

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**UVAJANJE IN VREDNOST SISTEMA CRM V
ČASOPISNEM ZALOŽNIŠTVU**

Ljubljana, maj 2008

GORAZD BUH

IZJAVA

Študent Gorazd Buh izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Jurija Jakliča in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 10. maja 2008

podpis:

KAZALO

1 UVOD	1
1.1 Problematika in namen magistrskega dela	1
1.2 Cilji magistrskega dela	3
1.3 Metodologija	4
2 TEORETIČNE OSNOVE IN UVEDBA KONCEPTA CRM	4
2.1 Opredelitve CRM	4
2.2 Opredelitev sistema CRM	6
2.3 Arhitektura sistema CRM	8
2.3.1 Operativni CRM	8
2.3.2 Analitični CRM	9
2.3.3 Sodelovalni CRM	9
2.4 Neuspešnost CRM projektov	9
2.5 Cilji CRM projektov	11
3 MERJENJE USPEŠNOSTI SISTEMA CRM	13
3.1 Raznovrstni pogledi na merjenje	13
3.2 Vrednotenje po Kimu, Suhu in Hwangu	16
3.2.1 Znanje o kupcih	18
3.2.2 Interakcije s kupci	19
3.2.3 Vrednost za kupca	20
3.2.4 Zadovoljstvo kupca	20
3.3 Vrednotenje po Gupti in Zeithamlu	22
3.3.1 Percepcijska ali neopazna merila	24
3.3.2 Vedenjska ali opazna merila	26
3.3.3 Pridobivanje strank	27
3.3.4 Zadržanje kupcev	28
3.3.5 Navzkrižna prodaja	29
3.3.6 Življenjska vrednost stranke	29
3.3.7 Kupec kot premoženje podjetja	31
4 ČASNIK FINANCE	33
4.1 Uvod	33
4.2 Analiza stanja	34
4.2.1 Naraščajoče število odpovedi naročnin	34
4.2.2 Stanje podatkovnih baz	34
4.2.3 Stanje povezav med različnimi sistemi	39
5 ČASOPISNO ZALOŽNIŠTVO	40
5.1 Uvod	40
5.2 Stanje in trendi v časopisnem založništvu	41
5.2.1 Stopnje branosti	41
5.2.2 Velikost medijev	41
5.2.3 Vpliv BDP na časopisne naklade	42
5.2.4 Struktura prodanih naklad	42
5.3 Trend upadanja naklad	44
5.4 Sprememba medijske potrošnje	45
5.5 Značilnosti založništva	48
5.6 Vrednost bralca	50
5.6.1 Potrošnja bralca	51
5.6.2 Vrednost komunikacije	51
5.6.3 Dodatni prihodki ali prihodki navzkrižne prodaje	52
5.6.4 Vrednost skupnosti	52

