



...real time CRM

Obchodní případ CRM



Ing. Jan Bízík

© Invite CRM 1/2007

Sestavení obchodního případu

- Otázka položená respondentem na CRM serveru:
 - „...Znáte dobrou metodu kalkulace ROI v projektech CRM?“
- Odpověď jednoho z CRM expertů:
 - „...Špatně se to říká, ale všechny formulky na výpočet ROI, které jsem viděl byly mírně řečeno „mimo mísu“. Přínosy CRM pocházejí ze změny chování zákazníka a projevují se po velmi dlouhé době. V hrubém modelu procesů mohou některé indikátory ukazovat jak CRM ovlivňuje zákazníky a příslušné výnosy, ale je to především o schopnosti řídit a zlepšovat procesy, navíc tyto indikátory jsou vysoce individuální.“

CRM ROI a systém řízení

- Pokud je CRM klíčem k firemní strategii – jak měříme návratnost zvolené strategie?
- Kde není reálná poptávka a konkurence schopnost založená dobře zvolenou strategií a tržním umístěním, žádný ROI vzorec nepomůže!!
- Disponujeme celofiremním systémem procesního finančního řízení a řízení výkonnosti?
- Máme vypracovaný systém řízení projektů včetně finančního?
- Uvažujeme v systému řízení rizik s riziky vyplývajícími s průběhu projektů (s celofiremním dopadem a výraznými investicemi do ICT)?

CRM – management zákaznické hodnoty

- **Customer value**
 - Hodnota vnímaná zákazníkem, hodnota za kterou je ochoten zaplatit
- **Value drivers**
 - Internal – založené na lepším managementu vnitřních procesů
 - External – založené na maximalizaci výnosů ze zákazníka (věrnost, cross-sell apod.)
- **Value triggers**
 - Nutnost identifikovat, kde hodnota vzniká a kde jsou rezervy pro její tvorbu
- **Procesy**
 - Transportují primární firemní zdroje k zákazníkovi

CRM – zákaznické procesy (CCP®)

- Zákaznické procesy procházející celou firmou a podílející se na tvorbě hodnoty pro zákazníka.
- Zákaznické procesy podléhají stejným principům řízení procesů a jejich kontinuálního zlepšování
- Významnou část těchto procesů tvoří tzv. vnější procesy přímo zaměřené na interakci se zákazníkem a představující dřívější chápání CRM – call centra, automatizovaná podpora prodeje, automatizované řízení kampaní apod.
- Zákaznické procesy zahrnují i procesy, které se nedají ortodoxně popsat a měřit (intangibile).

Stavba business case

- Vyhodnocení přínosu (tvorba biz case) na základě dvou základních pohledů
 - Ekonomický (finančně účetní)
 - Strategický
- Nastavení systému hodnocení a výkonnostních parametrů ještě před zpuštěním projektu

