

**Autor: Lejla Softić, dipl.oec.<sup>1</sup>**

## **Upravljanje odnosima sa klijentima i digitalno komuniciranje**

" Ciljajte prema Mjesecu! Čak i ako ga promašite, završit ćete među zvijezdama. „  
- Les Brown

Imala sam jedan problem, kao klijent. Da bih blagovremeno riješila problem, kontaktirala sam dobavljača. Problem je bio: nedostajući račun za uslugu koju sam trebala platiti. Plaćanje nije bio problem, jer sam uplatnicu za redovne mjesečne troškove mogla izvršiti na osnovu računa iz prethodnog mjeseca. Problem je bio što nisam imala štampani dokument tj. račun za izvršenu uplatu. Dobavljača sam zamolila za ponovni ispis dokumenta odnosno da mi se dokument kojeg nisam dobila, putem pošte, isporuči elektronskim putem. Odgovor korisničke podrške je bio - da trebam uputiti zvanični dopis na faks uređaj. I tu sam naišla na novi problem. Kako i zašto je potrebno poslati zahtjev putem faks uređaja, kada imam e-mail kao osnovni alat za poslovnu komunikaciju. Objasnili su mi da zahtjev mora biti potpisan. Odgovorila sam da će zahtjev biti uredno ovjeren i potpisan, te u pdf. formatu dostavljen na odgovarajući e-mail. Samo trebam e-mail dobavljača. I konačno sam postala korisnik e-računa kod konkretnog dobavljača. Da, sve ovo sam morala telefonski dogovoriti odnosno kao klijent nisam mogla poslati e-mail na Korisničku podršku. Zašto? Zato jer nije takva procedura. Priznajem da ne volim telefon i koristim ga samo kada moram odnosno u hitnim situacijama. Moj komunikacijski alat je elektronička pošta. Dakle, digitalno komuniciram i (potencijalne) klijente učim da im digitalna komunikacija bude primarna. Zašto? Ponuditi ću samo jedan i to kratak odgovor: to je finansijski opravdano. I ništa više. Ako ne vjerujete, molim Vas da u Vašim poslovnim evidencijama izvršite analizu troškova i uporedite troškove npr. klasične komunikacije (telefon, pošta, gorivo ...) u odnosu na troškove digitalne komunikacije. Na žalost, samo sa malim brojem klijenata uspijem izvršiti poslovni sastanak putem on-line alata tj. digitalno. To me je, pred službeni put u Sarajevo, opredjelilo da napišem nekoliko redova o: značaju upravljanja odnosima sa klijentima primjenom digitalnih komunikacijskih alata.

### **1. Definicija pojma: Prijenos podataka ili digitalna komunikacija/ komunikacijski mediji**

**Prijenos podataka ili digitalna komunikacija<sup>2</sup>** je fizički prijenos podataka (digitalni tok bitova) iz jedne točke u drugu (point-to-point) ili iz jedne točke u više njih (point-to-multipoint) preko komunikacijskih medija.

**Komunikacijski mediji** preko kojih se prenose podaci mogu biti [bakrene žice](#), [optička vlakna](#), bežični komunikacijski mediji ([wireless](#)) ili mediji za pohranjivanje podataka ([CD-ROM](#)) - podaci se prenose u obliku elektro-magnetskog signala (radijski, mikrovalni ili infracrveni signal).

Upravljanje odnosima sa klijentima, u 21. stoljeću, se u najvećem dijelu odnosi na inovacije u načinima prijenosa podataka potrebnih za brzo, jednostavno i efikasno usluživanje klijenata. Što su procesi razmjene podataka i informacija o potrebama klijenata brži, to je kvalitet usluživanja klijenata veći. Digitalno komuniciranje istovremeno znači i niže troškove uspostavljanja i izgradnje poslovnih odnosa sa klijentima: kako za ponudžaća, tako i za klijenta/korisnika. Međutim, ne želim se zadržati samo na finansijskim aspektima upravljanja poslovnim odnosima, sa klijentima, pri digitalnom komuniciranju. Ono što želim istaknuti, kao osnovnu prednost, jeste ekološki aspekti upravljanja odnosima sa klijentima primjenom digitalnih alata za komunikaciju. E-dokumenti su samo jedan od aspekata ekološki prihvatljivog korištenja digitalnih alata u poslovnoj komunikaciji.

