

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) BUSINESS STRATEGY OR INFORMATION TECHNOLOGY?

UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KLIJENTIMA (CRM) POSLOVNA STRATEGIJA ILI INFORMATIČKA PODRŠKA?

MANDIĆ, Miroslav & VRANESEVIĆ, Tihomir

Abstract: Customer relationship management (CRM) is one of the basic and most crucial elements of marketing philosophy. CRM puts in focus the customers and their satisfaction in such a way that all the company's activities are pointed towards the customers. Recent surveys found that many companies that had implemented CRM have not happy with CRM implementation. Aim of this paper will be to discover level of CRM acceptance in the leading Croatian companies and find the problems associated with customer relationship management implementation strategy. Crucial paper idea is that CRM has to be look at as a business strategy.

Key words: Customer relationship management (CRM), CRM implementation, business strategy, marketing philosophy, customer satisfaction

Sažetak: Upravljanje odnosima s klijentima (CRM) je jedan od osnovnih i najvažnijih elemenata marketinške filozofije poslovanja. Upravljanje odnosima s klijentima stavlja klijenta i njegovo zadovoljstvo u fokus na način da su sve aktivnosti tvrtke usmjerene klijentima. Zadnja istraživanja pokazuju da brojne tvrtke koje su uvele upravljanje odnosima s klijentima nisu zadovoljne s implementacijom CRM-a. Cilj rada bit će utvrđivanje prihvaćenosti upravljanja odnosima s klijentima u vodećim hrvatskim tvrtkama i otkrivanje problema vezanih uz implementaciju upravljanja odnosima s klijentima. Ključna ideja rada je da upravljanju odnosima s klijentima treba pristupiti kao poslovnoj strategiji.

Ključne riječi: Upravljanje odnosima s klijentima (CRM), Implementacija upravljanja odnosima s klijentima (CRM-a), poslovna strategija, marketinška filozofija poslovanja, zadovoljstvo klijenata



Authors' data: Miroslav Mandić, mr.sc., Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, mmandic@efzg.hr; Tihomir Vranešević, prof.dr.sc., University of Zagreb, Faculty of Economics, Zagreb, tvranesevic@efzg.hr

1. Uvod

Upravljanje odnosima s klijentima (Customer Relationship Management - CRM) je strateški pristup koji se sve više koristi u modernom poslovanju. U upravljanju odnosima s klijentima, klijenta (kupca) i njegovo zadovoljstvo se prati na način da se sve procese unutar tvrtke usmjerava prema klijentima.

Temelj upravljanja odnosima s klijentima predstavlja poznavanje klijenata kako bi im tvrtka „isporučivala“ veću vrijednost, pa prema tome upravljanje odnosima s klijentima predstavlja jednu od temeljnih i strateških odrednica marketinške filozofije poslovanja (Best, 2005). Povezanost s klijentima pretpostavlja ispunjavanje potreba klijenata na način kako klijenti to žele a što može predstavljati ključni izvor konkurentske prednosti. Cilj članka je utvrditi prihvaćenost upravljanja odnosima s klijentima u vodećim hrvatskim tvrtkama i otkrivanje problema vezanih uz implementaciju upravljanja odnosima s klijentima.

Kod upravljanja odnosima s klijentima već kod same definicije pojma dolazi do problema u različitim pristupima. Moguće je detektirati dva osnovna pristupa koji se kreću u rasponu od strateškog pristupa do isključivo tehničke podrške.

Tako, Temporal i Trott (Temporal & Trott, 2001) upravljanje odnosima s klijentima definiraju kao svaki oblik suradnje koji omogućava da se sa svakim klijentom pojedinačno stvori klasična win-win situacija: u kojoj tvrtka svakodnevno svakom klijentu daje dodatnu vrijednost, a klijenti zauzvrat tvrtki daju lojalnost.

Druge definicije stavljaju težište na informatičku tehnologiju i na taj način gube iz vida sam koncept i u prvi plan stavljaju zapravo elemente koji predstavljaju podršku u implementaciji upravljanja odnosima s klijentima.

