

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga
ORGANIZACIJSKI IN INFORMACIJSKI VIDIKI
SISTEMA ZA UPRAVLJANJE ODNOSOV S
STRANKAMI

Mentor:

izr.prof.dr. Cene Bavec

KOPER, 2005

JANEZ BOSTNER

POVZETEK

V nalogi sem poskušal predstaviti organizacijske in informacijske vidike sistema za upravljanje odnosov s strankami. Uspešnost tovrstnih projektov je nizka, zato sem želel raziskati organizacijska področja, ki povzročajo težave; prvič na strani poslovnih uporabnikov, ki želijo biti korak pred tekmeci in korak bližje svojim strankam, drugič na strani informatikov, kjer posegi v spreminjanje organizacije, v prenavo procesov, v kulturo zaposlenih presegajo njihova pooblastila in tretjič na strani vodstva, ki pričakuje, da bo uveden CRM sistem znatno vplival na poslovni uspeh podjetja, pri čemer pa se je le redko pripravljeno aktivno vključiti pri uvajanju sistema v podjetju in biti gonilna sila v procesu sprememb.

Ključne besede: odnosi s strankami, upravljanje odnosov, informacijski sistem, prenova procesov, podatki o stranki, motivacija zaposlenih, obnašanje strank

ABSTRACT

This research introduces organizational and informational aspects of customer relationship management. Because of the low success rate of such projects, this research is focused on organizational areas which cause problems. First, business users want to be one step ahead of their competition and one step closer to their customers. Second, IT staff has to promote organizational changes, process re-engineering and new organizational behaviour, which exceed their scope of authorisation and power. Third, top-management expects that implementation of CRM will have major contribution to the company's results, but is in the process of implementation rarely involved actively and usually refuses to be the power force in the process of changes.

Key words: customer relationship, relationship management, information system, process re-engineering, customer data, employee motivation, customer behaviour

UDK 658.8 (043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Smoter in cilji diplomskega dela	2
1.2	Predvidene metode obravnavanja	2
1.3	Kratek opis poglavij	3
2	Zgodovinski pogled na CRM.....	4
2.1	Tehnološki razvoj	6
2.2	Spreminjanje obnašanja strank	7
2.3	Neučinkovitost in visoki stroški masovnega trženja.....	9
2.4	Težnja po nenehnih konkurenčnih prednostih	9
2.5	Razlogi za rast CRM rešitev	10
3	Organizacijski pogled na CRM.....	12
3.1	Spreminjanje organizacije.....	12
3.2	Prenova procesov	14
3.3	Prilagodljivost in učinkovitost podjetja	15
3.4	Spodbujevalec prenove	15
3.5	Življenska vrednost stranke	16
4	Vsebinski pogled na CRM	18
4.1	Podatki o stranki	18
4.1.1	Vprašanje varovanja osebnih podatkov	18
4.2	Stranka	19
4.3	Odnos	19
4.4	Upravljanje.....	20
4.5	Operativno upravljanje odnosov	20
4.6	Analitično upravljanje odnosov	20
5	Uvedba CRM v finančne institucije.....	22
5.1	Uvod	22
5.2	Razlogi za uvedbo sistema v finančne institucije	22
5.3	Opredelevanje vizije je pogoj.....	23
5.3.1	Tudi vodstvo je potrebno izobraževati	23
5.4	Kriteriji za uvedbo sistema	25
5.4.1	Ali finančna institucija potrebuje CRM?.....	25
5.4.2	Način spremljanja strank	25
5.4.3	Opredelevanje procesov	26
5.4.4	Zaposleni in motivacija	27
5.4.5	Povezanost sistemov	28
5.5	Strategija	29
5.6	Kultura zaposlenih	30

5.6.1	Kako uspešno spreminjati organizacijsko strukturo.....	31
5.6.2	Načrt za ravnanje s spremembami.....	32
5.6.3	Koraki k povečanju zadovoljstva strank.....	32
5.7	Obseg informacij.....	34
5.7.1	Zagotavljanje kakovosti podatkov.....	35
6	Organiziranost informacijskega sistema za podporo CRM.....	38
6.1	Tehnologija in orodja.....	38
6.2	Projekt uvedbe informacijskega sistema.....	39
6.3	Organiziranost projektne skupine.....	39
6.4	Oprelitev zahtev za rešitev.....	40
6.5	Oblikovanje enotne baze podatkov.....	41
6.6	Uvajanje sistema.....	43
7	Oprelitev tveganj uvedbe.....	46
7.1	Ugotavljanje tveganj.....	46
8	Analiza stroškov in donosnost naložbe.....	48
8.1	Stroški vpeljave in vzdrževanja.....	48
8.2	Donosnost naložbe.....	48
8.3	Merjenje uspešnosti.....	50
9	Sklep.....	52
	Literatura.....	56

SLIKE

Slika 2.1 Štirje ključni faktorji, ki prispevajo k pomembnosti CRM v organizaciji.....	6
Slika 2.2 Shema integracije e - poslovanja.....	8
Slika 3.1 Prehod od tradicionalnega podjetja v podjetje organizirano okoli stranke.....	15
Slika 3.2 Razlika med tradicionalnim trženjskim pristopom in CRM	17
Slika 4.1 Stranka je središče dogajanja	20
Slika 5.1 CRM hierarhija potreb	29
Slika 5.2 Različne stopnje zrelosti sistemov	30
Slika 5.3 S čim se ukvarja CRM strategija.....	31
Slika 5.4 Stopnja izkoriščenosti podatkov	36
Slika 6.1 Podatkovno skladiščenje	44
Slika 8.1 CRM vpliva na rast dohodka in zniževanja stroškov.....	50

TABELE

Tabela 2.1 Kupci, ki so lojalni dobro znanim blagovnim znamkam.....	9
Tabela 5.1 Dimenzije, ki jih stranke zaznavajo pri vrednotenju storitev	34

1 UVOD

Ideja upravljanja odnosov s strankami ni nova. Obstaja odkar se je pojavila blagovna menjava oziroma odkar je človek lahko izbiral, od koga bo dobil, kar je potreboval. Vendar pa je v različnih zgodovinskih obdobjih imela različen poudarek. Klasične marketinške metode ne delujejo več tako kot so v preteklosti. Marketing 21. stoletja se osredotoča na maksimalno povečanje vrednosti prav vsake stranke za podjetje in na trženje z informacijami na podlagi informacij. Z izkoriščanjem vseh tehnoloških potencialov dosega povečani dolgoročni dobiček in nižanje klasičnih marketinških stroškov ob večji učinkovitosti. Današnja informacijska tehnologija omogoča zbiranje in obdelavo velikih količin informacij, ki so podlaga za prilagajanje ponudbe strankam in graditev trdnih odnosov z njimi. Cilj podjetja je uporabiti pridobljene informacije za boljše zadovoljevanje potrošnikovih potreb, za ohranjanje potrošnikove lojalnosti in povečevanje poslovne učinkovitosti. Uvedba CRM rešitev v podjetje pomaga podjetjem tudi pri pridobivanju novih kupcev in s tem posledično osvajanju novih trgov ter povečanju tržnega deleža na že obstoječih trgih. Učinkovit CRM, ki je posledica boljšega poznavanja vsakega posameznega kupca in prilagajanja podjetja njegovim potrebam, pripomore tudi k zadrževanju obstoječih kupcev zaradi njihovega večjega zadovoljstva s podjetjem. Vse to se odraža v krajših prodajnih ciklih in nižjih stroških prodaje, kar privede do bolj učinkovitega ter bolj dobičkonosnega poslovanja.

Koncept upravljanja odnosov s strankami (angl. CRM-Customer Relations Management), o kakršnem govorimo danes, se je razvil sredi devetdesetih let. Pomeni poslovno strategijo, katere osnovna načela so: prilagoditev poslovanja strankam bolj kot izdelkom, delitev informacij med vsemi področji poslovanja, dvig uporabnosti podatkov iz različnih vrst virov za boljše razumevanje stranke in predvidevanje njenih potreb ter maksimizacija dobičkonosnosti stranke bolj kot izdelka (Technology Digest 2001).

Taka opredelitev CRM je odgovor na spremembe v okolju, ki jim zdajšnji način poslovanja podjetij ne more več uspešno slediti. Prodati proizvedeno ni več enostavno. Dolgoročni odnosi s strankami postajajo najbolj pomemben kapital podjetij in ustvarjajo njegove konkurenčne prednosti.

Pogosto si napačno predstavljamo CRM kot informacijsko rešitev, ki bo izboljšala odnose s strankami in pripomogla k povečanju dobičkonosnosti. Sama uvedba računalniških aplikacij še ne bo prinesla uspeha, če za njo ne bo pravih ljudi, jasno opredeljenih potreb in ciljev organizacije. Iz teh baz podatkov je mogoče pridobiti nekatere informacije o vedenju potrošnikov in predvideti njihove prihodnje potrebe. S temi spoznanji je mogoče ustrezneje oglaševati, ugotoviti kdaj in kaj kupci dejansko potrebujejo, za kaj so občutljivi ali so za podjetje dobičkonosni in podobno.

Informacijska tehnologija je torej le sredstvo za doseganje ciljev izboljšanja odnosov s strankami, ki morajo biti vključeni v samo poslovno strategijo. CRM je koncept, ki korenito spreminja način poslovanja podjetij. Koncept življenjskega cikla izdelka mora zamenjati življenjski cikel stranke, organizacijska sestava mora postati »mehkejša« od sedanje funkcionalno močno ločene strukture, prilagoditi je treba obstoječe sisteme spremljanja uspešnosti poslovanja in nagrajevanja zaposlenih – to pa so le nekatere od potrebnih sprememb znotraj organizacije.

Tržni analitiki predvidevajo, da bodo podjetja v naslednjih nekaj letih porabila milijarde dolarjev za CRM rešitve (programska orodja in storitve) za podporo učinkovitejšemu upravljanju odnosov s strankami (Thompson 2001, 27). Vse to dokazuje, da CRM ne bo zgolj modna muha. Konkurenca podjetij z že osvojenimi CRM koncepti bo predstavljala gonilo sprememb v načinu poslovanja vseh ostalih igralcev na posameznih trgih. Če bodo želela preživeti, bodo podjetja morala sprejeti ta velik izziv. Prve, ki bodo oz so že prisiljene ugrizniti v to jabolko, so po pričakovanjih strokovnjakov finančne organizacije.

1.1 Smoter in cilji diplomskega dela

Smoter diplomskega dela je predstaviti orodja, mehanizme in priporočila za uspešno vpeljevanje sistema za upravljanje odnosov s strankami. Želim pokazati kako izboljšati odločitve vpletenih v projekt in s tem posledično izboljšati učinkovitost doseganja ciljev projekta, kajti ravno sama uvedba je najbolj kritična, saj podatki Gartner Group (Bona in Radcliffe 2002, 3) pravijo, da 70 – 80 odstotkov poskusov uvedbe sistemov za upravljanje odnosov s strankami propade.

Cilj diplomskega dela je oblikovanje priporočil, predstavitev koncepta in metode uvedbe sistema upravljanja odnosov s strankami v podjetju. Cilj je tudi predstaviti, na osnovi poglobljenih analiz, glavne vzroke za odstopanja in nevarnosti tako na strani človeških virov, procesov, vsebine in tehnologije. Ocenjujem, da gre za vrzel, ki tudi v domači strokovni literaturi ni celostno tako obdelana, pa čeprav v vseh podjetjih preko organizacijskega, vsebinskega, tehnološkega, procesnega dela zahteva posebno pozornost in poglobljeno pripravo za uspešno uvedbo.

1.2 Predvidene metode obravnavanja

Diplomska naloga se bo v prvem delu opirala na analizo teoretičnih spoznanj domačih in tujih avtorjev na področju načrtovanja koncepta in uvajanja upravljanja odnosov s strankami.

Ne glede na to, da prvi del diplomskega dela temelji v glavnem na teoretični osnovi in drugi bolj na praktični, se teoretične metode uvedbe sistema za upravljanje odnosov s strankami in praktične izkušnje ves čas prepletajo in skupaj tvorijo poglobljeno

strokovno raziskovalno delo. Na podlagi praktičnih izkušenj, ki izhajajo iz dela na tovrstnih projektih, sem v delu skušal komentirati posamezna teoretična izhodišča, pri čemer sem poleg domače in tuje strokovne literature upošteval tudi priporočila svetovalno-analitičnih družb ter praktične in metodološke prijeme iz prakse. Rezultat dela bo priporočilo uvedbe v podjetje.

1.3 Kratek opis poglavij

Naloga je razdeljena na osem poglavij. Po uvodnem sledi drugo poglavje, ki odstira zgodovinski pogled na upravljanje odnosov s strankami, kajti s pravilnim razumevanjem razvoja je v tretjem poglavju predstavljen organizacijski pogled, ker so trdni in dobri odnosi s strankami ena najpomembnejših konkurenčnih prednosti, za katere pa so potrebne spremembe v organizacijski strukturi podjetja.

Četrto poglavje opisuje vsebinski vidik in vrste upravljanja odnosov s strankami in sicer od operativnega in analitičnega do kolaborativnega. Pri tem je pomembno temeljito poznavanje poslovnih interesov, zahtev, želja in pričakovanj ter vzpostavljanje medsebojnih stikov, ki jih mora podjetje stalno in pozorno graditi ter utrjevati vseskozi med poslovnim sodelovanjem.

Peto poglavje odstira najpomembnejši del to so organizacijska priporočila za uvedbo sistema upravljanje odnosov s strankami v podjetje.

Brez skladišč podatkov, o katerem bo tekla beseda v šestem poglavju, ni upravljanja odnosov s strankami, saj so kakovostni podatki tisti, ki omogočajo kakovosten odnos podjetja do stranke.

Na žalost se veliko poskusov uvedbe upravljanja odnosov s strankami v podjetju ne zaključi uspešno in težavam, ki se pojavljajo pri tem je posvečeno sedmo poglavje.

V osmem poglavju pa bo predstavljena analiza stroškov in donosnost uvedbe nove rešitve v podjetje.

2 ZGODOVINSKI POGLED NA CRM

Potreba po uveljavitvi CRM kot načina poslovanja je zgodovinsko pogojena. V obdobju zadnjih petdesetih let so poslovni uspeh zagotavljali različni dejavniki in s tem določali način obnašanja podjetij (povzeto po Postma 2001):

Petdeseta leta so bila čas produkcijske ekonomije: ponudba je bila skromna in ni presegala povpraševanja. Kupci niso bili izbirčni - za nakup so potrebovali le informacijo, da je izdelek dosegljiv. Podjetja so prodala tako rekoč vse, kar so proizvedla.

Šestdeseta leta je zaznamovala ekonomija spodbujanja prodaje in distribucije: ponudba je bila dovolj velika, da je zadostila povpraševanju in se je še povečevala. Navori podjetij so bili usmerjeni v razvoj distribucije in izobraževanje prodajalcev.

Sedemdeseta leta je zaznamovala ekonomija kakovosti in množičnega trženja: ponudba je prvič presegla povpraševanje in kupec je postal kralj, ki je izbiral med množico izdelkov. To je bil čas oddelkov trženja, ki so morali identificirati ciljne trge, opredeliti izdelke, poiskati pravo promocijo, distribucijo in ceno.

Osemdeseta leta so bila čas tržnih niš in oskrbovanja strank: kupci so postali zahtevnejši in prilagoditi jim je bilo treba ponudbo. Podjetja so iskala tržne niše, tržniki pa so se znašli pred izzivom, kako kupca, ki so ga že pridobili za nakup, prepričati, da ostane zvest njihovi blagovni znamki

V devetdesetih letih se je že upravljalo s podatki o stranki. Na trgu je bila poplava izdelkov in storitev tako rekoč enake kakovosti. Kakovost ni več mogla zagotavljati večje prodaje, tržne niše so bile čedalje ožje. S podatkovnimi bazami so tržniki ponudili model upravljanja ključnih kupcev s posebej zanje oblikovano ponudbo.

Zdaj smo v obdobju upravljanja odnosov s strankami, ki pomeni nadgradnjo koncepta iz devetdesetih let. Medtem, ko so se v prejšnjem obdobju s strankami in ugotavljanjem njihovih potreb ter želja ukvarjali večinoma le tržniki, je danes stranka v središču vseh poslovnih področij. V sodobnem marketingu žal ne zmagujejo podjetja, ki imajo najkvalitetnejše izdelke, niti podjetja, ki imajo najcenejše izdelke. Kvaliteta ni več dejavnik, po katerem bi se lahko razlikovali od konkurence. Kot omenjeno so osemdeseta leta in vsesplošno poudarjanje kvalitete minila. Kvaliteta je v sodobnem svetu samoumevna. Zmagujejo podjetja, ki imajo drugačne izdelke. Zmagujejo podjetja, ki se znajo jasno pozicionirati v očeh kupcev.

