

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga
CRM TEHNOLOGIJA V KLICNIH CENTRIH

Mentor:

mag. Leo Zornada

KOPER, 2006

MARKO DREV

POVZETEK

Diplomska naloga prikazuje novo filozofijo upravljanja odnosov s strankami v podjetju, imenovano CRM, in povezavo s klicnimi centri. Opredelil sem osnovne pojme povezane z obravnavano temo. V nalogi se osredotočam na nove zahteve strank in prilagajanje podjetij, večji poudarek pa je na koriščenju storitev klicnega centra in tehnologije ki jo klicni center uporablja za podporo CRM filozofiji. V diplomski nalogi je vključenih veliko praktičnih izkušenj, katere sem pridobil z delom na tem področju. Na podlagi opravljene raziskave v diplomski nalogi ugotavljam, da je najprimernejša aplikacija za klicne centre, rešitev podjetja Oracle – Siebel za podporo CRM filozofije.

Ključne besede: CRM, klicni center, razvoj CRM aplikacije, tehnologija v klicnih centrih

ABSTRACT

Thesis represents new bussines philosophy called CRM and relation with call centers. I have defined few criterias which are conected to this subject. Throughout this thesis I put focus on new customer demands and how companies are adjusting there bussines strategies to customer needs. Main focus is on CRM technology in call centers. Some of the chapters are written according to my experiences of my work in call center in Slovenia.

Based on the research which I made in my thesis, the best CRM soulution for call centers is Oracle – Siebel CRM application.

Key words: CRM, call center, development of CRM application, tecnology in call centers

UDK: 658.89:65.012(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	CRM in klicni centri	3
2.1	Nov način odnosa med kupci in podjetjem	3
2.2	Razvoj klicnih centrov	6
3	Primerjava CRM rešitev	9
3.1	Predvidevanje obnašanja kupcev	9
3.2	CTI – integracija telefonije z aplikacijo	10
3.3	Upravljanje stikov s kupci	10
3.4	Scenariji za podporo direktnemu marketingu	10
3.5	Upravljanje projektov	10
3.6	Avtomatska distribucija klicev (ACD)	11
3.7	Procesiranje naročil, računov, plačil	11
3.8	Upravljanje servisov	12
3.9	Identificiranje podvojenega vnosa stranke	12
3.10	Možnost uporabe večih kriterijev pri oblikovanju baze kupcev v namen direktnega marketinga	13
3.11	Upravljanje delovnih procesov	13
3.12	Omejevanje pravic uporabnikom	13
3.13	Primerjava CRM aplikacij	14
4	Opis CRM rešitve ORACLE – SIEBEL	17
4.1	Poznavanje stranke	17
4.2	Podpora za večkanalno komuniciranje	18
4.3	Nadgradnja agentovih sposobnosti	20
4.4	SWOT analiza	21
5	Razvoj CRM rešitve za klicni center X	23
5.1	Dejavniki, ki smo jih upoštevali pred razvojem nove aplikacije	23
5.2	Razvoj	27
5.3	Faza postavitve rešitve v produkcijsko okolje	27
5.4	Rezultati vpeljave nove CRM rešitve v klicni center X	28
6	Zaključek	33
	Literatura	35
	Viri	36

PONAZORILA

Tabela 3.1. Primerjava CRM aplikacij po različnih kriterijih.....	15
Graf 5.1. Povprečna dolžina pogovora agenta	29
Graf 5.2. Povečanje telefonske prodaje na 1 klic	30
Graf 5.3. Povečanje dodatne prodaje	30

1 UVOD

V diplomski nalogi predstavljam enega izmed pristopov do strank, ki vedno bolj prihaja v ospredje v slovenskem poslovnem okolju. To je CRM strategija.

Koncept marketinškega spleta, razvitega po 2. svetovni vojni in model iz leta 1960, imenovan 4 P, sta bila revolucionarna na področju poslovanja. Z rastjo trga in vedno večjo ponudbo in vedno zahtevnejšimi kupci se je zgodilo, da kupec noče biti samo kupec temveč želi biti obravnavan individualno kot oseba. Želi imeti pozornost prodajalca in hoče, da ugodimo njegovim potrebam. Prav zaradi tega se je začel sredi devetdesetih razvijati CRM pristop (upravljanje odnosov s kupci) in se je v poslovnem svetu bliskovito razširil.. Če želi biti podjetje uspešno, mora biti orientirano na kupca, mora poznati njegove potrebe in želje ter ga obravnavati kot človeka z veliko začetnico. Prav s CRM strategijo pa lahko vse to dosežemo.

CRM ali upravljanje odnosov s strankami je sodobna poslovna filozofija in praksa, ki postaja nuja v vse zahtevnejšem poslovnem svetu. Ker živimo v dobi vse ostrejših in vse globalnejše konkurence, je pomemben prav vsak naročnik. Podjetje, ki se ne prilagaja, nehote začne izgubljati priložnosti na trgu. Naročnik danes od podjetja pričakuje, da ga dobro pozna, ga individualno obravnava in tako čim boljše zadovoljuje njegove potrebe in želje. Ni torej težko razumeti, zakaj je koncept CRM v zadnjih letih močno spremenil poslovanje uspešnih podjetij.

Na začetku moje diplomske naloge predstavim kaj je CRM in kaj so klicni centri. Klicni centri so najbolj razviti v Združenih državah Amerike, zato v prvem poglavju opisujem situacijo na tem tržišču. Predstavim kako se CRM filozofija povezuje s tehnologijo in klicnimi centri. V nadaljevanju sem osredotočim na CRM tehnologijo v klicnih centrih in nujnost izbire prave aplikacije. Za tem predstavim procese klicnega centra, ki morajo biti pokriti s CRM aplikacijo in so nujni za učinkovito delovanje le tega. Predstavim različne CRM aplikacije na trgu in katere procese pokrivajo, naredil sem primerjavo med njimi in izbral tisto, ki ponuja največ. To aplikacijo podrobneje opisujem. V zadnjem poglavju diplomskega dela predstavim primer vpeljave CRM aplikacije v klicni center X, pri katerem sem sodeloval sam. Vsi podatki iz tega poglavja temeljijo na mojih izkušnjah pri razvoju nove aplikacije in težav s katerimi smo se soočili. Predstavim kakšne rezultate smo z vpeljavo nove aplikacije dosegli in ali smo realizirali zastavljene cilje.

2 CRM IN KLICNI CENTRI

Zaradi težnje po drugačnem obravnavanju strank in zmanjševanju stroškov poslovanja so se začele pojavljati nove poslovne enote, imenovane »klicni centri«. Po tradicionalni definiciji je klicni center kraj, kjer se sprejema oziroma vrši veliko število telefonskih klicev, z namenom prodaje, trženja, tehnične podpore kupcem in reševanja težav le teh. Prva definicija klicnega centra, ki se je pojavila že leta 1985, pa pravi da je klicni center prostor, kjer se odvija posel preko telefona in ima združeno centralno bazo podatkov in ACD¹ (Diche 2001, 17). Te definicije klicnih centrov so bile za tedanje obdobje že zelo dobre. Danes klicne centre delimo na tiste, ki sprejemajo klice (inbound) in druge, kjer se klici vršijo navzven (outbound). To je osnovna naloga klicnih centrov, ki se je v zadnjem času nadgradila še s komunikacijo preko elektronskih medijev, kot so: fax, elektronska pošta, spletne strani in podobno.

2.1 Nov način odnosa med kupci in podjetjem

Tako imenovani tipični kupci so zgodovina. Podjetja se tega zavedajo počasi in na težak način. Do nedavnega so posvečala pozornost predvsem temu, kaj prodajajo in ne, komu prodajajo. Drugače povedano, podjetja so prodajala karseda veliko izdelkov in storitev, ne glede na to kdo je to kupoval. Veliko podjetij ima podobno filozofijo še danes, saj so orientirani samo na izdelke in storitve, ne na kupce.

Eni izmed začetnikov nove filozofije so bili v podjetju Burger King. Leta 1970 so začeli s sloganom »Have it your way«, oziroma prevedeno naročite kar želite (Dyche 2002, 20). S tem se je počasi začela spreminjati filozofija prodaje, saj so dali kupcu moč izbire. Z dajanjem možnosti izbire kupcem, so se le-ti začeli zavedati, da imajo moč in so lahko izbirčni. Kupci so spoznali, da lahko izbirajo: kje bodo imeli odprt bančni račun, kje bodo kupovali živila in kdo jim bo organiziral nepozabne počitnice. Posledično se je oblikovala huda konkurenca, tekma, kdo bo bolje zadovoljil potrebe kupcev. To je privedlo do tržnega oblikovanja cen ter boljših storitev za kupce. Podjetja so bila prisiljena iskati nove načine komuniciranja s strankami z namenom znižanja stroškov. Razširili so se klicni centri, povečala se je uporaba avtomatskih odzivnikov (ATM²) in glasovno vodenih sporočil (IVR³). To še ni bilo zagotovilo, da bi bile stranke bolj zadovoljne.

Vodilni možje podjetij so kmalu ugotovili, da zmanjševanje stroškov ni dovolj za zadovoljitev kupcev in hkrati lastnikov podjetij. Pravi cilj podjetij je postalo

¹ ACD – automatic call distribution ali avtomatska distribucija klicev

² ATM – *automated teller machine* – naprava, podobna avtomatskim odzivnikom, ki so kličočim sporočale želene informacije.

³ IVR – *Interactive voice response* – sistem, ki nas vodi do zelenega cilja. Primer: če želite informacije pritisnite 1, če ste končali, pritisnite 2...

maksimiziranje dobička. To je bilo zelo težko, saj so morali zaradi konkurence zniževati cene svojih storitev oziroma izdelkov ter ponujati druge ugodnosti. Primer spodletelega poskusa je podjetje AT&T, ki je leta 1980, v želji po pridobitvi novih strank, le-tem obljubilo 100 dolarjev, če si vklopijo možnost »long distance« pogovorov. Na milijone strank je izkoristilo to priložnost, vendar so takoj po prejetju čeka, za ta znesek, storitev preklicali (Dyche 2002, 15).

