Analiza pozivnog centra telekomunikacijskog poduzeća T-com

Kalaš, Damir

Master's thesis / Diplomski rad

2015

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:440056

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

Dr. "Mijo Mirković“

ANALIZA POZIVNOG CENTRA TELEKOMUNIKACIJSKOG PODUZEĆA T-COM

Diplomski rad

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

Dr. "Mijo Mirković“

ANALIZA POZIVNOG CENTRA TELEKOMUNIKACIJSKOG PODUZEĆA T-COM

Diplomski rad

Student : Damir Kalaš

Jmbag : 0081114295

Studijski smjer: Marketinško upravljanje

Kolegij: Upravljanje odnosima s kupcima usluga-CRM

Mentor: Doc.dr.sc. Dražen Alerić

Pula, 2015

SADRŽAJ

1. UVOD 1

2. ZNAČAJ KLIJENTA U SUVREMENOM POSLOVANJA 2

2.1. Klijent kao središnji čimbenik poslovanja 3

2.2. Vrijednost klijenta za tvrtku 5

3. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KUPCIMA 7

3.1. Uvođenje upravljanja odnosa s kupcima 8

3.2. Oblikovanje CRM poslovne strategije 10

3.3.Implementacija CRM sustava 14

3.4. Izravni marketing tehnika/preduvjet CRM-a 18

3.5. Baza podataka o kupcima – alat/preduvjet CRM-a 21

3.6. Komunikacijski proces kao preduvjet CRM-a 23

4. TELEKOMUNIKACIJSKO PODUZEĆE T-COM 27

4.1. T-COM osnovni podaci 27

4.2. Općenito o pozivnim centrima 29

4.3. Pozivni centar telekomunikacijskog poduzeća T-COM 31

4.4. Strukutra i funkcionalnost pozivnog centra 36

4.5. Korištenje e-maila i broadcast poruke u pozivnom centru 38

4.6. CRM sustav u poduzeću T-com 40

4.7. CRM uloga pozivnog centra 42

4.8. Informacijski sustav i tehnologija 43

4.9. Kritički osvrt 45

ZAKLJUČAK 46

SAŽETAK..... 48

POPIS SLIKA I TABLICA……49

POPIS LITERATURE……50

1. UVOD

Tema ovog diplomskog rada je „Analiza pozivnog centra telekomunikacijskog poduzeća T-com“. Analizirat ćemo primjenu CRM-a u poduzeću T-com odnosno upravljanje odnosa sa kupcima, te na koji način poduzeća stvaraju klijente koji su profitabilni i lojalni.

U radu je prikazano upravljanje odnosa sa kupcima na primjeru pdouzeća T-COM. Rad je podijeljen na četiri dijela , u prvom dijelu su prkazana uvodna razmatranja u svezi teme rada, drugi dio obrađuje sami značaj i vrijednost klijenta u današnjem poslovanju, treći dio obrađuje teorijsko upravljanje odnosa sa kupcima te samu primjenu CRM poslovne strategije, dok četvrti dio obrađuje upravljanje odnosa sa kupcima na primjeru T-COM-a. Na kraju su dana zaključna razmatranja o radu, popis korištene literature, te popis slika i tablica.

Danas možemo vidjeti da tvrtke više ne ciljaju samo na prodaju, nego se cilja prema zadovoljnom, lojalnom i profitabilnom klijentu, cilja se prema kupcu kojeg bi željela osvojiti i zadržati. Želi pokazati kupcu da ga može tokom dugog perioda usluživati i stvoriti odnos koji je profitabilan za obje strane.

Današnje tvrtke zapravo sve više napuštaju klasični transakcijski marketing koji stavlja naglasak na obavljanje prodaje, te umjesto toga prakticiraju marketing odnosa koji naglašava održavanje dugoročnih profitabilnih odnosa s kupcima stvarajući zadovoljstvo i vrhunsku vrijednost za kupca. Jer kad pogledamo današnje tržište koje je puno konkurencije i u konstantom širenju puno je isplativije zadržati postojećeg klijenta nego preotimati konkurenciji.

Kupci su danas skloniji poduzećima i dobavljačima koji mogu prodati i isporučiti određeni proizvod ili uslugu na mnogo lokacija te mogu blisko surađivati sa samim dobavljačem ili njihovim timovima da bi se poboljšao proces i sami proizvod. Za takve klijente sama prodaja je tek početak stvaranja odnosa. Iako ni danas mnoga poduzeća nisu organizirana na taj način često svoje proizvode ili usluge prodaju putem prodajnog osoblja koji prodaju proizvod neovisno jedni od drugih jer ne postoji simbioza i koleracija između prodajnog osoblja i ostalih odjela u samom poduzeću, jednostavno njihovo tehničko osoblje nije spremno utrošiti svoje vrijeme na obučavanje kupaca.

Uspješne tvrtke međutim priznaju da osvajanje i zadržavanje kupaca zahtijeva više od izrade dobrog proizvoda ili usluge i upučivanja prodajnog osoblja da naprave što više prodaja. Zahtijeva pažljivo usklađeni trud cijelog poduzeća da se stvori vrijedan, dugotrajan i zadovoljavajući odnos sa klijentima. Marketing odnosa se temelji na činjenici da kupci trebaju ciljanu i trajnu pažnju. Dokazano je da su najbolji prodavači oni koji su snažno motivirani te dobro zaključuju prodaju, odnosno oni koji dobro rješavaju probleme kiljenata te time i izgrađuju povoljne odnose. Prodajno osobje koje rada sa kupcima mora činiti više od same prodaje i posjete kupca, osoblje mora proučiti kupca te razumjeti njegove probleme. Često ga posjećivati ili nazivati te raditi sa kupcem kako bi se razumio i riješio mogući problem i poboljšalo poslovanje te se mora intersirati za klijenta kao osobu.

Današnja poduzeća sve više pridaju važnosti stvaranja strateškog partnerstva s klijentima u čemu glavnu ulogu ima zapravo vješt marketing odnosa.

2. ZNAČAJ KLIJENTA U SUVREMENOM POSLOVANJA

Značaj klijenta u suvremenom današnjem poslovnom svijetu, je ogroman. Bez klijenata ne bi postojale ni tvrtke.

Danas smo sve bliže jednoznačnom odgovoru, glavni je cilj postojanja tvrtke zadovoljiti klijente, stvrajaući im vrijednost za koju smatraju da je veća od iznosa koji za nju plaćaju, a ujedno je veća od vrijednosti koju im za isti iznos nude konkurenti. Takvo stanje zovemo superiornim zadovoljavanjem potrebe klijenata što donosi sveopću uspješnost poslovanja tvrtke. Dakle, dobra tvrtka duguje svoj dugoročni uspjeh nadmoćnom zadovoljenju potreba svojih klijenata.[1]

Tko god to izgubi iz vida, naći će se prije ili kasnije u poteškoćama. Dinamika modernog tržišta u kojemu tvrtka poput Cisco Systems u samo desetak godina postojanja uspije postati jedna od najvrijednijih kompanija s više od 300 mlrd. $ tržišne vrijednosti, dok tvrtke koje su su uspješno poslovale cijelo stoljeće iščezavaju, potvrđujut tu tvrdnju suvremenom

[1] Muller J., Srića V., Upravljanje odnosom s klijentom Delfin – Razvoj managementa Zagreb 2005 str 11.

poslovnom praksom. Istraživanja[2] pokazuju da prosječna očekivana dužina života multinacionalne korporacije iznosi između četrdeset i pedeset godina, a čak trećina od 500 najvećih tvrtki s ljestvice časopisa Fortune iz 1970. nakon samo trinaest godina više nije postojala. Svojedobno Pan American i nedavno Enron samo su drastični primjeri takvog trenda.

Zato moderno poduzeće nastoji vratiti poslovanje korijenima i svrsi svojega postojanja, a to je stvaranje adekvatne vrijednosti za klijente te njezino stalno preispitivanje.

2.1. Klijent kao središnji čimbenik poslovanja

Za poduzeće bi se moglo jednostavno reći: Imam klijenta dakle postojim. Osnova reinžinjeringa poslovnih procesa, izgradnje lanca vrijednosti, odnosno svake smislene poslovne aktivnosti jest klijent. On mora biti izvor poslovanja tvrtke i kriterij za donošenje svih poslovnih odluka.

Mnoge su tvrtke u prošlom stoljeću prevalile put od proizvodno orijentiranih, preko tržišno orijentiranih, do klijentima orijentiranih kompanija. Dinamika transformacije prvenstveno ovisi o prirodi industrije u kojoj tvrtka djeluje. U industrijama u kojima razina tehnološkog razvoja određuje uspjeh na tržištu, poput mikroprocesora i operativnih sustava, još uvijek prevladava orijentiranost na proizvode i njihove značajke. Industrije s velikim brojem kanala distribucije i klijenata u kojima se još ne isplati personalizirati pristup kupcima karakterizira usmjerenost na ciljane tržišne segmente potrošača tvrtkinih proizvoda. Kod uslužnih je industrija glavno sredstvo diferencijacije orijentiranosti i prilagođenost tvrtke svojim klijentima.

Sve većim korištenjem interneta kao kanale prodaje i kontakta s klijentima, postaje isplativo prikupljanje podataka o njima tj. bilježenje svake interakcije s njima, što čini isplativim personalizirani pristup svim klijentima.

---

[2] Nordstrom, K. A.,Riddlerstrale, J.,Funky Business: Kapital pleše samo s darovitima, Differo d.o.o., Zagreb, 2002.

Tako možemo identificirati sljedeć kategorije klijenata:

- Kupci tvrtkinih proizvoda ili usluga
- Potrošači tvrtkinih proizvoda ili usluga
- Dioničari, kreatori javnog mnijenja o proizvodima/usligama tvrtke , državne agencije koje donose zakone vezane uz tvrtku te svi koji utječu na prodaju njezinih proizvoda i usluga na tržištu
- Interni klijenti pojedinih procesa, proizvoda i usluga u tvrtki

Nužnost orijentacije tvrtke na svoje klijente diktiraju novi trendovi poslovanja. Kao prvo to su predimenzionirani proizvodni kapaciteti koji stvaraju pritisak na diferencijaciju proizvoda i usluga radi specifičnih potreba klijenata i time povećane prodaje. Zatim, tu su nove tehnologije, upotrebom interneta klijenti više nisu prinuđeni biti vjerni jednoj tvrtki , jer je druga na „udaljenosti klika mišem“. Troškovi prebacivanja poslovanja s jedne tvrtke na drugu drastično su pali, pa je značaj vrijednosti kupaca sve veći i važniji. Zbog jednostavnosti usporedbe cijena s konkurentima i drugim tržištima, poduzeće se mora prilagoditi transparentnim cijenama proizvoda i usluga

Sljedeći važni trend je rastuća konkurencija, odnosno sve je teže postići konkurentsku prednost na tržištu. Povećava se složenost kanala distribucije, s razvojem informacijske tehnologije mjenjaju se navike klijenata. Sve je veći broj direktnih interakcija putem weba naročito pojavom društevnih mreža koje su napravile revoluciju u intenet komuniciranju. Razvojem interneta i informacijskih tehnologija, klijenti žele trenutni pristup proizvodima u digitalnom formatu.

Uspješne kompanije svojim klijentima moraju ponuditi niz pogodnosti, među kojima se ističu:

- Integritet- tvrtka ispunjava očekivanja klijenta i na taj način gradi svoj integritet i vjerodostojnost.
- Vrijednost- klijenti vjeruju da primaju dobru vrijednost za svoj novac.
- Pouzdano ispunjenje narudžbi- klijenti računaju na isporuku u obećanom roku i na proaktivnu uslugu kada im je potrebna.
- Efikasna uporaba vremena – klijenti vjeruju da tvrtka poštuje njihovo vrijeme.

- Lakoća interakcije – klijenti ne trebaju zvati ili posjećivati tvrtku više puta da bi ostvarili željeni ishod, a kontakt mogu ostvariti kroz preferirani oblik interakcije.
- Lakoća donošenja odluka – klijenti dobivaju sve informacije koje su im potrebne za brzu i kvalitetnu odluku o kupnji i korištenju tvrtkinih proizvoda i usluga.

Vjernost klijenta temelji se na iskustvima koja kupac stječe kupnjom i korištenjem tvrtkinih proizvoda i usluga te na kontaktima koje klijent ima s određenom tvrtkom. Iskustvo klijenta temelj je marke proizvoda, usluge i cjelokupne kompanije. Iskustvo klijenta možemo definirati kao konzistentnu emotivnu vezu i odnos koji kompanija želi da klijent ima s njenzinom markom proizvoda kroz sve distribucijske kanale i točke interakcije. Stvaranje konzistentnog iskustva robne marke kroz sve kanale interakcije tvrke s klijentima, osnova je za stvaranje percepcije poduzeća na kojem se temelji njegov poslovni uspjeh.

Konzistentost iskustva klijenata u svim aspektima kontakta s tvrtkom nije jednostavan zadatak. Jasna vizija top menadžmenta mora odgovoriti na pitanje kakvo iskustvo u svim kontaktima s uposlenicima tvrtke i njezinim partnerima te s tvrtkinim proizvodima i uslugama klijent treba dobiti. Kompanije koje u tome uspijevaju, ostvarile su konzistentnost iskustva klijenata u skladu s pozicioniranjem robne marke u svim aspektima komunikacije Pruimjerice kupujete li CD u jendoj od Virgin Music trgovina, letite li s Virgin Airways, bit će vam pruženo „Virgin iskustvo“ koje se temelji na zabavi, vrhunskoj usluzi i nezaboravnom iskustvu koje vas ne može ostaviti ravnodušnim.

2.2. Vrijednost klijenta za tvrtku

Uobičajeno je uspjeh neke tvrtke gledati kroz količinu prodaje, ostvarene prihode i dobit. No ono ne dolaze sami po sebi, već su posljedica postojanja dovoljnog broja klijenata. Kako dakle, klijenti predstavljaju generator prihoda, može im se pripisati vrijednost koju predstavaljaju za tvrtku. Što je više klijenata, to je veća vrijednost tvrtke. Maksimiziranje prihoda i profita djelovanjem na što duži poslovni odnos s klijentom i što veću količinu transakcija s njime, temeljni je zadatak upravljanja životnim ciklusom klijenata tvrtke.

Upravljanjem životnim ciklusom klijenata tvrtke možemo definirati kao analizu podataka o klijentima radi definiranja obrazaca njihovih ponašanja, te prilagodbu poslovnih procesa tvrtke tako da predstavljaju punu potporu privlačenju klijenata, prodaji i održavanju

dugovječnih odnosa s njima. Svrha takvog procesa je zadržati profitabilne klijente tvrtke, a one neprofitabilne učinit profitabilnima.

