

# Clientul nostru cel de toate zilele...

**Customer Relationship Management (CRM): un concept din ce în ce mai utilizat în economiile ajunse la maturitate, dar un termen puțin vehiculat în piața românească și cu atât mai puțin integrat în strategiile de business ale companiilor din Romania.**



Laura Suciu - CRM Strategy Consultant

“Termen”, “Concept” și “Strategie”: trei cuvinte care reflectă cel mai bine modul în care CRM-ul a evoluat de-a lungul timpului. Rolul fundamental actual al strategiilor CRM este confirmat de statisticile internaționale:

- în anul 2005, peste 44% din companiile britanice aveau în structura lor executivă un senior manager responsabil de Customer Relationship Management;
- sistemele CRM sunt unele dintre cele mai implementate sisteme IT în lume, în Statele Unite ale Americii depășind cu peste 20% numărul implementărilor de ERP, încă din anul 1999.

## CRM-ul ca strategie

Ce este de fapt CRM-ul și cum poate fi el utilizat în beneficiul companiilor?

CRM-ul este, mai presus de orice, o strategie care exprimă decizia organizației de a dezvolta împreună cu clientul un parteneriat pe termen lung, bazat pe cunoașterea nevoilor sale în diferitele etape ale relației cu acesta, livrind produse și furnizând servicii care să corespundă așteptărilor consumatorului.

Această strategie înglobează atât o filozofie de business care plasează clientul în centrul afacerii, cât și uneltele necesare punerii ei în practică. Dintre aceste unelte, cea mai importantă este suportul IT, fără de care informațiile despre client nu pot fi exploatate la potențialul lor maxim.

## CRM - beneficii și obiective

Beneficiile unei strategii de CRM bine construite și, în același timp, obiectivele pe care o companie trebuie să și le propună în momentul deciziei de implementare a unui astfel de sistem sunt:

- **Creșterea calității suportului oferit clienților**, măsurată în termeni de îndeplinire a așteptărilor acestora (deoarece criteriile de calitate pot fi diferite în accepțiunea clientului și a furnizorului);
- **Creșterea eficienței proceselor de vânzare** prin procese de cross-selling și up-selling potrivite anumitor etape în cadrul relației pe care compania o are cu clientul;
- **Creșterea eficienței proceselor de marketing** prin realizarea unei comunicări relevante pentru client;
- **Creșterea randamentului proceselor operaționale**, cum ar fi eficientizarea activităților din Call Center sau din punctele de vânzare prin posibilitatea accesării informațiilor relevante despre client și despre interacțiunile anterioare ale acestuia cu compania.

Toate aceste beneficii se traduc în final prin costuri operaționale mai scăzute și, potențial, printr-o creștere a cheltuielilor pe care clientul este dispus să le facă achiziționând produsele companiei. Aceste beneficii financiare pen-

tru companie pot fi investite mai departe pentru a construi experiențe pozitive memorabile pentru client, acele experiențe care creează loialitatea acestuia. Nu în ultimul rând, implementarea unei strategii CRM va aduce companiei un avantaj competitiv greu de atins de către ceilalți jucători de pe piață, cu atât mai mult cu cât micile detalii sunt cele care contează în mintea consumatorului și care creează o legătură emoțională între acesta și companie.

## Factori de succes în CRM

Câteva din “ingredientele” unei implementări de succes a strategiei CRM a unei companii sunt:

- **O cercetare de piață** care să releve obiceiurile de consum ale clienților, așteptările acestora de la un produs sau furnizor și criteriile cele mai importante pe baza cărora clienții iau decizia de achiziție;
- **Alinierea nevoilor și a cerințelor clienților**, reliefate de cercetarea de piață, cu ceea ce compania poate să ofere și cu ceea ce aceasta și-a propus să realizeze prin misiunea și viziunea sa;
- **Implicarea pe termen lung a top management-ului** companiei în implementarea strategiei CRM, precum și susținerea acesteia atât prin comunicare internă și externă, cât și prin alocarea bugetelor necesare și prin prioritizarea activităților.

Acesta este pilonul central pe care trebuie să se sprijine implementarea strategiei de CRM dar și, deseori, cel mai mare obstacol în implementarea cu succes a unei astfel de strategii.

