CRM U TELEKOMUNIKACIONOJ KOMPANIJI
CRM IN TELECOMMUNICATION COMPANY

Sabahudin Kujović, Dejan Dulović, Mtel.do.o. *Podgorica*

Sadržaj – *CRM - Customer Relationship Management predstavlja poslovnu strategija za optimizaciju odnosa profitabilnosti kompanija sa jedne strane strane i zadovoljstva korisnika sa druge strane. CRM se danas smatra neizbježnim uslovom za uspjeh na tržištu.Korisnik mora biti u centr Prava tajna CRM-a je da je on različit za svaku kompaniju, što ne isključuje činjenicu da se i iz iskustava drugih može učiti.u poslovanja kompanije i uspanjavanje zahtjeva i potreba korisnika je put do uspjeha. Cilj rada je da pokaže i objasni značaj upravljanja odnosima sa korisnicima (CRM) u jednoj telekomunikacionoj kompaniji. Pokazaćemo da je upravo dobar odnos sa korisnicima jezičak na vagi koji može doprinijeti uspjehu na tržištu, zadržavanju i osvajanju novih korisnika, profitabilnosti. Korisnički orjentisana strategija nije cilj koji se postiže ili proklamuje, već je „pokretna meta" i stalna orjentacija i način na koji kompanija mora da posluje, što podrazumijeva kontituirane promjene u skladu sa zahtjevima korisnika.Uvođenje i implementacija CRM strategije u telekomunikacionoj kompaniji je ključni faktor za povećanje lojalnosti i zadovoljstva korisnika telekomunikacionih usluga.*

Dok je devedesetih godina 20. stoljeća svaki članak o CRM-u započinjao s polemikom: strategija ili tehnologija, danas je jasno da je CRM poslovna filozofija i pripadajuća strategija naprednog upravljanja odnosima sa korisnicima prema načelu poštovanja individualnog značaja svakog pojedinca.CRM je poslovna strategija u kojoj rezultati optimiziraju profitabilnost, prihod i zadovoljstvo korisnika. Danas CRM je više koncentrisan na predviđanje potreba korisnika, izgradnju korisničkih servisa za pomoć, što povećava zadovoljstvo korisnika, efikasnost kanala i profit.

Abstract – *CRM - Customer Relationship Management represents business strategy for ratio optimisation between company's profitability and customer's satisfaction. CRM is considered as necessary for success on the marke. Customer has to be in the center. The real secret of CRM is the fact that CRM is different for each company, but it does not exclude the fact that other company's experiences could be used for learning about company's dealing. Learning about company's dealing and satisfaction of customer's needs is the road to success. In this tutorial will bee shown that good relationship with customers is the factor that can assure: success on the market, keeping of existing and reaching of new customers and profitability. Customer oriented strategy is not the target for reaching or proclamation, instead, it is a „moving target" and it is a permanent orientation. Also, it is the way of company's dealing that concerns continuoual changing in accordance with customer's demands.Putting in and implementation of CRM strategy in a telecommunication company is the factor for growth of loyalty and customer's satisfaction in telecommunication services.*

During first twenty years of 20th century, each tutorial about CRM has started with next dilemmas: strategy or technology. Today, it is clear that CRM is business philosophy and it is also related strategy of advanced customer relationship management according to respect of each customer's importance. CRM is business strategy with results that optimise: profitability, profit and customer's satisfaction. Today, CRM is focused to: forecasting of customer's needs, building of customer's helping services, channel's efficiency and profit.

Ključne riječi: CRM, Korisnik, zadovoljstvo korisnika,

UVOD

Upravljanje odnosima sa korisnicima (Customer Relationship Management – CRM) predstavlja strategiju naprednog upravljanja odnosima sa korisnicima. To podrazumijeva prikupljanje važnih podataka o korisnicima i djelovanja na osnovu tih podataka u svrhu izgradnje dugoročnih profitabilnih odnosa. CRM se definiše kao poslovna strategija za optimizaciju odnosa profitabilnosti kompanija sa jedne strane i zadovoljstva korisnika sa druge strane. Uvođenje i implementacija CRM strategije u telekomunikacionoj kompaniji je ključni faktor za povećanje lojalnosti i zadovoljstva korisnika naših usluga. Indeks lojalnosti korisnika predstavlja mjeru zadržavanja korisnika i zavisi od tri osnovna faktora:

- ukupnog zadovoljstva korisnika,
- spremnosti na preporuku i
- spremnosti na ponovnu kupovinu.