Doživotna vrijednost klijenta za tvrtku predstavlja projekciju klijentove vrijendosti za tvrtku tijekom njegova poslovnog odnosa s njom, tj. do prekida njihova poslovnog odnosa. Koncept i mjerenje ove vrijendosti vezani su uz pojavu direktong marketinga i baza podataka. Zbog rastuće konkurencije i razvoja suvremenih informacijskih tehnologija, sve veći broj tvrtki prati ovu vrijednost kao jedan od ključnih poslovnih indikatora.

Osim klasičnih financijskih indikatora uspješnosti poslovanja tvrtke – profita, ROA,ROE,ROI,(povrati na imovinu,kapital i investicije) P/E odnosa(cijena/zarad po dionici), sve je učestalije praćenje parametra povezanih direktno s klijentima. Oni su naime, uzrok poslovnih rezultata, dok financijski pokazatelji indiciraju posljedicu oodređene poslovne politike tvrtke. Uvidom u metriku klijenata možemo sagledati budućnost poslovanja tvrtke i potencijale rasta i razvoja. To je posljedica pomaka od prodaje određenog proizvoda što većem broju klijenata, ka prodaji određenemo klijentu što većeg broja proizvod i usluga. Naravno primjena ovog pristupa ovisi o prirodi industrije u kojoj tvrtka djeluje.

Patricia Seybold[3] navodi da se putem metrike klijenata može objasniti zašto neke tvrtke iamju višestruko veću tržišnu vrijednost od drugih, usprkos višestruko manjim prihodima.Objašnjenje može ležati u projekciji budućih prihoda postojeće i buduće baze kupaca tvrtke, te u snazi i kvaliteti odnosa tvrtke sa svojim klijentima.

Što je vrijednost klijenta za tvrtku? Možemo reći da se vrijednost svake tvrtke sastoji od kombinacije očekivanih zarada od postojećih klijenata i očekivanih zarada od pretpostavljenih, budućih klijenat. Kada ove veličine diskontiranjem svedemo na sadašnju vrijednost i zbrojimo ih, dolazimo do ukupne doživotne vrijednosti sadašnjih i budućih klijenata tj. do vrijednosti koju možemo nazvati franšiza klijenata tvrtke.[4]

---

[3] Seybold, P., The Costumer Revolution, Crown Business – Member of the Crown Publishing Group, New York, 2001., str. 79 – 83.

[4] Seybold, P., The Costumer Revolution, Crown Business – Member of the Crown Publishing Group, New York, 2001., str. 85 - 90 .

Dakle, odnos tvrtke s klijentima predstavlja ključ za generaciju budućih prihoda i dobiti. Zadovoljni klijenti će duže poslovati s tvrtkom, trošit će sve više na proizvode i usluge tvrtke i davat će pozitivne preporuke te na taj način privlačiti nove klijente. Do liste potencijalnih klijenata moguće je relativno brzo doći, ali izgraditi odnos povjerenja i razumijevanja s klijentima dugotrajan je proces prepun pokušaja i pogrešaka, te prilagodbe poslovanja tvrtke njihovim potrebama i željama.

Odnos klijenata s tvrtkom i povjerenje prema njoj rezultat je sjećanja proteklih interakcija klijenata s tvrtkom. Ako je sjećanje na protekle interakcije i iskustva s tvrtkom ii njezinim proizvodima i uslugama pozitivno, klijent će steći povjernje u trvtku i izgraditi pozitivan stav prema njoj, što će, zbog boljeg odnosa između klijenata i tvrtke, omogućiti povećani prihod i profit u budućnosti

3. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KUPCIMA

Upravljanje odnosima s kupcima/klijentima, engleski (*costumer relationship management*), skraćeno CRM, se odnosi na poslovnu strategiju koja se temelji na filozofiji „kupac je kralj“tj. Kupca se stavlja na središnje mjesto. Samim razvojem informatike i tehnologije u proteklih dvadesetak godina CRM je doživio velike promjene. Danas se kaže da je kupac suvremeni diktator kojemu poduzeće stalno prilagođava svoje poslovanje zbog sve veće dostupnosti informacija, velike konkurencije na tržištu, te rastuće pregovaraćke moći kupaca u prodajnom procesu. Najvažnija zadaća modernog poduzeća je zadovoljiti potrebe klijenata što u konačnici znači i njihovu lojalnost i dugoročnu vrijednost za samo poduzeće. Visoki prihodi i dobit mogući su jedino ako su potrebe kupaac zadovoljene.

Poznato je da je puno teže pronaći i pridobiti novog kupca/klijenta i prodati mu neki proizvod ili uslugu nego taj isti proizvod prodati već postojećem kupcu, stoga je jako važno zadržati postojeće klijente i činit ih zadovoljnima. Tipični nezadovoljni kupac će o svom nezadovljstvu izvijestiti u prosjeku devet ljudi, dok će s druge strane zadovljni kupac o svom zadovoljstvu izvijestiti u prosjeku pet ljudi, to znači da poduzeće može svoju dobti višestruko povećati ako poveća broj zadovoljnih kupaca.. Dokazano je da će 70% kupaca koji su nezadovoljni proizvodom ili uslugom ipak ponovno poslovati sa istim pružateljem proizvoda ili usluge ako se problem nezadovoljsta brzo i efikasno riješi.

Zadovoljni kupci plaćaju više za proizvod ili uslugu, te se vidi da je zadovoljstvo kupca uistinu najvažnija zadaća svakog poduzeća. Prema Paretovom principu pretpostavlja se da 20% klijenata generira 80% prihoda/dobiti, te je u industrijskoj prodaji potrebno 8 do 10 poziva prema novom kupcu kako bi se prodao neki proizvod, dok su kod postojećih kupaca potrebna 2 do 3 poziva.[5]

3.1. Uvođenje upravljanja odnosa s kupcima

Jedino sustavnim praćenjem zadovoljstva kupaca mogu se saznati njihove potrebe. U tom procesu najvažniju ulogu ima upravljanje odnosa s kupcima odnosno CRM. CRM stvara poslovne prakse i procese koji povećavaju sami učinak poslovanja, identificira parametre vrijednosti za postojeće i potencijalne kupce, te nudi alate kojima se razvija poslovna kultura usmjerena pružanju maksimalne vrijednosti kupcima/klijentima.

U današnjim uvjetima poslovanja kupci predstavljaju najvrijedniju imovinu poduzeća. Oni nisu homogeni skup koji generira prihod poduzeća, pametni su, informirani su, dobro znaju kakvu razinu kvalitete mogu gdje dobiti, očekivanja su im velika i žele samo najbolje. Svaki od njih je pojedinac sa specifičnim potrebama i očekivanjima, a uspješnost odnosa poduzeća sa svjojim kupcima se ogleda u ispunjenju njihovih želja u pravo vrijeme, kroz pravi kanal i s pravom pnudom, odnosno taj uspjeh ovisi o uspješnom funkcioniranju poslovne filozofije i kulture.

Nekada je u mnogim djelatnostima postojala segmentacija tržišta, mali trgovci i prodavači mogli su prakticiratu individualan pristup kupcima.. Takav je pristup razvojem masovne proizvodnje, masovne maloprodaje i trgovine u 20. stoljeću praktički onemogučen. No širokim razvojem informatičke tehnologije danas se ponovno vraća takva praksa i primjena CRM-a. Proizvodi i usluge nastoje se prilagoditi svakom kupcu/klijentu.

CRM je u osnovi strategija poslovanja tvrtke koja se provodi kroz ljude i procese te informacijeske tehnologije. Sredstvo koje služi za ostvarenje ciljeva te strategije je CRM tehnologija. Bez CRM sustava nebi bio moguć cjelovit pristup klijentu, prepoznavanje

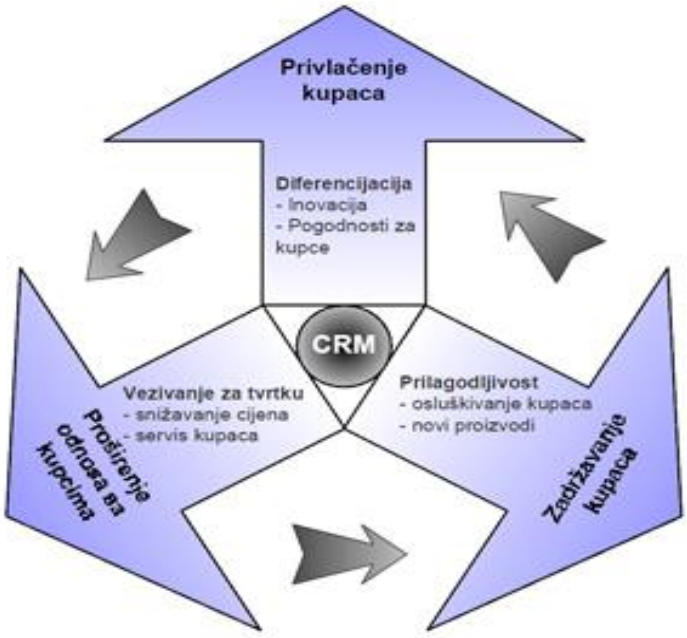
[5] Panian, Ž : Odnos s klijentima u e-poslovanju, Sinergija, Zagreb 2003., str. 37.

njegovih potreba, te zadovoljavanje njegovih potreba. CRM predstavlja integriranu marketinšku, uslužnu i prodajnu strategiju koja nalaže zajednički rad svih odjela poduzeća.

Upravljanje odnosima s kupcima obuhvaća tri faze kojima se makzimizira njihova dugoročna vrijednost, to je prikazano na slici 1. Kod privlačenja kupaca podzeće se mora diferencirati na ciljanom tržištu, to može postići inovacijama i pogodnostima za kupce.

Važno je zadržati postojeće kupce i ustanoviti koliko je kupaca izgubljeno i koji su razlozi gubitka. Potrebno je stoga promijeniti usmjerenje s rasta prodaje na izgradnju odnosa, to se postiže marketingom odnosa koji obuvaća sve one korake koje poduzeća poduzimaju kako bi upoznale i bolje opslužile svakog individualnog kupca.

Slika 1. Tri faze upravljanja odnosa s kupcima



Izvor: Kalakota, R; Robinson M: e- Poslovanje 2.0, Mate, Zagreb, 2002, str. 193.

Međutim sam Kotler navodi 5 faza u razvoju odnosa prema potrošačima.

- Klasični ekonomski odnos, prije pojave marketinške koncepcije
- Reaktivni odnos (postprodajne aktivnosti i kontakt s potrošačima)
- Odnos odgovornosti prema potrošačima (pokret za zaštitu prava potrošača)
- Proaktivni odnos s potrošačima (obavijest potrošačima)

- Poslovna partnerstva (radi djelotvornijeg iskorištavanja postojećih resursa)

Da bi tvrtka osvojila potrošače treba krenuti od stvaranja zadovoljstva, ali dugoročno gledano, ako osvajanje ne kombinira zajedno sa zadržavanjem, isto nije isplativo.

Privlačenje odnosno zadržavanje kupaca nema smisla ukoliko se taj odnos ne razvija tj. proširuje. Ukoliko se kupac osjeti zanemarenim, često odlazi kod konkurencije.

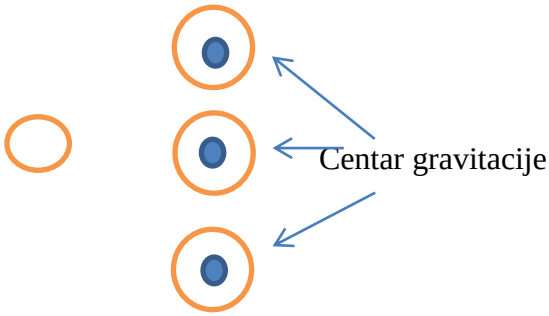
3.2. Oblikovanje CRM poslovne strategije

Sve velike stvari nekad su bile male,kaže Sun Tzu. Prepoznaj nešto dok je mali pupoljak, uživat ćeš u prelijepom cvijetu. Stvaranje cvijeta počinje osmišljavanjem pupoljka, a to je zadatak poslovne strtegije. I upravljaje odnosom s klijentima mora početi formulacijom poslovne strategije koja reflektira potrebe klijenata, specifičnosti industrije u kojoj tvrtka operira, te organizacijske i tehnološke mogućnosti same tvrtke.

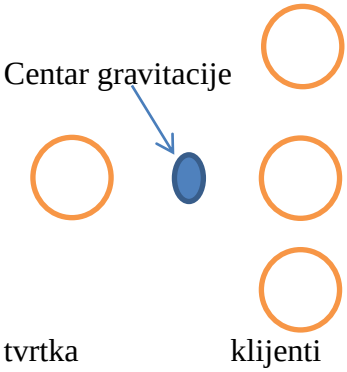
Razlog i potreba za CRM strategijom leži u činjenici da tijekom svojega razvoja i rasta tvrtke često fokus svojega poslovanja odmiču od klijenata, a koncentriraju se na svoje unutarnje procese, proizvode i usluge. Tako se može reći da se centar gravitacije poslovanja i poslovnog razmišljanja u tvrtki, kroz njezin razvoj i rast, često seli s klijenata na samu tvrtku i njezinu unutarnju problematiku.

Slika 2. Centar gravitacije tvrtke

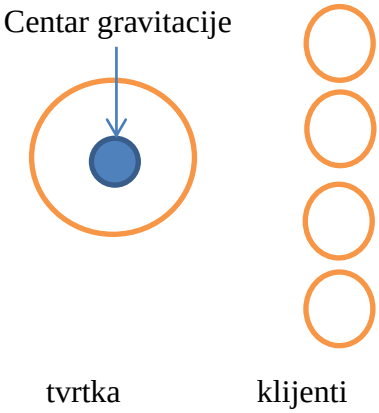
Poduzetnička faza



Faza rasta



Faza uspjeha (zrelost)



Izvor: Slywotsky, A.J. Morrison, D.J., The profit Zone, The Rivers Press, New York, Berkeley California, 2001, str.19.

Definiranje CRM strategije jest zadatak kojim se centar gravitacije i fokusa poslovanja tvrtke ponovno vraća na klijente tj. na ispunjenje njihovih želja i potreba. Također je bitno napomenuti da se CRM poslovna strategija razlikuje od klasične marketinške strategije temeljene na tradicionalnim marketinškim alatima.

Tradicionalni proizvodni marketinški pristup temelji se na ostvarenju što je moguće većeg tržišnoog udjela kroz pristup velikom broju potencijalnih klijenata putem masovnih medija (TV, radio,tiskovine). To rezultira činjenicom da se kroz fokus na povećanje broja dosegnutih klijenata i intenziviranje bitke na tržišni udio s konkurentima, povrati na uložena sredstva smanjuju po svakom dosegnutom klijentu.

