

CAPITOLUL 9

MANAGEMENTUL RELAȚIEI CU CLIENTUL (CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)

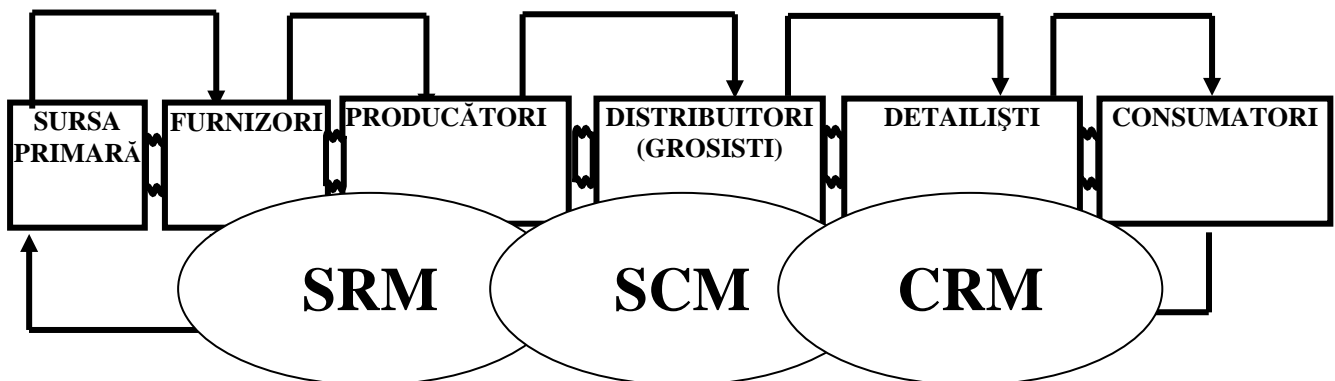
9.1. LANȚUL LOGISTIC ȘI STRATEGIA CRM

Schimbările deosebite ce se produc în lumea afacerilor în ultimii ani au generat o competiție mondială care obligă managementul de top să-și transforme organizațiile și activitățile de marketing și comerciale pentru a ameliora performanța.

Performanța organizațiilor nu mai are o singură dimensiune – cea financiară – și o singură grupă de beneficiari – acționarii/asociații. În concepția firmelor de talie mondială din producția și distribuția de bunuri de consum, în cea de consultanță ca și în mediul performanța organizației este dată de vectorul principal – clienții care recunosc produsele și/sau serviciile, valoarea acestora și organizațiile care le creează satisfacția și încântarea de-a se afla într-un mediu ce implică relații calde personalizate.

Interesul pentru un management al relațiilor cu clientul (CRM – Customer Relationship Management) este o continuare a managementului lanțului de distribuție (SCM – Supply Chain Management) și care se optimizează și în amonte prin managementul relației cu furnizorii (SRM – Supplier Relationship Management).