Kljub temu, da se je o upravljanju odnosov s strankami bolj opazno začelo govoriti šele v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, pa lahko govorimo že kar o petih generacijah evolucijskega razvoja:

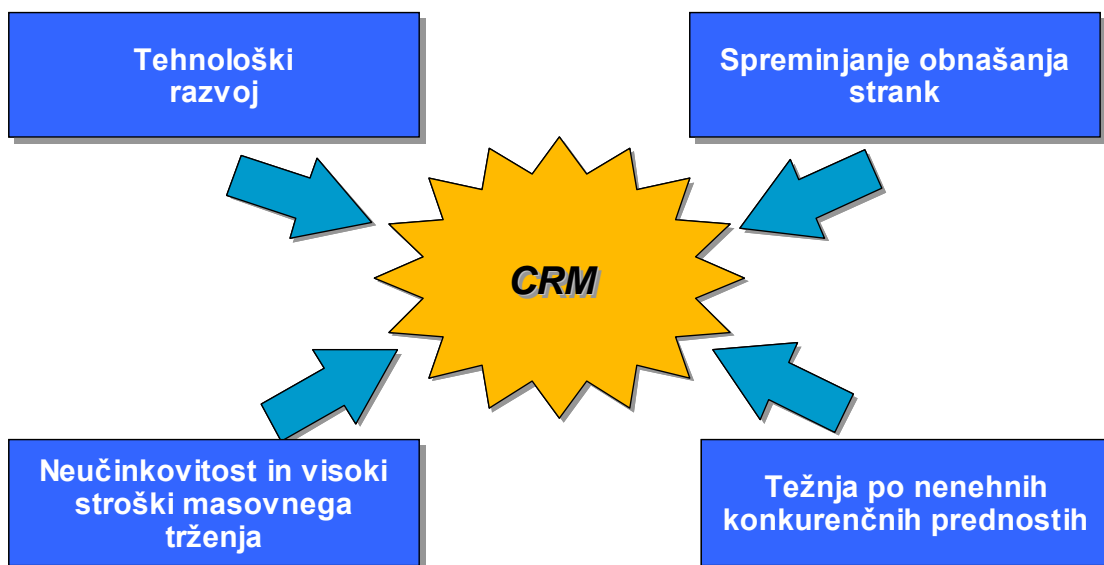
1. *Prva generacija:*
 - samostojne Client/Server rešitve za pomoč zaposlenim,
2. *Druga generacija:* Client/Server rešitve za integriran 360^o pogled na stranko.
 - podjetje postavi odgovornega za področje CRM,
 - možen 360^o pogled na odnose s stranko,
 - šibka integracija aplikacij za delo s stranko,
 - možen samo CRM navznoter podjetja,
3. *Tretja generacija:* Rešitve, ki omogočajo strankam servise preko WEB-a.
 - po letu 1998 prodrejo v uporabo prve prave rešitve za e-poslovanje,
 - uporabnik lahko dela na samopostrežni način,
 - glavni problem postane slaba integracija med aplikacijami in komunikacijskimi kanali,
4. *Četrta generacija:* Rešitve, ki temeljijo na Internet arhitekturi, podpirajo različne komunikacijske kanale in so integrirane z ERP-ji.
 - poleg vseh funkcionalnosti generacije 3 je veliko večje izkoriščanje prednosti interneta,
 - tesna integracija CRM in ERP sistemov,
 - vključevanje oz. povezovanje zaposlenih, partnerjev, kupcev, dobaviteljev,..
5. *Peta generacija:* Rešitve, ki temeljijo na redefiniciji poslovanja z vidika pogleda stranke.
 - sistemi se gradijo iz vprašanja, kaj je najbolj pomembno za moje stranke,
 - ključno vlogo imajo portali za stranke,
 - nova arhitektura, ki temelji na spletnih straneh.

V naslednjih letih se bo CRM – upravljanje odnosov s strankami premaknilo v CMR – strankino upravljanje z odnosi. V tem modelu bo stranka tista, ki bo vodila odnos oziroma zapovedovala, kakšen bo odnos med podjetjem in njo (Bateman 2002, 4). Stranke bodo pridobile večjo vlogo v odnosu do podjetja, podjetja pa bodo morala biti pripravljena na to ter zmožna uresničevati zahteve posameznih strank. Tehnologija bo morala podpirati različne vrste komunikacije takrat, ko bo to želela stranka (Imhoff, Loftis in Geiger 2001, 434).

Namen poslovanja je ustvarjanje kupcev. Pomembno pa jih je tudi ohranjati in z njimi ustvarjati globlje odnose. Raziskava Fredericka Reichholda in Earla Sasserja (1990, 112) iz Harvard Business School je pokazala, da je večina kupcev dobičkonosnih šele po drugem letu poslovanja s podjetjem.

CRM je torej odgovor na spremembe v okolju, ki jim zdajšnji način poslovanja podjetij ne more uspešno slediti. Dejavniki, ki so zaznamovali novo dobo trženja in temu prilagojen model vodenja podjetij so:

Slika 2.1 Štirje ključni faktorji, ki prispevajo k pomembnosti CRM v organizaciji



Vir: Cap Gemini Ernst&Young 2001

2.1 Tehnološki razvoj

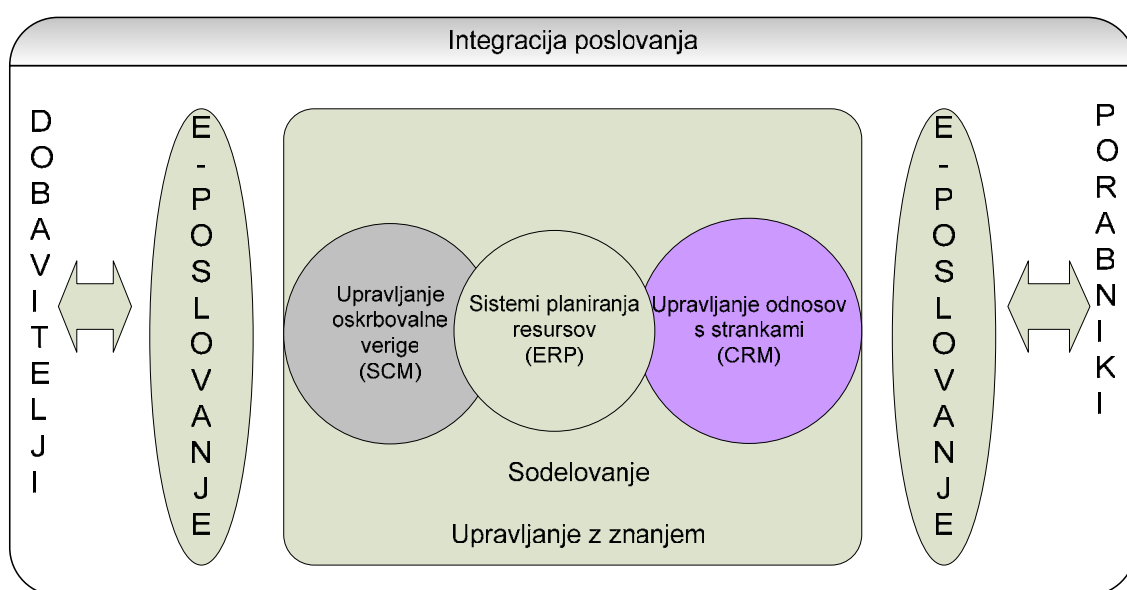
Učinkovito uporabo informacij o posameznikih, ki so del nepregledne množice, je omogočil tehnološki razvoj v zadnjem desetletju. V informacijski terminologiji pomeni CRM integracijo tehnologij v celotnem podjetju. Gre za tehnologijo skladiščenja podatkov, spletne strani, intranet/ekstraneta, sistem za podporo telefonskih klicev, računovodstvo, prodaja, trženje in proizvodnja. Če na eni strani ERP (angl. Enterprise Resource Planning), ki je centralni sistem za planiranje resursov v podjetju, predstavlja integracijo operativne pisarne (angl. Back-office), je CRM mišljen kot integracija čelne pisarne (angl. Front-office) z zalednim analitičnim sistemom (Bose 2002, 89).

V današnjem času so podjetja sposobna tehnološko zelo hitro dohitevati prvega na trgu, a to predstavlja za podjetja težavo, saj nimajo veliko časa v katerem se lahko razlikujejo po odličnem izdelku ali storitvi. Edina prava značilnost po kateri se razlikujejo podjetja med seboj so izkušnje, ki jih dobijo stranke pri poslovanju z njimi. Tega jim ne more vzeti nobeno drugo podjetje (Imhoff, Loftis in Geiger 2001, 445).

Tehnološki razvoj je tako vplival tudi na spremembo obnašanja potrošnikov, ki so zaradi dobre informiranosti vse zahtevnejši in zaradi boljšega pregleda nad ponudbo na trgu tudi vse bolj kritični.

Dobre tehnološke odločitve lahko podjetjem omogočijo dolgoročen odnos s strankami, povečajo zvestobo strank, medtem ko lahko slabe tehnološke rešitve predstavljajo ovire na poti do ciljev, ki si jih je podjetje zastavilo pri upravljanju odnosov s strankami (Radcliffe in Comport 2001, 1).

Slika 2.2 Shema integracija sistemov e-poslovanju



Vir: Penger 2001, 122

2.2 Spreminjanje obnašanja strank

V dobi nove ekonomije so kupci zelo dobro informirani o razpoložljivosti proizvodov in storitev, tako na lokalnem kot globalnem trgu. Postajajo vse bolj zahtevni in pričakujejo vedno več. Ponudba je masovna in kupci so tisti, ki postavljajo pogoje za boljše storitve. Posledica slednjega pa je pojav »erozija lojalnosti«. Gre za veliko spremembo na sodobnem trgu, ko je zaznati zmanjšanje lojalnosti blagovnim znamkam, ki so najbolj razširjene in znane.

Tabela 1: Kupci, ki so lojalni dobro znanim blagovnim znamkam

Starost (leta)	Leto 1975 (%)	Leto 2000 (%)
20-29	66	59
30-39	73	59
40-49	82	60
50-59	82	59
60-69	86	65
70-79	93	73

Vir: DDB Lifestyle Study

Povprečno podjetje izgubi letno od 15 do 20% svojih kupcev ali polovico kupcev v petih letih od takrat, ko jih je pridobilo. Odgovor gre predvsem iskati v nezadostni ali neprimerni komunikaciji z obstoječimi kupci, slabih kupčevih izkušnjah kupovanja pri teh podjetjih, neuspešnosti uvajanja sistemov CRM in podobno.

Na vprašanje:«Ali boste zvesti svoji banki?» je 67% anketiranih strank banke odgovorilo:«Bom, samo ob najboljši ponudbi» (RM plus 2001, 750). To nam potrjuje dejstvo, da je pri razvoju poslovanja s strankami ključnega pomena, kako stranka zaznava ponudbo banke. Da bi banka dosegla želeno pozicijo na trgu, mora stranki ponuditi tisto, kar stranka potrebuje. To potrjuje tudi analiza procesov v današnjem svetu (Irons 2002, 5-8):

- Stranke postajajo vedno manj zveste. Podjetja so začela vlagati v programe zvestobe, stranke pa odhajajo drugam, saj je na trgu velika izbira.
- Stranke imajo vedno več informacij in se zato lažje odločajo za konkurenčna podjetja. Če jim nekaj ni všeč, preprosto odidejo drugam.
- Stranke želijo več pozornosti in individualno obravnavo. Želijo dobiti vrednost za denar, ki ga plačajo.
- Storitve predstavljajo trenutek resnice za stranke.
- Uspešne storitve predstavljajo uspešne odnose med podjetjem in strankami.

Način obravnavanja strank se je s časom spreminjal. Podjetja so iz lovcev (angl. Hunters) postala kmetovalci (angl. Farmers), kar pomeni, da je bilo včasih za podjetje pomembno samo to, da je stranko pridobilo, danes pa je veliko pomembnejše vzdrževanje odnosov s strankami (Swift 2001, 1-2).

2.3 Neučinkovitost in visoki stroški masovnega trženja

Masovno trženje na takem trgu postaja vse bolj neučinkovito in drago. Kupci oglasom ne zaupajo več. Raziskave v ZDA (Žorž, 2000) so pokazale, da se je učinkovitost oglaševanja v zadnjih desetih letih zmanjšala za 30 odstotkov. Eden izmed vzrokov za to je tudi v velikanskem povečanju števila novih izdelkov na trgu in povečanju marketinških sporočil, ki kupca bombardirajo vsak dan. Če je bilo leta 1985 število marketinških sporočil, ki jih je kupec dnevno zaznal še okoli 650, je danes ta številka že preko 3000. To pomeni, da je vedno težje izstopati iz množice, kar pove tudi podatek, da ima kar 70% podjetij v ZDA in Angliji velike težave pri pritegnitvi pozornosti potencialnih kupcev.

Uporaba interneta omogoča ponudnikom lažje zbiranje podatkov o strankah, lažje razumevanje njihovega obnašanja in lažje komuniciranje z njimi. Ponudniki morajo ugotoviti, katera prodajna pot naj igra katero vlogo pri posameznem izdelku in stranki. Nove prodajne poti ne bodo v celoti nadomestile klasičnih poti, jim bodo pa komplementarne (Cap Gemini Ernest&Young 2001).

Uvedba Interneta je pomenila priložnost za podjetja, da začnejo graditi dolgoročne odnose s strankami. Internet omogoča strankam tisto, česar jim niso omogočale druge poti (Dyche 2002, 10; Hurley in Harris 1997, 170):

- 24 urni dostop do informacij in transakcij.
- Ažurnost informacij v realnem času.
- Možnost spoznavanja storitev med »nakupovanjem« po internetu.
- Sprotno pomoč.
- Individualizirane storitve in spletne strani.
- Hiter odgovor in s tem prihranek časa.
- Udobje.
- Varnost pri upravljanju storitev.
- Preprostost uporabe.
- Zasebnost pri uporabljanju storitev.

2.4 Težnja po nenehnih konkurenčnih prednostih

Podjetja so ugotovila, da se ne morejo več razlikovati po kakovosti, izdelkih ali tehnoloških prednostih, pa tudi tržne niše so čedalje ožje. Konkurenčno prednost so našle v tem, da postanejo najboljše v razumevanju, komunikaciji, oskrbovanju in razvijanju obstoječih strank ter pridobivanju in zadržanju novih strank.

Če hoče podjetje dolgoročno uspešno poslovati, mora biti njegovo poslovanje v skladu z zunanjim okoljem. Nepredvidljivost zunanjega okolja povečuje njegovo kompleksnost in stopnjo njegove spremenljivosti. Zunanje okolje v veliki meri predstavlja grožnjo managerjem, saj jim povzroča velike preglavice pri oblikovanju

dolgoročnih strategij, katerih namen je med drugim tudi postavljanje ravnotežja med podjetjem in njegovim zunanjim okoljem.

Podjetje mora zagotoviti integracijo vseh vstopnih točk, kjer stranka prihaja v stik z njim (poslovalnice, klicni centri, internet, telefon itd.). Kakovost odnosov, ki jih imajo stranke pri vstopnih točkah, vpliva na njihovo zadovoljstvo. (Cap Gemini Ernest&Young 2001, 66-67).

Ne glede na to, prek katerih prodajnih poti stranka dostopa do podjetja, morajo biti podatki o stranki celoviti in enoznačni ter dostopni vsem, ki jih delo s strankami zadeva. Glede na to, da so različne prodajne poti povezane tudi z različnimi stroški, mora podjetje razmisliti, katero prodajno pot bo predlagalo stranki (Bradshaw in Brash 2001, 525).

2.5 Razlogi za rast CRM rešitev

Informacijski sistemi za upravljanje odnosov s strankami so eno najhitreje rastočih področij programske opreme za podjetja na svetu. V letu 2005 naj bi izdatki za tovrstno opremo in storitve presegli 70 milijard \$, po nekaterih bolj optimističnih ocenah pa celo preko 90 milijard \$ (Tan, Yen in Fang 2002, 77).

Avtorji pripisujejo razloge za rast, ki smo ji priča v zadnjih letih predvsem razvoju informacijske tehnologije. Spletna tehnologija, skladišča podatkov in povečane zmogljivosti analitičnih orodij so spremenile glavno usmeritev podjetij (Ahn, Kim in Han 2003, 324).

Svetovni splet je okrepil potrebo po spremembi poslovnega modela. Odnosi s strankami ne bodo nikoli več enaki, ker imajo stranke bistveno več nadzora, pričakujejo hiter dostop do ponudbe podjetja in jo nameravajo primerjati s ponudbo tekmecev. Na drugi strani pa je današnja tehnologija dovolj razvita, da omogoča individualizirano spremljanje stranke, obvladovanje velikanske količine podatkov in ostalega potrebnega za izdelavo takih rešitev (Rheault in Sheridan 2002, 39).

Dejstvo je tudi, da je pridobivanje in ohranjanje strank postalo prednostna naloga za vrhnji management. Ta dodatna dimenzija poslovne strategije ni prišla v ospredje samo zaradi dobaviteljev sistemskih rešitev in svetovalnih podjetij. V ospredju je zato, ker so vrhnji managerji ugotovili, da gre za prednost pred konkurenco. Če je dobro upravljano, lahko pripelje do večjega dobička. Če pa se stvari lotimo slabo, je lahko rezultat izguba najboljših strank, zamujene priložnosti pri potencialnih strankah, vse to pa seveda vpliva na dobiček podjetja. Sodobno podjetje, ki želi uspešno poslovati, mora ravnati tako, da ponudi stranki dodano vrednost in hkrati prinese podjetju dobiček. Podjetje mora biti na pravem mestu ob pravem času s pravim proizvodom in upravljanje odnosov s strankami nam omogoča, da ta cilj dosežemo.

3 ORGANIZACIJSKI POGLED NA CRM

3.1 Spreminjanje organizacije

Upravljanje odnosa s strankam je celovita poslovna strategija in ne zgolj tehnološka rešitev. Najpomembnejše spremembe nikoli niso tehnične narave, temveč so povezane z ljudmi, s čustvi, ki se ob spremembah porajajo (Golob 2002, 80). Spreminjanje podjetja zahteva veliko časa, lahko tudi nekaj let (Bona in Radcliffe 2002, 22). Strokovnjaki celo opozarjajo, da spremembe ne smejo biti prehitre. Uvajanje sistema upravljanja odnosov s strankami zahteva spremembe procesov in organizacijske strukture, spodbujanje zaposlenih in spremembo njihovega vedenja. Najtežje je spreminjati ljudi in procese, zato je tako pomembno, da pri uvajanju za celotnim programom stoji vodstvo podjetja, saj so zaposleni tako veliko dovzetnejši za sprejemanje sprememb. Glede na to, da je z uvajanjem upravljanja odnosov do strank v središče podjetja postavljena stranka, se morajo tako do strank vesti tudi zaposleni. Uspešno uvajanje programa zahteva spremembo vedenja zaposlenih, njihovo usposabljanje in ugotavljanje njihovega zadovoljstva, zaposleni so pooblaščen za sprejemanje večjih odgovornosti, kakor tudi za tesno sodelovanje različnih področij znotraj podjetja in razumevanje strank.

Veliko podjetij meni, da že uvajanje tehnologije za upravljanje odnosov s strankami pomeni, da je podjetje osredotočeno na stranko, kar pa ni res.

