megelőzheti az a vállalat, amely jól tájékozott, a piac felmérésével és a szükséges információ megszerzésével a maximális profit érdekében gondosan értékelheti lehetőségeit és kiválaszthatja célpiaacait.

A profitmaximalizálás több módon is megvalósítható, pl. termékfejlesztéssel, a kapcsolódó szolgáltatások színvonalának növelésével, közvetve a vevők elégedettségének növelésével, elérve, hogy hosszú távú kapcsolat alakuljon ki a vállalat és partnerei között.

A megfelelő stratégiai lépések meghatározásához tisztában kell lenni saját célkitűzéseinkkel és eredményeinkkel, nyomon kell követni a piaci folyamatok változásait.

Ezek eléréséhez nyújt segítséget a Customer Relationship Management (vevőkapcsolat menedzsment, röviden CRM).

A marketinginformáció-rendszertől a CRM-ig

A marketingszakemberek elemzési, tervezési, végrehajtási és ellenőrzési feladatainak elvégzése érdekében marketinginformáció-rendszerre (MIR) van szükség.

A MIR feladata az információ iránti igények meghatározása, az igényelt információ előállítása és annak időben történő eljuttatása a döntéshozókhoz.

A MIR-nek 4 része van:

- Egy belső adatrögzítő rendszer, mely a megrendelés, fizetés adatait és a forgalmi jelentések rendszerét tartalmazza.
- A marketingfigyelések rendszere, mely olyan eljárások és források összessége, amelyet a szakemberek a marketingkörnyezetben lejátszódó, megfelelő folyamatokkal kapcsolatos, mindennapi információ megszerzésére használnak.
- Egy marketingkutató rendszer, mely adott marketinghelyzettel kapcsolatos megfelelő adatokkal és eredményekkel végzett rendszerszervezést, adatgyűjtést, elemzést és jelentésírást tesz lehetővé.
- A számítógépes marketingdöntés-támogató rendszer, amely abban segíti a vezetőket, hogy a megfelelő adatokat és információkat értelmezzék és azokat marketingdöntéseik alapjává tegyék.

Növekvő számú szervezetnél marketing-döntéstámogató rendszer (MDR) segíti a marketingszakembereket abban, hogy jobb döntéseket hozzanak.

A marketing-döntéstámogató rendszer az adatgyűjtést, a rendszerek, eszközök és a technikák koordinációját, valamint az ezeket támogató szoftvereket és hardvereket jelenti, amelyen keresztül a szervezet önmagáról és környezetéről releváns információ gyűjt és értelmez, illetve azt marketingakcióinak forrásává fejleszti.

Rendszeresen jelennek meg olyan szoftverek, amelyek tevékenységek elemzésével, tervezésével és ellenőrzésével segítik a marketingszakembereket.

A CRM a marketing-döntéstámogató rendszerek egyik megvalósulási formája, más részterületekkel kibővíve.

A CRM szerepe, megvalósítási lehetőségei az ipari vállalatoknál

„CRM alatt azt a koncepciót értjük, amiben egy vállalat átfogó képet adhat az ügyfeleiről azért, hogy a lehető legszorosabb kapcsolat jöjjön létre közöttük és

az ügyfelektől az elérhető legnagyobb profitra tegyen szert a vállalat.” (Gartner Group)

A CRM magába foglalja a vevőkről szóló ismereteket, a tudás megszerzését és alkalmazását, amely elősegíti a vállalat termékeinek növekvő mennyiségű értékesítését, vagy a szolgáltatások hatékonyabbá tételét.

A CRM végső célja a profit növelése, olyan üzleti stratégia, amely a vállalat jelenlegi és jövőbeni ügyfelei szükségleteinek megértésére irányul.

Mint üzleti folyamat

- integrálja és rendszerezi az ügyfelek és a vállalat közötti interakciókat,
- összegyűjti, értelmezi és felhasználja az ügyfélről szóló információkat,
- feldolgozza és felhasználhatóvá teszi a piac változásait leíró adatokat,
- támogatja a fejlesztést, a kereskedelmi tevékenységet, a vevőszolgálatot és a teljes körű vállalati működést.