5.7	Teorije branosti in medijske potrebe	52
5.7.1	Bralne navade	53
5.7.2	Zvestoba bralca	54
5.7.3	Vrste bralcev	57
5.7.4	Število bralcev na izvod	58
5.7.5	Prehajanje naročnikov	59
6	CRM V ČASOPISNEM ZALOŽNIŠTVU	60
6.1	Uvod	60
6.2	Komponente CRM-ja v časopisnem založništvu	61
6.2.1	Podatki	61
6.2.2	Informacijska tehnologija	62
6.2.3	Zaposleni	63
6.3	Potencialni vplivi uvedbe sistema CRM v funkcijske oddelke časopisa	63
6.3.1	CRM v uredništvu	63
6.3.2	CRM v oddelku trženja naklade	64
6.3.3	CRM v oddelku oglasnega trženja	64
6.3.4	CRM in nove poslovne priložnosti	65
6.3.5	CRM in operativna učinkovitost	65
7	ČASOPISNO ZALOŽNIŠTVO V SLOVENIJI IN POTENCIAL FINANC	65
7.1	Analiza branosti	65
7.1.1	Gibanje dosega slovenskih dnevnikov	65
7.1.2	Demografske značilnosti bralcev Financ v primerjavi z Delom in Dnevnikom	66
7.1.3	Psihografske značilnosti	68
7.2	Prekrivanje branosti dnevnikov	69
7.3	Analiza potenciala	70
7.3.1	Ocena potenciala	71
7.3.2	Analiza potenciala po dejavnostih glede na velikost podjetja	73
7.4	Prehajanje bralcev	73
7.4.1	Pogostost branja	75
7.5	Vrednost naročnikov	75
8	PROCES UVEDBE SISTEMA CRM	78
8.1	Idealni sistem CRM	78
8.2	Pričakovani učinki uvedbe sistema CRM:	80
8.3	Izbor ponudnika sistema CRM	81
8.4	Postopek prehoda na nov naročniški sistem in poenotenje podatkovnih baz v trženju naklade	81
8.4.1	Identifikacija naročnikov	83
8.4.2	Priprava naročniških podatkov in konverzija naročnikov	83
8.4.3	Združitev naročniške baze s tržno bazo	84
8.4.4	Vzpostavitev računovodskih funkcij	84
8.4.5	Upravljanje nivojev dostopa	85
8.4.6	Priprava managerskih poročil	85
9	REZULTATI IN VREDNOST SISTEMA CRM	87
9.1	Merjenje vrednosti po Kimu, Suhu in Hwangu	87
9.1.1	Znanje o kupcih	87
9.1.2	Interakcija s kupci	88
9.1.3	Zadovoljstvo strank	90
9.2	Merjenje vrednosti po Gupti in Zeithamlu	92
9.2.1	Pridobivanje naročnikov in koordinacija aktivnosti	92
9.2.2	Zadržanje kupcev in koordinacija aktivnosti	92

9.2.3 Navzkrižna prodaja	94
9.2.4 Vrednost za kupca	94
9.2.5 Realizirana vrednost bralcev	95
9.2.6 Življenjska vrednost bralcev	97
9.3 Predlagani model strukture naročnikov.....	101
10 SKLEP.....	104

KAZALO PRILOG

Priloga 1: SWOT analiza oddelka trženja naklade.....	1
Priloga 2: Odpovedi novo pridobljenih naročnikov v 2. polovici leta 2002 in 2003	2
Priloga 3: Odpovedi novo pridobljenih naročnikov v letoletni kampanji leta 2002 in 2003 ...	2
Priloga 4: Odpovedi glede na leto pridobitve naročila.....	3
Priloga 5: Odpovedi mesečnih plačnikov glede na leto pridobitve naročila.....	4
Priloga 6: Primer zapisov iz naročniške baze iz leta 2001	5
Priloga 7: Število prodanih časopisnih izvodov na 1000 prebivalcev	6
Priloga 8: Povprečna prodana naklada na časopisni medij po državah.....	6
Priloga 9: Gibanje naklad dnevnikov v industrijskih državah	7
Priloga 10: Gibanje naklad dnevnikov v Evropi	7
Priloga 11: Gospodinjstva z širokopasovno povezavo do interneta, 1999–2008.....	8
Priloga 12: Gospodinjstva z brezžičnim internetom	8
Priloga 13: Povprečen prihodek na izvod iz oglaševanja in prodanih naklad.....	9
Priloga 14: Povprečni letni prihodki iz prodanih naklad (\$).....	9
Priloga 15: Letno oglaševanje na časopisni izvod (v \$).....	10
Priloga 16: Premoženje bralcev in »oglaševalski nakup« v Skandinaviji.....	10
Priloga 17: Premoženje bralcev in »oglaševalski nakup« v Zahodni Evropi.....	11
Priloga 18: Prekrivanje bralcev Financ z ostalim slovenskim dnevniki, ki vsebujejo tudi.....	11
Priloga 19: Opis segmenta DENTA	12
Priloga 20: Opis segmenta FUNND.....	13
Priloga 21: Število potencialnih bralcev glede na dejavnost (SKD) in velikost podjetja (število zaposlenih)	14
Priloga 22: Ocena števila potencialnih bralcev glede na dejavnost SKD in velikost podjetja (število zaposlenih)	16
Priloga 23: Primer merjenja uspešnosti prodajnih agentov v telemarketingu v določenem	17
Priloga 24: Struktura naročnikov Financ, gleda na plačilno obdobje naročnin skozi obdobje 17	