Naloge podjetja na področju sprememb pri organizaciji (Radcliffe, Thompson in Eisenfeld 2001, 2-5; Golob 2002, 81) so:

1. Podjetje spreminja organizacijsko strukturo in to tako, da bodo stranke v središču poslovanja podjetja. Zgodovinsko so podjetja svojo organizacijo in delo v podjetju organizirala okrog izdelka, zato se mora pri uvajanju upravljanja odnosov s strankami veliko področij v podjetju spremeniti v smislu organiziranosti in osredotočanja okrog stranke.
2. Proces prenove mora zajeti podjetje kot celoto in ne samo tistih nekaj področij, ki so v neposrednem stiku s strankami.
3. Podjetja pri spreminjanju organizacije ne smejo pozabiti na svoje poslovne partnerje.
4. Organizacijska struktura se ne sme spremeniti prehitro, ker gre za dolgoročen proces. Najprej je potrebno na svojo stran pridobiti področja, ki so dovzetnejša za spremembe in nadaljevati s tistimi, ki so manj dovzetna.
5. Pri uvajanju sprememb morajo sodelovati vodstvo podjetja in vsi managerji.
6. Poskrbeti je treba za informiranost zaposlenih o spremembah, da se razširi razumevanje, zakaj podjetje spreminja organizacijo.
7. Podjetje mora poskrbeti, da bodo zaposleni razumeli ravnanje z odnosi do strank in koristi, ki jih prinaša podjetju ter strankam.

8. Izboljšati je potrebno sodelovanje oddelkov kot podporo prenovi procesov.
9. Podjetje mora komunicirati cilje, ki jih podjetje želi doseči s spremembami v skladu s strategijo upravljanja odnosov s strankami.
10. Na novo je potrebno doreči motivatorje za zaposlene, kot so nov popis delovnih obveznosti, nove pogodbe o delovnem razmerju, sistem nagrajevanja, sistem izobraževanja.
11. Pred uvajanjem sprememb in med njimi je potrebno meriti zadovoljstvo zaposlenih.
12. Izboljšanje delovnih procesov in sistema nagrajevanja naj bi pozitivno vplivalo na zadovoljstvo zaposlenih, na njihovo produktivnost in zvestobo podjetju. Vse skupaj pa vpliva na pozitivno izkušnjo, ki jo na ta način pridobi stranka.

Nobena strategija ne more biti uspešna, če nima podpore vodstva, hkrati pa morajo imeti vsi, predvsem zaposleni, jasno vizijo kaj želijo s spremembo doseči. Vsaka sprememba pomeni, da bo delo potekalo drugače kot doslej in da morajo zaposleni pri tem spremeniti svoje utečene postopke in navade (Golob 2002, 81).

Z vidika podjetja se z vpeljavo CRM strategije pojavi potreba po prilagoditvi organizacijske strukture, saj oddelčna ali funkcijsko naravnana organizacijska struktura ne omogoča enotnega pristopa podjetja k posameznemu odnosu. Enoten pristop poleg tega zahteva večjo kompleksnost dela in več znanja posameznih enot. Potreben je prenos vsaj dela moči odločanja na nižje ravni. Pojavi se potreba po oblikovanju vodij CRM, ki so odgovorni za razvoj posameznih odnosov. Z odpiranjem podjetja pride v stik s strankami vedno večje število zaposlenih, za katere v literaturi najdemo izraz »začasni tržniki« (angl. Part-time marketers).

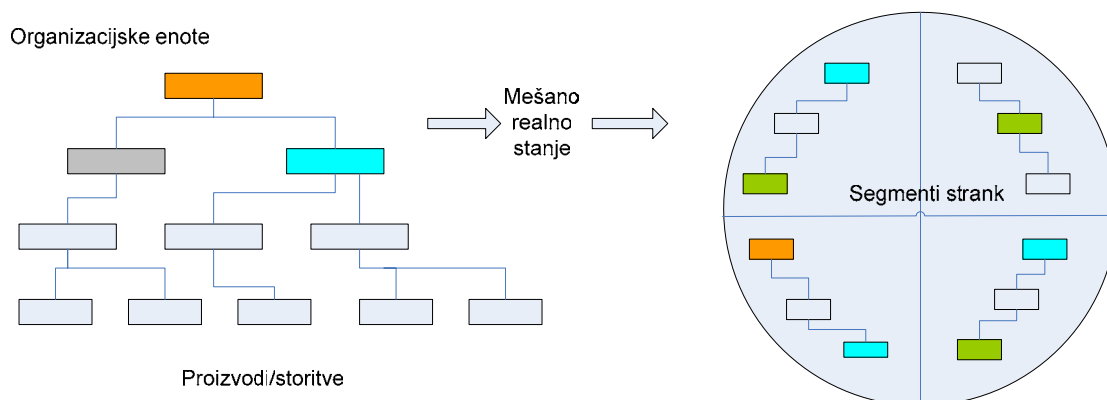
Vsaka tehnologija, ki vpliva na komunikacijo med ljudmi, avtomatično vpliva tudi na organiziranost. Razlog je preprost, saj je hiter prenos informacij v podjetju predpogoj za njeno delovanje (Bavec 2005, 61).

Usmeritev proti e-poslovanju in naraščajoča pomembnost svetovnega spleta kot poti za prodajo in skrb za kupca vnaša v podjetja občutek negotovosti. Slabo prepoznavanje vrednosti te poti je pripeljala nekatere organizacije do visokih stroškov za pridobivanje strank. Nova pot je povzročila probleme pri starih obstoječih poteh, zato se organizacije trudijo najti načine, ki bi jim omogočili združitev starih in novih tržnih poti, predvsem pa celovit pogled na stranko. Zato poskušajo izvesti preskok od stroškov za povečano zmogljivost zaledne informacijske tehnologije (angl. Back-office) k stroškom za izboljšanje učinkovitosti čelne informacijske tehnologije (angl. Front-office) (Foss 2001, 4).

3.2 Prenova procesov

Podjetje se mora zavedati, da stranke ne razmišljajo tako, kot so postavljeni procesi v podjetju, zato si mora podjetje izdelke, storitve in komunikacijo s strankami postaviti okrog strank. To pomeni prenavo procesov s središčem v stranki. Pri tem se postavlja vprašanje ali se pri prenovi zgledovati po konkurenci ali delati popolnoma samostojno za svoje podjetje (Thompson 2001, 1). Čeprav vsi procesi v podjetju ne zadevajo strank enako, jih je treba prilagoditi ideji, da želimo povečati vrednost podjetja za stranko. Pomembno vprašanje, ki si ga mora zastaviti podjetje je ali procesi, ki potekajo navpično in vodoravno, pripomorejo k dobremu odnosu podjetja do stranke (Thompson 2001, 2).

Slika 3.1 Prehod od tradicionalnega podjetja v podjetje organizirano okoli stranke



Vir: Bona in Radcliffe 2002, 23

Celo znotraj posamezne panoge oziroma dejavnosti so podjetja priča dejstvu, da so za njihove stranke pomembni različni procesi. Zato ni dobro, da se podjetja zgledujejo po konkurenci, temveč morajo sama ugotoviti, kateri procesi so za njihove stranke pomembni. Ko so stranke zadovoljne s posameznim procesom, pridobi na veljavi zopet drug proces, ki ga mora podjetje izboljšati. Podjetje mora ugotoviti, kateri so tisti procesi po katerih se razlikuje od konkurence in ki posledično pomenijo zadovoljstvo strank s podjetjem. Včasih so procesi, ki so usmerjeni na izdelek učinkovitejši od preoblikovanih procesov usmerjenih na stranke, vendar mora podjetje v tem primeru ugotoviti ali so ti procesi učinkoviti vsaj z vidika celotnega odnosa, ki ga ima podjetje s stranko. Ker dolgoročni odnosi pomenijo zvestejše stranke, se investicija v procese usmerjene na stranko tudi v takih primerih za podjetje izplača (Thompson 2001, 3).

3.3 Prilagodljivost in učinkovitost podjetja

Informacijska tehnologija je z organizacijskega zornega kota pomembna tudi zato, ker lahko bistveno poveča prilagodljivost podjetja. Ob učinkovitosti, ki je bila razmeroma preprosto merilo za kvaliteto podjetja, se je pojavila še prilagodljivost. V praksi pa se je pokazalo, da sta si učinkovitost in prilagodljivost pogosto izključujoči si zahtevi, saj na klasičen način organizirane družbe niso bile prilagodljive. Veljalo je seveda tudi obratno. Zato prilagodljivo podjetje ni bilo učinkovito, predvsem pa je bilo pogosto veliko dražje. Šele informacijska tehnologija je ponudila možnost za prehod na izrazito prilagodljive in hkrati zelo učinkovite organizacijske oblike. Bistveno se je skrajšal čas za uvajanje organizacijskih sprememb, novih proizvodov ali storitev, saj se je okrepila globalna konkurenca, ki preži na priložnost, da prodre na novo področje. Zato ne preseneča dejstvo, da je najbolj zaželena lastnost podjetja njegova prožnost (Bavec 2005, 67).

3.4 Spodbujevalec prenove

Vidik trženja je mogoče od vseh še najbolj pomemben. Ne le, da potreba po CRM izhaja predvsem iz tržnih dejavnikov, temveč bo v novi dobi trženja tržna funkcija tudi vedno bolj vpeta v podjetje in se bo prepletala z drugimi aktivnostmi. Trženjski pristop, ki je bil oblikovan okoli štirih ključnih elementov trženjskega spleta (proizvod, cena, distribucija in promocija) v okolju omejenega trga in vse zahtevnejših strank ni več zadosten dejavnik uspeha. Tradicionalno trženje, ki je temeljilo na ozki funkcionalnosti, zamenjuje nova oblika trženja z navzkrižno funkcionalnostjo. V primerjavi s tradicionalnim trženjem, CRM pomeni spremembo ciljev, fokusa, časovnega okvira, kazalcev uspešnosti, poznavanja strank, izdelka, cenovne politike, prodajnih poti in komunikacije. Če si pogledamo le najbolj pomembne, je bil *cilj* v tradicionalnem trženju stranki prodati, danes si želimo mnogo več in to je ponovljivost nakupov, kar pomeni, da želimo *ustvariti zvestega kupca*. Osnovni namen CRM je *zadržanje kupca za vse življensko obdobje*. Če smo pri tradicionalnem trženju merili *tržne deleže, donosnost izdelka*, gremo pri CRM korak naprej in merimo *delež donosnih kupcev*. Pri tradicionalnem trženju smo preučevali *navade segmenta strank*, pri CRM nas zanimajo *navade posameznika, spremljanje in napovedovanje njegovega vedenja v realnem času*. *Splošno zniževanje cen*, kot ga poznamo pri tradicionalnem trženju, ni stimulatивно za zveste kupce, zato se pri CRM nadgradi v *cenovno diferenciacijo*, ki zveste kupce še dodatno stimulira. Komunikacija v tradicionalnem trženju je enosmerna in usmerjena v blagovno znamko, pri CRM pa iščemo interakcijo, dvosmerno komunikacijo in tako omogočamo dajanje informacij po meri posameznika.

Slika 3.2: Razlika med tradicionalnim trženjskim pristopom in CRM

	Tradicionalno trženje		CRM
Cilji	»Naredi prodajo«	→	»Ustvari lojalno stranko«
Fokus	Pridobivanje strank	→	Celoten življenjski cikel stranke
Obdobje	Kratek rok	→	Srednji in dolgi rok
Glavni kazalci uspešnosti	Tržni delež, dobičkonosnost produkta, zadovoljstvo stranke	→	Delež dobičkonosnosti strank
Poznavanja stranke	Navade posameznega segmenta strank	→	Individualne navade in modeliranje obnašanja v realnem času
Produkt	Samostojni produkt	→	Produkt-sistem za povečanje dodane vrednosti
Cena	Generalno znižanje cen	→	Razlikovanje cen glede na strankino lojalnost
Poti	Tradicionalne poti, prodajalci kot osamljeni lovci	→	Novi kanali, avtomatizacija prodajne sile
Komunikacija	Enosmerna, orientirano na blagovno znamko	→	Dvosmerna, vzajemna, personalizirana informacija

Vir: Cap Gemini Ernst& Young 2001

3.5 Življenska vrednost stranke

Z vidika upravljanja so pri upravljanju odnosov s strankami pomembni novi koncepti življenjske vrednosti, povezanosti življenjske vrednosti strank z vrednostjo podjetja in razvoj orodij, ki bodo uresničila te povezanosti. Koncept življenjske vrednosti stranke (angl. LTCV - Lifetime Customer Value) temelji na ustvarjeni ekonomski in neekonomski vrednosti med podjetjem in stranko v času trajanja odnosa. Opredeljena je kot neto sedanja vrednost vseh prihodnjih dobičkov, pri čemer je treba upoštevati vse denarne tokove (prilive in odlive), ki so povezani z odnosom s stranko. Najmočnejši kupec namreč še ni nujno najbolj dobičkonosen, saj lahko njegove posebne zahteve pomenijo večje stroške z njim. Podjetje se osredotoča predvsem na najbolj dobičkonosne stranke, kar pa ne pomeni, da zanemari ostale. Iz skupine strank z nizko LTCV se namreč lahko razvije potencialno dobra stranka, ki je ne sme zanemariti. Podjetje mora težiti k temu, da maksimira skupno vrednost LTCV in na ta način poveča vrednost podjetja. LTCV postaja prvi kriterij za segmentacijo strank, alokacijo virov in sredstev. Novim odnosom je potrebno prilagoditi tudi merila uspešnosti (obstoječa in potencialna vrednost portfelija odnosov, ocena zadovoljstva strank, itd.). Vrednost podjetja v prihodnosti je odvisna predvsem od deleža zvestih kupcev (Brown 2000, 61).

4 VSEBINSKI POGLED NA CRM

CRM spremlja vse aktivnosti s strankami in za stranke, kar pomeni, da vpliva na praktično vse poslovne procese v podjetju. Velik problem pa je slaba povezanost različnih funkcij podjetja med seboj. Kar polovico podjetij priznava, da njihov CRM sistem ni integriran v vse funkcije podjetja. To npr. pomeni, da serviserji podjetja nimajo podatkov o tem, kakšen izdelek so prodajalci prodali kupcu ali pa, da prodajalec ob telefonskem pogovoru s svojim kupcem ne ve, da je ta pred nekaj dnevi poslal na podjetje pritožbo zaradi slabega delovanja izdelka.

4.1 Podatki o stranki

Zanimivo vprašanje, na katerega mnoga podjetja danes ne znajo odgovoriti je, koliko strank imajo. Navadno znajo povedati, koliko pogodb so sklenila ali koliko transakcij obdelajo na dan. Ne vedo pa natanko, koliko posameznih strank imajo, ker nimajo enotnega pregleda posamezne stranke. Podjetja tudi ne vedo natančno, koliko izdelkov imajo posamezne stranke ali kako preprosto ali težavno je za stranko dobiti odgovor na povpraševanje oziroma sploh komunicirati s podjetjem. Ni kvalitetne rešitve za upravljanje odnosov s strankami brez enotne zbirke podatkov o strankah, ki mora biti preprosto dostopna in razumljiva. Značilno za podjetja, ki so že vpeljala CRM je, da obravnavajo stranke kot posameznike s poudarkom na zadrževanju strank tako, da jih spodbujajo k zvestobi, z natančno pripravljenim navzkrižnim prodajanjem izdelkov ali storitev, merjenjem učinkovitosti promocijskih dejavnosti, razumevanjem vrednosti posameznih strank itd. Obravnavanje strank lahko poteka na več ravneh. Stranke sodelujejo s podjetjem različno, na primer prek telefonskega klica, pisma, računa, zahvale, obiska spletne strani, dostave izdelka ali storitve, televizijske reklame, elektronske pošte in drugega. Zato dobiva podjetje informacije o strankah po različnih poteh iz številnih virov. Podatki, ki se tako zbirajo, navadno niso prečiščeni, niso zanesljivi in jih je težko združiti v enotno zbirko. Težave lahko nastanejo že pri povsem preprostih podatkih kot so npr. imena in naslovi (Ferle 2002).

4.1.1 Vprašanje varovanja osebnih podatkov

Internetno poslovanje je spodbudilo razmišljanje o zasebnosti podatkov in o varovanju osebnih podatkov. Integracija različnih prodajnih poti in procesov je stranke spodbudila k razmišljanju, da ima vedno več oseb v podjetjih dostop do njihovih podatkov.

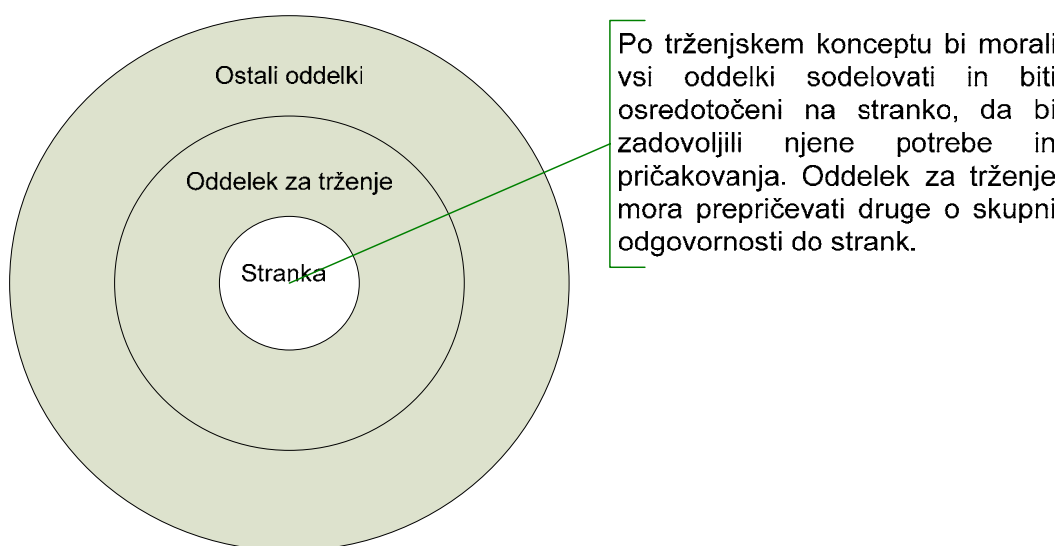
Podjetja se bodo morala zavedati, da bo varovanje osebnih podatkov vedno pomembnejše in da bodo morale pri svoji komunikaciji s strankami dobro razmisliti, kdaj bodo strankam ponudile katero storitev in na katere podatke se bodo pri tem opirale. Informacije so ključ vsakega poslovanja, zato je treba z njimi ravnati kot z največjo poslovno skrivnostjo (Murphy 2002, 12). Zasebnost podatkov ni nikoli

problem, če stranka posreduje svoje podatke neposredno podjetju. Problem nastane takrat, ko podjetje pridobi podatke od tretje osebe, ki nima pravice, da bi podatke delile z drugimi (Shaver 1996, 58).

