

BARIÉRY REALIZACE A EFEKTIVNOSTI SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY

THE BARRIERS OF CRM REALISATION AND EFFICIENCY

Ivana Štěrbová, Aleš Hes

Anotace:

V dnešním konkurenčním prostředí globálního trhu je řízení vztahů se zákazníky jedním z základních principů budování konkurenční výhody podniku. Objevují se však i názory, že se očekávané výsledky slibované před implementací CRM nedostavují. Je na vině selhání IT a jejich výrobců nebo musíme hledat chybu jinde? V článku je předložena analýza bariér úspěšného řešení CRM v podniku a doporučena cesta k jeho optimálnímu využití.

Klíčová slova:

zákazník, CRM, ERP, data warehouse, IT, znalosti,

Abstract:

The customer relationship management is one of the basic principles of enterprise competitive advantage constructing in actual competitive environment of global market. There are some opinions, that expected results promised before CRM implementation, don't appear. Is it the reason of IT and their producer failing or the error is somewhere else? There is reflected the analysis of successful enterprise CRM solution barriers in this paper and is recommended the way of its optimal use.

Keywords:

Customer, CRM, data warehouse, IT, knowledge

ÚVOD

V současném prostředí silící globální konkurence firmy hledají nové metody a možnosti jak přesvědčit zákazníky o svých přednostech a přimět tak zákazníky kupovat právě jejich produkty. Základem a podstatou pro vlastní konkurenceschopnost podniků jsou znalosti, založené na kvalitních informačních transferech. Konkurenční výhodou v produktově orientované ekonomice byla schopnost rychle zareagovat na růst poptávky růstem rozsahu výroby a to bez výraznějšího zvýšení nákladů. Cílem podnikání v nové ekonomice je schopnost firmy přizpůsobit se co nejkvalitněji potřebám zákazníka a proto je rozhodujícím faktorem přispívajícím k jeho dosažení kvalitní a rychlá informace o zákazníkovi. Při restrukturalizaci podniku se nezajímáme o snížení nákladů nebo pracovníků, ale soustředíme se na podnikové procesy, které vedou k vytvoření přidané hodnoty pro zákazníka.

Populární oblastí IT znalostního podniku jsou CRM systémy – systémy pro řízení vztahů se zákazníky, jejichž cílem je vytvářet se zákazníky takové vztahy, které jsou prospěšné pro obě strany, firmu i zákazníka. Hlavními součástmi CRM jsou lidé, procesy a technologie, které musí být ve vzájemném souladu. Z toho vyplývá, že nelze chápat CRM pouze jako aplikaci podnikového informačního systému, ale především jako součást firemní kultury, která je zaměřena na zvýšení spokojenosti zákazníka a pomáhá vytvářet trvalé a

hodnotné vztahy mezi firmou a zákazníkem, což vede k zvýšení ziskovosti firmy. Relevantní vnější i vnitřní komunikace podniku vede k udržení klíčového zákazníka, který má pro něj vysokou hodnotu. Je mnohem snazší a méně nákladné udržet si stálého zákazníka, než nalákat nové.

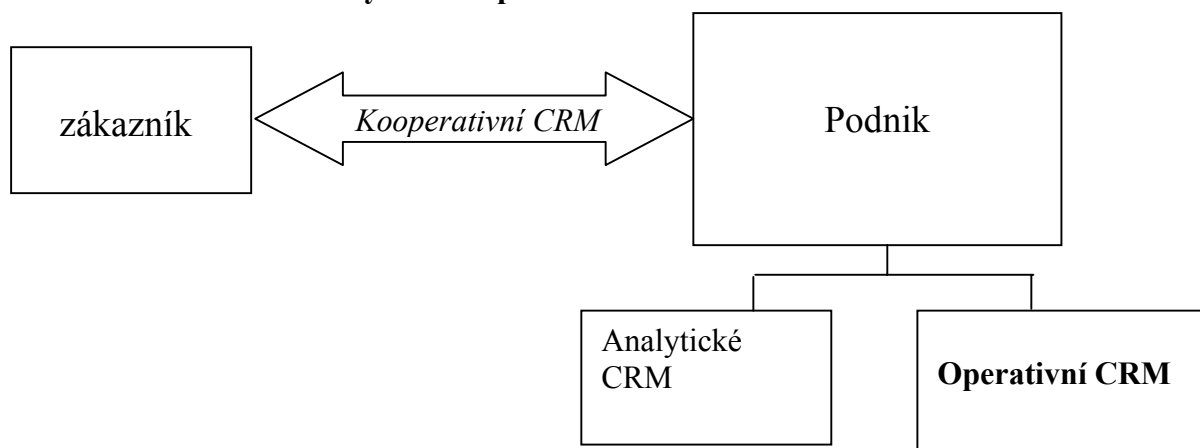
CÍL A METODIKA

Implementace CRM je pro mnohé firmy nákladnou záležitostí a proto je třeba včas identifikovat a zhodnotit možnosti a očekávané přínosy tohoto procesu. V tomto článku jsou představena základní rizika a možné bariery úspěšné realizace CRM strategie. Jsou zde určeny základní zdroje chyb a nastíněny možnosti jejich řešení. Na základě komparace očekávaných výsledků a současného stavu dle publikovaných dat, jsou formulována doporučení pro získání konkurenční výhody podniku.