Trenutno stanje na trgu je takšno, da so konkurenčni izdelki v vsakem trenutku na doseg miškega gumba. Svetovni splet je naredil trg dosegljiv vsakemu potrošniku in ponudniku. To je podjetja prisililo, da so začela razmišljati, ne le kaj prodajajo, ampak predvsem, kdo kupuje te izdelke. Podjetja so prisiljena iskati nove načine prodaje in nove načine komuniciranja s kupci. Osnova za to je predvsem dobra podpora tehnologije. Raziskave so pokazale, da je šestkrat dražje prodati izdelek novemu kupcu kot že obstoječemu (Peel in Gancarz 2002, 45). Prav to je eden izmed načinov, kako si lahko podjetja bistveno zmanjšajo stroške. To spoznanje je pognalo podjetja v ohranjanje odnosov z že obstoječimi kupci. Najboljši način, da iz obstoječih kupcev iztisnemo maksimalni dobiček, je, da se popolnoma zavedamo, kdo so naši najboljši kupci in jih znamo motivirati, da to tudi ostanejo. Ta način je že eden tistih, ki v določeni meri predstavlja CRM filozofijo. CRM je predvsem način, pri katerem upravljamo odnose s kupci in spremljamo njihovo obnašanje. Tehnologija, ki podpira to filozofijo, obljublja podjetjem, da bodo spoznala svoje najboljše stranke. Hkrati bodo ugotovila katere stranke si lahko privoščijo, da jih izgubijo in zakaj. CRM pomeni tudi avtomatizacijo poslovnih procesov, kar privarčuje kar veliko časa za druge pomembne odločitve.

Kot navaja Paco Underhill, v svoji knjigi *Why we buy*, v primeru da bi kupci kupovali samo tisto kar res potrebujejo, bi se ekonomija sesula. Zatorej morajo prodajalci kupce prepričati, da izdelke potrebujejo, če hočejo ohraniti poslovanje. Kupci so čedalje bolj obremenjeni in imajo vedno manj prostega časa, zato je njihov prosti čas vedno pomembnejši. Eden izmed načinov da jim olajšamo kupovanje je dobra komunikacija z njimi in možnost nakupa izdelkov ter opravljanja potrebnih storitev (bančne storitve, zavarovalniške storitve...) preko klicnih centrov, ki strankam bistveno prihranijo čas. V nedavno izdanem informativnem gradivu podjetij, ki so uvedle CRM, imenovanem »Information week survey«, se je 93% le-teh opredelilo da je bila implementacija CRM-ja v njihova podjetja, upravičena.

Ker še vedno velja pravilo 80 / 20, kar pomeni, da 20 % kupcev podjetja ustvari 80 % stroškov servisiranja vseh kupcev (Peel in Gancarz 2002, 73), je še pomembneje, da se podjetja natančneje začno zavedati, katere so te stranke. Na ta način poskušajo zmanjšati teh 80 % stroškov. 20 % predstavlja tiste kupce, ki niso najpomembnejši za poslovanje podjetja, zato imajo le-ta več opcij za reduciranje teh stroškov. Vse stranke,

ki niso najboljši kupci, lahko preusmerijo na avtomatsko kreirana e-poštna sporočila in avtomatsko vodene odzivnike. Na ta način se izognejo stroškom delovne sile. Prav tako postaja vedno pomembnejša funkcionalnost spletnih portalov, saj si lahko kupci na dobro organiziranih in pripravljenih spletnih straneh »postrežejo« sami. Na ta način se spet izognemo določenim stroškom. Pomembno je, da so te spletne strani preproste za uporabo, da se na njih znajdejo tudi tisti, računalniško manj pismeni. Večina trenutnih spletnih strani je bolj orientiranih na dizajn. Posledično so bolj primerne za naprednejše uporabnike. To povzroči veliko število nedokončanih procesov nakupa na spletni strani, saj je postopek preveč zapleten. Prav tako zahtevnost kupcev raste iz dneva v dan. Tako bodo preživela samo tista podjetja, ki se bodo specializirala za nudenje storitev kupcem. Sčasoma bo postalo pomembno le, kdo ima dobro, poceni in učinkovito rešitev.

CRM rešitve, ki se pojavljajo na trgu, nudijo podporo različnim področjem poslovanja. Tako imamo CRM rešitve, ki avtomatizirajo naše marketinške, prodajne, in procese servisiranja strank oziroma kupcev.

Avtomatizacijo marketinških procesov lahko razdelimo v projektno vodenje in demografske analize. Projektno vodenje se ukvarja z načrtovanjem, predvidevanjem resursov, pozicioniranjem projekta in spremljanjem odziva. Z vsemi podatki, ki jih dobimo pri procesu projektnega vodenja, lahko potem zelo dobro analiziramo naše kupce in njihove navade.

Avtomatizacija prodajnih procesov je ena izmed najdlje trajajočih prizadevanj CRM rešitev. Z začetki e-poslovanja se je tako rekoč spremenil tradicionalni proces prodaje v veliko bolj stroškovno prijaznega do podjetij, saj lahko dosega globalne trge z zelo nizkimi stroški. Uspeh takšne avtomatizacije je v veliki meri odvisen od dojemljivosti kupcev in njihove fleksibilnosti za nov način poslovanja. Če kupcem fizični kontakt s prodajalcem in stisk roke ne bosta več najpomembnejša, bodo podjetja lahko večino prodajnega procesa avtomatizirala.

Tretje področje je servisiranje strank. To področje doživlja z uvedbo e-poslovanja največje spremembe. Tipična avtomatizacija servisiranja strank je ustanovitev klicnega centra z dostopom do baze podatkov o kupcih. Z vedno večjimi težnjami k spletni prodaji se je spremenila slika tradicionalnega kupca. Sedaj imajo podjetja, ki imajo klicne centre, veliko več podatkov o kupcu. Kadar poslujejo z njim, se mu lahko veliko bolj prilagodijo. V sodobnih podjetjih so standardi takšni, da že imajo svoje centre, kjer servisirajo svoje kupce, večinoma v t.i. klicnih centrih. V njih posebej usposobljeni agentje odgovarjajo na elektronsko pošto, na klice strank ali celo »chatajo« z njimi v živo. Ves ta proces je podprt z integrirano podatkovno bazo, ki je povezana na eni strani s podatki o kupcu, na drugi strani pa z logistično verigo. Splet teh procesov ustvari celoto, imenovano klicni center. V primerjavi s tradicionalnim načinom poslovanja je veliko bolj učinkovit. Velika prednost je, da lahko kupec z enim klikom, z enim klicem

dobi v nekaj minutah podatke, na katere bi v trgovini lahko čakal kakšen dan ali dva. Včasih bi moral opraviti več obiskov trgovine.

2.2 Razvoj klicnih centrov

Klicni centri so se začeli ustanavljati v ZDA zaradi potrebe po preprostejšem in učinkovitejšem poslovanju. Klicni centri predvsem olajšajo več vrst opravkov tistim ljudem, ki so preveč zaposleni s svojimi službami in nimajo časa da bi šli v banko, na pošto in podobno. Najprej so jih ustanovile največje korporacije, da bi znižale stroške. Eden izmed prvih klicnih centrov je bil *GE Answer center*, ki je sprejemal rezervacije za letalske karte (Dawson 2003, 105). Do leta 1990 pa so si to veliko investicijo lahko privoščile samo velike korporacije. Te investicije so vključevale razvoj tehnologije, ki jim je omogočala da so lahko na enem mestu prejeli po več tisoč klicev dnevno in da so bili ti klici avtomatsko dodeljeni telefonskim operaterjem. Revolucionarna je bila namestitev ACD sistema, ki ga je razvilo podjetje Rocwell, v klicni center Continental Airlines pred približno 30 leti. Ta sistem je pomenil nekakšen začetek nove dobe razvoja tehnologije.

V modernem času so se podjetja naučila, da je kvalitetna storitev ključ do pritegovanja strank in hkrati ključ do ohranitve dobrih strank. To posledično pomeni višji dobiček. S tem spoznanjem klicni centri niso več le »luksuz«, ki ga podjetja ponujajo svojim potrošnikom, ampak so obveza, ki jo mora imeti vsako podjetje, če želi zadovoljiti svoje potrošnike. Mnogokrat so storitve klicnega centra tiste, ki pomenijo jeziček na tehtnici kadar govorimo o konkurenčni prednosti podjetij. S pojavom globalizacije lahko kjerkoli dobimo katerikoli izdelek. Stvar ki loči dobro in slabega podjetje, je storitev in prav storitev klicnega centra je lahko tisti faktor, ki prepriča stranko, da kupuje pri istem podjetju.

Navajam stanje, ki velja za ZDA, kot državo z najbolj uveljavljenim sistemom klicnih centrov. Trenutno število klicnih centrov v ZDA ocenjujejo na 200.000, čeprav nekateri menijo, da je »pravih« klicnih centrov manj – okoli 120.000 . Pravi klicni center naj bi bil tisti, ki ima vsaj štiri sedeže (Abbot 2004, 115), en sedež pa pomeni da je prisoten računalnik in telefon. Zakaj številka štiri? Klicni center ki ima vsaj štiri sedeže, se ukvarja z enakimi problemi, kot tisti, ki imajo večje število sedežev. Problemi, ki se pojavljajo pa so problemi z osebjem, usposabljanjem, procesiranjem klicev, tehnologijo in tako naprej. Klicni centri so enote, ki imajo največji obrat zaposlenih (employee turnover), saj znaša kar okoli 35% letno. Prav velik odstotek obrata zaposlenih je ena izmed največjih težav industrije klicnih centrov, saj so kadri v njem skoraj najpomembnejši dejavnik. Pomen kadrov je tako velik predvsem zaradi tega, ker morajo biti telefonski operaterji (v nadaljevanju agenti), zelo dobro usposobljeni. Poznati morajo različne scenarije, saj le redko vedo v zvezi s čim jih bodo

kontaktirali kupci. Agentje so ogledalo podjetja, saj so prvi stik s stranko. Ta je najpomembnejši pri percepciji stranke o kakovosti podjetja in njegovih storitvah.

