

Mr. sc. Vesna Vučemilović¹

PREDNOSTI STRATEGIJE UPRAVLJANJA ODNOSOM S KUPCIMA

Stručni rad / Professional paper

UDK 339.138

Stalne promjene na tržištu uvjetuju promjene u marketinškim strategijama koje poduzeća usvajaju i primjenjuju. Upravljanje odnosom s kupcima ili korisnicima jedna je od strategija koje se primjenjuju kako bi se povećala lojalnost postojećih kupaca kroz zadovoljenje njihovih potreba. U tu svrhu se putem sofisticiranih tehnoloških rješenja objedinjuju svi podatci o kupcima na jednom mjestu, te se na temelju tih podataka rade analize s ciljem boljeg zadovoljenja potreba kupaca. Kako se radi o velikim ulaganjima treba dobro procijeniti koliko je takva strategija prikladna za djelatnost poduzeća. Osim toga, ako se poduzeće odluči za primjenu i uvođenje strategije upravljanja odnosa s kupcima, treba voditi računa o privatnosti kupaca kako se ne bi polučili negativni efekti.

Upravljanje odnosom s kupcima treba biti dio cjelokupnog upravljanja kvalitetom na svim razinama u poduzeću kako organizacijskim tako i upravljačkim. Ukoliko svi zaposleni ne usvoje nove načine razmišljanja i djelovanja, teško se može uspješno implementirati upravljanje odnosom s kupcima.

Jedno od prvih poduzeća koje je uspješno uvelo CRM (Customer Relationship Management) u Hrvatskoj je tadašnji Hrvatski Telekom d.d. (danas T-com). Na njihovom primjeru ćemo pokazati prednosti ove strategije.

Ključne riječi: upravljanje, kupci, CRM, marketing strategije.

1. Uvod

Tijekom posljednjih nekoliko godina mnoga poduzeća u Hrvatskoj su postala svjesna presudne važnosti kupaca u svom poslovanju. Banke, osiguravajuće kuće, maloprodajni lanci i druga poduzeća su uvela upravljanje odnosa s kupcima, skraćeno CRM (*Customer Relationship Management*). Smještanje kupca u središte dovodi projekte upravljanja odnosom s kupcima među najvažnije projekte brojnih poduzeća. Jedan od najcjenjenijih američkih stručnjaka za menadžment i poslovnu izvrsnost Tom Peters, navodi potpunu orijentaciju na bliskost s kupcima kao jedno od osam temeljnih načela u postizanju izvrsnosti u poslovanju.²

¹ Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici

² Peters, T., Waterman, R. H. ml., U potrazi za izvrsnošću, Profil Interanacional d.o.o., Zagreb, 2008., str. 10.

U svakom poduzeću postoje brojne informacije o kupcima na različitim mjestima, te je od iznimne važnosti informacije koje se skupljaju kroz kontakte poduzeća i kupaca objediniti na jednom mjestu.

Upravljanje odnosom s kupcima je složen pristup koji počinje misijom, vizijom, kulturom i strategijom. To su prve stvari koje treba promijeniti, a sve sa ciljem pozicioniranja kupca u središte promišljanja i djelovanja poduzeća.

Poduzeće mora prije uvođenja CRM-a pažljivo razmotriti sve prednosti i nedostatke ove marketinške strategije i pravilno procijeniti koliko je takav pristup prikladan za poslovanje poduzeća. Naime, za uvođenje CRM-a je neophodna sofisticirana informatička podrška i određeni analitički alati koji iziskuju angažman ljudi i značajnih financijskih sredstava. Ukoliko su ti troškovi veći od prednosti koje će polučiti u poslovanju primjena CRM-a, treba razmisliti o opravdanosti uvođenja.

2. Defniranje i povijesni razvoj upravljanja odnosa s kupcima

Masovna proizvodnja i prodaja su dovele do gubljenja direktnog kontakta s kupcima, te se javila potreba za ponovnom izgradnjom dugoročnih odnosa s njima. Upravljanje odnosom s kupcima je popularizirao McKenna u svojoj knjizi Relationship Management. Marketing je od masovnog marketinga prešao na ciljani marketing i direktni marketing koji karakterizira interaktivna segmentacija tržišta, zadovoljavanje potreba potrošača u realnom vremenu i interakcija poduzeća i kupaca. Alat koji omogućava direktni marketing je upravo CRM.