A CRM sikere érdekében a sikeres vállalatok szakítanak a termékcentrikus marketingszemlélettel és helyébe az integrált marketing-megközelítést állítják. Ez egy olyan ügyfélcentrikus marketingstratégia, amely ötvözi a kommunikációs, értékesítési és vevőszolgálati elemeket.

Az integrált marketinget az információk közlése működteti a megfelelő technológiai háttérrel. Közvetlen (e-mail, értékesítés, Internet) és közvetett (reklámok, marketingesemények, csomagok, értékesítési kampányok) kommunikációs csatornákat egyaránt használ az ügyfelek reakcióinak optimalizálása érdekében. Így a vállalkozás a CRM-életciklus valamennyi szakaszában kapcsolatban marad a vevővel, a kezdeti termékbemutatótól és értékeléstől az első és ismételt vásárláson át a lojalitásig.

Alapvetően azonban a CRM az értékesítés hatékonyságának növeléséről, pótlólagos fedezet, pótlólagos gazdasági eredmény megszerzéséről szól.

Az értékesítési hatékonyság növelésének két lehetséges útja:

- **Költséghatékony értékesítési módszerek bevezetése**
Az ipari termékeket értékesítő vállalatok esetében az értékesítéshez kapcsolódó költségek jelentősek. Ezek a költségek elsősorban a kapcsolatfelvételhez, a vevői igények felméréséhez, a kapcsolattartáshoz, valamint az üzletvitelhez kötődnek.
- **Szolgáltatási hányad növelése**
Az értékesítés hatékonysága változatlan termékstruktúra mellett csak a termékekben megteste-

”

Rendszeresen jelennek meg olyan szoftverek, amelyek tevékenységek elemzésével, tervezésével és ellenőrzésével segítik a marketingszakembereket.

”

sülő, a vevő által is elismert szolgáltatáshányad növelésével fokozható.

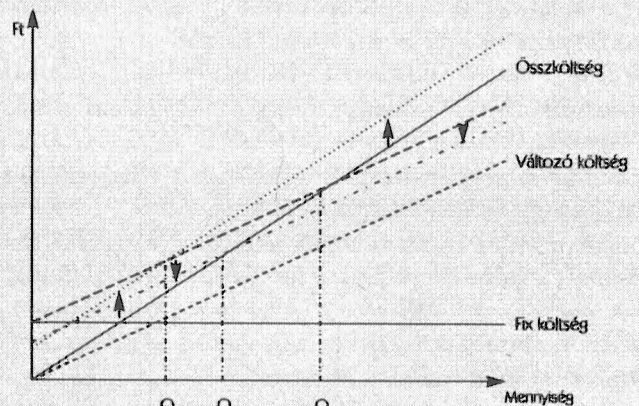
A CRM segítségével vevőre, vevőcsoportra szabottan alakíthatók ki a szolgáltatások.

A CRM-rendszerek ehhez nyújtanak segítséget a vállalatok számára.

A CRM nem új keletű marketingtechnika, hanem a vállalatok körében már ismert, a vevők egyedi kezelésén alapuló eljárás. A CRM forradalmát érzük meg napjainkban, s ez annak köszönhető, hogy az információ-technológiai alkalmazások segítségével nagyobb tömegű vevőt lehet hatékonyan és testreszabottan kezelni, ami két tényezőnek köszönhető:

- a vállalatirányítási rendszerek széles körű elterjedése
- az internet forradalma (internetes értékesítés)

Fedezeti pontok alakulása az ERP és a CRM rendszerek bevezetése után



● *Költséghatékony értékesítési módszerek bevezetése*

A vállalatirányítási rendszerek (ERP system) már minden nagyobb vállalatnál kiépültek. Ezek a komplex rendszerek rengeteg belső adatot, információt tartalmaznak, amelyek alapján rendszerint controlling szoftverek segítségével jól figyelemmel kísérhetők a vállalati belső folyamatok, különösen a költségek alakulása.