1 SoftConsulting s.p. Tuzla, Trg slobode 16 ( BIT Centar), 750000 Tuzla, e-mail: lejla.softic@savjetnik.ba

2 Izvor: [http://hr.wikipedia.org/wiki/Prijenos\\_podataka](http://hr.wikipedia.org/wiki/Prijenos_podataka)

## 2. Komunicirate li digitalno?

Digitalna komunikacija je primarni način na koji nastojim uspostaviti sve poslovne odnose. Iz iskustva mogu prezentirati da su poslovni sastanci koje sam uspjela da organizujem, na način da sa drugom stranom komuniciram digitalnim putem, obično urode plodom. Ukoliko ne mogu da ostvarim digitalnu komunikaciju tj. da poslovni sastanak dogovorim na ovaj način, to se i način komunikacije tzv. licem u lice pokaže kao neučinkovito poslovno komuniciranje. Na žalost, iz iskustva moram navesti da niti svako komuniciranje koje sam uspostavila digitalnim putem ne bude efikasno pri ličnoj komunikaciji. Obično je to slučaj kada, kao konsultant mislim da ako je bila uspješna digitalna komunikacija, potencijalni klijent ima adekvatne informacije o značaju primjene digitalnih tehnologija za unapređenje poslovanja. Obično to nije slučaj - u većini BH poslovnih subjekata. Zato sam u 2015. godini odlučila da osim iskazanog interesa za poslovni sastanak, a prije poslovnog sastanka sa klijentom, uputim i pismo namjere kojim izražavam konkretan (finansijski) interes za poslovnu suradnju sa klijentom. Preuzela sam ovaj poslovni princip od kolega iz pravne branše.



Naime, kada sam pokušala prodati konsultantske usluga klijentu koji se bavi advokatskim poslovima i koji je imao nabavljen CRM alat, ali nikada nije pristupio njegovoj upotrebi tj. arhiviranju podataka o klijentima u CRM sistem, dobila sam koristan pravni savjet: „Klijenti očekuju da ćemo im dati pravni savjet bez naknade. Zato želimo da vodimo evidencije o obavljenim poslovnim sastancima u CRM-u.“ Na žalost donosilac odluke, nije bio prisutan na poslovnom sastanku, tako da inicijativa suradničkog tima, u advokatskom uredu, da se uspostavi CRM sistem za upravljanjem odnosima sa klijentima nije urodila plodom. Sličnih situacija iz konsultantske prakse ima mnogo. Uzroke izostanka tj. neupotrebe digitalnih alata za upravljanje poslovnim odnosima sa klijentima, u BH privrednim subjektima, znam. Jedan od razloga je da donosilac odluka nema potrebno znanje za digitalno komuniciranje tj. primjenu digitalnih alata u poslovnoj komunikaciji. **Kako onda možemo očekivati da digitalno komuniciranje bude općeprihvaćen alat koji vodi BH privredne subjekte u bolju budućnost? U proteklom periodu, tačnije preko pet godina koliko djelujem kao poslovni konsultant, smatrala sam kao sastavnim dijelom vlastitog DOP-a da kroz promotivne aktivnosti nastoji da podignem nivo svijesti BH privrednih subjekata o potrebi digitalnog komuniciranja. Odustala sam od toga. Zašto? Donosioci strateških odluka trebaju znati da je nastupilo 21. stoljeće. To nije teško – jednostavno se pogleda tekući datum u kalendaru. Osim toga donosioci strateških odluka **moraju usvojiti sve neophodne vještine za poslovanje u 21. stoljeću.** Ukoliko iz bilo kojih drugih, strateških, razloga nemaju takvu potrebu tj. da izvrše vlastito opismenjavanje u digitalnom smislu riječi, potrebno je da u suradničkom timu imaju osobu/e kompetentnu da digitalno komunicira tj. da se bavi digitalnim komuniciranjem pri upravljanju poslovnim odnosima.**

Korporacije i korporacijska organizacijska klima koja je aktuelna, u BH, na žalost nije ništa povoljnija u pogledu digitalnog komuniciranja u uspostavljanju i izgradnji poslovnih odnosa. Tako ukoliko pri upućivanju zvaničnog e-maila npr. Pismo namjere ili za drugi sličan sadržaj označite opciju za potvrdu prijema tj. povratne informacije o isporuci, u najvećem broju slučajeva nećete dobiti potvrdu prijema e-maila. Ukoliko unutar e-maila napišete da molite za potvrdu prijema, u manje od 50% slučajeva ćete dobiti povratnu informaciju o prijemu. Pravim usporedbu sa primjenom telefona u poslovnoj komunikaciji i obrazlažem to sa slijedećim: Da li smatrate da se na poslovni telefon ne trebate javiti kada Vas neko pozove, a kako bi sa Vama uspostavio (poslovni) kontakt? Mislim da odgovor znate.

