

IS na zakázku:

Od zkušeností z praxe až k vlastnímu CRM systému

■ ANTON LUDROVSKY

Patřím k seniorské generaci malých podnikatelů a se vztahy se zákazníky mám pestré zkušenosti z doby, kdy jsem působil v různých malých a středně velkých firmách, které se specializovaly na poskytování softwarových služeb. Abych věci uvedl do správného kontextu, bude dobré, když zmíním počátky raného „kapitalismu“ v 90. letech, protože předtím v našich krajích žádné zákaznické vztahy v pravém slova smyslu neexistovaly. Vývoj vztahů se zákazníky u nás probíhal v několika stadiích paralelně, tak jako probíhal vývoj společnosti. Na začátku 90. let převládala mezi dodavateli a odběrateli dost velká nedůvěra, ale paradoxně díky tomu bylo daleko lehčí najít zákazníka, protože trh byl v této oblasti fakticky poloprázdný. Uvedená nedůvěra pramenila pravděpodobně z povědomí, že socialismus sice už nechceme, ale všichni podnikatelé jsou tak či tak podvodníci. Dost dlouho trvalo, než se obecné povědomí změnilo a než přijalo fakt, že podnikání je regulérním způsobem obživy.

Když dojde na emoce

Způsob jednání se zákazníky se rovněž měnil a lze identifikovat několik stadií. V počátcích se mnohokrát staly věci z dnešního hlediska nepřijatelné. Mnohokrát došlo na emoce, jednání zvýšeným hlasem, nervózní telefonáty a další podobné těžko přijatelné věci – jinými slovy – neprofesionální přístup k zákazníkovi. Uvedu konkrétní příklad: Vzpomínám si, jak jsem jednou organizoval poradou u zákazníka, kde jsem vystupoval spravedlivě rozčilen se záměrem dokázat, že my máme pravdu, a panu řediteli jsem před mým zaměstnancem ještě hezky vynadal... Tuto zakázku jsme samozřejmě ztratili.

O vztazích se zákazníky už bylo napsáno mnoho pojednání, ale život je barvitější než teorie. Mám to štěstí, že se na tuto oblast můžu podívat ze dvou hledisek a s několikaletými zkušenostmi, kdy jsem působil jednak jako projektový manažer, který jedná přímo se zákazníky, jednak i jako vývojář vlastního CRM systému. V následujícím textu nabízím svůj subjektivní pohled na vývoj vztahů zákazník-dodavatel v oblasti IT...

Při své podnikatelské a akviziční činnosti jsem se dostal do styku i s podnikateli tvrdšího a drsnějšího kalibru. Jedná se o zákazníky, kteří si myslí, že když vás platí, tak s vámi mohou zacházet dle libosti, až na samou hranici únosnosti. To by ještě nebylo tak zlé, byli však i takoví, kteří zaplatili později, než bylo smlouveno, nebo nezaplatili vůbec. Těmto lidem byly věci jako datum splatnosti faktury k smíchu. Pokud jsem je ale přestal brát vážně já, nabyli náhle svou vážnost a tvářili se uraženě. Z buddhistického pohledu na věc je to vážné narušování vesmírné rovnováhy, protože když neberu vážně druhé, tak nemohu brát vážně ani sebe...

Takhle jsem postupně získal schopnost adaptability na zákazníka a jistou pružnost. Rozhodně nelze brát na všechny zákazníky stejný metr. Jsou určité oblasti obchodu, jako například nákup a prodej zboží, kde se tyto problémy řeší s podstatně menšími obtížemi – nespolehliví zákazníci musejí nejprve uhradit zálohovou fakturu a až pak něco obdrží.

Jak je důležité mít zadání

Jiným aspektem problematiky vztahů se zákazníkem (neboli CRM) je oblast dodávání softwaru na zakázku. Je to v podstatě služba jako každá jiná, ale má svá specifika. Protože je daná problematika velmi složitá (a bude stále složitější), stávají se náklady na analýzu a popis zadání projektu stále výraznější položkou celého rozpočtu projektu, a proto se někteří zákazníci snaží tuto položku obejít. Někdy se snaží dokonce „hrát na city“ výrokem: „Podívejte se, my víme, co

chceme, a vy taky víte, co my potřebujeme, tak nač je potřeba to zapisovat.“

Z hlediska dodavatele je nutno v případě takových tendencí zásadně neustoupit a trvat minimálně na zpracování stručné analýzy projektu. Tuto analýzu si musí zaplatit zákazník. Z vlastní zkušenosti vím, že pokud v této fázi zákazníkovi ustoupím, on neustoupí ve fázi odevzdávání projektu a bude se v projektu dožadovat věcí, o jakých se mi ani nesnilo, nemluvě o garanci a trvání garance něčeho, co ani není popsáno. Pak je problematické udržet si vztahy se zákazníkem na standardně dobré úrovni.