S druge pak strane, uz fokus na kvalitetnije zadovoljavanje potreba klijenata i uspostavljanje dobrog odnosa sa svakim pojedinim klijentom, postiižu se sve veći povrati na uloženo kroz zadovoljnije klijente. Oni to uzvraćaju povećanim kupnjama te vjernošću proizvodima i uslugama tvrtke koja zna prepoznati i odgovoriti na njihove želje i potrebe. Na taj se način, umjesto na tržišni udio, tvrtka bori za udio kod klijenta, što se može prezentirati postotnim udjelom koji ta tvrtka ima u kupnjama dotičnog klijenta.

To se čak ne mora odnositi samo na kategorije u kojima se tvrtka natječe – ovakav pristup može motivirati tvrtke da ulaze u nove poslove i kategorije na temelju identificiranih područja za dodatno zadovoljenje potreba svojih klijenata. Timse se tvrtka zapravo usmjerava na maksimiziranje doživotne vrijednosti klijenata za tvrtku, što je osnova svake uspješne CRM poslovne strategije.

Razina mogućnosti personaliziranog pristupa klijentima prije svega ovisi o tipu industrije u kojoj tvrtka operira. Tako je primjerice 1 na 1 odnos s klijentom moguć i preporučljiv u slučaju da je proizvod ili uslugu moguće značajno prilagodit klijentima te uz to postoji i mogućnost efikasne idnividualne interakcije s klijentima. Pri tome kompanije koriste podatke o klijentima da predvide njihove potrebe i želje, da bi svakog klijenta tretirale različito i da bi maksimizirale pruženu vrijednost za klijenta te na taj način djelovale na povećanje njegove vjernosti tvrtkinim proizvodima i uslugama.

Slika 3. Položaj tvrtke na klijentovoj strateškoj mapi

Mogućnost individualne s interakcije klijentima **Interakcija**		
	Marketing baza Podataka	**1 na 1 učeći odnos**
Klijenti adresirani Samo u masovnim medijima	**Masovni marketing**	**Marketing tržišnih niša**
	Standardni proizvodi	Prilagođeni proizvodi

Izvor: Peppers, D.,Rogers, M.,Managing Costumer Relationship, John Wiley & Sons, Inc.,Hoboken, New Jersey 2004, str.24.

U slučaju moguće prilagodbe proizvoda klijentima, ali i komunikacije s klijentima samo kroz masovne medije – govorimo o marketingu tržišnih niša. Tvrtke se ovdje usmjeravaju na ciljane tržišne segmente i proizvode dobra i usluga za dotične definirane skupine klijenata. Kada se pak pruža mogućnost efikasne individualne interakcije s klijentima, ali ne postoji mogućnost prilagodbeproizvoda klijentovim željama i potrebama,najprikladniji tržišni pristup jest marketing koji se oslanja na ekstenzivnu upotrebu baze podataka. Koristeći liste klijenata te pripadnih informacija o njima, tvrtke zaključuju koji bi od njezinih proizvoda i usluga mogli biti zanimljivi određenim skupinama klijenata te na koji način sročiti ponude za njih kako bi maksimizirali vjerojatnost pozitivnog odaziva klijenata.

U slučaju kad je individualna interakcija s klijentima tvrtke neisplativa i kada tvrtka nema mogućnosti prilagodbe svojih proizvoda klijentima, govorimo o masovnom ili tradicionalnom marketinsškom pristupu koji se temelji prvenstveno na ekonomiji veličine, troškovnoj efikasnosti i niskim cijenama.

Pri formuliranje cjelokupne i dugoročne CRM strategije tvrtke nužno je imati u vidu cjelokupnu strategiju poslovanja tvrtke te u skladu s njom definirati i potpornu CRM strategiju koja podržava temeljne zacrtane ciljeve u poslovanju tvrtke. Može se reći da je CRM strategija jedan od dobrih načina postizanja diferencijacije na tržištu i bijega od tržišne utakmice koja se isključivo temelji na cijeni.

Za uspješnu implementaciju bilo koje CRM strategije ključna je snažna potpora top menadžmenta tvrtke koji mora čvrsto stati iza ciljeva implementacije CRM-a i dosta se angažirati na njihovu sprovođenju.

3.3.Implementacija CRM sustava

Implemenntacija CRM rješenja vrlo je zahtjevan proces jer u sebi sadrži rješavanje kompleksne problematike usklađenja poslovnih ciljeva i prioriteta s tehničkim ograničenjima sustava i s mogućnostima integracije CRM tehnološkog rješenja s postojećim IT sustavima tvrtke. Adekvatno upravljanju procesom implementacije stoga je imperativ za postizanje željenog rezultata u vidu isporuke željenih funkcionalnosti u skladu s planiranim, a u okviru zacrtanih vremenskih i financijskih budžeta.

Samu implementaciju CRM programa trebao bi voditi za to posebno imenovan tim, koji snosi i punu odgovornost za uspješnost ili neuspješnost implementacije. U tom su timu ključne osobe poslovni sponzor i menadžer projekta implementacije. Poslovni sponzor predstavlja potporu CRM inicijativi i bez njegove potpore je teško ili nemoguće osigurati adekvatne budžete za provedbu projekta i potporu implementaciji svih potrebnih subjekata unutar tvrtke. On predstavlja energiju i dušu projekta te značaj CRM inicijative na korporativnoj ljestvici prioriteta često ovisi o njegovoj pozicioniranosti unutar organizacije. Mendžer projekta implementacije u potpunosti odgovara za uspješnost implementacije te je zadužen za koordinaciju svih aktivnosti vezanih za implementaciju CRM-a.

Cjelokupni tim za implementaciju CRM-a ima sljedeće uloge[6]

[6] . Muller., Srića, V.,: Upravlajnje odnosima s klijentima, Delfin- razvoj managementa, Zagreb 2005. Str138.

Poslovni sponzor – uspostavlja viziju, artikulira ciljeve i rijšava probleme u implementaciji ako se pojave.

Komisija za upravljanje CRM projektom – sačinjavaju je top menadžeri i mendžeri informtičkog odjela

Vlasnik projekta – mendžer poslovne funkcije ili proces na koje najviše utječe implementacija CRM programa

Menadžer projekta implementacije – osoba koja je zadužena i odgovorna za upravljanje svim aspektima projekta te za uspješnu implementaciju CRM-a

Tehnički voditelj implementacije – osoba zadužena za tehničko vodstvo razvoja aplikacije i prilagodbu CRM aplikacije postojećim IT sustavima tvrtke

Integracijski ekspert – osoba zadužena za integraciju svih informacijskih sustava i izvora podataka

Voditelj poslovnih odjela – vodstvo odjela na koje CRM implmentacija direktno utječe u vidu promjena poslovnih procesa i pripadajućih procedura

Ostali članovi projektong tima – sačinjavaju ih IT specijalisti za pojedina područja tehničke ekspertize i ključni korisnici koji su vrsni poznavatelji poslovnih područja kojih se tiče implementacija CRM-a

Konzultanti dobavljači softvera – zaduženi su za transfer znanja o CRM sustavu prema implementacijskom timu tvrtke naručioca.

Svaka je CRM implementacija specifična i jedinstvena na svoj način, s obzirom da se od tvrtke do tvrtke razlikuju poslovni pripriteti, zacrtane strategije prema klijentima i IT infrastruktura unutar tvrtke. Stoga ne postoji jedinstveni recept za uspješnu implementaciju CRM programa.

Bez obzira na specifičnosti i razlike u mogućim tehnikama implementacije CRM-a, postoji određen niz pravila koja bi se trebala ispoštovati tijekom svake implementacije[7]

Inkrementalni razvoj – preporuča se postupna implementacija pojedinih CRM funkcionalnosti. Na taj se način brzo uviđaju rezultati prvih CRM inicijativa i organizacija može postupno apsorbirati CRM kulturu kroz svaki dodatni projekt.

Razvoj diktiran poslovnim zahtjevima – sve inicijative razvoja tehničkih funkcionalnosti sustava služe kao potpora ispunjenju određenih zacrtanih poslovnih zahtjeva.

Stalna uključenost korisnika – uključujuči korisnike sustava i svim fazama projekta u razvoj CRM aplikacije, postiže se sigurnsot da će buduće rješenje biti krojeno prema njihovim potrebama te da će stoga prihvaćenost i korištenje CRM sustava biti daleko veće nego u suprotnom slučaju.

Striktno kontroliran proces implementacije – strukturirani i stalno nadgledani proces implementacije jamči bolju kontrolu nad cjelokupnim projektom i sprječava mogućnost da se implementacija oduzme kontroli vremenski ili troškovno.

Na početku implementacije CRM programa potrebno janso definirati cilj cjelokupne implementacije, a potom „razbiti“ implementaciju u niz odvojivih projekata koji isporučuju određene konkretne i mjerljive CRM funkcionalnosti. Nakon toga je potrebno odrediti prioritete pojedinih projekata i redoslijed implementacije te očekivana mjerila uspješnosti.

Bitan dio procesa implementacije predstavlja i trening korisnika CRM sustava, jer u konačnici uspješnost CRM-a najviše ovisi o tome koliko će korisnici intenzivno i uspješno koristiti implementirani sustav te koliko će on pomoći u obavljanju svakodnevnih zadataka.

Vrijeme treninga ovisi o broju korisnika i dostupnim prostorima za održavanje treninga, a obično traje dva dana.

[7] Dyche,J., The CRM Handbook: A Business Guide to Costumer Relatinoship Management, USA,2002., str.245-246

Mogu se identificirati četiri različita dijela treninga[8]:

Osnovni trening – svrha ovoga treninga je upoznavanje proizvođača s CRM aplikacijom. Moguće ga je napraviti unutar prostorije tvrtke ili kod samog proizvođača ovisno o isplativosti.

Trening o prilagođenom rješenju – njegova je svrha upoznati korisnike s funkcionalnostima rješenja koje je implementirano u dotičnoj tvrtki te je u tu svrhu prilagođeno potrebama tvrtke. Najbolje je da trening vrše zaposlenici tvrtke koji su bili uključeni u implementaciju sustava i koji vrlo dobro shvaćaju specifičnost posloivanja dotične tvrtke.

Dokumentacija – kvaliteta dokumentacije o implementiranom sustavu vrlo je bitna za buduću upotrebu sustava. Zato je kod dobavljača softverske aplikacije bitno inzisitirati na kvalitetnoj dokumentaciji koja će omogućiti lako snalaženje korisnika u budućem sustavu te minimalnu potrebu za dodatnim skupim konzultantskim satima.

Dodatni treninzi – svrha im može biti višestruka, a anjčešće se organiziraju radi osposobljavanja kadra tvrtke za rad na prilagodbama sustava svojim potrebama u vlastitom aranžmanu.

Međutim ne mogu se svi zaposlenici prilagoditi novoj, potpuno klijentu orijentiranoj organizacijkoj kultur pa tako statistike pokazuju da 8 – 16 % zaposlenike napušta tvrtke u kojima je CRM implementiran u roku od dvije godine.

[8] Muller., Srića, V.,: Upravlajnje odnosima s klijentima, Delfin- razvoj managementa, Zagreb 2005 str 141.

Tablica 1. Usporedba klasičnog uredskog poslovanja i poslovanja temeljenog na CRM-u

Klasično uredsko poslovanje	Uredsko poslovanje usmjereno na odnose
Fokus na primjenu manualnog rada	Fokus na upotrebu tehnologije i tehnike
Naglasak na kratkoročno usmjereno poslovanje	Naglasak na dugoročno usmjereno poslovanje
Mali naglasak na održavanje zadovoljstva klijenta	Naglasak na visoku razinu usluga koje su po mogućnosti usmjerene na pojedinog klijenta
Ograničeno povjerenje klijenta	Visoko povjerenje klijenta
Umjeren kontakt s klijentom	Češći kontakti s klijentom

Izvor: Hren,N.,Hren,M, Unaprjeđenje odnosa s kupcima primjenom IT tehnologije

Iz tablice možemo vidjeti da se način poslovanja u suvremenim tvrtkama drastično promijenio. U prošlosti se nije pridavalo velika važnost samog klijenta te njegova dugoročna isplativost i zadrživost, te se samo poslovanje sagledavalo kratkoročno. Dok dana možemo vidjeti da je klijent od iznimne važnosti te se čini sve kako bi se klijenta zadržalo te zadovoljile njegove potrebe. U ostvarenju toga, važno je da se informacije o klijentima njihove potrebe i želje pohrane i pretvore u znanje o njima koje će biti pohranjene u bazu podataka kako bi sve informacije bile na jednom mjestu.

3.4. Izravni marketing tehnika/preduvjet CRM-a

Danas su marketinški alati i promidžbeni alati razvijeni u kontekstu masovnog marketinga koji cilja široka tržišta standardiziranim porukama i ponudom koja se distribuira putem posrednika. Iako danas postoji veća sklonost prema marketingu koji ima uži cilj , odnosno prema osbonom marketingu, mnoge tvrtke privaćaju izravni marketing, bilo kao primarni marketinški pristup ili kao dodatak drugim tehnikama[9]. Poduzeća koriste sve više izravni marketing kako bi uspostavile kontakt s pažljivo odabranim kupcima na učinkovitiji način te s njima izgradile osobnije i snažnije odnose.

[9] Kotler, P.,Wong V.,Saunders J.,Armstrong, G: Osnove Marketinga,. MATE 2006.,str 829

Izravni se marketing sastoji od izravne komunikacije s pažljivo odabranim individualnim kupcima radi postizanja trenutačne reakcije i održavanja trajnih odnos s kupcima. Također korištenjem detaljnih baza podataka, prilagođavaju svoju marketinšku ponudu i komunikaciju potrebama usko definiranih segemenata ili čak pojedinačnim kupcima. Osim izgradnje stila i marke, obično nastoje izgraditi izravnu, trenutačnu i mjerljivu reakciju klijenata.

Prodavači koji su se prvi počeli bavit izravnim marketingom prikupljali su imena kupaca i prodavali svoju robu uglavnom putem pošte i telefona, dok danas zahvaljujući internetu i brzom napretku tehnologije i novih marketinških medija sami izravni marketing se drastično promijenio.

Izravni marketing može imati oblik izravne distribucije, kao što su marketinški kanali koji nemaju posrednika.Većina tvrtki koristi izravni marketing kao dodatni kanal ili medij za plasiranje svoje robe na tržište. Međutim, za mnoge današnje tvrtke izravni marketing je puno više od samog dodatnog kanala ili medija. Za te tvrtke, izravni marketing a posebno intenet marketing i e- trgovina predstavljaju novi i sveobuhvatni model poslovanja. Ovaj novi izravni model ubrzano mijenja način na koji tvrtka razmišlja o izgradnji odnosa sa kupcima, što je više od samo još jendog marketinškog kanala ili medija.

