

MPRA

Munich Personal RePEc Archive

Organizational and psychological aspects of sales force automation deployment in business companies.

Vymetal, Dominik

Silesian University, School of Business Administration

27. May 2007

Online at <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/11022/>
MPRA Paper No. 11022, posted 10. October 2008 / 13:11

ORGANIZAČNÍ A PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY ZAVÁDĚNÍ SFA V OBCHODNÍCH FIRMÁCH

Dominik Vymětal

Klíčová slova:

Sales Force Automation, Customer Relationship Management, Projektování SFA, organizace prodeje, motivace

Úvod

Existuje celá řada definic CRM (Customer Relationship Management) a SFA (Sales Force Automation) případně SFM (Sales Force Management). Zatímco vedoucí dodavatel těchto řešení, firma Siebel (1), mluví důsledně o CRM, např. Tyler a Taylor (2) zdůrazňují, že CRM a SFA nejsou stejné pojmy. Jejich krátká verze definice říká, že SFM je vše, co zvyšuje produktivitu operací získávání nových zákazníků, zatímco CRM se zabývá managementem již existujících zákazníků. SFM se tedy týká zejména marketingových a prodejních týmů jednotlivých firem. Wolf (6) zdůrazňuje, že pravá hodnota CRM systémů spočívá především v možnosti dolování informací z velkého množství uložených dat. S tímto názorem nelze než souhlasit zejména v případě obchodních firem, které svou strategii často orientují podle chování zákazníků. Podle našeho názoru se CRM v obchodních firmách zpravidla skládá ze servisní části a části přípravy a podpory obchodu a to jak u nově získávaných obchodních partnerů, tak u stávajících zákazníků. Právě tuto obchodní část činnosti firmy budeme zde označovat jako předmět činnosti SFA.

V našem příspěvku diskutujeme otázky spojené s organizací zavedení SFA. Zdaleka se totiž nejedná pouze o technický problém nasazení výpočetní techniky do této oblasti. Působí zde řada měřitelných i neměřitelných faktorů, které jak vedení firmy zavádějící SFA, tak vedení vlastního projektu musí vzít do úvahy, má-li být projekt úspěšný.

1. Potenciál přínosů a některé známé produkty podporující SFA

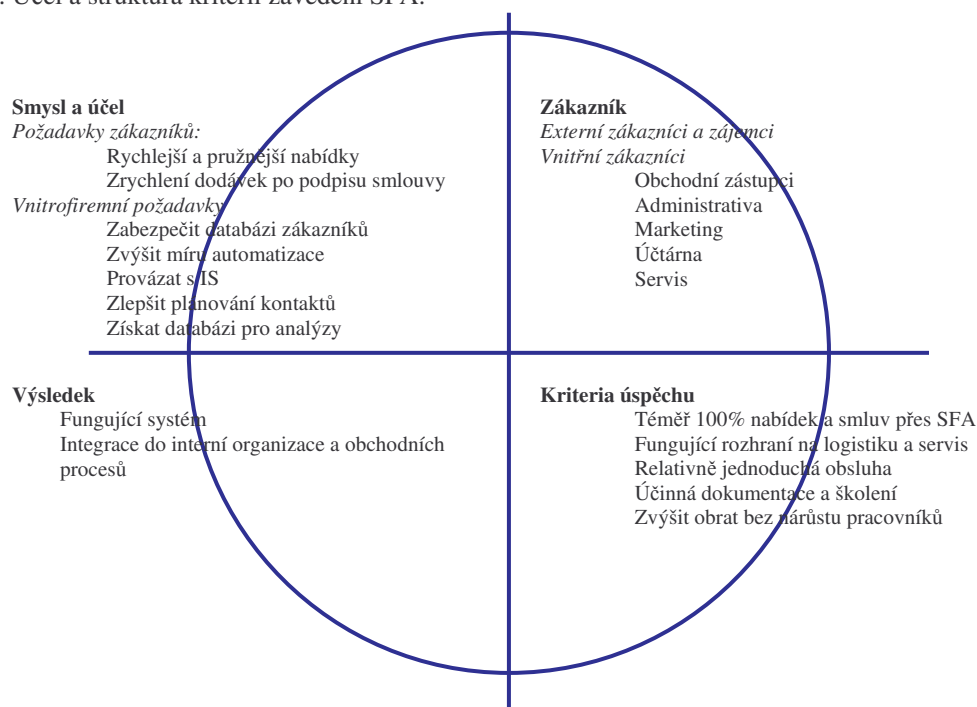
Rozhoduje-li se vedení obchodní firmy pro zavedení SFA, má k tomu mimo jiné následující důvody:

- Zlepšit službu stávajícím zákazníkům při řešení nových obchodních případů
- Zvýšit účinnost nabídkového procesu novým partnerům zejména použitím statistik marketingových akcí
- Dosáhnout vyšší míry automatizace nabídkového procesu a spojit správu obchodních případů s firemním informačním systémem
- Provázat obchodní a nabídkové procesy s platební morálkou zákazníků
- Zlepšit a zpřehlednit proces plánování kontaktů obchodních zástupců s partnery
- Získat přehled o zákaznických a potenciálních partnerech a zabezpečit tento přehled pro případ odchodu obchodního zástupce z firmy
- Zpřístupnit zákaznická data všem oprávněným uživatelům ve firmě
- Získat bázi dat pro multidimenzionální ad hoc analýzy obchodních případů.

Potenciál přínosů SFA lze dobře graficky znázornit pomocí tak zvaného „Cílového kruhu“, který charakterizuje smysl a účel zavedení, zákazníka (cílového uživatele), kritéria úspěchu a očekávaný výsledek. (obr.1.)

Produkty podporující SFA a CRM obecně, které jsou k dispozici v ČR, několikrát uvedli Dohnal a Příklenk [4], [5]. Mezi tyto produkty patří např. modulární systém Update.seven zahrnující funkce SFA, groupware, propojení na firemní IS, analytické nástroje a další. Produkty firmy Siebel v oblasti CRM pokrývají prakticky veškeré nutné i doplňující funkce CRM, jsou však prioritně využívány ve velkých organizacích. V německy a anglicky mluvících zemích se používá produkt Pivotal relationship plně podporující SFA funkce, který má základní analytické nástroje, možnosti různých ad hoc dotazů a reportů a umožňuje definovat rozhraní na firemní IS.

Obr.1. Účel a struktura kritérií zavedení SFA.