Po prelomu tisočletja se je s pojavom naprednejše tehnologije spremenila struktura klicnih centrov. Nove strukture klicnih centrov se nagibajo v smer, da klicni center ni več prostor v enem, ampak imajo njihovi agentje možnost delati od doma. S tem smo prišli do pojava navideznih klicnih centrov (ang. Virtual call center). Navidezni klicni center daje potrošnikom občutek, da so poklicali v želeno podjetje, v resnici pa morda govorijo z agentom, ki pravkar kuha kosilo v svojem domu. Na ta način ima stranka še vedno pristen občutek poslovanja. Podjetje si tako prihrani kar nekaj stroškov, saj ne rabi imeti nobenega prostora, v katerem bi opravljalo dejavnost. V našem prostoru, v Sloveniji takšni klicni centri še niso v praksi. Uveljavlja se praksa, da bodo klicni centri vedno bolj postajali samostojne poslovne enote oziroma podjetja. To je nujno potrebno za ohranjanje kvalitete storitev in učinkovito zadovoljevanje potreb potrošnikov. Klicni center kot samostojno podjetje ima več možnosti za razvoj, saj je prisiljen biti konkurenčen na trgu. Podjetja, ki potrebujejo storitve klicnih centrov, imajo možnost izbire kakovostnih in konkurenčnih. Z ločevanjem klicnih centrov v samostojna podjetja, se je na trgu oblikovala konkurenca, ki ponuja različne oblike storitev. Ta podjetja so specializirana za področje direktnega komuniciranja s strankami. V mnogih primerih opravljajo funkcijo svetovanja podjetjem, ki ne znajo direktno pristopiti k svojim strankam.

3 PRIMERJAVA CRM REŠITEV

Pri CRM rešitvah je veliko pomembnih kriterijev, ki jih moramo upoštevati pred nakupom oziroma razvojem le-te. CRM je prisoten na veliko področjih, jaz pa se osredotočam na aplikacije v klicnem centru. Za klicni center so pomembni naslednji procesi, ki morajo biti pokriti s CRM aplikacijo:

1. Predvidevanje obnašanja kupcev
2. Integracija telefonov z računalniki
3. Upravljanje s stiki s kupci
4. Scenariji za podporo direktnemu marketingu
5. Upravljanje projektov
6. Avtomatska distribucija klicev
7. Procesiranje naročil, računov, plačil
8. Upravljanje servisov – po nakupni servisi
9. Identificiranje podvojenega vnosa kupca
10. Uporaba večih kriterijev pri oblikovanju baze kupcev
11. Upravljanje delovnih procesov
12. Omejevanje pravic uporabnikov

3.1 Predvidevanje obnašanja kupcev

Predstavljajte si, da imate sklenjeno avtomobilsko zavarovanje. Kot eno izmed storitev so vam ponudili telefonsko podaljševanje obveznega in morebiti celo kasko zavarovanja za vaš avto. Kaj boste storili? Poklicali boste brezplačno številko in dobili klicni center, ki opravlja storitve za vašo zavarovalnico. Ker že imajo v aplikaciji vaše podatke, ki ste jih navedli pred enim letom, ko ste pri njih zavarovali avto, bodo takoj vedeli kakšen je namen vašega klica. Klicali boste zato, da se pozanimate o ceni zavarovanja, ugodnostih in plačilnih pogojih. Ker aplikacija ve, kakšen avto ste vozili pred enim letom, ima že izračunane različne pakete zavarovanja, ki bi vam ustrezali. Agent vam bo takoj dal informacijo o višini plačila in o tem kaj vse je zajeto v to zavarovanje. Velika verjetnost je da se boste kar takoj odločili za njihovo ponudbo, saj vas res dobro poznajo in še ugodne plačilne pogoje so vam ponudili. Naslednji dan vam vašo zavarovalno polico pripeljejo na dom, kjer v nekaj minutah uredite še način plačila in vaš avto je zavarovan. To je primer nekega predvidevanja vaših želja in potreb, kadar stopite v stik s klicnim centrom.

3.2 CTI – integracija telefonije z aplikacijo

Če želi klicni center dobro opravljati svoje storitve, bo slej ko prej moral vpeljati tehnologijo CTI. S tem bo agentom omogočeno da se brez večjih naporov posvetijo stranki saj se jim ni treba ubadati, iz katere številke je klicala in kdo je – seveda, če je že v njihovi bazi podatkov. Proces, ki je skrajšan pri uporabi CTI, je iskanje strank po podatkovni bazi in avtomatsko zapisovanje podatkov v njo.

3.3 Upravljanje stikov s kupci

Tukaj gre za sistem, ki skrbi za konkretne stike s potencialnimi in z že obstoječimi kupci. Predvsem pride ta funkcija prav v primeru, ko se s stranko dogovorimo, da jo bomo kontaktirali kasneje. V aplikaciji lahko to obljubo zabeležimo kot neke vrste sestanek. Aplikacija nam ob dogovorjenem času vrne nerešen stik s stranko in ga lahko rešimo. S pomočjo te funkcije zagotovimo kakovost naših storitev, saj nam omogoča, da določenih obljub ne pozabimo in smo vedno profesionalni.

Prav tako ta funkcija omogoča določene druge akcije, ki pripomorejo sledenju strankam in njihovim odzivom na naše marketinške akcije. Primer: stranki pošljemo direktno pošto, katere ponudbo omejimo na en teden. En dan pred iztekom ponudbe nas aplikacija opozori na stranke, ki smo jim ponudbo poslali in se niso odzvale, ter jim pošlje SMS obvestilo o izteku ponudbe. Po izteku ponudbe nam aplikacija vrne bazo strank, ki se niso odzvale niti na direktno pošto, niti na opozorilno pošto. Tako lahko izvedemo outbound – klicanje strank, in jih povprašamo, zakaj niso naročile in če so mogoče še vedno zainteresirane. Po tem zadnjem koraku se naš stik s stranko zaključi, dokler je ne bomo spet vključili v neko novo kampanjo.

3.4 Scenariji za podporo direktnemu marketingu

Večina novejših aplikacij že omogoča delovanje po principu scenarijev. To pomeni, da aplikacija vodi agenta po prej nastavljenih scenarijih in s tem prepreči, da bi agent pri pogovoru s stranko karkoli pozabil. Če natančneje razložim zadevo, nam ta funkcija omogoča, da prej nastavimo več možnih scenarijev in potek klica pri posameznem scenariju skupaj z dialogom (skripto). Tako lahko vodimo dialog agenta s stranko od začetka do konca. Agent na začetku izbere scenarij glede na vprašanje stranke, se pravi, glede na vzrok klica. Na ta način se izognemo nepotrebni napakam in pozabljenosti agenta, hkrati lahko pripravimo zelo prodajno usmerjen scenarij, ki pripelje do povečane dodatne prodaje.

3.5 Upravljanje projektov

V klicnih centrih se ponavadi odvija več projektov hkrati. Ti so si lahko med sabo zelo podobni, lahko pa so si zelo različni. Cilj vseh projektov je seveda dodati vrednost

stranki, izpolniti vse njene potrebe, želje in zadovoljiti naročnika projekta – sebe ali zunanjega partnerja.

Če želimo vse to doseči, moramo imeti temu primerno aplikacijo, ki omogoča učinkovito upravljanje projektov. Tukaj predvsem mislim na to, da aplikacija omogoča, da si postavimo korake poteka projekta, jih časovno opredelimo in izvajamo. Aplikacija mora omogočati določena opozorila, še posebej takrat, ko se bližamo roku za izvedbo določenega koraka v terminskem planu.

Aplikacija nam mora omogočati določene kalkulacije. Primer: izvajali bomo direktno pošto s ponudbo določenega izdelka s 15% popustom. To pošto bomo poslali 10.000 osebam. Pričakujemo, da se bo 10 % ljudi odzvalo na to akcijo, od katerih bo približno 40% dejansko naročilo izdelek v ponudbi.

Zanima nas, koliko bo kritična točka preloma, na kateri bomo pokrili stroške akcije in bomo dejansko začeli delati dobiček. To in druge predvidene kriterije nam določene aplikacije izračunajo same s funkcijo campaign management - upravljanje projektov.

3.6 Avtomatska distribucija klicev (ACD)

ACD je funkcija, ki je podaljšek funkcije CTI. To pomeni, da aplikacija dodeljuje. Ta sistem bom skušal razložiti s prodajalno avtomobilov, ki prodaja znamke BMW in Mercedes. Trgovina ima dva prodajalca, ki sta specializirana vsak za svojo znamko. Kadar sta v trgovini dve stranki, vsaka za svojo znamko avtomobila, ni nobenega problema. Če pa pridejo v trgovino trije kupci, vsi za BMW, takrat pa se bo lahko prvi prodajalec posvetil samo eni stranki hkrati. Drugi prodajalec bo v tem času zabaval ostala kupca in jima mogoče povedal nekaj osnovnih stvari o BMW-ju, specifične stvari pa jima bo kasneje razložil njegov sodelavec. Enako je v klicnem centru. Če imamo dva agenta specializirana, vsakega za svoje področje, se jima bodo klici dodeljevali glede na njuni področji specializacije. V primeru velikega števila klicev bosta na klice odgovarjala oba, prioriteten tisti ki je specializiran za to področje. Ta sistem pride do izraza predvsem kadar klicni center prejema veliko inbound klicev v zelo kratkem časovnem intervalu. Recimo da prejmemo v klicni center z desetimi agenti v roku treh minut 100 klicev. Sistem mora znati poiskati proste agente in klice porazdeliti tako, da stranke čim manj čakajo. S pomočjo profesionalnih sistemov je sprejem 100 klicev malenkost za deset agentov v tako kratkem obdobju.