### 3. Digitalni produkti: paketi usluga i usluživanje klijenata

Pojedini konsultanti, kada žele ciljom tržištu prezentirati svrsishodnost usluga koje pružaju, koriste liječničku terminologiju odnosno da je poslovnim organizacijama potrebna terapija i da je konsultanti preporučuju, a da je na pacijentu odluka da li će popiti lijek koji je propisan. Veoma malo se u BiH npr. djelatnost kao što je medicina koriste digitalne tehnologije i napredni alatai za usluživanje klijenata, tako da smatram da samo u ovom segmentu ima dovoljno posla za sve domaće i inostrane konsultante. U vlastitom pristupu koristim drugu terminologiju. Naime, ne smatram da poslovni subjekti primarno moraju biti **bolesni** da bi koristili konsultantske usluge. Zato obično koristim primjere iz auto industrije, kada nastojim ciljom tržištu preporučiti odgovarajuće pakete konsultantskih usluga. Zašto? Kako je većina BH privrednih subjekata „na točkovima“, to mi se obrazloženje da je poslovni konsultant profesionalac koji obezbjeđuje sigurno poslovanje BH privrednih subjekata i to na način kako za potrebe voznog parka poslovnih organizacija u BiH to čine auto kuće i servisi za održavanje automobila. Tačnije cijela auto industrija.



Zašto? Pogledajte trendove u auto industriji i vidjeti ćete da je sve više automobila usmjereno na primjenu suvremenih tehnologija. Tačnije, kontrolna tabla u automobilu sve više podsjeća na kontrolnu tablu u avio industriji. Zašto onda menadžment poslovnih organizacija ne bi trebao da ima adekvatnu kontrolnu tablu za upravljanje poslovnom organizacijom? Naročito ukoliko za upravljanje motornim vozilom uspješno koristi sve benefite na kontrolnoj tabli od: brzine kretanja do stanja goriva u spremniku i dr. U jednoj komunikaciji sa klijentom, kada sam pravila sličnu usporedbu, obrazložila sam svoju poziciju konsultanta kao suvozača koji je tu da vozaču pomogne, ne na način da upravlja motornim vozilom, nego na način da na vrijeme primjeti ostale okolnosti koje se dešavaju tokom putne komunikacije. U drugim okolnostima, potencijalnom klijentu sam naglasila da cijena ulaganja u modernizaciju softvera kojim bi se imala potpuna kontrola pri upravljanju odnosima sa klijentima, u cjelokupnoj regiji u kojoj posluju, je manja od cijene prosječnog automobila u voznom parku poslovne organizacije kojom upravlja. Dakle, digitalni produkti nisu niti u jednom svom elementu različiti od bilo kojeg drugog produkta koji nije u digitalnoj formi. Nadalje, digitalni produkti se obično prodaju kao odgovarajući paketi usluga. Tako, ukoliko želite kupiti npr. automobil sa pratećom opremom biće Vam ponuđen odgovarajući paket. Dakle, niti u oblikovanju paketa produkata/usluga nema značajnije razlike između ove dvije vrste produkata/usluga. Sa usluživanjem klijenata je ista ili u najvećem broju slučajeva slična situacija. Gdje je onda problem? Problem je u svijesti klijenta da prepozna potrebu i načine zadovoljavanja konkretne potrebe - primjenom digitalnih produkata jer oni nisu opipljivi. Ukoliko je klijentima potrebna opipljivost, kao što je to slučaj kod produkata u materijalnoj formi, tada je tipka Enter ili Klik mišem jedini način na koji sa tehničkog aspekta klijent može, u cijelosti, izvršiti upravljanje procesom nabavke digitalnih produkata/usluga. Međutim, obim i brzina kojom klijent može biti uslužen je primarni faktor koji izdvaja digitalne produkte u odnosu na one koji to nisu. Znam da postoje i sigurnosni aspekti upotrebe digitalnih produkata, ali sigurnost tradicionalnih produkata isto tako može biti upitna ukoliko se pri njihovoj proizvodnji ne primjenjuju odgovarajući standardi kvalitete. Dakle, kod kreiranja digitalnih produkata primjenjuju se odgovarajući standardi za upravljanje ovom specifičnom vrstom produkata. Stoga, za klijenta nema dodatnih nepoznanica u pogledu sigurnosnih aspekata upotrebe digitalnih produkata.