KAZALO SLIK

Slika 1: Razvoj CRM-ja	6
Slika 2: Arhitektura CRM	8
Slika 3: Pot do dolgotrajne uspešnosti podjetja	15
Slika 4: Ustvarjanje vrednosti	15
Slika 5: Ovrednoteni proces CRM-ja	17
Slika 6: Kategorizacija meril za vrednotenje kupcev	23
Slika 7: Model merjenja vrednosti kupca in vpliv na finančno uspešnost podjetja	24
Slika 8: Podatkovne baze in sistemi Financ leta 2004	35
Slika 9: Dvojna strateška usmeritev oddelka dogodkov Financ	38
Slika 10: Število prodanih časopisnih izvodov na 1000 prebivalcev.....	41
Slika 11: Prodaja časopisov glede na bogastvo države	42
Slika 12: Razmerje med naročniško in prodano naklado dnevnikov v Evropskih državah.....	43

Slika 13: Gibanje prodanih naklad slovenskih dnevnikov	45
Slika 14: Delež medijske potrošnje v ZDA (%).....	46
Slika 15: Delež brezplačnih časopisov v Evropi.....	47
Slika 16: Prihodki iz naklad in oglaševanja na časopisni izvod.....	49
Slika 17: Časopisna spirala	50
Slika 18: Lestev lojalnosti	56
Slika 19: Gibanje dosegov slovenskih dnevnikov po NRB	66
Slika 20: Prekrivanje zadnjega branja pri dnevnikih, ki vsebujejo poslovno vsebino	70
Slika 21: Prehajanje bralcev	74
Slika 22: Idealen sistem CRM.....	79
Slika 23: Vrste podatkov glede na baze	80
Slika 24: Poenotenje baz v trženju naklade.....	82
Slika 25: Število in delež naročnikov z negativnim finančnim stanjem	93
Slika 26: Funkcija prihodka na izvod iz OT kot posledica rasti naklade.....	96
Slika 27: Gibanje števila naročnikov glede na plačilno obdobje naročnin v obdobju od 30. oktobra 2001 do 31. januarja 2006.....	101
Slika 28: Predlagani model obravnavanja naročnikov	102

KAZALO TABEL

Tabela 1: Merjenje znanja o kupcih	18
Tabela 2: Merjenje interakcij s kupci	19
Tabela 3: Merjenje vrednosti za kupca	20
Tabela 4: Merjenje zadovoljstva kupca.....	21
Tabela 5: Maržni multiplikator glede stopnjo zadržanja in diskontno stopnjo	31
Tabela 6: Povprečni delež kolportaže (%) v prodanih nakladah slovenskih dnevnikov.....	44
Tabela 7: Stopnje branosti dnevnikov v Veliki Britaniji skozi starostna obdobja	47
Tabela 8: Število bralcev na prodani izvod.....	58
Tabela 9: Oblike prehajanja naročnikov	60
Tabela 10: Izobrazbena struktura bralcev Financ, Dela in Dnevnika	67
Tabela 11: Delovna aktivnost bralcev Financ, Dela in Dnevnika.....	67
Tabela 12: Starostna struktura bralcev Financ, Dela in Dnevnika.....	68
Tabela 13: Dohodkovna struktura bralcev Financ, Dela in Dnevnika	68
Tabela 14: Uporaba časopisov za poslovno odločanje.....	69
Tabela 15: Doseg slovenskih dnevnikov.....	69
Tabela 16: Število ljudi in rednih bralcev glede na določene spremenljivke in delež rednih bralcev slovenskih dnevnikov v populaciji	71
Tabela 17: Opis segmentov (angl. clusters) bralcev in nebralcev Financ.....	72
Tabela 18: Rast dnevnikov in tedenskih bralcev Financ v obdobju od 2002 do 2004.....	74
Tabela 19: Rast bralcev v treh najvišjih kategorijah pogostosti branja in njihov delež v tedenskem dosegu	75
Tabela 20: Gibanje deleža najbolj pogostih bralcev v tedenskem dosegu Financ od leta 2002 do 2004.....	75
Tabela 21: Rast naročnikov Financ od 31. decembra 1999 do 31. decembra 2005.....	76
Tabela 22: Indeksi letnih in kumulativnih rasti prihodkov iz trženja naklade in povprečnega števila naročnikov v obdobju od 2001 do 2004.	76
Tabela 23: Gibanja prihodka na izvod časopisa Finance	76
Tabela 24: Cenovna politika Financ.....	77
Tabela 25: Struktura naročniških popustov od leta 2002 do 2005	77
Tabela 26: Primer odzivov v telefonskem trženju v kampanji Prospect v fiktivnem obdobju	89