4.2 Stranka

Uspešno upravljanje odnosov s strankami temelji na ravnotežju med organizacijsko strukturo, tehnologijo, strategijo in informacijami. Začetek uvajanja upravljanja odnosov s strankami se začne pri strankah. Pomembna je že sama definicija stranke. Najpreprostejša definicija stranke je ta, da je stranka vsaka oseba, ki uporablja določen izdelek oziroma storitev in ki je za podjetje zanimiva (Imhoff, Loftis in Geiger 2001, 10). Podjetje mora slediti svoji stranki skozi celoten prodajni cikel od potencialne stranke do kupca, plačnika, uporabnika produkta oziroma storitve in do dolgoročnega partnerstva.

Slika 4.1 Stranka je središče dogajanja



Vir: Kotler 1996, 731

4.3 Odnos

Strategije, ki so usmerjene k stranki zahtevajo, da podjetja upoštevajo različne vrste odnosov s strankami, od direktne prodaje do upravljanja ključnih kupcev (angl. Key Account Management), kontaktiranja anonimnih obiskovalcev preko interneta, do osebnega trženja preko spletnega portala. Te stranke mora podjetje potem razdeliti v segmente, ki ustrezajo poslovnim ciljem. Na tej podlagi mora podjetje svoje aktivnosti usmeriti v prodajo z namenom dolgoročnega razvijanja odnosov s strankami. Težava

podjetij je, da razpolagajo z več podatki, kot jih lahko učinkovito izrabijo (Kočevar 2002, 13).

4.4 Upravljanje

Ko podjetje ugotovi, kdo so njegove stranke in kakšne odnose ima s strankami, lahko preide v tretji korak, to je upravljanje. Upravljanje pomeni pridobljene informacije, ki jih ima podjetje o strankah uporabiti za spreminjanje odnosov med podjetjem in strankami. Upravljanje mora zajeti vse zaposlene v podjetju. Gre za sposobnost podjetja, da oblikuje odnose med strankami in podjetjem, ki so pomembni za oba. V odnosu ne sme biti nobena stranka prikrajšana (Imhoff, Loftis in Geiger 2001, 23-25). Z uporabo pridobljenih informacij lahko spremenimo način interakcije. Vedenje o stranki nam nudi celo vrsto možnosti; od dodatnih popustov zaradi predhodnih nakupov do ponudbe novih proizvodov in storitev glede na značilnosti stranke.

4.5 Operativno upravljanje odnosov

Zajema področja v neposrednem stiku s strankami: gre za vse tako imenovane vstopne točke ali kontaktne točke podjetja, ki zvišujejo učinkovitost interakcij s stranko, kot npr. – bančni avtomati, elektronska pošta, klicni centri, poslovalnice. Gre za avtomatizacijo procesa znotraj organizacije, ki povezuje vstopne točke za stranke po več med seboj vzporednih kanalih, kot tudi povezavo z zalednimi aplikacijami.

Operativno ravnanje z odnosi do strank omogoča komunikacijo od stranke in k njej, kar pa neposredno ne pomeni optimizacije storitev, saj sam po sebi ne izboljšuje razumevanja strank, je pa glavni generator podatkov. Samo zato, ker stranka plačuje položnice preko interneta, še ne pomeni, da ne mara opravljati transakcij v poslovalnicah. Ampak, kako naj podjetje to z gotovostjo ve? Prek analitičnega upravljanja.

4.6 Analitično upravljanje odnosov

Zajema zaledne službe oziroma tudi strateške službe, ki omogočajo razumeti stranko, njeno vedenje, želje in potrebe. Zajema tehnologijo in procese v podjetju ter skladišče podatkov, v katerem so shranjene velike količine podatkov o strankah, ki jih mora podjetje analizirati za upravljanje poslovne učinkovitosti in za boljše poslovne odločitve. Analiziranje podatkov v skladišču podatkov imenujemo poslovna inteligenca.

Analiza je za uspeh upravljanja odnosov s strankami najbolj kritična. Analitične CRM rešitve omogočajo učinkovito upravljanje odnosov s strankami. Samo z analizo podatkov o strankah lahko organizacija razume obnašanje, prepozna trende in vzorce in odkrije vzorčne navade. Obe dejavnosti skupaj pa nam pomagata modelirati in napovedati obnašanje in zadovoljstvo strank v prihodnje in predstavlja osnovo za strateško odločanje (Reynolds 2002, 95).

5 UVEDBA CRM V FINANČNE INSTITUCIJE

5.1 Uvod

V tem poglavju so opisana priporočila uvedbe sistema za upravljanje odnosov s strankami v finančne institucije, med katere prištevamo tako banke, zavarovalnice, borzno posredniške hiše, vzajemne sklade, investicijske družbe in druge. Celovito upravljanje odnosov s strankami je za finančne institucije zelo pomembno, saj omogoča razumevanje strank, njihovih vzorcev porabe in trendov, ki iz tega izhajajo, posledično pa prav tako omogoča iskanje in analizo nevarnosti prehoda strank k drugim ponudnikom. Stranke poznajo ponudbe različnih ponudnikov finančnih storitev, njihove konkurenčne prednosti, njihov ugled. Od finančnih svetovalcev pričakujejo, da bodo pristopali strokovno, da bodo vzpostavili kakovosten in zaupanja vreden odnos in pričakujejo storitev, ki bo prilagojena po meri. Gre za novo dimenzijo razmišljanja in servisiranja strank, za veliko spremembo v primerjavi s *klasičnim bančnim trženjem*, kjer je delo osredotočeno izključno na *šalterski* storitvi. Spoznanje je, da večje konkurenčnosti ne morejo doseči le z novimi in cenejšimi distribucijskimi kanali, z informacijsko tehnologijo, s ponudbo bančnih storitev; saj je vse to zelo enostavno posnemati. Pomembno je biti drugačen in težje ali pa sploh ne posnemljiv, kar pa v današnjem času omogočajo v veliki meri zaposleni z navezovanjem kakovostnega odnosa s strankami.

Finančne institucije razvijajo danes svojo ponudbo glede na trende na slovenskem in tujih trgih, delno pa tudi na potrebe svojih strank. Pri vzpostavljanju modela upravljanja odnosov s strankami, je zelo pomembno, da so storitve prilagojene potrebam in željam strank in ne obratno, da se stranke prilagajajo storitvam. Stranke lahko svoje želje po varčevanju uresničijo na različne načine. Od klasičnih stanovanjskih varčevanj, rentnih varčevanj itd. do zahtevnejših oblik, ki predstavljajo ponudbo za stranke, ki so finančno bolj izobražene. Ena od teh so tudi naložbe. Te so lahko z večjim ali manjšim tveganjem, vendar tudi z večjim ali manjšim donosom. Naložbe predstavljajo ponudbo za stranke, ki si želijo nekaj več kot preprosto obliko varčevanja.

5.2 Razlogi za uvedbo sistema v finančne institucije

Bančne storitve imajo to lastnost, da niso same sebi namen, temveč da si stranke preko njih lahko uresničijo različne želje. Vsaka stranka ima svoj cilj, svoj namen varčevanja, kar stranke tudi razlikuje med seboj. Vse stranke so sicer varčevalci, vendar je cilj različen in zato je temu primerno prilagoditi tudi komuniciranje s strankami. Pri tem lahko sledimo dvema ciljema. Prvič, potrebno je povečati zadovoljstvo obstoječih strank z odpravo vse motečih dejavnikov ter povečati navzkrižno prodajo storitev iz

nabora ponudbe in drugič, da pri povečanju števila novih strank izhajamo lahko iz nezadovoljstva strank pri drugih ponudnikih finančnih storitev ter iz njihovih potreb in želja.

Veliko število stikov s strankami in množica storitev, ki se izvajajo dnevno, nepovezanost aplikacij, kjer se zbirajo podatki o strankah so razlogi za usmeritev finančne institucije v organiziranost, kjer bo stranka v središču pozornosti.

5.3 Opredelitev vizije je pogoj

Finančne institucije se morajo zavedati, da veliko CRM rešitev po vpeljavi ne doseže zelenih poslovnih rezultatov. Razlog je v tem, da se pred vpeljavo CRM ne postavi ključnih ciljev, v katere je projekt usmerjen. Kot je bilo že na začetku omenjeno obstaja mnogo definicij, ki opisujejo kaj je CRM, vendar je kljub temu potrebno stalno imeti pred očmi dejstvo, da vpeljava CRM filozofije v finančni instituciji pomeni vrsto novih poslovnih strategij, organizacijskih sprememb, vplivanja na kulturo zaposlenih. Poseže celo v planiranje izobraževanja zaposlenih, ko se ponudnik finančnih storitev iz produktne usmeritve usmerja v usmeritev k stranki (angl. customer oriented).

Ko govorimo o CRM, imajo različni oddelki v finančnih institucijah različno mnenje o tem kako mora CRM delovati in kakšne prednosti mora prinašati. Taka nasprotna mnenja pa nas lahko preusmerijo od ključnega cilja vpeljave CRM. Zato je zelo pomembno predhodno postaviti ključne cilje, vsi udeleženci pri vpeljavi pa morajo težiti k temu cilju.

Vizija upravljanja odnosov s strankami je pričakovanje finančne institucije, kako želi k strankam usmerjeni ponudnik izgledati v očeh njihovih strank. Brez vizije bo sodelovanje znotraj institucije težko in drago. Pravilno predstavljena in promovirana vizija mora motivirati zaposlene (Bona in Radcliffe 2002, 6).

Naloga projektne skupine je, da pripravi predlog vizije, ki ga s soglasjem vodij vseh organizacijskih enot potrdi tudi vodstvo in poskrbi, da so o tem obveščeni tudi vsi zaposleni.

5.3.1 Tudi vodstvo je potrebno izobraževati

Vodstvo mora vizijo sprejemati in jo z zanosom razširjati ter pospeševati sprejemanje med zaposlenimi. Ravno nesprejemanje vizije s strani vodstva je po podatkih Gartner Group (Kirkby 2001, 4) zelo pomemben vzrok za neuspeh CRM projektov. Da vodja projekta pridobi vodstvo na svojo stran, je včasih potrebno tematsko »izobraževanje« vodstva na katerem mora predsodke vodstva spremeniti v notranje sprejemanje in podporo. Več ko ima vodstvo informacij o CRM rešitvah, o tem kako delujejo, kakšno korist prinašajo in kako potekajo projekti vpeljave CRM rešitev v podjetje, večje podpore bo projekt deležen.

Za izvedbo projekta CRM je potreben poslovni sponzor. Ta mora razumeti dejavnike in učinke CRM, znati mora predstaviti potrebo po CRM v okviru celotnega finančne institucije, tako najvišjemu vodstvu kakor izvajalcem in vsem vpletenim. Odgovoren je za to, da zagotovi zadostna sredstva in širi kulturo CRM v instituciji. To pomeni, da morajo vsi zaposleni, ki imajo kakorkoli opraviti s strankami, razumeti in sprejeti pomembnost svoje interakcije s strankami in posledice le-te. Ključnega pomena je, da so ti zaposleni naklonjeni vpeljavi CRM, da se zavedajo pozitivnih učinkov, ki jih prinašajo zadovoljne stranke, da so osebno zadovoljni s svojim delom in dovolj strokovno izobraženi, da lahko samostojno in suvereno opravljajo svoje delo.

Kot prvo: finančna institucija mora imeti aktivnega in izobraženega vodilnega managerja, ki bo prevzel izvršno vlogo sponzorja. Ključna beseda je vsekakor aktivnega. Aktivni sponzor, njegovo navdušenje in resnično razumevanje filozofije CRM so poroštvo za uspeh. Sponzor mora imeti resnično razumevanje za vse aspekte CRM in področja na katere ima vpeljava CRM vpliv. Delovati mora kot gonilna sila, ki na koncu vidi izboljššan poslovni rezultat.

Kot drugo: poslovni sponzor mora imeti vpliv tako na svoje predpostavljene, kot na svoje kolege managerje. Sposoben mora biti pridobiti naklonjenost zaposlenih in podrejenih, kar omogoča, da se izvedejo tako strukturne, funkcionalne, tehnične in organizacijske spremembe. Velik pomen ima njegova aktivna komunikacija v podjetju in z zaposlenimi. CRM naj se pojavlja tako v letnih poročilih, raznih publikacijah, če jih ponudnik ima, domači internetni strani, raznih objavah in nenazadnje tudi v vsakodnevem pogovoru. Cilj slednjega je graditi prepričanje, da je ponudnik odločno prevzeti CRM filozofijo.

Kot tretje: poslovni sponzor naj bi s svojim delovanjem v krogu svojega managerskega tima, med svojimi kolegi managerji skrbel za širše in tudi poglobljeno poznavanje CRM filozofije, kar dejansko pomeni, da je tudi managersko strukturo potrebno izobraziti. Ko se bodo identificirali s projektom CRM, bodo tako rešeni problemi prioriteta in financiranja izvedbe projekta.

Naloga poslovnega sponzorja je torej pridobiti trdno zavezo svojih kolegov managerjev. Brez tega bo težko doseči kateregakoli od tehničnih, organizacijskih, kulturnih, strateških ciljev na poti sprememb.

Pri preučevanju primerov poskusa vpeljave CRM filozofije v podjetje nam tako praksa postreže s skrajnimi primeri, ko se v skupini vodilnega managementa ne najde zagovornika, do situacije, ko se v skupini vodilnega managementa pojavi zagovornik, vendar s pomisleki in do najbolj željene situacije, ko se v skupini vodilnega managementa pojavi pravi, glasni in navdušujoči zagovornik.

5.4 Kriteriji za uvedbo sistema

5.4.1 Ali finančna institucija potrebuje CRM?

Ker gre pri upravljanju odnosov s strankami za prepoznavanje, obdržanje in povečevanje koristi najboljših strank institucije, to pa je nekaj za kar si prizadeva vsak ponudnik, se zdi vprašanje ali je CRM prava stvar za podjetje odveč. Vendar, ker uspe samo eden od petih poskusov uvajanja je vprašanje vsekakor na mestu. Če lahko na vsa oziroma vsaj večino spodnjih vprašanj iz tega vira dobimo pritrdilen odgovor, pomeni da je ponudnik finančnih storitev dober kandidat za uvedbo sistema (Gentle 2004, 49).

- Ali ima finančna institucija večje število (npr. več 10) zaposlenih, ki imajo neposreden kontakt s strankami?
- Ali gre za finančno institucijo, kjer je prisotna velika mera sodelovanja, kjer vsak stik s stranko ponavadi vključuje več kot enega zaposlenega?
- Ali ima finančna institucija veliko število strank?
- Ali je odnos s stranko za institucijo pomemben?
- Ali lahko stranke do finančne institucije dostopajo po različnih poteh (vstopnih točkah)?
- Ali ponudnik finančnih storitev kontaktira z vsemi strankami ali z večjimi skupinami strank po različnih poteh?
- Ali obstaja potreba, da finančna institucija posamezne skupine strank naslavlja z različnimi oziroma prilagojenimi informacijami?

5.4.2 Način spremljanja strank

je pokazatelj, koliko se je organizacija že razvila od produktno usmerjenega modela do modela usmerjenega k strankam (kdo kupuje naše storitve, zakaj stranke sodelujejo z nami, kako lahko merimo njihovo zadovoljstvo, zakaj izgubljam stranke, kako jim lahko ponudimo več, zakaj so prejšnje stranke prešle h konkurenci, kako stranke uporabljajo naš izdelek ali storitev) (Gentle 2004, 51). Najpomembnejše merilo zrelosti pri spremljanju strank je obstoj enotne številke stranke v različnih sistemih pri ponudniku finančnih storitev. V literaturi se uporablja tudi izraz (angl. Maturity) za spremljanje zrelosti strank. Primeri zrelosti pri spremljanju strank se v praksi kažejo kot organizacijske enote ali projekti znotraj finančne institucije, ki imajo za cilj boljše razumevanje strank, npr:

- ocenjevanje določenih procesov v primerjavi s konkurenco,
- pogovori s strankami,
- odzivnost na pogosta vprašanja strank.

Vsak od zgornjih korakov lahko traja od šest mesecev do preko dveh let. Višja kot je trenutna stopnja zrelosti spremljanja strank, manjše so ovire na poti do CRM (Gentle 2004, 52).

5.4.3 Opredeljenost procesov

Dosedanji nivo procesov oziroma v literaturi se uporablja tudi izraz zrelost procesov v podjetju je zelo pomembno merilo. Finančna institucija, ki še ni na stopnji »ponovljivih« procesov, bo imela velike težave pri avtomatizaciji procesov, saj procesov ni. V tem primeru bi se morala najprej ukvarjati z definicijo svojih osnovnih procesov.

Podpora strankam in spremljanje naročil sta ponavadi zaradi narave svojega dela (dodeljevanje nalog, merjenje uspešnosti) bolj procesno naravnana, medtem, ko se za trženje in prodajo velikokrat izkaže, da nimata predpisanih procesov. Tržniki velikokrat ne vedo, kakšen je bil odziv njihovih akcij, prodajniki pa so tradicionalni individualisti, ki imajo vsako vrsto dokumentacije za oviro pri svojem delu, kajti pri njihovem delu je edino pomembno skleniti posel (Gentle 2004, 54).

Velika prednost je, če so procesi v finančni instituciji popisani v skladu z ISO standardom, kar pomeni, da so dokumentirani in ponovljivi. Dodaten opis procesov in popis dodatnih podatkov o procesih je pogosto pomemben del projekta.

Če ponudnik finančnih storitev nudi veliko število različnih storitev, to v praksi pomeni tudi veliko število procesov, ki se izvajajo in kjer so udeleženi zaposleni in njihove stranke. Za uspešno informacijsko podporo izvajanju procesov je potrebno poznati vse procese. Za to pa je potrebno izvesti popis vseh procesov pri ponudniku finančnih storitev in vsakemu procesu določiti skrbnika. Le ta je zadolžen za stalno preverjanje procesov oz. za preverjanje izvajalcev procesov. V ta namen lahko ponudnik finančnih storitev ustanovi tudi oddelek za spremljanje procesov v prihodnje, za njihov usklajen razvoj, za vzdrževanje seznama procesov, za preverjanje novih procesov s stališča usmeritve k stranki itd. Procese ovrednotimo tudi s stališča, kakšna je trenutna informacijska podpora procesom, določi se prioritete za vključitev v funkcionalno specifikacijo sistema CRM.