Korjeni marketinga usmjerenog uspostavljanju odnosa s kupcima se nalaze u :

1. B2B marketingu (marketingu na tržištu poslovne potrošnje),
2. marketingu odnosa u kanalima,
3. marketingu baze podataka/direktnom marketingu i
4. marketingu usluga.³

Poduzeća su svjesna da nije dovoljno samo privući kupca, već je od iznimne važnosti i zadržati ga. Troškovi osvajanja kupaca na zrelih tržištima su visoki, a nezadovoljni se kupci rijetko žale, već se jednostavno usmjeravaju drugom poduzeću sa sličnom ili istom ponudom proizvoda/usluga. Primjenom CRM-a povećava se prodaja po kupcu, povećava se lojalnost postojećih kupaca i poboljšava odnos s kupcima, jer se vodi računa o potrebama i željama kupaca, a komunikacija nije više samo u jednom smjeru već je dvosmjerna.

Neki od najvažnijih razloga primjene CRM-a su privlačenje novih kupaca, povećanje prodaje po kupcu, smanjenje troškova kroz poboljšanja u poslovnim procesima, poboljšanje odnosa s kupcima i povećanje potrošačke lojalnosti.⁴

Razlike između klasične koncepcije marketinga i upravljanja odnosom s kupcima su prikazane u slijedećoj tablici.

³ Renko, N., Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009., str. 314.

⁴ Ibidem, str. 315.

Tablica 1. Razlike između klasičnog marketinga i CRM-a

| Marketing usmjeren na transakcije | Marketing usmjeren na odnose |
|---|--|
| Fokus na prodaju | Fokus na izgradnji lojalnosti i zadržavanje kupaca |
| Naglasak na oblike proizvoda | Naglasak na koristi od proizvoda koje su značajne za potrošače |
| Mali naglasak na zadržavanju kupca | Naglasak na visoku razinu usluga koje su usmjerene na pojedinačnog kupca |
| Ograničeno povjerenje kupaca | Visoko povjerenje kupaca |
| Umjeren kontakt s kupcima | Veliki kontakt s kupcima kroz koji se pokušava dobiti informacije o kupcima i poboljšati odnos s njima |
| Kvaliteta je isključivo briga proizvodnje | Kvaliteta je briga svih |

Izvor: Renko, N., Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009., str. 315.

3. Ključni čimbenici upravljanja odnosom s kupcima

Uspješna implementacija i primjena CRM-a ovisi o tri ključna čimbenika. To su tehnologija, poslovni procesi i ljudski faktor.⁵

Tehnološke inovacije omogućavaju skladištenje i analizu podataka te povezuju dijelove poduzeća koji prikupljaju podatke kroz kontakte s kupcima ili *front office* i druge dijelove poduzeća koje nazivamo *back office*. Odabir odgovarajuće tehnologije treba biti u skladu s potrebama poduzeća i u skladu s postojećim informacijskim sustavom, jer nabava tehnologije zahtjeva značajna financijska sredstva.

Poslovni procesi moraju biti organizirani u skladu s orijentacijom prema kupcu i to ne samo oni koji su izravno uključeni u komunikaciju s kupcima, već i svi ostali. To najčešće zahtjeva usvajanje novog načina razmišljanja na svim razinama kako organizacijskim tako i upravljačkim. Orijentiranost prema kupcu mora biti dio kulture poduzeća.

Bez usvajanja novog pristupa od strane zaposlenih teško može doći do uspješne implementacije CRM-a. Sukladno tome, opravdano je očekivati interni otpor kod uvođenja CRM-a te je važno unaprijed pripremiti mjere za rješavanje takvih situacija. Treba uključiti što više zaposlenih u uvođenje i pripreme radnje za uvođenje CRM-a jer je to najbolji način da zaposleni prihvate promjene koje donosi novi pristup u poslovanju poduzeća.

