

# Alat i strategija modernog menadžmenta

*Ilija Kolarac i Miša Anastasijević su u Beograd došli sa po "30 para u džepu", ali su u tadašnjem malom Beogradu znali svakog trgovca, kalfu i šegrtu. To su bili njihovi klijenti ... i njihovi susedi. Poznavali su članove njihovih porodica, koje su veroispovesti i koje im je poreklo - da li su Srbi, Cincari, Grci, Jermeni ili trgovci iz "preka". Kolarac je znao odakle dolazi najbolje žito, bez obzira na vremenske uslove, i bio je svestan koliko je važno biti povezan sa seljacima koji su ga obezbeđivali. On je "upravljao odnosima sa klijentima" iako nikad nije ni čuo za taj termin. Za njega odnos sa klijentima nije bio sistem ili tehnologija. To je bio način života. Međutim, u današnje vreme veoma je teško uspostaviti takvu povezanost sa klijentima, jer sa pojavom modernih tehnologija telefon, internet, e-mail, online trgovina sve više zamenjuju viđanje "uživo". Sa druge strane, pojavom sve prisutnijeg trenda globalizacije klijenti nisu više samo lokalni. Danas se proizvodi i usluge nude i klijentima na drugim kontinentima. I napokon, broj klijenata sa kojima se komunicira i brzina transakcija se svake godine sve više uvećavaju. No, zahvaljujući CRM-u i danas je moguće održavanje veze sa klijentima na "starinski način", iako se ne možemo svaki put rukovati sa njima. CRM znači korišćenje sistema informacionih tehnologija za beleženje i praćenje potreba klijenata i integrisanje te inteligencije u sve delove organizacije, tako da svako unutar organizacije poznaje klijente onako kako su Ilija Kolarac i Miša Anastasijević poznavali svoje.*

**C**ustomer Relationship Management (CRM) može biti najjače oružje menadžera za osiguravanje da klijenti postanu i ostanu lojalni kompaniji. Ispravno uveden CRM je i strategija i alat. U rukama menadžera i zaposlenih on oživljava i drži preduzeće na postavljenom kursu, ali takođe omogućava i predviđanje budućih događaja na tržištu. Sa CRM-om lojalni klijenti nisu "srećni incidenti" kreirani od strane serviser ili prodavca koji nasluti potrebu klijenta i odgovori na nju. Umesto toga, stvarna vrednost CRM-a je istinsko razumevanje potreba klijenata (podaci pretvoreni u informacije i informacije pretvorene u akcije koje služe za povećanje zadovoljstva klijenata), a klijenti žele da posluju sa firmama koje razumeju šta oni žele. Upravljanje odnosima sa klijentima je sveobuhvatan pristup kojim se kreiraju, održavaju i proširuju odnosi sa njima.

### CRM nije od juče

Upravljanje odnosima sa klijentima je jedan od izvanrednih koncepata koji je dao zamajac poslovnom svetu u toku devedesetih godina prošlog veka, zauvek izmenivši način na koji mali i veliki poslovi stupaju u interakciju sa klijentskom bazom. U prvo vreme pokazalo se da je CRM glomazan projekat koji je teorijski dobro zamišljen, ali nije takav u stvarnosti zbog toga što je bilo teško i skupo pratiti i skladištiti veliki obim zapisa na precizan i konstantan način. No, poslednjih nekoliko godina noviji softverski sistemi i napred-

ne osobine praćenja aktivnosti su znatno unapredili CRM mogućnosti, tako da zamišljeni CRM postaje realnost. Sa razvojem tehnologije, pojavom izmenjivih Internet rešenja i razvojem sve većeg broja konkurentskih aplikacija i malim firmama je omogućeno da ubiru plodove na osnovu primene CRM koncepta.

