

Studium przypadku



1. OPIS STUDIUM PRZYPADKU

Wdrożenie CRM - plusy, opory i szanse

PARTNER

Clextral

LOKALIZACJA

Francja

Czas/Etap realizacji

2017 - 2018

2. WYZWANIE CYFROWEJ TRANSFORMACJI

2.1. TRANSFORMACJA BIZNESOWA

Firma A jest firmą średniej wielkości, zatrudniającą około 300 pracowników i sprzedającą maszyny na całym świecie. Taki rozwój sprawia, że kluczowe staje się możliwość wglądu i analizowania bazy wszystkich instalacji (gdzie są zainstalowane urządzenia, czy są w dobrym stanie, do czego są używane itp.), a także klientów i kluczowych osób w firmach klientów .

Firma A rozwijała się przez lata w sposób oportunistyczny, a teraz ma tysiące kontaktów do śledzenia, a dane są rozpowszechniane w wielu bazach danych, mniej lub bardziej zorganizowanych. Dane nie są w żaden sposób scentralizowane, mogą być częściowe lub zbędne, a zatem niełatwe w użyciu w celach marketingowych lub w celu zapewnienia odpowiedniej, długoterminowej i zorganizowanej kontroli istniejącej bazy klientów i sprzętu w produkcji.

Z biegiem czasu niemożliwością stało się objęcie takiej ilości informacji zakresem wiedzy jakiegokolwiek osoby lub grupy osób. Ogromna ilość danych była przytłaczająca, a ryzyko utraty wiedzy o klientach bardzo duże.

Kierownictwo wyższego szczebla zdecydowało (wreszcie) wdrożyć CRM mający na celu gromadzenie trzech głównych zestawów informacji:

- zainstalowana baza urządzeń - aby móc zaproponować zoptymalizowane wsparcie dla maszyn przez cały cykl życia wynoszący ponad 20 lat
- ludzie - klienci i przynajmniej potencjalni klienci - aby dokładnie śledzić interakcje „firmy A” z tymi osobami
- osoby prawne - firmy będące klientami „firmy A”

Wdrożenie takiego centralnego narzędzia gromadzącego odpowiednie informacje, które można by wykorzystać, aby rozwinąć większą aktywność, miało mieć ogromny wpływ na realizację biznesu. Rzeczywiście, lepsza wiedza prowadzi do możliwości stworzenia bardziej precyzyjnej oferty wsparcia klienta, wyprzedzając jego potrzeby. Powszechnie wiadomo również, że w przypadku niektórych

Studium przypadku



kluczowych klientów globalnych „firma A” wiedziała więcej o operacjach klienta niż kadra kierownicza u samego klienta.

2.2. TRANSFORMACJA KONCEPCYJNA

Zasadniczo wszyscy wspierali taką transformację, jednak wdrożenie, wykorzystanie i utrzymanie takiego CRM doprowadziły do wielu wyzwań.

- Konfiguracja CRM i integracja z systemem informatycznym
CRM został wprowadzony w istniejącym środowisku informatycznym budowanym od dłuższego czasu, a główny interfejs między CRM a ERP musiał zostać zbudowany. Ponadto spółki zależne „firmy A” mające siedzibę za granicą niekoniecznie działałyby w systemie ERP. Dlatego interoperacyjność oprogramowania do wymiany danych była pierwszą trudnością techniczną do rozwiązania.
- Wykorzystanie i trafność danych
Biorąc pod uwagę, że CRM otrzymywałby dane z różnych źródeł (ERP, arkusze programu Excel itp.), informacje istniały w dwóch, trzech i więcej źródłach ... i wymagały poważnego czyszczenia, aby uniknąć nadmiarowości, a także błędów (błędów ortograficznych itp.). Zadanie polegające na zapewnieniu aktualności bazy danych jest procesem ciągłym i niekończącym się.
Ponieważ interakcje z klientem musiały być dokumentowane za pomocą CRM (historia połączeń, spotkań, e-maili, ofert itp.), była to drastyczna zmiana w sposobie codziennej pracy, generująca pewne opory.
- Ochrona danych
CRM gromadzi określone dane od osób fizycznych, dlatego podlega przepisom ustawowym i wykonawczym dotyczącym poszczególnych przepisów o ochronie danych (GDPR).
Bezpieczeństwo dostępu do danych jest również kluczowe z punktu widzenia IT, ponieważ informacje strategiczne (listy klientów i potencjalni klienci) są de facto w CRM.