4. Upravljanje odnosom s kupcima kao dio upravljanja ukupnom kvalitetom

Kontinuirano poboljšanje kvalitete (*Total Quality Management*) je pristup koji omogućava stvaranje konkurentske prednosti uključivanjem u proces stalnog unapređenja svih zaposlenih. Opstanak na globalnom tržištu danas je uvjetovan optimizacijom poslovne, proizvodne i uslužne prakse te stalnim unapređenjem kvalitete.

⁵ Ibidem, str. 316.

Bitna obilježja TQM-a su :

- kvaliteta nije tehnička funkcija niti je odjel nego sustavni proces koji je sastavni dio tvrtke;
- kvaliteta je briga svakoga i mora biti korektno strukturirana unutar tvrtke;
- naglasak na kvalitetu mora biti prisutan u svim fazama poslovanja;
- ostvarenje kvalitete mora biti zahtjevano izvana (korisnici);
- kvaliteta mora biti potpomognuta odgovarajućom novom tehnologijom;
- postizanje općega poboljšanja kvalitete mora biti temeljeno na sudjelovanju i doprinosu onih koji su odgovorni za pojedine zadatke;
- organizacije trebaju imati jasan sustav upravljanja kvalitetom koji je orjentiran korisnicima.⁶

Upravljanje odnosom s kupcima kao dio upravljanja ukupnom kvalitetom omogućava izvrsnu operacionalizaciju kroz osiguranje točne isporuke i učinkovitu komunikaciju s kupcima kroz sve kanale jer su kontakti s kupcima pojednostavljeni. Baza za kontakt centar omogućava integraciju pozadinskih ureda i prodaje te fleksibilnost na promjene korisničkih zahtjeva i potreba.

CRM koristi analitički pristup za planiranje prodaje i prognoze prodajnih veličina te analizu kupaca. Ovakav sustav iskorištava informacije iz raznih baza unutar poduzeća pa je stoga najveći napor konsolidacija raznih baza podataka, te izrada sučelja među njima.

Primjenom ove marketinške strategije se stvaraju dugoročni i profitabilni partnerski odnosi s kupcima. Poznato je da su troškovi osvajanja novog kupca izuzetno visoki te da je lakše povećati prodaju kod postojećeg kupca nego osvojiti novog. Upravo zbog toga je logično raditi na sustavu koji će raditi na zadržavanju kupaca.

Poduzeća prikupljaju podatke o kupcima iz različitih izvora. Uspješna i poznata poduzeća kao što su IBM i Xerox koriste za prikupljanje podataka o kupcima 40.000 anketa svaki mjesec, redovne fokus grupe, panel istraživanja, okrugle stolove s prodajnim osobljem, istraživanja tržišta s naglaskom na razvoj proizvoda, analizu konkurencije, testiranje novih proizvoda kod kupaca, suradnju s distributerima i vodećim ekspertima.⁷

5. Organizacijske pretpostavke za implementaciju pristupa upravljanja odnosa s kupcima

Upravljački pristup strateškog rukovođenja poduzeća putem projekta ili skupine projekata sve više dobiva na popularnosti. To je pristup koji efikasno iskorištava TQM (Total Quality Management) načela uključujući rukovodstvo i zaposlenike svih razina u proces donošenja najboljih odluka i fokusirajući se na kontinuirano poboljšanje proizvoda, usluga i procesa unutar poduzeća.

⁶ Barković, D., Uvod u operacijski management, Sveučilište J. J. Strossmayera, EFO, 1999, str. 168.

⁷ George, S., Weimerskirch, A., Total Quality Management: strategies and techniques proven at today's most successful companies, John Wiley&Sons, Inc., New York, 1994., str. 39.

Osnova projektnog pristupa rukovođenju jest formiranje sposobnih projektnih timova koji koordinirano djeluju unutar funkcijskih granica organizacije, a predvode ih projektni rukovoditelji (Project Manager) konstantno fokusirani na potrebe unutarnjih ili vanjskih korisnika koji moraju voditi računa da se rezultati projekta ne kose s postavljenim strateškim odrednicama poduzeća.