Figura 9.1. Lanțul logistic și strategiile manageriale

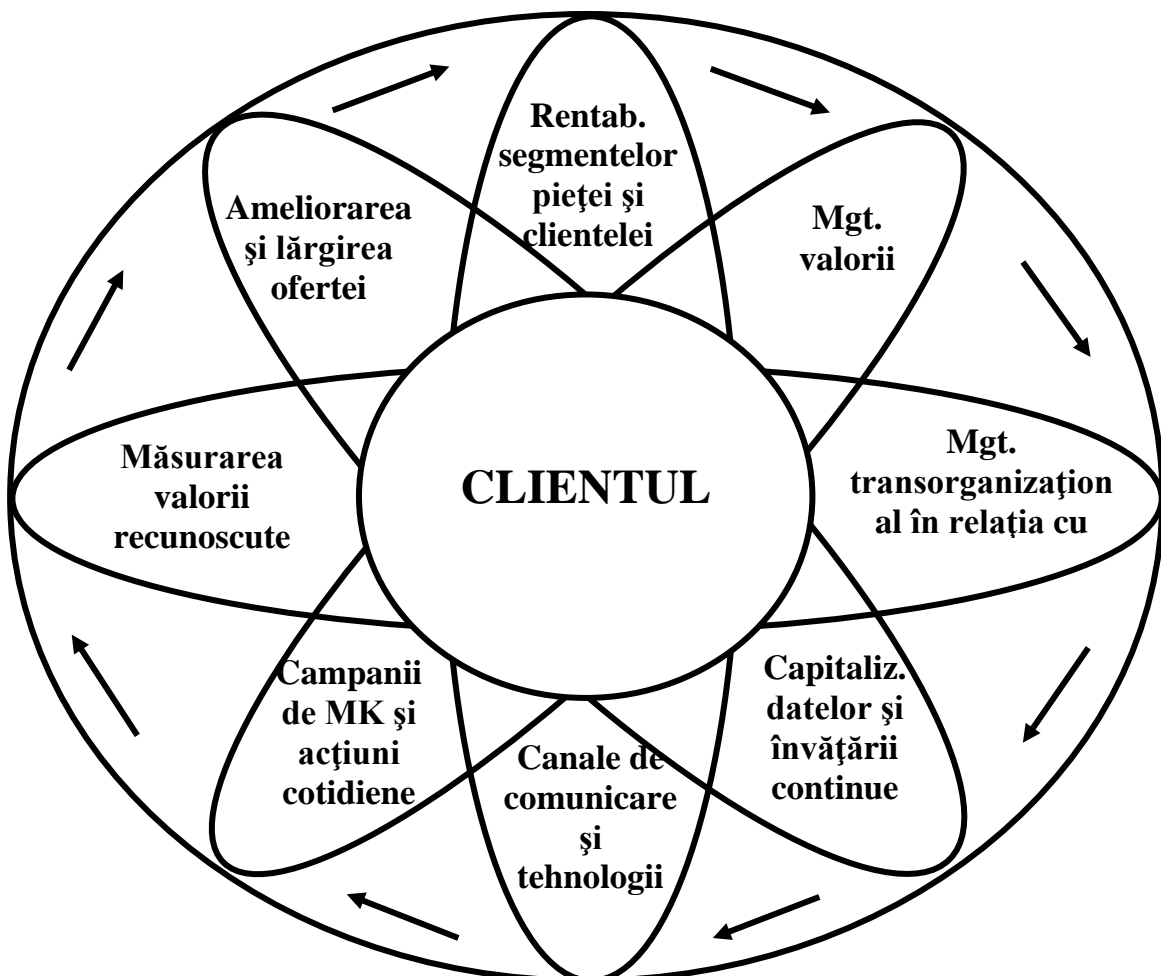


9.2. DEFINIREA CRM

CRM (Customer Relationship Management) este strategia de creare a valorii și pe care o livrează întreprinderea, care rezultă din două axe cheie ale dezvoltării:

- Viziunea strategică a întreprinderii care exprimă orientarea către client și planurile în termeni de creare de valoare pentru client și pentru întreprindere;
- Strategia operațională, care exprimă maniera de-a traduce planurile în realitate prin conducerea procesului de management al relației cu clientul, prin:
 - o cunoașterea nevoilor și așteptărilor clientului;
 - o satisfacerea nevoilor și așteptărilor clientului și realizarea obiectivelor de venituri dorite de întreprindere.

