

CRM – avagy az ügyfélkapcsolatok menedzsmentje

A Customer Relationship Management (röviden CRM) a vállalati informatikai alkalmazások egyik leggyorsabban fejlődő, legfigyelemreméltóbb eredményeket hozó területe. Az ügyfélkapcsolatok menedzsmentje azonban jóval több az őt támogató programcsomagoknál, és a szoftverek is akkor hatékonyak igazán, ha jól illeszkednek a vállalat teljes ügyfélkezelési stratégiájához és konkrét tevékenységeihez. A téma fontosságát könnyű belátni: egy vállalkozás a bevételeit az ügyfeleitől szerzi, éppen ezért nem mindegy, hogy a velük fenntartott kapcsolatokat hogyan építi és kezeli. A modern információs technológia ezen a téren új távlatokat nyit, és új lehetőségeket teremt.

Az „igazság pillanatai”

Az ügyfelekkel fenntartott kapcsolatok szervezésénél két mutatószámot mindenképpen célszerű figyelembe venni:

- a) hány ügyfele van a vállalkozásnak;
- b) hány kontaktpontban tart velük kapcsolatot.

Kontaktpontoknak nevezzük mindazokat a helyeket, ahol a vállalkozás valamilyen módon kapcsolatba lép az ügyféllel, ahol vevő és eladó valamilyen módon találkoznak egymással. Ez a találkozás természetesen nemcsak személyes lehet, hiszen az üzleti érintkezésnek számos egyéb módja és eszköze van: levelezés, telefon, fax, videokonferencia, internet stb. A „találkozásokat” szokták „az igazság pillanatainak” is nevezni, hiszen az ügyfél az eladóval kapcsolatban ekkor szerzi azokat az élményeket, amelyek döntő jelentőségűek lehetnek a további együttműködés szempontjából. Ilyen élmények lehetnek például az alábbiak:

- Mennyire könnyű az eladót megtalálni, vele kapcsolatba lépni?
- Milyen információkat ad magáról az eladó?
- Hogyan reagál egy megkeresésre?
- Képes-e testre szabott ajánlatot adni?
- Rugalmas-e az ajánlatadásnál?
- Hogyan lehet megrendelést feladni?
- Milyen a kiszolgálás?
- Milyen kiegészítő szolgáltatások vannak?
- Mi történik hiba, reklamáció esetén?
- Kész-e az eladó a hosszú távú együttműködésre?

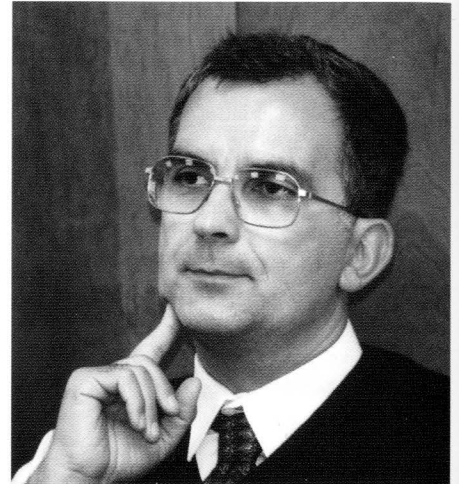
Az ügyfélkapcsolatok menedzselésének alapvető célja az, hogy ezek az élmények minél pozitívabbak legyenek,

- a vállalat minél több ügyfelet szerezzen meg;
- a megszerzett ügyfelek hűségesek maradjanak hozzá, és
- minél több pénzt költsenek el a vállalkozásnál.

Ügyfelek és helyzetek

A feladat megértéséhez lássunk egy egyszerű példát. Képzeljünk el egy minőségi termékeket árusító egyszerű kis borboltot, borházat valahol a lakóhelyünk közelében. Egy ilyen boltban kevés ügyfele van: nagyjából a környéken élő tehetősebb borbarátok járnak oda. Kontaktpont csak egy van: vásárolni csak a boltban lehet, szemtől szemben állva az eladóval. Az eladó tudja, hogy a vevőkből él: igyekszik jó benyomást tenni rájuk, elbeszélget velük a különböző italokról, megkérdezi, hogy milyen alkalomra szánják a bort, igyekszik megfelelő termékeket ajánlani. A törzsvásárlókat egy idő után felismeri, tudja, hogy mikor szoktak betérni, mit kedvelnek, mennyi pénzt szoktak borra áldozni, mivel lehet hatni rájuk. A vásárlót pozitív élmények érik: a nevéen szólítják, ízlésének megfelelő borokat ajánlanak neki, felhívják a figyelmét az újdonságokra, kedvezményeket kaphat. Ha boltot vált, akkor mindezekről elesik, érdemes tehát hűségeseknek maradnia. Kevés ügyfél és egy kontaktpont esetén az ügyfélkapcsolatok menedzsmentje könnyű, személyes kapcsolatokra épül, számítógép sem kell hozzá.

