

## **UPRAVLJANJE ODNOSIMA SA KUPCIMA (CRM) U OKRUŽENJU RAZDVOJENIH DELATNOSTI OPERATORA DISTRIBUTIVNOG SISTEMA I TRGOVCA**

Š. URH POPOVIČ, Noema Cooperating d.o.o., Slovenija  
S. KOLUNDŽIJA, Noema cooperating d.o.o., Slovenija

### **UVOD**

Zahtev za razdvajanjem elektrodistribucijskih preduzeća na prodajna i distribucijska preduzeća, koji proističe iz EU direktiva, nema za posledicu samo pravno-organizacione promene, već je neophodno prilagoditi i informacionu podršku novom stanju. Delatnost distributera obuhvata niz specifičnih poslovnih procesa usmerenih na upravljanje i održavanje mreže. Sa druge strane, delatnost trgovca je vezana za nabavku i prodaju električne energije, koji se odvijaju kroz potpuno drugačiju grupu poslovnih procesa. U takvom okruženju, upravljanje odnosima sa kupcima se takođe razdvaja na dva specijalizovana informaciona rešenja (CRM): CRM za distributera, te CRM za snabdevača električnom energijom.

Dosadašnji procesi koji su se odvijali u zajedničkom elektrodistribucijskom preduzeću moraju biti pravilno razdvojeni na procese distributera i snabdevača, pri tom treba imati u vidu da su ti procesi međusobno i dalje veoma povezani. Zato je neophodno izvesti pravilnu razmenu podataka između ova dva poslovna subjekta, i to transparentno i podjednako za sve snabdevače električnom energijom. Najefikasnija pomoć pri automatizovanom izvođenju tih kompleksnih procesa je upotreba informacionog sistema specijalizovanog za upravljanje poslovnim procesima i odnosima sa kupcima u preduzeću distributera i snabdevača.

### **1. EVROPSKA DIREKTIVA O ZAJEDNIČKIM PRAVILIMA ZA UNUTRAŠNJE TRŽIŠTE ELEKTRIČNOM ENERGIJOM I NJENE POSLEDICE**

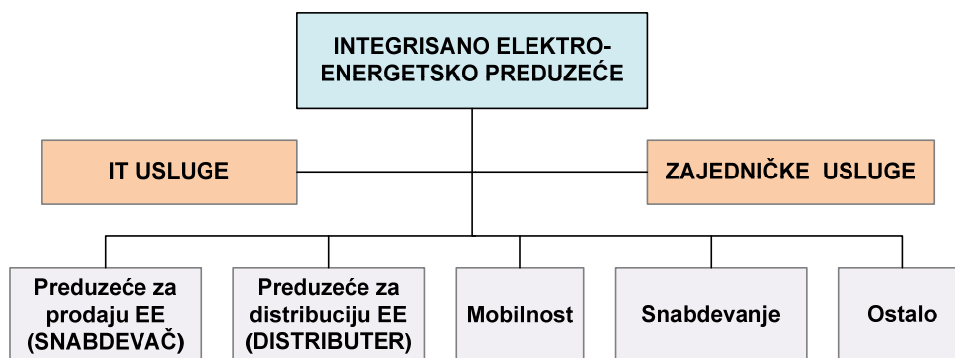
Direktiva 2003/54/ES Evropskog parlamenta o zajedničkim pravilima za unutrašnje tržište električnom energijom definiše uslove poslovanja na elektroenergetskom tržištu. Direktiva propisuje da distributer sistema koji je deo vertikalno ili horizontalno integrisanog preduzeća mora da bude nezavisan u pogledu pravne forme, organizacije i donošenja odluka od ostalih aktivnosti koje se ne odnose na upravljanje prenosnim, transportnim ili distributivnim sistemom.

Direktiva definiše pravno i funkcionalno razdvajanje. Osnovni princip pravnog razdvajanja je izdvajanje distribucijskog preduzeća kao posebnog pravnog lica, mada to nije neophodno, dok je osnovni princip funkcionalnog razdvajanja u obezbeđivanju nezavisnosti i samostalnosti odlučivanja - operator distributivnog sistema mora da ima prava i efikasna sredstva za donošenje odluka, nezavisno od integrisanog elektroenergetskog preduzeća. Svi ostali procesi, kao što su proizvodnja ili prodaja, mogu da ostanu u okviru jednog preduzeća.