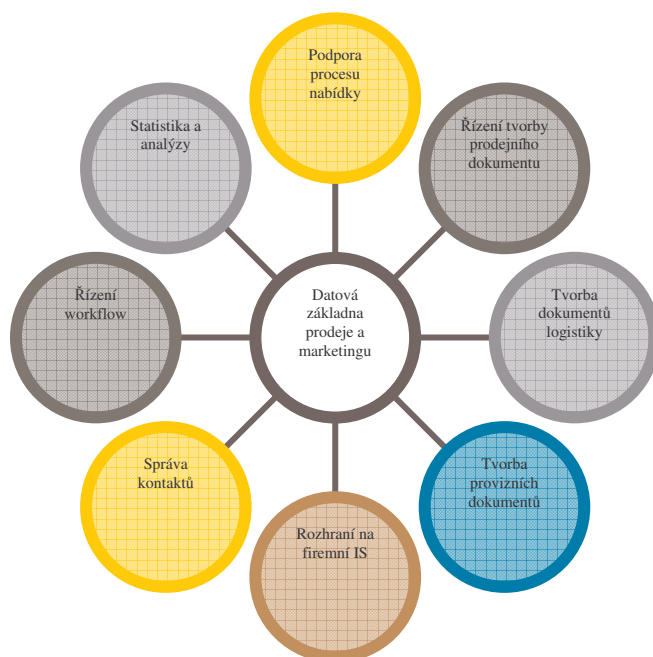
Zdroj: Fürstberger(3), upravil autor

2. Hlavní funkce SFA

Základní strukturu funkcí SFA lze charakterizovat pomocí obr. č.2. Základem je databáze prodeje a marketingu, ze které čerpají ostatní funkce. Tato databáze je přes funkce rozhraní připojena k firemnímu IS. Na databázi dále navazuje podpora procesu nabídky. Do této oblasti lze zahrnout také funkcionality různých automatizovaných konfiguratorů a ceníků. Automatizovaný konfigurator je modul zajišťující správnou konfiguraci nabízeného produktu a jeho variant a ocenění navrhovaného konečného produktu. Typickým představitelem této funkcionality jsou konfiguratory používané prodejci aut. Další klíčovou funkcí SFA je řízení tvorby prodejního dokumentu. Jedná

se o automatizované spojení konfigurace, nabízené ceny a služeb s tvorbou písemné nabídky a posléze prodejních dokumentů včetně smlouvy o dodávce, smlouvy o servisu, případně leasingové smlouvy. Poté co zákazník smlouvu potvrdil, provádí se s podporou SFA tvorba logistických dokumentů (souborů rozhraní) pro logistickou část firemního IS a, co je velmi důležité, tvorba provizních dokumentů. Významnou součástí úspěšných SFA je podpora kontaktů obchodníka se zákazníkem včetně plánovače času. Část podpory workflow má za cíl umožnit automatizované zasílání dokumentů a úkolů v rámci firmy, a to jak z oblasti marketingu (výsledky mailingových akcí), tak z oblasti podpory prodeje (back office).

Obr.2. Struktura funkcí SFA



Zdroj: Tyler a Taylor (2) úprava autor.

V nejnovějších SFA nástrojích nechybí ani modul vyhodnocení nabídek z hlediska hrubého zisku uzavřené zakázky s rozhodovacím blokem, na kterém se podílí nadřízení obchodních zástupců v případě nedodržení firemních pravidel (hrubý zisk, platební podmínky, platební morálka a bonita zákazníka atd.). Analytická část SFA navazuje na databázi firemního IS a to buď přímo nebo přes definované rozhraní a zajišťuje podklady o produktech a službách používaných zákazníkem, které slouží pro přípravu a řízení prezentací obchodního zástupce u zákazníka. Technologie této analytické části se může lišit od úrovně automatizace zavedeného SFA a obsahovat různé ad hoc techniky až po OLAP (On Line Analytical Processing) a datových skladů.

3. Specifika SFA a prodeje

Ve své bílé knize (1) charakterizuje firma Siebel prodej jako značně nelineární proces, který na rozdíl od ostatních firemních procesů není orientován dovnitř firmy, ale navenek a je ovlivněn dvěma externími proměnnými a to zákazníkem a konkurencí. Dodejme k tomu ještě jednu značně nezávislou interní proměnnou: obchodního zástupce. Navenek se zdá, že obchodní zástupce prodává na základě intuice, komunikativních schopností a určitého charismatu. Domníváme, že toto tvrzení je platné, ale není úplné. Zdá se, že nejlepší obchodní zástupci prodávají v zásadě podle jim vlastních vzorců chování a nemají rádi strukturu a procesní jednání. Tento fakt znamená pro IT manažery obchodních firem velkou výzvu, neboť jejich systémy trvale pokulhávají co do pružnosti a funkcionality za představami prodeje o efektivní podpoře. Nové ideje obchodních oddělení se totiž rodí rychleji než se informační systémy mohou přizpůsobovat a mají často jiné formy provádění. To často znamená nákladné a zdlouhavé úpravy v IS.