3.7 Procesiranje naročil, računov, plačil

Ko se stranka odloči za storitev ali izdelek, ki ga lahko naroči preko klicnega centra, je potrebno ta naročila spraviti do strank.

Tukaj imamo dve možnosti:

- klicni center samo pobira naročila, drugo uredi naročnik storitev klicnega centra
- klicni center ima storitev logistike in procesiranja računov

V prvem primeru je dovolj, da aplikacija dopušča izvažanje seznama strank, ki so naročile storitev ali izdelek. Ta seznam se pošlje naročniku in ta poskrbi za izdelavo računov, dostavo in podobno. Potem je potrebno še dobiti podatek nazaj, ali je bil izdelek že poslan ali ne, da lahko agentje pri naslednjem klicu stranki že dajejo pravilne podatke,

V drugem primeru mora aplikacija omogočati procesiranje naročil v račune in kasneje v odpremo. To pomeni, da mora klicni center imeti podatek o točni zalogi izdelkov ker lahko samo tako naredi račune iz naročil. Ko naredijo račune, mora skladišče poskrbeti za odpremo izdelkov k strankam.

3.8 Upravljanje servisov

Bistvo uspeha CRM filozofije je dobra po prodajna storitev. CRM aplikacija mora zagotavljati učinkovito po nakupno servisiranje strank. To pomeni, da v primeru ko stranka potrebuje dodatno pomoč in svetovanje po nakupu izdelka ali storitve, jo mora aplikacija prepoznati in agentu, ki se pogovarja z njo, nuditi konkretne rešitve in pomoč, ki zagotavljajo njeno zadovoljstvo.

Prav tako jo mora aplikacija v primeru, ko stranka vrne ali zavrne nek poslan izdelek, prepoznati ali gre za vračilo ali zavrnitev in ukrepati na pravilen način.

3.9 Identificiranje podvojenega vnosa stranke

Ta proces je zelo pomemben pri ohranjanju čistosti podatkovne baze. Če prepustimo vnos podatkov samo kontroli človeškega dejavnika, bi bile podatkovne baze najverjetneje neuporabne. Velika verjetnost je, da bi se zapis v podatkovni bazi za isto stranko ponavljal večkrat.

Prav zaradi tega se podjetja odločajo, da vpeljejo sistem identificiranja poskusa podvojenega vnosa stranke. Kadar skuša agent vnesti podatke o stranki v podatkovno bazo, aplikacija preveri, ali že obstaja kakšen zapis z istimi podatki v bazi in če, ga potem vrne agentu in ta izbira med njimi.

Na ta način se lahko izognemo slabšanju kvalitete podatkovne baze strank, kar pomeni, da lahko obdržimo višjo ceno za določene podatkovne baze, v primeru, da te baze posojamo drugim podjetjem.

3.10 Možnost uporabe večih kriterijev pri oblikovanju baze kupcev v namen direktnega marketinga

Ta opcija v CRM aplikaciji je posebej dobrodošla pri manjših in srednje velikih podjetjih. Ponavadi v podjetjih takšnih velikosti nimajo svojih lastnih oddelkov za analitiko, ki bi lahko delala različne poizvedbe po bazah podatkov.

Ta opcija nudi vodjem kampanj in projektov možnost, da si iz baze podatkov pridobijo želeno ciljno publiko, glede na različne kriterije. Na primer, za potrebe projekta X bi potrebovali bazo strank, ki so se v preteklosti že odločile za nakup izdelka A in ga niso reklamirali.

Z dobro aplikacijo bi to bazo lahko pridobili v nekaj minutah dela. Seveda se mora potem ta baza označiti, da so bile te stranke Kontaktiranje za potrebe projekta X, saj je po zakonu določeno neko časovno obdobje, ki mora miniti od prvega Kontaktiranje te stranke do naslednjega Kontaktiranje.

3.11 Upravljanje delovnih procesov

Ta funkcija omogoča avtomatizacijo določenih delovnih procesov, kot so: prodajni, marketinški, pomožni procesi in podobno. Delovne naloge se prenašajo od enega uporabnika do drugega. Ta bo, oziraje se na pravila, ki so določena za posamezni proces, nalogo izpeljal do konca. S pomočjo te funkcije pridobimo na učinkovitosti delovnega procesa, ker izločimo veliko nepotrebnih korakov; npr. ažuriranje podatkov za določen proces, saj vse deluje avtomatsko. Dobimo boljši nadzor nad izvajanjem določenih procesov še posebej zato, ker ti postanejo standardizirani in se na ta način zmanjšajo operativni stroški.

3.12 Omejevanje pravic uporabnikom

V sodobnem poslovnem svetu se podjetja vedno bolj soočajo s težavami pri ohranjanju poslovnih skrivnosti. Elektronska komunikacija je zelo otežila zagotavljanje varovanja podatkov, saj lahko na hiter in enostaven način prenesemo podatke od točke A do točke B, ki sta lahko na povsem različnih lokacijah.

Prav zaradi teh težav se je potreba po omejevanju pravic uporabnikov zelo povečala. Sodobne aplikacije omogočajo da omejujemo pravice uporabnikom glede na skupino uporabnikov, ki ji pripadajo. Bolj zahtevne in dražje aplikacije omogočajo dodeljevanje pravic glede na uporabniško ime in ne samo na skupino uporabnika. Na ta način dobimo zelo veliko opcij kako omejiti uporabnike in kako jim dovoliti dostop do informacij, ki jih resnično potrebujejo.

3.13 Primerjava CRM aplikacij

V nadaljevanju bom predstavil tabelo, v kateri je narejena primerjava po kriterijih, ki so bili predhodno opisani. Postopek točkovanja je takšen, da če aplikacija ima določeno funkcijo dobi eno točko, če ne, pa ne dobi točk.

Če za določeno funkcijo ni podatka, bo v tabeli zapisano NP. Viri, kjer sem dobil podatke, so spletne strani proizvajalcev.

PRIMERJAVA CRM APLIKACIJ GLEDE NA KRITERIJE

Tabela 3.1. Primerjava CRM aplikacij po različnih kriterijih

	<i>ACT!</i>	<i>Chordinant</i>	<i>Clientele</i>	<i>CommenceRM</i>	<i>Exact e-Synergy</i>	<i>GEM-CRM</i>	<i>Legrand CRM</i>	<i>Microsoft CRM</i>	<i>Net Suite</i>	<i>Oracle - Siebel</i>
Predvidevanje obnašanja kupcev	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1
CTI	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1
Upravljanje stikov s kupci	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Sistem skript	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1
Upravljanje projektov	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ACD	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Procesiranje naročil, računov, plačil	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1
Upravljanje servisov	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
Identificiranje podvojenega vnosa	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
Analiziranje baze	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
Upravljanje delovnih procesov	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Omejevanje pravic uporabnikov	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Cena za 50 uporabnikov(\$)	13.750	60.000	75.000	24.750	75.000	24.000	30.000	64.000	4.950	NP
Skupaj točke	8	11	7	11	10	11	9	10	9	12

Iz tabele razberemo, da so si aplikacije dokaj podobne med sabo. Opaziti je nekaj izjem. Aplikacija, ki vsebuje vse postavljene kriterije, je aplikacija podjetja Oracle – Siebel, torej dveh podjetij, ki sta se v začetku leta 2006 združili. Drugače povedano, Oracle je kupil podjetje Siebel, ki je bilo že pred tem največji ponudnik CRM rešitev za vsa področja poslovanja, med drugim tudi za klicne centre. V naslednjem poglavju podrobneje opisujem funkcije te aplikacije.

4 OPIS CRM REŠITVE ORACLE – SIEBEL

Glede na primerjalno tabelo 1 je aplikacija Oracle – Siebel dobila največ točk, saj je pokrivala vse delovne procese, ki sem jih primerjal. Zato jo v poglavju podrobneje opisujem.

Oracle - Siebel aplikacija je namenjena klicnim centrom, ki želijo čimbolj spoznati svoje stranke in povečati njihovo zadovoljstvo. Glede na to, da klicni centri pokrivajo vedno več komunikacijskih kanalov, morajo agenti posledično poznati vse te kanale, kot so: telefon, elektronska pošta, fax, spletne strani, klepetalnice in podobno. Po podatkih, navedenih na spletni strani proizvajalca (www.siebel.com), naj bi aplikacija omogočala znatno zmanjšanje operativnih stroškov, saj omogoča delo agentov z vsemi komunikacijskimi kanali ne da bi se morali agentje znatno ukvarjati z razlikami med njimi. Kot rezultat tega naj bi agentje postali upravljavci stikov s strankami na vseh komunikacijskih kanalih, kjer bi jim nudili široko paleto izdelkov, storitev in predvsem najboljših rešitev za določene stranke, ki dodajo vrednost stranki. Takšne stranke so potem zadovoljne s storitvijo in se tudi v prihodnosti odločajo za tovrstno poslovanje.

4.1 Poznavanje stranke

Kontaktiranje strank

Aplikacija ima v osnovi paket, ki omogoča agentom da s pomočjo najnujnejših informacij o strankah povečajo svojo produktivnost in zmanjšajo dejanski čas pogovora. Te najnujnejše informacije obsegajo: ime, priimek, naslov in nabor izdelkov, ki bi morda zanimale stranko. Te informacije se prikažejo agentu avtomatsko ob vhodnem klicu, ali pa so lahko rezultat določenih ročnih poizvedb agenta. Te so lahko prej definirane. To posledično pomeni, da lahko agentje v krajšem času obravnavajo več strank. Za podjetje to predstavlja zmanjšanje stroškov, za stranke pa dodatno zadovoljstvo, ker čakajo manj na zelene storitve.