A vállalatirányítási rendszer bevezetésének köszönhetően a vállalati költségek jól kontrollálhatók, csökkenthetők.

A fedezeti pont eltolódott Q_0 -ból, Q_{ERP} -be azáltal, hogy mind a változó, mind a fix költségek jelentős mértékben csökkentek.

Bizonyos határon túl a költségek jelentős eredmény- és biztonsági kockázat árán csökkenthetők. A vállalatok számára az új fedezeti pont elérése csak az értékesítés hatékonyságának növelésén keresztül lehetséges. Azaz a fedezeti pont eltolásával Q_{ERP} -ből Q_{CRM} -be.

Első megközelítésben tehát nyilvánvaló, hogy a CRM bevezetése a vállalatoknál az értékesítési költségek csökkenésével jár együtt.

● Szolgáltatási hányad növelése

Két alapvető kérdést fel kell tennünk – és sikeresen megválaszolnunk – ha sikeres szolgáltatásközpontú CRM-stratégiát akarunk megvalósítani, vagyis olyat, amelyik segít új vásárlókat megnyerni, maximálni a jelenlegi ügyfelektől remélhető hasznot és megvédeni legjobb partnereiket a konkurenciától.

- Milyen jellegű kapcsolatot akarunk kiépíteni partnereinkkel?
- Mit kell tennünk ennek kiépítése és fenntartása érdekében?

További fontos kérdések:

- Partnereink közvetve vagy közvetlenül számos munkatársunkkal kapcsolatba kerülnek, nemcsak a kereskedőkkel. Milyen véleményt szeretnénk ügyfeleinkben kialakítani magunkról a tranzakció lezárultával? Hogyan értékeljük ügyfeleink a vállalatot, mint egészt?
- Milyen fontos értékeket akarunk ügyfeleink tudomására hozni, vagyis mi okból forduljanak ismét hozzánk vásárlási szándékkal? Ezek az értékek képezik az alapját az ügyféllel való kapcsolattartásnak. Pontosan meg tudjuk határozni és közvetíteni ezeket az értékeket?
- Ezek az értékek egyediek és fontosak-e eléggé ahhoz, hogy vállalatunkat válasszák versenytársainkkal szemben?
- Vajon valamennyi ügyféllel való kapcsolat során az egész vállalat közvetíti és támogatja ezt az üzenetet? Vajon valamennyi interakció erősíti ezt a kapcsolatot?

A CRM célja

A cél az, hogy egzakt módon meghatározza az összes kérdésre adandó válaszokat a vállalat egészére.

Egy jól irányított CRM automatikus program:

- Egyesít minden vásárlótól származó kritikus információt.
- A legtöbb nyereséget hozó vevőkre fókuszál, és programokat szervez a vállalathoz való hűségük növelésére.
- Az egyes vásárlókra szabott szolgáltatás- és termékínálatot alakít ki.

- Fellendíti az egy értékesítési képviselőre jutó, területenkénti árbevételt, miközben a vezetési és az üzletvitellel kapcsolatos költségek csökkennek.
- Gyorsabban és pontosabban oldja meg az értékesítéssel, a vevők reakcióival és a vásárlók igényeivel kapcsolatos tennivalókat.
- Tulajdonképpen megszünteti annak a lehetőségét, hogy a vásárlók illetve a potenciális vásárlók „átessenek a réseken”, egy elavult és túlterhelt rendszer résein.
- A felsővezetőknek pontos és részletes képet ad minden értékesítési és marketingtevékenységről.
- Azonnal reagál a változó piaci feltételekre.