#### 4. Digitalizacija poslovnih procesa i sigurnost poslovne komunikacije

Ovo poglavlje ću početi neplanski sa slijedećim citatom: „Osim toga što morate činiti prave stvari, morate se pobrinuti i da za to doznaju pravi ljudi.“- John D. Rockefeller. Naime, radeći u bankarskom sektoru, kao ekonomista, nisam imala potrebu da se primarno bavim IT segmentom, jer je za ovu oblast postojao adekvatan stručni tim. Međutim, kako sam se bavila operativnim rizicima u bankarstvu, to sam veoma često znala saslušati kolege iz IT-a, novitete u IT industriji, ali i problematiku sa kojom su se sretali u svakodnevnom radu. Tako je VPN tunel (Virtual private network) bio pojam koji me je posebno zainteresiorao. Nisam znala zašto ne mogu dobiti ovlasti za rad. Konsultovala sam kolege, ali bez uspjeha. VPN je bio nešto „neplanirano“ za nas ekonomiste koji smo direktno, poslovno, komunicirali sa kolegama u Sloveniji. Slučajno sam, u privatnoj relaciji sa poznanikom koji je specijalista za telekomunikacije, saznala suštinu VPN-a. Kako nisam inženjer, nego ekonomista, to sam zamolila da mi se na jednostavan način približi svrha VPN-a. Obrazloženo mi je to kao: iznajmljena „privatna“ telefonska linija na internetu. Tako sam razumjela. Kada sam se obratila kolegama u IT sektoru, znala sam da moj zahtjev za korištenjem VPN-a, na kojeg su me upućivale kolege iz Slovenije, ne mogu odbiti jer jednostavno želim vlastiti lokal na „telefonskoj“ centrali tj. VPN mreži. Postavila sam zahtjev sa riječima: Ukoliko ne mogu dobiti konekciju kroz VPN mrežu možete mi slobodno ukinu telefonski broj lokala za kancelarijsko poslovanje jer ga ne koristim. I odobreno mi je da mogu koristiti VPN za digitalnu poslovnu komunikaciju. Drugom prilikom sam na također, u privatnom poduhvatu, saznala da pojedinci koji se bave radio-amaterstvom imaju vlastite frekvencije tj. odgovarajuću opremu u vidu vlastite-privatne antene za komunikaciju sa radio – amaterima. Do tog trenutka nisam imala saznanja o značaju i razvoju procesa digitalizacije i svrsishodnosti upotrebe digitalnih alata. Od trenutka kada sam saznala za primjenljivost ovih alata, moram priznati da sam počela aktivnije razmišljati o poduzetničkom poduhvatu virtualni savjetnik ([www.savjetnik.ba](http://www.savjetnik.ba)).



Zato kada klijenti koji nemaju dovoljno saznanja niti odgovarajućih informacija o naprednim digitalnim tehnologijama i alatima kao što je to npr. VPN nastojim im ove pojmove približiti na jednostavan i razumljiv, ali dovoljno praktičan način. Naime, u najvećem broju slučajeva u BH poslovnim organizacijama ne vrši se digitalizacija poslovnih procesa jer termini kao što su VPN su nerazumljivi za prosječnog korisnika interneta. Sa druge strane, privredni subjekti imaju opravdan strah od npr. hakerskih napada, a gdje IT kompanije ne ulažu dovoljno truda da pojasne sve sigurnosne alate koje koriste u vlastitom poslovanju, te na taj način ukolne predrasude i zablude o značajnom prisustvu osjećaja nesigurnosti na internetu. Naime, u medijima koji još uvijek nisu izvršili potreban proces digitalizacije vlastitog poslovanja naglasak se stavlja na (ne)sigurnosne aspekte i problematiku, a manje se primjenjuje edukativni pristup u upravljanju sigurnosnim rizicima odnosno rješenjima koja obezbjeđuju adekvatan stepen sigurnosne zaštite podataka i IT sistema. Biću praktična u razdvajanju ova dva aspekta i pristupa, te to objasniti na slijedeći način: kancelarijske prostorije možete zaključati ili ostaviti otvorenim na način da bilo koja osoba može ući u Vaš poslovni objekat bilo kada. Također, vrata za ulaz u poslovni objekat mogu biti klasična ili blindirana. Na ulazu možete imati fizičko obezbjeđenje za pristup poslovnim prostorijama ili video nadzor. Isto je i sa pristupom internetu odnosno digitalizacijom poslovnih procesa i uspostavljanjem sigurnosnih aspekata u poslovnoj komunikaciji. Zato pitanje nije: Da li treba pristupiti digitalizaciji poslovnih procesa?, nego je pitanje: Kada ćete primijeniti digitalne alate koji su Vam na raspolaganju?