Ko agent vzpostavi kontakt s stranko, ima tudi vpogled v vse njene pretekle stike s klicnim centrom. V tem pregledu vidijo zgodovino vhodnih in izhodnih klicev, izmenjavo e-pošte, obiske, predstavitev... S tem zagotavljajo tudi novim agentom, da imajo celoten pregled nad ozadjem stranke in njihovimi izkušnjami še preden jih sploh kontaktirajo.

Upravljanje z gospodinjstvi

Aplikacija omogoča, da vršimo marketinške kampanje izbranim gospodinjstvom in direktno posameznikom. Omogoča, da več posameznih strank, ki jih vodimo v podatkovni bazi, povežemo v eno celoto, ki predstavlja gospodinjstvo. Na ta način dobimo boljši pregled nad celotami strank, kar pomeni za klicni center veliko prednost pri načrtovanju marketinških akcij, servisnih dejavnosti in podobno

Upravljanje s ključnimi strankami

Ta aplikacija nam omogoča, da delamo s ključnimi strankami ločeno od drugih. Ključne stranke so tiste, ki so velikega pomena za podjetje in si to ne more privoščiti da bi jih izgubilo. Po navadi so to stranke, ki v določenem časovnem obdobju kupijo nadpovprečno veliko izdelkov oz. storitev. Tem strankam lahko podjetje s pomočjo te aplikacije posveti posebno pozornost in jim na ta način daje občutek da so res pomembne in da lahko ustrezajo vsem njihovim potrebam.

4.2 Podpora za večkanalno komuniciranje

Komunikacijski strežnik

Aplikacija nam omogoča, da vzpostavimo večkanalno komuniciranje preko komunikacijskega strežnika, preko katerega se odvija celotna komunikacija s strankami. Sieblorv komunikacijski strežnik podpira čakalne vrste za klice, preusmerjanje klicev, sledenje klicem... Vsebuje CTI, e-komunikacijo, fax komunikacijo, IVR, call recording in še nekaj nestandardnih načinov komunikacije. Vse to je združeno v celoto. Uporabniku omogoča celoten pregled nad potekom komunikacije na relaciji agent – stranka. Omogoča spremljanje končnih rezultatov te komunikacije.

CTI – Integracija telefona z računalnikom

CTI funkcija omogoča, da se poveča število klicev na agenta, zmanjša čas procesiranja klica in ponuja učinkovito podporo za stranki.

CTI funkcija prepozna kličočo stranko, preden dejansko klic pride do samega agenta. Na ta način dobi agent ob samem klicu stranke že informacijo, kdo je in vse njene glavne podatke.

Poleg integriranih čakalnih vrst, ACD, preusmerjanja klicev, sledenja le-tem ima aplikacija možnost odpiranja pojavnih oken za določene akcije. Pri ACD funkciji je možno dodeljevati klice agentom glede na različne kriterije, kot so sposobnost, znanje, spol...

Za klicanje navzven Oracle - Siebel uporablja sistem »predictive dialer« kar v slovenščini pomeni avtomatsko klicanje navzven. Sistem bo klical najprimernejšo stranko, ko bo agent še vedno govoril s prejšnjo. To pomeni, ko bo agent prekinil klic s prejšnjo stranko, mu bo sistem avtomatsko prevezal klic nove stranke. Na ta način spet privarčujemo pri porabljenem času za tipkanje telefonskih števil in teoretično naj bi povečali produktivnost agentov.

Sistem čakalnih vrst

Siebel – Oraclorv sistem čakalnih vrst je tehnološko dovršen sistem, ki omogoča, da se komuniciranje preko večih komunikacijskih kanalov steka do najboljšega prostega

agenta v realnem času. Na ta način zagotavlja za vse stranke hiter odziv klicnega centra. Sistem čakalnih vrst omogoča klicnemu centru da z manj agenti odgovori na isto oz. večje število strank v istem oz. krajšem časovnem obdobju. Rezultat tega sistema je manjši čas čakanja strank na želene storitve, kar pomeni večje zadovoljstvo pri njih in potencialno večji prihodek z manjšimi stroški.

Sistem upravljanja e-poštnega komuniciranja

V sodobni družbi so vedno bolj v ospredju sodobne komunikacijske poti. Ena izmed njih je komunikacija preko elektronske pošte. Za to področje ima Siebel – Oraclova CRM aplikacija vgrajen sistem upravljanja e-poštnega komuniciranja.

Ta sistem omogoča klicnim centrom, da zmanjšajo operativne stroške in število vhodnih klicev. Dovoljuje, da učinkovito in hitro komuniciramo preko elektronske pošte. Uporabniku omogoča, da odgovarja na elektronsko pošto na učinkovit, trajen in profesionalen način. Razdeljevanje elektronske pošte med uporabnike poteka na enak način kot distribucija ostalih komunikacijskih kanalov. Torej, uporabnik lahko na enem mestu vidi od elektronskega do klasičnega komuniciranja s strankami. Na ta način je agentu omogočen celoten pregled nad komunikacijo s stranko in lahko hitro poveže npr. E-poštno komuniciranje s kakršnokoli drugo obliko komuniciranja z določeno stranko. Z možnostjo uporabe različnih prej definiranih predlogov in osnutkov lahko agent v zelo kratkem času sestavi profesionalen in prodajno naravnani odgovor stranki.

Internetna »samopostrežba«

Pri Siebel – Oraclu so razvili spletno poslovanje za stranke, ki raje poslušajo preko spleta kot preko telefona. Sistem je razvit po principu »samopostrežbe«, kjer si stranke poiščejo informacije ki jih potrebujejo. Ta storitev predstavlja podjetjem, ki se odločijo zanj, znatno zmanjšanje stroškov in časa. Hkrati izboljšajo učinkovitost storitev, ki so ponujene strankam, saj te lahko na tem internetnem portalu najdejo vse informacije, izdelke, pomoč, navodila..., ki jih potrebujejo kadarkoli, 24 ur na dan. Če stranke ne dobijo želene informacije oz. storitve, lahko zahtevajo on-line pomoč preko spleta. Oddajo lahko zahtevek za kontaktiranje, ki je posredovan v klicni center, od koder potem posebej usposobljeni agentje kontaktirajo s stranko glede njene potrebe.

Teleprodaja

Aplikacija omogoča podjetjem, ki se ukvarjajo s teleprodajo, da izkoristijo vse svoje potencialne, da dosežejo ciljni dobiček v krajšem času in z manj resursi. Prav tako ima podprto opcijo navzkrižne in dodatne prodaje. Navzkrižna prodaja pomeni, da stranki poskuša podjetje poleg osnovnega prodati še en izdelek, ki se sklada s funkcionalnostjo osnovnega izdelka. Dodatna prodaja pa pomeni, da če stranka naroči nek izdelek, ji podjetje skuša prodati še en kos istega ali komplementarnega izdelka.

Z dodatnimi moduli se lahko aplikacija nadgradi v sistem, ki je zmožen avtomatsko generirati ponudbe, predstavitve, stroškovna poročila in predvidevanja o prihodnjem poslovanju na podlagi preteklih izkušenj.

Predvidevanje prodaje

S to funkcijo je podjetju omogočeno, da predvideva prihodnjo prodajo glede na pretekle izkušnje. V realnem času lahko spremlja učinkovitost trenutne prodaje in na te podatke lahko konstruktivno doda še trende, ki se pojavljajo v njihovi panogi. S tem pa dobi nek pregled nad področji, ki niso v celoti pokrita. Lahko si ustvarijo sliko, kako bo v prihodnosti.

4.3 Nadgradnja agentovih sposobnosti

Domača stran agenta

Domača stran agenta je nek informacijski portal, ki se mu odpre ob zagonu aplikacije. Ta stran se lahko personalizira za vsakega agenta. Na njej je možno najti realne informacije o agentovi uspešnosti. Na ta način se lahko agentje dnevno spremljajo kako so uspešni in kje se lahko še izboljšajo.

Vsak agent si lahko sam spreminja izgled strani, informacije, ki jih želi imeti prikazane in seveda način prikaza najpomembnejših informacij. Domača stran lahko prikazuje koledar, opravila, ki jih mora agent opraviti v določenem dnevu, marketinške kampanje, v katerih agent sodeluje. Lahko pa si naložijo vsebine iz zunanjih internetnih strani, kot so novice in podobno.

Koledar

Koledar v tej aplikaciji omogoča uporabnikom, da si učinkoviteje planirajo svoje naloge in kritične datume, do katerih morajo biti naloge zaključene. Uporabniki si lahko določijo opomnike za sestanke, klice strank, nerešene naloge v dnevnom, tedenskem in mesečnem načinu pogleda. Naloge, ki jih določijo vodje, se agentom avtomatsko zapišejo v njihov koledar pod nerešene naloge, skupaj s terminom do kdaj morajo biti rešene.

Sporočilna vrstica

Sporočilna vrstica se prikazuje agentu na domači strani. Sporočila pošiljajo vodje agentov, vodja klicnega centra oz. oseba, ki je zadolžena za organizacijo dela v klicnem centru ali pa se sporočila prikazujejo avtomatsko ob določeni akciji v sistemu. S pomočjo različnih barv se lahko določa pomembnost sporočil. Na ta način se lahko agent odloča, kaj so njegove prioritete.

4.4 SWOT analiza

V zadnjih dveh poglavjih smo spoznali kateri procesi se odvijajo v klicnem centru in katere naj bi podpirala CRM aplikacija. Spoznali smo kaj vse pokrivajo različne aplikacije. Kot najkvalitetnejša se je pokazala aplikacija Oracle – Siebel. Ali je zares tako dobra?