2.2. TRANSFORMACJA TECHNICZNA

Transformacja techniczna obejmowała początkowo następujące punkty:

- nabycie CRM, który spełnia potrzeby firmy A i jest łatwy w użyciu.
- Przesyłanie danych z różnych systemów do jednego
- Szkolenie kluczowych użytkowników

Studium przypadku



Po wykonaniu pierwszej implementacji konieczne było przetestowanie różnych funkcjonalności i potwierdzenie, że działają prawidłowo i / lub opracowanie odpowiednich adaptacji interfejsu CRM i makr.

3. ROZWIĄZANIE

Rozwiązaniem było ustanowienie grupy zadaniowej o silnych umiejętnościach i dużym autorytecie do kierowania i egzekwowania obowiązków wynikających z projektu.

Taki projekt ma konsekwencje w całej firmie na całym świecie. Dlatego sponsor musi być kluczowym dyrektorem o szerokim autorytecie w organizacji oraz dobrych relacjach z innymi menadżerami. Inną kluczową osobą jest kierownik projektu, który musi posiadać wymagane umiejętności techniczne, ale także, co równie ważne, umiejętności ludzkie, aby słuchać przyszłych użytkowników, rozumieć i rozwiązywać ich obawy, jednocześnie przesuwać projekt na właściwą trajektorię.

Ponieważ projekt CRM był realizowany etapami, każdy konkretny krok był dokładnie monitorowany:

- Utworzenie grupy kluczowych użytkowników obejmujących szeroki zakres funkcji w firmie - przynajmniej z każdego działu, na który wpływa CRM - okazało się to korzystne, ponieważ w ograniczonej grupie osób było możliwe przetestowanie systemu przed uruchomieniem go na żywo, dzięki czemu jest on bardziej użyteczny.
- Kluczowym czynnikiem umożliwiającym transformację było upewnienie się, że narzędzie jest używane prawidłowo. Dlatego przeprowadzono intensywne szkolenie, praktycznie w trybie indywidualnym, z wyraźnym celem bliskiego wsparcia użytkowników, zwłaszcza tych, dla których taka transformacja cyfrowa jest szczególnym wyzwaniem.
- Liderzy zespołów mieli również kluczową rolę: dawanie przykładu. Aby wyjść poza opór wobec nowego narzędzia, które powoduje istotną zmianę sposobu pracy, menedżerowie jako pierwsi zastosowali CRM, wykorzystując na przykład raporty tworzone w CRM jako narzędzia do raportowania na spotkaniach grupowych (zamiast raportów generowanych wcześniej z innych mediów).

Oczywiście taka transformacyjna podróż nie obeszła się bez potknięć. Zespół projektowy musiał być otwarty na opinie od kluczowych użytkowników, a następnie na zwykłego użytkownika, aby szybko poprawić funkcjonalność i zapewnić odpowiednią aktualizację systemu.

W związku z tym zasoby na poziomie niezbędnym do stworzenia, instalacji i wsparcia systemu były znacznie wyższe niż pierwotnie oczekiwano.

Studium przypadku



4. KLUCZOWE UMIEJĘTNOŚCI I KOMPETENCJE

Aby móc zrealizować projekt z sukcesem, w organizacji muszą zaistnieć określone umiejętności:

- Przywództwo i dostosowanie organizacyjne: zmiana organizacyjna jest tak głęboka, że jest kluczowym czynnikiem sukcesu
- IT: w celu skonfigurowania narzędzia
- Szkolenie: wsparcie HR w celu śledzenia i wspierania szkolenia
- Obsługa prawna: przestrzeganie przepisów o ochronie danych osobowych

5. REZULTATY

CRM szybko stał się potężnym narzędziem. Projekt wymaga jednak dalszych prac, ponieważ jego pełne wdrożenie było trudniejsze niż oczekiwano. W niektórych obszarach wynika to z problemów komunikacyjnych między oprogramowaniem; w innych obszarach trudną do pokonania jest strona ludzka, opór i bezwładność. Dotyczy to również ukrytego oporu w zespołach zarządzających, które nie zawsze są w stanie dawać dobry przykład.