ARCHITEKTURA CRM

Na obrázku 1. je zachyceno základní obecné schéma modulů CRM systémů v podniku, které pro úspěch a zvýšení zisku společnosti musí být vzájemně propojeny.

Obrázek 1. Základní moduly CRM v podniku



- | | |
|------------------|---|
| Kooperativní CRM | - zabezpečuje přímou komunikaci se zákazníkem |
| Operativní CRM | - nastavení vnitřních procesů firmy, aby dokázaly uspokojit zákazníka |
| Analytické CRM | - zaměřeno na analýzu zákaznického chování, vytěžování dat |

Má-li CRM úspěšně řídit vztahy se zákazníky, tak aby byla spokojenost současně i na straně podniku, musí co nejkvalitněji fungovat jednotlivé segmenty CRM a hlavně musí být zajištěna kvalitní komunikace mezi těmito částmi. Informace o zákazníkovi by měla být přístupná všem pracovníkům, kteří se zákazníkem komunikují i těm, kteří na základě jeho potřeb přizpůsobují firemní strategii. Z toho vyplývá, že CRM nesmí být chápána jako součást podnikového informačního systému, ale jako **podniková strategie** zaměřena na zákazníka.

Kooperativní CRM

Jak vyplývá z názvu je tato skupina CRM zaměřena na komunikaci se zákazníkem a podnikem. V této oblasti můžeme využívat různé způsoby komunikace, které závisí na technologických a finančních možnostech podniku. Při omezených finančních prostředcích může firma využívat i nabídky externích služeb. Výhodou nájemního vztahu je nízká pořizovací cena nejmodernějších technologií. Jako příklady komunikace můžeme jmenovat: osobní kontakt, písemnou korespondenci, elektronickou poštu, faxovou komunikaci, telefonický kontakt, SMS centrum, Wap a jiné kombinace uvedených možností.

Operativní CRM

V této oblasti CRM systému se realizují obchodní procesy, opírající se o běžné podpůrné aplikace, ERP systémy, atp. Firmy své již provozované a zděděné aplikace nejčastěji integrují s CRM systémem

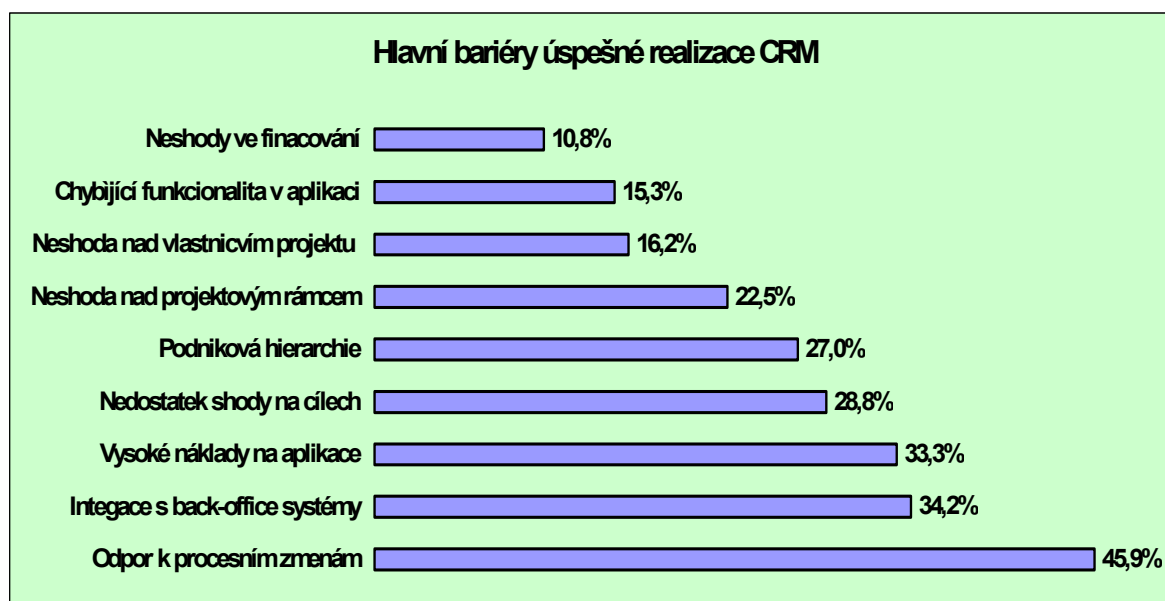
Analytická část

Tato část CRM je soustředěna na analytickou práci s veškerými daty. Důležitou oblastí jsou datové sklady a jiné možnosti uložení dat. Velmi významnou součástí analytického CRM je dolování neboli vytěžování dat. Právě zde dochází k vyhodnocení potřeb zákazníka, optimalizaci současných obchodních procesů a tvorbě podnikové strategie.