Tabela 27: Primer odzivov pri izterjavi plačil v fiktivnem obdobju	90
Tabela 28: Tipični razlogi za odpoved	91
Tabela 29: Prihodki na izvod iz trženja naklad in oglasnega trženja	95
Tabela 30: Vpliv rasti števila naročnikov na prihodek oglasnega trženja na izvod	96
Tabela 31: Stopnja zadržanja naročnikov	98
Tabela 32: Letna marža na naročnika	98
Tabela 33: Izračun maržnega multiplikatorja po letih	99
Tabela 34: Življenjska vrednost naročnika	99
Tabela 35: Število odpovedi glede na čas trajanja naročniškega razmerja	99
Tabela 36: Odpovedani naročniki v letu 2004 in 2005 glede na obdobje plačevanja računov	100
Tabela 37: Odpovedani starejši naročniki (več kot 2 leti) v letu 2004 in 2005 glede na obdobje plačevanja računov	100

1 UVOD

1.1 Problematika in namen magistrskega dela

Trženje se korenito spreminja. Tradicionalno trženje, ki se je pričelo razvijati v drugi polovici prejšnjega stoletja, se je opiralo na štiri velike P-je trženjskega procesa. V petdesetih letih se je povečevala produkcijska ekonomija, v šestdesetih spodbujanje prodaje in distribucije, sedemdeseta je zaznamovala ekonomija kakovosti in množičnega trženja, v osemdesetih je bil čas iskanja tržnih niš in oskrbovanja strank, v devetdesetih pa se je pričelo obdobje upravljanja podatkov o strankah. Sedaj smo v obdobju upravljanja odnosov s strankami ali Customer Relationship Management (Postma, 2001, str. 174). Eden izmed razlogov za te spremembe je tudi ta, da so danes kupci bolj izobraženi, bolj poklicno specializirani, živijo dlje, vendar doživljajo več stresov in so bolj pod vplivom globalne kulture kot v 1960. in 1970. letih, ko se je pričela oblikovati marketinška paradigma (Wilson, Daniel, McDonald, 2002).

Upravljanje odnosov s strankami je pomembna tema v managementu, ki zadnjih petnajst let zaposluje tako teoretike kot praktike. Ko prebiramo akademsko literaturo, lahko hitro ugotovimo, da se opredelitve CRM-ja med avtorji zelo razlikujejo in se v času tudi spreminjajo. Vsi pa se strinjajo, da je management, ki ga predstavlja zadnja črka v kratici CRM, širši pojem kot trženje, saj pokriva trženjsko upravljanje, proizvodni management, upravljanje s človeškimi viri, storitveni management, prodajni management, raziskave in razvojni management (Gray, Byun, 2001, str. 3).

