

Upravljanje podacima o akterima poslovanja u CRM sistemu

Upravljanje podacima o klijentima (account management) predstavlja jezgro svake CRM aplikacije. Njegova osnovna uloga je da poveća radni učinak svakog zaposlenog u preduzeću, tako što će mu na raspolaganje staviti alat za održavanje baze klijenata i svih vezanih podataka – obavljenih transakcija, kontakata i drugih aktivnosti.

Da li ste sigurni da znate šta je CRM? Iako, već tehnološki potpuno sazreo, on se i danas prodaje kao džirlo magična formula koja će vaše poslovanje preko noći učiniti efikasnijim, smanjiti vaše troškove, povećati učinak vaših prodavaca, otvoriti nova tržišta, itd. Kada jednostavnu priču o osnovnim funkcijama softvera prelijete šlagom od “70% uvećanja profita”, “povraćaja investicije u roku od 6 meseci” i ostalim petparačkim frazama, sve zaista deluje kao najkraći put u Oz.

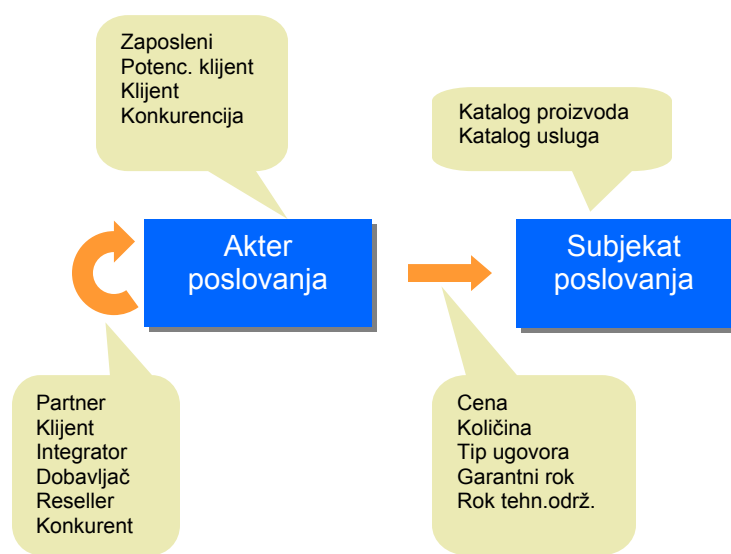
Ipak, grozničava uveravanja i sumnjivo visoka stopa optimizma veoma često potpuno sakriju osnovnu poruku – CRM sistemi predstavljaju samo ambalažu potpuno **novog koncepta poslovanja**, koji u fokus svih aktivnosti stavlja vaše klijente. Pored ovoga, uvrežena - loša navika savremenih menadžera da šalju tehničko osoblje na IT prezentacije definitivno zatvara put do primene nove tehnologije.

If you can measure it – you can manage it !

Dok neki menadžeri tvrde da je neizvesnost u biznisu poželjna, jer otvara nove prilike i mogućnosti, većina njih dobar deo svog radnog vremena koristi za njeno smanjivanje, prkoseći čestim, veoma često neočekivanim potresima. Prva zapovest njihove vere u determinisane poslovne sisteme je da se **može upravljati svime što se može izmeriti**. Kao što najlepše devojke ne podnose ziheraše, tako i ovakvo shvatanje miriše na neprihvatljivu prosečnost. Ipak, statistika je čudo – budućnost u koju vas i vaš poslovni poduhvat nose zakoni ponašanja velikih brojeva je vidljiva onoliko - koliko dobro poznajete svoju realnost.

Vaša realnost su vaši klijenti, vaši partneri, vaši konkurenti. Iznad svega, vaša realnost su njihovi i vaši međusobni odnosi. Ukoliko ih dobro poznajete, znaćete kada i na čiji sto treba da bacite svoju najjaču kartu. Najvažniji deo CRM sistema – sistem za upravljanje podacima o klijentima će vam omogućiti ne samo da napravite natalnu kartu vašeg biznisa, već će vam pružiti i uverljive smernice o vašim budućim poslovnim potezima.