Obchodní zástupci zpravidla praktikují něco jako cestu nejmenšího odporu. Tak např. rádi prodávají v první řadě zboží, jež prodávat umí a nejsou nakloněni rychlému zavedení nových produktů. Prioritně se také řídí provizními pravidly firmy a snaží se v nich nacházet „skuliny“. Zejména se však snaží udržet v tajnosti datovou základnu svých zákazníků, kterou často považují prakticky za svůj majetek.

Zavedení SFA tedy pro mnoho obchodních zástupců může znamenat proces, který sníží jejich autonomii, odebere jim jejich exkluzivní kontakty se zákazníky, zpřehlední jejich „tajemno“ a za určitých okolností je může stát i jejich práci.

Pro vedení firmy však zavedení SFA implicitně znamená, že se do procesu prodeje dostane faktor určité průhlednosti, předvídatelnosti, měřitelnosti a konzistence s nejlepšími praktikami úspěšných obchodních zástupců. To, co pro vedení firmy znamená konkurenční výhodu, představuje pro vedení projektu SFA výzvu a to nejen výzvu z hlediska technického provedení, ale zejména výzvu organizační a psychologickou.

4. Specifika zavádění SFA v jednotlivých etapách

4.1. V etapě koncepční

Koncepce zavedení SFA v podniku by měla vzít do úvahy hlavní cíl: jde o projekt orientovaný více na vstupní marketingovou část, nebo jde o automatizovanou podporu prodeje, případně o zabezpečení datové základny o zákaznících v IS (zrušení kartoték). Při úvahách o spojení s IS jde o přípravu kvalitní datové základny o zákaznících a zamezení duplicit mezi kmenovými soubory zákazníků z agendy pohledávek. Zde je nutno vzít do úvahy způsob zavádění nových potenciálních obchodních partnerů (budeme je dále nazývat „zájemci“) a zodpovědnost za udržení konzistence dat mezi SFA a účetnictvím. Právě v tomto bodě lze již v etapě konceptu řešení připravit značný potenciální konflikt s prodejem. Soustředění agendy zavádění nových zájemců do centrálního útvarů nutně poněkud sníží pružnost přípravy nabídek a vyvolá emocionální konflikt s prodejními zástupci, zejména pokud až dosud pracovali s vlastními kartotékami. Autor se v letech 2004-2006 účastnil projektu, kde SFA již bylo zavedeno,

ale mělo se připojit k novému IS. Výše uvedená problematika se stala zdrojem velmi negativních reakcí a musela být řešena razantním prohlášením vedení podniku.

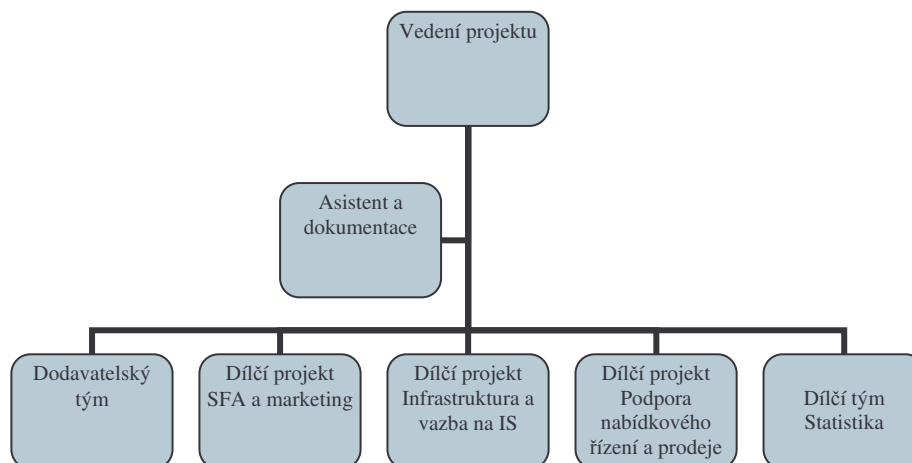
Přípravu zavedení SFA je nutno spojit s koncepcí marketingové politiky a definovat způsoby provádění mailingových akcí a zpracování jejich výsledků. Jde o konzistentní definici cílových skupin zákazníků a zájemců v připravovaném SFA a existujícím IS.