Klub temu, da avtorji v CRM-ju vidijo managersko disciplino ali poslovno strategijo ali procese, ki podpirajo strategijo, se velik del avtorjev zaveda pomembnosti informacijske tehnologije. Tako npr. Copulinsky in Wolf (1990) že pri odnosih s strankami poudarjata vlogo informacijskih tehnologij: »Upravljanje odnosov je proces, kjer je glavni cilj ustvariti podatkovno bazo z obstoječimi in prihodnjimi kupci, da lahko uporabimo različne in specifične informacije pri pristopih k strankam. Prav tako je potrebno ovrednotiti življenjsko vrednost stranke, kot tudi stroške pridobitve in zadržanja stranke.«

Informacijska tehnologija ima še večjo vlogo, ko govorimo o sistemu CRM. Ta je definiran kot: »informacijski sistem, ki oskrbuje podjetje s strnjanim, zanesljivim in integriranim pogledom na podatkovno bazo strank na takšen način, da vsi poslovni procesi in odnosi s strankami pomagajo ohranjati in razširjati vzajemno koristen odnos« (Gilbert v Racherla, Hu, 2004, str. 1). Sistem CRM torej omogoča strateški most med informacijskimi sistemi in trženjskimi strategijami organizacije z namenom graditi dolgotrajno odnose s strankami in strateške zmožnosti podjetja.

V praksi se o CRM-ju velikokrat govori kot o idealu, ki bo rešil marsikatero podjetje pred propadom oz. bo prinesel konkurenčno prednost na trgu. Podjetja se vedno bolj zavedajo koncepta CRM-ja in razmišljajo o implementaciji le-tega ter napovedujejo ogromne rasti na področju uvajanja novih sistemov CRM-ja. Obenem pa iz prakse prihajajo informacije, da je ogromno teh projektov neuspešnih. Tako je v letu 2003 podjetje Gartner Group (v nadaljevanju Gartner) ugotovilo, da je kar 70 odstotkov projektov uvajanja sistemov CRM neuspešnih (Gartner, 2003). Kljub temu, zavedanje o potrebnosti investicij v sisteme CRM skokovito narašča. Po pričevanju že omenjenega podjetja, ki je opravilo anketo med 150 podjetji v septembru 2006, več kot polovica podjetij vidi CRM kot najvišjo prioriteto in pričakuje povečanje izdatkov v to področje v letu 2007. Še vedno pa veliko direktorjev meni, da CRM ne bo prinesel zadovoljivih rezultatov (Gartner, 2007). Ocenjujem, da je velikokrat razlog za neuspešnost sistemov CRM v podjetjih tudi pomanjkanje meril za ocenjevanje uspešnosti oz. neuspešnosti. Začetna idealizirana podoba CRM-ja lahko pripelje do tega, da v podjetjih med in po uvedbi sistema CRM, zaradi pomanjkanja merjenja učinkov, ne vidijo pravega prispevka sistema CRM v podjetje, kar pa seveda pripelje do razočaranja glede uvedbe CRM projektov. V tem magistrskem delu želim pokazati način uvajanja sistema CRM v podjetje in dokazati, da je tak sistem lahko uspešen v praksi oz. lahko prinese zadovoljive rezultate za podjetje.