5.4.3.1 Postopek prenove

Kot že večkrat omenjeno, upravljanje odnosov s strankami ni samo stvar tehnologije. Avtomatizacija slabih procesov, pomanjkljivo izobraževanje in motiviranje, lahko tudi neuvajanje merjenja uspešnosti, ki spodbuja usmerjenost k stranki je razlog za neuspeh. Ukrepi, na katere finančna institucija ne sme pozabiti, so spremembe v organizacijski strukturi, sprememba čelnih in zalednih procesov, vključitev poslovnih partnerjev, ustrezno počasen tempo spreminjanja strukture, predviden mehanizem za uvajanje sprememb, obveščanje vseh udeležениh in spremljanje zadovoljstva strank in zaposlenih (Radcliffe, Thompson in Eisenfeld 2001, 2).

Po Gartnerjevi oceni lahko organizacija prenese in sprejme spremembo največ ene do dveh plasti vodstvene strukture na leto. Zato je smiselno začeti z lažje dosegljivimi

cilji. Ker CRM usmeritev zahteva od ponudnika, da se v nasprotju z uspešno tradicijo iz preteklosti začne obnašati zelo drugače, je po mnenju nekaterih avtorjev (Wyner 2003, 7) priporočen pilotski pristop na določenem delu podjetja.

5.4.4 Zaposleni in motivacija

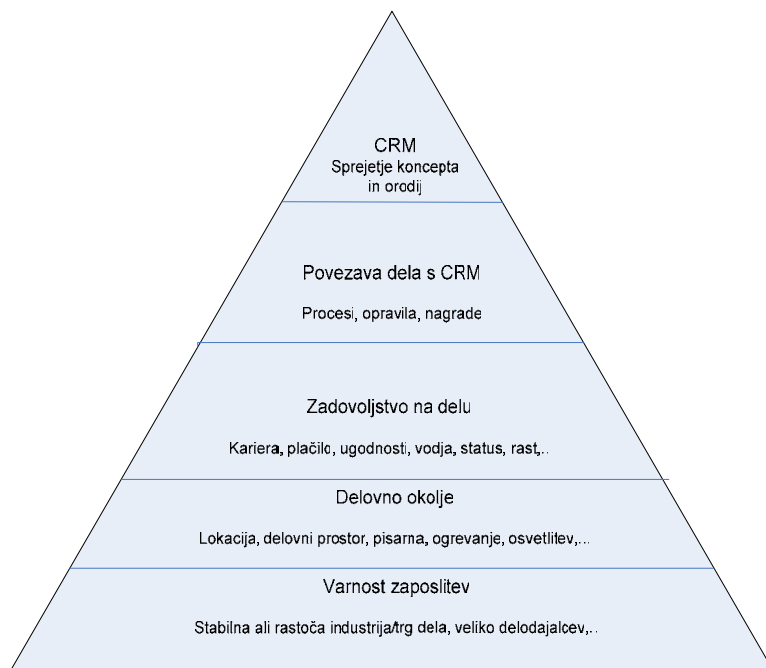
Veliko zaposlenih nima stikov s strankami, nekateri od tistih, ki jih imajo pa jih obravnavajo kot zunanji moteči dejavnik pri opravljanju njihovega dela. Veliko zaposlenih je tako notranje usmerjenih, da nimajo razumevanja za to, kako je biti stranka. Zato je koristno stalno osveščanje zaposlenih, kakšne so izkušnje strank s podjetjem.

Komunikacija je ključnega pomena za uspešno vpeljavo sprememb, ker je orodje za obveščanje, pojasnjevanje in pripravo zaposlenih za pozitivne in negativne strani sprememb (Kitchen in Daly 2002, 50).

Po analogiji z Maslowo piramido motivacije lahko sestavimo tudi hierarhično tabelo potreb zaposlenih, da bodo motivirani za sprejemanje .

Zaposleni bodo sistem upravljanja odnosov s strankami sprejeli, če jim bo v pomoč pri opravljanju njihovega dela, če so motivirani in zadosti izobraženi za delo s sistemom (Gentle 2004, 58). Pri tem moramo upoštevati tudi reakcije zaposlenih na spremembe, njihovo krivuljo učenja in zavzetost za uporabo novega sistema (Reynolds 2002, 59).

Slika 5.1 CRM hierarhija potreb



Vir: Gentle 2004, 58

Večina zaposlenih ve katere probleme ima pri delu, ima močno izraženo mnenje o trenutni situaciji v podjetju in hoče izboljšati svoje delovno okolje. Zato je potrebno stimulirati njihove pripombe in poslušati njihove predloge. Na ta način bodo zaposleni postali del sistema oz. del rešitve, ne pa še en problem (Reynolds 2002, 62).

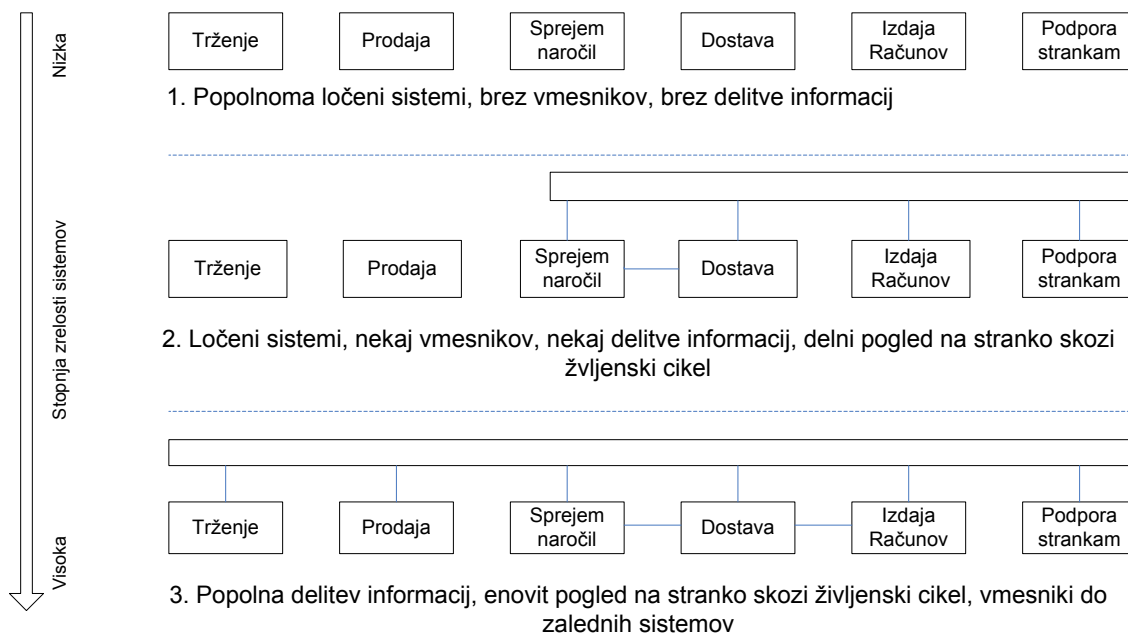
Spodbude so namenjene spodbujanju drugačnega vedenja. Pogosto se žal nagrajuje napačno vedenje s stališča stranke in celotnega sistema upravljanja odnosov s strankami. Če imajo za posledico tekmovanje med oddelki in različnimi komunikacijskimi kanali ali se osredotočajo na učinkovitost namesto na uspešnost, jih moramo ponovno preveriti in po potrebi spremeniti.

Zadovoljstvo zaposlenih je v tesnem odnosu z zvestobo strank. Izboljšanje delovnega okolja in motivacije zaposlenih ima pozitivne učinke na zadovoljstvo zaposlenih, produktivnost in vztrajanje v organizaciji; končni rezultat pa se vidi v izboljšani izkušnji strank in večji zvestobi strank. Podjetja, ki so usmerjena k strankam, lažje pritegnejo in obdržijo zaposlene, ker so podjetja s trdno usmeritvijo k strankam bolj zabavno delovno okolje. Podjetja, ki so vodilna po doseganju stopnje zadovoljstva svojih strank, imajo skupno lastnost, da si tudi vodilni vzamejo čas in pohvalijo tistega, ki to zasluži (Seybold 2002, 4).

5.4.5 Povezanost sistemov

Kriterij zrelosti informacijskega sistema je tudi povezanost posameznih sistemov znotraj finančne institucije, od samostojnih »otokov« do polne povezanosti in s tem delitve informacij in enotnega pogleda na stranko. V sistemih, kjer je stopnja povezanosti nizka, vsaka organizacijska enota opravlja svoje delo brez razumevanja, da bi informacije, ki so shranjene v njihovi samostojni bazi lahko koristile tudi ostalim zaposlenim. To pomeni, da nihče nima popolne slike, kdo so stranke, katere so pomembne, katere proizvode oz. storitve kupujejo in kolikokrat smo z njimi kontaktirali. Če hočemo doseči svojo CRM vizijo, moramo povezati posamezne delne rešitve. Samo z integracijo vseh organizacijskih enot je vizija CRM lahko uresničena (Reynolds 2002, 171).

Slika 5.2 Različne stopnje zrelosti sistemov



Vir: Gentle 2004, 53

5.5 Strategija

Strategija finančne institucije pri upravljanju odnosov s strankami mora opisati, kako bo podjetje gradilo odnose s strankami in povečevalo zvestobo strank, povečalo zadovoljstvo pri strankinih stikih z organizacijo, ki povzroči oz. zagotavlja, da bo stranka ostala »naša« tudi v prihodnje, nas priporočila drugim in v veliki meri koristila storitve podjetja. Cilj CRM strategije je pridobivanje, razvijanje in obdržanje ciljnih strank (Kirkby 2001, 1).

Če taka strategija v finančni instituciji ne obstaja oz. ni definirana, lahko v organizaciji nastopi množica neodvisnih, kratkoročno mišljenih rešitev, zasnovanih za podporo določene funkcije, ki jih uvajajo posamezne organizacijske enote. Take rešitve pa ne zagotavljajo prostega pretoka informacij o strankah. Informacije so ujete v oddelčnih silosih.

Koraki pri razvoju CRM strategije so (Kirkby 2001, 1):

- z zornega kota stranke preučevanje položaja našega podjetja v primerjavi s konkurenco,
- klasificiranje uporabnikov in strank ter prepoznavanje ciljnih skupin,
- določitev ciljev in taktik za posamezno ciljno skupino,
- določitev metrike za merjenje uspešnosti izvajanja strategije,
- določitev strategije po posameznih segmentih, (prilagajanje izdelkov, cen, komunikacije),

- določitev potrebnih virov (ljudje, informacijska tehnologija, podatki) za uresničitev strategije.

Slika 5.3 S čim se ukvarja CRM strategija



Vir: Bona in Radcliffe 2002, 12

Pri definiranju strategije moramo imeti ves čas v mislih tudi različne komunikacijske kanale, po katerih lahko stranka doseže podjetje. Idealna k stranki usmerjena filozofija dopušča stranki, da stopi v stik z podjetjem kadarkoli in od kjerkoli to hoče.

5.6 Kultura zaposlenih

Za učinkovito delovanje CRM rešitve pa je treba prestopiti še eno oviro – kulturo v podjetju. Kultura je skupna filozofija finančne institucije, v katero verjamejo vsi zaposleni. Pomeni vzorec skupnih prepričanj in vrednot, ki oblikuje pomen institucije za njegove zaposlene in jim daje pravila njihovega vedenja. To so tista prepričanja in vrednote, ki jih zaposleni sprejmejo kot svoje in kar vodstvo v podjetju uporablja za skupno podlago vodenja sebe in zaposlenih (Možina idr. 1994, 177).

Prodajalci se najbolj upirajo delu s CRM rešitvijo, ker so navajeni delati s stranko na svoj način. Bojijo se tudi, da bi taka avtomatizacija odgnala kupce, ker bi izgubili osebni stik. Zelo pomembno je predstaviti prodaji, da ne bo izgubila osebnega stika,

ampak ga bo še poglobila, ker bo imela več informacij o kupcu. Manj bo pisanja poročil, prodajalci pa se bodo lahko bolj posvetili posameznemu kupcu. Z boljšimi informacijami in poglobljenim stikom s posamezno stranko pa bodo lahko ustvarili nove poslovne priložnosti.

Dobra CRM rešitev mora pomagati vsakemu članu organizacije bolje opravljati njegovo delo. S pravimi in svežimi informacijami ter orodji zaposleni lažje sprejemajo odločitve glede ponudbe za posamezne stranke. CRM rešitev lahko tudi vpliva na izboljšanje organizacijske klime, ker vse zaposlene usmerja k skupnemu cilju - nuditi stranki najboljši produkt ali storitev.

Upravljanje odnosov s strankami omogoča zbiranje in hranjenje podrobnih podatkov o stranki, vendar pa je na koncu usoda odnosa s stranko v rokah enega izmed zaposlenih. Če zaposleni tehnologije ne bodo hoteli uporabljati, bo podjetje bogatejše le za nekaj precej dragih zaslonskih obrazcev. Če okolje v organizaciji zahteva medsebojno sodelovanje, reševanje problemov preko meja organizacijskih enot in povezovanje med enotami, je to uspešno okolje za rojevanje novih odnosov, kjer se delita znanje in informacije (Reynolds 2002, 60).

5.6.1 Kako uspešno spreminjati organizacijsko strukturo

Za spreminjanje strukture znotraj finančne institucije je potrebno narediti fazni načrt, ki bo omogočil prehod podjetja preko faze čim večjega poznavanja stranke do podjetja, ki sodeluje stranko (Reynolds 2002, 62).

- *Razširjanje informacij* je začetna faza. V tej fazi naj sponzor skupaj z vodstvom finančne institucije razširja informacije o pomembnosti, potrebnosti sprememb in o tem kaj upravljanje odnosov s strankami v resnici pomeni za podjetje. Različnih vplivnih oseb v instituciji se treba lotiti na različne načine. Večno nezadovoljne je zmeraj dobro obdržati blizu projektne skupine, kajti ko prepričamo njih, bodo aktivno pristopili k nadaljnjemu širjenju ideje.
- *Strategija za spremembe* je faza, ki predvideva učinek sprememb in način kako jih sprejeti. V tej fazi lahko začnemo z že izvedenimi raziskavami zadovoljstva zaposlenih. Če jih še nimamo, lahko raziskave izvedemo. V tej strategiji si moramo še posebej jasno odgovoriti na vprašanja, na koga in v kakšni meri bo sprememba vplivala in kaj je najbolj verjetna reakcija na spremembo. V tej fazi bodo verjetno večkrat omenjeni oddelki, ki že imajo vsakodnevne stike s strankami, vendar pa ne bi smeli spustiti skoraj nobenega oddelka.
- *Spodbujanje sodelovanja zaposlenih* je faza, kjer naj imajo zaposleni možnost vplivati na spremembe. S sodelovanjem na izboljšavah jim hkrati pokažemo, da cenimo njihovo mnenje. Večinoma so to zaposleni, ki se vsakodnevno srečujejo s strankami, zato poznajo probleme s katerimi se srečujejo, imajo ideje katere spremembe so potrebne za izboljšanje odnosa podjetja s strankami. Zaposleni

- se najboljše odzivajo, ko razširimo njihove odgovornosti, ko se jih spodbuja k prispevanju in ko niso strogo nadzorovani s strani vodstva (O'Brien 2002, 445).
- *Sodelovanje* je faza, ko je CRM projektna skupina pridobila podporo zaposlenih. Orodja, ki jih uporabljamo v tej fazi so skupinske delavnice za razvoj idej in pospeševanje skupinskega dela, predstavitev odzivov strank, predstavitev osnovnih principov CRM.
 - *Pospeševanje* je zadnja faza, v kateri pospešimo tempo izvajanja spremembe. Trudimo se čim bolj razširjati informacije o koristih, ki jih je prinesla sprememba, o odzivih strank, o koristih, ki jih vidijo zaposleni. V tej fazi mora podjetje delovati in razmišljati na nov način. Pri tem moramo podpirati različne načine za doseganje tega cilja, kot npr. komuniciranje po različnih kanalih, nagrade in spodbude, izobraževanje in usposabljanje. V tej fazi lahko uspešno izkoristimo intranet v podjetju.

Za komuniciranje ciljev v finančni instituciji lahko uporabimo več kanalov, od obveščanja preko Intraneta, elektronskih sporočil o ciljih projekta in podpori projekta s strani vodstva, predstavitev projekta na vseh kolegijih tako na centralni lokaciji, kot po vseh morebitnih dislociranih enotah, z opisom v internem časopisu, v kolikor ga ponudnik izdaja, z konkretnim izobraževanjem vseh uporabnikov za uporabo informacijskega sistema in nenazadnje z rednim obveščanjem preko elektronske pošte.

Priporočeno je redno merjenje zadovoljstva vseh zaposlenih, kjer se preverja ali je usmeritev k strankam posredno z izboljšanim delovnim okoljem zaposlenih, ki je bolj urejeno, z urejenim načinom spremljanja informacij in poročanja, povečala tudi zadovoljstvo zaposlenih.

5.6.2 Načrt za ravnanje s spremembami

Finančna institucija mora vzpostaviti načrt za ravnanje s spremembami. Predvideti mora vire za pomoč zaposlenim pri razumevanju potrebnih sprememb. Tako bo lahko zmanjšala odpor zaposlenih, ko jim bo pokazala, kaj lahko s spremembami pridobijo. Ravnanje s spremembami ni uvajanje uporabnikov ob koncu uvedbe CRM informacijskega sistema, ampak se začne že na začetku s samo idejo o uvedbi le tega v podjetje (Reynolds 2002, 63). Hitrih uspehov na tem področju ni, ravno zato je odpor zaposlenih eden glavnih razlogov za veliko neuspešnih CRM projektov.

5.6.3 Koraki k povečanju zadovoljstva strank

Uporabnik, ki pride v stik s finančno institucijo, doživi izkušnjo o tem, kakšen je bil prvi stik, kakšno je bilo poslovanje z njim in si o tem ustvari mnenje, ki je lahko dobro, slabo ali nevtrarno. Za ponudnike finančnih storitev, ki mislijo resno z ravnanjem odnosov s strankami, je uporabnikova izkušnja zelo pomembna. Stalno

razvijanje uporabnikovega doživetja in prilagajanje posamezniku je pomemben del izgradnje odnosa s strankami (Kirkby 2001, 3). Zadovoljstvo stranke pri zaznavanju in vrednotenju storitev je sestavljeno iz komponent (Bejou, Ennew in Palmer 1998, 170):

- zadovoljstvo stranke z interakcijo z osebjem,
- zadovoljstvo stranke s samo storitvijo,
- zadovoljstvo s podjetjem.