Aplikacija za upravljanje podacima o klijentima je deo šireg sistema koji se koristi za administraciju svih aktera koji imaju bilo kakav uticaj na poslovanje preduzeća. Akteri poslovanja mogu biti zaposleni u preduzeću, druga preduzeća ili lica koje predstavljaju potencijalne (prodajne mogućnosti ili prilike – *prospect account*) ili aktuelne *klijente* (*customer*), partneri, ali i preduzeća koje predstavljaju preteću *konkurenciju*.



Slika 1. Arhitektura poslovnog okruženja od značaja za CRM sistem

Iako različite aktere poslovanja karakterišu različite osobine, svi oni zajedno čine integrisano poslovno okruženje čije ponašanje se meri i opisuje vrstom i intenzitetom njihovih međusobnih interakcija. Da bi njihove relacije mogle da se prate kroz sistem, i održavaju uz njegovu pomoć, koristi se pristup **jedinstvenog registra aktera poslovanja**. Dalje, jedinstveni registar aktera se oslanja na **registar subjekata poslovanja** – proizvoda i usluga preduzeća, repromaterijala, *outsorce*-ovanih ili *insource*-ovanih radnih sati i svih drugih elemenata poslovanja kojima se dodaje vrednost u interakciji sa spoljnim akterima poslovanja.

Ovako definisana arhitektura poslovnog okruženja (Slika 1.) se izuzetno lako i jednostavno implementira u projektu jednog CRM sistema.

U kompanijama sa visokim poslovnim performansama, upravljanje klijentima predstavlja jezgro procesa prodaje.

Ključna mesta u njemu predstavljaju 4 elementa:

- upravljanje profitabilnošću (profitability management),
- definisanje relacija između aktera poslovanja,
- struktuiranje poslovne ponude i
- planiranje odnosa sa klijentom.

Nisu svi zarađeni dinari jednaki

Najvažniji problem sa kojim se menadžment kompanije susreće jeste kako da se zaradi što više para od postojećih poslova, bez ili sa što manje skupih poslovnih inicijativa.

Jedno istraživanje, obavljeno početkom 2004. godine nad neformalnim uzorkom je ukazalo na to da, u proseku 30% klijenata jedne kompanije ne donosi profit, već naprotiv, samo stvara troškove ! Ova uznemirujuća činjenica se uobičajeno kompenzuje veoma malim brojem visoko profitabilnih poslova.

Podsistem za upravljanje klijentima mora da pruži analitički pogled na vaše poslovanje, sa stanovišta profitabilnosti i da pruži alate za upravljanje koji će službi prodaje omogućiti ostvarivanje **4 osnovna opšta cilja**: 1) učvršćivanje-osiguranje najprofitabilnijih ugovora-klijenata (podizanje prioriteta obrade na najviši nivo, popusti); 2) uvećanje mase visoko profitabilnih ugovora-klijenata; 3) povećanje profita marginalnih ugovora-klijenata i 4) povlačenje iz neprofitabilnih poslova.

Alati za izveštavanje u okviru CRM sistema vam omogućavaju da pratite odnose između ulaganja u razvoj klijenata i profita koji vam svaki od njih donosi. Pažljiva analiza istorije razvoja određenog klijenta vam može ukazati ne samo na neprofitabilne ugovore, već i otkriti **uzročno-posledične veze** koje mogu biti osnova za **definisanje strateških mera** ili **kratkoročnih operativnih inicijativa** za uvećanje mase visoko profitabilnih ugovora.

Product Line Mgmt.
Operations Mgmt.
Capacity Mgmt.

Account Mgmt.
Target Market Selection
Account Selection
Channel Segments
Go-to-market Approaches

	Klijent 1	Klijent 1	Klijent 1	Svi ostali	Ukupno
Proizvod/usluga 1					
Proizvod/usluga 2					
Proizvod/usluga 3					
Proizvod/usluga 4					
Proizvod/usluga 5					
Sve ostalo					
Ukupno					

Slika 2. Magična matrica – osnova za analitički pristup upravljanju profitabilnošću u CRM sistemu.

