Ahogyan a Telekom Austria a vevő-kapcsolatait szisztematikusan optimalizálja

A piaci liberalizáció következményeként a Telekom Austria AG radikális átszervezést rendelt el. A következetes vevőorientáció bizonyítéka a vevőkapcsolatok ápolásának (Customer Relationship Management) kialakítása a legjobb gyakorlati mércék (benchmark) alapján.

Tárgyszavak: vevőkapcsolat; vevőelégedettség; Telekom Austria.

Újjászervezett ügyfélszolgálat

A vállalati kultúra újradefiniálásának – amely a vevőt világosan a hosszú távú gazdálkodás középpontjába helyezi – kiindulópontja a Telekom Austria márka. Ez a márka érdemes annak a víziónak a beteljesítésére, amely „Ausztria legkedveltebb kommunikációs szolgáltatójává teszi az egész életre”. Mindezt olyan értékek fogják majd fémjelezni, mint „bizalom”, „partnerség”, „haladás”, „elkötelezettség”, „felelősség” és „nyereségesség”, amelyeket hitelesen lehet közvetíteni, és amelyek mind a vállalaton belül, mind a vevőkapcsolatokban életre kelnek.

Az új vevőszolgálat szervezete strukturálisan megalapozott felelősséggel a Contact Center, a technikai vevőszolgálat, a rendelés, a számlázás és a felvilágosítás területén megteremti annak a célzott vevőgondozásnak a feltételeit, amely a vevői elvárások felé orientálódik. Ezt a célt követi az új Telekom Austria reklámszlogen is: „én akarom”. Ezzel a vállalat kommunikálja a vevőgondozáshoz kapcsolódó új gondolkodásmódját, azt, hogy a vevők fogalmazzák meg a kívánságaikat, a Telekom Austria pedig szállítja a megoldást.

A vállalaton belüli kulturális változás mellett az átgondolt vevőkapcsolat-ápolás (Customer Relationship Management = CRM) a mérvadó. A Telekom Austria számára a kibővült technikaorientált és inhomogén rendszerháttér is különösen fontos volt a CRM-projektek és -programok

strukturált kiértékelésében, valamint az időbeli, pénzügyi és tartalmi összefüggések kialakításában. Ennek a követelménynek egy CRM-úttérkép segítségével feleltek meg *(1. táblázat).*

1. táblázat

Lépések a CRM-úttérkép elkészítéshez

Kezdeményezések		**Elemzés és értékelés**		**A térkép kialakítása**	
CRM-vízió és stratégia →	Vevőkapcsolat-tapasztalatok →	A képességek rés (gap)-elemzése →	A célok és összefüggések elemzése →	Pénzügyi elemzés →	Prioritások kialakítása és az úttérkép elkészítése

A kezdeményezések a CRM-hez fűződő vállalati vízióból és stratégiából, valamint a vevő kapcsolatokból származó tapasztalatokból kiindulva születnek meg. Számos vállalat fektetett az elmúlt években jelentős összeget a CRM-modellek kialakításába, anélkül, hogy előtte különböző mércéket (benchmark) használt volna fel a várható haszon kalkulációjához. Egy friss tanulmány szerint csak a vállalatok négy százaléka van abban a helyzetben, hogy CRM-befektetései után megtérüléssel számolhasson. Tehát mindenképpen szükséges egy olyan világos értékelő folyamat, amellyel lehet az invesztíciókat tervezni, prioritásokat megfogalmazni, valamint a CRM-projektek beruházás-megtérülését kiértékelni, illetve azt szignifikánsan javítani.

A vállalati CRM-vízióból és -stratégiából, valamint a vevőkapcsolatokból származó tapasztalatokból kiindulva adódik az első lépés a szükséges kezdeményezések levezetéséhez. A második lépésben ezeket a kezdeményezéseket elemzik és az analízis eredményei alapján prioritásokat állítanak fel. A harmadik lépés tartalmazza a releváns kezdeményezések elhelyezését egy időtengelyen.

A kezdeményezések levezetése két módon történik: fentről lefelé: a vállalati vízióból és stratégiából, valamint lentről lefelé: a vállalaton belül a vevőkapcsolatokból eredő tapasztalatok alapján.