Popolno zadovoljstvo stranke je temelj za zadržanje strank v prihodnosti. Potrebno je skrbno izvajati merjenje zadovoljstva strank, ki je zgodnji opozorilni sistem za zaznavanje slabosti, ki povzročajo nezadovoljstvo pri stranki in njeno izgubo.

Tabela 5.1 Dimenzije, ki jih stranke zaznavajo pri vrednotenju storitev

Dimenzija	Opredelitev
Zaupanje	Iskrenost ponudnika, vrednost zaupanja
Varnost	Prostost pred tveganjem, nevarnostjo, dvomom
Dostopnost	Dostopnost in enostavnost vzpostavljanja stikov
Komuniciranje	Poslušanje strank in obveščanje v njim razumljivem jeziku
Razumevanje strank	Prizadevanje za spoznavanje strank in njihovih potreb
Otipljivi deli storitev	Videz fizičnega okolja, opreme, osebja in gradiv
Zanesljivost	Sposobnost izvajanja obljubljenih storitev
Odzivnost	Pripravljenost pomagati strankam in hitro posredovanje storitev
Znanje	Posredovanje spretnosti in znanj potrebnih za izvajanje storitev

Vir: Žabkar 1999, 57

Končni cilj vseh aktivnosti, ki jih izvajamo je doseganje večjega zadovoljstva strank. Cilj nam je vsekakor čim bolj izboljšati vse dimenzije, ki jih stranke zaznavajo pri vrednotenju storitev. Stranke zahtevajo lahko dostopne in priročne načine za stike s ponudnikom finančnih storitev, ki ga izberejo. Več vstopnih točk za stranko, ki jih mora ponudnik za tak stik zagotoviti, pa hkrati predstavlja tudi možnost za neskladje pri stikih. Podjetje lahko isto informacijo o stranki zahteva večkrat, ker ne upošteva dejstva, da lahko stranka dostopa preko več vstopnih točk itd. Vse te situacije pa so vzrok nezadovoljstva stranke.

Primer izboljšave dimenzije »dostopnost« se lahko kaže v lažji dostopnosti in enostavnosti vzpostavljanja stikov, kot prilagoditev oz premaknitev delovnega časa podjetja, s prenovljeno spletno stranjo podjetja, s predstavitvijo vseh elektronskih naslovov organizacijskih enot na spletni strani, z izgradnjo informacijskega portala, z informacijsko podporo sistema CRM zmožnost naročanja s 24 urno dostopnostjo, itd.

V primeru, ko za zaposlene, ki vsakodnevno komunicirajo s strankami organiziramo izobraževanja s področja poslovnega komuniciranja, retorike, odnosov s strankami, reševanja pritožb močno izboljšamo dimenzijo »komuniciranja«.

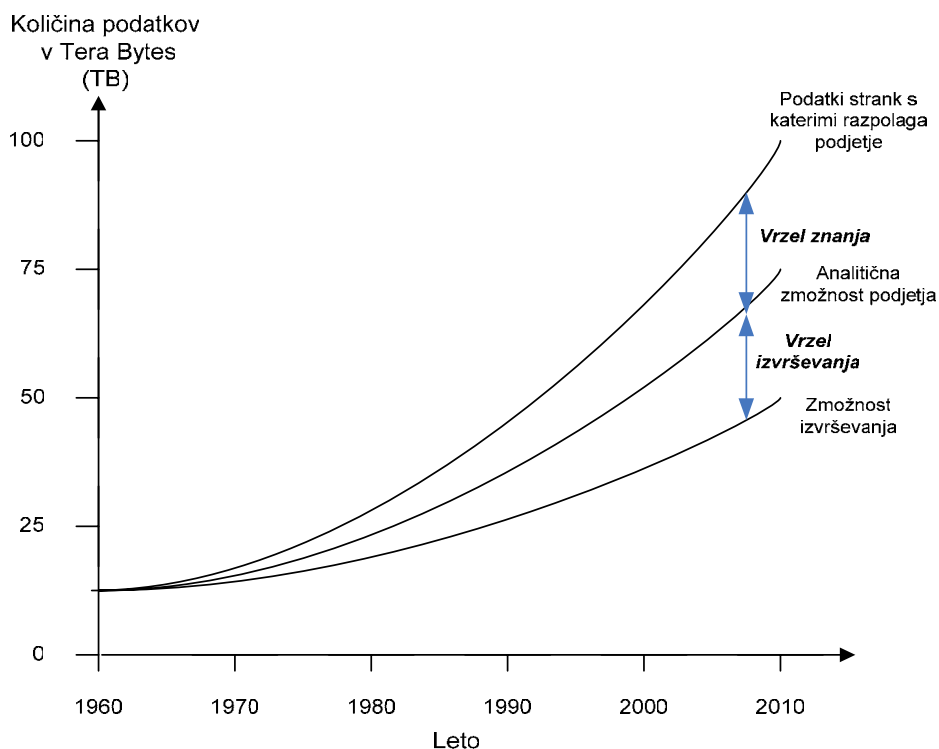
Dimenzije »odzivnost, zanesljivost, znanje« izboljšujemo z pripravljenostjo pomagati strankam, s hitrim posredovanjem storitev, s sposobnostjo izvajanja obljubljenih storitev, posredovanja spretnosti in znanj, ki so potrebna za izvajanje storitev.

5.7 Obseg informacij

Stranke se pogosto pritožujejo, kako malo vedo o njih podjetja s katerimi redno poslujejo. Informacije o strankah so osnova celovitega pogleda na stranko in učinkovite interakcije s strankami, zato moramo k virom za informacije, ravnanju z informacijami in razvoju informacij pristopati strateško (Hayward 2001, 36).

Nadzor nad strategijo in lastništvom informacij mora izvajati nekdo z zadostnim vplivom v podjetju. V nasprotnem se lahko zgodi, da v podjetju nastopi »anarhija informacij o strankah«, kar v praksi pomeni preobilje nepotrebnih in premalo pomembnih informacij. Večina podjetij, ki se loti upravljanja odnosov s strankami začne s slabo osnovo informacij o strankah, kar je rezultat nepovezanih oddelčnih pobud za zbiranje podatkov (Radcliffe, Collins in Kirkby 2001, 1). Spodnja slika prikazuje, da imajo podjetja v večini preveč podatkov o strankah, problem je v njihovi kvaliteti in analitični sposobnosti podjetja, obdelati te podatke. Samo 20 odstotkov podjetij zna izkoristiti le polovico vseh podatkov o stranki za povečanje konkurenčne prednosti (Herschel 2002).

Slika 5.4 Stopnja izkoriščenosti podatkov



Vir: Gartner Symposium ITXPO 2002

5.7.1 Zagotavljanje kakovosti podatkov

Raziskave kažejo, da organizacije večinoma predvidevajo, da so podatki o njihovih strankah dovolj kvalitetni, da lahko podprejo njihovo CRM iniciativo. Dejansko pa je pomanjkanje kvalitetnih podatkov o strankah med glavnimi vzroki za neuspeh projektov vpeljave CRM (Radcliffe, Collins in Kirkby 2001, 2). Vzrok za slabe podatke je njihov način zbiranja v različnih programskih rešitvah, ki pa so še razdrobljena po posameznih področjih. Finančne institucije se ponavadi ne zavedajo velikosti problema ter stroškov, časa in virov, potrebnih za odpravo trenutne situacije. Z nekaterimi obstoječimi orodji si lahko institucije pomagajo pri čiščenju podatkov predno gredo v analitični sistem. Pomembno pa je zavedanje, da nečistoče in nepravilnosti nastanejo pri vnosu v transakcijski sistem, zato morajo poleg čiščenja podatkov pred vnosom v analitični sistem hkrati spremeniti tudi vstopne točke v transakcijski sistem kot npr. z dodatnimi kontrolami konsistentnosti podatkov.

Čiščenje podatkov je nujni korak pred integracijo podatkov. Če procese zasnujemo na neprečiščenih podatkih, je to vzrok za ponavljajoče se napake. Če podatkovno skladišče napolnimo z neprečiščenimi podatki, lahko s tem pokvarimo obstoječe skladišče, saj se s časom na osnovi že obstoječih podatkov kreirajo novi podatki.

Kvaliteta podatkov pomeni nenehno zadovoljevanje notranjih pričakovanj in pričakovanj strank, zato moramo vedeti do katere mere so ti podatki zanesljivi. To

zahteva oceno kakovosti in bi morali biti podatki, pri katerih nismo izvedli oceno kakovosti označeni kot »*nepregledani*«.

- *Prioritetni podatki* morajo imeti stopnjo napake blizu nič, ker ima napaka lahko za posledico izgubo stranke.
- *Pomembni podatki* so ponavadi pomembni za trženjske akcije in napaka v njih ne bo povzročila izgubo stranke.
- *Neprioritetni* podatki so nekritični podatki, kjer je cena napake ali manjkajočega podatka minimalna.

Podjetje se mora ukvarjati s čiščenjem vseh prioriternih podatkov. Glede na razpoložljivost virov se lahko loti še pomembnih podatkov. Za oceno obsega problema kakovosti podatkov naj začne z majhnim vzorcem prioriternih in pomembnih podatkov in ugotovi njihovo kakovost (Reynolds 2002, 177).

6 ORGANIZIRANOST INFORMACIJSKEGA SISTEMA ZA PODPORO CRM

6.1 Tehnologija in orodja

Raziskava Gartner kaže, da kar 85 odstotkov podjetij, ki kupijo CRM programsko opremo izbere napačno orodje, ker pred investicijo niso natančno določila svojih potreb in potreb strank (Kracklauer, Mills in Seifert 2004, 9).

S tehnološkega vidika so CRM inteligentni informacijski sistemi namenjeni za podporo odločanju. Temelj je osrednja baza podatkov, dostopna vsem v podjetju, v kateri se shranjujejo vse pomembne informacije o strankah podjetja. V realnem času zagotavlja vsem zaposlenim, ki imajo stik s stranko, dostop do vseh teh podatkov, kar omogoča bolj osebni pristop k stranki.

CRM orodja, ki temeljijo na tehnologiji strežnik/odjemalec, se danes prepletajo z novejšimi orodji, ki temeljijo na spletnih tehnologijah. Prva se ukvarjajo predvsem s funkcijami obrnjenimi k zaposlenim znotraj podjetja, druga pa bolj podpirajo funkcije, namenjene strankam, ki uporabljajo splet za dostop do podatkov o podjetju in njegovi ponudbi (Goldenberg 2002, 3).

Orodja, ki podpirajo trženjske cilje institucije, lahko delimo na pet področij (Herschel 2002, 2):

- *Orodja za optimizacijo odnosov s strankami*; kot že ime orodja pove, gre za optimizacijo odnosov s strankami preko vseh komunikacijskih kanalov. V to skupino ponudniki večinoma uvrščajo orodja za upravljanje trženjskih akcij. Orodja omogočajo segmentacijo strank po več dimenzijah in so tesno povezana z analitičnimi orodji.
- *Orodja za E – trženje*; so orodja, ki izkoriščajo zmožnosti elektronskih komunikacijskih kanalov (mobilni telefoni, spletni kioski, dlančniki, interaktivna televizija ter svetovni splet), ki je izredno uporaben in poceni ter omogoča naslavljanje posameznika, dvosmerne izmenjave in takojšen odziv.
- *Analitični paketi*; omogočajo podrobne analize donosnosti strank, predvidevanje obnašanja (angl. Behavior prediction), nagnjenost k nakupu (angl. Propensity to buy), predvidevanje naslednjega nakupa (angl. Next sequential purchase), analiza nakupovalne košarice (angl. Market basket analysis), dinamično določanje cene (angl. Dynamic pricing).
- *Orodja za upravljanje trženjskih virov*; so orodja za avtomatizacijo strateškega načrtovanja, razvoja proizvodov in komunikacij za koordinacijo in merjenje trženjskih aktivnosti na podlagi vnaprej postavljenih meril.

- *Orodja za upravljanje odnosov s partnerji*; služijo za komunikacijo s poslovnimi partnerji, ki sodelujejo pri trženjskih aktivnostih in so ponavadi del celovitega sistema za upravljanje odnosov s partnerji, ki delujejo na nivoju organizacije.

Med orodja za osnovno podporo prodaji sodijo:

- *Orodja za upravljanje strank* (angl. Account management); s temi orodji na enem mestu vodimo podatke o stranki. Omogočajo tudi povezave z zunanjimi bazami. Znotraj teh orodij najdemo tudi orodje za upravljanje področij (angl. Territory management), ki na podlagi vnaprej določenih meril (geografska merila, panoga, proizvod) usmeri vse aktivnosti stranke k točno določenemu oddelku.
- *Orodja za upravljanje znanja* (angl. Knowledge management); z njimi dosežemo, da ima oseba v podjetju s katero stranka komunicira čim več potrebnih informacij; npr. računalniške predstavitve izdelkov, podrobni opisi proizvodov ali storitev, vzorce ponudb, najave novih izdelkov, zakonske uredbe itd.

6.2 Projekt uvedbe informacijskega sistema

Zaradi težav pri izbiri, nameščanju, upravljanju in vzdrževanju programske opreme je potrebno sodelovanje s kvalitetnimi izvajalci, zlasti na področjih ugotavljanja ustreznosti aplikacij in implementacij, nadgradenj in izboljšav, upravljanja in podpore podatkovnih baz, ponudbe internetnih storitev, vzpostavitve komunikacijskega centra. Prednosti sodelovanja s takim ponudnikom programskih rešitev za upravljanje odnosov s strankami so (Pombriant, 2001):

- *Integracija, implementacija in izobraževanje*: v projektni skupini poleg vodij in uporabnikov aktivno sodelujejo tudi zunanji strokovnjaki s področja informatike. Pri izbiri ponudnika je potrebno oceniti njegovo znanje in izkušnje na področju integracije programskih rešitev.
- *Podpora*: ponudnik mora zagotavljati redno vzdrževanje, nadgradnjo in podporo v zvezi s sistemom CRM v režimu, kot ga zahteva naročnik. V to je lahko vključeno tudi vzdrževanje podatkovnih baz, podatkovnega skladišča, računalniškega omrežja.
- *Učinkovitost sistema*: Zunanji ponudnik pozna svoje programske rešitve zelo podrobno, zato je izpadov in napak zelo malo. Če se vseeno pojavijo, jih strokovnjaki v najkrajšem času odpravijo.

6.3 Organiziranost projektne skupine

V tej fazi se oblikuje skupina ključnih sodelavcev na projektu, katerega nosilci oziroma jedro skupine naj bi ostal enak skozi celoten projekt. Člani skupine bodo

postali CRM strokovnjaki in bodo sodelovali s ponudnikom CRM rešitve. Ko finančna institucija naredi dokončen načrt in določi sposobnost projekta za obstoj, sledi stopnja podrobne specifikacije. Nasvet izkušenega svetovalca je v takem primeru nujen, da se ugotovi, kateri tipi modifikacije so potrebni za povezavo vseh sistemov.

Vloge v projektni skupini so lahko naslednje:

- *Sponsor projekta*: je član vrhnjega managementa, je odgovoren za projekt.
- *Programski vodja*: Skrbi, da je sistem CRM izdelan v planiranem roku in z dogovorjenimi lastnostmi. Programski vodja koordinira delo projektne skupine. Nadzira, da se funkcijska specifikacija lahko izvede z razpoložljivimi viri. Njegova vloga v projektni skupini je koordinacija skupinskega dela, skrb za to, da se dosegajo postavljeni roki in specifikacije.
- *Produktni vodja*: Pripravi vizijo produkta glede na zapisane želje, razvija in vzdržuje poslovni model aplikacije. Njegova vloga v projektni skupini je, da zbira in ovrednoti poslovne zahteve, izdelava funkcijske specifikacije, prenaša zahteve do razvijalcev, naredi vizijo končne rešitve, upravlja zunanjo komunikacijo (demo, predstavitev,..).
- *Razvoj*: Vloga razvoja v projektni skupini je, da aktivno sodeluje pri izgradnji funkcijske specifikacije, da deluje skupaj s projektним vodjem pri razvoju prototipov, naredi razvojni plan, ima pregled nad testnim planom, izdelava sistem in popravlja napake v programu.
- *Testiranje*: Vloga testerjev je tesno sodelovanje z razvojem in sprotno testiranje programske opreme, iskanje napak, ki so lahko funkcijske ali poslovne narave.
- *Logistika*: Skrbi za instalacijo programske opreme na strojno opremo in pripravi okolje za pravilno instalacijo tako strojne kot programske opreme.
- *Izobraževanje*: Izobražuje končne uporabnike, prav tako tudi administratorje oz. skrbnike sistema.

6.4 Opredelitev zahtev za rešitev

Prvi korak pri izbiri tehnične rešitve, ki najbolje pokriva zahteve podjetja, je zbiranje zahtev oddelka za informatiko, trženja, zaposlenih v klicnem centru in predstavnikov še morebitnih ostalih končnih uporabnikov in določanje podrobnosti (Reynolds 2002, 113). Po pogovorih z vsemi vpletenimi mora imeti finančna institucija razrešeno in popisano:

- Predvideno število uporabnikov, priložnosti in strank in glede na to definiranje zahtev za sistem in podatkovno bazo.

- Popis zaposlenih, ki so v stiku s strankami, načine komuniciranja s stranko, dosednji način vodenja seznama strank ter kako se podatki o strankah prenašajo med oddelki.
- Na kakšen način se izvaja korespondenca strank med oddelki, kako je korespondenca arhivirana ali obstaja sledljivost med korespondenco ali je vsa korespondenca v isti obliki.
- Zbirke podatkov in ostala programska oprema v podjetju in kako jih lahko uporabimo.
- Predvideni cilji, ki jih posamezni oddelki pričakujejo od projekta.
- Katere so zaželenosti in funkcionalnosti rešitve ter kako bodo pomagale oddelkom pri doseganju ciljev.