Zavedení SFA znamená zásahy do oběhu dokladů v logistice. Je tedy nutno koncepčně navrhnout nový tok dokladů a naplánovat nutné změny v IS. Pokud firma provozuje servis svých produktů, je nutné zvážit a navrhnout analytické nástroje hodnocení servisu s výstupem do SFA (např. statistiku posledních servisních zásahů u daného zákazníka, statistiku existujících servisních smluv a jejich cen pro cenová doporučení obchodního zástupce atd.)

4.2. V etapě návrhu systému

V etapě návrhu se kritickým může stát složení projektového týmu. Projekt SFA nelze chápat jako čistě inženýrský projekt a složení týmu tomu musí odpovídat. Můžeme doporučit, aby se tým dále členil na dílčí projektové skupiny (projekty), které pokrývají zamýšlené oblasti realizace. Vedoucím projektu by měl být nikoli expert na IT, ale manažér schopný komunikace a vyjednávání v celém průřezu budoucích uživatelů.

Obr.3. Doporučený projektový tým SFA



Zdroj: autor

Za podstatné lze považovat zařazení zkušených obchodních zástupců do týmu a to nejen kvůli jejich znalosti problematiky, ale také jako tvůrců interního veřejného mínění v prodejní organizaci. V každém případě je nutné se vyhnout zařazení do týmu slabých obchodních zástupců jen proto, že ti dobří nemají čas a musí generovat obrát firmy.

Samotný návrh systému SFA by měl pokrýt všechny základní funkce podpory obchodního zástupce včetně tvorby všech dokladů (nabídky, smlouvy, atd.) a to

minimálně ve formátu MS Word, lépe ve formátu .pdf. Má-li systém skutečně fungovat, musí pomoci odbourat také vedlejší aktivity prováděné ručně jako např. výpočet provizí. Právě v oblasti provizí lze očekávat živé diskuze k funkcím systému a jeho spolehlivosti a bezpečnosti.

Moderní SFA systémy již od počátku uvažují s mobilními řešeními a to buď s pravidelnou synchronizací mobilních databází nebo s webovským rozhraním. Vzhledem ke specifiku obchodních jednání (bezpečnost vnitřní sítě zákazníka, úroveň používaných VPN nástrojů atd.) se webovské rozhraní zatím prosazuje pomalu. O to více je třeba důkladně zvážit potřebné zdroje na straně serverů, aby nedocházelo k problémům se synchronizací centrální databáze s mobilními databázemi obchodních zástupců.

Sám proces přípravy a parametrizace nového systému by měl probíhat s důsledným využíváním prototypové techniky. Zejména obchodní zástupci, zvyklí myslet velmi konkrétně na základě svých zkušeností z jednání, tento způsob s využitím iterativních postupů v přípravě a parametrizaci prototypů zpravidla vyžadují.

Projekt SFA představuje značný zásah do vnitřních procesů firmy. Jak jsme již výše uvedli, zdaleka ne všichni obchodní zástupci a pracovníci administrativy projekt vítají. V tomto smyslu je jedním z hlavních úkolů vedení projektu interní marketing. Pravidelná informovanost o stavu přípravy a využití komunikací obchodních zástupců – členů projektu s ostatními je nezbytnou součástí všech činností v projektu. Zde se rovněž jasně projeví skutečná nebo jen pro forma deklarovaná podpora vrcholového vedení.

4.3. V etapě zavedení

Zavedení SFA v obchodní firmě znamená zpravidla střet nové koncepce organizace prodeje, administrativy a logistiky se stávajícími procesy a postoji zaměstnanců. I když se v etapě koncepce návrhu systému dodržela základní doporučení uvedená výše, zejména pokud se podařilo do přípravy zapojit špičkové obchodní zástupce – tvůrce firemního veřejného mínění, stejně zůstala mimo přípravu celá řada individualistů v prodejním oddělení i podpůrných útvech.