Projekti su jedinstveni zadaci unutar poduzeća koji se ne mogu kvalitetno odraditi unutar jednog organizacijskog segmenta (odjela, sektora) ili na osnovi postojećih sstandardnih organizacijskih procedura. Oni zahtjevaju sinergiju manjeg broja stručnjaka različitih profila koji unutar klasične funkcijske podjele posla ne dolaze u međusobne kontakte potrebne za ostvarivanje projektnog cilja. Stoga, rukovoditelji namjenski formiraju projektni tim koji se sastoji od specijalista različitih poslovnih grana čija znanja i sposobnosti odgovaraju profilu projekta. Skupina projekata se definira kao program.

Kod uvođenja CRM-a ključno je organizirati projektne timove koji će imati dovoljno znanja i vještina za implementaciju novog sustava. Osim toga, treba uvesti nove organizacijske postavke u cijelo poduzeće koje podrazumjeva orijentiranost na kupca a ne na poslovne funkcije, vođenje zahtjevima kupaca a ne poslovnih procesa i na kraju orijentacija ka kreiranju dugoročnih odnosa s kupcima.⁸

6. Faze u primjeni upravljanja odnosom s kupcima na primjeru Hrvatskih telekomunikacija d.d.

Primjena CRM-a počinje s kreiranjem baze podataka i analizom stečenog znanja. Na temelju tako stečenih informacija se radi identifikacija ciljnih kupaca i kreiranje programa za uspostavljanje odnosa s njima. Tako odabranu strategiju treba pratiti i mjeriti njezinu uspješnost.⁹

Hrvatske telekomunikacije d.d. (danas T-com) su među prvima u Hrvatskoj još 2002. godine počele s uvođenjem CRM-a. Do tada su u svakidašnjem poslovanju koristile čitav niz informacijskih sustava. Prije uvođenja novih sustava koristili su dva sustava za rad s korisnicima, TIS (Telekomunikacijski informacijski sustav) i KTKU (Kreditirane telekomunikacijske usluge). Osnovni problem tih sustava je bio nedostatak integracije oba sustava zbog kojeg su podaci o korisnicima više puta unošeni u sustav a, postojala su i ograničenja u vidu podrške drugim prodajnim kanalima (partneri, web-prodaja, kontakt centar). Nakon što se više puta kroz nadogradnju postojećih sustava pokušalo riješiti navedene probleme, odlučeno je implementirati potpuno nove informacijske sustave koji će staviti naglasak na integraciju svih poslovnih aplikacija i smjestiti korisnika u središte sustava. Tim pristupom trebalo je ostvariti ciljeve poduzeća koji su obuhvaćali opstanak na tržištu i ostvarenje profita kroz rast i razvoj poslovanja.

Uviđajući presudnu važnost korisnika, u HT-u je otvoren program FoCus (*For Customer*) koji je trebao implementacijom najsuvremenijih softverskih rješenja u tom trenutku, osigurati realizaciju zahtjeva i želja korisnika telekomunikacijskih usluga u što kraćem roku. Pro-

⁸ Ibidem, str. 138.

⁹ Renko, N., *Strategije marketinga*, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009., str. 319.

gram FoCus je činilo 9 projekata od kojih je jedan bio CRM (*Customer Relationship Management*) sustav zadužen za upravljanje odnosom s korisnicima.

Uvođenje CRM sustava je trebalo osigurati stjecanje novih korisnika, povećati profitabilnosti postojećih korisnika i zadržati profitabilne korisnike. Građenje odnosa s korisnikom je imalo tri faze koje su obuhvaćale analiziranje kupovnih navika korisnika i uslužnih kanala koje korisnik preferira te razvoj personaliziranog odnosa s korisnikom. Na temelju tako prikupljenih informacija je napravljena kategorizacija korisnika.

Otvorena su dva nova pozivna centra za usluge korisnicima sa tehničkom platformom koja omogućava obradu telefonskih poziva i telefax poruka preko CTI platforme "Definity". Takva konfiguracija sustava je bila dostatna za obradu 14.000 poziva u jednom satu te podržavala istodobni rad 580 radnih mjesta. Svi pozivi i poruke su mogli biti ravnopravno raspodjeljeni neovisno o korištenom komunikacijskom kanalu prema zadanom algoritmu ili prema prethodno definiranim grupama agentima u pozivnom centru.