U osamdesetim se pojavio koncept marketing baza podataka (database marketing), koji je podrazumevao uspostavljanje sistema koji bi grupi za obavljanje servisa dozvolio da komunicira sa svim klijentima kompanije. U slučaju većih klijenata to je bio vredan alat za čuvanje otvorenih linija komunikacije i za krojenje usluga prema potrebama klijenata. Međutim, u slučaju manjih klijenata ovaj sistem je dovodio do ponavljanja informacija i pretrpavanja baze podataka, i nije bilo pravog uvida. Praćenjem informacija iz baza podataka kompanije su došle do zaključka da su im u većini slučajeva potrebne osnovne informacije: šta klijenti redovno kupuju, šta oni troše i šta rade.

Devedesetih kompanije unapređuju CRM uvođenjem dvosmerne komunikacije. Umesto prostog skupljanja podataka za sopstvenu upotrebu, počele su i da ih pružaju korisnicima, ne samo zbog očiglednog cilja unapređenja servisa, već i u smislu podsticaja, poklona i drugih mogućnosti za razvoj lojalnosti klijenata. Ovo je bio početak danas poznatih flajer programa, bonus pona na kreditnim karticama i drugih oblika unapređenja lojalnosti klijenata koji su zasnovani na praćenju njihovih aktivnosti i oblika potrošnje. CRM se sad počeo koristiti i za pasivno unapređenje prodaje, ali i za aktivno unapređenje klijentskog servisa.

Upravljanje odnosima sa klijentima, onakvo kako ga danas doživljavamo, poprima oblik u prvim godinama ovog veka. Kada su softverske kompanije

razvile nova, naprednija rešenja koja su mogla da se prilagode i određenim vertikalama poslovanja, bilo je moguće koristiti informacije na dinamičniji način. Umesto ubacivanja informacija u statičnu bazu za buduću referencu, CRM je omogućio konstantan uvid u ponašanje i potrebe klijenata. Razvrstavanjem informacija na razne načine, podgrupe i specifično kreirane osobine CRM omogućava kompanijama da informacije podele na manje podgrupe i da na taj način razmatraju ne samo statističke podatke, već da dobijaju i informacije o motivaciji i reakciji klijenata. CRM aplikacije su omogućile lakši rad i komunikaciju između delova firme, posebno marketing sektora sa prodajom i servisom klijenata. CRM omogućava razvoj novih strategija koje koriste kooperativnost različitih sektora firme. To se uspostavlja kroz deljenje informacija i shvatanja odnosa koje firma ima sa klijentima.

Upotreba akronima i CRM strategije ide još dalje. U devedesetim godinama prošlog veka CRM je označavao *Customer Relationship Management*, odnosno upravljanje odnosima sa klijentima. Danas je značenje tog termina obnovljeno i označava i *Customer Relationship Management* i *Customer Relationship Marketing*, marketing odnosa sa klijentima. Kaže se da je CRM strategija i alat za povećanje stepena angažovanja klijenata.

Fokus na upravljanje klijentima je svakako važan, ali nije jedini odnos kojim je potrebno upravljati u nekoj organizaciji. Shvaćeno je da su svi odnosi koje kompanija ima sa svojim partnerima, zaposlenim, klijentima, dobavljačima... značajni i moraju biti uvedeni u portfolio strategija menadžmenta. Termin xRM je stvoren kako bi opisao ovaj pristup za upravljanje raznim odnosima. xRM je skraćeni za prošireno upravljanje odnosima, "eXtended

Relationship Management". Na taj način je moguće značajno proširiti upotrebu CRM sistema.

## Unapređenje poslovanje Microsoft Dynamics CRM platformom

*Microsoft Dynamics CRM* je kompletan paket za upravljanje odnosima sa klijentima, koji se, kao i većina CRM rešenja, sastoji od marketing, prodajnog i modula korisničke podrške. Osnovna karakteristika i snaga *Dynamics CRM* sistema je brzina implementacije, prihvatljivost od strane korisnika i visok stepen fleksibilnosti platforme, što ga čini pogodnim za firme svih veličina i vertikalna poslovanja. Međutim, pored "klasičnog" upravljanja odnosima sa klijentima *Dynamics CRM* je osposobljen da upravlja i drugim odnosima unutar jedne firme. Time je spreman za koncept takozvanog xRM-a (eXtensible Relationship Management). Na

### Upravljanje odnosima sa klijentima u moderno vreme znači:

- korišćenje sistema informacionih tehnologija za beleženje i praćenje potreba klijenata.