Ono što je zajedničko svim tim definicijama je da upravljanje odnosima s klijentima vide kao automatizaciju horizontalno integriranih poslovnih procesa koji uključuju dijelove tvrtke koji su u direktnom odnosu sa klijentima (marketing, prodaja, usluge i službe podrške) koristeći pri tome različite međusobno povezane kanale (Peelen, 2005).

Ovdje tehnologija ima ulogu da omogući klijentu i zaposlenicima, iz različitih odjela tvrtke, kontakt putem Interneta, telefona ili kontakt "licem u lice". S druge strane, u literaturi je moguće pronaći definicije koje upravljanje odnosima s klijentima gledaju kao na poslovnu strategiju koja uz pomoć informatičke tehnologije optimizira profitabilnost, prihode i zadovoljstvo klijenata usmjeravajući se na odabrane segmente klijenata, njihovo ponašanje te, implementacijom "klijentocentričnog procesa", kontinuirano unapređuje (povećava) zadovoljstvo klijenata (Peelen, 2005). Kao zaključak nameće se gledište da je upravljanje odnosima s klijentima poslovna strategija koja utječe na organizaciju u cjelini uključujući sve njene dijelove, poput marketinga (promatrano kao funkcije), odjela za informatiku, distribucije, financija, proizvodnje i razvoja, ljudskih potencijala, menadžmenta itd.

2. Implementacija upravljanja odnosima s klijentima

Za potrebe izrade rada korišteni su sekundarni i primarni izvori podataka. Primarni podaci su prikupljeni opisnim istraživanjem. Kao instrument istraživanja korišten je anketni upitnik. Ispitivanje je provedeno putem elektronske pošte na prigodnom uzorku namjerno izabranih poznavatelja (eksperata), odnosno menadžera koji imaju najviše iskustva i znanju o predmetu istraživanja. Upitnik je poslan na 214 menadžera koji se bave upravljanjem markama i/ili upravljanjem odnosima s klijentima, od kojih je na sudjelovanje u istraživanju pristalo njih 70 što čini stopu povrata od 32,71%. Osnovni cilj rada je bio utvrditi razinu implementiranosti upravljanja odnosima s klijentima. Tablica 1. pokazuje da manji broj tvrtki ima implementiran sustav upravljanja odnosima s klijentima.

Implementiran strateški sustav upravljanja odnosima s klijentima (CRM)	Ukupno	%
Da	21	30,0
Ne	49	70,0
Ukupno	70	100,0

Tablica 1. Postojanje implementiranog strateškog sustava za upravljanje odnosima s klijentima (CRM-a)

Prema istraživanju određeni broj tvrtki upravljanje odnosima s klijentima vidi kao platformu napravljenu specijalno za potrebe tvrtke koja služi za bilježenje svih kontakata tvrtke s klijentom u bilo kojem dijelu poslovanja, kao i mogućnost definiranja vrste i razine kontakata kao i povijest interakcije sa svakim klijentom ponaosob. Na pitanje o planiranju implementiranja strateškog sustava za upravljanje odnosima s klijentima 43% (21) se izjasnilo da planiraju uskoro implementirati navedeni sustav (Tablica 2.).

Planirate li, uskoro, implementirati strateški sustav upravljanja odnosima s klijentima (CRM)	Ukupno	%
Da	21	42,9
Ne	28	57,1
Ukupno	49	100,0

Tablica 2. Namjera skore implementacije CRM-a

Iako je više od polovice ispitanika odgovorilo da ne planiraju u skoroj budućnosti uvoditi strateški sustav upravljanja odnosima s klijentima prateći svjetske trendove za očekivati je da će se navedeno razmišljanje vrlo brzo promijeniti. Nadalje, radi se o strategiji koja ima ključni utjecaj na povećanje pozitivnog klijentovog iskustva koje je krucijalno za zadržavanje postojećih i privlačenje novih klijenata. Tablica 3. pokazuje da ispitanici koji su se izjasnili za skoro implementiranje strateškog sustava za upravljanja odnosima s klijentima (CRM) planiraju uvođenje tijekom godine dana ili su već započeli sa implementacijom.