Izravni marketing koristan je za klijente na nekoliko načina. Prvo praktičan je,kupci mogu u udobnosti svojih domova ili ureda, pretraživati kataloge i internet stranice u bilo koje doba, kupovanje je jednostavno i privatno.

Ne moraju čekati u redovima, ne moraju se suočavati sa prodavačima i izlagati nagovaranju i uvjeravanja da je određeni proizvod ili usluga baš za njih. Izravni marketing često daje kupcima veći pristup i izbor proizvoda,te također osim većeg izbora prodavač i proizvoda,internetski kanali omogućuju kupcima pristup velikome broju informacija, na temelju kojih mogu uspoređivati tvrtke, cijene i same proizvode. Dobre Internet stranice često pružaju više informacija u korisnijim formatima nego što to mogu učiniti i najvjerniji prodavači. Naposljetku izravni je marketing, a osobito internet kupovina, interaktivna i neposredna.[10]

[10] Ibid,str 831.

Kupci često mogu kontaktirati prodavače putem telefona ili interneta kako bi stvorili sklop informacija, proizvoda ili suluga koje žele, te ih zatim i nalicu mjesta naručiti. Uz to Internet i drugi oblici izravnog marketinga daju kupcima bolji pregled i osjećaj kontrole.

Izravni marketing također pruža i samim prodavačima mnoge pogodnosti. Prvo izravni marketing je moćno alat za izgrađivanje odnosa s kupcima. Korištenjem marketing baza podataka, suvremeni marketinški stručnjaci mogu ciljati male skupine ili pojedinačne kupce, prilagoditi ponudu potrebama pojedinaca te promovirati ovu ponudu putem personalizirane komunikacije.

Zbog svoje osobne, interaktivne prirode, intenet je iznimno moćan marketinški alat. Izravni marketing također omogućava prodavačima pristup kupcima koje ne bi mogli kontaktirati putem drugih kanala, daje pristup globalnim tržištima koja bi inače bila nedostupna.

Na kraju izravni marketing nudi prodavačima jeftin, brz i učinkovit način osvajanja tržišta.na primjer izravni je marketing brzo narasto u B2B[11] marketingu,djelomično kao reakcija na stalno rastuće troškove marketinga putem prodajnog osoblja. Kada troškove osobne prodaje iznose nekoliko stotina eura po posjetu, trebalo bi ih izvoditi samo kada je to neophodno i to za kupce s velikim potencijalom. Mediji s nižim jediničnim troškom, kao što su telemarketing, izravna pošta ili tvrtkine internet stranice, često se pokazuju isplativijima budući da se može kontaktirati i prodavati većem broju postojećih i potencijalnih kupaca.

Učinkoviti B2B marketing ciljano je usmjeren isključivo na kupce koje smatra primjerenima prema određenim kriterijima segmentacije tržišta: financije,broj zaposlenih,regija ili grad u kojem rade i djeluju itd. Ciljano oglašavanje na B2B platformama, gdje se susreću isključivo poslovni subjekti odličan je primjer ciljanog oglašavanja poslovnim partnerima.[12]

B2B plaforme svojim korisnicima osim direktong oglašavanja nude iznimno kvalitetan sadržaj s registrom tvrtki i cjelokupnim informacijama o pojedinim tvrtkama od financijskog i bonitetnog stanja itsih, do kontakata rukovodećih ljudi, itd. Takve informacije također doprinose pravilnom odabiru ciljne skupine kojoj ćete predstaviti svoj proizvod ili uslugu.

---

[11] B2B bussines to bussines, podrazumijeva trgovanje između dvije tvrtke elektronskim putem

[12] Kotler, P.,Wong V.,Saunders J.,Armstrong, G: Osnove Marketinga,. MATE 2006.,str 831

Kao rezultat tih pogodnosti za kupce i pružatelje ulsluga i proizvoda,izravni je marketing postao najbrže rastući oblik marketing. Prodaja putem tradicionalnih kanala izravnog marketinga (telefonski,poštom,katalozi,televizija itd.) brzo raste.

U periodu od 1997. do 2002. godine, godišnja stopa rasta u potrošnji na konvencionalne marketinške kanale kao npr.izravnu poštu nadmašila je potrošnju na kanale masovnog marketinga kao što je oglašavanje. Ukupni troškovi za izravni marketing u cijeloj Europi porsli su s 31.725 milijuna eura 1997 godine na 46.300 milijuna eura do 2002. Godine.[13]

3.5. Baza podataka o kupcima – alat/preduvjet CRM-a

Učinkoviti izravni marketing počinje dobrom bazom podataka o kupcima. Baza podataka o kupcima je organizirana zbirka sveobuhvatnih podataka o pojedinim kupcima ili potencijalnim kupcima, uključujući zemljopisne, demografske, psihografske podatke i podatke o kupovnom ponašanju. Baza podataka se može koristiti za lociranje dobrih potencijalnih kupaca, prilagođavanje proizvoda i usluga ciljnim skupinama potrošača ili za održavanje dugoročnih odnosa s kupcima. Marketing temeljen na bazi podataka jest proces izgradnje, održavanja i korištenja baze podatka kupaca radi kontaktiranja i obavljanja raznih transakcija s njima.

Iako mnoge tvrtke sada sastavljaju i koriste baze podataka o kupcima radi usmjeravanja marketinške komunikacije i prodajnih aktivnosti prema pojedinačnim kupcima, propisi o zaštiti podataka u nekim zemljama mogli bi usporiti rast takve marketinške prakse. Marketinški stručnjaci u cijelom svijetu istražuju najbolje načine korištenja baze podataka i malo je tvtrki koje si mogu priuštiti da ignoriraju ovaj važni element konkurentskog uspjeha.

U marketingu za poslovne kupce, profil kupaca mogao bi sadržavati informacije kao što su proizvodi i uluge koje je kupac kupio, prethodne narudžbe i cijene, ključne osobe za kontakt, konkurentne dobavljače, status sadašnjih ugovora, procjenu budućih troškova, procjenu konkurentskih snaga i sloabosti u usluživanjun kupaca.[14]

---

[13] Kotler, P.,Wong V.,Saunders J.,Armstrong, G: Osnove Marketinga,. MATE 2006.,str 832

[14] Muller., Srića, V.,: Upravlajnje odnosima s klijentima, Delfin- razvoj managementa, Zagreb 2005.

U potrošačkom marketingu, baza podataka o kupcima može sadržavati demografske podatke o kupcu, psihografske podatke, kupovno ponašanje i druge važne informacije.

Tvrtke moraju razlikovati marketinške baze podataka koje se temelje na transakcijama i one koje su izrađene po narudžbi. Transakcijske baze podataka sastavljaju se u odjelu za računovodstvo u svrhu slanja faktura i primanja uplata.[15] Za razliku od njih, baze podataka koje su izrađene po narudžbi temelje se na onome što marketinško osoblje u tvrtci treba znati kako bi uslužilo i zadovoljilo kupce na profitabilan način i bolje ood konkurencije. Naoružane informacijama iz baza podataka ove tvrtke mogu definirati male skupine kupaca kako bi im poslale dobro prilagođene marketinške ponude i pruke.

Tvrke koriste svoje baze podatak na jako puno načina. Mogu koristiti bazu podataka kako bi identificirali potencijalne kupce te potakle prodaju oglašavanjem proizvoda ili ponuda. Ili pak mogu koristiti baze podataka za profiliranje kupaca na temelju njihove prethodne kupovine kako bi odlučile koji kupci bi trebali dobiti određenu ponudu.

Baze podataka mogu tvrtki pomoći da produbi odanost kupaca – tvrtke mogu izgrađivati interes i entuzijazam kupaca tako što će zapamtiti njihove sklonosti u kupovini te im slati prikladne informacije, poklone ili druge materijale.

Baza podataka može pomoći da sastavi privlačnu ponudu za zamjenu proizvoda, nadogradnju ili dodatnu opremu u trenutku kada bi kupac mogao reagirati. Dakle bogata baza podataka o kupcima omogućava tvrtci da razvije profitabilne nove poslove lociranjem dobrih potencijalnih kupaca, predviđanjem potreba kupaca, unakrsnom prodajom proizvoda i usluga te nagrađivanjem lojalnih kupaca. No ipak mnoge su tvrtke skeptične glede ulaganja u baze podataka. Nedavni rast baze podataka o kupcima u tvrtkama doveo je samo do prevelikih količina informacija koje tvrtke upućuju kupcima, zbog čega je sve teže privući pažnju kupaca.

Poput mnogih drugih marketinških alata, marketing temeljen na bazama podataka zahtijeva posebna ulaganja. Tvrtke moraju ulagati u informatičku opremu, programsku podršku za baze podataka, analitičke programe, komunikacijske veze i kvalificirano osoblje. Sustav baze

[15] Ibid .,str 127.

podataka mora biti jednostavan za korištenje, prikladan za svrhu za koju je namijenjen i dostupan različitim marketinškim grupama, uključujući one koje se bave upravljanjem proizvodom i markom, razvojem novih proizvoda, oglašavanjem i promidžbom,izravnom poštom, telemarketingom, inteet marketingom, terenskom prodajom, pounjavanjem narudžbi i službom za korisnike. Baza podataka kojom se dobro upravlja trebala bi uroditi prodajom koja će pokriti troškove i više od toga.[16]

3.6. Komunikacijski proces kao preduvjet CRM-a

Komuniciranje se može definirati kao proces slanja i primanja poruka. Svaka komunikacija zahtijeva pošiljaoca poruke i primaoca poruke. Pošiljalac ili izvor je pojedinac ili organizacija koja upućuje poruku . Primalac je ciljna meta koja kojoj se upućuje poruka. Uspješna komunikacija podrazumijeva da je informacija točno primljena u pogledu sadržaja i značenja koje je odredio pošiljatelj. Koncept uspješne komunkacije naglasak stavlja na razliku između podatka i informacije.

Podaci su činjenice i brojke u uskom kontekstu. Čak i smislena inoformacija može biti nekorisna ako ne dođe na vrijeme u pravom trenutku,informacija je stoga najkorisnija kada je točna,pravodobna, potpuna te važna. Točnost se odnosi na pouzdanost i neospornost informacije, odnosno na to koliko je pouzdan izvor vaše informacije i koliko sigurni možete biti da je ona neosporna. Djelovanje na osnovi netočnih informacija može uzrokovati greške, probleme, štete.

Kada kažemo da informacija treba biti pravovremena, ne mislimo nužno da ona treba stići na vrijeme, iako je u većini slučajeva brzina važna. Pod pravovremenošću mislimo da informacija treba stići onda kada je ona potrebna. Pravovremenost informacije ovisi o kontekstu. Potpunu informaciju nije moguće uvijek dobiti, no informacija mora biti dovoljno potpuna da se na temelju nje može donijeti odluka.

Komunikacijski proces je proces dvosmjerne razmjene informacija. Uspjeh u procesu prodaje ovisi o efikasnoj komunikaciji, odnosno produktivnoj razmjeni informacija između

[16] Muller., Srića, V.,: Upravlajnje odnosima s klijentima, Delfin- razvoj managementa, Zagreb 2005.

prodavatelja i kupca.[17] Dok su ljudi u većini slučajeva potpuni svjesni izgovorenih riječi te govorom mogu svojevoljno upravljati, oni su djelomično ili potpuno nesvjesni neverbalnih poruka koje spontano izražavaju i na koje snagom volje, teško mogu djelovati. Neverbalna komunikacija smatra se stoga vjerodostojnijom od verbalne.

Istraživanja su pokazala da u klasičnoj komunikaciji između dvije osobe, na razumijevanje onoga što je rečeno, izgovorene riječi utječu samo 10%, a ono što čujemo 40%, te ono što vidimo ili osjećamo 50%. Rezultati drugih nalaza su slični, tako prema njima pozitivnu komunikacijsku atmosferu u 55% slučajeva izaziva prijateljski izraz lica, u 38% slučajeva prijateljski ton glasa, a samo u 7% slučajeva sadržaj izgovorenoga.[18]

Integrirane marketinške komunikacije uključuju identificiranje ciljne publike i oblikovanje dobrog koordiniranog programa za dobivanje željne reakcije publike. Prečesto se događa da se marketniške komunikacije usredotočuju na nadilaženje problema neposredne poznatosti, imidža ili preferiranja na ciljanom tržištu. Ovakav pristup komunikaciji ima podosta ograničenja. U današnje vrijeme marketinški se stručnjaci kreću prema gledanju na marketinške komunikacije kao na upravljanje odnosima s kupcima u nekom vremenskom razdoblju, što znaći za vrijeme pretprodajne, prodajne, potrošačke i poslijepotrošačke faze.

S obziroma na to da se potrošači razlikuju,komunikacijski programi trebaju se razvijati za posebne segmente, niše te pojedince. Važno je da se tvrtke, uzimajući u obztir nove tehnologije interajtivnoh komunikacija, zapitaju ne samo „Kako možemo doprijeti do naših kupaca“,već i „Kako možemo pronaći načine da kupci dopru do nas“[19].

Iz tog bi razloga komunikacijski proces trebao započeti s provjerom svih potencijalnih interakcija koje ciljni proizvodi mogu ostvariti s proizvodom i tvrtkom. Marketinški stručnjak treba procijeniti utjecaj koji će svako od ovih komunikacijskih iskustava imati u različitim fazama procesa kupnje. Razumijevanje ovoga pomaže marketinškim stručnjacima učinkovitije alocirati sredstva namijenjena za komunikaciju.

---

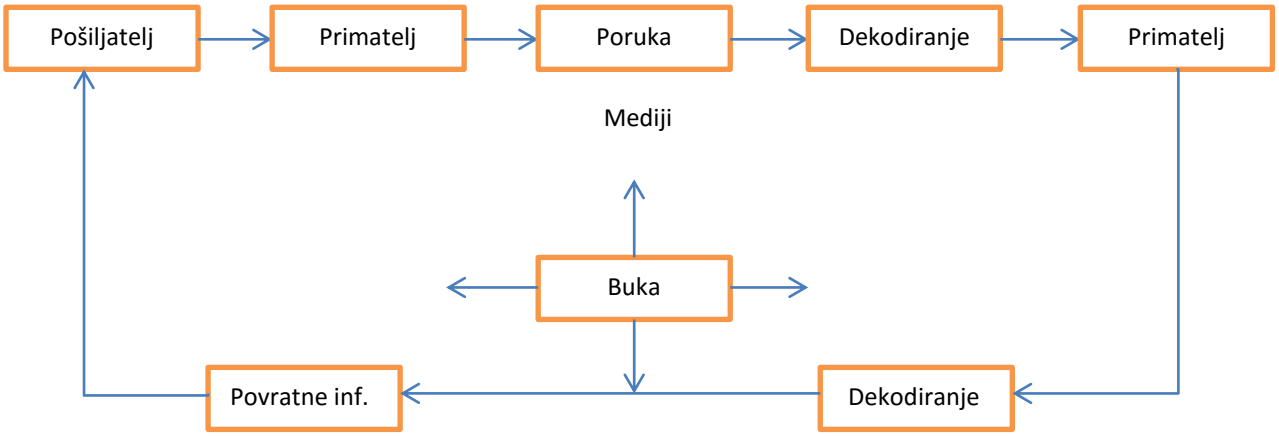
[17] Petz, B., Šulak, F. Psihologija u prodaji, Školska knjiga, Zagreb 1998. Str 115.