Jednak pomimo tych przeszkód utrudniających pełny rozwój potencjału CRM, pozytywne rezultaty można było szybko zaobserwować. Na przykład e-maile były znacznie lepiej ukierunkowane, a współczynnik trafień znacznie poprawiony. Przesłanie właściwych, przydatnych informacji właściwym osobom stało się faktem. Znacznie poprawiono także zwrot z inwestycji w e-mailing, czy to w celu promocji nowego produktu, czy konkretnego wydarzenia. Ponadto istniało mniejsze ryzyko umieszczenia na czarnej liście dostawców usług e-mail, ponieważ adresy były dokładniejsze, generując mniej wiadomości typu „daemon mailer” (duża liczba nieprawidłowych wiadomości e-mail może spowodować, że nie będzie można wysyłać masowych wiadomości e-mail).

CRM stał się ważnym narzędziem komunikacji.

Pojawiła się także nowa gama możliwości, z których część wcześniej była niedostępna:

CRM został udostępniony dla inżyniera serwisu: byli oni w stanie robić raporty on-line, dostarczając informacje bezpośrednio do CRM, generując szybko odpowiednie oferty i działania następcze po wizycie serwisowej. W rezultacie przychody generowane przez każdą wizytę wyraźnie wzrosły.

Kontrakty serwisowe były również łatwiejsze do zarządzania niż wcześniej, co pozwoliło na lepsze planowanie wizyt serwisowych.

Studium przypadku



Widoczność zainstalowanej bazy sprzętu pozwoliła na dynamiczny podgląd parku maszynowego klienta, jego wieku i kształtu:

- Dane historyczne dotyczące maszyn były dostępne 24 godziny na dobę przez 7 dni w tygodniu na całym świecie dla zespołu serwisu i sprzedaży firmy
- Możliwe było lepsze zarządzanie przestarzałymi częściami (głównie elementów elektrycznych i automatyki) i zaproponowanie rozwiązań w celu złagodzenia potencjalnych problemów
- Łącząc aktualny „obraz” maszyny z zamówieniami wcześniej złożonymi przez klienta, łatwiej jest przewidywać potrzeby klienta, tworzyć lepsze prognozy sprzedaży, które mają pozytywny wpływ na produkcję wewnętrzną części oraz płynniejsze planowanie produkcji przemysłowej co przekłada się na liczne korzystne efekty uboczne
- Ułatwiono także „śledzenie” maszyn, które zostały przeniesione z jednego zakładu do drugiego lub sprzedane jako używane
- Itd.

Wszystkie te zalety doprowadziły do zwiększenia przychodów i zysków z części usługowej firmy, a także do większego zadowolenia klientów.

6. WNIOSKI I REKOMENDACJE

Jak wyjaśniono, CMR jest potężnym narzędziem do zarządzania bazą danych klientów, lepszego poznania klientów, oferowania im odpowiednich produktów itp., a w rezultacie generowania zwiększonych przychodów i wyższej satysfakcji klientów.

W środowisku przemysłowym, podobnie jak w firmie bardziej zorientowanej na usługi, zaleca się zrobienie tego wcześniej niż później. Szczególnie gdy weźmiemy pod uwagę pozytywny wpływ na działalność biznesową firmy i optymalizację kosztów spowodowaną przez właściwie wykorzystany CRM.

Z drugiej strony nie należy lekceważyć kosztów i wysiłków związanych z tą transformacją. Istotne jest skierowanie odpowiednie dużych zasobów do realizacji takiego projektu, co ostatecznie i tak bardzo się opłaca.