Osnova analitike CRM sistema od značaja za problem upravljanja profitabilnošću je tzv. **Magična matrica** (*Magic Matrix*, autor Jonathan Byrnes - <http://hbsworkingknowledge.hbs.edu/item.jhtml?id=3760&t=dispatch>). Ona predstavlja jednostavnu tabelu čije kolone predstavljaju – klijenti, a redove – proizvodi, odnosno usluge (Slika 2).

U zavisnosti od vrste analize, u ćelijama se mogu nalaziti ukupni prihodi (ostvareni po jednom proizvodu od jednog klijenta), količina i ugovorena cena, potencijal (prodajne mogućnosti i prilike), troškovi, itd.

Ukoliko se samo zadržimo na analizi ukupnih prihoda, zaključci i nove ideje o merama za poboljšanje poslovanja će jednostavno “iskočiti” iz nje. Da li je veliki deo prihoda ostvaren sa jednim ili dva proizvoda? Kakva je koncentracija prodaje po određenim segmentima industrije ili snage klijenata? Ko su vam najbolji prodavci? Da li možete da povučete neku liniju proizvoda sa tržišta? Na sva ova pitanja i mnoga druga, vezana za ovu i ostale vrste analize, zahvaljujući magičnoj matrici, CRM sistem vam može davati tačne odgovore, onoliko često, koliko vi to želite.

Kolariću – Paniću, pletemo se ...

Uspostavljanjem relacija između klijenata se može dobiti potpuna i jedinstvena **šema poslovnog okruženja** jedne firme u kojoj su predstavljeni svi akteri koji mogu imati uticaja na njeno poslovanje.

Svaki CRM sistem, odnosno njegov podsistem za upravljanje klijentima mora da podržava uspostavljanje relacija koje karakterišu *akteri, tip veze, smer veze i opis*. One se koriste za uspostavljanje veza između sektora jedne kompanije i nje same, ali i spoljnih odnosa – *partnerstvo, kupac-dobavljač, sistem integrator, autorizovani servis, reseller, konkurent*, itd. Takođe, sistem mora da bude otvoren i za kreiranje veoma specifičnih relacija koje postoje u okviru određene grane industrije.

Sve ove veze se mogu dodatno opisati i dokumentima koji ih dokazuju – fakture, ugovori, sertifikati i sl.

Jednom postavljena baza ovih relacija može poslužiti kao sjajna osnova za analitiku, koja vam može pomoći za stvaranje **optimalnih poslovnih konfiguracija** – konzorcijuma, koji imaju najbolje performanse u zadatim uslovima određenog tendera, konkursa ili marketinške kampanje. Korišćenjem **semantičkih mreža** kao alata za analizu poslovnog okruženja, u CRM sistem se mogu integrisati i elementi poslovne inteligencije koji mogu biti od neprocenjive pomoći u odlučivanju.

Od igle do lokomotive

Struktuiranje poslovne ponude proizvoda i usluga predstavlja koncept koji omogućava laku i odlučnu penetraciju u izabrane, visoko profitabilne kompanije, čije poverenje stičete u koracima, pažljivim produbljivanjem relacija. Veliki broj firmi svoj nastup na tržištu započinje lansiranjem opštih, osnovnih (*entry-level*) proizvoda ili usluga čija ponuda u velikom broju slučajeva može biti samo i jedino **povod za ostvarivanje kontakta** sa predstavnicima potencijalnih kupaca u cilju plasmana naprednijih subjekata poslovanja, za koje se kompanija specijalizovala.

Ovo je naročito važno ukoliko su *flagship* proizvodi ili usluge visoko tehnološkog karaktera, a tržište – slabo edukovano. Bezbroj primera potrebe struktuirane ponude imate upravo u elektronskom poslovanju. *Start-up* kompanije koje izlaze na tržište samo sa CRM ili *Content Management* sistemima su, u većem delu sveta, osuđene na potpuni neuspeh. Međutim, ukoliko probate da ostvarite penetraciju sa uslugom dizajna web sajta ili računovodstvenim softverom, imaćete dovoljno prilika i vremena da klijenta čije ste poverenje stekli, uverite i u značaj usluga i proizvoda kojima se najviše ponosite.