Figura 9.2. Cercul „vicios” al managementului relației cu clientul



Sursa: *Le management de la performance durable*, Jean Supizet

9.3. AVANTAJELE REALIZĂRII CRM

- rentabilizarea segmentelor pieței și al clientului; orice proces CRM corespunde unui segment de comportament de cumpărare și demers comercial;
- organizarea proceselor în jurul managementului relației cu clienții și a lanțului de creare a valorii;
- asigurarea managementului transorganizațional în relația cu clientul (implicarea tuturor actorilor în orientarea către consumatorul final);
- cunoașterea clienților actuali pentru a-i satisface mai bine și a-i fideliza;
- cunoașterea clienților potențiali pentru a-i seduce și a-i cuceri;
- ascultarea și învățarea din fiecare contact întreținut cu clienții;
- partajarea cunoștințelor făcându-le accesibile tuturor actorilor în relație cu clienții;
- utilizarea tuturor canalelor de informații și comunicații pentru o mai bună alegere și pentru a servi mai bine clienții;
- utilizarea oportunităților oferite de noile tehnologii pentru susținerea infrastructurii managementului relației cu clientul;
- automatizarea forței de vânzare;
- acțiunea în timp real cu clientul;
- măsurarea valorii percepute de client pentru a corecta mai bine oferta comercială la valoarea așteptată;
- ameliorarea și lărgirea ofertei.

9.4. OBSTACOLE ÎN MANAGEMENTUL RELAȚIEI CU CLIENTUL

1. Un prim obstacol este acela al lideriatului, apreciind dorința acestuia de schimbare și de a conduce schimbarea în ceea ce privește obiectivele strategice de orientare către client;
2. În al doilea rând este vorba de strategia operațională privitor la demersul de marketing și maniera de a desfășura obiectivele operaționale cu sprijinul unei rețele de procese orientate către client;
3. În al treilea rând sunt mijloacele tactice, prin care se realizează infrastructura de comunicație și distribuție.

9.5. ORGANIZAREA MANAGEMENTULUI RELAȚIEI CU CLIENTUL: ECHIPELE CRM

Pentru fiecare segment de clienți (nevoi-produse) se poate organiza câte o echipă CRM.

O echipă CRM, pentru a funcționa performant, trebuie să se supună la următoarele reguli:

1: Asigurarea continuității și eliminarea rupturilor potențiale care pot fi dăunătoare acestei relații. Echipa CRM asigură relația client de la un capăt la altul și vede pe cel care nu a fost parazit în acțiunea sa la procesul de realizare.

2: Conducerea lanțului “în momentele de adevăr” cu clientul.

3: Cunoașterea datelor de intrare ale fiecărui moment de adevăr.

4: Crearea valorii la fiecare moment de adevăr. Fiecare contact cu clientul este creat de valoarea pentru cele două părți. Pentru client, este o sursă de informații și uneori mijlocul de-a obține o consiliere. Pentru întreprindere este ocazia de-a colecta informații și de-a dezvolta capitalul de cunoștințe.

5: Orice client este reprezentat de om/oameni. Echipa CRM încadrează clientul sub această formă; echipa este interlocutorul clientului în toate tranzacțiile. Ea reprezintă clientul în toate relațiile interne.

6: Conduce fluxul relației (ciclul PDCA) într-o manieră sistematică. Mondializarea procesului integrează toate domeniile ameliorării continue, precizând planificarea acțiunilor de marketing, desfășurarea acțiunii comerciale, evaluarea satisfacției clientului, implicarea clientului în ameliorarea procesului de management al relației cu clientul și în mărirea ofertei.

7: Reducerea duratei ciclului. Echipa CRM fixează cultura timpilor și managementul riscurilor în toate procesele simultane, notând acționarea sistematică:

- implicarea clientului în toate procesele de realizare chiar de la începutul unei afaceri va trebui să țină cont de ideile și constrângerile de execuție;
- paralelismul lucrurilor în timpul unei derulări secvențiale.

8: Coordonarea și realizarea proceselor de realizare, printr-un răspuns just la exigențele legale, la nevoile și așteptările clientului. Echipa CRM coordonează procesul de realizare prin care ei contribuie la lanțul de creare a valorii, în timp ce aspectele tehnice și setul de informații permit clientului de-a avea rezultate asupra derulării comenzii.

9: Utilizarea tuturor canalelor de comunicare și distribuție pentru a optimiza lanțul de creare de valoare. Managementul relațional cu clientul este

bazat pe o relație personalizată (marketing one to one) și pe o relație de învățare continuă.

