

# Upravljanje odnosima s korisnicima kroz procese CRM-a

Allen Brodarić

**Sadržaj** — Kvalitetno upravljanje odnosima s korisnicima ključan je za uspješan razvoj telekom operatora. CRM ima za cilj poboljšati i unaprijediti odnose s korisnikom te racionalizirati i optimizirati procese kontaktnog centra, prodaje i marketinga, isporuke i održavanja usluga, tehničke podrške i procesno upravljanje korisničkim uslugama. U radu je analiziran CRM i razmotren aspekt upravljanja odnosa s korisnicima koji je u integraciji s ostalim sustavima telekom operatorima ključan čimbenik u odvijanju poslovnih procesa važnim za prepoznavanje potreba korisnika i izgradnju dobrih odnosa s korisnikom.

**Ključne riječi** — CRM, procesi CRM-a, upravljanje odnosima s korisnicima

## I. UVOD

CRM je novi model poslovanja koji racionalizira i upravlja prodajnim i marketinškim procesima, osigurava automatizaciju procesa isporuke i održavanja usluga te omogućava kvalitetnu podršku korisnicima i upravljanje korisničkim uslugama. U svrhu plasmana usluga u uvjetima liberaliziranog tržišnog natjecanja, telekom operator mora težiti detaljnom poznavanju potreba korisnika, automatizaciji svih poslovnih procesa, prikupljati i unapređivati poslovne podatke o korisniku i korisničkim potrebama. CRM povećava učinkovitost prodaje i podrške korisniku u korištenju usluga i zahtjeva integraciju sa ostalim sustavima telekom operatora. Ključan je za odvijanje poslovnih procesa, a u pogledu optimizacije poslovanja telekom operatora, značajan resurs su ljudski potencijali gdje CRM pruža mogućnosti optimizacije ljudi ključnih u obavljanju svih operativnih poslova telekom operatora.

Korisnik je najvažniji partner telekom operatora te se uvođenjem CRM-a postiže dugoročan uspjeh koji je moguć samo ako su korisnici zadovoljni u rezidencijalnom i poslovnom segmentu. Zadovoljstvo korisnika proizlazi iz usklađenog napora za razvoj i održavanje dobrih odnosa s korisnicima. CRM tehnologija omogućava i osigurava bolju percepciju korisnika, njihovu veću pristupačnost i djelotvorniju interakciju što je ključno u dugoročnom odnosu telekom operatora spram korisnika. Zaprimanje, pohranjivanje informacija i korisničkih upita, prodaja,

Allen Brodarić, Iskon Internet d.d., Garićgradska 18, 10 000 Zagreb, Hrvatska (telefon: 385-1-550 0200; e-mail: [allen.brodaric@iskon.hr](mailto:allen.brodaric@iskon.hr)); Sveučilište u Zagrebu, Poslijediplomski doktorski studij, Fakultet Prometnih Znanosti, Hrvatska

marketing, isporuka, održavanje, podrška i upravljanje korisničkim uslugama, distribuiranje odnosno djelotvoran prijenos informacija, bilježenje i evidencija svih kontakata korisnika, njegove potrošnje i prepoznavanje potreba korisnika čine CRM kroz module, faze i procese.

## II. CILJ I SVRHA RADA

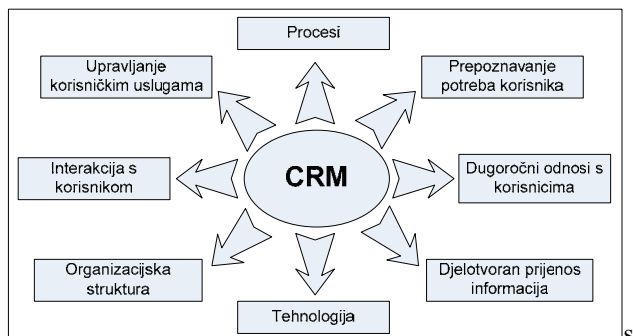
Osnovna ideja CRM-a nije samo orijentiranost kompanije prema uslugama i kvaliteta usluge u tehničkom smislu rada i korištenja usluge, već briga za korisnika i odnos prema korisniku. U CRM je integriran cijeli proces kontakata s korisnikom, od inicijalnog kontakta do krajnje kupovine usluge, marketinga, isporuke, održavanja i cijeli niz procesa upravljanja korisničkim uslugama koji je integriran s ostalim sustavima telekom operatora. CRM svoje poslovanje prema telekom operatoru orijentira organizacijski, tehnološki i informatički tako da je u središtu poslovanja korisnik, njegove potrebe i zahtjevi.