[18] Ibid., str 314.

[19] Kotler, P.,Wong V.,Saunders J.,Armstrong, G: Osnove Marketinga,. MATE 2006.,str 728.

Kako bi djelotvornije komunicirali, marketinški stručnjaci trebaju razumijeti kako funkcionira komunikacija. Komunikacija obuhvaća devet elemenata vidljivih na slici . Dva od tih elemenata su glavni sudionici u komunikaciji, pošiljatelj-primatelj. Sljedeća dva su glavni komunikacijski alati – poruk i mediji. Četiri elementa predstavljaju primarne komunikacijske funkcije – kodiranje,dekodiranje,reakcija i povratne informacije. Posljednji element je buka u sustavu.

Slika 4. Proces komuniciranja



Izvor: Kotler, P.,Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G: Osnove marketinga, MATE, 2006,str 728.

Elementi komunikacijskog sustava:[20]

Pošiljatelj - sudionik koji šalje poruku drugom sudioniku,

Kodiranje – proces oblikovanja određene poruke ili misli u simbolički oblik

Poruka – skup riječi, slika,simbola koje pošiljatelj odašilje

Mediji – komunikacijski kanali putem kojih poruka putuje od pošiljatelja do primatelja,

[20] Izvor: Kotler, P.,Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G: Osnove marketinga, MATE, 2006,str 729.

Dekodiranje – proces u kojem primatelj pridaje značanje simbolima koje je kodirao pošiljatelj,

Primatelj – sudionik koji prima poruku poslanu od strane drugog sudionika,

Reakcije – reakcije primatelja nakon izlaganja poruci

Povratne informacije – dio primateljeve reakcije koja se vrača pošiljatelju

Buka – neplanirane smetnje ili iskrivljenja za vrijeme komunikacijskog procesa koje za posljedicu imaju dobivanje drugačije poruke od one koju je pošiljatelj poslao

Kako bi poruka bila učinkovita, pošiljateljev proces kodiranja mora biti u skladu s primateljevim procesom dekodiranja. Iz toga proizlazi da se najbolja poruka sastoji od riječi i drugih simbola koji su poznati primtelju. U što se većoj mjeri preklapaju područje iskustva pošiljatelja i područje iskustva primatelja, veća je vjerovatnost da će poruka biti učinkovitija. Na primjer jedan oglašivač iz jednog društvenog sloja može izraditi oglas za potrošače iz nekog drugog sloja za tvorničke radnike ili direktore tvrtki. Međutim, da bi marketinški komunikator učinkovito komunicirao, treba razumijeti područje iskustva potrošača.

Ovaj model ističe ključne čimbenike za dobru komunikaciju. Pošiljatelji trebaju znati do koje publike žele doprijeti i kakve reakcije žele. Moraju znati kodirati poruke tako da uzmu u obzir način na koji ih ciljna publika dekodira. Oni moraju slati poruke putem medija koji dopiru do ciljanih publika i moraju razviti kanale povratnih informacija tako da mogu ocijeniti reakciju publike na poruku.

Današnja je prodaja zanimanje koje obuhvaća ovladavnje čitavim nizom načela i vještina, kao i njihovu primjenu. Osobna prodaja se definira različito, no kao prihvatljiva i operativna definicija može se navesti ona po kojoj prodaja u osnovi predstavlja proces otkrivanja i zadovoljavanja potreba kupaca. To je proces istraživanja potreba kupaca, pružanja informacija, nuđenja tj. sugeriranja proizvoda koji će zadovoljit te potrebe, kao i pružanja poslijekupovnih usluga, da bi se postiglo dugoročno zadovoljstvo kupca i s njima izgradio dugoročni odnos.

Samo je znanje ključno u uspješnom vračanju izgubljenih kupaca. Današnja kompjutorska tehnologija omogućuje pristup i detaljnu analizu podataka o kupcima. Ali pritom treba znati koje su informacije bitne kompaniji i što učiniti s prikupljenim podacima. Kupci odlaze iz različitih razloga, a neki kupci jednostavno nisu „vrijedni“i treba ih pustiti. Dakle treba se obaviti pažljiva podjela klijenata ili kupaca,izabrati najvažnije klijente koje vrijedi vratiti, a potom razviti individualizirane startegije za svaki segment izgubljenih klijenata. Dokazano je da tvrtke imaju veću šansu vratiti izgubljenog kupca nego se boriti za naklonost novog potrošača. To je zato što tvrtka često ima arhivirane podatke s opisom kupčevih potreba, za razliku od novog kupca o kojem nema gotovo nikakve podatke.

4. TELEKOMUNIKACIJSKO PODUZEĆE T-COM

4.1. T-COM osnovni podaci

T-HT grupa vodeći je davatelj telekomunikacijskih usluga u Hrvatskoj koji jedini pruža njihov puni spektar, objedninjuje usluge fiksne telefonije, mobilne telefonije, prijenos podataka, interneta te međunarodne komunikacije. Sama djelatnost društva Hrvatski telekom d.d. sasotji se od pružanja teklekomunikacijskih usluga te projektiranja i izgradnje komunikacijskih mreža na području Republike Hrvatske. Uz pružanje usluga fiksnih telefonskih linija , grupa pruža i internetske usluge uključujući IPTV, usluge prijenosa podataka, te posluje s GSM i UMTS pokretnim telefonskim mrežama.

Hrvatski Telekom d.d. je dioničko društvo u pretežnom vlasništvu društva Deutsche Telekom AG. Osnovano je 28.prosinca 1998. godine u RH sukladno odredbama Zakona o razdvajanju Hrvatske pošte i telekomunikacija na Hrvatsku poštu i Hrvatske telekomunikacije kojim je poslovanje prijašnjeg poduzeća Hrvatske pošte i telekomunikacije „HPT s p.o.“ razdvojeno i prenijeto na dva nova dionička društva: Hrvatske telekomunikacije d.d. i Hrvatska pošta d.d. koja su počela poslovati 1.siječnja 1999. Godine 2010. Društvo T-Mobile Hrvatska i društvo Hrvatski Telekom d.d. se objedinjuju u jednu maksimalno korisnički orijentiranu organizaciju.[21]

[21] http://www.t.ht.hr/grupa/podaci.asp

Organizacijska struktura Hrvatskog Telekoma dizajnirana je na način koji kompaniji omogućuje fleksibilnost i efikasnost te potpunu posvećenost korisnicima. Kompanija je organizirana u nekoliko funkcionalnih segmenata ili funkcionalnih jedinica: poslovne jedinice, funkcije podrške i upravljanja, tehničke funkcije i funkcije za korisničko iskustvo.

HT ima dvije poslovne jedinice čija je uloga upravljanje te odgovornost za njihovu dobit i gubitak. Poslovna jedinica za privatne korisnike uključuje marketing za privatne korisnike, direktan nastup na tržištu, dućane, proaktivne prodajne kanale, e-poslovanje, koordinaciju i upravljanje kanalima za privatne korisnike. Poslovna jedinica za poslovne korisnike uključuje marketing poslovnih korisnika, upravljanje isporukom ICT rješenja, korporativnu prodaju, prodaju malim i srednjim poslovnim korisnicima, koordinaciju i upravljanje kanalima za poslovne korisnike.[22]

Slika 5. Ukupan broj korisnika prema uslugama

2.241.000 Pokretna mreža

1.121.000 Fiksna mreža



697.000 Broadband Internet

387.000 Televizija

[22] http://www.t.ht.hr/o-nama/#section-nav

Izvor: http://www.t.ht.hr/o-nama/#section-nav 2015

Funkcije podrške i upravljanja obuhvaćaju poslove zajedničke cijelom Društvu, osiguravaju usklađenost svih poslovnih segmenata te omogućavaju kompaniji da posluje kao jedna cjelina. Ove funkcije ostvaruju sinergiju različitih segmenata poslovanja, koordiniraju aktivnosti, daju smjernice, postavljaju standarde i osiguravaju njihovu primjenu za cijelo Društvo. Ovdje spadaju: funkcije podrške i upravljanja predsjednika Uprave, funkcije podrške i upravljanja za financije i funkcije podrške i upravljanja za ljudske resurse.

Tehničke funkcije obuhvaćaju poslove usluga informacijskih i komunikacijskih tehnologija na razini Društva, a s ciljem pružanja tehničke platforme za usluge i stvaranje učinaka sinergije na internoj i eksternoj razini. U njihovoj je nadležnosti i razvoj sustava mreže i usluga te upravljanje zajedničkim uslužnim centrima.

Funkcije za korisničko iskustvo uključuju korisničku službu, pozadinsku podršku, cjelovito korisničko iskustvo i procesnu izvrsnost. Također, koordiniraju i upravljaju svakodnevnim operativnim i transformacijskim aktivnostima povezanima s korisničkim iskustvom iz integrirane, cjelovite perspektive u poslovnim jedinicama za privatne i poslovne korisnike, tehničkim i drugim funkcijama.

Strategija HT-a temelji se na kvaliteti usluga, zadovoljstvu korisnika i daljnjem razvoju širokopojasnog pristupa te usluga s dodanom vrijednošću vezanih uz širokopojasni pristup.

Niska razina zaduženosti, razvijena tehnološka infrastruktura koja omogućava daljnji razvoj usluga te vlastiti ljudski i stručni potencijali jamstvo su daljnjeg rasta i povećanja potencijala HT-a. Danas HT s pravom nosi epitet jednog od najsnažnijih gospodarskih subjekata u državi i kao takav je bio i ostao jedan od ključnih pokretača razvoja hrvatskog gospodarstva.[23]

4.2. Općenito o pozivnim centrima

Pozivni centar, je centralno mjesto za prikupljanje i distribuciju svih relevantnih informacija, dio je strategije naprednog odnosa sa korisnicima sustava. Zapravo pozivni centar je savršeno tehnološko riješenje za efektivnu komunikaciju sa velikim brojem korisnika, u sustavu

[23] http://www.t.ht.hr/o-nama/#section-nav

telekom operatera pozivni centar predstavlja platformu na kojoj se temelji sva korespondencija između korisnika i operatera u cilju stvaranja boljih odnosa rada s korisnicima, komunikaciji, informiranju i ostalim aktivnostima vezanim za akviziciju korisnika, nadogradnju usluga i cjelokupnu korisničku podršku

Pozivni centri brzo su evoluirali od grupe lokalnih zaposlenika koji odgovaraju na pozive tijekom radnog vremena tvrtke, do potpuno posvećenih organizacijskih jedinica koje pružaju na zahtjev klijenta globalnu potporu i prodaju, kroza razne kanale interakcije (telefon, web). Oni ne moraju služiti samo za unapređenje usluge klijentima, nego mogu predstavljati i sredstvo za potporu prodaji (telefonska prodaja) i za terenske operacije tvrtke (instalacije popravke i slično), tako da njihova korist može bit višestruka te osim troškovne mogu znantno povećati i prihodovnu stranu poslovanja tvrtke.[24]

Najbitniji je aspekt pozivnih centara interaktivni odnos s klijentima, te mogućnost klijentova odabira najpogodnijeg i najefikasnijeg kanala interakcije s tvrtkom. Klijent tako direktno komunicira s tvrtkom putem costumer service predstavnika tvrke, koji mu pruža potporu i pomoć na odabranom kanalu komunikacije. Korisnik također može sam koristiti web stranice tvrtke i obavljati interakciju koristeći uslugu samopomoći tj. spremljenih odgovora na moguće upite korisnika, te tek u slučaju nenalaska traženog odgovora, kontaktirati costumer service predstavnika tvrtke.[25]

Donedavno su glavno menadžeri tvrtki smatrali pozivne centre teretom i nužnim troškom poslovanja i kao nešto što narušava profitabilnost poslovanja tvrtke. Operateri pozivnih centara odgovarali su na pozive na isti način i tako zanemarivali činjenicu da nisu svi klijenti jednako važni za tvrtku. Efikasnost pozivnih centara mjerena je prema broju odgovorenih poziva u jedinici vremena , te su tako operateri bili stimulirani da što prije „skinu“ klijenta s telefonske linije tj. da njihov poziv traje što je moguće kraće. Takav pristup zasigurno nije mogao rezultirati adekvatnim zadovoljstvom klijenata. Neke su tvrtke otišle korak dalje tako da su svoju klijentelu diferencirale prema proizvodima koje kupuju, također je moguće

[24] Muller J., Srića V., Upravljanje odnosom s klijentom Delfin – Razvoj managementa Zagreb 2005 str 89

[25] Muller J., Srića V., Upravljanje odnosom s klijentom Delfin – Razvoj managementa Zagreb 2005 str 89

diferencirati klijente na temelju njihova prometa s tvrtkom , profitabilnosti, potencijala i vjernosti. Najvrednijim je klijentima potrebno pružiti i najbolju moguću uslugu.

4.3. Pozivni centar telekomunikacijskog poduzeća T-COM

Rad pozivnih centara temelji se na telefoniji koja omogućuje dvosmjernu komunikaciju s korisnicima, također se temelji na uvježbanim agentima koji prije nego stupe u kontakt odnosno postanu agenti pozivnog centra moraju proći edukaciju u jednom od Call centara poduzeća T-com u trajanju od 2-3 tjedna. Nakon što uspješno prođu edukaciju počinju s radom u T-com pozivnom centru, te svaki od agenata dobiva svoje „Kodno ime“ odnosno allias kojim se predstavlja korisnicima pri javljanju na telefon pozivnog centra. Svaki od agenata za vrijeme edukacije i rada u pozivnom centru konstantno je u kontaktu s svojim Team Leaderom odnosno svojim nadređenim , te uz pomoć Team Leadera nastoji usavršiti svoje komunikacijske i prodajne vještine važne za uspješnu telefonsku komunikaciju, prodaju, promociju, podršku. Pozivni centar je dinamična komunikacijska platforma za izgradnju prodajnih usluga ili usluga za podršku, te pomaže u povećanju produktivnosti uz istovremeno smanjivanje troškova, te je kvaliteta kontakta s korisnicima znatno povećana što znači i povečanje konkurentnosti.