## 5. Zaključak

Uvod sam potpuno svjesno napisala da bih Vam u Zaključku prezentirala moguća rješenja koja sam iz perspektive klijenta saznala, a kako bih kao dobavljač uspostavila i prezentirala vlastitu ponudu konsultantskih usluga za trenutnog dobavljača. U odnosu na događaj opisan u Uvodu ovog teksta, kao klijent sam imala i dodatna iskustva, koja sam u zvaničnoj ponudi Flexi paketa usluga i pismo namjere, uputila potencijalnom klijentu odnosno trenutnom dobavljaču. Finansijske aspekte tj. uštede koje dobavljač može učiniti u vlastitim procesima primjenom digitalne komunikacije nisam navodila. Neću to učiniti niti na ovom mjestu. Zašto? Zato jer još uvijek pokušavam prodati usluge potencijalnom klijentu. Ono što ću navesti u Zaključku ovog teksta jeste slijedeće: da bi se u narednom periodu puno toga moglo značajnije promijeniti, ukoliko bi potencijalni klijent prihvatio prijedlog suradnje odnosno organizovao poslovni sastanak - kako sam to predložila. Ideja je mnogo. Zato su adekvatni slikovni prikazi izabrani u Zaključku. Međutim?

### Create an impactful product launch:

- 1 Get **EVERYONE** involved
- 2 Launch your product with a **COMPELLING STORY**
- 3 Tell your story effectively with **VISUAL TOOLS**
- 4 Fuel your salespeople with **EFFECTIVE TRAINING**



Nije sve tako jednostavno, kako izgleda na prikazanim slikama. Da bi ste uspjeli u poslovnim pregovorima sa potencijalnim klijentima, trebate biti ne samo optimistični u pogledu unapređenja trenutnog sistema za upravljanje odnosima sa klijentima - digitalnim komuniciranjem, nego i odvažni da odbranite vlastiti pristup. Naime, tu se obično kao prepreke pojave proceduralne nemogućnosti tj. nepostojanje interno definisanog načina za efikasno upravljanje promjenama u poslovnim organizacijama. Pozvala sam se na ISO standarde i trenutne reference. Nadam se da će to biti od pomoći. Međutim? Svjesna sam da je proces upravljanja odnosima sa klijentima dugoročnog karaktera. Činjenica da projektna aktivnost nabavke seta e-Priručnika, od strane potencijalnog klijenta, traje duže od tri mjeseca govori mi da postoji veliki rizik za ovakav jedan poslovni poduhvat. Ali ne doustajem. Zašto?

Zato jer smatram da će upravljanje odnosima sa klijentima, za klijenta kojem nastojim prvo prezentirati, a zatim i prodati odgovarajuće konsultantske usluge znači mnogo za unapređenje kvaliteta korištenja usluga većeg broja privatnih i poslovnih korisnika njihovih usluga. Svjesna sam da ciljам prema Mjesecu, ali znam da koračam sigunim korakom po Zemlji. Jednostavno želim da više BH privrednih subjekata, u vlastitom upravljanju odnosima sa klijentima, primjenjuje digitalne alate za poslovno komuniciranje. „Korak po korak“ u upravljanju odnosima sa klijentima je pristup kojeg primjenjujem. Ali jednostavno nemam više vremena da čekam, jer više od pet godina promoviram ovaj pristup. Možda je vrijeme da zaobiđem pravila lijepog ponašanja. Ali mi to „soft“ alati koje koristim ne dozvoljavaju. To jednostavno nije stil poslovnog komuniciranja kojeg želim da prakticiram. Tada se kao logično pitanje, na kraju ovog teksta, postavlja: Zašto je digitalna komunikacija nije primarni alat kompanija koje se kao primarnom djelatnošću bave komunikacijama? Iz iskustva pišem, da upravo poslovni ljudi koji se bave digitalnim komunikacijama, ove alate na žalost ne koriste na adekvatan način. Znam da je tehničko usmjerenje glavni „krivac“ za to. Isto tako znam da mi iz društvenih usmjerenja, u 21. stoljeću, proaktivnije i puno praktičnije koristimo upravo te digitalne alate - za čije kreiranje su zaslužni inženjeri. Zato ovaj tekst pišem sa nadom da će neki konstruktivan inženjer, pročitati sadržaj u cijelosti, a zatim i napisati povratnu informaciju tj. konkretan e-mail za uspostavljanje poslovne suradnje. Nadam se. Možda. Previše.