Másodikként képzeljünk el egy nagy hanglemezboltot a város közepén. Kontaktpont most is csak egy van: ha valaki vásárolni akar, be kell mennie az áruházba. Az ügyfelek száma azonban ezrekre, tízezrekre rúg. A kínálat tömegtermékekből áll, amiket számtalan más helyen is meg le-



het vásárolni. Teljességgel reménytelen, hogy az eladók és a vevők között személyes ismeretség alakuljon ki: az eladó legfeljebb válaszol, ha kérdezik tőle valamit. Az ügyfél arctalaná válik, akit tömegeknek szóló reklámokkal igyekeznek befolyásolni. Érdemi kapcsolata nincs az eladóval, gond nélkül átvált egy másik boltra, ha ott nagyobb a választék, kedvezőbbek az árak, látványosabb a felhajtás.

Harmadik példánk legyen egy rádiótelefonos vállalat több százezer, esetleg millió ügyféllel. Kontaktpontja több is van: vannak boltjai, van telefonos call-centere, ügyfélszolgálat, szervezete, lehet nála személyesen, telefonon, faxon rendelni. Személyes kapcsolatokra építeni csak egyes nagy ügyfeleknél lehet, a fogyasztók egyébként nagy, szürke tömeget alkotnak. Könnyen belátható, hogy az ügyfélkapcsolatok menedzsmentje ebben a helyzetben a legbonyolultabb. Egy multinacionális nagyvállalatnál, amely számos országban, sok telephelyen működik, és maga is nagyrészt hasonló vállalatokat szolgál ki, még bonyolultabb a helyzet, hiszen ugyanaz a vevő a világ legkülönbözőbb pontjain elhelyezkedő kontaktpontokban jelentkezhet.

A három példát jelenítsük meg a túlodali ábrán. Az ügyfélkapcsolatok kezelésének elektronizálása, megfelelő információtechnológiai alkalmazások bevezetése nélkül a fentebb felsorolt ügyfélkapcsolati célok (hűség, visszatérő megrendelések stb.) elérésére leginkább a kis borbolt számíthat, a másik két esetben inkább a „tömegmódszerekre” kell támaszkodni: intenzív és hatásos reklám, márkaépítés és így tovább. A feladat tehát a következő: a modern információs technológia segítségével hogyan lehet a kis borbolt ügyfélkezelési képességeit olyan helyeken is biz-



tosítani, ahol rengeteg ügyfél és számos kontaktpont van.

Lehetőségek és funkciók

Ezt a szükségletet több információtechnológiai cég is felismerte, és az elmúlt években egymás után jelentek meg a különböző Customer Relationship Management alkalmazások. Ezek között vannak olyanok, amelyek telepítése csak nagyvállalatoknál lehet kifizetődő, de akadnak egyszerűbbek, olcsóbbak is, különösen akkor, ha az alkalmazójuk beéri néhány alapvető funkcióval. A CRM piac határvonalai homályosak, a szóhasználatot nem mindenki vette át. Ha egy vállalkozás kilép az egyszerű „borbolt-fázisból”, mindenképpen célszerű átgondolnia, hogy az információs technológia és az internet segítségével miképpen tudja kezelni, fejleszteni az ügyfelekkel fenntartott kapcsolatait, az „igazság pillanataiban” hogyan tud pozitív képet felmutatni, ügyfelei vásárlási, fogyasztási, kapcsolattartási élményeit kedvező irányban befolyásolni. A lehetőségek sora folyamatosan bővül; lássuk közülük a legfontosabbakat.