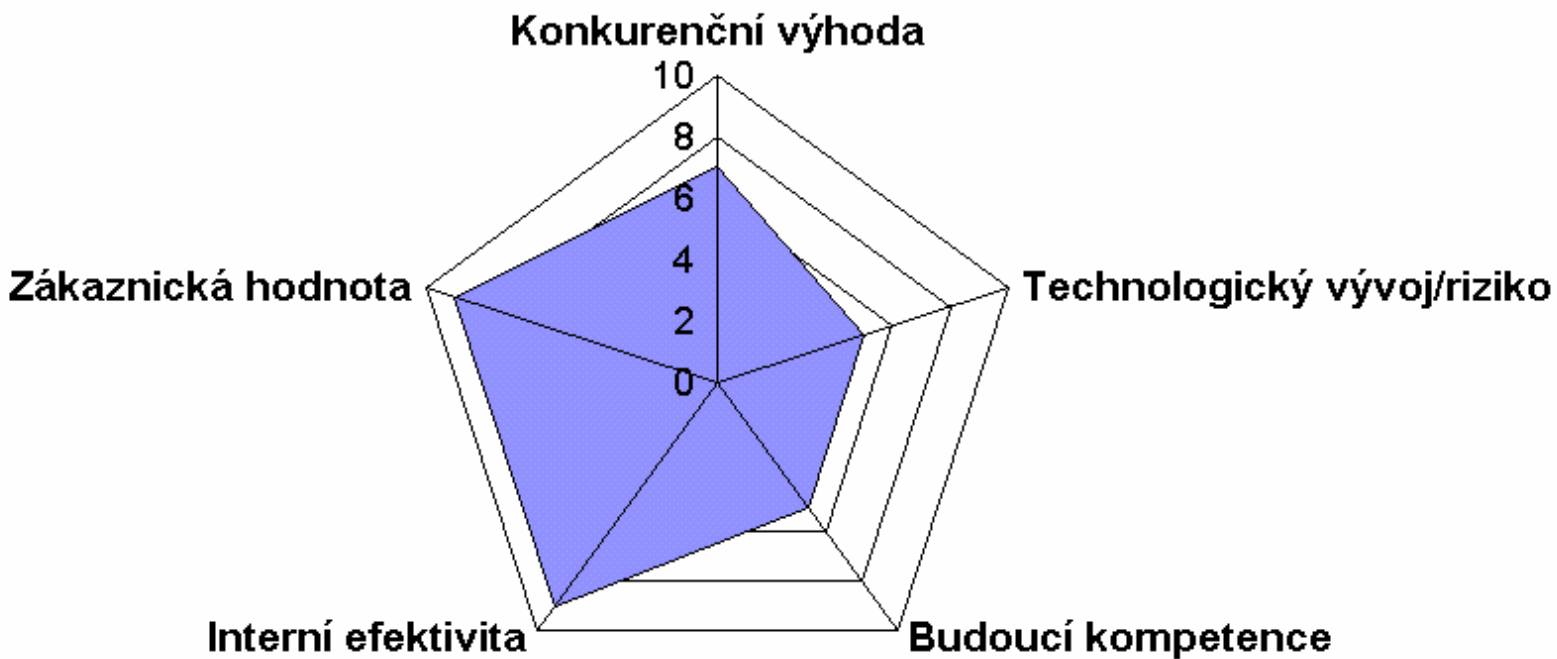
Ekonomický pohled

- Návratnost investice
- Doba návratnosti investice
- Čistá současná hodnota
- Vnitřní výnosové procento
- Break even
- Úspora nákladů / náhrada

Strategický pohled

- Podpora realizace firemní strategie
- Získání konkurenční výhody
- Cena nečinnosti
- Tvorba přidané hodnoty
- Bpr
- Změna systému řízení
- R&D
- Adaptace technologického vývoje
- BSC, ABC, TQM

Tržní hodnota



M. McAreavey

Výnosy

- Většina efektů zavádění integrovaných, celofiremních CRM řešení má střednědobý a dlouhodobý účinek (3+)
- Při nasazení CRM řešení se může zásadně měnit struktura a váha jednotlivých (interních a externích) „value drivers“ respektive ovlivněných procesů ⇒ řešení proto nelze posuzovat izolovaně
 - Nasazení kontaktního centra – substituce stávajících komunikačních a distribučních kanálů
 - Telemarketing – outbound, inbound
 - Internet
 - SMS, e.mail
 - Dispečerská role pro vnitřní procesy

Výnosy

- V posouzení přínosů se objevuje celá řada „intangible“ efektů, které jsou téměř neměřitelné a odehrávají se v oblasti dlouhodobých strategických výhod
- Celkové výnosy integrovaných CRM řešení je vhodné posuzovat na základě LTV (CLV) cílové skupiny, pro kterou je dané řešení určeno
- V rámci úvah LTV je nezbytné odhadnout příspěvek cílové skupiny k celkovým výnosům s realizovaného řešení

LTV (Life Time Value), CLV (Customer Life Value), CLC (Customer Lifetime Contribution)

- U daného segmentu zákazníků je definováno jako součet zisku z prodeje maximálního možného množství služeb vztaženému k jednotkovému výkonu zákazníka, které může daný typ zákazníka u daného druhu služeb objednat u jednoho dodavatele za jeden životní cyklus, nebo za nějakou dlouhou předem definovanou periodu (např. horní hranice délky vztahu s daným typem zákazníka)

LTV (Life Time Value), CLV (Customer Life Value), CLC (Customer Lifetime Contribution)

- Význam LTV spočívá především v možnosti poměřovat výkonnost firmy respektive zákazníků vůči dlouhodobým kritériím ziskovosti a jejich maximálnímu potenciálu, raději než reaktivně a krátkodobě na základě ziskovosti současné respektive za uplynulé účetní období
- U každého segmentu, pro který je typická určitá pevná sada produktů je možno určit tento optimální parametr a poměřovat úspěšnost u každého zákazníka nebo sub-segmentu vůči této optimální maximální hodnotě
- Definice segmentu by se přitom neměla příliš vyvíjet, aby bylo možno s LTV pracovat dlouhodobě.
- Pokud je nemožné použít zisk pro výpočet LTV je možné pracovat obdobně s výnosem na zákazníka.

Náklady

- Vzhledem k dlouhodobosti návratnosti CRM řešení a využití koncepce LTV (5+) na straně výnosů je potřeba nalézt pro kalkulaci nákladů odpovídající dlouhodobé parametry
- Ty mohou být nejlépe vystiženy při použití TCO (Total Cost of Ownership)
- Tyto kalkulace tedy jdou daleko za implementační fázi CRM projektu

Procesní přístup k finančnímu řízení CRM

- Vzhledem k charakteru CRM řešení, které zasahují celou organizaci firmy je nezbytné pro reálné posouzení efektivnosti uplatnit přístup, který mapuje změny související se zavedením CRM v průřezu celé firmy
- Takovým přístupem se jeví uplatnění principů procesního řízení od samého začátku přípravy projektu CRM
- Procesní přístup pak zahrnuje základní dovednosti řízení výkonnosti procesů, řízení nákladů procesů (ABC) a další metody řízení výkonnosti společnosti (BSC)
- Procesní přístup se stává integrujícím prvkem při implementaci CRM řešení

Procesní přístup k finančnímu řízení CRM

- Postup

1. Zmapovat klíčové procesy potenciálně ovlivněné zavedením CRM řešení (CCP®)
2. Přiřazení stávajících nákladů na posuzované procesy
3. Modelování nové podoby inovovaných procesů
4. Finanční analýza zlepšení výkonnosti procesů – stanovení parametrů výkonnosti
5. Sledování a řízení výkonnosti relevantních procesů během implementace a chodu CRM řešení
6. Komplexní analýza a management procesního modelu