Drugi korak je osredotočenje na razumevanje kulture organizacije, kje je institucija danes in kje bo čez eno leto, dve leti itd.. Treba je razmisliti tudi o strategijah posameznih oddelkov znotraj institucije, kakšne so strategije danes in kakšne bodo potem, ko bomo uvedli tehnično rešitev. Šele potem lahko projektna skupina določi zahteve, ki jih mora CRM sistem podpirati. Pri tem mora upoštevati nekaj osnovnih vidikov, ki jih je potrebno raziskati, če naj bo rešitev popolna (Reynolds 2002, 114-126). Ti so: poznavanje stranke, optimizacijo procesov pomembnih za stranko, podporo procesom znotraj institucije, optimizacijo opravil vsakega uporabnika in zahteve s področja informacijskega okolja.

6.5 Oblikovanje enotne baze podatkov

Za izvajanje upravljanja odnosov s strankami potrebujemo ustrezno infrastrukturo. Brez nje ne gre. Izgradnja infrastrukture pa zahteva investicije in znanje. Osnovni elementi infrastrukture upravljanja odnosov s strankami so integracija, zgodovina ter kakovostni in podrobni podatki. Bistven korak je izgradnja podatkovnega skladišča. Podatkovno skladišče na ravni institucije zagotavlja integrirane, kakovostne in podrobne podatke z zgodovino in v povezavi z operativnimi CRM aplikacijami podpira specifične prodajne, trženjske in storitvene aktivnosti.

Podatkovno skladišče je podatkovni vir, ki je (Jaklič 1999, 6):

- Integriran in vsebuje podatke o vseh vidikih dejavnosti organizacije.
- Organiziran po poslovnih področjih,
- Vsebuje zgodovinske podatke, ki so pomembni za poslovne analize, zato ima podatkovno skladišče tudi časovno dimenzijo.
- Nespremenljiv (podatki se ne ažurirajo).
- Vsebuje detaljne in sumarne podatke.

Podatkovno skladiščenje je proces zbiranja in čiščenja podatkov ter njihove transformacije v obliko, ki je najprimernejša za poslovno uporabo. Glede na to, da podatki izhajajo iz različnih sistemov, so težko povezljivi, pogosto pa tudi nekonsistentni. V praksi se to kaže kot posledica različnih tehnologij na izvoru, različni formati podatkov, ni enotnega šifriranja ali pa kot različne vrednosti pomensko enakih atributov v različnih sistemih. Zato je čiščenje podatkov najpomembnejši pa tudi najzahtevnejši proces pri gradnji podatkovnega skladišča, saj predstavlja 80 odstotkov potrebnega dela. Rezultat je ena sama zanesljiva shramba veljavnih podatkov s širokim vsebinskim pomenom in zgodovino podatkov. Podatkovno skladišče je lahko osnova za več manjših bolj poslovno usmerjenih podatkovnih shramb (angl. Data marti), kjer so podatki dodatno prilagojeni, da na optimalen način nudijo ustrezne odgovore na poslovna vprašanja. Podatkovno skladišče je ločeno od operativnih sistemov. Medtem ko so operativni sistemi optimizirani za vnose in izvajanje transakcij, je struktura podatkovnega skladišča prilagojena optimalnemu izvajanju poizvedb. Za pridobivanje celovite slike povezuje podatkovno skladišče informacije iz številnih virov. Zato je mogoče spremljati vsako izvedeno transakcijo.

Učinkovite poslovne analize velikokrat obsegajo analizo po časovnih obdobjih in napovedovanje trendov. Z velikim obsegom zgodovinskih podatkov za več let nazaj je podatkovno skladišče odlična osnova za tovrstne analize. (Jaklič 2001).

Orodja poslovnega obveščanja skrbijo za oblikovanje informacij iz zbranih podatkov. Pod pojmom poslovno obveščanje razumemo vse tiste produkte, ki strukturirane, operativne podatke pretvarjajo, grupirajo, agregirajo in sumirajo iz podatkovnega skladišča v reprezentativne poslovne informacije. Kajti poslovno obveščanje (angl. Business Intelligence) pomeni sposobnost spremeniti podatke v informacije in informacije v poslovno znanje.

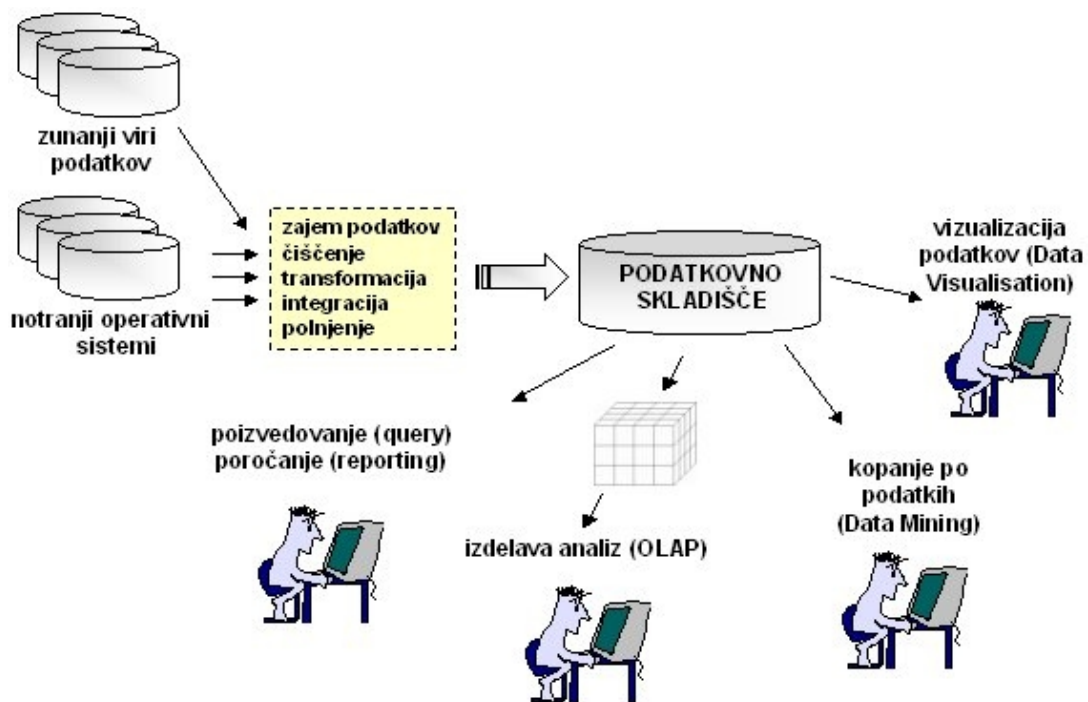
Podatke iz podatkovnega skladišča lahko uporabimo s pomočjo orodij za poslovno obveščanje:

- *Orodja za poizvedovanje in poročanje (Querying & Reporting)*: do podatkov prihajamo neposredno s pomočjo poizvedb v podatkovni bazi ali posredno s pomočjo meta podatkov).
- *Orodja za analiziranje informacij (OLAP)*: On Line Analytical Processing orodja uporabljajo tehniko pregledovanja podatkov in izdelave analiz po več dimenzijah.
- *Orodja za kopanje po podatkih (Data Mining)*: Podatkovno rudarjenje je proces zbiranja, raziskovanja in modeliranja velikih množic podatkov z namenom odkriti pred tem neznane vzorce, ki jih lahko uporabimo v poslovno korist. To omogoča podjetju, da ustvari novo znanje o stranki. Orodje je ključnega

pomena za vzpostavitev analitičnega CRM, saj na podlagi analiz njihovih preteklih aktivnosti, kreira modele obnašanja strank v prihodnosti.

- *Orodja za vizualizacijo ali grafično prikazovanje podatkov (Data Visualisation):* omogočajo predstavitev, kot so prostorski diagrami in animacije, ki prikazujejo gibanje skozi čas.

Slika 6.1: Podatkovno skladiščenje



Vir: infoSRC.SI 2001

6.6 Uvajanje sistema

Testiranje: V tej fazi pregledamo delovanje CRM rešitve na osnovi testnih podatkov. Ta pregled zajema pregled delovanja novih notranjih poslovnih procesov. Bazo napolnimo s testnimi podatki in pregledamo dostop do podatkov in polnjenje baze z rezultati poslovnih procesov. Sledi pregled projektnega plana in testnih rezultatov.

Zagon: Rezultati so končno vidni. Na osnovi vseh načrtovanj, oblikovanja in testiranja v tej fazi CRM testiramo v realnem okolju. V tem času pomagamo uporabnikom pri uporabi. Izvede se še zadnja kontrola in preda CRM rešitev v uporabo.

Kritična komponenta zagona je tudi izobraževanje. CRM implementacija vključuje velike spremembe v IT-ju in poslovnih procesih, zato jih morajo uporabniki popolnoma razumeti.

Pogosto so projekti (velja tudi za IT projekte) nerealizirani zaradi tako imenovanih človeških dejavnikov. Med te štejemo: (1) kognitivne omejitve ljudi pri osvajanju inteligentnih sistemov; (2) ljudje nepopolno razumejo dobljeno pomoč in je ne upoštevajo v korist prihodnjih izkušenj in vizij; (3) ljudje realno ne morejo obvladovati velikih količin informacij in znanj; (4) ljudje so frustrirani s tehnologijami, ki jih ne razumejo; (5) ljudje verjamejo, da lahko dobijo več pomoči s pogovarjanjem z drugimi ljudmi, tudi, če je njihovo znanje omejeno (Carlsson in Walden 2000, 139). Medtem, ko se zdi izobraževanje linijske ravni zaposlenih razumljivo, je prav tako pomembno tudi celovito izobraževanje managerjev, ki bodo CRM uporabljali za pomoč pri sprejemanju odločitev.

Revizija: V roku treh mesecev je priporočeno izvesti še revizijo. To je kritična faza, saj je CRM še vedno v nastajanju. Ko se bo podjetje sčasoma več naučilo o svojih kupcih, se bodo stvari spremenile. V tem času lahko končni uporabniki podajo svoje mnenje o uporabnosti aplikacije in celotni učinkovitosti CRM rešitve. Na osnovi tega lahko pripravimo predlog popravkov in dodatkov s katerimi še povečamo učinkovitost rešitve.

7 OPREDELITEV TVEGANJ UVEDBE

7.1 Ugotavljanje tveganj

Tveganje naložbe v sistem je pomemben dejavnik, saj so ob nepravilni odločitvi sredstva vložena v nakup sistema, večja od njegovih koristi. Tveganje lahko opredelimo kot nedelovanje sistema zaradi tehničnih napak, kot odpor zaposlenih pri uporabi sistema in kot nepredvidene spremembe na trgu, ki lahko vplivajo na smiselnost vpeljave sistema.

CRM projekti se razlikujejo od ostalih sistemskih projektov. Raziskave po svetu so pokazale osem glavnih napak, ki se pojavljajo pri neuspešnih projektih. Te napake se pojavljajo v zvezi s sledečimi dejavniki (Hewson Consulting Group, 2001):

1. *Uporabniki sistema:* Idealni uporabniki sistema so predvsem zaposleni, ki spoštujejo pravila. Večina zaposlenih, ki bistveno prispeva k uspešnosti podjetja, je ponavadi iz vrst prodajnega osebja, ki ima pri svojem delu bolj proste roke. Zato je bistvenega pomena za uspešno implementacijo sistema zagotovitev določenih standardov.
2. *Definiranost poslovnih procesov:* Za uspešno delovanje sistema je potrebno predhodno čim bolj podrobno definirati poslovne procese. V finančnem in produkcijskem sektorju so poslovni procesi večinoma dobro definirani, medtem ko so procesi v prodaji, trženju in odnosih s strankami definirani slabše. Za večje spremembe je potrebno zagotoviti razumevanje delovanja sistema v okviru celotnega podjetja.
3. *Hitrost sprememb:* Spremembe na trgu stalno zahtevajo prilagajanje. Zato je zelo pomembno, da je sistem zasnovan tako, da omogoča razmeroma hitro implementacijo. Če prva faza vpeljave projekta traja dlje kot šest mesecev, obstaja nevarnost, da sistem zastari še predno gre v uporabo.
4. *Politika podjetja:* Politika podjetja igra bistveno vlogo pri uspešnosti implementacije CRM sistema. Spreminjajo se določena pravila in odgovornosti, s tem pa je potrebno seznaniti vodilne ljudi v podjetju in pridobiti njihovo podporo. Na področju uporabnikov je potrebno definirati zadolžitve glede strank. Sistem namreč omogoča, da lahko vsi uporabniki opravljajo vse operacije v zvezi s stranko. Na primer komercialist, ki je zadolžen za nekaj strank in v okviru teh skrbi za prodajo, svetovanje, seznanjanje z novostmi, je po uvedbi CRM zadolžen za večje število strank, kjer skrbi le za osebni stik in operativni del, vse ostalo pa storijo drugi uporabniki.
5. *Mobilni sistemi:* Vidik mobilnih sistemov je specifičen za implementacijo prodajno orientiranih CRM sistemov. Problem namreč predstavlja neusklajenost med mobilnimi sistemi za pomoč prodaji, ki omogočajo

dostopnost povsod in kadarkoli in pa logistiko podjetja, ki tega ne dohaja. Pred začetkom uporabe mobilnega sistema CRM je potrebno poskrbeti za uskladitev prodaje in logistike ter seznaniti in usposobiti uporabnike.

6. *Metodologije:* Metodologije za razvoj sistemov pomagajo pri standardizaciji dela in povečujejo kakovost, vendar ne brez tveganja. Vzrok za to je dejstvo, da je bila večina teh metodologij razvita za projekte prenove poslovnih procesov. Za razvoj CRM sistemov pa so le te nepreizkušene in zato njihova uporaba bolj tvegana.
7. *Odpravljanje napak:* V še tako dobro zamišljenem sistemu se lahko po implementaciji pojavijo napake. Raziskave so pokazale, da je potrebno po implementaciji v vsakem projektu spremeniti ali prilagoditi med 10 in 60 odstotkov programske opreme, da projekt deluje. Če podjetje na pojav napak ni pripravljeno oziroma izgubi zaupanje v sistem, lahko celoten projekt propade.
8. *Investicije:* Veliko projektov propade zaradi nezadostnih investicij. V nekaterih primerih so investicije namerno premajhne, da sistem zaradi nasprotujočih si interesov propade. V drugih primerih pa so stroški projekta podcenjeni ali pa pride do zamenjave vodstva podjetja. Projekti lahko propadejo tudi zaradi nepredvidenih problemov, ki so povezani z velikimi stroški.

Tveganje torej vedno obstaja, četudi se izognemo enemu tveganju, se vedno pojavi novo. Ocenjevanje tveganj je torej kontinuiran proces.

8 ANALIZA STROŠKOV IN DONOSNOST NALOŽBE

8.1 Stroški vpeljave in vzdrževanja

Uvajanje sistema CRM je za finančno institucijo pomembna investicija. Stroški uvajanja naraščajo glede na kompleksnost uvedbe in obseg prilagoditev, vendar pa je stroške vselej potrebno presojati z vidika možnih dobičkov.

Med stroške vpeljave in vzdrževanje sistema upravljanja odnosov s strankami prištevamo:

Kadri potrebni za:

- Svetovanje,
- Razvoj podatkovnega skladišča,
- Razvoj aplikacij za poslovno inteligenco,
- Podporo aplikacijam

Strojna in programska oprema:

- Strežniki in ostala strojna oprema,
- Podatkovne baze,
- Aplikacije poslovne inteligence
- Letno vzdrževanje strojne in programske opreme

Izobraževanje:

- Nujno je izobraževanje uporabnikov novega sistema. Ker pa to pomeni višje stroške, se usposabljanju zaposlenih pogosto ne posveti dovolj pozornosti. Zavedati se je treba, da bo CRM zgrešil svoj namen, če uporabniki ne bodo iz sistema dejansko pridobivali dodatnih informacij o strankah in jih posredovali nazaj v sistem.

Ko ugotovimo stroške, ki jih prinaša uvedba upravljanja odnosov s strankami, lahko poskusimo izračunati, kolikšna je donosnost take naložbe, torej kakšen dobiček bo prinesla ta investicija.

8.2 Donosnost naložbe

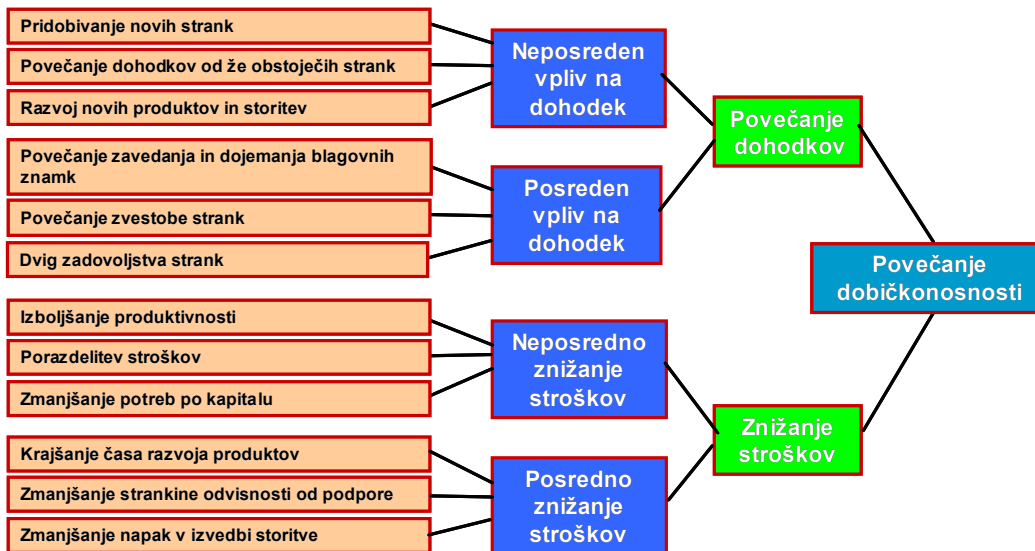
V preteklosti so podjetja sprejemala odločitve na podlagi splošnega mnenja, da je v tehnologijo upravljanja odnosov s strankami potrebno investirati, ker to počnejo vsi in kogar ne bo zraven bo propadel. Tudi vzpon internetne ekonomije, ki je za sabo potegnila vso informacijsko tehnologijo, se je klavrno končal in kmalu je postalo jasno, da je velik del projektov upravljanja odnosov s strankami neuspešen oziroma ne daje zelenih rezultatov (Pockard, 2003).