„Analýza vybraných dat – tedy jejich dolování – je proces prohledávání, výběru a modelování ve velkých objemech dat, který slouží k odhalení původně neznámých vztahů mezi daty pro získání konkurenční výhody. Dolování dat není jen jednorázovou analýzou, nýbrž procesem, který předpokládá kontinuální doplňování dat, využívání analýz a podporu zpětné vazby od uživatelů. Nedává odpověď jen na otázku (např. v kterém kraji byl v tomto čtvrtletí nejúspěšnější prodejce zboží X?), ale snaží se řešit rozsáhlejší problémy (např. jaké podmínky, skladba produktů, demografie cílové skupiny zabezpečují dlouhodobě nejlepší výsledky prodeje?“). [IT SYSTEM 3/2004 -DATA WAREHOUSING A BUSINESS INTELLIGENCE]

BARIERY ÚSPĚŠNÉ IMPLEMENTACE CRM

Počátkem roku 2003 oslovili analytici Forrester Reserch 111 respondentů (firem z celého světa) s příjmem vyšším než 500 mil dolarů s rozhodujícími otázkami, které se týkaly CRM (*viz. obrázek 2.*). Na tomto hodnocení se shodli jak spokojení, tak i nespokojení uživatelé. Podíl nespokojených na celkovém počtu dotazovaných však činí pouze 25%.



Obrázek 2. Bariery realizace CRM

Hlavní bariérou a neúspěchem implementace CRM je neochota pracovníků firmy

k změnám. Tím je deklarována závislost úspěšné implementace CRM na změnách v podniku, protože pro splnění požadovaného cíle musí podnik integrovat informace o zákaznících, odbytu, efektivně obchodních procesech a reakcích na tržní trendy. Je třeba integrovat nejen informace, ale hned celou firmu, její procesy, aby se mohla co nejvíce přiblížit potřebám zákazníka. Pro zaměstnance - z pohledu uživatelů to znamená více administrativy a více pracovního nasazení. O tom jak úspěšně podnikové procesy proběhnou, rozhodují svojí prací právě zaměstnanci a manažeři podniku. Právě v této oblasti je velmi důležitá motivace zaměstnanců. Pomůže odstranit počáteční neochotu, ale hlavně cíleně zapojí zaměstnance na plnění strategie celé firmy. K nejžádanějším charakteristikám pracovní síly patří koncentrace na potřeby zákazníka, soutěživost, rozhodnost, improvizace, vůle prosadit se ale i týmová spolupráce a schopnost vedení týmů.

Další významnou kritickou oblastí je **integrace CRM** s back-office systémy. V praxi většina podniků využívá ERP systémy, které sledují různé ekonomické kategorie a dokáží plánovat jejich vývoj. Základním nosným prvkem těchto strategií byl produkt, dnes je to zákazník. Proto je nutné propojení ERP, které spravují vnitropodniková data s CRM, které využívají data mimo firmu, např. prostřednictvím Internetu. Samotné shromažďování dat k úspěchu nevede, z informací je třeba získat znalosti – najít mezi nimi vazby a souvislosti

Informační bariery

Většina neshod, které jsou vyjmenovány v grafu vyplývá z nedorozumění, ke kterým dochází při sběru informací a jejich následném vyhodnocení. Klíčem k odstranění informačního šumu a nedorozumění je předávání přesných relevantních informací ve správný čas na správné místo. Další podmínkou pro odstranění informační bariéry je sjednocená databáze s on-line přístupem pro všechny zaměstnance a analýza individuálního přístupu k segmentovaným skupinám zákazníků.

Technické bariéry

Pro zavedení CRM systému do podniku je nutná i potřebná technická podpora. Odpovídající technologie je celkově velmi nákladná, a proto musí být firma a její zaměstnanci přesvědčeni, že jsou ochotni do této změny investovat. Je nutné zapojit všechny zaměstnance do procesu implementace a zajistit tak jejich podíl na realizaci CRM strategie.