- A CRM alkalmazások egyik legfontosabb funkciója az úgynevezett 360 fokos ügyfél-látás. Egy ügyfél sokféle helyen, sokféle kontaktpontban léphet kapcsolatba a vállalattal: bejelentkezhet a telefonos ügyfélszolgálatnál, meglátogathatja valamelyik értékesítési ügynököt, betérhet a mintaboltba, behívhatja a kereskedelmi honlapot, szervizszolgáltatást kérhet, garanciális ügyeket intézhet. Az ügyfél megfelelő kezeléséhez információkra van szükség: mit tudunk róla, mit vásárolt eddig, mekkora forgalmat bonyolítottunk le vele, mennyire fontos nekünk. Ezek az információk a vállalat különböző pontjain keletkeznek, de az információs technológia lehetővé teszi a legkülönbözőbb kontaktpontokban történő összegyűjtésüket és megjelenítésüket: az ott dolgozó emberek, illetve automatizált rendszerek teljes látószögéből látják a part-

ner, minden lényeges dolgot tudnak róla, és ha vannak világos szabályok, akkor azal is tisztában vannak, hogy mit kell tenniük, például mekkora árengedményt adhatnak egy hűséges vevőnek.

- A különböző kontaktpontokban a vállalat termék- és szolgáltatás kínálatára vonatkozó információk is összegyűjthetők. Ideális esetben a kontaktpont gazdája tehát egyik oldalon ott látja maga előtt teljes látószögben az ügyfelet, a másik oldalon pedig a kínálatot. Ha jól felkészült, akkor a „ha..., akkor...” szabályokat is ismeri: ha az ügyfél ilyen, akkor ezeket a termékeket és szolgáltatásokat ajánld neki, ha olyan, akkor valami mást. Minél pontosabb az ügyfélről alkotott kép, minél több törvényszerűséget sikerült feltárni a viselkedésében, annál nagyobb az ajánlatok találati valószínűsége. (Ez a megoldás akkor működik jól, ha a kontaktpontban ülő személy – például egy szállodalánc egyik tagjának recepciósja, akinél egy törzsven-dég jelentkezett – döntéseket is hozhat, azaz a szervezet decentralizált.)
- Ha a vállalat kereskedelmi rendszere központosított, akkor egy részlegnél futnak össze az értékesítési információk. A nagyobb vállalatok közül azonban sok önálló stratégiai üzleti egységekbe, üzletágakba, nyereségközpontokba, divíziókba szervezi a tevékenységét. Az ilyen típusú decentralizálásnak sokféle előnye van, de van egy hátránya is: ugyanaz a vevő több egység termékeit is vásárolhatja, több értékesítési részlegenél jelentkezhet. A modern információs rendszerek lehetővé teszik, hogy az egyes üzletágak értékesítői a teljes ügyfelet és a teljes vállalati kínálatot lássák, az ügyfélnek más üzletágak termékeit is ajánlják (ezt nevezik angolul cross-sellingnek). A vállalat úgy élvezheti az integrált ügyfélkezelés előnyeit, hogy közben nem kell lemondania a szervezet decentralizálásáról.

- Az automatizált elektronikus kereskedelmi rendszerek általában megszakítás nélkül, az év minden napján és órájában üzemelnek. Ez egyrészt igen kényelmes megoldást jelenthet az ügyfeleknek, másrészt a globalizálódó világkereskedelemben nem kell az egyes országok és régiók közötti időeltolódásokkal törődni. Az ügyfelek kezelése folyamatos, a kapcsolattartásban nincsenek megszakítások.

- A multinacionális nagyvállalatok körében egyre határozottabban terjed a koordinált beszerzés gyakorlata. Ezek a cégek elvárják, hogy a szállítóik egy ponton (általában egy ügyfélgazdán, key account manageren) keresztül tartsák velük a kapcsolatot, a föld minden pontján azonos feltételekkel szerződjenek velük, a termékek és a kiszolgálás minősége egységes legyen, az árak között ne legyen eltérés. Az ügyfélkezelésnek ez a koordinált és koncentrált módja elektronizálás nélkül képtelenség lenne.

- A korai CRM rendszerek általában a szállító cég értékesítési szakembereit szolgálták ki. Az internet megjelenésével számos ügyfélkapcsolati tevékenység kontrollja az ügyfelek kezébe került. Sok ügyfél számára az önkiszolgálás a legkényelmesebb megoldás, ami kedvező lehet a szállítónak is. Az önkiszolgálás erősödő igénye arra készíti a szállítókat, hogy megnyissák az információs rendszereiket, egyes adatbázisikat az ügyfelek előtt.