Barton Goldberg szerint a sikeres CRM-alkalmazásoknál az alábbi előnyök várhatóak:

- Növekvő árbevétel. Az első három évben 10%-os éves bevételnövekedésre reálisan lehet számítani. Az árbevételnövekedés abból ered, hogy több időt töltünk az ügyféllel, mert kevesebb időt töltünk azzal, hogy a szükséges információkra vadászunk.
- A sikeres üzletek aránya növekszik. Átlagosan évi 5%-os növekedés várható a sikeres üzletek arányában a bevezetéstől számított első három évben. Oka, hogy a sikertelen vagy kétes üzletektől az értékesítési folyamat korábbi szakaszában vissza lehet lépni.
- Növekvő fedezet. Az első három évben ügyletenként átlagosan 1%-os fedezetnövekedés várható, mert jobban ismerjük az ügyfelet, értékén tudjuk a terméket eladni, kevesebb lesz az alulárzás.
- Az ügyfelek megelégedettsége nő. Az első három évben valószínűleg 3%-kal nő. Ennek oka, hogy az ügyfelek saját igényeik iránt nyitottabbnak, készségesebbnek találják cégünket.
- Csökken az értékesítés és a marketing általános adminisztrációs költsége. Az első három évben évi 10%-os csökkenésre reálisan lehet számítani. Ismerjük a megcélzott ügyfélkört, ismerjük igényeit, nem kell időt és pénzt költeni pl. információk postázására valamennyi potenciálisan szóba jöhető ügyfél számára.

A CRM 10 kritikus sikertényezője

1. A AUTOMATIZÁLANDÓ FUNKCIÓK MEGHATÁROZÁSA. Hatékony automatizálási folyamat a CRM automatizálási audittal kezdődik, melynek során meg kell határozni az automatizálendő üzleti funkciókat és azokat a technikai tulajdonságokat, amelyek az automata rendszerben szükségesek.

sek. Ha az auditot nem megfelelően hajtjuk végre, a CRM rendszer nem lesz hatékony.

2. **CSAK AZT AUTOMATIZÁLJUK, AMI AUTOMATIZÁLÁSRA SZORUL.** Példának okáért egy költséges üzleti folyamat automatizálása drága tévedés. A megfelelő folyamatok automatizálása érdekében össze kell állítani a CRM audit kívánságlistáját: hogyan akarja saját munkafolyamatait javítani az értékesítő, a marketinges, az ügyfélreferens és a vezetőség? Mindig tartsuk észben, hogy a munkát végző személy tudja, hogyan végezhetné azt jobban. Ne sajnáljuk az időt arra, hogy együtt dolgozzunk velük és mi is rájövünk, hogy mit kell automatizálni.
3. **NYERJÜK EL A FELSŐ VEZETŐK TÁMOGATÁSÁT ÉS ELKÖTELEZETTSÉGÉT.** A sikeresen automatizált vállalkozások a CRM rendszert üzleti eszköznek és nem pusztán technikának tekintik. Tartsuk ezt észben, amikor a felső vezetők támogatását akarjuk megnyerni. A felső vezetők elkötelezettsége megnyerhető, ha bemutatjuk,
 - hogy az automatizálás támogatja az üzleti stratégiát (hiszen az automatizálás szállítja az üzleti stratégia megvalósítása szempontjából nélkülözhetetlen döntésekhez szükséges információkat),
 - hogy az automatizálás mérhető módon befolyásolja és javítja az eredményt (növekvő sikeres üzletkötések, növekvő fedezet, nagyobb árbevétel, növekvő ügyfél-megelégedettség), és
 - hogy az automatizálás jelentősen csökkenti a költségeket (alacsonyabb értékesítési költségek), ezáltal jól meghatározható periódus alatt behozza a költségeit.Adatokkal szemléltessük az automatizálás üzletre gyakorolt hatását!
4. **ALKALMAZZUK A TECHNOLOGIÁT OKOSAN.** Válasszunk olyan információtechnológiai eszközöket, amelyek nyitottak a jövőbeni fejlesztési igényekre. Modulokból álló szoftvereket válasszunk, amelyek könnyen integrálhatók vagy csatlakoztathatók a meglévő adatbázishoz. Gondoskodjunk arról, hogy az általunk választott megoldások illeszkedjenek a nemzetközi standardokhoz. Az olyan cégek, amelyek tevékenységüket helyi, regionális és központi egységek között végzik, olyan szoftvermegoldást válasszanak, amely hálózat-kompatibilis és könnyű az adatszinkronizálás a helyi és a regionális vagy központi számítógépek által tárolt információk között. Gondoljunk a későbbi fejlesztési igényekre is, legyen a rendszer könnyen egységesíthető és módosítható. Más szóval, a technológia segítse és ne gátolja a cég növekedését.