CESTA K ÚSPĚCHU

Z uvedených údajů vyplývá, že nutnou podmínkou pro úspěšnou implementaci CRM je tedy určení jasné strategie. Při její tvorbě si musíme uvědomit, že CRM nespočívá pouze v instalaci softwaru s požadovanými funkcemi. Moderní technologie jsou pouze podpůrným prostředkem pro dosažení strategie zaměřené na zákazníky. Tato strategie musí přesně formulovat cíle v komplexním pohledu na řízení vztahů se zákazníky. Další podmínkou úspěchu je vhodná motivace pracovníků a směřování firemních procesů tak aby se jejich orientace postupně změnila směrem k zákazníkovi.

TVORBA STRATEGIE

Nejprve musíme vypracovat hrubou strategii – vizi řízení vztahů se zákazníky a na jejím základě pak zvolit vhodný CRM informační systém, který svým obsahem, náplní, funkcemi vypracované vizi vyhovuje a posupně detailně dopracovávat CRM strategii s oživováním celého systému.

Aby byla strategie opravdu úspěšná, neobejde se bez projektového a procesního řízení. Je nutné zpracovat projekt ve kterém musí být jasně stanoveno co je cílem a obsahem projektu, časový plán a finanční rozpočet.

Vize CRM

Tvorba CRM vize podniku by měla vycházet z charakteru podnikání, prostředí ve kterém se firma pohybuje a charakteristiky zákazníků, které se firma snaží oslovit k dlouhodobému vztahu.

VÝBĚR OPTIMÁLNÍHO CRM SYSTÉMU

Jedná se o velmi individuální proces závislý na mnoha objektivních a subjektivních faktorech. Postup a volbu optimálního systému je možno strukturovat do 10 bodů:

-  Jaké jsou dosavadní firemní zkušenosti s řízením vztahů se zákazníky a příslušnými informačními systémy?
-  Velikost firmy.
-  Vymezení cílové skupiny zákazníků..
-  Kolik je firma ochotna investovat?
-  Jaká je představa o návratnosti investic?
-  Existuje-li již specializovaný CRM systém pro firemní odvětví?
-  Jak firmy stejného charakteru využívají podobný typ systému?
-  Které firemní činnosti ve vztahu k zákazníkům by měly být automatizovány(prodej, marketing, servis)?
-  Na jaké úrovni by měla automatizace probíhat?
-  S jakými firemními informačními systémy bude potřeba CRM systém provázet?

Po splnění těchto bodů je nutné doladění a dopracování CRM Strategie. Tento proces se cyklicky opakuje až k vytyčenému cíli

DISKUZE A ZÁVĚR

Z uvedených rad a doporučení vyplývá, že proces implementace CRM systému je dlouhodobý a náročný proces, ve kterém je nutná spolupráce všech pracovníků firmy. Všichni musí být informováni o možných komplikacích a problémech. Je třeba mít stále na zřeteli, že CRM je velkým zásahem do procesů firmy, které bude třeba změnit. O správnosti rozhodnutí musí být přesvědčeno vedení a musí probíhat s jeho přímou podporou, tak aby mohla úspěšně probíhat realizace projektu. Tzn. musí být připraveno prostředí, kde budou zaměstnanci ochotni podřídit se změnám.

Literatura:

- Dokoupil I.: Budujete ve firmě systém řízení znalostí?, Moderní řízení 8/2003, 2003
Drucker P.: Příští společnost, <http://akademon.cz/source/drucker.htm>, The Economist 11/2001
Froulík R.: Nová ekonomika, <http://home.zf.jcu.cz/~froula/e-commerce/html/2.html>, 2001
Katolický A.: Nová ekonomika, http://www.volny.cz/akatolicky/NE_1verze.htm, 2002
Katolický A.: Knowledge management, http://www.volny.cz/akatolicky/KM_celek1.htm, 2002
Svoboda J.: Informační technologie a vstup do EU, HN IIHNED 5.6.2002
Zlatuška J.: Informační společnost a nová ekonomika, Autorská studie č. 23
Webové stránky: www.ModerniRizeni.cz
CRM, Softwarové noviny 6/2002
Business World 2/2004
IT Systém ročník 2003,2004 – série komentářů

Kontaktní adresa:

Ing. Ivana Štěrbová,
Česká zemědělská univerzita v Praze - Katedra informačních technologií
Provozně-ekonomická fakulta, Kamýcká 125, 165 21 Praha 6 - Suchbát
Tel.: 22438 2390, E-mail: sterbova@pef.czu.cz;
Ing. Aleš Hes, CSc.
Česká zemědělská univerzita v Praze – Katedra obchodu a financí
Provozně-ekonomická fakulta, Kamýcká 125, 165 21 Praha 6 - Suchbát
Tel.: 22438 2359, E-mail: hes@pef.czu.cz