Otvaranjem pozivnog centra Osijek počeo je s radom virtualni call centar. S korisničke strane gledanja call centar u Buzinu i u Osijeku djeluju kao jedinstveni virtualni call centar, jer ovisno o zadanom algoritmu nove tehničke platforme postoji mogućnost automatske distribucije poziva korisnika. Parametri za preusmjeravanje poziva su trenutni broj poziva, dostupnost agenata, regionalno radno vrijeme i regija iz koje je poziv upućen.

Ovakav pristup omogućava fleksibilniji raspored ljudskih resursa u virtualnom call centru jer se prema potrebama dolaznog prometa korisničke službe brzo prilagođavaju i organiziraju kako bi osigurali najbolju i najbržu uslugu korisnicima.

Za uspješno procesiranje svakog pojedinog poziva agenti se služe raznim aplikacijama i pristupom brojnim postojećim korisničkim bazama podataka. Sva radna mjesta u call centru identično su opremljena i podržavaju rad agenata unutar bilo koje službe. Ovakav pristup omogućava fleksibilnost radnog mjesta i agenta koji može pružiti potpunu uslugu korisnicima na jednom mjestu.

Sve navedeno je omogućilo znatno skraćanje vremena čekanja na samim prodajnim mjestima, bolje prepoznavanje potreba korisnika te skraćanje vremena potrebnog za implementaciju novih usluga.

7. Zaključak

Upravljanje odnosom s kupcima predstavlja iterativni proces stalnog prikupljanja podataka o kupcima, kolekcioniranja istih, te pretvaranja niz nasumičnih kontakata u interaktivni odnos poduzeća i kupca.

Osim prednosti koje ovaj pristup daje kupcima, uvođenje i primjena CRM-a omogućava poduzećima klasifikaciju kupaca prema vjernosti, prihodima i doživotnoj vrijednosti kupca za poduzeće. Identifikacija najvjernijih kupaca za poduzeće, njihovih obrazaca ponašanja i usmjerenost na kupca predstavlja ključ uspješnog poslovanja svakog poduzeća. CRM kroz veći broj kupaca i povećanje profitabilnosti kod postojećih kupaca, te kroz smanjenje troškova značajno djeluje na povećanje prihoda.

Evidentno je da kroz uspješnu implementaciju CRM-a poduzeća stvaraju osnovne pretpostavke uspješnog poslovanja i stvaraju osnovu za unpređenje kvalitete a time i ukupnog poslovanja.

LITERATURA

1. Barković, D. (1999.) *Uvod u operacijski management*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
2. Barković, D. (2001.) *Operacijska istraživanja*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
3. George, S., Weimerskirch, A. (1994.) *Total Quality Management: strategies and techniques proven at today's most successful companies*, John Wiley&Sons, Inc., New York
4. Kotler, Ph. (2001.) *Upravljanje marketingom – analiza, planiranje, primjena i kontrola*, MATE, Zagreb
5. Kotler, Ph., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2006.) *Osnove marketinga*, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb
6. Peters, T., Waterman, R. H. ml. (2008.) *U potrazi za izvrsnošću*, Profil Interanational d.o.o., Zagreb
7. Renko, N. (2009.) *Strategije marketinga*, Naklada Ljevak, Zagreb
8. *Interna publikacija HT-a COMM*, godina II, br. 22
9. *Interna publikacija HT-a COMM*, godina II, br. 24-25

Summary

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT STRATEGY ADVANTAGES

Permanent changes on the market demand changes in marketing strategies which companies adopt and implement. Customer Relationship Management is one of the strategies implemented by companies which helps to increase customer's loyalty trough satisfying their needs. To achieve that purpose Customer Relationship Management sophisticated technology solutions collect and store all customers' data on one place. Company by using that data makes analyses in order to better satisfy customers' needs.

Implementation of Customer Relationship Management requires high investments so company must evaluate benefits from that strategy and decide whether this is appropriate for the company. Also, if company decides to implement Customer Relationship Management strategy, it has to take care of customer's privacy to avoid negative effects.

Customer Relationship Management has to be part of Total Quality Management on all organizational and managerial levels in company. To implement this marketing strategy all employees must adopt new way of thinking and acting.

One of the first companies that successfully implemented Customer Relationship Management in Croatia is Croatian Telecom d.d. (T-com today). On their example we will show this strategies advantages.

Keywords: *management, customers, CRM, marketing strategies.*