5. **TÖREKEDJÜNK ARRA, HOGY A FELHASZNÁLÓK SAJÁTJUKNAK ÉREZZÉK A RENDSZERT.** Vondd be a felhasználókat korán, hogy a CRM automatizálási rendszer kielégítse elvárásait. Az elégedett felhasználó használni akarja a rendszert. Senki nem tudja jobban, hogy mire van a felhasználónak szüksége és mi bosszantja, mint a felhasználó maga. Ezért kell törekedni arra, hogy a felhasználók maguknak érezzék a rendszert.
6. **A RENDSZER PROTOTÍPIZÁLÁSA.** A CRM-rendszer prototípiizálása megkönnyíti új technológiák beillesztését, az olcsóbb kísérletezést, a rendszer hasznosságának tesztelését. Egy ilyen CRM-rendszer rávilágít a szervezeti folyamatok szükséges változtatásaira, és legfőképpen demonstrálja, hogy az automatizálási célkitűzések megvalósíthatóak. Gyors szoftver-prototípiizálási eszközök kimunkálása aláhúzza az alkalmazás előtti tesztelés fontosságát.
7. **A FELHASZNÁLÓK OKTATÁSA.** Be kell mutatni a felhasználónak, hogyan lehet hozzájutni és alkalmazni a szükséges információkat, biztosítani a közérthető és rendszeresen aktualizált dokumentációt, hálózati oktatási módokat kínálni, melyeket személyre is lehet szabni, telefonos segítő szolgáltatást nyújtani és folyamatosan oktatni az „oktatókat”, hogy az új felhasználók gyors felkészítése problémamentes legyen. A CRM-rendszer élettartama alatt az oktatási költségek a hardver/szoftver rendszer telepítési költségeinek 1,5-szeresére emelkednek. Ennek megfelelően kell a költségeket tervezni, azonban soha nem szabad szem elől téveszteni azt, hogy a munkastílus megváltoztatásának és a rendszer sikerének legjobb módja a hatékony oktatás.
8. **A SZEMÉLYZET MOTIVÁLÁSA.** Egy CRM automatizálás akkor lesz sikeres, ha a felhasználók érzik, hogy a rendszer támogatja őket céljaik elérésében, és ha megértik a CRM stratégiai fontosságát. Divatok jönnek-mennek egy szervezeten belül, ezért lényeges a CRM-rendszer iránti egyéni motiváltság és elkötelezettség elérésének és fenntartásának tervezése. Mutassuk be a felhasználóknak fontosságukat és hatásukat.
9. **A RENDSZER ADMINISZTRÁLÁSA.** Egy személynek/osztálynak felelősnek kell lennie a rendszer megfelelő működéséért. Ennek a személynek/osztálynak kell felelnie az információk pontosságáért, frissességéért, a megfelelő hozzáférhetőségért. Nagyon kiábrándító tud lenni a felhasználó számára, ha aktualitásukat vesztett, pontatlan információkhoz jut. Fegyelmeztettnek kell lenni, megfelelő figyelmet kell fordítani az információkra és a rendszerre magára.

10. ÉRJÜK EL A FELSŐ VEZETŐK FOLYAMATOS TÁMOGATÁSÁT. Állítsunk fel egy bizottságot, amely az értékesítési és marketingszemélyzet, valamint az információtechnológiai személyzet képviselőiből és vezetőiből áll. Ez a bizottság negyedévente tájékoztassa a felső vezetést a CRM-rendszer aktuális helyzetéről: siker, kudarc, jövőbeli lépések és szükségletek stb. Mérjük a rendszer sikerét és hatását a vezetésre.