- uspostavljanje odnosa na "starinski" način iako se ne vidimo sa klijentima.

- integrisanje usvojene CRM strategije u sve delove organizacije.

CRM je platforma za povećanje stepena angažovanja klijenata, gde je osnovna ideja postizanje intenzivnije i automatizovane interakcije sa klijentima sa ciljem povećanja stepena njihovog zadovoljstva.

Stvarna vrednost CRM-a je shvatanje potreba klijenata - podaci pretvoreni u informacije i informacije pretvorene u akcije koje služe za povećanje zadovoljstva klijenata.

ovaj način firme su u mogućnosti da se još više približe svojim klijentima, partnerima ili zaposlenim unutar firme. Tako je na primer ING, jedna od najvećih svetskih banaka, na osnovu *Microsoft Dynamics CRM* platforme izgradila sistem za upravljanje odnosima sa dobavljačima. Vazdušne snage SAD-a su na *Dynamics CRM-u* izgradili platformu za upravljanje zadacima personala stacioniranog u Evropi. U našoj zemlji, na ovaj način firma *Mineco Computers* sprovodi specifična istraživanja IT tržišta u okviru svoje poslovne delatnosti, a firma *Extreme* vodi evidenciju softverskih licenci za svoje klijente, čime im svakako pruža veću vrednost.

CRM moduli obezbeđuju pojedinačnim sektorima firme efikasnije i produktivnije obavljanje posla, a suštinska vrednost uspešne implementacije CRM platforme je integracija sektora marketinga, prodaje i korisničke podrške u jednu skladnu celinu kojoj je cilj da generiše što više potencijalnih klijenata kojima će na brz i efikasan način firma ponuditi uslugu ili proizvod i time ih učiniti svojim stvarnim klijentima. Ovim klijentima će biti omogućen efikasan sistem korisničke podrške koji je spreman da odgovori na sve zahteve. Na taj način *Dynamics CRM* generiše, širi i čuva bazu lojalnih klijenata.

#### *Marketing: generisanje potražnje*

Marketing modul profesionalcima obezbeđuje alate za segmentaciju klijenata, planiranje i obavljanje marketing kampanja i širok set analitičkih alata koji daju uvid u marketing aktivnosti. Na osnovu tih alata preduzeća su u mogućnosti da bolje shvate potrebe i ponašanja svojih klijenata, te da na osnovu toga planiraju buduće efikasnije aktivnosti.

#### *Prodaja: brzo sklapanje poslova*

Najbitnija karakteristika ovog modula je da prodavcima omogućava evidentiranje klijenata i sveobuhvatan pogled

na podatke i istoriju komunikacije sa njima. Pored toga *Dynamics CRM* platforma pruža alate koji automatizuju i usmeravaju svakodnevne prodajne zadatke. Na ovaj način smanjuje se ciklus prodaje, povećava broj uspešnih prodaja i stepen zadržavanja klijenata. Ova platforma profesionalnim prodavcima pruža uvid u podatke klijenata i istoriju odnosa bez obzira da li su priključeni na kompanijski server ili se nalaze na terenu.

*Korisnička podrška: kreiranje podrške koja može da odgovori na zahteve*

Cilj modula korisničke podrške je da obezbedi informacije o klijentima, upravljanje, podršku za bazu znanja, odnosno evidenciju najčešće postavljenih zahteva i odgovora na njih. Time se obezbeđuju efikasni alati zaposlenim u službi podrške, koji su onda u mogućnosti da isporuče konstantan nivo profesionalne i efikasne postprodajne usluge. Krajnji cilj je stvaranje lojalne baze klijenata, što je uslov za povećanje profitabilnosti bilo koje firme.