PREDNOSTI <ul style="list-style-type: none">- web based- dostopna iz različnih lokacij- globalno uporabljena- prilagojena klicnim centrom- podpira večino delovnih procesov	SLABOSTI <ul style="list-style-type: none">- ni fleksibilna- visoka cena- nadgradnja oziroma odprava napak samo z novimi verzijami (običajno 1x letno)- potrebna menjava strojne opreme, da zadovolji minimalne zahteve
PRILOŽNOSTI <ul style="list-style-type: none">- glede na to, da je svetovno znana aplikacija, je lahko to eden izmed naših promocijskih razlogov, zakaj bi se naj neko podjetje odločalo za naše storitve- Siebel predstavlja neke vrste zaupanje v aplikacijo	PRETNJE <ul style="list-style-type: none">- največja pretnja je ta, da se nam ne povrne vloženi denar- ne prinese zelenega učinka

5 RAZVOJ CRM REŠITVE ZA KLICNI CENTER X

V današnjem času je teoretično zelo preprosto izbrati ponudnika CRM rešitev in potem kompletno rešitev kar kupiti. Če želimo z vpeljavo CRM-ja narediti korak naprej k izboljšanju naših storitev ter povečati dobiček, je stvar v praksi malo bolj zapletena.

Implementacijo oziroma razvoj CRM rešitve prikazujem na primeru klicnega centra X. Klicni center je imenovan X zaradi varovanja podatkov, podatki pa so bili pridobljeni z mojim delom v tem podjetju.

Pred razvojem oz. nakupom nove CRM rešitve si je moralo podjetje X narediti načrt vpeljave postavilo si je cilje in preveriti ali so res pripravljeni na vpeljavo CRM strategije. Vpeljava CRM strategije ni pomenilo samo lažji način dela, spremeniti smo morali miselnost vseh zaposlenih v podjetju. To pomeni, da so se morali neposredni uporabniki kot tudi ostali zaposleni obnašati po CRM principu, ker nam sicer nova programska rešitev ne bi prinesla želenih rezultatov.

V nadaljevanju smo morali preveriti povezavo med obstoječimi tehnologijami in planirano različico nove CRM aplikacije, s ciljem, da bomo dosegli želen učinek in hkrati ne bomo izgubili dosedanjega truda in potrošene energije. Nevarnost, ki je pretila, je bila to, da bomo zaradi integracije nove CRM rešitve v obstoječe tehnologije, občutno povečali stroške razvoja oz. vpeljave le-te. V razvoj oz. v vpeljavo nove tehnologije smo zato vključili tako končne uporabnike, kot ostale zaposlene v podjetju, projektne vodje z različnih področij poslovanja, direktorje, upravljavce baz in vodje agentov v klicnem centru.

5.1 Dejavniki, ki smo jih upoštevali pred razvojem nove aplikacije

Pred začetkom postopka smo pregledali nekaj dejavnikov, ki so nujni oziroma zaželeni pri vpeljavi novega CRM-ja.

Poslovni načrt

Pripravili smo poslovni načrt razvoja in vpeljave nove tehnologije, v katerem smo predvideli čas integracije, stroške razvoja, osebe, ki bodo sodelovale v tem postopku ter najpomembnejše, pričakovane rezultate po končani implementaciji. Okvirno smo izračunali, kdaj se nam bo investicija povrnila. Ta podatek je zahtevalo vodstvo podjetja, saj so se na podlagi tega odločili za investicijo.

Koordinator

Izbrali smo človeka, ki je usklajeval in potrjeval različne razvojne postopke. To pomeni, da je morala ta oseba biti takšna, ki je na eni strani predstavljala mnenje vodstva podjetja, na drugi strani pa presojala katere, funkcionalnosti so potrebne za

končne uporabnike rešitve. Ponavadi je v podjetjih to človek, ki je na višji poziciji IT oddelka oz. celo vodja le-tega. Hkrati ima pregled nad ostalimi področji poslovanja, ki so ključnega pomena za klicni center.

Kazalniki uspeha

Kazalniki uspeha so tista stvar, ki nam pove, ali smo bili pri razvoju uspešni, če smo s spremembo dosegli zastavljene cilje in seveda, če je bila investicija uspešna. V našem primeru so ti kazalniki bili naslednji:

- krajši dialogi agentov za vsaj 20 sekund na pogovor – povprečni čas dialoga 1,5 minute
- povečanje telefonske prodaje za 20%
- povečanje dodatne prodaje od 15% - 20%
- ohranjanje stikov s kupci – kontaktiranje kupcev vsaj 1x mesečno
- več povezanih direktnih marketinških akcij
- lažje upravljanje in izvajanje projektov poslovnih partnerjev
- 50% hitrejša aplikacija

Željen odnos do kupcev

Pred začetkom razvoja aplikacije smo postavili enotno strategijo klicnega centra glede odnosa do strank, tako končnih kupcev kot naših poslovnih partnerjev, saj smo le na ta način bili sposobni zastaviti razvoj aplikacije.

Baza podatkov

Določili smo, katere podatke bomo shranjevali oziroma beležili v bazi podatkov. Baze podatkov so prej kompleksne kot pa preproste. Zato smo v fazi priprav na razvoj določili, katere podatke bomo shranjevali in zajemali. Tako smo se izognili dodatnim stroškom in problemom v fazi uporabe nove rešitve. Strukturo baze podatkov smo določili oziraje se na potrebe poslovanja in kasnejše koriščenje teh podatkov z željo da maksimiziramo dobiček in minimiziramo stroške. Glede na pretekle izkušnje iz poslovanja smo predvideli, da bomo potrebovali možnost uvoza zunanjih baz v našo bazo. Zato smo naredili strukturo baze preprosto za upravljanje. Uvoz zunanjih podatkovnih baz se v klicnem centru X zgodi pogosto, saj le-ta opravlja telefonsko prodajo za svoje poslovne partnerje in večinoma kličemo baze naročnika.

Sistemske zahteve

Sistemske zahteve smo dogovorili z našim izvajalcem oziroma s podjetjem, ki je iz naših zahtev napisalo novo rešitev, ker naše podjetje ni imelo oddelka za končni zapis kode. Za normalno delovanje nove aplikacije, ki je web-based, smo potrebovali:

- delovne postaje, ki imajo procesor vsaj 2.0 celeron, 512 MB delovnega spomina, 20 GB delovnega prostora na trdem disku, 1 GB mrežno kartico, 32 MB grafično kartico, minimalna resolucija je 1024 x 768 pik, USB 2.0 priključek za slušalke z mikrofonom, vse skupaj pa deluje na sistemu Windows XP
- podatkovni strežnik (v našem primeru, Microsoft SQL server 2003)

Zakonodaja

Zakonodaja je eden izmed dejavnikov, ki ima pomemben vpliv pri oblikovanju aplikacije za klicni center. Ko smo razvijali CRM rešitev za klicni center X smo preverili predvsem zakonodajo glede zbiranja podatkov o kupcih. Zakon pravi, da lahko stranko kontaktiramo ustno, če nam da stranka ustno soglasje. Po zakonu o varovanju osebnih podatkov, potrebujemo pisno dovoljenje stranke, če jo želimo kontaktirati pisno. Kar se tiče uporabe podatkov strank za namene posojanja baz drugim podjetjem, pa moramo spet imeti pisno soglasje stranke. Dobro je upoštevati ta nasvet že v fazi priprave podatkovne baze, saj moramo biti prepričani katere podatke lahko o strankah zbiramo in katere ne.

Razvojna ekipa

V ekipi, ki je sodelovala pri razvoju CRM aplikacije za klicni center X so sodelovali naslednji člani:

- predstavnik managementa
- koordinator
- vodja implementacije
- skrbnik podatkovne baze
- predstavniki različnih prodajnih kanalov
- predstavnik končnih uporabnikov – telefonskih agentov

Predstavnik managementa

Predstavnik managementa je bila oseba, ki je jasno zastavila cilje vpeljave CRM rešitve. Prisotna je bila pri zasnovi projekta implementacije in občasno skozi celoten projekt. Glavna naloga tega predstavnika je bila da zastavi vizijo razvoja, ki bo pokrila glavne cilje le-tega. Postaviti je moral ljudi za razvojno ekipo in odločal je o nadaljnjih korakih v trenutkih, ko se je ekipa znašla na razcepu.

Koordinator razvoja

Koordinator je bila oseba, ki je poznala večino področij poslovanja podjetja, seveda ne v podrobnosti, temveč glavne značilnosti. Predvsem je morala poznati kritične točke razvoja in stvari, ki niso smele ostati nepokrite v novi aplikaciji. Znati je morala odločati, katere stvari so prioritete in komunicirati s ključnimi osebami, odločevalci.

Vodja implementacije

Vodja implementacije je imel glavno nalogo v tem, da je poskrbel, da se želje oziroma cilji, ki so bili določeni s strani predstavnika managementa, dejansko res odražajo v končni verziji aplikacije. Dnevno je bil seznanjen z dogajanjem na projektu implementacije, s stanjem, v katerem se je razvoj nahajal in o tem je obveščal predstavnike managementa.

Skrbnik podatkovne baze

Skrbnik podatkovne baze je vodil fazo razvoja, kjer se je odločalo o integraciji obstoječih podatkovnih baz v novo CRM rešitev, ne glede na to ali je šlo za operativni oz. analitični CRM.

Predstavniki prodajnih kanalov

Predstavniki različnih prodajnih kanalov so imeli pomembno vlogo predvsem pri zastavljanju ideje razvoja in pri testiranju določenih faz le-tega. Glavni prodajni kanali v klicnem centru X so: telefonska prodaja, direktna pošta, elektronska pošta, SMS, internet. Te osebe so z novo rešitvijo pridobile predvsem na optimalni porabi časa za analiziranje prodajnih poti. Glede na njihove izkušnje smo lahko preprečili kakšno nevednost v fazi razvoja in je ni bilo potrebno reševati kasneje, ko je rešitev že zaživela v praksi.