Azok a vállalkozások, amelyek sikeres CRM-rendszert akarnak működtetni, alkalmazzák megfelelően a 10 tényszerűt, mert ezek együttesen befolyásolják a CRM-projekt sikerét.

A CRM előnyei akkor aknázhatók ki, ha a társaság következetesen kidolgozza és végigviszi az értékesítési folyamat szabványosítását.

A CRM bevezetésének lépései

- CRM stratégiák és célkitűzések meghatározása, összekötve a CRM stratégiát a vállalati üzleti célkitűzésekkel. A CRM irányelvek kidolgozása a stratégia meghatározására és megvalósítására.
- A CRM kommunikációs üzleti szabályzat kialakítása, mely az ügyfél interakciók tervezésénél és irányításánál útmutatóként használható.
- Ügyfél analitika (vevőérték modell) létrehozása, mely az ügyfelekre vonatkozó demográfiai jellemzőkre, vélhető termék/szolgáltatás igényre, ügyfél értékre és életciklus fázisra vonatkozó információk alapján segíti a kommunikáció, értékesítés és vevőszolgálat testre szabását.
- A marketing-kommunikációs folyamat zárt körének kifejlesztése a kommunikációs programok tervezésére, végrehajtására és eredményességének mérésére.
- CRM-központ létrehozása, amely vállalati szintű támogatást nyújt a marketing-programok tervezéséhez, végrehajtásához és eredményességének méréséhez. A központ munkatársai ügyfélorientált, marketingtapasztalatokkal rendelkező személyek legyenek.

”

A CRM sikere érdekében a sikeres vállalatok szakítanak a termékcentrikus marketingszemlélettel és helyébe az integrált marketing-megközelítést állítják. Ez egy olyan ügyfélcentrikus marketingstratégia, amely ötvözi a kommunikációs, értékesítési és vevőszolgálati elemeket.

◆

A vállalkozás a CRM-életciklus valamennyi szakaszában kapcsolatban marad a vevővel, a kezdeti termékbemutatótól és értékeléstől az első és ismételt vásárláson át a lojalitásig.

”

- Jelenlegi és jövőbeli ügyfelek adatainak összegyűjtése egy központi marketing-adatbázisba. Ne legyen többes ügyfél-adatbázis a kommunikáció, az értékesítés és vevőszolgálat területén.
- Vállalati adatgyűjtési stratégia kidolgozása az ügyfél-adatbázis karbantartására. Ellenőrizzék és frissítsék évente az ügyfelek igényeit rögzítő adatokat.
- A marketing és értékesítési programok hatékonyságmérési módjának meghatározása. A teljesítménymutatókat a programok eredményességének mérésére és a marketingstratégia finomítására kell használni.
- Az értékesítés-automatizálási technológiák alkalmazása azért, hogy megoldódjék vállalati szinten az ügyfélinformációk elérhetősége, valamint a marketing, értékesítés és vevőszolgálat integrációja.

Összefoglalás

A vállalatoknak elkötelezettnek kell lenniük az igazi CRM-alkalmazás által megkövetelt jelentős változtatások iránt. Ahogy egy vezérigazgató mondta: „Levezényelni egy utazást könnyű. Az igazán nehéz dolog: rávenni az embereket, hogy induljanak el.”

A Market Force szerint végig kell járni a felsorolt összes lépést annak érdekében, hogy megfigyeljük és megértsük az ügyfeleinket, esetleg mindezt valós időben. Ha erre képesek leszünk, akkor a profit úgy fog alakulni, ahogy azt az optimalizációs modellek ajánlják. Csak ekkor érhetjük el a sikeres üzleti vállalkozások két kritikus célját, nevezetesen a

- hatékony változásmenedzselést és a
- technológiailag támogatott fejlődést.

Összefoglalva: a CRM

- nem egyszerű,
- nem gyors,
- nem olcsó,
- és nem választható!

*A szerző marketingvezető,
Tiszai Vegyi Kombinát Rt.*