A fentről-lefelé megközelítés jellemzője, hogy a CRM-vízió és stratégia tartalmazza a releváns sikerfaktorok definíciójától kiindulva a konkrétan mérhető célokon és kezdeményezéseken át a célok eléréséig vezető utat is.

A lentről felfelé megközelítés keretein belül szegmens-specifikusan és a vevői életciklust is figyelembe véve megállapítják a vállalati kontaktuspontokhoz kötődő jelenlegi és elvárt tapasztalatokat. Egyúttal olyan

kezdeményezéseket is megfogalmaznak, amelyek a jövőbeli szint eléréshez szükségesek.

A telekommunikáció szférájában dolgozó vállalat számára a tipikus vevői életciklus a következő szakaszokból áll: kínálat, értékelés, szerződéskötés, kivitelezés/megvalósítás, gondozás, számlázás, szerződésmegújítás.

Tipikus kontaktuspontok az alábbiak lehetnek: eladószemélyzet, boltok, helyszínen történő szolgáltatás, kommunikációs központ (telefon, fax, levelezés, e-mail), honlap.

A jelenlegi és elvárt tapasztalatok közötti eltérések

Íme egy példa a vevőkapcsolódási pontokon szerzett tapasztalatok felhasználására. Az átélt és az elvárt tapasztalatok közötti különbségek alapján állapították meg a szükséges kezdeményezéseket.

Ezeket dokumentálják, elemzik, fontossági sorrendjük alapján prioritásokat állítanak fel. A Telekom Austria esetében nyolcvan felismert kezdeményezésből alapos elemzések után húszat választottak ki.

A telekommunikációs ipar számára az E-Loyalty cég egy speciális modellt fejlesztett ki. A modell keretein belül megállapítják a CRM-releváns képességekre vonatkozóan a szervezet érettségi fokának jelenlegi szintjét. Ezt követően ezen képességek közül mindegyiket egy ötfokozatú értékelési skálán helyezik el.

A CRM megvalósítása és továbbfejlesztése jelentős időberuházást igényel. A telekommunikációs iparban az optimumot legkorábban öt év után lehet elérni. A szervezet CRM-képességeit a következő területeken elemzik:

- csatornaintegráció és a marketingstratégia egyezése a vevői értékkel,
- a vevői elvárások megfelelő teljesítése,
- az információ mint stratégiai sikertényező,
- a vevőorientált szervezet,
- a háttérszervezeti funkciók kialakítása.

A jelenlegi szint megállapítása után következik a tervezett kezdeményezések megvalósítása utáni elvárt érettségi szint meghatározása. Így keletkezik a jelenlegi és az elvárt CRM-profil, amelynek a bázisán elvégzik a megfelelő illesztéseket a kezdeményezések kiválasztása és prioritásának kialakítása során.