Proto nelze pro zavedení systému doporučit metodu „big bang“, kdy se systém zavede naráz v celé firmě. Výhodnější je určitě metoda postupných kroků, během kterých se systém začne provozovat v té části firmy, která se na přípravě zúčastnila aktivně, a proto je zpravidla motivována k dosažení úspěchu projektu.

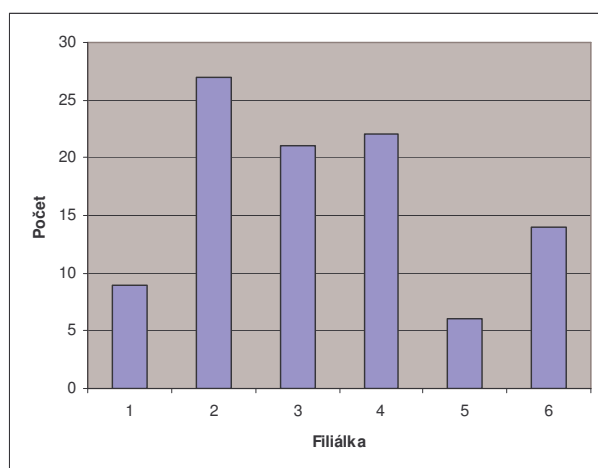
Již v etapě školení lze očekávat novou vlnu požadavků na změny a úpravy připravovaného systému. Zde se zpravidla objeví i první zástupné problémy a argumentace o vícepráci, rychlosti systému, jeho pružnosti atd. Přes veškerou snahu vedení projektu SFA může docházet k negativním reakcím. Pro další úspěch je tedy nezastupitelná razantní podpora vedení firmy. Zavádění změn (nejde o opravu chyb ale o skutečné požadavky) totiž zákonitě vyvolá další zkoušení a sekundární programové chyby, které se nyní musí odstranit před očima celé firmy, nejen v projektovém týmu. Tento trend může pokračovat i po zavedení systému.

5. Praktické výsledky

Pro ilustraci uvedených tvrzení uvedeme statistiky ze systému podpory projektu SFA, kterou jsme provozovali v jisté firmě.

Na obr. č.4. uvádíme statistiku počtu požadavků v šesti filiálkách firmy v období prvního měsíce po plném zavedení projektu. V rámci tohoto projektu byl zaveden systém SFA s plnou automatizací oběhu dokladů od první nabídky až po logistický dokument. Přímé připojení k IS nebylo realizováno. Obchodní zástupci pracovali s notebooky a to buď přímo připojenými k systému nebo využívali notebooky jako mobilní pracoviště a synchronizovali stav své datové základny s hlavním serverem jednou denně, zpravidla zrána na počátku pracovní doby.

Obr.4.Statistika požadavků na SFA v prvním měsíci po zavedení



Zdroj: autor

Filiálka č.1. se aktivně účastnila přípravy nového systému, filiálka č.5. byla nejmenší co do počtu zaměstnanců. Z obr.4. je vidět, že aktivní účast na projektu se u filiálky č.1. odrazila v nízkém počátečním počtu požadavků.

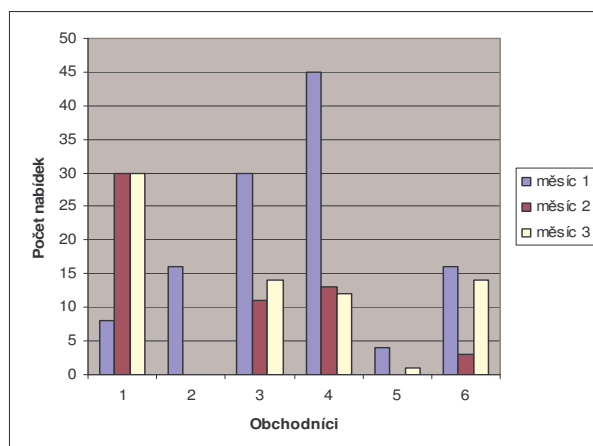
Na obr.5. je uveden počet automatizovaných nabídek, které zpracovali nejlepší obchodní zástupci ve firmě v období prvních tří měsíců po plném zavedení.