- A kontaktpontokban az ügyfelek nyomokat hagynak maguk után: áruajtják között válogatnak, megrendeléseket adnak fel, adósságokat törlesztenek, információkat kérnek. Ezek a nyomok sok mindent elárulnak róluk: mikor szoktak vásárolni, hány-szor fordultak meg a vállalatnál, hogyan válogatnak, milyen preferenciáik vannak. Ezeket a nyomokat sokkal könnyebb elemezni, ha elektronikus formában jelennek meg, elektronikus adatbankokban gyűlnek össze. Ha egy vállalat áttér az elektronikus kereskedelemre, akkor rövid idő alatt hatalmas mennyiségű elektronikus adat halmozódhat fel nála, ami – ha jól gazdálkodik vele – a vállalat vagyonának értékes részévé válhat. A hagyományos bolti kereskedelemben is vannak olyan megoldások, amelyek elektronikus csatornába terelik az ügyfeleket: ilyenek például az ügyfélkártyák, amelyek használatához kedvezményeket kapcsolnak, vagy ilyen az informatikai eszközök vásárlásánál megszokott regisztráció. Az adatok számítógépes elemzéséhez egyre több kifinomult, magas intelligenciájú program áll rendelkezésre, így például a különböző adatbányászati alkalmazások. A múltbeli adatok segítségével az ügyfelek jövőbeli viselkedése is előre jelezhető, például bizonyos jellemzőkből következtetni lehet arra, hogy kiből lesz hűséges ügyfél.

- A vevőről összegyűjtött, adatbankban gondosan elhelyezett adatok alapján az ügyfe-

lek pénzügyi értéke is kiszámítható. Egy visszatérő ügyféllel fenntartott kapcsolathoz pénzáramlás tartozik, különböző időpontokban jelentkező bevételek és kiadások formájában: költségei vannak az ügyfél megszerzésének, rendszeres kiszolgálásának, miközben bevételek is érkeznek tőle.

A pénzáramlások elemzéséhez és ennek alapján az ügyfélérték kiszámításához pénzügyi modellek állnak rendelkezésre, amelyek a pénzügyi szakkönyvekből megismerhetők. Az ügyfélértékek kiszámítása alapján a vállalat eldöntheti, hogy kikkel érdemes egyáltalán foglalkoznia (a nyereség gyakran a vevők meglepően kis hányadától származik), az egyes ügyfelek megtartásáért mennyit érdemes áldoznia, kikhez kell személyes ügyfélgazdákat (angol kifejezéssel key account managereket) rendelnie, kiket kell bevenni a hűségprogramba, az egyes ügyfelekkel kapcsolatban mely értékcsépesítő módokat célszerű szorgalmaznia. Hasonló pénzügyi elemzési technikákkal az egyes értékcsépesítő csatornák hatékonysága is összevethető.

- Minél élesebb profilt tud a vállalkozás elektronikus adatbankja segítségével felrajzolni piaci szegmenseiről és az egyes ügyfeleiről, és minél több átgondolt, statisztikailag igazolt „ha... , akkor...” szabálya van, ajánlatait, ügyfélkezelési eszközeit (kommunikációs módok, hűségprogramok, reklámok, rendezvények stb.) annál inkább

testre szabhatja. Az automatizált elektronikus kereskedelmi rendszerek (például a fejlett internetes boltok) képesek arra, hogy óriási tömegű vevőt egyedileg kezeljenek, az ügyfelekben azt az érzetet keltsék, hogy a vállalat ismeri őket, és személyesen foglalkozik velük. (Ezt hívják tömeges testre szabásnak.) Mindezt modern információtechnológiai eszközök nélkül egy bizonyos nagyságrend felett lehetetlen megcsinálni: minél több ügyfelet akar elérni a vállalkozás, annál inkább le kell mondania a kiszolgálás „gazdagságáról”, azaz egyediségéről, testre szabottságáról, kifinomultságáról. Az internet és az elektronikus kereskedelem fejlődése a gazdaság számos pontján feloldja ezt a dilemmát.