### Greseli frecvente în implementări de CRM

Cele mai frecvente cauze ale insuccesului implementării unei strategii CRM sunt lipsa planificării unei suite coerente de acțiuni pe termen lung, demararea unor inițiative punctuale precum și graba de a constata efecte imediate. Investiția deloc neglijabilă financiar într-un sistem IT care să susțină o astfel de strategie, resursele umane și de timp ce trebuie alocate pe parcursul implementării și faptul că aceste investiții își produc efectele pe termen lung fac ca mulți manageri să fie tentați să renunțe și să realocheze resursele către acțiuni cu un Return On Investment mai rapid, însă cu certitudine mai mic.



Exemplul introducerii singulare a instrumentelor de fidelizare este relevant în acest sens. Astfel, orice companie realizează la un moment dat în timp că a atins o masă critică de clienți și că este mai ieftin să îi rețină pe aceștia decât să câștige alții noi. Din acest motiv, multe companii creează programe de fidelitate care se bazează în mare parte pe aceleași principii: existența unui card de fidelitate pe baza

căruia clientul poate să primească discount-uri. Fără a fi parte a unei strategii coerente de CRM, această acțiune va produce însă doar rezultate pe termen scurt, din motive pe cât de variate pe atât de simple: clientul uită la un moment dat de cardul din portofel, îl poate rătăci printre alte câteva carduri similare sau se decide să își facă unul și la competiție. În situația includerii într-o strategie completă de CRM, cardul de fidelitate se poate însă transforma într-un instrument pe baza căruia compania să culeagă informații despre client, realizând o legătură între profilul, achizițiile acestuia și acțiunile sale ulterioare, comunicând astfel permanent cu clientul și încurajând următoarea sa revenire. Managerii care nu vor ceda tentației de a considera, în relația cu clientul, că o acțiune s-a încheiat odată cu obținerea primelor rezultate, vor culege beneficiile creării unui parteneriat pe termen lung cu aceștia.

### Instrumente IT pentru CRM

Implementarea unui sistem informatic pentru gestionarea relației cu clienții este una din cele mai importante etape în cadrul procesului de implementare a unei strategii de CRM, atât datorită bugetului necesar cât și datorită avantajelor substanțiale care pot fi obținute în cazul unei implementări de succes. Ca de altfel în cazul oricărei soluții informatice, scopul implementării nu este unul tehnic ci unul funcțional. Din acest motiv, compania trebuie să identifice și să stabilească încă de la început obiectivele pe care își propune să le atingă prin intermediul sistemului ce urmează a fi achiziționat, trebuie să evalueze în mod corect alternativele disponibile și să selecteze soluția care se poate adapta cel mai ușor nevoilor sale curente și viitoare.

De cele mai multe ori, companiile caută sisteme IT cât mai configurabile și mai adaptate afacerii lor, însă este important de reținut și faptul că implementarea unei strategii CRM poate fi o bună ocazie pentru a reevalua și optimiza procesele și procedurile existente, plecând de la premiza că aplicațiile CRM sunt construite pe baza unor "best practices" ale industriei. Misiunea companiei în acest caz este obținerea unui

mix optim între best-practices incluse în soluția software și propriile procese organizaționale.

### Concluzie

Implementarea unei strategii de Management al Relației cu Clienții poate aduce beneficii majore atât clienților cât și companiilor care le adoptă, dar în același timp nu există o rețetă a succesului universal valabilă, care să garanteze reușita unei astfel de strategii. Cu siguranță însă, pentru maximizarea șanselor de succes este nevoie de stabilirea unor obiective clare și măsurabile, de o viziune clară, de implicarea top managementului, de alocarea resurselor necesare și de o echipă potrivită care să asigure implementarea și respectarea principiilor care stau la baza creării unei organizații care pune clientul în centrul acțiunilor sale.

Este de asemenea necesar un management eficient al schimbării, prin comunicarea eficientă în cadrul organizației a motivelor strategice care stau la baza implementării unui astfel de proiect, prin prezentarea beneficiilor pentru companie și prin adaptarea proceselor de lucru interne conform noilor cerințe strategice.

### Rolul consultantului în CRM

În implementarea unei strategii de CRM, consultantul poate oferi suport clientului în vederea analizei și a stabilirii obiectivelor proiectului, a dezvoltării proceselor interne și externe necesare, a stabilirii specificațiilor funcționale și tehnice pentru sistemul IT necesar, a selecției și contractării furnizorului, a urmăririi implementării și a gestionării schimbării.

PMSolutions oferă servicii de consultanță pentru afaceri și management, pentru implementarea de sisteme și strategii IT, managementul proiectelor și resurse umane.

[www.pm-solutions.ro](http://www.pm-solutions.ro)

**PM solutions**  
Business, Technology & Management Consulting