Svrha rada je prepoznati CRM kroz module kontaktnog centra, prodaje i marketinga, isporuke i održavanja usluge te upravljanje uslugama i podrške korisnicima jer na taj način telekom operator upoznaje korisnika, prepoznaje korisnikove potrebe, daje korisniku na jednostavan i brz način informaciju kao i riješiti njegov problem. Mjera za odabir procesa podržanih CRM-om jest uvođenje onih procesa koje možemo mjeriti te na dnevnoj / tjednoj / mjesečnoj / godišnji razini, upravljati rezultatima i time postavljati KPI-jeve (*key performance indicator*, ključni pokazatelj uspješnosti).

U radu je primijenjen znanstveni pristup problematici, primijenjene su metoda deskripcije i induktivna i deduktivna metoda s ciljem prikazivanja potreba telekom operatora za uvođenjem i potrebama za CRM-om na liberaliziranom tržištu telekomunikacija kako bi pojednostavili i ubrzali procese, efikasnije povezali i integrirali sustav telekom CRM-om.

CRM utječe na kvalitetu sustava upravljanja, a posljedično na kvalitetu rezultata poslovnih procesa koji se unutar tog sustava odvijaju. Zato je cilj prikazati CRM kao ključan čimbenik u odvijanju poslovnih procesa, pogledu optimizacije procesa kontaktnog centra, prodaje, marketinga, isporuke, održavanja, tehničke podrške i upravljanje korisničkim uslugama.

### III. PROCESI CRM-A



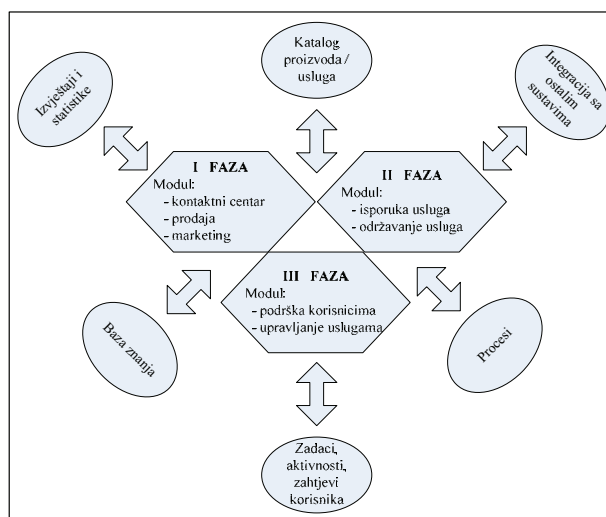
Slika 1.: Čimbenici na koje utječe CRM

Procesi kao nositelji CRM-a i tehnologija kao glavni čimbenik na kojem počiva CRM čine ključnu funkciju kao i uporabljivost sustava koji omogućuje djelotvoran odnos s korisnikom (slika 1). Iz toga proizlaze čimbenici da telekom operator može prepoznati potrebu korisnika, upravljati korisničkim uslugama te uvijek imati dobru interakciju s korisnikom. Djelotvorno upravljanje odnosima s korisnicima i upravljanje korisničkim uslugama od ključne je važnosti za uspjeh praćenja poslovanja kroz CRM, a slijedom toga moguće je definirati učinke CRM-a:

- unapređenje odnosa s korisnikom
- ubrzavanje poslovnih procesa
- bolja kontrola izvršenih zadataka
- mjerenje učinka djelatnika (KPI)
- evidencija svih kontakata s korisnikom
- obrada zahtjeva korisnika
- spremanje i arhiviranje podataka
- smanjenje troškova poslovanja telekom operatora

Procesima CRM rješenja omogućavaju agentima da u kontaktu s korisnicima brže zaprimaju i točnije obrađuju zahtjeve, odgovaraju na sve korisničke upite i rješavaju korisničke probleme te kvalitetnu komunikaciju između odjela u svrhu rješavanja svih zahtjeva i operativnih zadataka za korisnika. CRM omogućava automatizaciju i racionaliziranje poslovnih procesa što je prikazano slikom 2, kroz faze uvođenja i module koji prate procese CRM-a. CRM rješenja podržavaju sljedeće procese:

- procesi kontaktnog centra
- proces prodaje
- proces marketinga
- proces isporuke usluge
- proces aktivacije i naplata usluge
- proces održavanja usluge i tehnička podrška
- proces upravljanja korisničkim uslugama i zahtjevima
- proces izvještavanja



slika 2. CRM po fazama i modulima

Prva faza razvoja CRM-a obuhvaća analizu i dizajn, te implementaciju kontakt centar rješenja i rješenja za rezidencijalnu i poslovnu prodaju te marketing sa sljedećim modulima:

- upravljanje korisnicima
- upravljanje procesima
- marketinške kampanje
- upravljanje i praćenje prodajnih procesa
- kontakti centar
- integracija sa ostalim sustavima
- baza znanja
- katalog proizvoda

Kontakti centar najčešće je prvi u implementaciji CRM-a u upravljanju odnosima s korisnicima. Kod izbora tehnologije za kontakti centar potrebna je fleksibilnost procesa i jednostavnost njihove primjene jer kontakti centar mora osigurati pravovremenost i dostupnost pružanja informacija. Procesima CRM-a u kontakt centru se dijele na *telesales* i ulazne pozive u širem smislu. Pod proces ulaznih poziva spadaju klasični ulazni pozivi kada korisnik inicira poziv u pozivni centar i kontakti koje je inicirao korisnik preko nekog drugog kanala (npr. web, chat, e-mail, fax). Uz svakog korisnika evidentiraju se svi podaci o korisnikovim uslugama, priključku, kontaktima (pozivima), korisničkim i tehničkim podacima, računima, itd. Mogući statusi korisnika su potencijalni, aktivni i neaktivni.

Marketing modul se sastoji od osnovnih elemenata koji uključuju:

- marketing program
- marketing fazu
- marketing kampanje
- *outsourcing* kampanje

Prilikom planiranja marketinške akcije potrebno je izraditi marketing program te mu kreirati marketing faze. Marketing fazi koja je kreirana unutar marketing programa dodjeljuje se marketing kampanja. Marketing kampanja u sebi sadrži ponudu koja se nudi krajnjem korisniku. Marketing kampanje se koriste kod *telesales* poziva i

izlaznih poziva. Kod *telesales* poziva kampanje dijelimo na *upsell/cross-sell* postojećih korisnika i akviziciju novih korisnika. *Cross-sell* je pristup prodaji kako bi se postojećim klijentima ponudile ostale, komplementarne usluge, a *upsell* je pristup kojim se postojećim korisnicima nude nadogradnja već postojeće usluge. Za *upsell/cross-sell* postojećih korisnika ciljna skupina kampanje su postojeći korisnici, a izvor podataka je segmentacija postojeće CRM baze, dok su za akviziciju novih korisnika ciljna skupina kampanje potencijalni korisnici. Marketing modul omogućava *outsourcing* kampanje. Za korisnike koji sudjeluju u *outsourcing* kampanji, generiraju se planirane aktivnosti koje su prikazane na sučelju s ograničenim mogućnostima.

Prodajni modul CRM može se razdvojiti zbog svojih specifičnosti na rezidencijalni i poslovni modul.

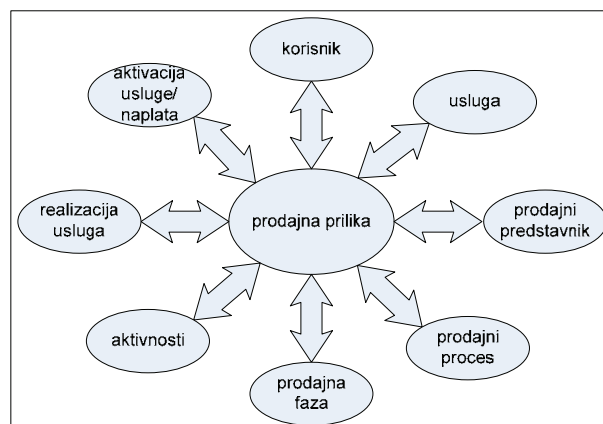
Poslovna prodaja inicira i aktivno koordinira sve faze prodaje usluge i procese koji uključuju isporuku usluge, izmjenu usluge, gašenje usluge kao i prijavu problema sa uslugama. Prodajni proces se sastoji od više prodajnih faza, a svaka faza se sastoji od jedne ili više aktivnosti:

- inicijalni kontakt
- ispitivanje potreba korisnika
- priprema ponude
- priprema ugovora