10: Capitalizarea cunoștințelor. Orice tranzacție, orice serviciu predat este considerat ca investiție în relația cu clientul și construirea de capital client. Înțelegerea clientului permite influențarea fiecărei tranzacții puțin câte puțin. Fiecare contract se transformă astfel într-un veritabil eveniment de marketing. Instrumentele CRM permit de-a capitaliza datele, de-a le interpreta sub formă de informații, de-a le traduce în cunoștințe și de-a imagina scenarii pentru ameliorarea relației cu clientul mai mult și mai mult.

9.6. MODELAREA LANȚULUI CREĂRII VALORII

Modelarea procesului echivalează cu stabilirea unei succesiuni de „momente de adevăr” într-o ordine logică, după cum urmează:

1. Evaluarea afinităților și oportunității de a lega o relație comercială;
2. Înnodarea și reiterarea unei relații comerciale;
3. Încheierea unui contract;
4. Precizarea în comun a specificațiilor funcționale și tehnice;
5. Informare reciprocă;
6. Pregătirea informațiilor de transfer;
7. Procedarea la transferul produsului și al proprietății;
8. Informarea reciprocă asupra performanțelor și anomaliilor descoperite după transfer;
9. Evaluarea ameliorărilor în satisfacția clientului;
10. Întreținerea relațiilor și reiterarea procesului.

9.7. ELEMENTE PENTRU ALINIAREA LA INFRASTRUCTURA TEHNOLOGICĂ

Relația cu clientul și procesul de formare a echipei CRM implică următoarele elemente principale:

- adaptarea ofertei comerciale la nevoile și așteptările clienților;
- cunoașterea avantajelor concurenților pentru a atrage noi clienți;
- menținerea unei presiuni asupra concurenței;
- înțelegerea logicii de comportament intim la cumpărare;
- creșterea valorii de stimă/respect pentru fidelizarea clienților;
- realizarea unor campanii de marketing;

- concentrarea asupra datelor, informațiilor, cunoștințelor, competențelor și modelelor pentru e-CRM;
- stăpânirea instrumentelor CRM pentru a ușura managementul relației cu clientul.

9.8. PROCESUL CRM

Etapetele principale pentru optimizarea procesului CRM sunt:

1. Poziționarea întreprinderii.

Poziționarea întreprinderii se realizează prin identificarea și valorificarea imaginii globale, filozofia de management, organizarea structurală și funcțională, marca sa și locul său în lanțul de distribuție/aprovizionare.

Poziționarea întreprinderii generează atragerea clienților potențiali, dezvoltarea încrederii clienților și împlinirea fidelității clienților existenți.

2. Poziționarea ofertei produselor și serviciilor;

3. Segmentarea clientelei;

4. Definirea modelului de afaceri specific segmentului de clientelă.

Modelul de afaceri implică cultura organizațională și managerială în interfață cu fiecare segment de clientelă. Fiecare segment de clientelă are specific un business model, care pot fi grupate astfel: clienți fideli, clienți la fel de fideli, clienți indiferenți, clienți mai puțin fideli, clienți pierduți.

5. Definirea (caracteristicilor) produselor și serviciilor;

6. Definirea canalelor de distribuție;

7. Definirea (politicilor) prețurilor;

8. Lansarea campaniei de marketing;

9. Atragerea noilor clienți;

10. Fidelizarea clienților;

11. Analizarea nevoilor și așteptărilor și transformarea lor în specificații;

12. Revizuirea specificațiilor și comunicarea schimbărilor;

13. Măsurarea satisfacției clienților.

9.9. ANALIZA NEVOILOR ȘI AȘTEPTĂRILOR

Analiza nevoilor și așteptărilor este fundamentală într-o relație comercială. În acest scop trebuie:

- să se înțeleagă exigențele legale și segmentările aplicabile cum ar fi nevoia și așteptările raționale și iraționale ale clientului;
- traduse nevoile și așteptările în specificații funcționale;

- traduse specificațiile funcționale în specificații tehnice;
- identificate datele de intrare și de ieșire pertinente și să se asigure coerența pe tot timpul relației cu clientul.