Operator distributivnog sistema koji posluje unutar vertikalno integrisanog preduzeća mora da donese program za obezbeđivanje nediskriminatornog ponašanja, koji određuje mere za sprečavanje diskriminatornog ponašanja i mere vršenja nadzora i redovnog izveštavanja o izvođenju programa. Ako je operator distributivnog sistema deo vertikalno integrisanog preduzeća, regulativni organi ili drugi nadležni državni organi moraju da prate delatnost operatora distributivnog sistema, kako svoje vertikalne integracije ne bi koristio za izbegavanje konkurencije, za unutrašnje subvencionisanje ili diskriminatorno ponašanje. Posledica toga je da preduzeća moraju odvojeno da vode računovodstvo za svoje prenosne i distribucijske delatnosti. Udvostručavanje opštih službi zajedničkih usluga za preduzeće distributera i snabdevača bi imalo za posledicu povećanje troškova, zato preduzeća mogu da koriste zajedničke opšte usluge, ali pod određenim uslovima. Pošto se mora sprečiti bilo kakvo subvencionisanje usluga, one se moraju izvoditi po tržišnim uslovima na osnovu ugovora između izvođača usluga i operatora distributivnog sistema.

### 1.1. Organizaciona šema preduzeća nakon razdvajanja

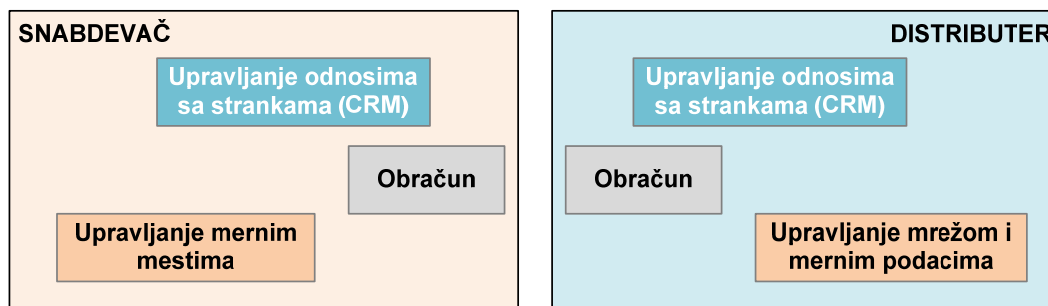
Po razdvajanju svako preduzeće izvodi svoje procese. Razmena podataka neophodnih za pravilno izvođenje procesa se vrši u formatu propisanom od strane nadležnog organa. Zajedničke i IT usluge mogu da se izvode za više preduzeća u okviru osnovnog preduzeća za snabdevanje energijom, ali samo pod uslovom da su te usluge detaljno popisane i da se nude svim učesnicima po istoj ceni.



Slika 1. Primer preduzeća nakon razdvajanja

### 1.2. Uticaj razdvajanja na reorganizaciju informacionih sistema

Razdvajanje izuzetno utiče na oblast informacionih sistema, koje je neophodno preurediti tako da odgovaraju novom obliku organizacije. Određeni informacioni sistemi, koji su do razdvajanja bili zajednički, na primer obračunski sistem i CRM, moraju biti najpre podeljeni u razdvojene baze podataka a zatim i optimizovani sa obzirom na specifikke poslovanja jednog i drugog preduzeća.



Slika 2. Razdvajanje glavnih informacionih sistema

Konkretno, u distribucijskom preduzeću je obračun specijalizovan za obračun upotrebe mreže, a CRM je usmeren na procese priključivanja na mrežu uz povezivanje sa tehničkim podacima. Sa druge strane, u preduzeću snabdevača je obračunski sistem usmeren na obračun električne energije, a

CRM omogućava optimizaciju poslovnih procesa i upravljanje odnosima sa kupcima u prodaji električne energije.