U prošlosti, kompanije su se takmičile primarno svojim proizvodima i uslugama, tj dominirala je proizvodna orjentacija. Danas kompetitivnu prednost pružaju samo korisnički orjentisane strategije (Customer-centric), što znači da

kompanije izgrađuju i unapređuju svoju poziciju na osnovu toga koliko dobro služe svoje korisnike. Primarne oblasti CRM-a su:

- prodaja – sve vrste,
- marketing - marketing analize, analize marketinških kampanja, procesa,
- briga o korisnicima – korisnički servis i podrška.

Razlozi zbog kojih je CRM u poslednjih nekoliko godina dobio na važnosti su sledeći:

- konkurencija je iz dana u dan sve veća,
- isplativije je zadržati postojeće nego pridobijati nove korisnike,
- tehnologija koja sve to omogućava dostigla je prihvatljivi nivo razvoja.

CRM nam omogućava da znamo o klijentima ono što ne zna konkurencija i pruža nam mogudnost da to iskoristimo.

1. DEFINISANJE CRM-a

Istinski CRM prikuplja na jedno mjesto informacije iz svih izvora unutar kompanije (a gdje je moguće, i van kompanije) radi pružanja jedinstvene slike o svakom pojedinačnom korisaniku, u realnom vremenu. Ovo omogućava zaposlenima u kompaniji, koji direktno komuniciraju sa korisnicima (npr. onima u oblasti prodaje, tehničke podrške i marketinga) da donose brze, ispravne odluke, na osnovu brojnih dostupnih informacija. Kompanije koje nemaju CRM izgube 50% svojih korisnika svakih 5 godina, a oko 65% od svih izgubljenih korisnika odlazi zbog loše usluge i komunikacije.Kompanije sa CRM-om rastu skoro 60% brže od konkurencije koje nemaju razvijen CRM, a povećanje odanosti korisnika za 5% može da rezultira u povećanju profitabilnosti od 25%-85%.

CRM strategija je vrlo jednostavna: staviti korisnika na prvo mjesto. To je modifikacija starog motoa „korisnik je uvijek u pravu" koja je mnoge biznise učinila uspješnim. Kada se svaki proces i aktivnost u kompaniji posmatra kroz oči korisnika, rezultat će biti veća korist za korisnika, što će ga učiniti lojalnim kompaniji.

2. ZNAČAJ CRM-a U TELEKOMUNIKACIJAMA

Telekomunikacione kompanije u razvijenim ekonomijama nastoje organizacijski, tehnološki i informatički preorjentisati svoje poslovanje na način da je u središtu poslovanja korisnik i njegove potrebe koje treba zadovoljiti.

Poslednjih godina, pojedini telekomunikacioni operatori investirali su velika sredstva u CRM. Većina ih je kompletirala kontakt centre – što obično predstavlja prvi korak u primjeni CRM strategije. Predviđa se da će najveće investicije u narednom peridu biti u uvođenju integracije CRM-a i interneta, formiranju baze podataka i sistema za zadržavanje korisnika (koji koristi softver za obradu i analizu ponašanja korisnika). CRM se pojavio kao jedna od najznačajnijih poslovnih aktivnosti i imperativ za svakog ko ozbiljno želi da zadrži korisnike.

CRM strategija predstavlja šematski plan kako kompanija da postigne idealnu bazu korisnika. Da bi to dostigla mora preispitati postojeću marketing strategiju, zatim koje proizvode i usluge će se prodavati, kome, po kojoj cijeni i kojim kanalima. CRM strategija ima za cilj pridobijanje korisnika i postizanje povjerenja i lojalnosti.

Iako je teško precizno mjeriti koliko je skuplje pridobijanje novih korisnika u odnosu na troškove za razvoj relacija sa starim korisnicima, radi se o ogromnoj razlici koja uključuje i praktično nemjerljive gubitke zauvijek izgubljenih ponovljenih kupovina. Takođe, „nezadovoljni kupci imaju više prijatelja od zadovoljnih" pa se na taj način uprkos svim naporima za što ubjedljivijom promocijom, tržište ubrzano osipa iznutra. Zadovoljstvo korisnika i kvalitetna usluga je takođe nešto što se samo po sebi podrazumijeva i više nije nikakva garancija uspjeha. Ono što uspješne kompanije imaju jesu lojalni korisnici!