Planirate li, uskoro, implementirati strateški sustav upravljanja odnosima s klijentima (CRM)	Ukupno	%
Uvođenje je u tijeku	6	28,7
Za 1 godinu	9	42,9
Za 2 godine	3	14,2
Ne znaju točno	3	14,2
Ukupno	21	100,0

Tablica 3. Planirano vrijeme uvođenja CRM-a

Provedeno istraživanje pokazuje da ispitanici koji imaju implementiran sustav upravljanja odnosima s klijentima na isti gledaju, dominantno, kao na informatičku podršku koja omogućava prikupljanje velike količine podataka o kupcima. Upravo iz navedene činjenice proizlazi nezadovoljstvo s implementacijom jer tvrtke pri uvođenju upravljanja odnosima s klijentima gledaju samo pozitivne stvari i kupnjom software-a smatraju da je sve riješeno.

Iako je upravljanje odnosima s klijentima „zagarantirana“ svijetla budućnost jedna od najosjetljivijih faza je implementacija. Upravljanje odnosima s klijentima sve više postaje fraza iza koje se podrazumijeva uspjeh što naravno nije točno. Implementacija strategije upravljanja odnosima s klijentima da bi bila uspješna trebala bi voditi računa o četiri temelja područja koja u dobroj primjeni navedenog sustava moraju biti povezana. A ona su (Peppers & Rogers, 2004):

- identifikacija kupaca (klijenta), (engl. identify customers),
- razlikovanje (diferencijacija) kupaca (klijenata), (engl. differentiate customers),
- interakcija s kupcima (klijentima), (engl. interact with customers),
- prilagodba određenog djela poslovanja kupcu (klijentu), (engl. customize treatment).

Nakon što tvrtka odluči implementirati strategiju upravljanja odnosima s klijentima važno je da od samog početka u postavljanje čitavog sustava uključe klijente, jer zbog njih i za njih uvodi navedeni sustav. Nažalost, moguće je će uočiti da veliki broj tvrtki često to gubi iz vida i na krivi način implementira upravljanje odnosima s klijentima što na kraju dovodi do neočekivanih rezultata.

3. Zaključak

Na temelju provedenog istraživanja vidljivo je da upravljanje odnosima s klijentima na hrvatskom tržištu nije na razini prihvaćenosti kao što je to slučaj tržišta razvijenijih zemalja.

Također, uočljivo je da ispitanici koji imaju implementiran sustav upravljanja odnosima s klijentima na isti gledaju, dominantno, kao na informatičku podršku koja omogućava prikupljanje velike količine podataka o kupcima. Iz navedene činjenice

proizlazi glavno nezadovoljstvo s implementacijom jer su očekivanja i pristup koji se koristi u koliziji. Za uspješnu implementaciju, upravljanju odnosima s klijentima nužnu je pristupiti kao poslovnoj strategiji.

Gledano sa strateške razine na upravljanje odnosima s klijentima može se reći da se radi o strateškom procesu identifikacije i selekcije klijenata koje tvrtka može na najprofitabilniji način opslužiti stvarajući interakciju između tvrtke i selektiranih klijenata s ciljem optimiziranja trenutne i buduće vrijednosti klijenata za tvrtka (Kumar & Werner, 2005). Kritička točka upravljanja odnosima s klijentima je implementacija odgovarajućeg sustava.

Upravljanje odnosima s klijentima postaje fraza o poslovnom uspjehu. Tvrtke pri razmatranju uvođenja sustava gledaju samo pozitivne stvari i kupnjom software-a smatraju da je sve riješeno. Upravljanje odnosima s klijentima ne treba shvatiti kao cilj već kao sredstvo postizanja veće vrijednosti i za tvrtku i za klijente.

4. Literatura

- Best, J. (2005). *Market – Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey
- Kumar, V. & Werner, J.R. (2005). *Customer Relationship Management a Databased Approach*, John Wiley & Sons, Inc., USA
- Peelen, E. (2005). *Customer Relationship Management*, Pearson Education Limited, Essex
- Peppers, D. & Rogers, M. (2004). *Managing Customer Relationships*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey
- Temporal, P. & Trott, M. (2001). *Romancing the Customer: Maximizing Brand Value Through Powerful Relationship Management*, John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd, Singapore