Končni uporabniki

Končni uporabniki so ljudje, ki dnevno delajo z aplikacijo in lahko podajo zelo dobra mnenja o operativnem delu aplikacije. Glavna prednost končnih uporabnikov je ta, da jim ni treba razmišljati o pomenu določenih funkcionalnosti, temveč morajo podati konstruktivna mnenja o čim lažji, čim manj zahtevni uporabi teh funkcionalnosti. V klicnem centru X smo z njihovim mnenjem pridobili na hitrosti delovnega procesa končnih uporabnikov, kar pa je podjetju samo v prid. To se pokaže na hitrejšem obravnavanju istega števila strank, kar pomeni nižje stroške. Če ocenjujemo z vidika klicnega centra X, je dobro zasnovana CRM aplikacija skrajšala dialog agenta iz 90 sekund na 60 sekund. Če to preračunamo v strošek telefona, dobimo jasno sliko, da se nam pri recimo 50.000 klicih na mesec hitro obrestuje njihovo sodelovanje pri razvoju.

Ko smo izbrali ekipo, ki je sodelovala pri razvoju CRM rešitve smo se lotili faze razvoja. Za razvoj nove aplikacije smo se odločili, ker smo po analiziranju obstoječih aplikacij ugotovili, da so vse zelo uporabne, vendar nobena ne pokriva celotnega obsega poslovanja, ki ga ima klicni center X. Delo v tem klicnem centru je zelo specifično in razvoj aplikacije je bila edina možnost, da pokrijemo vse specifike.

5.2 Razvoj

V fazi razvoja smo naredili načrt rešitve, predvsem glede detajlov specifična za naše podjetje. Ko smo razvijali aplikacijo smo obstoječe delovne procese prenesli in jih integrirali v novo aplikacijo.

Integriranje delovnih procesov je postopek v katerem smo znane delovne procese prenesli, jih testirali in jih na koncu predali v testiranje končnim uporabnikom. Z rezultati testiranja so morali biti zadovoljni vsi člani razvoja. Tukaj se nismo zadovoljili samo s tem, da delovni proces deluje, zadovoljili smo se šele ko je delovni proces v aplikaciji deloval in je dodal vrednost kupcu in nam prinesel nekaj dodatnega zaslužka, ki ga prej ni bilo.

Še enkrat bi poudaril, da je faza razvoja odlična priložnost, da se že med samim razvojem testirajo določene funkcije aplikacije. Ne smemo se zadovoljiti z enakim učinkom kot smo ga imeli s prejšnjimi orodji, iskati moramo nekaj več, neko večjo korist, bodisi zvišanje dobička, bodisi zmanjšanje stroškov, saj je vsem podjetjem cilj da z enakim vložkom dela naredijo več enot dodane vrednosti.

5.3 Faza postavitve rešitve v produkcijsko okolje

Ko smo končali z razvojem in z vsemi testiranjmi in so bili vsi sodelujoči zadovoljni z doseženim delom, smo pričeli s prenosom testne verzije v živo okolje. Izbirali smo lahko:

1. da vpeljemo aplikacijo z »velikim pokom«
2. da vpeljemo aplikacijo postopoma

Ko govorim o »velikem poku«, mislim, da izberemo dan na katerega bomo staro aplikacijo menjali z novo, brez vzporednega delovanja stare. To pomeni, da moramo biti prepričani v naš nov izdelek. Zato ga v enem dnevu prenesemo v delovno okolje končnih uporabnikov in tistih, ki ga ne uporabljajo samo kot delovno orodje, temveč kot orodje za razvoj svojih projektov.

Pomembno pri tem koraku je to, da je na dan implementacije in še nekaj dni kasneje, prisotnih več ljudi, ki znajo v primeru napak in problemov priskočiti na pomoč in le-te rešiti. Če smo aplikacijo razvili sami v podjetju, potem imamo te ljudi pri sebi.

Če pa smo aplikacijo kupili na trgu, se moramo dogovoriti z njimi, da so na dan implementacije prisotni. Na ta način se izognemo neljubim zapletom in v primeru klicnega centra, lahko to pomeni izgubo strank – če nam slučajno ne delujejo telefoni.

Postopna vpeljava nove rešitve pomeni za podjetje varnejši prehod, saj lahko vzporedno uporabniki delajo v stari aplikaciji, hkrati pa pomeni večje stroške, saj bodo uporabniki zaradi vzporednega dela manj produktivni. V tem primeru ima podjetje v vsakem trenutku nedelovanja nove aplikacije možnost preklopiti na staro in končni uporabniki lahko nemoteno nadaljujejo z delom. Ta scenarij smo uporabili v klicnem centru X, saj smo postopoma vpeljali novo aplikacijo. Postopek vzporednega dela je trajal dva tedna, s tem da smo v prvem tednu odpravljali napake, v drugem tednu pa smo spremljali rezultate. Po 2 tednih smo končali z uporabo stare aplikacije.

V večini primerov, kadar govorimo o aplikaciji, ki je bistvenega pomena za osnovno dejavnost podjetja, se le-ta odločajo za postopen prehod. Ne glede na to, katero vrsto prehoda izberemo, moramo nekaj dni posvetiti izobraževanju končnih uporabnikov aplikacije. Največjo napako bi naredili, če bi uporabnika postavili pred aplikacijo in ga prepustili delu z novo aplikacijo. Tak uporabnik bi potreboval vsaj en teden da bi prišel na 50 % učinkovitost tiste, ki jo je dosegal pred vpeljavo nove aplikacije.

Izobraževanju uporabnikov je treba posvetiti veliko časa in nikoli nam ne sme biti tega žal. Dobro izobražen uporabnik nam bo prinesel veliko večji dobiček kot slabo izobražen, hkrati pa bomo z njegove strani dobili povratno informacijo delovanju nove aplikacije. Treba je delovati z miselnostjo da zadovoljni uporabniki aplikacije, vplivajo na to, da bodo stranke, ki jih imajo v obdelavi, zadovoljne s storitvijo.

5.4 Rezultati vpeljave nove CRM rešitve v klicni center X

Kot sem na začetku poglavja napisal smo v klicnem centru X postavili kriterije, ki naj bi jih z novo aplikacijo dolgi. In sicer:

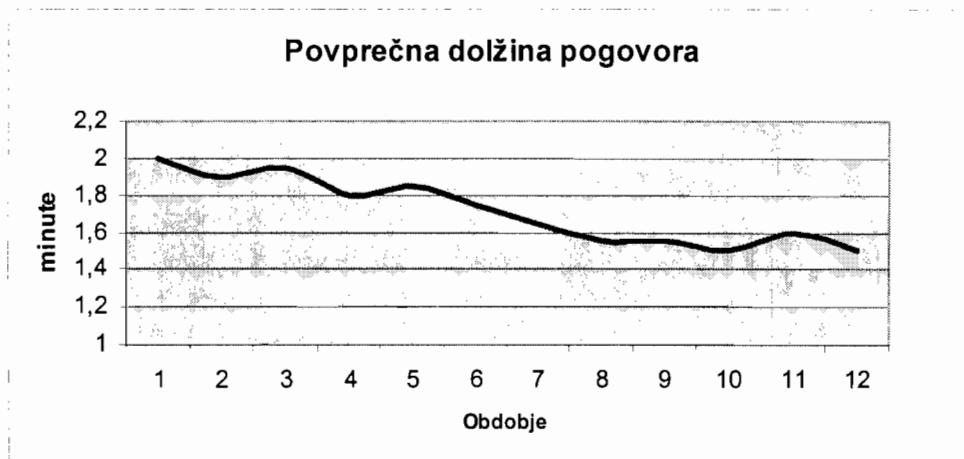
- krajši dialogi agentov za vsaj 20 sekund na pogovor – povprečni čas dialoga 1,5 minute
- povečanje telefonske prodaje za 20%
- povečanje dodatne prodaje od 15% - 20%
- ohranjanje stikov s kupci – kontaktiranje kupcev vsaj 1x mesečno
- več povezanih direktnih marketinških akcij
- lažje upravljanje in izvajanje projektov poslovnih partnerjev
- 50% hitrejša aplikacija

Za primerjavo sem vzel obdobje 12 časovnih enot, kjer prvih šest predstavlja obdobje pred uvedbo nove aplikacije in drugih šest predstavlja obdobje po uvedbi nove aplikacije.

Trajanje dialogov

Postavili smo si cilj, da moramo dialoge skrajšati za približno 20 sekund na dialog, kar bi pomenilo, da bi bil po novem dolg okoli 1,5 minute.

Graf 5.1. Povprečna dolžina pogovora agenta

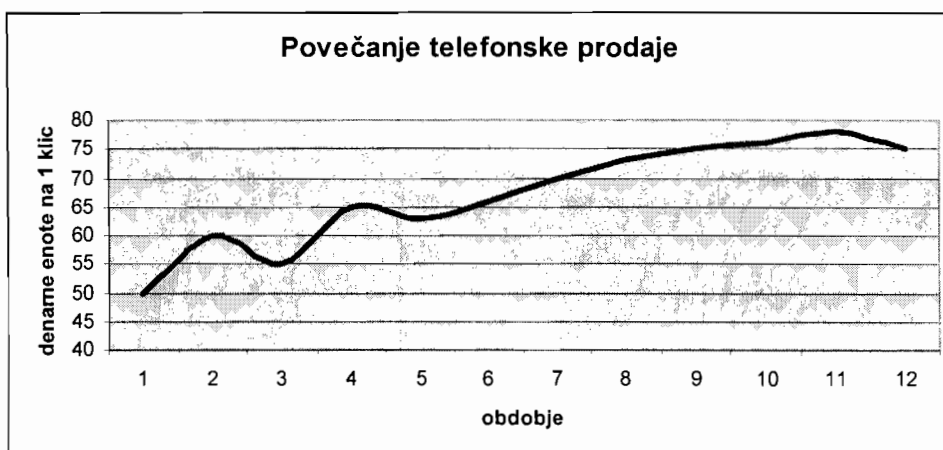


Kot prikazuje graf 1, lahko vidimo, da se je po vpeljavi nove CRM aplikacije trajanje dialoga skrajšalo in sicer skoraj do zastavljenega cilja – 1,5 minute. Zasluga za to gre predvsem hitrejši aplikaciji in lažji dostopnosti podatkov o stranki v vsakem trenutku in delni avtomatizaciji procesov.