Osnovna ideja CRM-a je povećana briga za korisnike. Usluge moraju biti prilagođene osobenosti korisnika usluga. Međutim, CRM nije tehnologija, već poslovni koncept, tj. poslovna filozofija. CRM nije informatički pojam, iako ga mnogi tako doživljavaju zbog intenzivnog korištenja novih informatičkih tehnologija pri njegovoj realizaciji. Osnova uvođenja CRM-a u telekomunikacionoj kompaniji je promjena u načinu razmišljanja prvenstveno najviše rangiranih menadžera, pa do običnog radnika, najnižeg u hijerarhiji kompanije. Svaka telekomunikaciona kompanija mora upoznati svoje korisnike usluga, otkriti njihove želje i zahtjeve. Potrebna je i povratna informacija, jer jednosmjernost nije u prirodi informacije.

3. KOMPONENTE CRM-a U TELEKOMUNIKACIONOJ KOMPANIJI

Automatizovani kompletni CRM sistemi sastoje se iz tri komponente koje se međusobno prepliću i nadograđuju, kao što je prikazano na slici 1.

Slika 1. Elementi CRM-a

Te tri komponente su:

- operativni,
- kolaborativni i
- analitički.

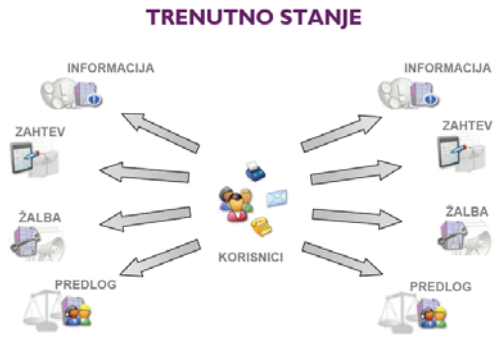
Operativni CRM se bavi kreiranjem informacija, tj. unosom podataka u informacioni sistem preko aplikacija za monitoring klijenata.

Svaki kontakt sa korisnikom je prilika za realizaciju prodaje naših usluga i dobijanje bitnih informacija o percepciji korisnika.

Prikupljanje informacija od korisnika se vrši kroz:

- sprovođenje anketa na prodajnim mjestima ili putem weba,
- prijava problema kroz sve kanale (kontakt centar, poslovnica, pismo, e-mail, fax,..),
- direktni kontakt.

Korisnici se moraju stimulisati da učestvuju u ovim anketama.



Jedna od osnovnih stvari CRM-a je znati u svakom trenutku dokle se stiglo sa rješavanjem zahtjeva korisnika. CRM rješenje u telekomunikacionoj kompaniji treba da omogući tu funkcionalnost!

Unos podataka vrše agenti u kontakt centru i agenti u poslovnicama. Svaki kontakt sa korisnikom se kroz anketiranje i razgovor koristi za dobijanje informacija o korisniku, njegovim primjedbama i sugestijama i ti podaci se unose u bazu. Konačno, koristi od ovih informacija imaju zaposleni u prodaji, marketingu i korisničkom servisu.

Kolaborativni CRM je zadužen za uspostavljanje interakcije sa korisnicima putem svih raspoloživih medija: od tradicionalnog ličnog kontakta, preko telefona, e-maila i Interneta, do trenutno vrlo aktuelnog WAP-a (Wireless Application Protocol). Preko kolaborativnog CRM-a ide sva komunikacija prema korisnicima, dok njihovi odgovori u bazu pristižu preko operativnog dijela CRM-a.

Korisnik u svojoj komunikaciji sa kompanijom „vidi" samo kolaborativni CRM (kanale interakcije sa kompanijom: fizičke poslovnice, telefonske kontakte, e-mail, web...), dok operativni i analitički CRM predstavljaju unutrašnju organizacijsku sposobnost kompanije da odgovori na potrebe korisnika.

U temelju **analitičkog CRM-a** nalaze se rješenja koja kroz tehnologije kao što su „Data Warehousing“ i „Data Mining“ stvaraju profil svakog korisnika, kao i druge modele koji se mogu upotrebljavati za poboljšanje prodaje i odnosa sa drugim korisnicima.