- Az ügyfelek kezelésének, befolyásolásának gyakran alkalmazott módszerét jelentik a kampányok. Elektronikus ügyfélkapcsolatkezelési eszközök segítségével a kampányok pontosabban tervezhetők, a hatásuk nyomon követhető, az eredmények gyorsan elemezhetők. Adatbázisára és elemzési technikáira támaszkodva a vállalat meghatározhatja, hogy az akcióval a piac mely szegmenseit veszi célba, mivel igyekszik hatni rájuk, milyen kommunikációs és értékcsépesítő csatornákat fog használni.

A fentiekből látható, hogy az ügyfélkapcsolatok menedzsmentje jóval több egy informatikai alkalmazásnál: stratégia kell hozzá, szervezeti, irányí-

tási és döntési rendszer, jól szervezett folyamatok; mindezek persze hatékonyabban működhetnek, ha van mögöttük számítógépes támogatás. A skála nagyon széles: a legegyszerűbb CRM alkalmazás egy Excel-táblába házilag beírt ügyféllista, de az informatikai piacon komplex, sokfunkciós CRM rendszerek is vásárolhatók, amelyek adaptálása, telepítése és működtetése különleges szakértelmet kíván. A felsorolt és egyéb ügyfélkapcsolat-kezelési funkciókat gyakran más alkalmazásokba is beépítik, például az internetes boltok szoftverébe.

Dr. Bógel György
a KFKI Rt. stratégiai tanácsadója
az IMC tanára

Ügyfelek 360 fokos látószögből

Az ügyfél „egészben való látása” különösen fontos lehet olyan helyzetekben, amikor a vásárló különböző kontaktpontokban, különböző helyeken, különböző módokon különböző dolgokat vásárol. Gondoljuk át például az alábbi szituációkat:

- Ugyanaz az ügyfél egy banknak többféle módon is az ügyfele lehet: lehet például személyes bankszámlája forintban és valutában, vállalkozási számlája, lehetnek bankbetétei, kérhet hitelt saját maga vagy a vállalkozása számára, értékpapírokat vásárolhat és így tovább. Mindezeket a dolgokat különböző bankfiókokban, akár különböző országokban is megteheti. A bank nyilván minden akcióról megfelelő nyilvántartást vezet, de modern elektronikus információs rendszerek nélkül lehet, hogy az információk sohasem találkoznak össze, adott ügylet intézésénél a bank mindig csak egy szűk látószögből látja az ügyfelét, azaz csak „betéttulajdonosként” vagy csak „adósként” tudja értékelni. Ugyanez lehet a helyzet egy biztosítónál is, ahol egy ügyfél sokféle biztosítást köthet személyekre, autóra, lakásra, más ingatlanokra, értéktárgyakra.
- Egy hűséges utas a kedvenc légitársasága legkülönbözőbb járatain utazhat, a jegyeket pedig ezernyi kontaktpont-

ban, sokféle közvetítőn keresztül szerezhetheti be. Ha az információk nem találkoznak, akkor a légitársaság legfeljebb a „mai párizsi járat utasát” látja, és nem a társaság hűséges ügyfelét.

- Egy magánszemély vagy egy vállalat sokféle szolgáltatást vehet igénybe egy távközlési vállalatától: lehetnek például hagyományos telefonvonalai, mobiltelefont használhat, igénybe veheti az internetes szolgáltatásokat, bérelt vonalakat használhat, kiszervezheti az alközpontja menedzselését. A megfelelően összekapcsolt információk világosan megmutathatják, hogy az ügyfélnek milyen kommunikációs problémái vannak, mennyit költ távközlésre, milyen gyakorisággal használja az eszközöket stb.
- Egy egyetem sokféle módon állhat kapcsolatban egy vállalattal: a cég hallgatókat iskolázhat be, kihelyezett tanfolyamokat rendelhet meg, kutatási programokat szponzorálhat, tanácsadói szolgáltatásokat vehet igénybe.
- Egy elektronikus könyvesboltban a vevő vásárláskor megadja az adatait, „nyomot hagy maga után”. A vásárlási információk összegyűjthetők, és akkor a vevő már nemcsak egy konkrét szakácskönyv mai vásárlójaként jelenik meg, hanem mondjuk a keleti konyhaművészet és a buddhista tanok iránt érdeklődő, könyvgyűjtő törzsvásárlóként.