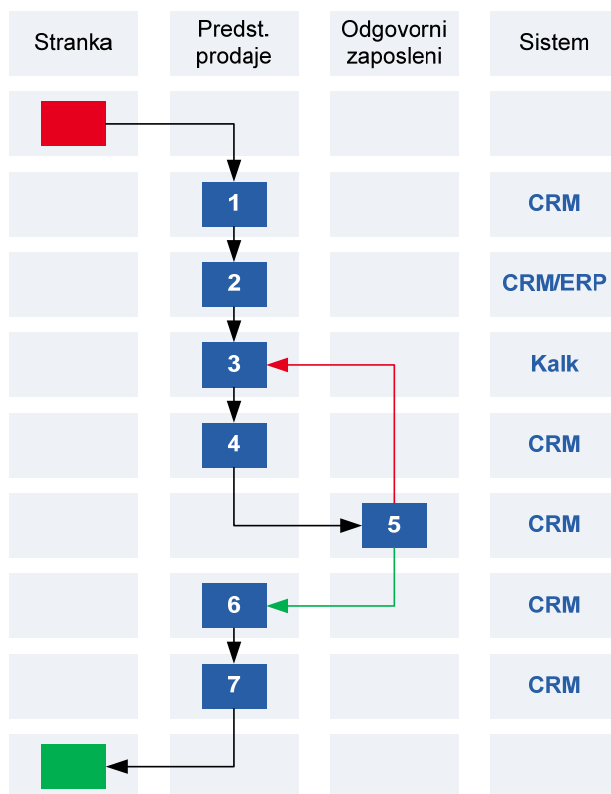
## 2. PROCESI V PRODAJI I NJIHOVA PODRŠKA U CRM SISTEMU

Glavni poslovni procesi u preduzeću snabdevača su usmereni na pridobijanje novih i podršku postojećim strankama koje kupuju energiju. Po samoj prirodi, u CRM sistemu postoji evidencija svih trenutnih kupaca. Osim toga, uobičajeno je da se u istom sistemu vodi i evidencija potencijalnih i izgubljenih kupaca, zatim ponuda i ugovora, te mernih mesta kao osnove za izdaju računa. CRM mora biti tesno povezan sa obračunskim sistemom u koji se prenose potpisani ugovori i svi ostali elementi koji utiču na izdavanje računa, na primer dogovorena cena, zatezne kamate, tip obračuna itd.

**Procesi u korisničkoj službi.** U odeljenju za odnose sa potrošačima se izvodi niz poslovnih procesa, koji su direktno vidljivi kupcima, što znači da kvalitet i brzina njihovog izvođenja veoma utiču na nivo zadovoljstva kupaca. Važniji procesi su:

- Upravljanje ponudama i ugovorima za snabdevanje energijom
- Upravljanje ponudama i ugovorima za usluge u vezi sa snabdevanjem energijom
- Informacije o snabdevanju
- Upravljanje žalbama
- Upravljanje kampanjama
- Upravljanje prekidom ugovora
- Savetovanje strankama, cross selling
- Merenje lojalnosti stranki
- Individualni proizvodi za različite stranke

Pošto su u pitanju procesi od čijeg kvaliteta zavisi zadovoljstvo kupaca, važno ih je optimizovati u smislu efikasnog izvođenja, bez nepotrebnog zadržavanja u određenim koracima čak i ako u procesu učestvuje više različitih odeljenja ili preduzeća. Najveći saveznik u efikasnom izvođenju procesa je dobro CRM oruđe, koje omogućava izvršavanje i monitorisanje radnih tokova, automatske podsetnike i fleksibilnu integraciju sa spoljašnjim informacionim sistemima.



Slika 3. Primer procesa izrade ponude za snabdevanje električnom energijom

Na primer, pri upravljanju ponudama za snabdevanje električnom energijom po standardnoj regulaciji cena, efikasno izvođenje procesa je od odlučujućeg značaja. Ako postojeća ili potencijalna stranka očekuje ponudu za ugovor o snabdevanju strujom, ponuda mora da se izradi brzo i bez nepotrebnih rashoda, a stranka mora biti optimalno opslužena. Slika 3 prikazuje primer takvog procesa, čiji se tok tipično može razdeliti na sledeće korake:

1. Zahtev za ponudu od strane postojeće ili potencijalne stranke: odgovorni zaposleni prima strankih zahtev. Ukoliko se radi o novom kupcu, njegovi podaci se unose u CRM. Ako su podaci o kupcu već od ranije zavedeni u CRM-u, proveravaju se i po potrebi se ažuriraju. Unose se svi relevantni podaci o kupcu, kontaktnoj osobi, adrese i telefoni.
2. Prenos podataka: podaci koji su važni za ponudu se prenose u sistem za izradu kalkulacije, na primer preko Web servisa. Krive potrošnje se uvoze direktno u ERP ili sistem za kalkulaciju i uspostavlja se veza sa podacima kupca u CRM-u.
3. Kalkulacija: na osnovu dostavljenih podataka o potrošnji se izvodi kalkulacija ponude i u sistemu za kalkulaciju se bira odgovarajući cenovnik. Odgovorni predstavnik prodaje se odlučuje za odgovarajuće varijante ponude.
4. Izrada ponude: rezultati kalkulacije se prenose u CRM, na primer preko Web servisa. Predlog ponude se izrađuje i šalje se na proveru predstavniku prodaje koji je ovlašćen za donošenje odluke.
5. Provera: odgovorni predstavnik prodaje proverava ponudu i odlučuje da li treba izraditi novu kalkulaciju ili poslati postojeću ponudu.
6. Slanje ponude: kada je ponuda usklađena sa ovlašćenim predstavnikom prodaje, izrađuje se dokument ponude na osnovu podataka zavedenih u CRM sistemu i šablona dokumenata. Dokument ponude se šalje putem pošte ili E-pošte, ili se lično predaje zainteresovanom kupcu. Predaja odnosno slanje se dokumentuje u CRM sistemu kao aktivnost sa kupcem.
7. Ponovljena obrada: ukoliko u toku definisanog vremenskog perioda ne stigne odgovor od stranke, predstavnik prodaje dobija od CRM sistema automatski zahtev da ponovi proces.

**Pridobijanje novih stranki širom zemlje.** Važan element prodajnih aktivnosti je pridobijanje novih potrošača i upravljanje potencijalnim kupcima uz integraciju različitih prodajnih kanala. Dobre CRM prakse nalažu da evidentiramo potencijalne kupce, kao i sve akcije kroz koje smo ih kontaktirali.

**Pridobijanje izgubljenih stranki.** U preduzeću snabdevača se periodično izvode kampanje pridobijanja izgubljenih stranki, čiji su ciljevi jasni: očuvanje prihoda, smanjenje troškova pridobijanja bivših stranki, smanjenje negativne propagande, te stalno upravljanje kvalitetom odnosa sa strankama. Optimalni rezultat se postiže ako se proces ponovnog pridobijanja izgubljenih stranki izvodi uz što veću automatizaciju, sa jednostavnim merenjem rezultata akcije, koji su stalno i transparentno vidljivi u preduzeću.

Uz pomoć odgovarajućeg CRM sistema mogu efikasno biti izvedeni svi glavni koraci akcije pridobijanja izgubljenih stranki: identifikacija bivših stranki, analiza razloga odlaska, segmentacija, aktivnosti i ponude u okviru akcije, aktivnosti vezane za povećanje zadovoljstva pridobijene stranke, te ocenjivanje uspeha akcije.

**Saradnja sa tržišnim partnerima.** Pri poslovanju snabdevača električnom energijom dolazi do svakodnevnih kontakata sa tržišnim partnerima. Uobičajeno je da su i oni zavedeni u CRM sistemu, a svi važni događaji u saradnji sa njima se takođe beleže, kao na primer određivanje provizija ili distribucija informacija.