Date de intrare

Pentru a putea analiza nevoile și așteptările clienților, echipa CRM trebuie să se îndrepte către:

- ansamblul datelor înregistrate în baza de date (a clientului și a profilului clientului);
- ascultarea nevoilor și așteptărilor clientului;
- metode de analiză funcțională;
- tehnici de creativitate;
- exigențele și constrângerile celorlalte părți interesate, cum ar fi: utilizatori și instituțiile de preservare a mediului;
- studiile de piață;
- datele sectorului;
- analiza concurenței;
- benchmarking asupra practicilor concurenței.

Date de ieșire

Analiza exigențelor, nevoilor și așteptărilor se face prin:

- caietele de sarcini funcționale;
- caietele de specificații tehnice;
- datele din contract.

9.10. MĂSURAREA PERFORMANȚEI PROCESULUI DE MANAGEMENT AL RELAȚIEI CU CLIENTUL (CRM)

În spiritul celor mai bune practici de evaluare a performanței procesului de management al relației cu clientul, se impune mai întâi o autoevaluare, combinat cu o analiză benchmarking – măsurarea cu liderul din domeniu sau cu concurentul (urmăritor sau urmărit) cel mai apropiat din top de pe piața dată.

În cazul autoevaluării, trebuie să avem două grupe de indicatori:

- referitor la factorii de organizare a procesului, care cuprind și practici/activități analitice;
- o grupă de indicatori de rezultate, care se referă la:
 - o indicatori de rezultate, care măsoară valoarea așteptată și percepută de clienți (exigențe legale sau reglementări de domeniu, nevoi și așteptări principale, nevoi de securitate, confort și încredere, nevoi de apartenență, nevoi de stimă și nevoi de recunoaștere);

- indicatori de performanță a procesului CRM care măsoară eficacitatea planurilor de acțiune (informații piață/clienti, analiza rentabilității segmentului de piață, personalizarea ofertei, întinderea gamei, asortimentul, inovarea, poziționarea, prețul, acțiunea comercială, indicatori de transfer, reglementări comerciale/contractuale, fidelitate);
- indicatori de corelație care stabilesc relațiile cauză-efect dintre planurile/programele de acțiune și rezultate.

Indicatorii de rezultate (de satisfacție a clientului), ca și cei de performanță a procesului CRM pot fi cuprinși într-un model benchmarking combinat dintre o ierarhizare analitică și un scorecard (tabelă de maturitate).

În lumea afacerilor din zilele de astăzi asistăm la un incredibil flux de răspunsuri simple sau sofisticate la cererea unei piețe extrem de dinamice și volatile. Realitatea acestei culturi a „reacției instantanee” (quickly response = *click-click*) bulversează strategiile și activitățile curente ale întreprinderilor.

Întreprinderile cele mai dinamice fac față acestor schimbări actuale din mediul economic prin desfășurarea unor eforturi pentru a se „dota” cu o strategie proprie ce răspunde nevoilor clienților lor. Pilonii fundamentali pentru aceste schimbări sunt oamenii, cunoștințele și tehnologia informației.

În domeniul managementului relației cu clientul, cei ce vor să plaseze nevoile clienților ca prioritate numărul unu trebuie să parcurgă trei etape esențiale:

1. înțelegerea perfectă a clienței;
2. adaptarea în consecință a competențelor întreprinderii, direcționând organizația spre satisfacerea performantă a clienților (modelul EFQM de excelență performanță);
3. generarea unei transparențe și optime circulații a informației și a unei bune comunicări în interiorul organizației, pentru a genera inovare și schimbare și în exteriorul acesteia, pentru a putea realiza alianțe strategice orientate spre încântarea/entuziasmarea consumatorului final.

Pentru a evolua către o cultură axată asupra clientului, întreprinderea trebuie să-și conducă performant schimbarea.