

Faze implementacije i funkcionalnosti CRM-a

Allen Brodarić

Sadržaj — Napredno upravljati odnosima s korisnicima, prepoznavati potrebe korisnika, jednostavno i efikasno upravljanje procesima i uspostavljanje procesa upravljanja podacima integrirani s ostalim sustavima telekom operatora, znači implementirati CRM. U radu su analizirane faze implementacije i funkcionalnosti CRM-a što direktno utječe na rješavanje konkretnih poslovnih potreba, automatizaciju procesa i analiziranja potreba poslovanja u svrhu kvalitetnog upravljanja korisničkim uslugama i procesima CRM-a na svim razinama tijekom i nakon implementacije CRM-a.

Gljučne riječi — analiza i dizajn CRM-a, CRM, implementacija CRM, funkcionalnosti CRM-a,

I. UVOD

U naprijeđenje operativnih procesa, upravljanje odnosima s korisnicima i prepoznavanje potencijalnog korisnika od prodaje i marketinga, isporuke usluge, uspješne aktivacije usluge i početka naplate usluge korisniku pa do održavanja, tehničke podrške i aktivne brige o korisnicima, prati implementaciju CRM-a (*customer relationship management* - upravljanje odnosima s korisnicima) u sustav telekom operatora, integrirajući se u sustav gradeći čvrste odnose s korisnicima.

Uspješno uvođenje CRM-a predstavlja kompromis na dvije razine: koliko uložiti u odnose s korisnikom i do koje razine detalja koristiti tehnologiju. Uspjeh CRM-a započinje u kritičnoj točki implementacije, odnosno u onoj točki gdje znamo što želimo, zašto želimo i u kojim okvirima to možemo postići. U dizajnu kritičnih točaka CRM implementacije, u svakom trenutku mora se predvidjeti način pribavljanja podataka, motivacija djelatnika, mogućnost akvizicije i zadržavanja korisnika da ustupi i osigura sve potrebne podatke korisniku vezane za prodaju, isporuku, održavanje i podršku uslugama. Potrebno je pronaći efikasnu integraciju svih podataka u tehnološki temeljenom upravljanju odnosima s korisnicima.

U planiranju, analizi i dizajnu i tijekom procesa implementacije CRM-a poželjno je dati veće značenje ljudskim resursima jer oni su odlučujuća snaga koja proizlazi iz shvaćanja važnosti čovjeka i njegova potencijala kao nositelja poslovnog uspjeha i razvoja.

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

Kroz stalnu edukaciju ljudski potencijal postaje vrijedniji, a telekom operator CRM-om povećava znanje, stručnost i vrijednost djelatnika. Ono teži poboljšanju svojih poslovnih procesa s kontinuiranom edukacijom djelatnika.

Kvaliteta usluge nije više jedini najvažniji segment i ne radi samo o tome jesu li korisnici zadovoljni uslugama koje telekom operatori nude, nego postaje sve važnije usredotočiti se na odnose s korisnicima tijekom korisničkog životnog ciklusa. Puno teže i skuplje je pridobiti novog korisnika nego zadržati postojećeg u cilju poboljšanja operativnih procesa i procedura telekom operatora, a u tom segmentu analiza postojećeg i budućeg stanja, dizajn poslovnih i upravljačkih procesa i funkcionalnosti CRM-a imaju odgovornost uspješno implementirati CRM sustav. CRM podržava kompletni životni ciklus korisnika od:

- marketinga
- prodaje usluge
- poslije prodajne podrške
- instalacije i aktivacije usluge
- podrška i održavanje usluge
- naplata usluge
- priznavanje prihoda
- nadogradnja i promjene usluga
- deaktivacija korisnika

Baviti se upravljanjem odnosima s korisnicima bez obzira na veličinu telekom operatora ili tržišnog udjela koji na tržištu taj telekom operator ima upoznaje potencijalne korisnike sa svojim uslugama, pronalazi nove korisnike i održava postojeću korisničku bazu koji koriste usluge i osigurava kvalitetnu podršku i brigu o korisnicima kako bi opstali na tržištu u liberaliziranim regulatornim uvjetima.