### 3. PROCESI V DISTRIBUCIJI I NJIHOVA PODRŠKA U CRM SISTEMU

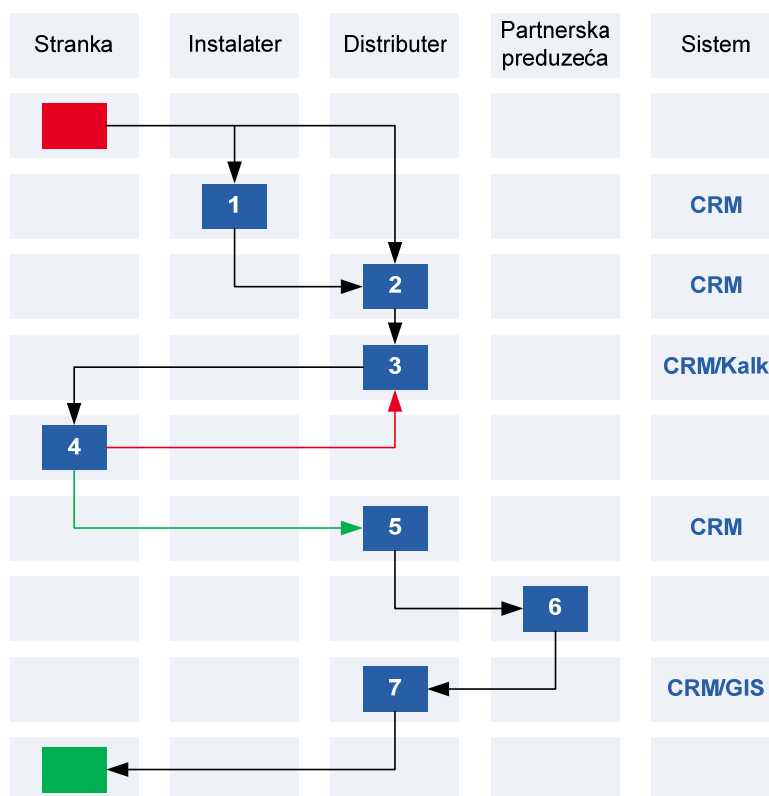
Operator distributivnog sistema ima takođe brojne poslovne procese koji su usredsređeni na stranku i njeno priključivanje na mrežu te neometano snabdevanje. Najvažniji među njima su:

- Priključivanje potrošača na mrežu i upravljanje mrežom
- Upravljanje odnosima sa snabdevačima i pružanje podataka koji utiču na obračun
- Upravljanje ugovorima (na primer: ugovor o priključenju, ugovor o pristupu na mrežu, ugovor o koncesiji, ugovor o pružanju usluga, ugovor o proizvodnji, ...)

- Upravljanje informacijama (računi i cene, aktivnosti i status projekata, potrošači energije, poslovni partneri, merni uređaji, projekti, ...)
- Izveštaji za javne agencije, ministarstva
- Ostalo (ugovori za javnu rasvetu, obezbeđivanje rezervnih kapaciteta, ugovor o upravljanju proizvodnjom, ugovor o održavanju, ...)

Dobro izabran, prilagođen i integrisan CRM može biti od izuzetne pomoći pri automatizaciji i optimizaciji ovih poslovnih procesa. Na primer, u slučaju priključivanja na mrežu stranka očekuje brzo dobijanje ponude, kompetentne odgovore na pitanja i brzo izvođenje priključenja. Uz pomoć CRM sistema specijalizovanog za procese u distribuciji, moguće je bitno smanjivanje troškova i ubrzavanje izvođenja zbog automatizacije procesa, uz istovremenu kontrolu i transparentnost svih procesa. Slika 4 prikazuje primer takvog procesa, čiji se tok tipično može razdeliti u sledeće korake:

1. Zahtev za priključenje na mrežu
2. Obrada ponude za priključenje
3. Sastavljanje ugovora za priključenje na mrežu
4. Slanje dokumenta ponude / ugovora
5. Narudžbenica od strane kupca
6. Izrada priključka, postavljanje merne naprave
7. Obračun troškova priključenja



