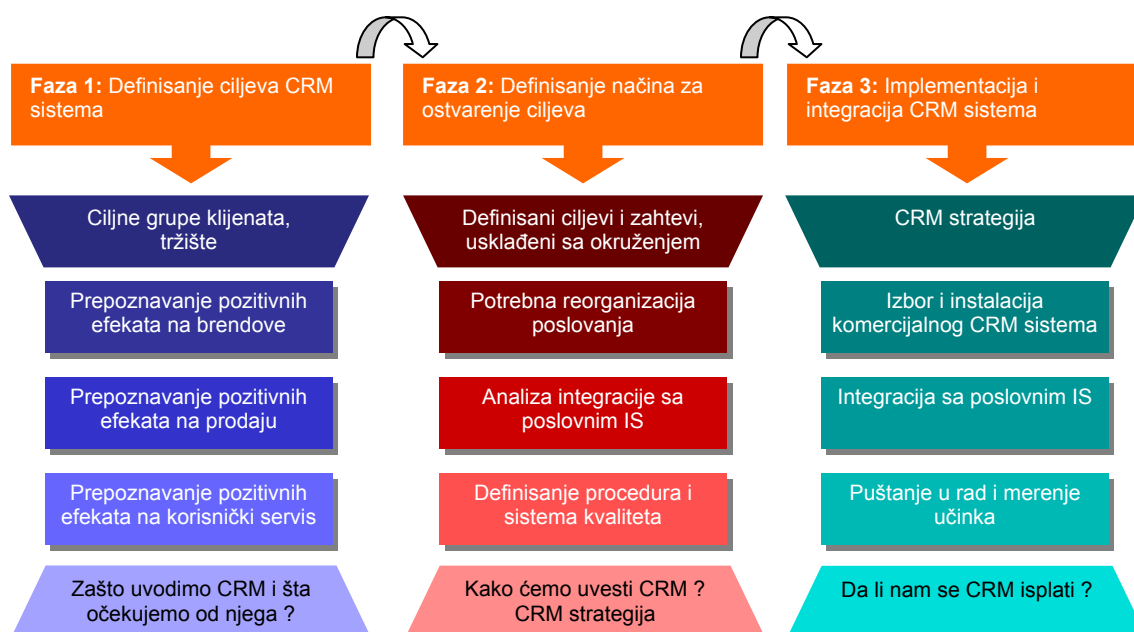


Da li ste spremni za CRM ? – Izrada i implementacija CRM strategije

Osnova svake dobre CRM strategije nije gomila novog softvera na vašem računaru. Nju predstavlja mandat koji ste dobili od vaših pretpostavljenih da se približite svojim klijentima, njihovim potrebama i problemima.

Izrada i implementacija CRM strategije može biti nimalo zabavan posao, naročito u velikim preduzećima. Zato, razmislite dobro i postavite sebi prava pitanja.

Zadnjih godina, postala je sasvim normalna stvar da vas sa prvih stranica svih velikih online i offline IT magazina konstantno bombarduju raznim skraćenicama misterioznog porekla. Najkrupnije reči i najbanalnije iskazani entuzijazam se uglavnom vrte oko danas najmodernije paradigme internet poslovanja – CRM-a. I dok vam od teasera, kao što su customer loyalty, customer retention i povećanje prodaje od 200% zuji u ušima, retko gde možete pronaći izbalansiranu studiju primene i korišćenja. Čak i kada vam giganti kao što su *PeopleSoft* ili *Siebel* garantuju ROI (*Return Of Investment*) u najkraćem roku, ne morate biti preveliki Srbin da vam se poslovična sumnjičavost ubrzo ne transformiše u cinizam.



Slika 1. Tri faze za implementaciju CRM sistema

CRM je ogromna obaveza. On ne samo da privlači pažnju menadžmenta, već i razvija njegovu maštu do neslućenih dimenzija. Čak i kada je samo trend koji se slepo prati, on menja dimenzije poslovanja, korporativne sisteme vrednosti, izvrće poslovne procese naopačke i menja pozicije u uzročno-posledičnim nizovima.

Na slici 1 je prikazana površna skica procesa uvođenja jednog CRM sistema u poslovanje preduzeća. Čak i u svom najgrubljem obliku, ona uliva strahopoštovanje teškim pitanjima i velikim zadacima - teretom firme koji ona mora da ponese ukoliko želi da stigne na vrh.

Šta je osnovni subjekt vašeg poslovanja ? Vaš proizvod ili klijent ? CRM je samo meso oko skeleta moderne poslovne filozofije, koja se od *product-centric* ere brendova okreće ka *customer-centric* pristupu sa 1-to-1 marketingom, personalizacijom, itd. Nova strategija obavezno podrazumeva promenu taktike, prekomande, sticanje novih veština. Ono što je juče bio *Product manager*, danas je *Segment manager*. On se okreće segmentu tržišta koje koristi određeni proizvod. Nova radna mesta kao što su *Chief Customer Officer* (CCO) ne samo da koriste CRM, već i zavise od njega.