Usvajanje sistema CRM u telekomunikacionoj kompaniji zahtijeva zajednički rad na sva tri područja, organizacijskom, operativnom i analitičkom. Svako područje obuhvata dio jedne poslovne aktivnosti, koja za izvršenje zahtijeva podršku informacionih rješenja.

4. CRM PROCES

CRM nije jednokratan poduhvat, već proces koji se neprestano ponavlja i unapređuje. Svaki ciklus započinje sticanjem odgovarajućeg kritičnog znanja o korisnicima, odnosno detaljnom analizom njihovog ponašanja, navika, želja i potreba.

Znanje stečeno na ovakav način se zatim koristi kod osmišljavanja marketinških kampanja namijenjenih izabranom segmentu. Zadnji korak u ciklusu je efikasna interakcija sa korisnicima: ne samo da se realizuju marketinške kampanje, već se istovremeno prati odgovor korisnika tj. prikupljaju se podaci o tome kako su korisnici reagovali na određenu akciju. Tako prikupljeni podaci objedinjavaju se u već postojećem skladištu podataka, iznova se analiziraju i stiče se novo znanje, koje se iskorišćava opet za izradu novih marketinških planova.CRM je dakle ciklus koji se sastoji od tri koraka koji se uvijek iznova ponavljaju:

- sticanje znanja o korisnicima,
- osmišljavanje i preduzimanje akcije na osnovu tog znanja,
- prikupljanje rezultata akcija i kombinovanje istih sa već postojećim znanjem da bi se stvorilo novo.

Ovakvim pristupom korisnicima telekomunikaciona kompanija ostvaruje konkurentsku prednost, pojednostavljenu internu organizaciju skraćivanjem trajanja ciklusa razmjene informacija i eliminacijom neproduktivnih informacijskih tokova, i veći profit.

5. IMPLEMENTACIJA CRM RJEŠENJA TELEKOMUNIKACIONOJ KOMPANIJI

Kao što smo već rekli, CRM je poslovna strategija za optimizaciju odnosa profitabilnosti kompanija sa jedne, i zadovoljstva korisnika sa druge strane. Ovim je omogućena simbioza zahtjeva kompanije sa zahtjevima korisnika. Identifikovana su dva osnovna razloga nezadovoljstva korisnika i to:

- nezadovoljstvo uslugom,
- osjećaj korisnika da kompanija ne brine o njihovim potrebama.

Pored ovih razloga otežavajuće okolnosti su i nepostojanje efektivnog sistema za učenje na greškama, kao i nedavanje značaja otklanjanju uzroka nezadovoljstva. Greške koje mogu biti prepreka stvaranju efektivnog CRM-a su:

- ne vrši se segmentacija korisničke baze, tj. svi korisnici su viđeni istim okom,
- nedovoljno razvijen informacioni sistem,
- neprimjenjivost procesnog pristupa.

Zadovoljstvo korisnika može se postići samo potpunim posvećivanjem njegovim potrebama, zahtjevima i očekivanjima. Vodeće telekomunikacione kompanije, ključni faktor uspjeha vide u stalnoj komunikaciji sa korisnicima, čime je omogućeno identifikovanje njihovih trenutnih i budućih potreba. Takođe istaknuta je i jasna namjera djelovanja radi prevencije nezadovoljstva i uspješnog rješavanja reklamacija korisnika. Moguće nezadovoljstvo korisnika mora se prepoznati i spriječiti, a svaka pritužba ili nesporazum se moraju rješavati hitno i efikasno.

Korisnici su resurs, i to onaj u kome kompanija vidi osnov za svoje održanje i rast.

Kad se menadžment kompanije čvrsto opredijeli za orijentaciju ka korisniku i započne upravljanje promjenama u ljudima i procesima tada je kompanija spremna za orijentaciju ka CRM-u. Kompanija se transformiše od „okrenuta ka sebi“ do kompanije koja postaje „svjesna korisnika“ i njegovih potreba. Sledeći nivo je „bliskost sa korisnicima“, a nivo „saradnje sa korisnicima“ je nivo na kome su sve usluge dizajnirane prema potrebama korisnika, kao i marketing programi i distribucija.

Implementacija CRM strategije se bazira na :

- profesionalnom kadru,
- precizno definisanim procedurama,
- savremenoj tehnologiji.