Slika 4. Primer procesa priključivanja na mrežu

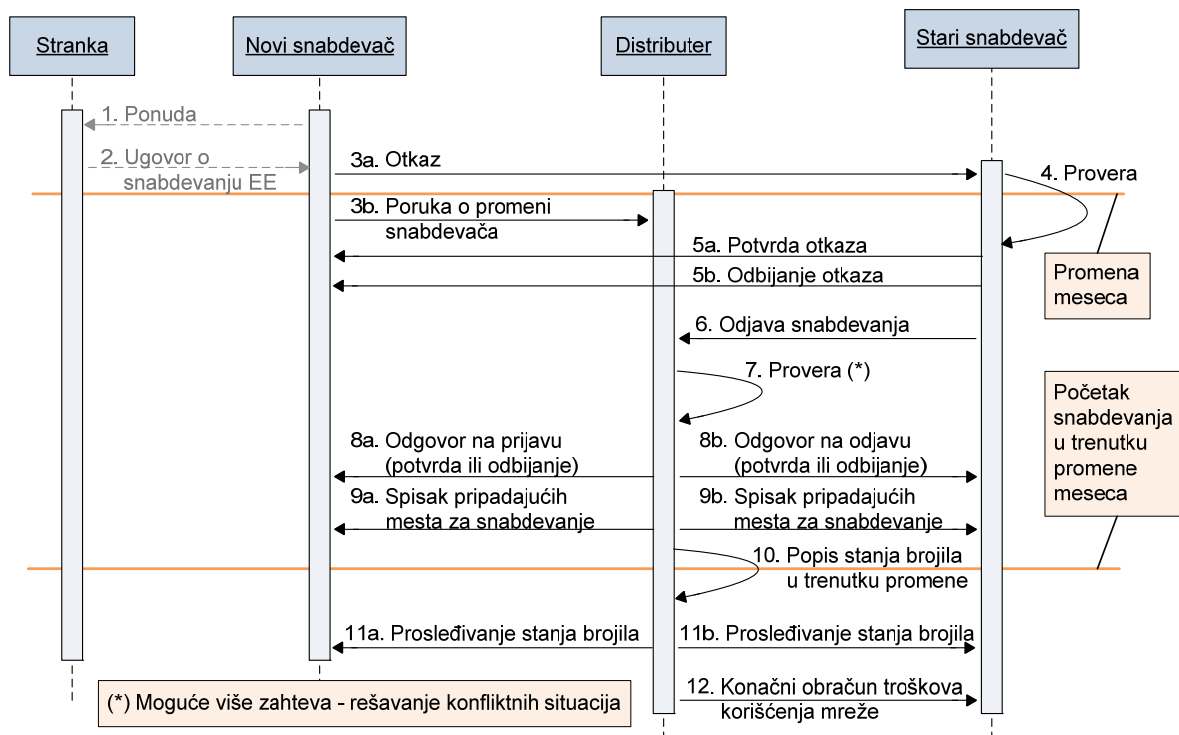
#### 4. RAZMENA PODATAKA

Niz poslovnih procesa u snabdevanju električnom energijom se izvršava delom u prodajnom i delom u distributerskom preduzeću, te zahtevaju razmenu podataka između učesnika u procesu. Najvažniji procesi u kojima dolazi do razmene podataka su:

- Promena snabdevača
- Kraj snabdevanja
- Početak snabdevanja
- Promena matičnih podataka (kupac ili snabdevač)
- Promena matičnih podataka (operator distributivnog sistema)
- Zahtev za poslovnim podacima

Pri izvođenju svih procesa se teži tome, da se uspostavi standardizovan, tržištu prilagođen i cenovno efikasan postupak, koji je u najvećoj mogućoj meri elektronski podržan. Takav postupak povećava efikasnost obrade i kod snabdevača i kod distributera. Pošto elektroenergetsko tržište ubuhvata veliki broj učesnika, neophodno je potrebna standardizacija prenosa informacija na višem nivou. U EU takvu ulogu ima forum eBIX ([www.ebix.org](http://www.ebix.org)), koji se bavi razvojem i standardizacijom upotrebe elektronske razmene podataka u energetske industriji.