Zkušenosti ze zahraničí

Patřím mezi ty šťastlivce, kteří měli možnost pracovat také v SRN, kde už má CRM svoji dlouholetou tradici. Zde jsem pracoval rovněž jako vedoucí projektu vývoje warehouse systému a na této pozici jsem se často dostal do kontaktu se zákazníkem. Při tom jsem se naučil budovat zákaznické vztahy ještě jemněji. Vzpomínám si, jak jsem si jednou musel vyslechnout přednášku od staršího německého kolegy o nevhodnosti použití mírně ironické věty v e-mailu zákazníkovi, jehož kopii jsem mu zaslal. Komunikace se zákazníkem má být strohá, bez emocí a jednoznačná. Ani vtipkování se nedoporučuje, i když partnera osobně dobře znáte, protože e-mail u zákazníka může číst jeho nadřízený, který tento vtip nemusí pochopit tak, jak byl myšlen. Doporučuji jednoduše postupovat jenom dle zaběhnutých schémat. Postup při zadávání nového projektu má také svá pevná pravidla



JAK ZVLÁDAT ROZČILENÉHO ZÁKAZNÍKA

Závěrem bych rád citoval Silvanu Buljanovou, odbornici na CRM, která má dlouholeté zkušenosti z práce na CRM a eCRM projektech pro velké klienty z oblasti automobilního průmyslu, letecké dopravy a služeb. (Jedná se o volný překlad a zkrácení textu z internetové stránky.) Popsané rady se týkají situace při neoprávněné stížnosti zákazníka:

Předmět požadavku nebo stížnosti

Je velmi důležité shrnout obsah požadavku nebo stížnosti zákazníka bez jejich vyhodnocování. Znamená to čistě zopakování toho, co bylo řečeno. Pak je zapotřebí postupovat dle těchto pravidel:

Zůstaňte klidný a udržujte profesionální stanovisko. Zaměřte se na to, co bylo řečeno, a ne jakým způsobem to bylo řečeno.

Zdůrazněte ve stížnosti také fakta, za které není vaše firma zodpovědná.

Nepřerušujte zákazníka. On jenom čeká na příležitost říci vám: „Vyslyšte nejprve mne!“ nebo „Nechte teď mluvit mne,“ aby vás vmanévroval do obranného postoje nebo přinutil k případnému ospravedlnování sebe samého nebo firmy, kterou reprezentujete. Tuto příležitost byste mu v žádném případě neměl dát. Zaměřte se na fakta zdvořilým a vysvětlujícím způsobem. Nesklouzněte do pozice „my máme pravdu“ či „vy se mýlíte“.

Tón, gesta a hlas při komunikaci

Nezávisle na zákaznickově rétorice je důležité udržet si kontrolu nad svými emocemi. Obchodní zástupce se musí učit oddělit čistý obsah od lidských reakcí. Je nutné kontrolovat konverzaci a ignorovat negativní a útočné poznámky. Dělejte to takhle: Když na vás zákazník útočí, nevracejte mu to. Zkuste si představit sami sebe ve stejné situaci. Oddělte slabé argumenty od silných emocí. Představte si, že máte kolem sebe průhledný pancíř, který vás dělá imunním.

Zůstaňte racionální a zaměřeni na předmět.

Nezvyšujte hlas a udržujte jeho tón pod kontrolou.

Nepoužívejte negativní gesta a grimasy, ani když telefonujete. Kupodivu druhá strana vycítí, když nejsou vaše gesta v souladu s tím, co říkáte.

Můžete zákazníkovi také říci ne. Ale když to říkáte, říkejte to s úsměvem na tváři! Smysl této debaty se zákazníkem je přesvědčit ho, aby se necítil tak jistý ve své stížnosti. Konverzace se nemá změnit na dlouhou debatu, v takovém případě je lepší zavolat servisní středisko.

a je fakticky nemožné zpracovat projekt bez úvodní analýzy v softwarovém domě. V tom vidím přednost zaběhaných postupů v Německu. Později jsem byl pověřen

zastupováním této firmy v ČR a na Slovensku. Při akviziční činnosti jsem pro evidenci vztahů se zákazníky používal vlastní CRM program mateřské firmy,

který umožňuje on-line vstup do centrální databáze firmy z libovolného místa pomocí technologie VPN. Tímto způsobem je management firmy průběžně informován o probíhajících jednáních se zákazníky, protože informace o nich se do systému v průběhu dne neustále ukládají, a může v případě potřeby zasáhnout.

Po návratu na Slovensko jsem navázal na svoji předcházející činnost. Na žádost jednoho zákazníka jsem udělal průzkum trhu, který měl zjistit, zda existuje lokalizovaný program, který by byl schopen elektronické evidence CRM. Pokud je mi známo, tak velké standardní ERP balíky jako SAP nebo Microsoft Navision mají již vlastní modul pro správu CRM integrován, ale při hledání CRM jako samostatného produktu byl výsledek negativní.

Po zvážení těchto faktů i vzhledem k tomu, že jsem program pro správu CRM používal už v Německu, jsem se rozhodl pro vývoj vlastního programu s použitím databáze Caché, kterému jsme dali název Marketing, se záměrem realizovat jeho prodej malým a středním firmám v ČR a na Slovensku. Mezi jeho vlastnosti patří evidence obchodních partnerů (dodavatelů i odběratelů) s odstupňováním vývoje obchodního vztahu od prvního kontaktu až po uzavření kontraktu, dále evidence zaměstnanců partnera pro vlastní potřebu až do úrovně fotografie a rovněž také evidence obchodních jednání s partnerem s možností připojit přílohu libovolného formátu apod.

*Autor je ředitelem společnosti
EUsoft, Bratislava.*