Pred časom je bilo malo podjetij, ki so že v fazi priprave investicije vključila tudi komponento donosnosti naložbe, še manj pa je bilo takih, ki so si donosnost naložbe postavila za cilj in vodilo skozi proces uvedbe. Študija, ki sta jo izvedli svetovalni hiši Gartner Group in Cap Gemini Ernst&Young (Stewart, 2002), je pokazala, da 68 odstotkov podjetij ne more izmeriti donosnosti naložbe v CRM.

Ob vsaki investiciji v nove tehnološke rešitve se zastavljata dve vprašanji in sicer, koliko bo podjetje pridobilo z investicijo in kakšna bo donosnost naložbe (angl. ROI – Return On Investment). Z ugotavljanjem dobička zaradi investicije dobimo donosnost naložbe. Tako kot za vsako naložbo velja tudi za naložbo v upravljanje odnosov s strankami, da lahko na dva načina opravičimo odločitev in sicer z zmanjšanjem stroškov ali povečanjem prihodkov. Večina podjetij se hitreje usmeri v ugotavljanje znižanja stroškov, ker je to lažje in tudi rezultate dobimo hitreje in preprosteje. Vendar pravo donosnost naložbe lahko pričakujemo samo, če dosežemo povečanje prihodkov podjetja.

Potrebno se je zavedati, da četudi danes morda še ne zaznamo pomena uvedbe, se nam lahko zgodi, da že jutri tega ne bomo več potrebovali, ker nas bo konkurenca prehitela po vsej črti. Spodnja shema prikazuje kako z vpeljavo CRM modela povečamo dohodke in zmanjšamo stroške.

Slika 8.1 CRM vpliva na rast dohodka in zniževanje stroškov



Vir: Cap Gemini Ernst&Young 2001

8.3 Merjenje uspešnosti

Merjenje uspešnosti uvajanja upravljanja odnosov s strankami mora biti vezano na cilje, ki si jih je podjetje zastavilo v svoji CRM strategiji. Pri tem je potrebno upoštevati, da so koristi, ki jih lahko organizacija pričakuje od uspešno uvedenega sistema oprijemljive in neoprijemljive (Goldenberg 2002, 61).

Oprijemljive koristi so tiste, ki jih lahko merimo:

- Povečanje časa, ki ga lahko osebje preživi v stiku z obstoječimi strankami, na ta način se jim lahko bolj posvetijo.
- Povečanje števila stikov z novimi, potencialnimi strankami.
- Povečanje časa, ki ga vodje v oddelkih, usmerjenih k strankam, lahko preživijo v stiku s strankami in v stiku s svojimi podrejenimi.
- Izboljšanje učinkovitosti službe za podporo strankam, to je pogosto glavno področje po katerem se uspešno podjetje loči od manj uspešnih.
- Povečanje zadovoljstva strank, ki ga lahko merimo z anketami, rezultati teh anket pa naj bodo dostopni vsem zaposlenim.
- Izboljšanje komunikacije znotraj organizacije.
- Povečanje števila uspešno zaključenih stikov s strankami.
- Zmanjšanje časa, potrebnega za uspešen zaključek stika s stranko.

Neoprijemljive koristi lahko merimo samo z »mehkimi« metodami. Vodstvo je ponavadi bolj naklonjeno merljivim podatkom, vendar pa se izboljšuje tudi zavest o pomembnosti tovrstnih koristi.

- Vsesplošno boljše delovanje znotraj podjetja. Včasih je lahko spoznanje, koliko časa zaposleni porabijo za nepotrebne administrativne zadeve in koliko časa porabijo novo zaposleni za spoznavanjem s področjem dela prav zastrašujoče.
- Povečana motivacija in zadovoljstvo zaposlenih.
- Bolj usposobljeni in učinkoviti zaposleni v oddelkih, ki so v stiku s strankami.
- Ažurni podatki o strankah in olajšan dostop do teh podatkov, obe izboljšavi lahko merimo tudi bolj objektivno, vendar pa je pomembna tudi subjektivna ocena končnega uporabnika.
- Izboljšana odzivnost na zahteve strank.
- Izboljšana podoba podjetja v očeh njegovih strank.
- Zmožnost razlikovanja podjetja od konkurence; učinke lahko merimo s spremljanjem zvestobe strank, kot tudi s spremljanjem zaznavanja podobe podjetja v primerjavi s konkurenčnimi.

9 SKLEP

Slovenska podjetja danes porabljajo čas, vire, sredstva predvsem za prilagajanje novi evropski zakonodaji. Zaradi tega je velika nevarnost, da bodo prepozno ugotovila, da so preslabo pripravljena na visoko konkurenčni prostor evropske unije. Ob tem spoznanju uporaba novih marketinških pristopov ni več zgolj možnost, temveč skorajšnja nuja. Trenutno je upravljanje odnosov s strankami ena najbolj vročih tem na področju gradnje odnosov s strankami. Na tem področju se dogajajo tako intenzivne spremembe, da lahko govorimo že o večjih generacijah upravljanja odnosov s strankami in če smo trenutno pri peti, je na obzorju že nova generacija v kateri bomo govorili kako stranka upravlja z odnosi. Vpeljava in uporaba upravljanja odnosov je strateški vir in je izvor konkurenčne prednosti podjetja. Načrtovan pa mora biti že danes za uporabo v prihodnosti.

Dejstva, da je konkurenca oddaljena le za klik miške na spletni strani, da nezadržno padajo marže na eni strani in zahteva po višjem nivoju storitev na drugi strani, da so stranke zelo dobro informirane o razpoložljivosti proizvodov in storitev na trgu, vnašajo v sistem vodenja podjetij veliko negotovost. Vodilni managerji ne razmišljajo le o povečanju števila strank, predvsem jih zanima kako zadržati najbolj dobičkonosne stranke (tudi tu velja Paretovo načelo 20/80); trudijo se čimbolj znižati odstotek strank, ki bodo zapustile podjetje in nenazadnje doseči doživljensko relacijo s stranko in vse to ob največji možni profitabilnosti podjetja. Na prvi pogled preprosti poslovni ciji, ki pa za svojo uresničitev potrebujejo toliko sprememb v poslovanju podjetja, da jih tri četrtine na tej poti propade. Dejstvo je, da ni še nikoli konkurenca bila tako močna in tako blizu, kot je na svetovnem spletu in bo v prihodnosti samo še močnejša.

Spreminjati organizacijsko strukturo, spreminjati poslovne procese in kulturo v podjetju pomeni podjetje obrniti na glavo, kajti največja cokla vsemu temu je zgodovinsko dejstvo, ki je podjetja usmerjalo v produktno usmeritev. Vodstvo podjetja mora biti toliko močno in mogoče v nekaterih trenutkih slepo zaupati svoji intuiciji po novih usmeritvah, kjer je stranka center našega poslovanja. Težko je več desetletno tradicijo poslovanja zavreči in nadomestiti z novim pristopom, ki ga zahteva upravljanje odnosov s strankami v zadnjem desetletju. Vodstva podjetij nimajo tovrstnih izkušenj in v vsesplošnem pomanjkanju časa niso pripravljena sodelovati pri tovrstnih projektih. Težko bi našli še kakšno področje, ki zahteva toliko poseganja v procese, strukturo, kulturo podjetja, kajti v središče je potrebno postaviti stranko in ne produkt. Zaposleni, ki so najbolj pomemben del podjetja in vsega tega deležni, pa so vse prevečkrat zapostavljeni, neinformirani in nestimulirani za spremembe.

Res pa je tudi, da je šele tehnološki razvoj na področju informacijske tehnologije, na področju baz podatkov, podatkovnih skladišč, orodij za izkop podatkov, razprostrtih

komunikacijskih omrežij, novih komunikacijskih kanalih prinesel možnost za uresničitev te strategije. Šele s pomočjo razvite informacijske tehnologije je mogoče obdelovati velike količine podatkov o kupcih, ki so jih nekatera podjetja zbirala brez posebnega namena in koristi. Ker so bili podatki zbirani nenačrtno, težko govorimo o kvalitetnih podatkih. Edino s kvalitetnimi podatki lahko polnimo podatkovno skladišče in skladno s tem bodo lahko poslovne odločitve točne in v korist podjetju. Kolikokrat smo že slišali rek: »Smeti not, smeti ven«. Veliko preprek stoji na poti do uspešnega upravljanja odnosov s strankami, med drugim tudi zakonodaja o varstvu osebnih podatkov, kar omejuje učinkovitost sistema upravljanja. Strah pred ranljivostjo, pred vdori v zasebnost, neobveščenost od kod jim moji podatki bodo razvila trenja med prisotnima interesoma, to je interesom podjetja, da čim več vedo o svojih strankah za povečano prodajo in interesom stranke, da ohranijo primerno mero zasebnosti.

Katero podjetje se bo torej zmožno prilagoditi na nove razmere? Podjetje, ki je prožno. Ob učinkovitosti, ki je bilo nekdamerilo za kvaliteto podjetja, se je pojavila še prilagodljivost. V praksi pa se je izkazalo, da sta si to izključujoči si zahtevi, kajti prilagodljiva podjetja niso bila učinkovita. Šele informacijska tehnologija je ponudila možnost za učinkovita in hkrati prilagodljiva podjetja. Nesporen dokaz temu je tudi vse več IT direktorjev, ki so prisotni v upravah podjetij in za svoje uspešno delovanje potrebujejo poleg tehničnega tudi različna poslovna znanja. Mogoče je odgovor tudi v virtualnih podjetjih, ki so izredno prožna, učinkovita in prilagodljiva. Če predpostavimo, da tehnologija to virtualizacijo že omogoča, pa je posredi zopet človeški faktor. Mlajše generacije, katerim so bile računalniške tehnologije in svet interneta pomemben del odraščanja, bodo veliko lažje vstopile v svet virtualnega poslovanja. Problemi, ki jih danes zaznavamo pri uvedbi upravljanja odnosov bodo iz nove perspektive povsem nepomembni. Vendar je pot do tja še dolga.

Kdo v podjetju ima največji interes po dolgoročnem uspešnem poslovanju podjetja, če ne ravno lastniki. Oni bi morali biti prvi, ki bi vodilni management, ki je neredko usmerjeno na kratkoročne dobičke in ambicije, usmerili v proces izgradnje upravljanja odnosov. Kajti investicija v to zahteva znatna sredstva in na daljši rok ter je izredno kompleksna. Zagotovitev podpore vodilnega managementa je eden izmed najbolj pomembnih gradnikov na poti k uspešni izvedbi projekta. Ta pomoč omogoča in pospeši odpravo sprememb in ovir na poti vpeljave v realno življenje podjetja in posameznika. Brez pomoči sponzorja je praktično nemogoče implementirati križno poslovno strategijo, privzeti nove filozofije dela zaposlenih, spreminjati strukturo in kulturo podjetja, da bo sledila zastavljenim ciljem.

V poglobljenem raziskovalnem delu sem poskušal podati ugotovitve, ki jih lahko projektna skupina čim bolj uporabi v praksi in s tem poveča odstotek uspešno izvedenih

projektov. Kajti mi vsi smo tudi kupci in bolj kvalitetne kot bodo storitve, ki jih bomo deležni s strani podjetij, ki so oz. bodo vpeljala sistem za upravljanje odnosov s strankami, lažje se bomo strinjali s trditvijo, da kupec ni samo kralj, temveč tudi partner podjetja s katerim sodeluje.

LITERATURA

- Bavec, Cene. 2005. *Urejenost organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
- Bejou, David, Ennew Cristine T. in Palmer Adrian. 1998. *Trust, ethics and relationship satisfaction*. International Journal of Bank Marketing, april, 170–175.
- Bose, Ranjit. 2002. *CRM Key Components for IT Success*. Bradford: Industrial Management&Data System.
- Brown, Stanley A. 2000. *CRM – A strategic Imperative in the World of e-Business*. Etobicoke: John Wiley and Sons Ltd.
- Carlsson, Christer in Walden Pirkko. 2000. *Intelligent Support System-The next Few DSS steps*. Human Systems Management 19: 135–147.
- Dyche, Jill. 2002. *The CRM Handbook*. Indianapolis: Addison-Wesley.
- Ferle, Maja. 2002. Poti do uspešne CRM organizacije. *InfoSRC.SI*, št.33: 19–20.
- Foss, Bryan. 2001. *Successful customer relationship marketing: new thinking, new strategies, new tools for getting closer to your customer*. London: Kogan Page.
- Gentle, Michael. 2004. *The CRM Project management handbook: Building realistic expectations and managing risk*. London: Kogan Page.
- Goldenberg, Barton J., 2002. *CRM Automation*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Golob, Maja. 2002. Ko uvajate CRM, mislite na zaposlene. *Gospodarski vestnik*, št. 2: 80–81.
- Hayward, Cathy. 2001. Chain Reaction. *Financial Management*, junij, 36–39.
- Herschel, Gareth. 2002. *Introduction to CRM Analytics*. Orlando: Gartner Symposium ITXPO, 6-11. 10. 2002.
- Imhoff, Claudia, Loftis Lisa in Geiger Jonathan G. 2001. *Building the Customer – Centric Enterprise*. New York: John Wiley&Sons, Inc: Wiley Computer Publishing.
- Irons, Ken. 2002. *A background to Change*. Ljubljana: CISEF.
- Jaklič, Jurij. 1999. *Upravljanje in uporaba podatkovnih virov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Jaklič, Tatjana. 2001. Podatkovna skladišča v finančnih institucijah. *InfoSRC.SI*, št.30: 3–5.
- Kitchen, Philip J. in Daly Finbarr. 2002. Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal* 7 (Februar): 46–53.
- Kočevar, Matija. 2002. Več kot le tehnologija. *Gospodarski vestnik*, št. 3: 13–14.
- Kotler, Philip. 1996. *Management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kracklauer, Alexander H., Mills Daniel Quinn in Seifert Dirk. 2004. *Collaborative Customer Relationship – taking CRM to the next level*. New York: Springer – Verlag.
- Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.

- Murphy, Seamus. 2002. *Consumer opt for financial privacy*. Bank Marketing International Lafferty Publications Limited Ltd.
- O'Brien, Geraldine. 2002. Participation as the key to successful change – a public sector case study. *Leadership&Organization Development Journal*, avgust, 442–455.
- Penger, Sandra. 2001. *Vpliv nove ekonomije na temeljne funkcije managementa v organizaciji 21. stoletja*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Pockard, Dror. 2003. Fulfilling the promise of communications CRM. *Vanilla Plus*. Hampshire (UK).
- Postma, Paul. 2001. *Nova doba trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- Reichhold, Frederick F. In Sasser Earl W. 1990. *Zero Defections: Quality Comes to Services*. Boston: Harward Business Review.
- Reynolds, Janice. 2002. *A Practical Guide to CRM*. New York: CMP Books.
- Rheault, Dennis in Sheridan Steve. 2002. Reconstruct your Business Around Customers. *Journal of Business Strategy*, februar, 38–42.
- Seybold, Patricia. 2002. *The Customer Revolution: How to thrive when Customer are in control*. London: Random House/Business Books.
- Shaver, Dick. 1996. *The next step in Database Marketing*. Canada: John Wiley&Sons Inc.
- Stewart, Mathew. 2002. Delivery with attitude customer. *European communicattions*. London (UK).
- Swift, Ronald S. 2001. *Accelerating Customer Relationship*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Wyner, Gordon A. 2003. The Effective Organization. *Marketing Management*, nov/dec, 6-7.
- Žabkar, Vesna. 1999. *Trženjski odnosi na medorganizacijskih trgih profsionalnih storitev – konceptualni model in empirična preverba*. Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Žorž, Jaka. 2000. Novi poslovni odnosi. *Gospodarski vestnik*, št. 35: 6–12.

Viri:

- Ahn, Jeong Yong, Kim Seok Ki in Han Kyung Soo. 2003. On the Design Concepts for CRM System. *Industrial Management&Data Systems*, št.103: 324–331.
- Bateman, John. 2002. *Client Relationship Management to Client Managed Relationship: A Paradigm Shift For Customer care*. [Http://www.billing.co.uk](http://www.billing.co.uk) (18.6.2002).
- Bona, Alexa in Radcliffe John. 2002. *The Eight Block of CRM – A Framework for Successful CRM*. London: Gartner.
- Bradshaw, David in Brash Colin. 2001. Surviving in the T-Business World. *International Journal of Retail&Distribution Management*, št.12: 520–529. <http://www.crmxchange.com/whitepapers/pdf/Surviving-in-the-eBusiness-world.pdf> (22.04.2002).

- Cap Gemini Ernst & Young. 2001. *Izobraževalni seminar o CRM*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- DDB Lifestyle Study. 2002. *Uspeh Internet Marketing 21*.
[Http://www.uspeh.com/index.php?mid](http://www.uspeh.com/index.php?mid) (14.5.2002).
- Hurley, Margaret A. in Harris Rod. 1997. Facilitating corporate knowledge: building the data warehouse. *Information management&Computer Security, MCB University Press*, št.5: 170 – 174.
- Kirkby, J. 2001. *Creating a CRM Vision*. London: Gartner research 13 (december): 5.
- Kirkby, J. 2001. *Developing a CRM Strategy*. London: Gartner research 13 (december): 4.
- Hewson Consulting Group. 2001. *Making a compelling business case for CRM*.
[Http://www.hewson.co.uk](http://www.hewson.co.uk) (24.11.2001).
- Meta Group. 2001. *CRM for Decision-Makers*. Seminarsko gradivo.
- Pombriant, Dennis. 2001. Application Service Providers in the CRM Market.
[Http://www.dmreview.com](http://www.dmreview.com) (8.10.2001).
- Radcliffe, John in Comport Jeff. 2001. *Technology Decision Are The Key to Enabling CRM Strategy*. Stamford (USA): Gartner Group.
- Radcliffe, J., Collins K. in Kirkby J. 2001. *Customer Information is the Lifeblood of CRM*. London: Gartner research.
- RM plus. 2001. *Bančni omnibus – Raziskava ugleda, kakovosti storitev in tržnega deleža slovenskih bank maj, junij*. Maribor: RM plus-podjetje za tržne raziskave in marketing d.o.o.
- Tan, Xin, Yen David in Fang Xiang. 2002. Internet Integrated Customer Relationship Management. *Journal of Computer Information System*, št.42: 77–86.
- Technology Digest, Adhanda Enterprises. 2001. *Don't Confuse CRM with Technology*.
[Http://www.crmcommunity.com](http://www.crmcommunity.com) (6.11.2001).
- Thompson, Bob. 2001. *What is CRM?* [Http://www.crmcommunity.com](http://www.crmcommunity.com) (7.11.2001).