Povečanje telefonske prodaje

Povečanje telefonske prodaje bom prikazal na primeru enega klica, ki ga opravi agent. V grafu boste videli povprečno prodajo na en klic.

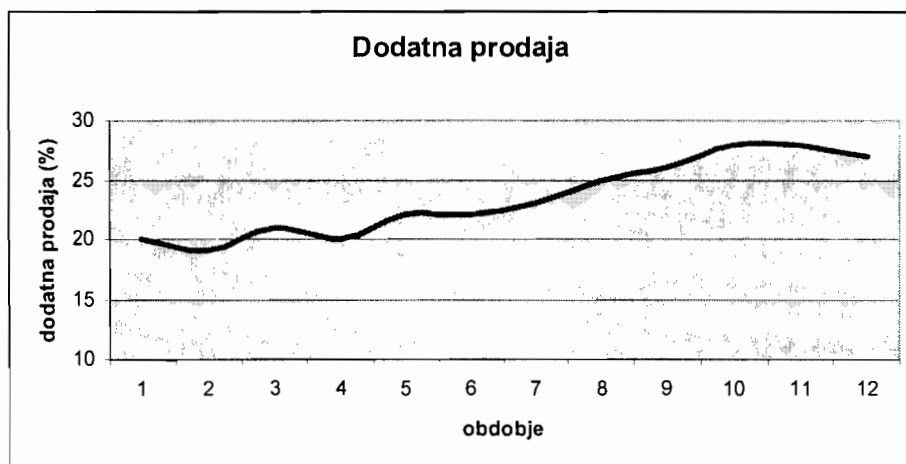
Graf 5.2. Povečanje telefonske prodaje na 1 klic



Kot je razvidno iz grafa 2, je bila vrednost prodaje na 1 telefonski klic od 50 do 65 denarnih enot. Po vpeljavi nove CRM aplikacije pa se je ta prodaja dvignila tudi čez 75 denarnih enot. Pred vpeljavo smo si postavili cilj, da želimo povečanje za okoli 20 % in ta cilj smo dosegli. Vzrok za ta skok je predvsem v boljši preglednosti nad preteklimi akcijami strank, s čimer so agentje bolj informirani. Na ta način lahko vzpostavijo pristnejši stik s stranko. Prav tako smo z boljšo kvaliteto podatkov lažje oblikovali ponudbo, ki je bila mamlivejša za stranke.

Povečanje dodatne prodaje

Graf 5.3. Povečanje dodatne prodaje



Kot je razvidno iz grafa, se je dodatna prodaja povečala za okoli 30 %, saj je zrasla iz okoli 21% na 28% vrednostno. Naj še razložim, kaj pomeni dodatna prodaja. Dodatna

prodaja je tista prodaja, ki jo stranki prodamo poleg osnovnega izdelka ali storitve, zaradi katere je klicala k nam. Vrednostna dodatna prodaja se računa tako, da se vrednost dodatno prodanih izdelkov deli z vrednostjo vseh izdelkov na naročilnici.

Iz podanih grafov je razvidno, da sta bila implementacija in razvoj nove CRM rešitve v klicni center X uspešna. Dosegli smo veliko večino zastavljenih ciljev, hkrati pa zadovoljili večino uporabnikov.

6 ZAKLJUČEK

Trg je vedno bolj konkurenčen in zahteva vedno hitrejše prilagajanje in reagiranje na spremembe. Spremembe so vedno hitrejše in pogostejše, kupci postajajo zahtevnejši. Podjetja ki se tem spremembam prilagajajo, morajo zato spreminjati tudi kulturo zaposlenih, svojo strategijo in nenazadnje orodja s katerimi delajo in ohranjajo kontakt s strankami.

V zadnjem času prihaja v ospredje poudarek na pristne odnose s strankami s čimer podjetje dodaja vrednost stranki. Današnja stranka je stranka z veliko začetnico in te stranke kupujejo izdelke ali storitve samo še pri podjetjih ki jih tako obravnavajo.

Hkrati so se podjetja začela soočati s problemom komunikacije s strankami, saj klasični način prodaje, ko pride stranka v trgovino in kupi izdelek, vedno bolj stopa v senco interneta in sodobnih komunikacijskih poti. Hkrati pa podjetja ne uspejo v trgovinah zajeti kvalitetnih podatkov o strankah. Razlog, da se stranke vedno bolj odločajo za nakupe iz naslonjača, je verjetno v tem, da si želijo dvigniti kvaliteto življenja, ki je v veliki meri povezana s prostim časom. Prosti čas pa je tisti dejavnik, ki nam vedno bolj primanjkuje. Najlažji način da si ga povečamo je ta, da nakupe opravimo preko interneta, telefona, elektronske pošte... Kot sem že zapisal v svoji diplomski, pridejo na tej točki v veljavo klicni centri, ki na eni strani olajšajo nakupe strankam, na drugi strani pa podjetjem omogočajo zbiranje podatkom o strankah, na podlagi katerih lahko temelji njihovo nadaljnje poslovanje, predvsem kadar se podjetja odločajo za CRM filozofijo.

V teoriji pomeni CRM upravljanje odnosov s strankami, v praksi pa se to kaže kot konstantno komuniciranje z obstoječimi oziroma potencialnimi strankami. Predvsem gre za informiranje o ponudbah z enim samim ciljem, prodajo. Prav tako CRM filozofija pomeni dobro poznavanje stranke in posvečanje njej. To pride do izraza predvsem kadar stranka naroči izdelek ali storitev preko interneta ali klicnega centra. Podjetje že ima podatke o njenih prejšnjih nakupih in lahko na podlagi tega ustvari bolj osebni pristop do stranke. Posledično lahko ustvari večji dobiček, saj se stranke raje odločajo za nakupe tam, kjer se čutijo pomembne in kjer lahko zaupajo podjetju. Če hoče podjetje vse to doseči mora imeti temu primerno CRM aplikacijo, ki bo lahko nudila podporo vsem delovnim procesom ki vplivajo na odnos do strank.

Kot je zapisano v diplomski nalogi, je CRM strategija prisotna predvsem v klicnih centrih. Kombinacija storitev klicnega centra in njihovega odnosa do kupcev je tista, ki zadovolji vedno večje potrebe strank. V diplomski nalogi sem primerjal različne aplikacije, ki so na voljo na trgu in pridejo v poštev v klicnih centrih. Večina aplikacij pokriva potrebne delovne procese. Največ pa jih pokrije Oracle – Sieblova CRM aplikacija, ki pokriva vse primerjane delovne procese.

Kako izbrati najprimernejšo aplikacijo? Najprej je treba definirati kaj sploh rabite in koliko denarja ste za to pripravljeni odšteti, potem pa morate začeti iskati možne rešitve na trgu in izbrati tisto, ki vam najbolj ustreza. Veliko informacij se da dobiti na internetu, kjer lahko naletite na izkušnje uporabnikov, vendar je treba biti pazljiv, saj se lahko zgodi da so te izkušnje uporabnikov nastavljene s strani proizvajalca.

Lasten razvoj aplikacije pa je opisan v zadnjem poglavju naloge, kjer sem opisal kako smo se v klicnem centru X lotili razvoja. Povzamemo lahko, da je tak razvoj kompleksen in vključuje veliko dejavnikov. Prav tako je potrebno v razvoj vključiti vse uporabnike in definirati želene cilje. V klicnem centru X smo z razvojem svoje aplikacije dosegli želene cilje za kar gre predvsem zahvala dobri organiziranosti razvoja in jasno določenim ciljem.

Trg se razvija, konkurenca je vedno močnejša, stranke so vedno zahtevnejše, kar pomeni da bodo preživela le tista podjetja, ki se bodo znala in se bodo pripravljena prilagoditi novim zahtevam.

LITERATURA

- Bona, Alexa in John Radcliffe. 2002. *Eight Building Blocks of CRM: A Framework for Successful CRM*. London (UK) : Gartner Group.
- Comport, Jeff in John Radcliffe. 2001. *Technology Decisions Are Key to Enabling CRM Strategies*. London (UK) : Gartner Group.
- Diche, Jill. 2002. *The CRM Handbook*. Addison-Wesley Professional.
- Dubrovski, Drago. 1998. *Krizni management in prestrukturiranje podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Peel, Jeffrey in Mike Gancarz. 2002. *CRM Redefining*. Digital Press
- Seybold, Patricia B. 2002. *An Executive's Guide to CRM: How to Evaluate CRM Alternatives by Functionality, Architecture, & Analytics*. Boston (USA) : Seybold Group.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. 1999. *Razsežnosti managementa in managerski procesi*. Koper: Visoka šola za management.

VIRI

Commence: CRM, Sales, Marketing, Support & Contact management software, URL: <http://www.commence.com>, 25.2.2006

Contact and Customer Relationship Management Software, URL: <http://www.act.com>, 24.2.2006

CRM and Contact Management Software Solutions, URL: <http://www.legrandcrm.com>, 1.3.2006

Customer Experience Solutions, URL; <http://www.chordiant.com>, 23.2.2006

Epicor Software, URL: <http://www.epicor.com>, 1.3.2006

Exact Software North America – Leading business solutions for growing enterprises
URL: <http://www.exactsoftware.ca>, 1.3.2006

Microsoft Dynamics CRM Home, URL: <http://www.microsoft.com/crm>, 27.2.2006

NetSuite Small Business Software and CRM Solution – Ecommerce, ERP, and Accounting Software, URL: <http://www.netsuite.com>, 1.3.2006

Sage Software, accounting, CRM, financial, e-commerce, manufacturing and distribution software, URL: <http://www.sagesoftware.com>, 11.3.2006

Siebel CRM Software, Customer relationship management, Business Analytics, URL: <http://www.siebel.com>, 23.2.2006

V2V Technologies – Accueil, URL: <http://www.v2vtechnologies.com>, 21.2.2006