## Klijenti biraju

Kao što je rečeno, *Microsoft Dynamics CRM* je namenjen firmama svih veličina i namena. Sistem, sa tehničke strane može biti instaliran u preduzeću ili zakupljen kao usluga od Microsofta direktno (*Microsoft Dynamics Live*) ili neke Microsoft partnerske firme koja pruža te usluge. Na žalost, *Microsoft Dynamics Live* je u ovom trenutku dostupan samo u Americi i Kanadi. Iznajmljivanje usluge od neke Microsoft partnerske firme je realnost na američkom i evropskom kontinentu i pitanje je trenutka kada će biti dostupno i kod nas.

Postoje tri verzije *Dynamics CRM-a* koje se instaliraju u okviru preduzeća. Radi se o funkcionalno potpuno istim

izdanjima koja su namenjena kompanijama različite veličine i broja korisnika. Tako je za mala preduzeća namenjeno izdanje *Microsoft Dynamics CRM Workgroup Edition* i ono podržava do pet korisnika CRM sistema. Srednjim i velikim preduzećima, koja imaju potrebu za jednom bazom podataka, odgovara *Microsoft Dynamics CRM Professional Edition*, dok je za velika preduzeća, koja imaju komplikovaniju organizaciju i potrebu za više baza, odnosno CRM sistema, namenjeno izdanje *Microsoft Dynamics Enterprise Edition*. Naravno, prelazak sa "manje" na "veću" verziju softvera je sasvim jednostavan i rešava se prostom zamenom licence. Na ovaj način firme su u mogućnosti da odaberu upravo ono rešenje koje najbolje odgovara njihovim potrebama, da u budućnosti ne budu ograničeni prvobitnim izborom.

### Ključni principi

Ključni principi na kojima počiva koncept *Microsoft Dynamics CRM* platforme su: radi kao što vi radite, radi kao što vaši poslovi rade, radi kao što bi trebalo da radi tehnologija.

Pristup *Microsoft Dynamics CRM-u* se obavlja na dva načina: preko *Microsoft Office Outlooka* ili veb čitača (Internet Explorer, Mozilla i sl.). *Dynamics CRM* se prirodno integriše sa *Microsoft* poslovnim aplikacijama *Microsoft Word* i *Microsoft Excel* i time ove aplikacije, koje se uobičajeno koriste u svakodnevnom radu, pretvara u produžene alate sistema. Pošto se radi o već poznatom okruženju za rad, brzina prilagođenja korisnika i upoznavanja sa funkcionisanjem aplikacije je veoma velika. Ako se ovome doda fino podešavanje pristupa sistemu na bazi uloga, odnosno funkcija koja određena osoba obavlja unutar nekog preduzeća (na pri-



### Koji su koraci u donošenju odluke za uvođenje CRM platforme?

CRM sistem treba da omogući tri ključne stvari:

- mogućnost brze implementacije, odnosno postavljanje sistema gde korisnici što pre dolaze u dodir sa funkcionalnostima aplikacije,
- fleksibilnost sistema koji će omogućiti kasnije izmene i veze sa drugim poslovnim sistemima za kojima se ukaže potreba,
- jednostavnost korišćenja aplikacije i oslanjanje na tehnologije koje zaposleni već upotrebljavaju u svom radu.

Za uspešnu implementaciju od ključnog značaja su dve pretpostavke:

- spremnost i jaka podrška od strane menadžmenta za postavku i primenu CRM strategije u preduzeću,
- izbor kvalitetnog partnera koji će uz primenu odgovarajućih metodologija i pozitivne poslovne prakse biti u mogućnosti da pomogne firmi tokom implementacije CRM platforme.

Ukoliko razmatrate uvođenje CRM koncepta u vaše poslovanje stručnjaci firme Extreme će za vas bez naknade izvršiti analizu izvodljivosti i opravdanosti takve investicije.

mer prodavac u severnoj regiji ili marketing menadžer za čitavu oblast), onda se dobija sistem koji korisniku prikazuje informacije koje su mu dozvoljene ili potrebne za obavljanje posla i tada slobodno možemo reći da je to sistem koji funkcioniše na način i po meri poslovnih korisnika.