Primjer tipičnog poziva u T-COM pozivnom centru izgleda ovako:

1. Korisnik bira telefonski broj pozivnog centra svog operatera.

2. Korisnik pritiska nekoliko brojeva na telefonu koji ga vode kroz menu, vođen snimljenim ljudskim glasom.

3. Nakon što je izabrao na menu koju vrstu usluge želi, čeka na javljanje prvog slobodnog agenta dok u pozadini svira glazba.

4. Nakon što se agenti javi i predstavi svojim kodnim imenom, od korisnika se traži neka vrsta identifikacije.

5. Nakon što se korisnik predstavio te pružio adekvatne osobne informacije poćinje obrada korisnikova upita.

6. Agent na svom ekranu pregledava povijest odnosa korisnika s tvrtkom.

7. Agent unosi infomacije vezano za upit korisnika i provjerava putem samog sustava i baze podataka dali može riješiti korisnikov slučaj, te ako je u mogućnosti riješit upiti ili proble to i napravi te se zahvaljuje korisniku na pozivu, ali ako nije u mogućnosti riješit korisnikov upit onda se korisnik upućuje dalje na stručniju razinu te se njegov upit ili problem unosi u bazu podataka, za pomoć pri idućim sličnim slučajevima.

Dakle, potrebno je mnogo funkcijskih mogućnosti da bi se pružila adekvatna potpora ovakvom procesu: preusmjeravanje poziva, upravljanje čekanjem/redovima, identifikacija poziva, dodijeljivanje kvalifikacije pozivima i klijentima, upravljanje radnim procesom, rješavanje problema itd. Da bi to moglo funkcionirati na adekvatan način, potrebna je potpora odgovarajuće tehnologije koja osigurava zadovoljavajuću funkcionalnost.

Tehnološki elementi koji omogućuju kvalitetno funkcioniranje modernog kontakt centra su:[26]

- Automatska rapodjela/preusmjeravanje poziva – funkcija koja omogućuje automatsko preusmjeravanje poziva, ovisno o karakteristikama određenog poziva.
- Interaktivno glasovno odgovaranje – unaprije nasnimljene govorne poruke koje uz upotrebu utipkavanja brojeva na telefonu vode korisnika prema traženom odgovoru.
- Računalno telefonska integracija – aplikacije ii sučelja koja omogućuju integraciju računalnih podataka s telefonijom, te omogućuju transfer govornih podatak dobivenih putem telefona u računalo i obratno.
- Automatsko raspoznavanje glasa – automatsko prebacivanje govora u podatke kao b i se kasnije s tim podacima moglo lakše manipulirati
- Funkcije za potporu prodaji – korištenje pozivnih centara za up –selling i cross-selling prilike.
- Skriptiranje poziva – prema tipu poziva i klijenta, costumer service predstavniku se na ekranu pojavljuju „natuknice“ prema kojima mu se preporuča vođenje razgovora, sugeriraju mu se odgovori na pitanja klijenata
- Virtualni agenti – kombinacija personalizacije i napredne tehnologije da bi se prema željama klijenta stvorila slika virtualnog predstavnika tvrtke koji ga poslužuje na webu i komunicira s njime na vrlo personaliziran način

[26] Muller J., Srića V., Upravljanje odnosom s klijentom Delfin – Razvoj managementa Zagreb 2005 str 91

- Planiranje i optimizacija upravljanja osobljem pozivnog centra - osobje prema nekim procjenama čini i do 70% operativnih troškova pozivnih centara, te je stoga nužno optimalno korištenje resursa za pozivni centar koje se ostavruje kroz predviđanje prometa, preporuku optimalnog broja osoblja kako bi se ispunili željeni parametri funkcionalnosti , praćenje razultata prema tipu klijenata, raspodjelu zaposlenika prema vještinama, potrebama i preferiranim radnim satima, praćenje učinka pojedinih zaposlenika prema unaprijed definiranim parametrima.

Zadavanje jasnih ciljeva i parametara pozivnog centra vrlo je bitno za naknadno ocjenjivanje uspješnosti njegova rada. Pri određivanju tih parametara tvrtka treba uzeti u obzir: [27]

- Koliko je vremena potrebno za riješavanje problema klijenta.
- Koliko vremena klijent čeka u redu od biranja telefonskog broja do prvog javljanja predstavnika tvrtke.
- Koliko klijent u prosjeku čeka na liniji u vremenu od prvog javljanja na telefon do rješavanja problema.
- Koliko klijenata odustane od poziva zbog dužeg čekanja na javljanje agenta.
- Koliko brzo je agent dostupan od poziva do poziva
- Koliki je postotak uspješno riješenih poziva
- Koliki je postotak uspješno riješenih poziva na prvoj razini (prvi agent s kojim klijent razgovara), drugoj, trećoj itd.

Bez obzira na brzi razvoj tehnologije i softvera za funkcioniranje pozivnih centara, brojne tvrtke ne uspijevaju uspostaviti infrastrukturu koja može odgovoriti na rastuće potebe klijenata. Stoga pri planiranju uspostave pozivnog centra tvrtke treba:[28]

- Pažljivo izabrati tahnologiju za pozivni centar – kompatibilno s ostalim informacijskim sustavima tvrtke.

[27] Muller J., Srića V., Upravljanje odnosom s klijentom Delfin – Razvoj managementa Zagreb 2005 str 91

[28] Muller J., Srića V., Upravljanje odnosom s klijentom Delfin – Razvoj managementa Zagreb 2005 str 92

- Pružiti predstavnicima costumer service odjela tvrtke sve potrebne informacije o klijentima – lako koristiva baza podataka o klijentima za operatere kako bi lakše obavljali svoj posao
- Uspostaviti jasan proces za predstavnike costumer service odjela tvrtke – propisana konzistentna usluga za određene tipove klijenata.
- Uspostaviti jasna mjerila uspješnosti – koliko maksimalno klijent smije čekati na telefonu do javljanja agenta, koliko bi preporučeno trebao trajati poziv za određeni tip klijenta.
- Razumjeti značaj korekcije usluge razočaranom klijentu – predstavnik tvrtke mora osjetiti kada postoji opasnost gubitka klijenta i što smije učiniti kako bi ga zadržao.
- Osigurati adekvatan trening osoblju koje radi u pozivnom centru – poznavanje tehnologije i komunikacije s klijentima.
- Optimalno rasporediti resurse po raznim kanalima pozivnog centra
- Podijeliti ključna saznanja – saznanja dobivena od klijenata putem pozivnog centra mogu biti od neprocjenjive važnostiza primjerice marketinški odjel ili odjel istraživanja i razvoja tvrtke.
- Prikladna kompenzacija osoblja u pozivnom centru – motivirano i zadovoljno osoblje će rezultirati i zadovoljnim klijentom.
- Imati u vidu budući razvoj pozivnog centra i u skladu s tim osigurati adekvatnu skalabilnost sustava.
- Odrediti karakteristike tvrtke koju pozivni centar mora komunicirati – tvrtka i njezini proizvodi trebali bi imati određene posebnosti marke koje je potrebno podupirati kroz sve komunikacijske kanale pozivnog centra.

Same usluge koje omogućava pozivni centar možemo svrstati u nekoliko skupina kao što su marketinške aktivnosti (promocija, telemarketing, analiza tržišta) prodaja proizvoda ili usluga, pružanje informacija korisnicima, stalna briga o korisniku sustava, te pomoć na zahtjev (tehnička, stručna podrška, zaprimanja, identificiranje i rješavanje problema, reklamacije) ugovaranje osobnih kontakata i sastanaka te tehnička pomoć i upravljanje kooperantima. Telekomunikacijska poduzeća se izrazito oslanjaju na pouzdane pozivne centre kako bi komunicirali i rješavali upite svojih korisnika u najkraćem mogućem vremenu i s maksimalnom efikasnošću i dostupnošću.

Pozivni centar sadrži više razina funkcionalnosti kao što su Automatsko raspodjeljivanje poziva (ACD, Automated Call Distribution) koji predstavlja potpuno integriranu raspodjelu entiteta, usmjeravanje velike količine dolaznih entiteta u sustav na određene organizacijske segmente poduzeća. Automatsko raspodjeljivanje poziva u mreži napredne mogućnosti ACD usmjeravanja (predictive routing, conditional routing) kao i međusobno umrežavanje ACD sustava. Call Center Manager je softverski alat koji omugućuje optimalno korištenje resursa unutar pozivnog centra, kontrolu i nadzor svih aktivnosti kroz grafičko sučelje, Call Center Asisstant kao aplikacija za agente pozivnog centra koja pojednostavljuje rukovanje svim entitetima te nudi dodatne funkcije statistika o radu.

Sami pozivni centar se sastoji od više odvojenih servisa, tako se pozivni centar dijeli na odlazne i dolazne pozive, costumer care te tehničku podršku. Pod proces dolaznih poziva spadaju klasični dolazni pozivi kada korisnik kontaktira T-com pozivni centar, dok odlazne pozive vrše agenti odnosno zaposlenici pozivnog centra s namjerom promocije,prodaje ili informiranja i pružanja podrške korisniku, tehnička podrška u pozivnom centru se bavi isključivo problemima koji mogu nastati pri pružanju internetske, telefonske i televizijske usluge odnosno smetnjama na svim T-com uređajima, na način da se nakon što korisnik nazove T-com pozivni centar i dobije agenta koji radi na dolaznim pozivima, taj agent je dužan saslušati korisnika i njegovu prijavu problema, te poziv preusmjeriti na tehničku podršku koja je zadužena za riješavanje smetnji, kao pto možemo vidjheti na slici 6.

Slika 6. Preusmjeravanje dolaznog poziva prema potrebi



Izvor:http://www.corvuspay.hr/2015

4.4. Strukutra i funkcionalnost pozivnog centra

Struktura i funkcionalnost kontakt centra podržanim CRM-om sadržava niz alata kojim se omogućava jednostavno korištenje kontakt centra i procesno podržano aplikativnim riješenjima: grupe agenata,govorni automat,distribucije poziva,supervizija agenata,e-mail podrškae-mail distirbucija,nadzor agenata,snimanje poziva,evidencija kontakata između poziva.

Struktura govornog automata (IVR- Interactive Voice Response) je baza na temelju koje se raspoređuju ulazni i izlazni pozivi agenta, korisnika CRM sustava,putem aplikativnog sučelja. Svi agenti u pozivnom centru su zapravo dio timova i dio više Skill grupa[29]. Kontakt centar omogućuje kreiranje timova, seljenje agenta iz jednog tima u drugi odnosno time i određivanje supervizora odnosno Team Leadera. Team Leader nadzire agente u svom timu, dok Skill grupe briše i dodaje administrator a postojeće Skill grupe administriraju Team Leaderi tako da unutar grupe za koju imaju supervizorska prava dodjeljuju agentima Skill grupe jednu ili više. Administracija Skill grupe tj. re-skilling se radi na razini agenta, na način da se agentima pridjeljuje Skill grupa ili na temelju Skill grupe dodjeljuju se agenti.

Sam pojma tima važan je radi nadzora agenata odnosno funkcionalnosti koje su vezane za to. Team Leader ima mogućnost pratiti rad agenata u svom timu te upravljati njihovim statusom raspoloživosti za prihvat novih kontakta, slušati njihove pozive, uključivati se u njih ,preuzimati ih i sl. Agenti s druge strane imaju mogućnost poziva Team Leadera i uključivanja u poziv kako bi im pomogao pri razgovoru s korisnikom.

Govorni automat i sustav za distribuciju konakata na agente radi u dva režima rada, radno vrijeme i izvan radnog vremena. Sustav omogućava i snimanje novih ili izmjenu posgtojećih poruka na govornom automatu. Aplikacija za to dostupna je preko telefona, pozivom na određeni broj, a upravljanje se vrši putem CRM sučelja. Poruka se snimi, sprema na server i putem sučelja dostupna je za postavljanje na govorni automat kontakt centra.

[29] Skill definiramo kao sposobnost agenta u rješavanju određenih problema tako da specifični poziv uvijek dođe dođe do onog agenta koji poziv može kvalitetno obraditi i riješiti, a pozivni centar raspoznaje određeni skill i programski su promjenjivi u odnosu na količinu dolaska entiteta određenoj grupi.

Unutar radnog vremena pozivi se preusmjeravaju na agente iz odgovarajuće grupe ovisno o pozvanom broju i odabranoj opciji na govrnom automatu. Sustav distribuira pozive na agente unutar grupe za koju je poziv namijenjen po principu:

- Poziv dobiva agent koji je najdulje slobodan
- Model posluživanja FCFS(First come first served)
- Ukoliko se agent ne javlja koji mu je stigao nakon što tri puta odzvoni poziv će se prebaciti drugom agentu
- Ukoliko nema slobodnih agenata za prihvat poziva, poziv se stavlja na čekanje

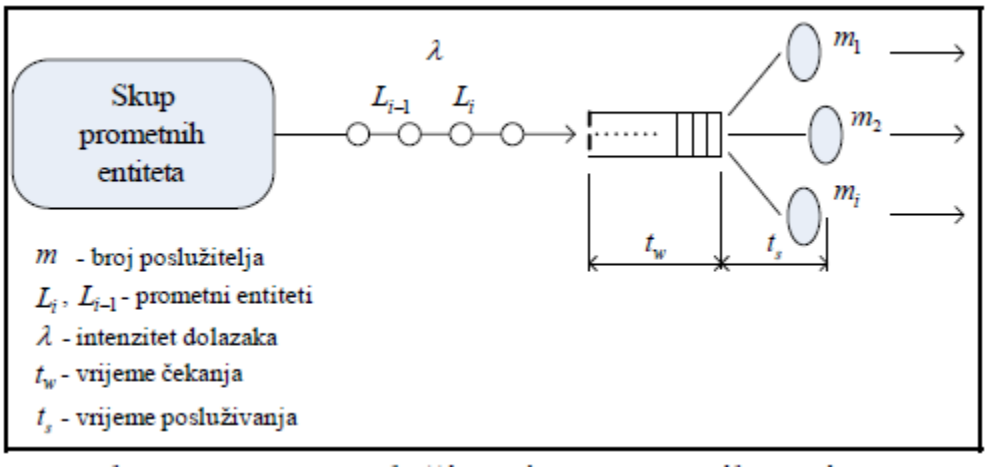
Skill grupe imaju prioritete za distribuciju poziva što znači da će poziv koji je pristigao u Skill grupu s većim prioritetom biti prije dodijeljen agentu nego poziv pristigao u Skill grupu s manjim prioritetom bez obzira na redoslijed dolaska. To se dešava ukoliko oba poziva obrađuju isti agenti tj. agenti po Skill grupama se preklapaju. Ukoliko su agenti dviju Skill grupa različitih prioriteta poziv se raspoređuje na agente redoslijedom kako je došao. Aplikativnu podršku kontakt centra čini Agent desktop koji je sastavni dio CRM-a, gdje se agent u CRM prijavljuje s domenskim korisničkim imenom i lozinkom. CRM ima zabilježenu ekstenziju na koju se dotični agent prijavljuje s određenim pravima za korištenje CRM-a. Za prijavu na Agent Desktop dovoljna je prijava u telefon s korisnčkim imenom i borjem telefona, agent je automatski prijavljen i spreman za korištenje CRM-a. Svaki agent prilikom odlaska sa svog radnog mjesta se mora odjaviti iz sustava.