U svakoj fazi provodi se niz aktivnosti kao što su sastanci, zadaci i kontakti kroz koje se fizički realizira prodajna prilika. U tom smislu možemo reći da se metodologija prodaje zasniva na akviziciji ponuda novih usluga potencijalnim i/ili postojećim korisnicima i („*upsell*“ / „*cross sell*“) nadogradnjom usluge i/ili izmjenom postojeće usluge na postojećem korisniku. Ponuda je dokument koji se daje korisniku na uvid, a sastoji se od više dijelova i/ili više lokacija korisnika kojima su opisani korisnik, davatelj usluge, usluge koje se nude, uvjeti korištenja, komercijalna ponuda. Kroz stavke ponude se konfiguriraju usluge, organizirane hijerarhijski. Stavke ugovora predstavljaju usluge koju korisnik prihvaća kroz ponudu. Ugovor je dokument koji definira odnos između korisnika i telekom operatora za korištenje usluga. Jedan korisnik može imati više važećih ugovora. Krovni ugovor je poseban ugovor koji utvrđuje neke općenite odnose, a aneks ugovora je dokument kojim se mijenja ugovor (osnovni tekst). Zahtjev je dokument kojim se inicira promjena ponude. Zahtjevom se inicira aktivacija nove usluge, promjena na postojećoj usluzi ili otkazivanje usluge. Usluga je entitet koji se prodaje korisniku i koji je predmet ugovaranja.

Prodajna prilika je praćenje prodajnih aktivnosti kroz razne faze prodajnog procesa čime se stvara uvid u prodajni proces prije nego što se zaključi ugovor s korisnikom (slika 3). Pomoću prodajnih prilika prate se svi podaci bitni za prodaju telekom kompanije. Kome prodajemo (korisnik), što prodajemo (usluga), tko prodaje (prodajni predstavnik), kako prodajemo (prodajni proces), gdje smo u prodajnom procesu (prodajna faza), što smo sve napravili i što planiramo napraviti (aktivnosti), koliko

smo prodali (realizacija) i koliko smo usluga aktivirali i koliko ih naplaćujemo. Analizom navedenih podataka moguće je kvalitetno i efikasno upravljati i pratiti prodaju telekom kompanije.



slika 3. Upravljanje prodajnim prilikama

CRM za prodaju rezidencijalnim korisnicima definira 3 faze prodajne prilike, a u ovisnosti o pojedinom procesu neke od faza se mogu preskakati:

- inicijalni kontakt  
Prodajna prilika se inicijalno postavlja u ovu prvu fazu koja označava da je obavljen bilo kakav kontakt sa korisnikom.
- brošura  
Prodajna prilika je u drugoj fazi ukoliko korisniku želimo poslati brošuru. Na prodajnu priliku može se dodijeliti jedna ili više brošura. Brošura se može slati kroz više kanala (e-mailom, poštom, itd) i evidentirati da je poslana. U slučaju kada se korisniku odmah šalje ugovor ovu fazu je moguće preskočiti.
- prijava  
Prijava korisnika za uslugu putem web forme interno ili eksterno generira potrebnu dokumentaciju i ugovor. CRM sustav u pozadini kreira sve potrebne entitete: korisnika, prodajnu priliku, ponudu i ugovor. Faza prijave ima sljedeće statuse:
  - provjera – u ovom statusu se nalaze sve prodajne prilike, a prilikom dolaska prijave u CRM-u izvršavaju se sljedeće provjere:
    - provjera dostupnosti usluge
    - provjera podataka korisnika
    - tehničke provjere
  - povrat dokumentacije – čeka se na povrat dokumentacije od strane korisnika i pokreće se proces isporuke usluge

CRM se temelji na izravnoj komunikaciji telekom operatora s korisnikom. Takva komunikacija podrazumijeva poznavanje samog korisnika i njegovih potreba. Kroz fazu isporuke, održavanja usluge i suvremene poslovne organizacije korisniku se osigurava dostupnost, jednostavnost u pružanju svih informacija vezane za sve aktivnosti telekom operatora u trenutku zaprimanja zahtjeva za isporukom usluga i rješavanju svih problema nastalih u korištenju usluga. CRM je u fazi isporuke i održavanja usluge zadužen za upravljanje odnosima s korisnicima sustava gdje se obrađuju dolazni

entiteti, registriraju, prikupljaju, pohranjuju i analiziraju podaci koji se upotrebljavaju radi održavanja usluge i rješavanju svih korisničkih problema prilikom korištenja usluge.