Ključno je otkriti profesionalce, koje zatim treba obučiti za profesionalan odnos prema korisnicima. Istovremeno oni treba da imaju i određena tehnička znanja.

6. SKLADIŠTENJE I ANALIZA INFORMACIJA U TELEKOMUNIKACIONOJ KOMPANIJI

Unapređenje odnosa sa korisnicima ne može se zamisliti bez postojanja sveobuhvatnih baza podataka o korisnicima. Danas takve baze podataka o korisnicima predstavljaju marketinške investicije praktično u svim djelatnostima, što iz osnova mijenja do sada dominantne marketinške koncepte. Baza podataka korisnika postaje ključni i nezaobilazni faktor bez koga se ne može zamisliti moderni marketinški prilaz korisnicima. Pritom, ta baza predstavlja mnogo više od samog spiska imena korisnika i njihovih adresa. Moderna baza podataka je pravi rudnik dragocjenih i nezamjenjivih informacija o korisnicima. Cilj je da se uspostavi i održava stalna, obimna i veoma lična komunikacija sa korisnicima, a da se sve predhodno prikupljene informacije upotrijebe u svim kasnijim kontaktima, na obostranu korist. Ovakve baze podataka ne služe samo tome da se u njih sliva ogroman broj podataka i informacija, već da se na osnovu njih vodi individualizovana komunikacija sa korisnicima koja će, u krajnjem slučaju, dovesti do povećanja prodaje.

7. RAZVOJ STRATEGIJE ZADRŽAVANJA KORISNIKA

Odavno je usvojeno, i više puta ponovljeno, stanovište u CRM svijetu da zadržavanje postojećih korisnika košta manje nego osvajanje novih. U tom smislu, osnovni cilj strategije zadržavanja korisnika je u smanjivanju stope prebjega – prelaska (churn rate) korisnika konkurenciji tj. osipanje korisnika.

Međutim, lojalnost određenih korisnika ponekad zahtijeva previsoku cijenu koja prevazilazi vrijednost korisnika, i koju telekomunikacioni operator ne treba ni da plati (jer bi mu donijela gubitke). Uzimanje u obzir profitabilnosti korisnika pretpostavlja pronalaženje optimalnog balansa između troškova kampanje (ili popusta) i stope prebjega. Ignorisanjem profitabilnosti korisnika, stopa prebjega može se smanjiti nuđenjem visokih popusta. Međutim, kada se uzme u obzir vrijednost koju korisnik ima za kompaniju, dobija se limit ispod koga ne treba ići dalje sa popustima. Stopa prebjega u tom slučaju može biti visoka, ali će sama kampanja biti profitabilnija.

Najvažniji razlog za investiranje u zadržavanje profitabilnih korisnika je poređenje troškova privlačenja novih korisnika i troškova zadržavanja postojećih korisnika.

Osnova strategije zadržavanja korisnika treba da bude njegovanje dugoročnih odnosa sa korisnicima kroz povjerenje, brzu reakciju na zahtjeve korisnika, visok nivo usluge i pouzdanost. Ključ ove strategije bila bi sposobnost telekomunikacione kompanije da se iskoriste pouzdane i kvalitetne informacije o korisnicima i da im ponudi najviši nivo usluge.

Briga o korisnicima je postala jedna od najvažnijih zadataka telekomunikacione kompanije u cilju obezbjeđivanja

zadovoljstva korisnika i izgrađivanja dobrih odnosa sa korisnicima.

Kada korisnici razmišljaju da li da ostanu kod postojećeg provajdera ili da ga promijene, razmatraju tri stvari:

- kvalitet usluge ili proizvoda,
- cijenu,
- kvalitet korisničkog servisa.

Nezadovoljstvo kvalitetom usluge je ključni faktor za izbor provajdera. Cijena je faktor koji se lako može "imitirati", ali nivo brige o korisnicima je ono što diferencira provajdere i ono što pruža kompetitivnu prednost. Za postizanje visokog nivoa brige o korisnicima odgovorni su svi zaposleni.

Kompanija koja želi da postigne uspjeh u pružanju superiorne usluge korisnicima mora da identifikuje ključne faktore u pružanju visokokvalitetne usluge:

- pouzdanost – obezbjeđivanje konzistentne (dosljedne) i pravovremene usluge,
- znanje – razumijevanje situacije, pozicije korisnika,
- saosjećanje, empatija - nuđenje individualne usluge, slušanje zahtjeva i problema korisnika, demonstracija razumijevanja za situaciju u kojoj se nalazi korisnik,
- brza reakcija – demonstracija spremnosti i želje da se riješe problemi.