CRM pre-mortem

Dobri stari *Risk Management*. Da li ima nešto bolje od rešavanja problema pre nego što oni izađu na površinu ? Najbolji način za to je da pokušate da oprezno i promišljeno predvidite moguće ishode vaše inicijative i to iz poslovne i tehničke perspektive.

Jedna od najčešćih grešaka CRM strategija je tehnokratsko srljanje u funkcionalnu evaluaciju CRM softvera bez ikakve poslovne vizije ili razumevanja o posledicama nove poslovne filozofije na ukupno poslovanje.

Osnovni cilj CRM-a je da steknete i zadržite klijente sa **najvećim** kupovnim potencijalom. U zavisnosti od prirode vašeg poslovanja, ovaj cilj se može i treba konkretizovati. Ukoliko vaše preduzeće igra ulogu potencijalno velikog dobavljača, uloga CRM sistema je **negovanje postojećih poslovnih odnosa**. Ako ste orijentisani ka malim kupcima, vaš osnovni cilj je povećanje učešća na tržištu određene grupe proizvoda (uobičajeno, široke potrošnje) – dakle, **akvizicija novih klijenata** je glavni posao CRM sistema. Konačno, fokus javnih preduzeća i neprofitnih organizacija je **zadovoljstvo klijenata**.

Za pre-mortem analizu, duboka introspekcija je jednako važna kao i određivanje ciljeva CRM strategije. Koje organizacione celine će biti pogođene? Kakvo je stanje vaše IT infrastrukture?

Da li postoje jasno definisani zahtevi, usklađeni sa poslovnim i tehničkim okruženjem?

Iako se danas postojećom tehnologijom može postići gotovo sve, ljudi su uvek spremni samo za mnogo manje. Uglavnom preambiciozni zahtevi menadžmenta moraju biti odlučno balansirani sve do tačke pucanja u kojoj prestaje njegova безусловna podrška. Sa druge strane, dobar deo zahteva će doći od samih korisnika – njima je potrebno posvetiti svu moguću pažnju, ako ne i uvažiti ih sve, pod uslovom da se uklapaju u politiku i ciljeve menadžmenta.

CRM strategija neće biti uspešna ukoliko se odvija u pravcu prostog ispunjavanja želja vašeg menadžmenta. Osnovu dobrog CRM sistema ne čine **želje** menadžmenta, već **potrebe** radnika. Šta ćete saznati od njih? Uobičajeno će vam “*skinuti voće sa najnižih grana*” – tražice mogućnost da pregledaju status njihovih zahteva, prijava, narudžbi i dostava. Njih nećete zaseniti poslovnom inteligencijom na koju ste naročito ponosni. Spustite loptu i razmislite dobro o jednostavnom korisničkom interfejsu, ergonomičnim funkcijama i ostalim sitnicama koje će dovesti do nesrazmernog zadovoljstva krajnjih korisnika, pre svih, ali i manjeg broja pogrešno unetih podataka.

Bez obzira na sav biznis potencijal i snagu vizije koja krase vaše preduzeće, rizici implementacije jednog CRM sistema mogu biti značajno smanjeni ukoliko se definisani zahtevi daju na reviziju trećoj strani koja će dati objektivnu procenu usklađenosti njegovih ciljeva i poslovnog i tehničkog okruženja.

Da li je definisana metrika uspešnosti?

Dobra CRM strategija je dosada bila kao seksualno zlostavljanje u pravnoj praksi. Teško je definisati šta je zapravo to, ali znaćete sigurno da jeste ako ga vidite, ili vam se, ne daj bože, desi. Danas, nakon preležanih dečijih bolesti, imamo dovoljno informacija ne samo da prepoznamo dobru CRM strategiju, već i da izmerimo njen mogući učinak i maksimizujemo je.

Najjednostavnije je učinak CRM strategije meriti u operativnom domenu. Merite *time-to-quote* (vreme mereno od trenutka kreiranja prodajne mogućnosti do slanja ponude) i *time-to-delivery* (vreme mereno od trenutka kreiranja prodajne mogućnosti do isporuke proizvoda) parametre. Merite vreme odgovora na servisne zahteve. Primena neke CRM strategije najneposrednije poboljšava ove parametre poslovanja. Posredno, povećava se LTV (*Customer Lifetime Value*) i stepen zadržavanja (*retention*) klijenata. Rastuće zadovoljstvo klijenata može da vam donese nove klijente (kroz *refferals*). Sve ove veličine se mogu meriti kroz CRM sistem i predstavljaju meru uspešnosti njegove primene.