II. CILJ I SVRHA RADA

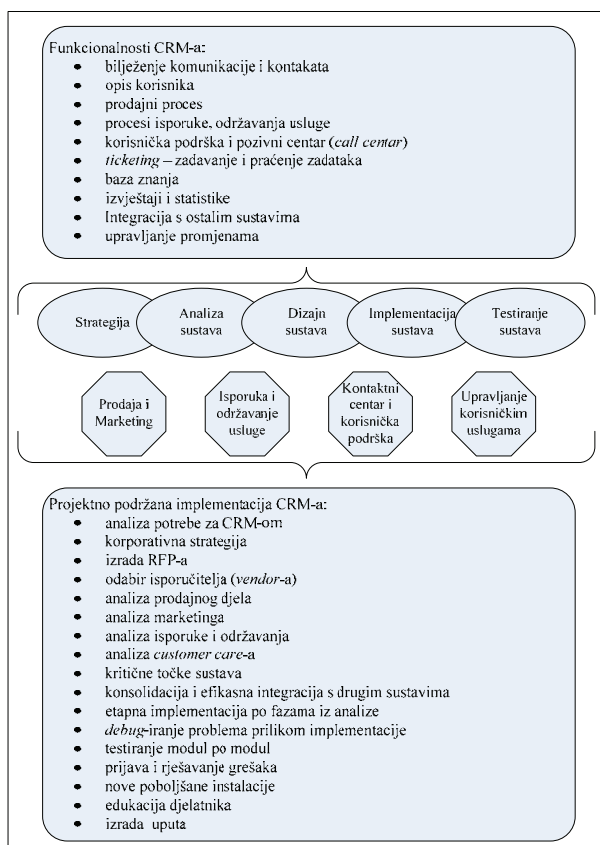
CRM daje podršku svim korisnički orijentiranim poslovnim procesima, prodajno orijentiranim aktivnostima, marketingu, isporukama i održavanju te odnosu s korisnikom i podrška korisnicima, ispunjavanje korisničkih zahtjeva te prepoznavanje njihovih potreba. Izravno i u najužoj vezi s problemom i postavljenom hipotezom determinirani su svrha i ciljevi istraživanja, a primijenjeni su znanstveni pristup problematici metodom deskripcije i induktivna i deduktivna metoda.

Svrha rada je analizirati, dizajnirati i produbiti spoznaje o prepoznavanju potreba korisnika, funkcionalnostima, implementaciji i organizaciji CRM-a, u liberaliziranim

uvjetima poslovanja telekom operatora što dovodi do povećanja uspješnosti poslovanja i odnosa s korisnicima (slika 1). Organizacijom CRM po modulima omogućava se jednostavnost upravljanja procesima jer je u CRM 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 rješenja podržavaju sljedeće module:

- modul kontaktnog centra
- modul prodaje
- modul marketinga
- modul isporuke usluge
- modul održavanja usluge i tehnička podrška
- modul upravljanja korisničkim uslugama i zahtjevima
- modul *customer care*
- modul statistika i izvještaja

Cilj rada je formulirati karakteristike svih aspekata za uvođenje i implementaciju kroz model i faze implementacije CRM-a i funkcionalnosti sustava u okruženju prodaje, marketinga, isporuke i održavanja i upravljanja korisničkih usluga.



Slika 1.: Funkcionalnosti, implementacija i organizacija CRM-a

Važnost funkcionalnosti CRM-a i važnost implementacije dokazuje tezu o CRM-u kao trajnoj inicijativi u kvalitetnom upravljanju korisničkim uslugama i zahtjevima u svrhu povećanja uspješnosti poslovanja i obrade zahtjeva korisnika, što znači:

- unaprijediti i automatizirati sve procese (pozivnog centra, prodaje, marketinga, isporuke, održavanja, podrške i upravljanje korisničkim uslugama)
- jedinstvena baza svih poslovnih aktivnosti korisnicima
- analiza poslovanja pojedinih procesa
- kvalitetna statistika, izvještavanje i analiza trendova

III. FAZE IMPLEMENTACIJE CRM-A

CRM omogućava odvijanje poslovnih procesa, zahtijeva analizu, dizajn i implementaciju poslovnih procesa, međusobnih veza i odnosa između poslovnih procesa, koje se prepoznaju kao osnove za kontinuirano poboljšanje kvalitete poslovnih procesa i odnosa s korisnikom. Pod utjecajem dinamičnog razvoja s jedne te kvalitetnih procesnih i podatkovnih modela s druge strane, potrebno je odabrati odgovarajuću CRM aplikaciju, a u obzir se mogu uzeti sljedeći elementi:

- kvalitetan podatkovni model
- fleksibilna aplikacijska razina
- automatizacija procesa
- intuitivno korisničko sučelje

Pristup CRM-u kreće iz poslovnih ciljeva i strategije koji su mjerljivi i jasno artikulirani. Implementacijom CRM-a postiže se sposobnost segmentacije korisničke baze i praćenje rada sa korisnicima, prepoznavanje njihovih potreba i povećanje uspješnosti ciljanih prodajnih i marketinških kampanja te isporuke, održavanja i podrške korisnicima. Pri izražavanju jasno izraženih ciljeva potrebno je razmotriti dugoročne potrebe upravljanja korisnicima i odnosa s korisnicima i započeti s analizom i dizajnom sustava.

CRM rješava problem kako korporativnom strategijom ostvariti tržišnu poziciju poboljšanjem odnosa s korisnikom i time kvalitetu usluge ne prikazuje samo u tehničkom smislu nego u i smislu kvalitetnog upravljanja korisničkim zahtjevima i upravljanje uslugama korisnika, tako da postizemo efikasniju kontrolu:

- upravljanja korisničkim uslugama
- upravljanja korisničkim zahtjevima
- upravljanja korisničkom podrškom – kontaktni centar
- upravljanja isporukom i održavanja korisničkih usluga
- upravljanja prodajom i marketingom
- upravljanja korporativnim ciljevima
- upravljanja učinkima, ključni pokazatelj poslovanja (*key performance indicator, KPI*)
- upravljanja prihodima

Fazu analize i dizajna predstavlja dokument koji se izrađuje na temelju dokumentacije koja prati pojedine podfaze analize i dizajna u poslovnom, operativnom i mrežnom dijelu. Svrha dokumenta je definiranje svih funkcionalnih i tehničkih zahtjeva na pojedine komponente i ukupni sustav, a na temelju definiranih

zahtjeva dokument prikazuje dizajn sustava koji će se implementirati. Na temelju dokumenta provesti će se faza implementacije, a analiza i dizajn služe kao podloga za fazu testiranja i edukacije.

Izbor CRM tehnologije dolazi nakon analize postojećeg stanja, pri dizajnu CRM rješenja. Dizajn je najčešće kritična točka CRM implementacije jer je to buduće rješenje koje kreće od jasno definiranih ciljeva telekom operatora koji proizlaze iz vizije i postavljenih strateških smjernica. Arhitektura, opis rješenja i poslovni procesi uzimaju se u obzir pri analizi postojećeg stanja kao i regulativne, financijske i tehnološka ograničenja postojeće poslovne kulture, sadašnjih navika i ustaljenih poslovnih procesa te dostupnog znanja o korisnicima. Proces dizajna po tome može biti i dvosmjernan, jer je iznimno važno uvažiti postojeće navike djelatnika i korisnika te motivacije pojedinih odjela i pojedinaca unutar telekom operatora, kako bi se osigurala uspješna implementacija CRM-a. Dizajn koji je uzeo u obzir sve navedene čimbenike te se pobrinuo da implementacija CRM-a bude u fazama s malim i brzim pomacima ima velike izgleda za uspjeh. Nakon toga, moguća je potraga za najboljim pristupom odabira rješenja, udjelu tehnologije u tom rješenju, izboru dobavljača i finalna implementacija. Implementacijom CRM poboljšava i unaprjeđuje procese telekom operatora i to:

- poboljšava planiranje vremena i interakciju s korisnikom
- poboljšava odnose s korisnikom
- djelotvornije predviđanje potreba korisnika
- kvalitetnije marketing usluge
- djelotvornijom marketinškom komunikacijom posebno usmjerenom na zahtjeve korisnika i osobnijim pristupom u razvoju usluga
- povećanje kvalitete prodajnog postupka
- povećanje uspješnosti prodaje
- analizu djelotvornosti prodaje
- procesno podržani postprodajni procesi
- procesi isporuke i održavanja korisničkih usluga
- ostvarivanje uspješnih interakcija s korisnikom
- djelotvoran prijenos informacija
- djelotvornije upravljanje radom
- automatizaciju uslužnih procesa
- brzo i precizno rješavanje problema
- dobivanje jasnog uvida u potrebe i zadovoljstvo korisnika
- djelotvorni prikaz uspješnosti djelatnika, ključni pokazatelj uspješnosti (KPI, *key performance indicator*)