Obchodník č.1. se v pozdějších měsících a letech stal s předstihem nejproduktivnějším obchodním zástupcem ve firmě. Sám nejednou uvedl, že tomu tak bylo díky plnému využívání funkcí SFA včetně správy kontaktů. Obchodní zástupci č.2 a č.5 zkusili používat SFA v prvním měsíci po zavedení a pak zaujali značně negativní postoj. Teprve v pozdějším období pod značným tlakem vedení začali systém využívat. Obchodní zástupci č.3 a 4. se přímo podíleli na vývoji systému. Všeobecný pokles vytvořených nabídek ve druhém a třetím měsíci po zavedení souvisí zjevně s některými

chybami v etapě návrhu systému, zejména v oblasti výkonnosti serverů. Podcenění zdrojů hlavního serveru se projevilo na špatné době odezvy systému a prakticky vynuceným částečným návratem k ručnímu zpracování. Tento nedostatek se podařilo odstranit poměrně rychle.

V průběhu prvních tří měsíců po zavedení však také neustále narůstaly požadavky na změny. Na obr. č.6 je vidět statistika požadavků ve čtvrtém až šestém měsíci.

Obr.5. Zpracované nabídky v prvních třech měsících po zavedení, nejlepší obchodní zástupci firmy



Zdroj: autor

Je vidět, že systém nevykazoval velké množství programových chyb, ale výrazně rostly požadavky znamenající interní organizační zásahy (ze strany uživatelů SFA hlášené jako „chyby“) a požadavky na změny funkcí. Z obr.č.6 jasně vyplývá důležitost organizační přípravy nasazení nového systému, která byla přes všechnu snahu zjevně podceněna.

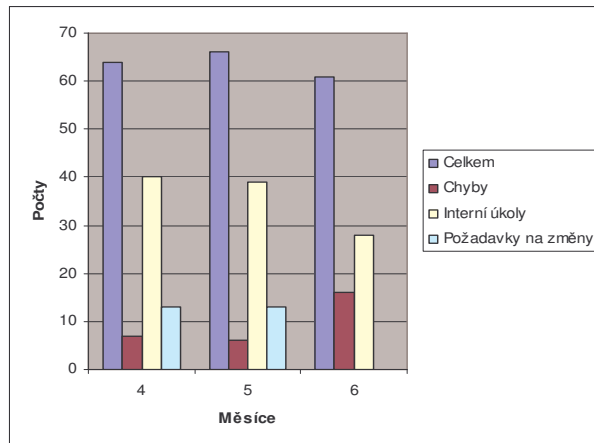
Proto byla v závěru šestého měsíce po zavedení přijata následující rozhodnutí na podporu systému:

- Provést inventuru chyb a požadavků a stanovit termíny změn. Tyto změny provádět etapovitě v pravidelných kvartálních cyklech
- Přepracovat dokumentaci systému se zahrnutím nutných funkcí v administrativě a logistice
- Realizovat nejnutnější další změny v rozhraní na IS. S dalšími změnami nepočítat (v následujících 18 měsících se ve firmě začal zavádět nový integrovaný IS)
- Zavést kompetenční skupinu s účastí nejlepších obchodních zástupců a administrativy. V této skupině připravovat změna a nové funkce
- Zavést pravidelné informace o systému SFA a zlepšit tým interní marketing projektu
- Publikovat statistiky využívání SFA a projednávat je na vedení firmy

- Zlepšit funkci podpory systému pomocí automatizovaného systému podpory (Helpdesk).