Struktuirani nastup na tržištu nije moguć ukoliko vam CRM alat ne stavi na raspolaganje ozbiljan i fleksibilan alat za upravljanje relacijama između aktera poslovanja i njegovih subjekata – proizvoda i usluga. Uz pomoć ovih relacija se opisuje poslovni odnos firme i njenog klijenta koji je kupio proizvod i/ili uslugu firme po određenim uslovima, predstavljenim relacijom.

Veza između aktera i subjekta poslovanja se karakteriše generičkim podacima o **subjektu poslovanja** (koje se unose i održavaju kroz nezavisnu aplikaciju), **realizovanom cenom, količinom, garantnim rokom, rokom tehničkog održavanja, tipom ugovora, i drugim uslovima**.

Planiranje odnosa sa klijentom

Osnovna svrha plana odnosa sa klijentom je upravljanje procesom donošenja odluka koji doprinose ojačavanju postojećih i kreiranju novih relacija sa određenim klijentom. Fokus plana odnosa predstavlja uspostavljanje pouzdane,

dugoročne pozicije koja obezbeđuje autonoman nastup prema kompaniji klijentu – bez obzira na eventualne promene u njenom poslovanju, ljudskim resursima ili vlasništvu. On, pre svega, podrazumeva sistematizaciju svih informacija o potencijalnom klijentu koje vam mogu pomoći u ostvarivanju pozicije. Uloga CRM sistema u planiranju odnosa sa klijentom je ogromna, jer omogućava unifikovan, sistematičan pristup prikupljanju, unosu i izmeni informacija od značaja za plan.

Planiranje odnosa sa klijentom je ozbiljan posao koji najčešće zahteva određeni budžet i posvećeno vreme radnika službe prodaje. Ček-lista za planiranje se sastoji od najmanje 5 tačaka:

Razvoj profila klijenta. Profil klijenta se sastoji od osnovnih parametara, predviđenog obima prometa, istorije obavljenih transakcija, kontakta, vezanih aktivnosti itd.

Osnovni podaci o akteru, od značaja za CRM sistem su: *naziv aktera* (koji se dobija spajanjem određenih polja u bazi i primenom pravila za formatiranje), *prioritet obrade*, *industrija* (Manufacturing, Financial Services, Retail, IT, itd.), *tip vlasništva* (javno preduzeće, akcionarsko društvo, privatno preduzeće, itd.), *region* (izabrana teritorijalna jedinica kojoj pripada akter – mora postojati nezavisna aplikacija za održavanje teritorijalnih jedinica) i *godišnji prihod*.

Pored osnovnih podataka o akteru koji se mogu prilagoditi svakoj primeni, njemu se mogu pridružiti i vezane informacije, kao što su obavljeni kontakti, aktivnosti itd.

Identifikovanje donosilaca odluka. Profilisanje ljudskih resursa, pre svega menadžmenta, odnosno donosilaca odluka, sa stanovišta ponude i polja u kojima se relacija može uspostaviti. CRM sistem mora da podržava označavanje donosioca odluka, jer se njima automatski dodeljuje najviši prioritet obrade kontakata, zahteva i drugih vrsta komunikacije.

Identifikovanje potreba. Za svakog od donosioca odluka utvrditi osnovne parametre, kriterijume za izbor proizvoda ili usluge na tržištu (cena, podrška, brzina isporuke, ..).

Izbor nastupa. Za svakog od donosilaca odluka, potrebno je utvrditi zašto bi on ili ona posvetili svoje vreme baš vama. Koja pitanja će svako od njih postaviti i koji od vaših odgovora će ih uveriti u to da razumete njihove potrebe i/ili probleme?

Kreiranje akcionog plana. Konačno, rezultate obavljene analize je potrebno kompajlirati u jasan, iskren i pouzdan akcioni plan koji se sastoji od predviđenih koraka, potrebnih resursa (sredstava i ljudi), metrike i termina. On mora da sadrži očekivane ili predviđene ishode koji opravdavaju uložena sredstva. Očigledno, ovakav akcioni plan ima dimenzije projekta. Zato, da bi sistematizacija podataka bila potpuna, a analitika tačnija i detaljnija, CRM sistem treba da sadrži i alate za planiranje resursa.