Model za definisanje efikasne strategije zadržavanja se sastoji iz sedam koraka:

- analiza internih i eksternih podataka o korisnicima,
- segmentacija korisnika,
- identifikovanje profitabilnosti korisnika,
- identifikovanje sklonosti ka prebjegu,
- kreiranje portofolia korisnika,
- primjena saznanja o profitabilnosti korisnika i skonosti ka prebjegu korisnika konkurenciji u cilju identifikovanja različitih strategija zadržavanja i lojalnosti korisnika,
- definisanje i realizacija profitabilnih kampanja.

7. ZAKLJUČAK

Upravljanje odnosima sa korisnicima i sve ono što karakteriše proces njegove imlementacije je provjereno dobar put do uspješnog rada kompanije. Posebno dobar odnos sa korisnicima u telekomunikacionoj kompaniji koja ima veliki i dinamičan broj interakcija sa korisnicima predstavlja moćno oružje za postizanje uspjeha na tržištu i sticanju profita.
Cilj ovog rada bio je je da se pokaže da povećanje zadovoljstvo korisnika preko razvijanja akcionog plana koji ispravlja slabosti i dograđuje jake strane neke telekomunikacione kompanije vodi ka uspjehu.
Sam proces uvođenja CRM-a zahtijeva mnogo truda svih zaposlenih, spremnosti da se uči i istinske orjentacije prema korisnicima i njegovim zahtjevima. U radu su date nekolike ključne definicije pojma CRM-a i način kako da svaka telekomunikaciona kompanija krene u proces implementacije ove strategije. Za telekomunikacionu kompaniju je posebno važno da im je CRM strateška odrednica jer imaju jako dinamičan i sveobuhvatan kontakt sa svojim korisnicima. CRM je postao najznačajnija poslovna aktivnost posebno u formiranju kvalitetnih baza podataka o svojim korisnicima, njihovim potrebama i navikama.
Implementacijom CRM-a postižemo povećanje zadovoljstva korisnika, smanjenje troškova, povećanje prodaje, pripremanje uspješnijih marketinških aktivnosti i povećanje prihoda. Uz pomoć CRM-a kroz procese povećanja broja korisnika, povećanja njihovog zadovoljstva, uz bolju uslugu i brži korisnički servis kompanija zapravo dolazi do povećanog prihoda. Upoznajući svoje korisnike i automatizacijom procesa kompanija smanjuje troškove i povećava prihode.

8. LITERATURA

[1] Adižes Isak, *Upravljanje promjenama*, Novi Sad, 2005.god.,

[2] Duche Jill,The *CRM Handbook*, Addison-Wesley Informtion Technology Series, July 2005.god.,

[3] Feclikova Ingrid, *An index method for measurement of customer satisfaction*, The TQM Magazine, Vol 16. No 1,2004.god.,

[4] Gartner, Sarner Adam, Kimbertly Collis,Gareth Herchel, Ed Thompson, *Improve Productivity and the Customer Experience With Marketing Applications*, December 2006.god.,

[5] Ivković Miodrag i dr Božidar Radenković, *Internet i savremeno poslovanje*, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin 1998.god.,

[6] Inra & Deloitte & Touch, *Development of indicators on consumer satisfaction & Pilot survey*, Final report February 2005.god.,

[7] Kotler Philip, *Marketing menadžment*, Zagreb, 2006.god.,

[8] Macy Rick, *Why is Measurement so Important for Effective CRM,* presented at CRM Conference, Belgrade, April 2006.god.,

[9] Mutjaba Kazim, Uganda Telekom,"*Developing A Retention Strategy to Improve ARPU Using Customer Segmentation"*, presented at IIR Annual Conference, London, December 2004.god.,

[10] Mostaghel Rana, *Customer satisfaction: service quality in online purchasing in Iran*, Lulea University of Techology, 2006.god.,

[11] Nelson D. Scott, *Ten Secret for Creating a Customer-Centric Enterprise*, Gartner Research, 22 December 2005.god.,

[12] www.crm2day.com,

[13] www.ecrmquide.com.