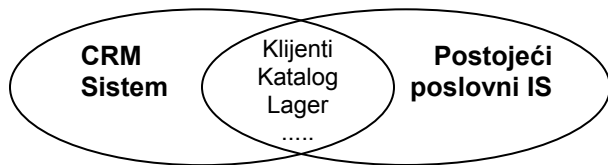
Da li ste identifikovali druge aplikacije ili informacione sisteme koji se moraju integrisati sa CRM sistemom?

Svakako, ovo pitanje je potpuno suvišno ukoliko nemate poslovni informacioni sistem, ili barem neku vrstu IT podrške vašem poslovanju. To ne znači da ne treba da nastavite sa čitanjem ovog teksta, jer upravo CRM može biti kamen temeljac vaše informatičke baze. Na neki način, ceo put vam može biti i lakši jer on pokriva poslovanje izvornih tačaka vašeg biznisa – marketinga i prodaje.

Kao što je više puta do sada naglašeno, jedna CRM strategija najčešće podrazumeva zaokret u poslovanju, usmeren prema klijentu. Neminovno, to donosi i organizacione promene, izmenu sistema kvaliteta, dokumenata koji se kreću kroz poslovni sistem, itd. Šta od digitalnih informacija na koje se CRM funkcije mogu referencirati, već imate u svom poslovnom sistemu?

Tu je, pre svega, baza aktera poslovanja – klijenata i vaših radnika. Čak i ukoliko uzmemo u obzir da je vaša kadrovska politika takva da se *Human Resources* aplikacija ne koristi često za unos, ili, ne daj bože - brisanje

podataka o radnicima, baza klijenata je veoma često podložna izmenama. Tu dolazimo do prokletstva koje prati sve poslovne informacione sisteme – *redundantnosti* podataka. Ova ružna, strana reč znači da se neki podatak u sistemu nalazi na dva različita mesta. Pored toga što on zauzima duplo više mesta u vašim resursima za skladištenje podataka (što je sada, već, potpuno nebitno), on ima jednu ružnu osobinu da kad se jedno njegovo pojavljivanje (na prvom mestu) izmeni nekom vrednošću, ono drugo (na drugom mestu) ostaje neizmenjeno. Na ovaj način, jedan podatak dobija svoju sestru, koja liči na njega, ali nije identična. Avaj, kada radnik vaše firme dođe da uzme podatak da bi ga koristio npr. u nekoj analizi, on ne zna koje je njegovo pojavljivanje tačno i validno za upotrebu.



Slika 7.2. Integracija CRM sistema sa postojećim poslovnim IT okruženjem

Dakle, CRM sistem treba da se integriše sa postojećim informacionim sistemom tako da može da koristi jedinstvene, centralne registre podataka od zajedničkog interesa (registar klijenata, katalog proizvoda, lager liste, itd.). Ukoliko je to nemoguće, konzistentni podaci se moraju obezbediti nekom metodom sinhronizacije podataka.

Da li postoje ljudski resursi i ko su glavni igrači ?

Kao i u slučaju svih informacionih sistema, rizici primene CRM-a uglavnom počinju i završavaju sa procesom njegove implementacije i adaptacije korisnika. Domet jednog CRM sistema je ogroman. On ne samo da se integriše u poslovni informacioni sistem, već i prožima sve organizacione celine preduzeća i dopire do svih zaposlenih. Prilagođavanje jednog informacionog sistema postojećem poslovnom okruženju je osnovni deo i CRM slagalice.

Uobičajena greška u implementaciji CRM sistema je obraćanje službi marketinga radi kreiranja profila vašeg klijenta. Iako to deluje kao logičan potez, s obzirom na to da je ova služba odgovorna za segmentaciju tržišta i upoznavanje vaših potencijalnih klijenata, on je potpuno pogrešan. Ko u vašoj firmi ima direktan kontakt sa klijentima ? Korisnički servis. Ovi ljudi su bedem vaše firme. Njihove glasove vaši klijenti prepoznaju na ulici, a imena im odlično znaju. Kao ljudi koji direktno komuniciraju sa vašim klijentima oni su i nezaobilazan i nepresušan izvor informacija o njima. Oni su jedini koji poznaju navike klijenata, način na koji oni koriste vaše proizvode i stepen njihovog zadovoljstva.

CRM ili ne – mislite o tome

Da li je **CRM** za vas ? Da li ste **vi** za CRM ? Najvažnija stvar CRM pre-mortem-a je u tome što je mnogo lakše saopštiti lošu vest pre nego što se nesreća dogodi. Trijumfalne manifestacije tipa “Šta sam vam rekao!” neće ublažiti eventualnu katarzu i nadoknaditi potrošene pare.

Dakle, raščistite gužvu nebitnih stvari sa vašeg radnog stola i odgovorite na najvažnija pitanja, pre nego što vas preplave emocije zbog obećanja nove poslovne filozofije.