Razvoj CRM-a obuhvaća analizu i dizajn, te implementaciju modula za isporuku usluga koji započinje nakon završenog prodajnog procesa, nakon što je ugovor s korisnikom potpisan i sva potrebna dokumentacija prikupljena. Procesi isporuke usluge sadrže procese za rezidencijalnu i poslovnu prodaju s različitim tehničkim i infrastrukturnim tehničkim rješenjima integrirani sa svim relevantnim sustavima telekom operatora u svrhu praćenja i nadziranja svih procesa i aktivnosti isporuke usluge. Procesi isporuke usluge definirane su kroz faze procesa:

- obrada zahtjeva korisnika za isporuku usluge
- otvaranje usluge
- pripreme infrastrukture
- podešavanje usluge
- priprema i isporuka opreme za instalaciju usluge
- instalacija usluge
- početak naplate / aktivacija usluge

Modul upravljanja korisničkom podrškom zasniva se na kontaktom centru koji je kao temelj i komunikacijski kanal za interakciju s korisnikom potreban za evidentiranje aktivnosti i zahtjeva korisnika kao i njihovu kategorizaciju. Kategorizacijom zahtjeva korisnika postizemo brže, kvalitetnije i jednostavnije procesiranje svih zadataka u cilju rješavanja prijavljenog problema od strane korisnika. U modulu podrške CRM je s automatiziranim procesima, pregledom povijesti rada s korisnikom, promjenama na korisničkim računima i uslugama i dijagnostičkim alatima povezan, integriran s ostalim sustavima telekom operatora, te je usko povezan s modulom održavanja usluge. Važan element modula podrške i održavanja usluge je baza znanja kao centralno mjesto sistematizacije znanja i sadržava informacije o uslugama i informacije o procesima. Procesi održavanja i podrške u korištenju usluga podržane CRM-om su:

- procesi tehničke podrške korisnicima
- procesi prijave kvarova
- procesi dijagnosticiranja problema
- procesi održavanja korisničke opreme
- procesi rješavanja problema s uslugama
- procesi rješavanja problema prilikom korištenja usluga

U modulu upravljanja korisničkim uslugama CRM predstavlja skup poslovnih automatiziranih procesa koji su nužni za održavanje korisničkih računa korisnika tijekom korisničkog ciklusa. Upravljeni preko rada s korisničkim računom korisnik prijavljuje promjene na uslugama i daje zahtjeve za nadogradnjom usluga ili promjeni usluge, te prati korištenje svih usluga koje telekom operator ima u ponudi, kao i procese koji su u tijeku, a povezani su sa CRM sustavom. Procesi upravljanja uslugama podržani CRM-om su:

- procesi zaprimanja zahtjeva korisnika
- procesi nadogradnje usluga

- procesi promjene na uslugama
- *dunning* procesi
- procesi za reklamacije korisnika
- procesi naplate / izdavanja računa korisnicima
- pokretanje, promjene i stopiranje korisničkog računa
- deaktivacije korisnika

#### IV. ZAKLJUČAK

Gradnja odnosa s korisnicima važan je aspekt modernog poslovanja telekom operatora koji donosi konkurentsku prednost na tržištu. Uvođenje CRM-a u sustav telekom operatora znatno pospješuje i poboljšava odnose s korisnikom, kroz procese potrebnim za operativni rad s korisnicima. CRM pridonosi povećanju vrijednosti usluga telekom operatoru, omogućavajući kvalitetne marketinške kampanje, prodaju i praćenje prodaje usluge, povećanje brzine isporuke usluge te kvalitetnu uslugu sustavno održavanu i upravljanje korisničkim uslugama u cilju povećanja zadovoljstva krajnjeg korisnika uslugom. U ovom radu istaknuti su najvažnije procesi koji se odnosi na upravljanje korisnicima i upravljanje kontaktima i omogućava jedinstven globalni pogled na interakciju s pojedinim korisnikom, praćenje njegovog korištenja usluge, potreba i svih ostalih čimbenika koji prate korisnički ciklus.

#### LITERATURA

- [1] Müller, J., Srića, V., Upravljanje odnosom s klijentima, Delfin, Zagreb, 2009.
- [2] Meler, M., Dukić, B.: Upravljanje odnosima – od potrošača do klijenta (CRM), Ekonomski fakultet u Osijek, Osijek 2009.
- [3] A. Bažant, Ž. Car, G. Gledec, D. Jevtić, G. Ježić, M. Kunštić, Z. Skočir, Telekomunikacije – tehnologija i tržište, 2007., Zagreb
- [4] A. Brodarić, Operativni model isporuke usluge na liberaliziranom telekomunikacijskom tržištu, Telfor 2009., Beograd

#### ABSTRACT

Quality customer relationship management is essential for the successful development of a telecommunications operator. CRM aims to improve and enhance relations with the user, as well as streamline and optimize the processes performed by the call center, sales and marketing, delivery and maintenance services, technical support and customer service. This paper analyzes CRM, focusing particularly on the aspect of dealing with the management of customer relations, which is, in integration with other systems used by the telecom operator, a key factor in the development of business processes important in identifying customer needs and building a good relationship with the user.

#### MANAGING CUSTOMER RELATIONS THROUGH THE PROCESSES OF CRM

Allen Brodarić