Až na poslední rozhodnutí se uvedená opatření podařilo realizovat. V etapě zavedení nového IS v roce 2006 byl systém SFA definován jako kritická aplikace a jeho využívání bylo na všech úrovních pojímáno jako nezbytné pro dosažení obratu a zisku firmy.

Obr.6. Statistika požadavků na SFA v měsících po zavedení



Zdroj: autor

Závěry

Zavedení systému SFA do obchodní firmy znamená příležitost výrazně zefektivnit procesy nabídky a administrace obchodních případů, zlepšit vztah k zákazníkům a získat konkurenční výhody díky celé řadě opatření v oblasti organizace firmy.

Na druhé straně se však jedná o složitý organizační proces spojený s komunikací v rámci projektového týmu i s budoucími uživateli v obchodním oddělení, kde značnou roli hraje interní marketing projektu. Vedoucí projektového týmu stojí před úkoly nejen z oblasti IT, ale také před výzvami z oblasti psychologie a týmového řízení. Předpoklady úspěchu projektu z oblasti SFA vznikají již v etapě koncepce a návrhu systému. Jako nutná se ukazuje účast budoucích uživatelů- tvůrců interního veřejného mínění ve firmě, výrazná potřeba používání prototypů, včasné zahrnutí nutných změn v IS a správného určení potřeb technických zdrojů nového systému. V etapě zavádění je rozhodující jasná podpora vrcholového vedení firmy, zejména při realizaci vnitřních organizačních opatření. Klíčové jsou také nezbytné korekce a přizpůsobení kmenových dat, a reálné zhodnocení potřeby změn funkcí, které byly definovány v etapě návrhu. Správná a rychlá komunikace o projektu a pružná podpora systému s využitím Helpdesk a statistik využívání systému vede k postupné akceptaci i těmi členy prodejního týmu, kteří se i v důsledku svých priorit k zavedení SFA stavěli skepticky a záporně.

Resumé

Článek si klade za cíl poukázat na to, že zavádění SFA do obchodní firmy není hlavně infromatický problém ale přináší výzvy zahrnující také oblast psychologie, týmové komunikace a řízení včetně podpory projektu vrcholovým vedením firmy. Jsou prezentovány některé návrhy pro dosažení úspěšného projektu tohoto typu. Obtížnost zavedení SFA znázorňují statistiky z prvních měsíců zavedení v jedné obchodní firmě.

Summary

The purpose of this article is to point out that SFA deployment is not an IT challenge only, but it concerns the topics of pschychology, team communication and management and last but not least the necessity of top management support . Some suggestions how to solve these challenges are presented. Difficulties that might be encountered durnig the deployment phase of an SFA project are demonstrated by the statistics of first productive months in a sales company.

Literatura:

- [1] SIEBEL: Developing an Effective Sales Process for the Enterprise, White Paper, February 2004, URL: <http://www.siebel.com>, 10P140-WP010-05625(02/04)
- [2] TYLER,T., TAYLOR,B. Definition: Customer Relationship Management (CRM) vs. Sales Force Management (SFM), GO2 GROUP, 15 August 2004, URL: http://www.go2group.com/additional_content/SFA_vs_CRM_Definition.doc
- [3] Fürstberger,G. Projektmanagement, Seminarunterlagen, Wien: Management Development GmbH.2003.
- [4] DOHNAL,J., PŘÍKLENK,O. CRM – Nabídka funkcionality na českém trhu. Business World,2004,roč.7,č.7-8,s.46-48.ISSN 1213-1709.
- [5] DOHNAL,J.,PŘÍKLENK,O. Vývoj technologií CRM a zkušenosti trhu. Inside,2004,č.4.s.14-20.ISSN 1214-1305.
- [6] Wolf,P. Úspěšný podnik na globálním trhu. Bratislava: CS Profi-Public,2006.240 s. ISBN 80-969546-5-2.