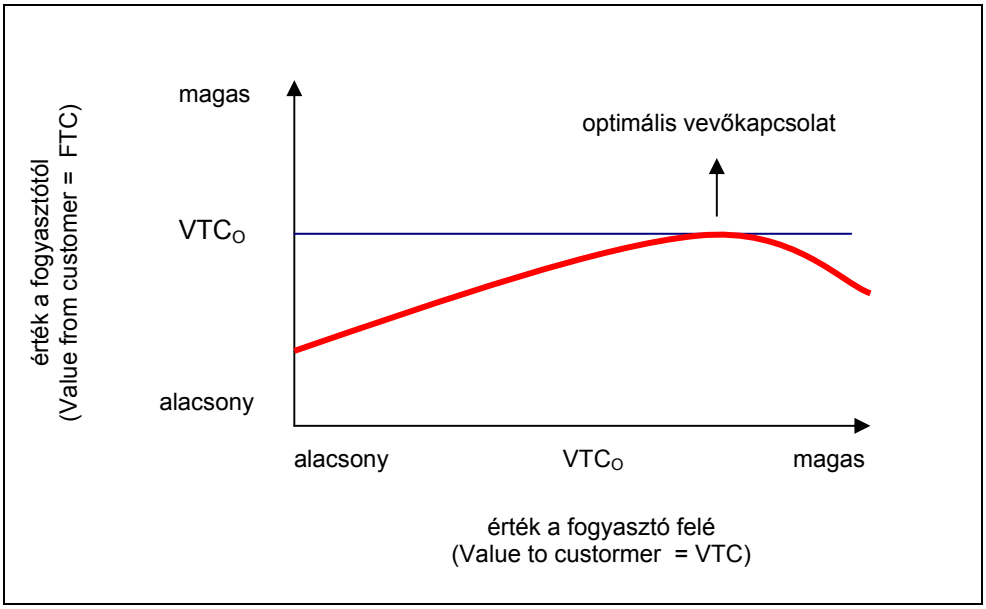
További beruházások

Az alapvető vevői elvárások teljesítitése után lehet beruházni az egyes területek további optimalizálásába. Ha például a számlakezelés területén a számlákat nem korrektül vagy nem a meghatározott (kívánt) időn belül küldték ki, akkor célszerű először ezen specifikus vevői elvárásokat kielégíteni, mielőtt belefognának a hűségprogramok megszervezésébe.

Az eddig megállapított és értékelt kezdeményezéseket tématerületek és a közös célok szerint klaszterekben foglalják össze. Itt a kezdeményezések közötti összefüggéseket, illetve a külső faktoroktól való függéseket is elemzik és ábrázolják. Döntő a kezdeményezések egészének elemzése, hiszen egyenként tekintve nem minden kezdeményezés hoz a vállalat számára mérhető hasznot.

Általánosságban ebben a fázisban a gyorsan nyerő (Quick-Win) kezdeményezéseket is azonosítják, amelyek más tényezőktől való függés nélkül rövid távon is bevethetőek és megvalósíthatóak.

A következő lépésben a CRM-kezdeményezéseket aszerint értékelik, hogy mekkora értéket adnak a fogyasztónak (Value to Customer = VTC), illetve mekkora értéket hoznak a vevőtől (Value From Customer = VFC). A VTC a fogyasztónál, míg a VFC pedig a vállalatnál realizált értékét jelenti *(1. ábra).*



1. ábra A vevő- és vállalati értékek összevetése

A szelektált CRM-kezdeményezéseket mindenkor a fogyasztónak (VTC) és a vállalatnak (VFC) adott értékek alapján sorolják be. Az elemzés lehetőséget ad az iniciatívák összehasonlítására és segít abban, hogy a fölé- és alárendelt beruházásokat elkerüljék.

A vevőnek, illetve a vállalatnak hozott érték alapján történő elemzés lehetővé teszi, hogy a különböző kezdeményezéseket egymással összehasonlítsák, amely egyfajta eszközt képvisel a fölé- és alárendelt befektetések elkerülése szempontjából.

A kezdeményezések sorrendjének felállítása a CRM-stratégiának megfelelően, és a vállalati CRM-képességek gap (rés) elemzése, valamint a VFC/VTC analízis alapján történik. A CRM-úttérképen aztán a kezdeményezéseket a megfelelő összefüggésekkel, a szükséges beruházásokkal és egy időtengelyen az elvárt haszonnal együtt ábrázolják.

Eredmények a Telekom Austriánál

A CRM-úttérkép elkészítése során lényeges minden érintett vállalati terület – marketing, értékesítés, vevőszolgálat, vevőgondozás, számlázás, pénzügyek/kontrolling, információs technológia, folyamatmenedzsment – bevonása és érintettsége. A vevőszolgálati terület vezetése alatt, amely a Telekom Austria-nál a CRM megvalósításának felelősségét viselte, az egyes kezdeményezéseket minden egyes területtel való közös munka során állapították meg és értékelték. Ez a teljes összefüggésrendszer kialakításakor az összes CRM-perspektíva figyelembevételét biztosította.

Előnyös volt még a CRM-úttérkép gyors realizálása az E-Loyalty cég által rendelkezésre bocsátott üzletágorientált érettségmodell mint referenciamodell segítségével.

Összeállította: Szántó Szilvia

Irodalom:

[1] Miedl, A.; Gerlach, A.: Wie Telekom Austria die Kundenbeziehungen systematisch optimiert. = Absatzwirtschaft, 47. k. 3. sz. 2004. p. 40–45.

[2] Adria, M.; Chowdhury, S.: Centralization as a design consideration for the management of call centers. = Information & Management, 41. k. 4. sz. 2004. márc. p. 497–507.

Kapcsolódó honlapok:
[1] www.business-wissen.de/de/aktuell/
[2] www.business.telekom.at/telekom/ news