CRM koncept je vsekakor velik prispevek trženju pri razumevanju strank in zadovoljevanju njihovih potreb še posebej, ko je nakupni proces kompleksen oz. ko prihaja do pogostih zaporednih nakupov in kjer je navada še toliko bolj pomemben dejavnik nakupnega procesa. Feather (2000) meni, da založništvo ponuja odličen kontekst za raziskovanje, kako so bili, če sploh, CRM programi zasnovani in uvedeni. Založniki imajo tekoče informacije o svojih kupcih kot del naročniških podatkovnih baz, ki jih s pridom uporabljajo za personalizirane marketinške ponudbe in/ali odnose. Ugotavljam pa, da v časopisnem založništvu prihaja do naslednjega paradoksa: kljub dejstvu, da dejavnost omogoča komunikacijo z različnimi strankami po različnih kanalih, časopisni založniki nimajo enotnega pregleda nad strankami podjetja. Tako na primer časopisno podjetje, kot je Časnik Finance, komunicira s svojimi deležniki na različnih nivojih podjetja. Če se osredotočimo samo na osrednja področja v podjetju, ugotovimo, da uredništvo prek svojih novinarjev pripravlja dnevno vsebino in je zato v stiku z relevantno poslovno javnostjo, oddelek trženja naklad komunicira s svojimi naročniki in potencialnimi naročniki, prav tako oddelek oglasnega trženja z oglaševalci podjetja Časnika Finance. To pomeni, da časopisno podjetje, še posebej, če gre za poslovni časopis, prek različnih oddelkov velikokrat trži tudi istim osebam. Zaradi boljšega poznavanja strank in boljše koordinacije aktivnosti tako tudi Časnik Finance ugotavlja, da tri funkcijske skupine potrebujejo enoten informacijski sistem, ki bi beležil transakcije z vsemi deležniki. Obenem pa predpostavlja, da je taka investicija v informacijski sistem smotrna, saj bo podjetje lahko v prihodnosti uporabljalo samo en sistem za vsa poslovna področja. Prav tako bo tak informacijski sistem, ki bo omogočil integracijo podatkov vseh strank podjetja, tudi dobra osnova za sistem CRM na ravni podjetja.

Ena izmed najpomembnejših značilnosti časopisnega založništva je časopisna spirala, ki pravi, da je trženje naklad lahko uspešno v primeru dobrega uredniškega dela, oglasno trženje pa v primeru dobrega trženja naklad. Iz specifičnosti časopisnega založništva, ko podjetje na trgu ponuja dva produkta, in sicer bralcu prodaja časopis, oglaševalcem pa možnost za izpostavljanje bralcev oglasom, izhaja tudi problematika vrednotenja časopisnega založništva. Koliko so torej vredni naši bralci? Kako rast naklade vpliva na vrednost bralcev?

Namen magistrskega dela je analizirati stanje in podati predloge vrednotenja na konkretnem primeru Časnika Finance. Prav tako želim prikazati primer uvajanja sistema CRM v oddelku trženja naklad, kot bistveni del celotnega sistema CRM na Časniku Finance.

1.2 Cilji magistrskega dela

Cilj magistrskega dela je celostno predstaviti koncept CRM-ja in uvajanje sistema CRM v časopisno podjetje. Čeprav je o CRM njem že veliko napisanega, obstaja velika vrzel tako pri tujih kot še posebej pri domačih avtorjih na področju uvajanja sistemov CRM. To vrzel je še posebej čutiti na področju časopisnega založništva. Pomanjkanje je vidno tudi v praksi, saj se časopisni založniki zaradi kompleksnosti dejavnosti ne ukvarjajo z implementacijo sistemov CRM, če pa se že – počnejo to precej parcialno. Ker je časopisno založništvo specifična dejavnost, jo bom temeljito raziskal in primerjal njene glavne značilnosti med državami. Prav tako bom temeljito analiziral stanje v časopisnem podjetju Finance in prikazal uvajanje sistema CRM v oddelku trženja. Menim, da je uvajanje tovrstnega sistema za založnike nujna in obenem tudi merljiva investicija ter da bom v tem magistrskem delu lahko predstavil konkretne predloge merjenja uspešnosti in vrednosti sistema CRM Časnika Finance. S tem želim osvetliti to področje in prispevati jasno ogrodje za razvoj sistemov CRM tudi drugim založniškim podjetjem.

V tej magistrski nalogi se bom posvetil uvedbi sistema CRM predvsem v oddelku trženja naklade. Razlog za to je v tem, da je uvajanje sistema CRM v ta oddelek zelo kompleksna naloga in obenem tudi odlična osnova za bodočo integracijo sistema CRM na ravni podjetja. Trženje naklade, poleg uredništva, namreč predstavlja temelj uspešnosti celotnega poslovanja časopisnega podjetja, tako omenjenega oddelka kot tudi ostalih poslovnih funkcij podjetja.