IV. FUNKCIONALNOSTI CRM-A

Projekt uvođenja CRM rješenja odvija se u fazama te se u modulima implementiraju pojedine specifičnosti i funkcionalnosti. Potrebe CRM-a se dijele na prodajne, marketinške, operativne i analitičke dijelove s naglaskom na integraciji s drugim sustavima i izvorima podataka tako da su definirana područja funkcionalnosti:

1. Bilježenje komunikacije i kontakata
Evidentiranje aktivnosti i zahtjeva korisnika kao i njihova kategorizacija. Zahtjevi obuhvaćaju upite, prijave problema, komentare i sve ostale aktivnosti vezane za korisničke usluge. Zahtjev sadrži cijeli niz podataka koji se unose u svrhu bržeg rješavanja zahtjeva i kvalitetnog izvještavanja. Aktivnosti unutar CRM-a služe za evidenciju ostvarenih i planiranih kontakata sa korisnikom putem različitih kanala, kao što je telefonski poziv, e-mail, faks, pošta, itd.
2. Opis korisnika
Svi relevantni podaci o korisniku, isporuka, održavanje i naplata, korisnički zahtjevi i aktivnosti i ostali podaci prikupljeni tijekom korisničkog životnog ciklusa. Segmentacija korisnika, dohvat podataka iz drugih sustava, npr.: podaci iz *billinga*, podaci o korištenju usluge, računima, pristupni podaci, opomene itd.
3. Prodajni proces
Niz aktivnosti, prodajnih prilika, evidentiranje sastanaka, ponuda, upita i bilježenje dodatnih opisnih podataka o potencijalnim i postojećim korisnicima s mogućnošću kategorizacije korisnika. Analitika prodajne uspješnosti i analize podataka o svim aktivnostima prodaje za potencijalne i postojeće korisnike i analiza podataka o prihodima
4. Proces isporuke, održavanja i tehničke podrška usluge (*service delivery*)
Definiranje tijeka procesa (*workflow*), kroz više odjela u integraciji s ostalim sustavima telekom operatora. Pristup CRM-u za vanjske partnere s ograničenim pristupom i mogućnost da pojedini koraci procesa obavljaju interakciju s vanjskim sustavima putem web servisa.
5. Korisnička podrška i pozivni centar (*call center*)
Jedinstveni pogled na korisnika kroz sve sustave s integracija prema drugim sustavima kao izvorima podataka. Pregled povijesti rada s korisnikom, promjenama na korisnicima (od osnovnih kao što su adrese, telefoni do pregleda promjena usluga). Integracija prema *Call Center* platformi (potrebno za podršku za IVR i za upravljanje zahtjevima). Mogućnost definiranja 'procesu komunikacije' gdje agent ima *wizard-like* sučelje koje ga instruiira koja pitanja postavlja korisniku i odabire ponudene odgovore na sučelju koje ga vodi u rješavanju problema ili obradi korisnikovog zahtjeva. Pozivi se preusmjeravaju na agente u odgovarajuće grupe ovisno o pozvanom broju i odabranoj opciji na IVR-u. Sustav distribuira pozive na agente unutar grupe za koju je poziv namijenjen u kojem se mogu uspostaviti različita pravila posluživanja.
6. *Ticketing* – zadavanje i praćenje zadataka
Definiranje *workflow-a* za rješavanje različitih kategorija problema (tijek *workflow-a* ovisan o izmjeni tipa/kategorije zadatka) s mogućnošću

prioritetiziranja zadataka. Pregled zadataka po raznim kriterijima (duljina rješavanja, duljina koliko je zadatak otvoren, grupiranje događaja). Mogućnost definiranja automatskih akcija u ovisnosti o ispunjenju određenih uvjeta (npr. automatska eskalacija nakon što je prijeđena određena duljina vremena da je zadatak otvoren).

7. Baza znanja

Baza znanja je centralno mjesto sistematizacije znanja i sadržava informacije o uslugama, odgovore na učestala pitanja, informacije o procesima, vodič kroz rješavanje problema, itd. Omogućava definiranje pravila pristupa pojedinim dokumentima i/ili kategorijama i kreiranja vanjskog pristupa prema određenom skupu *knowledge base* dokumenata. Modul baze znanja je organiziran kao digitalna dokumentacija raspoloživa kroz aplikativno rješenje.