Pristup podacima o akterima poslovanja

Detaljnost plana odnosa sa klijentom podrazumeva kolaborativan rad na njegovom razvoju. Uobičajeno je da više ljudi iz različitih sektora, informacijama iz svog domena doprinosi stvaranju tačnog i potpunog profila aktera poslovanja, dok plan kontakata i aktivnosti definiše ili autorizuje menadžment sektora prodaje u čijoj se direktnoj nadležnosti i nalaze klijenti preduzeća.

S obzirom na to da plan odnosa sa klijentom i njihovi profili predstavljaju najstrože čuvanu tajnu preduzeća, CRM sistem treba da sadrži i alate za davanje ovlašćenja određenim akterima (radnicima preduzeća) da pregledaju karticu klijenta (aktera) ili pristupe interfejsu za izmenu njegovog profila ili dela profila.

Unos podataka o akterima poslovanja se najčešće vrši posredno – prilikom unosa podatka o ostvarenom kontaktu, prodajnoj mogućnosti ili prilici. Nakon toga, najčešće je potrebno uraditi istraživanje čiji rezultat treba da bude potpuni profil aktera poslovanja (potencijalnog klijenta), odnosno plana odnosa sa njim. Jednaka ozbiljnost i odgovornost je potrebna i kada je akter poslovanja vaš potencijalni konkurent. Iako on nema aktivnu ulogu u CRM sistemu, pažljivo praćenje njegovog rada može uticati na to da predvidite određene rizike koji mogu da prerastu u opasnost od gubljenja posla.

Izvor podataka o potencijalnom klijentu je pre svega služba marketinga (prodajne mogućnosti), a kao front-end firme još i – web site, call center i služba za prijem pošte. Za dalju obradu podataka, neophodno je da za svakog potencijalnog klijenta ovlastite osobu koja radi u vašoj firmi, koja će biti zadužena za to da ga upozna i nastavi komunikaciju sa njim. S obzirom na to da je dodeljivanje odgovornosti potencijalno usko grlo u funkcionisanju CRM-a, veoma često se koriste određeni algoritmi za automatsko dodeljivanje odgovornosti nad unetim podacima o potencijalnim klijentima.

Uz pomoć štapa i kanapa

Iako korene vuče godinama unazad, CRM je i danas dečko koji obećava. Delimičnu krivicu za to snose proizvođači softvera. CRM predstavlja motor nove *customer-centric* poslovne filozofije, ali prednost na tržištu i dalje imaju alati koji se lako prilagođavaju postojećim uslovima. Iz tog razloga, prava poslovna snaga novog koncepta poslovanja ostaje zarobljena.

Na žalost, najveće slabosti većine današnjih CRM alata se upravo odnose na njihove podsisteme za upravljanje klijentima. Svi oni podržavaju unos, izmenu i brisanje svih podataka potrebnih za formiranje profila klijenta, kao i svih vezanih informacija (o obavljenim ili zakazanim kontaktima, predviđenim aktivnostima, angažovanim resursima, itd.). Ipak, integrisani pristup, odnosno ravnopravan tretman svih aktera poslovanja je privilegija najskupljih. On omogućava izuzetno jednostavno definisanje relacija, kao i njihovu analizu, uz mnogo opštiju vizuru koju nudi menadžmentu koji želi da ima mogućnost merenja ukupnih performansi poslovanja u svakom trenutku.

Svaki poslovni softver, pa i CRM predstavlja crnu kutiju za menadžment. Dobrog menadžera neće impresionirati ni *Java* programski jezik, ni *Semantičke mreže* ni *Oracle* baza, pa čak ni sigurnosne mere, koliko mogućnost generisanja raznovrsnih izveštaja i analiza od kojih se može smučkati čarobni napitak koji može povećati profit. Koliko god izveštaja proizvođač CRM softvera predvideo svojim alatom, zlatno je pravilo da će menadžeru upravo zatrebati neki koji nedostaje. Pristup sagledavanja profila aktera poslovanja kroz **magičnu matricu** predstavlja osnovu za koncept fleksibilnog *reporting* alata, koji omogućava i samostalni *drill-down* kroz cifre učinka prodajne i marketing službe.