Poziv, entitet pozivnog centra je termin vezan za proces uspostave, podržavanja i raskida veze između dvaju ili više korisnika. Uspješnim pozivom se smatra kada je određeni korisnik poslužen, stvorena je uspješna komunikaciija, te je njegov poziv zabilježen i upit ili problem koji korisnik ima riješen. Neuspješan poziv je pokušaj stupanja u vezu korisnika i agenta koji na kraju nije rezultirao uspostavom veze i komunikacije. Svi ostvareni pozivi se snimaju dolazni, odlazni pozivi, konferencijski pozivi i pozivi preusmjerni s jednog agenta na drugog. Stavljanje poziva na čekanje se ne snima, tako da nije sadržana u snimci poziva. Sustav je podešen na način da agenti nemaju mogućnost promjene statusa snimanja.

Evidencija kontakta predstavlja vrijeme nakon primljenog poziva u kojem agent može raditi bilješke o obavljenom pozivu, prije nego je spreman prihvatiti sljedeći poziv. CRM sustav agenta automatski stavi u status spreman, nadređeni određuje vrijeme potrebno za evidenciju

kontakata. Na slici 6. Prikazan je sustav posluživanja prometnih entiteta (pozivnog centra) koji općenito vrijedi za sve sustave podvorbe.

Slika 6. Sustav posluživanja prometnih entiteta



Izvor: A. Bažant, Ž. Car, G. Gledec, D. Jevtić, G. Ježić, Telekomunikacije, tehnologija i tržište, Zagreb 2007.

Faktori koji utječu na propusnost entiteta i dostupnost pozivnog centra:

- Broj poziva i broj agenata
- Broj skill grupa po agentu
- Postotak poziva na čekanju i broj poziva primljenih u satu
- Prosječno vrijeme razgovora i prosječno vrijeme potrebno da agenti prime novi poziv
- Razina usluge definirana postotkom poziva odgovorenih u određenom vremenskom intervalu

4.5. Korištenje e-maila i broadcast poruke u pozivnom centru

Svi e-mailovi, upiti korisnika primljeni preko e-maila inicijalno stižu na adresu koju definira telekom operator, s mogučnošću nadgledanja određene grupe ljudi. E-mailovi se distribuiraju na agente unutar grupe na koju su dodijeljeni tako da agent koji je najdulje spreman za prihvat maila i nema aktivan poziv dobiva poruku koja je prva pristigla u sustav. Pozivi imaju prioritet nad e-mailovima pa distribucija mailova na agente čeka ukoliko ima poziva. Ukoliko agent kroz definirani period ne otvori pristigli e-mail taj mail će nakon jednog sata biti preusmjeren s jednakim prioritetom na sljedećeg najdulje spremnog agenta, osim u slučaju

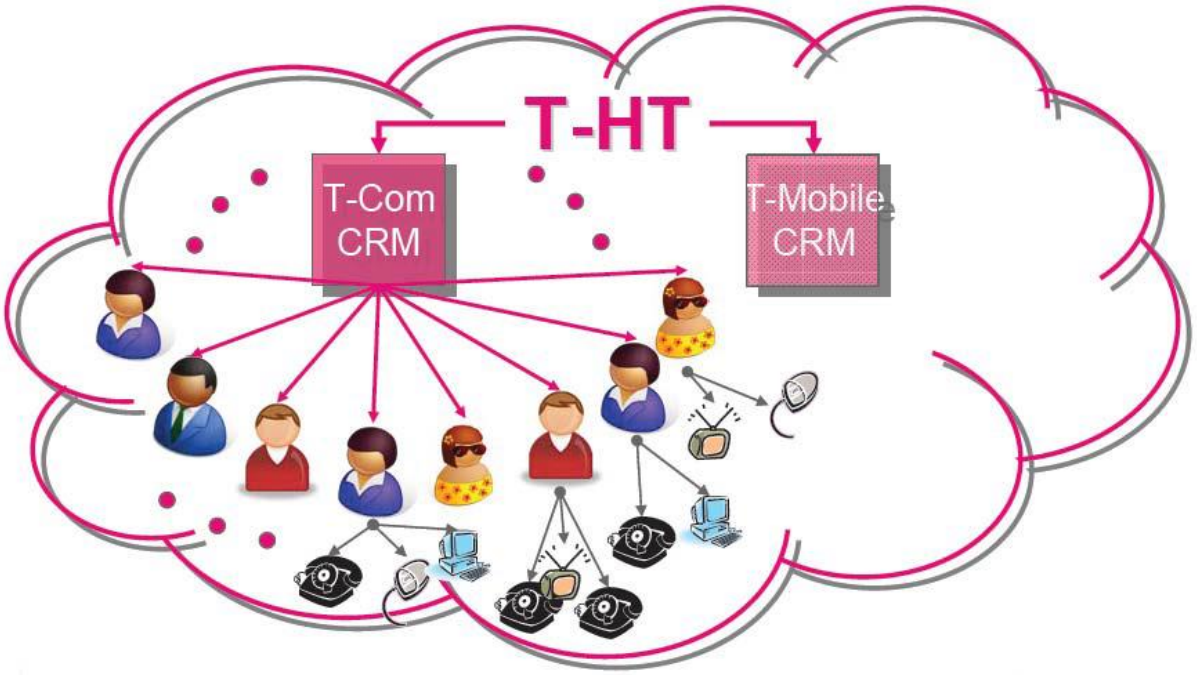
kad je u e-mail poruci izričito navedeno ime agenta za kojeg je mail poruka poslana. Također je moguće prosljeđivanje e-mail poruke između agenata unutar sustava kao i izvan sustava na vanjske e-mail adrese. Prilikom prosljeđivanja maila u svakoj poruci se nalazi zabilješka u kojoj piše vrijeme preusmjeravanja i na koju je adresu mail preusmjeren. Na ovaj način se mogu prilikom pretraživanja vidjeti podaci u originalnom e-mailu te kada i kome je proslijeđen. Ukoliko je agent otvorio mail, nalazi se u stanju čitanja a za pozive je agent ostao u stanju spreman tada mu novi poziv može stići. Ukoliko agent ne želi da ga dolazni pozivi ometaju u radu s e-mail porukama može se eksplicitno staviti u stanje nespreman. CRM također sadrži funkciju Broadcast poruke koju može slati Team Leader ili administrator i to svim agentima unutar sustava tj. agentima koji su projavljeni u sustavu CRM-a. Osim broadcasta moguće je i dopisivanje agenata međusobno te agenata sa Team Leaderima i administratorima.

Funkcionalnost silent monitora, odnosno prisluškivanje poziva uživo bez znanja agenta kojeg se prisluškuje moguće je samo nadređenima. Pozivi se putem računala i slušalica slušaju u realnom vremenu putemm standardnih audio preglednika.

4.6. CRM sustav u poduzeću T-com

T-HT-ov CRM sustav se sastoji od dva CRM sustava, prvi sustav je T-COM sustav, dok je drugi T-Mobile sustav, čime su sustavi razdijeljeni al opet ovise jedan o drugome. Na slici broj 7. Možemo vidjeti sliku strukture T-HT CRM sustava

Slika 7. Strukutra T-HT CRM sustava



Izvor: T-COM promotivni materijal

Upravljanje odnosima s kupcima T-COM-a je poslovni pristup koji integrira ljude, procese i tehnologije sa jasnim i točno određenim ciljem. Naravno iz ovoga se može izvući zaključak da upravo ova tri elementa čine CRM T-COM-a. Cilj integracije ova tri elementa je maksimiziranje odnosa sa svim partnerima:[30]

- Ljudi zaposleni u T-COM-u su dijelovi koji čine organizaciju uspješnom i igraju važnu ulogu u izgradnji odnosa . Naravno u uspješnoj organizaciji odnosa moraju sudjelovati svi članovi T-COM-a.

[30] Poslovni materijal T-COM

- Proces je komponenta procesa CRM koja je najdelikatnija ako neodgovarajuća automatizacija poslovnih procesa neće ubrzati proces. Cilj je da se makzimizira zadovoljstvo T-COM kupaca, koji ne žele gubiti vrijeme ne nešto što ih ne zanima.
- Informacijska tehnologija predstavlja ključni element za omogućavanje uspješnog provođenja CRM strategija poslovnih procesa i u krajnjem zadovljnog i lojalnog kupca.

CRM u T-COM-u služi:[31]

- Automatizaciji prodaje (Sales Force Automation)- CRM aplikacije T-COM-a pomažu prodajnom osoblju da efikasnije upravlja informacijama o kupcima, poslovima, proizvodima i konkurentima. Dakle cilje je povećanje prodaje, a ne prodajnog osoblja, odnosni povećanje produktivnosti rada postojećeg prodajnog osoblja.
- Usluživanje i podršku kupcu, CRM poboljšava zadržavanje kupaca kroz stalno praćenje u realnom vremenu, nadgledanje i mjerenje nivoa usluge kupcu.
- Terenskim uslugama, koristeći CRM sisteme, udaljeno osoblje može brže i efikasnije komunicirati sa prodajnim osobljem koje uslužuje kupce i udovoljiti njegovim individualnim očekivanjima
- Automatizaciji marketinga, rezultira u tome da prava poruka bude poslana u pravo vrijeme pravom kupcu i kroz odogovarajući kanal. Automatiizacija marketinga je pristup sakupljanja, integracije i analize podataka o kupcima koji je potrebana da identificira i utječe na njih.

Upravljanje odnosima s kupcima omogućuje T-COM-u:[32]

- Trenutno prikupljanje i raspolaganje svježim podacima i rezultatima izravno s terena tj. tržišta
- Pouzdanije predviđanje buduće prodaje
- Objedinjavanje i razmjenu znanja o kupcima prodaje i postprodajnih usluga i time značajno unapređivanje efikasnosti i kvalitete odnosa s kupcima

[31] Poslovni Materijal T-COM

[32] Poslovni Materija T-COM

- Predviđanje financijskih rezultata i posljedica različitih konfiguracija proizvoda ili usluga
- Praćenje rezultata individualnih promotivnih programa i ostavernih rezultata marketinških napora i prema rezultatima mjenjanje i preusmjeravanje ulaganja u marketing, reklamu i promociju
- Korištenje podataka o željama i problemima kupaca kod razvoja proizvoda ili usluga
- Povećanje prodaje kroz sistematsko identificiranje i obradu svih prilika za prodaju bez gubitaka zbog ljudske greške, neodgovornosti ili loših poslovnih proces.
- Povećanje stupnja ponovne kupnje kod i ukupne prodaje pojedinom kupcu
- Stvaranje i poboljšanje postprodajnih usluga i servisa za korisnike

4.7. CRM uloga pozivnog centra

Osim što je jedan od načina za poboljšanje odnosa s korisnicima pozivni centar ujedno neizravno pridonosi povećanju prihoda. Pozivni centar osigurava tvrtkama povećanje profitabilnosti, smanjenje troškova, poboljšanje usluga uvođenjem automatskih usluga, povećanjem kapaciteta za obradu poziva, segmentacijom korisnika ili raznolikošću kontakata.

Pozivni centar je središnje mjesto za prikupljanje i distribuciju svih relevantnih informacija i ključ za iskusnog i zadovoljnog korisnika. Tijekom proteklih desetljeća zahvaljujući razvitku novih tehnologija, kao i zahtjevima modernog potrošačkog društva došlo je do preobrazbe klasičnog pozivnog u multimedijalni kontaktni centar koji korisnicima omogućuje različite načine komunikacije s agentima T-COM-a.

Pozivni centar uz podržavanje odlaznih i dolaznih telefonskih poziva nudi i cijeli niz dodatnih mogućnosti kontakta između korisnika i i agenta pozivnog centra kao pto su elektronička pošta,web-stranice,govorni automat,SMS. Agenti pozivnog centra obavljaju šii raspon poslova, a četiri osnovna su sljedeća:[33]

- Marketinške aktivnosti, bilo prodaja proizvoda ili usluga, analiza tržišta
- Prodaja proizvoda ili usluga i ugovaranje osobnih konatkata kada je to potrebno
- Prihvaćanje reklamacija,davanje informacija i pomoć kupcima na njihov zahtjev

[33] Poslovni Materijal T-COM

- Neprekidna briga za korisnike

Osnovni ciljevi i zadacai pozivnog centra u okviru CRM strategije su sljedeći:

- Osiguravanje kvalitetne informiranosti-zadovoljan korisnik
- Poboljšanje usluge i približavanje korisniku
- Djelotvorno upravljanje rastućim zahtjevima
- Smanjenje troškova-povećanje informiranosti

Upravljanje kontaktima s kupcima u oozivnom centru osniva se na podacima iz baze podataka središnjeg informacijskog sustava. Bez svijesnih,pristojnih i prije svega educiranih operatera u pozivnim centrima nema ni upravljanja kontaktima s kupcima.

Dobro organiziran pozivni centar znatno podiže ugled, dok bi ga loše organiziran mogao poprilično narušiti. Stjecanje novih znanja i ovladavenj novim vještinama u radu imperativ su efikasnog djelovanja pozivnog centra. Uz napore u tom smjeru, a radi optimalne organizacije u T-COMU posvećuju pozornost sljedećem:

- Predviđanju broja poziva
- Izračunu potrebnog broja agenata, korisit se tvz Erlangov algoritam koji uključuje vjerovatan broj poziva u jedinici vremena, vjerojatno trajanje komunikacije pos vakom ulaznom pozivu i stanke potrebne za odmor zaposlenika
- Izradu rasporeda rada agenata
- Usporedbi stvarnih raezultata rada pozivnog centra s očekivanim

4.8. Informacijski sustav i tehnologija

Informacijska tehnologija omogućava poduzeću prikupljanje i obradu velikog broja podataka o kupcima te razvoj efikasnih poslovnih strategija na temelju zaključaka proizašlih iz obrade podataka.