Jedna od naprednijih funkcija *Dynamics CRM*-a je dizajniranje i automatizacija poslovnih procesa čija je svrha da se unificira i usmeri način obavljanja određenog posla. Ti procesi mogu biti na primer proces prodaje, kvalifikovanje poslovnih prilika, način rutiranja

dolaznih zahteva od strane klijenata i slično. Automatski procesi mogu biti primenjeni na nivou korisnika, organizacione jedinice ili celog preduzeća. U istom maniru *Microsoft Dynamics* podržava upotrebu više valuta, jezika ili vremenskih zona i time omogućava korišćenje sistema lokalno ili na više teritorija. Sjajna osobina platforme je fleksibilnost, odnosno mogućnost da se u toku rada dodaju, izmene i uklone zastareli poslovni procesi, ili jednostavno promeni jezik primene ili vremenska zona u kojoj se nalazi korisnik (zapisi vanje komunikacije sa klijentom dok se nalazimo na poslovnom putu van naše zemlje). To je upravo ono što rade i preduzeća, konstantno se menjaju u svom razvoju i tržišnim uslovima.

*Microsoft Dynamics CRM* je izgrađen na pouzdanoj tehnologiji zasnovanoj na industrijskim standardima, koja se lako implementira i održava. Sprovedena investicija u IT je zaštićena time što je platforma fleksibilna i dozvoljava kasnije nadogradnje, premeštanja, dodavanje organizacionih jedinica, geografske promene i, ako je potrebno, kompletnu promenu delatnosti jedne firme. U okviru jednog preduzeća teško da ćete naći samo jedan sistem za obavljanje poslovanja. Tu su razne baze podataka, sistem za fakturisanje, knjigovodstveni sistem i slično. Zbog toga je povezivanje tih sistema od izuzetnog značaja za ažurno i efikasno poslovanje firme. *Microsoft Dynamics CRM* je dizajniran tako da omogući ovakva povezivanja (svakako i automatizovan uvoz podataka), odnosno radi ono što bi i trebalo da radi tehnologija – da obezbedi pouzdano funkcionisanje uz jednostavnu implementaciju, održavanje i eventualne modifikacije, da spoji različite tehnološke sisteme i time zaštiti sadašnje i buduće investicije koje firma sprovodi u cilju unapređenja svog poslovanja.

### Šta je potrebno?

*Microsoft Dynamics CRM* platforma je serverski sistem, što znači da je potrebno obezbediti odgovarajuću hardversku i softversku infrastrukturu za njeno funkcionisanje. Za male firme preporuka je upotreba *Microsoft Small Business Servera* koji će zadovoljiti ne samo potrebe koje postavlja *Dynamics CRM*, već će maloj kompaniji omogućiti uspostavljanje sistema za centralno smeštanje dokumenata, razmenu i-mejl poruka ili interni portal, što će svakako unaprediti način poslovanja bilo koje firme. Za srednja i velika preduzeća predviđena infrastruktura je bazirana na odvojenim *Microsoft* serverskim tehnologijama: *Windows Server*, *SQL Server* i *Exchange Server*. Na klijentskoj strani potreban softver je *Microsoft Outlook*, međutim ovo nije i uslov, jer sistemu možete pristupiti preko bilo kog veb čitača. Svakako je predlog da se prilikom evaluacije i odabira CRM rešenja oslonite na partnera koji poseduje dovoljno tehničkog i poslovnog znanja da vam predloži adekvatno rešenje i način implementacije. Implementacija CRM-a je put koji treba da prođete zajedno sa svojim partnerom. Na taj način ćete iskoristiti najbolje sa obe strane, poznavanje specifičnih poslovnih procesa kompanije, ali i funkcionalnosti i mogućnosti softverskog rešenja. Ono što je krajnji cilj treba da vas motiviše na tom putu – firma koja je spremna na sve moderne izazove i povećanje konkurencije na dinamičnom tržištu u koje polako ali sigurno ulazimo. 📁

Na video kanalu časopisa GM, na adresi <http://gmlifestyle.biz/video> možete pogledati snimke konkretnih primera upotrebe *Microsoft Dynamics CRM* platforme u firmi Extreme.