8. Izvještaji i statistike

CRM sadrži cijeli niz predefiniраниh izvještaja. Mogućnost kreiranja izvještaja kroz posebne module koji je dio CRM sustava s podrškom i za analitičke obrade. Kreiranje izvještaja baziranih i nad osnovnim i dodatno definiranim poljima i tablicama. Alat za kreiranje upita omogućava jednostavan dohvat listi korisnika baziranih na različitim kriterijima. Svaki izvještaj se može eksportirati u više različitih formata i prikazati grafički.

9. Integracija

Mogućnost integracije s drugim sustavima preko standardnih protokola i formata (*Web Services* i XML), *import*-a podataka iz drugih sustava uz pohranjivanje u samom CRM sustavu ili mogućnost dohvata bez pohranjivanja za prikaz na sučelju radi upotpunjavanja jedinstvene slike o korisniku. Kreiranje automatskih operacija dohvata podataka po ispunjenju uvjeta ili vremenski.

10. Upravljanje promjenama

Unutar CRM projekta potrebno je uspostaviti i definirati procedure i procese za upravljanje promjenama i upravljanje incidentima. Upravljanje promjenama obuhvaća operativnu administraciju i promjene na određenim komponentama/modulima u ovisnosti na opseg promjene. Operativna administracija podrazumijeva sve operacije administracijske i konfiguracijske preinake na sustavu u okviru postojećih funkcionalno-tehničkih karakteristika. Promjene na komponentama/modulima obuhvaćaju proširenje i promjene funkcionalnog opsega implementiranog rješenja. Upravljanja incidentima je proces od identifikiranja do rješavanja incidenta odnosno povrata sustava u normalno funkcioniranje i spada pod korektivno održavanje koje uključuje podršku.

V. ZAKLJUČAK

CRM proaktivno pomaže graditi dugotrajne veze s korisnicima radi ispunjena obostrane koristi i ujedinjuje podatke iz svih izvora informacija te omogućuje jedinstven uvid o korisniku u realnom vremenu.

U ovom radu želimo istaknuti važnosti funkcionalnosti i implementacije kod uvođenja CRM u poslovanje telekom operatora s obzirom da je CRM-a dugoročno usmjeren na korisnika, a naglasak je stavljen na procese, koji su kroz analizu i dizajn sustava implementirani i integrirani s ostalim sustavima telekom operatora. Sukladno zahtjevima korisnika menadžment telekom operatora treba podržati i osigurati resurse potrebne za uvođenje, analizu, dizajn i implementaciju CRM-a, odvijanje poslovnih procesa u traženom opsegu, pridržavajući se liberaliziranim uvjetima natjecanja na tržištu. Na liberaliziranom telekomunikacijskom tržištu sagledavanje važnosti zadovoljstva i prepoznavanjem potreba korisnika dugoročno pospješuje poslovanje telekom operatora. Ulaganje u CRM i poboljšanje odnosa s korisnikom uvijek je strateško, a o optimiziranju i racionalizaciji poslovanja se definiraju nakon što se postave dobri temelji CRM sustava.

LITERATURA

- [1] Baumeister, H., Customer relationship management for SMEs, Institut für Informatik, München, 2009.
- [2] A. Bažant, Ž. Car, G. Gledec, D. Jevtić, G. Ježić, M. Kunštić, Z. Skočir, Telekomunikacije – tehnologija i tržište, 2007., Zagreb
- [3] Brink, A., Berndt, A.: Customer Relationship Management & Customer Service, Juta and Co Ltd., Lansdowne 2009.
- [4] A. Brodarić, Operativni model isporuke usluge na liberaliziranom telekomunikacijskom tržištu, Telfor 2009., Beograd

ABSTRACT

Advanced management of customer relations, identification of customer needs, easy and efficient management processes and establishing a process of data management systems integrated with other systems used by the operator are the main purposes of implementing CRM. This paper analyzes the implementation phases and functionality of CRM, both of which directly impact the analysis and solving of specific business needs and the automatization of processes for the purpose of quality management of customer services and CRM processes at all levels during and after the implementation of CRM.

IMPLEMENTATION PHASES AND FUNCTIONALITY OF CRM

Allen Brodarić