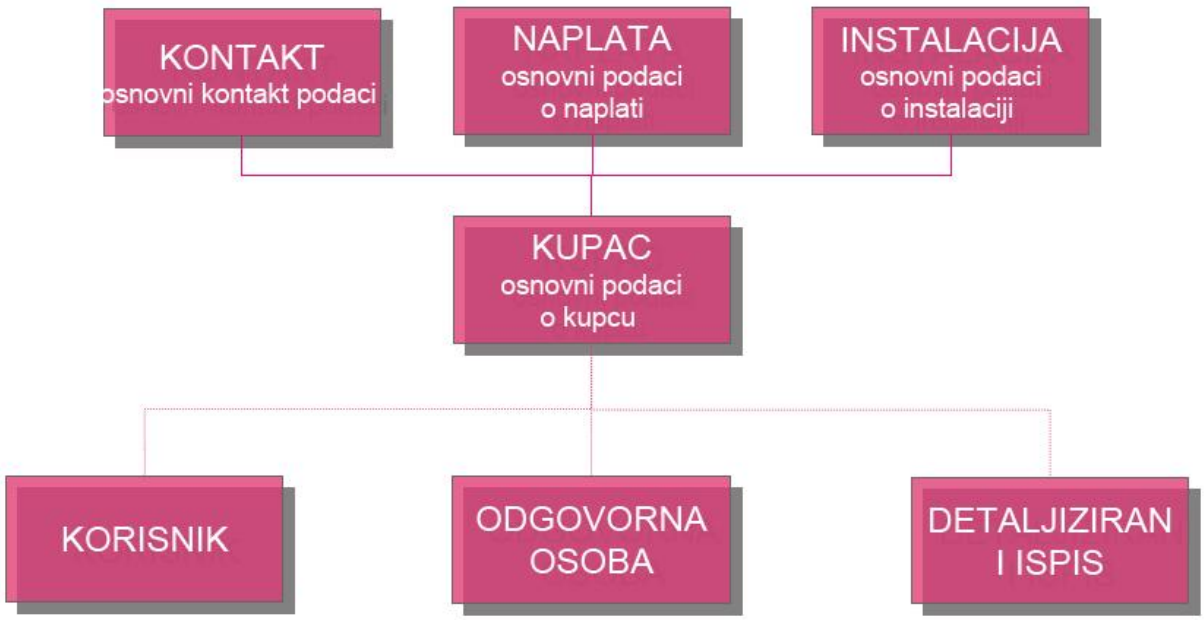
Podaci koje T-COM prikuplja, kroz redovno poslovanje, ali i tijekom različitih akcija omogućavaju rješavanje specifičnih problema kroz cijeli ciklus odnosa s T-COM-a s kupcem i načina na koji svaki pojedini kupac kupuje. Ti podaci omogućuju odlučivanje, upravljanje i

utjecanje na uspješnost prodajnih aktivnosti od odabria potencijalnih kupaca, prvog konakta, analize potreba, nuđenje riješenja pa do ponavljanja kupnje ili proširenja ponude i praćenja zadovoljstva i lojalnosti kupca. Nadalje, točne spoznaje o potrebama i ponašanju kupaca poduzeću omogućuju prilagodbu i unaprjeđenje postojećih proizvoda i usluga specifičnim segmentima kupaca.

Korištenjem CRM-a u provođenju promocijskih aktivnosti u T-COM-u prati se i kontrolira njihova realizacija a realizacija i konakti s potrošačima pridonose obogaćivanju baze podataka novim podacima. Po završetku promotivnih aktivnosti dobivaju se informacije kojima je moguće ocjeniti jesu li i u kojim elementima korekcije u provođenju promotivnih aktivnosti i akcija dale rezultat..

Informacije prikupljene kroz aktivnosti upravljanja odnosima s kupcima daju T-COM-u rješenja i za šire probleme u poslovanju, od organizacije logističkog lanca, načina stvaranja vrijednosti pa do razvoja novih proizvoda ili usluga. Da bi prikupljene informacije bile korisne, koristi se baza podataka koja je implamentirana u CRM sustav T-HT-a. Na slici 8. možemo vidjeti kako izgleda struktura baze podataka u T-COM-u.

Slika 8. Struktura baze podataka korisnika T-COM-a



Izvor: http://t-com.hr/ 2015

Zadovoljstvo kupaca temelji se ne samo na kvaliteti proizvoda i usluga nego i na odnosu prema njima zato što je nužno svima koji imaju zadatak pružiti kvalitetenu podršku tj.imati stalan pristup korporativnom CRM sustavu T-HT-a. Prikladno je za sve djelatnike T-COM-a koji kontaktiraju s krajnjim korisnicima za menadžment, prodajno osoblje, servisno osoblje.[34]

4.9. Kritički osvrt

Sami nedostatk pozivnih centara odnosno uporabe pozivnog centra, leži u komunikaciji agenata s korisnicima, agenti neki put jednostavno nisu upućeni u nove proizvode i usluge koje njihov poslodavac odnosno T-COM pruža, i s time je komunikacija agenta prema korisniku svedena na izvlačenje iz neugodne situacije i pokušaj čuvanja vlastitog dostojanstva prilikom napada samog korisnika.

Razlog loše komunikacije agenta prema tržištu je u većini slučajeva zbog loše interne komuniakcije u samom podzeću. Taj se nedostatk može riješit pružanjem stalnih povratnih infomacija, odnosno uključivanjem tzv. day-to-day nadzora, pojačavanejm treningta agenata,praćenjem stvarnih performansi te stalnim razgovorima sa zaposlenikom. Važnost ne leži samo u protoku informacija, već i savjesti samog zaposlenika o njegovim performansama, jačinama, slabostima, sa primarnim ciljem ispravka i poboljšanja usluge.

Pružanjem neprestanih treninga agenata, ako je moguće obavljati treninge jedan na jedan, jer se tim može postići puno više dijaloga sa agentom, te se individualnim pristupom može iz svago agenta izvući maksimum koji če poduzeču biti od velike koristi, iako se radi o pozivnom centru u kojem radi jako puno agenata istovremeno, individualni pristup je moguć.

Također bi se nakon svakog razdoblja kvartalnog, polugodišnjeg team leaderi i ostali članovi timova trebali sastajati sa svojim zaposlenicima kako bi se razmotrile njihove performanse i rezultati u skladu sa zadanim ciljevima. Rejting i dodjeljivanje su u ovom segmentu jako važni jer oni daju bazu za buduće postavljanje ciljeva i selekciju agenata. Također bi se trebali uvesti pregledi učinkovitosti na mjesečnoj bazi, to daje agentu mogučnost ispravka ponašanja i načina poslovanja s korisnicima koje nije sukladno s politikom trvrtke koju predstavlja.

[34] Poslovni materijal T-COM

ZAKLJUČAK

Upravljanje odnosima s kupcima je nova paradigma nastala razvojem marketinga odnosno marketinških odnosa i razvojem informatičkih tehnologija u novoj ekonomiji. Cilj je ispunjavanje potreba i zadovoljenje kupaca,odnosno stvaranje dodatane vrijednosti za kupca s jedne strane i stvaranje profita s druge strane.

Upravljanje odnosima s kupcima je upravljanje odnosa između tvrtke i njegovih kupaca, s cijlem ostvarenja maksimalne vrijednosti za tvrtku i njezine kupce. Za poduzeće bi se moglo jednostavno reći: Imam klijenta dakle postojim. Osnova reinžinjeringa poslovnih procesa, izgradnje lanca vrijednosti, odnosno svake smislene poslovne aktivnosti jest klijent. On mora biti izvor poslovanja tvrtke i kriterij za donošenje svih poslovnih odluka.

U samom poduzeću T-COM su kroz jednu vrstu simbioze između pozivnog centra i i CRM-a brzo uočili prednosti koje pruža CRM poslovna strategija u današnjem svijetu. Naime jačanje pozicije kupaca (obrazovaniji su, informiraniji,zahtjevaju više pažnje), te jačanje same konkurencije stvara potrebu za uspostavljanjem čvršće i dugoročnije veze s kupcima, za što boljim upoznavanjme njihovih potreba i krajnje prijateljskom suradnjom u kupoprodajnom procesu. CRM aplikacije smanjuju troškove i povečavaju efektivnost kontakata s kupcima. Vođenje evidencije o kontaktima s kupcem na svakoj dodirnoj točki i svim fazama omogućava prikupljanje informacija i njohovo pohranjivanje i evidentiranje u bazi podataka, te iz toga možemo povući povratne informacije koje nam omogućuju pužanje bržeg odgovora korisnicima, personaliziraniji pristup svakom korisniku te bržu i prilagođeniju uslugu ili proizvod.

Kad se jednom privuku korisnici, s njima se u T-COM-u nastoje izgraditi dugoročni odnosi, te se sa time smanjuje potreba privlačenja novih korisnika koja je puno skuplja varijanta nego samo zadržavanje korisnika. Naglasak je na povećanju udjela u prihodima, odnosno povećanju broja ponovljenih kupovina sa već dobro poznatim kupcima kroz personaliziranu marketing komunikaciju, time se povećava profitabilnost kupaca, povećava lojalnost i lakše je pratiti i održavati takve kupce.

Pozivni centar, je centralno mjesto za prikupljanje i distribuciju svih relevantnih informacija, dio je strategije naprednog odnosa sa korisnicima sustava. Zapravo pozivni centar je savršeno

tehnološko riješenje za efektivnu komunikaciju sa velikim brojem korisnika, u sustavu telekom operatera pozivni centar predstavlja platformu na kojoj se temelji sva korespondencija između korisnika i operatera u cilju stvaranja boljih odnosa rada s korisnicima, komunikaciji, informiranju i ostalim aktivnostima vezanim za akviziciju korisnika, nadogradnju usluga i cjelokupnu korisničku podršku.

Osim što je jedan od načina za poboljšanje odnosa s korisnicima pozivni centar ujedno neizravno pridonosi povećanju prihoda. Pozivni centar osigurava tvrtkama povećanje profitabilnosti, smanjenje troškova, poboljšanje usluga uvođenjem automatskih usluga, povećanjem kapaciteta za obradu poziva, segmentacijom korisnika ili raznolikošću kontakata.

Pozivni centar je središnje mjesto za prikupljanje i distribuciju svih relevantnih informacija i ključ za iskusnog i zadovoljnog korisnika. Tijekom proteklih desetljeća zahvaljujući razvitku novih tehnologija, kao i zahtjevima modernog potrošačkog društva došlo je do preobrazbe klasičnog pozivnog u multimedijalni kontaktni centar koji korisnicima omogućuje različite načine komunikacije s agentima T-COM-a.

S druge strane i sami korisnici imaju koristi od ovakvih sustava i pozivnich centara. Puno brže i lakše dolaze do željenih informacija, usuga i proizvoda, ne gube vrijeme na čekanje u redovima. sve mogu obaviti jedim telefonskim pozivom i stupiti u kontakt sa pozvinim centrom i svojim operaterom te će se prema njima vrlo profesionalno i uslužno postupiti da bi se stvorio i održao zadovoljavajući odnos kako za samog korisnika tako i za poduzeće.

SAŽETAK

Pozivni centar je centralno mjesto za prikupljanje i distribuciju svih relevantnih informacija, neizbježan je dio strategije naprednog odnosa s korisnicima sustava. Pozivni centar je tehnološko rješenje za učinkovitu i efektivnu komunikaciju s velikim brojem korisnika, odnosno posluživanje dolaznih entiteta u sustavu pozivnog centra.

U ovom radu prikazano je kako i na koji način funkcionira pozivni centar T-COM poduzeća, te što se želi postići sa primjenom pozivnih centara. Prikazano je na koji način se zaposlenici i njihovi nadređeni koriste CRM sustavom u sklopu pozivnog centra, te kako i na koji način se primjenom takvih sustava poslovanja lakše i brže povečava samo zadovljstvo korisnika, njegov stupanj lojalnosti i profitabilnsti, te kakvu i koliku korist ima samo poduzeće od primjene CRM sustava poslovanja. Objašnjeni su postupci i preduvjeti koji se moraju ispuniti za poslovanje pozivnog centra i CRM sustava, te je prikazano što znači korisnik u današnjem poslovnom svijetu te koliko je važnost korinika i kupaca za ukupno poslovanje i imidž samog poduzeća.

ABSTRACT

Call Center is a central location for the collection and distribution of all relevant information, an essential part of the strategy of advanced customer relationship systems. Call center is a technology solution for the efficient and effective communication with a large number of users, and serving incoming entities in the system call center.

This paper shows how and in what way does the call center T-COM company, and what is to be achieved with the implementation of call centers. Shown is the way in which employees and their supervisors used CRM system as part of the call center, and how and in what manner the application of such systems business easier and faster increases easier and faster users satisfaction, its degree of loyalty and profite, and what and how much is the benefit of the Company with the CRM application systems business. It explains the procedures and requirements that must be met for a business call center and CRM system, and has shown what it means to be a costumer in today's business world and how the grantee and the importance of customers for the overall business and brand image of the company.

POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1. Tri faze upravljanja odnosa s kupcima……..9

Slika 2. Centar gravitacije tvrtke……..…10

Slika 3. Položaj tvrtke na klijentovoj strateškoj mapi……...12

Slika 4. Proces komuniciranja ……..……24

Slika 5. Ukupan broj korisnika prema uslugama…….…….28

Slika 6. Sustav polsuživanja prometnih entiteta…….……..37

Slika 7. Struktura T-HT CRM sustava…….…….39

Slika 8. Struktura baze podataka korisnika T-COM…….44

Tablica 1. Usporedba klasičnog uredskog poslovanja i poslovanja temeljenog na CRM-u…17

POPIS LITERATURE

Knjige:

1. A. Bažant, Ž. Car, G. Gledec, D. Jevtić, G. Ježić, Telekomunikacije, tehnologija i tržište, Zagreb 2007.

2. Greenberg, P., CRM at the Speed of Light, Berkeley, California 2001.

3. Hren,N.,Hren,M, Unaprjeđenje odnosa s kupcima primjenom IT tehnologije

4. Kotler, P.,Wong V.,Saunders J.,Armstrong, G: Osnove Marketinga,. MATE 2006.

5. Kalakota, R; Robinson M: e- Poslovanje 2.0, Mate, Zagreb, 2002

6. Muller J., Srića V., Upravljanje odnosom s klijentom Delfin – Razvoj managementa Zagreb 2005 .

7. Panian, Ž : Odnos s klijentima u e-poslovanju, Sinergija, Zagreb 2003.

Ostali izvori:

1. T-COM poslovni materijal

2. T-COM promotivni materijal

3. http://www.t.ht.hr/grupa/podaci.asp 2015

4. http://www.t.ht.hr/o-nama/#section-nav 2015

5. http://t-com.hr/2015