Slika 5 prikazuje primer procesa zamene snabdevača. Distributersko preduzeće izvodi zamenu snabdevača bez troškova za kupca. Zamena se izvodi prvoga dana u kalendarskom mesecu, ako je kompletan zahtev za zamenu snabdevača prijavljen distributeru do određenog dana u prethodnom mesecu. U slučaju da je predat nepotpun zahtev, distributer zahteva dopunu u predviđenom zakonskom roku. Po izvedenoj zameni snabdevača, prvog dana u kalendarskom mesecu, očitavanja mernih uređaja se šalju i odnose se na novog snabdevača. U slučaju mernih uređaja koji omogućavaju registrovanje 15-minutnih merenja, stanje se odredi u 00:00 časova u trenutku promene meseca. U suprotnom, distributer izvede očitavanje najkasnije u roku od 5 dana od predviđenog datuma zamene snabdevača. S tim ciljem, distributer obavesti potrošača o nameri da izvede očitavanje, a kupac je dužan da mu to omogući. O stanju brojila se obaveste potrošač, postojeći i novi snabdevač. Ako potrošač ne omogući distributeru dostup do mernog mesta, te distributer zbog toga ne može da obavi očitavanje mernih uređaja, zamena dobavljača se ne izvede. Određenog dana na kraju meseca je za sve snabdevače na raspolaganju tabela pridobijenih odn. izgubljenih potrošača za 1. dan sledećeg meseca. Ovaj podatak je samo informativne prirode, jer mu sledi još očitavanje kao uslov, da merno mesto zaista pređe na drugog snabdevača.



Slika 5. Proces zamene snabdevača

Opisani postupak je veoma zahtevan u pogledu procesa i podataka. Vrlo je teško zamisliti da ga snabdevači i distributer ne izvode automatski, podržano i vođeno CRM sistemom koji ima pristup do svih relevantnih podataka. U CRM sistemu se konfiguriraju radni tokovi koji omogućavaju automatsko izvršavanje svih definisanih koraka, uz prikupljanje potrebnih podataka. Razmenjuju se brojni podaci, koji se prikupljaju iz različitih sistema: podaci o obračunu, očitavanja, informacije i dokumenti o ugovorima itd. Zato CRM mora biti dobro integrisan sa svim sistemima iz kojih se podaci razmenjuju. U proces je uključeno više poslovnih partnera u različitim ulogama: potrošač, stari i novi snabdevač, distributer – njihovi kontaktni podaci moraju takođe postojati u CRM sistemu. Za uspešno izvođenje

procesa neophodno je da se uredi pouzdan način povezivanja i razmene podataka između distributera i snabdevača preko elektronskih servisa.

Važan aspekt su i zakonski rokovi, koji su propisani za određene faze procesa, a da ne bi bili prekoračeni, CRM se konfigurira da daje podsetnike pred istekom tih rokova. Tako odgovorne osobe zaposlene kod snabdevača odnosno distributera ne moraju aktivno da proveravaju sve zahteve koji se trenutno izvršavaju, već su u svom radu vođeni radnim tokovima i podsetnicima. Čim završe jedan korak u procesu, radni tok ih vodi u sledeći korak, a podsetnik se postavlja na odgovarajući datum. Svi važni koraci u procesu, kao što je na primer razmena informacija i dokumenata, beleže se u CRM sistemu u obliku aktivnosti u vezi sa dotičnim kupcem.

## **5. ZAKLJUČAK**

Proces razdvajanja delatnosti na distribuciju i prodaju električne energije je dugotrajan i veoma zahtevan, jer ga treba rešiti pravno i organizaciono, te na kraju i informaciono podržati. U svakom slučaju, potrebno je preći taj put, da bi elektroenergetske preduzeća postala tržišno orijentisani ponuđači usluga, koji će svojim potrošačima pored električne energije nuditi i različite dodatne kvalitetne i povoljne usluge.

Da bi se kompleksni poslovni procesi u preduzećima distributera i snabdevača efikasno informaciono podržali, neophodno je odabrati fleksibilan informacioni sistem za upravljanje poslovnim procesima i odnosima sa kupcima.

## **6. LITERATURA**

1. Zakon o energetici (Sl. glasnik RS, br..57/2011)
2. Directive 2003/54/EC of the European Parliament and of the Council of 26 June 2003 concerning common rules for the internal market in electricity and repealing Directive 96/92/EC; Official Journal L 176; 15. 7. 2003
3. The Unbundling Regime (16.1.2004)  
[[http://ec.europa.eu/energy/gas\\_electricity/interpretative\\_notes/doc/implementation\\_notes/unbundling\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/energy/gas_electricity/interpretative_notes/doc/implementation_notes/unbundling_en.pdf)]
4. Interna dokumentacija preduzeća Noema Cooperating
5. Internet prezentacija foruma ebIX za standardizaciju prenosa podataka [<http://www.ebix.org/>]