Glavni cilj magistrskega dela je torej pokazati način uvedbe sistema CRM v časopisno podjetje, kot tudi kvantitativno in kvalitativno opredeliti poslovno vrednost uvedbe sistema CRM v oddelek trženja naklade in predstaviti konkretne predloge na primeru Časnika Finance.

1.3 Metodologija

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh sklopov – teoretičnega in praktičnega oz. empiričnega.

V prvem delu je predvidena obdelava obstoječe in dosegljive literature ter predstavitev koncepta CRM in koncepta poslovne vrednosti sistema CRM. Njun poglavitni namen je bolj podrobno seznanjenje s preučevanim problemom in iskanje zamisli za nadaljevanje raziskovanja. Podal bom dognanja, ki so potrebna za uvajanje sistema CRM, dotaknil pa se bom tudi področja založništva in dognanj v povezavi z uvajanjem sistema CRM ter uspešnostjo založniških podjetij. Predvidene metode raziskovanja so: analiza virov, študija vsebin strokovnih člankov na svetovnem spletu, študije primerov (angl. best practices), zgodovinska metoda in metoda kompilacije.

V drugem delu bom dognanja iz teoretičnega dela uporabil v praksi na študiji primera Časnika Finance, v kateri bom prikazal uvajanje sistema CRM v oddelek trženja naklade. Uspešnost uvajanja tega sistema bom preverjal s teoretskimi izhodišči, ki jih bom predstavil v prvem delu magistrske naloge. Raziskovalni pristop bo kvalitativen in občasno kvantitativen. Skozi celotno delo bo uporabljena metoda sinteze. Empirično-raziskovalni del temelji na metodi interpretacije primarnega vira podatkov ter nadalje na metodi indukcije. Na osnovi metode indukcije, metode sinteze, metode konkretizacije in generalizacije so bili postavljeni sklepní zaključki posameznih ugotovitev.

2 TEORETIČNE OSNOVE IN UVEDBA KONCEPTA CRM

2.1 Opredelitve CRM

Tradicionalne marketinške strategije so se za povečevanje tržnega deleža osredotočale na 4 P-je marketinškega procesa: cena (angl. price), izdelek (angl. product), promocija (angl. promotion) in distribucija (angl. place). Glavni cilj je bilo povečevanje števila transakcij med prodajalci in kupci. Količina transakcij je predstavljala dobro merilo učinkovitosti tržnih strategij in taktik (Wyner v Gray, Byun, 2001, str. 7).

CRM je poslovna strategija, pri kateri ne gre samo za povečevanje transakcij, ampak ima tudi konkretne cilje, kot so: povečevanje profitabilnosti, prihodkov in zadovoljstva kupcev (Gray, Byun, 2001, str. 8).

Da je CRM odklon od klasične trženjske strategije, pove že sama kratica CRM, saj jo poleg odnosov (angl. relationship) dopolnjujeta še druga dva elementa: kupec (angl. customer) in

management. Kupec je edini vir trenutnega dobička in prihodnje rasti podjetja. Dober kupec lahko prinese več dobička z manj potrebnimi viri. Ker je včasih težko ugotoviti, kdo je dobra in kdo slaba stranka, nam pri tem pomaga informacijska tehnologija (Wyner, 1999 v Gray, Byun, 2001, str. 8). Beseda management v kratici CRM nam pove, da CRM ni aktivnost samo znotraj trženja, temveč da vključuje tudi organizacijske spremembe, kulturo in procese. Zbrane informacije o kupcih se v podjetju transformirajo v korporativno znanje (Gray, Byun 2001, str. 9).

Drugi element oz. drugo črko v kratici CRM sem že omenil; to so odnosi med podjetjem in kupcem, ki vsebujejo medsebojno komunikacijo in interakcijo. Ni pomembna samo količina interakcij, temveč tudi kvaliteta odnosov in trajanje tega odnosa.

CRM je pomembna teorija, ki zaposluje številne skupnosti: praktike, tehnologe, informatike ter akademike. To je pa tudi razlog, da obstaja ogromno definicij, ki se med seboj lahko precej razlikujejo. Dejstvo je, da osnovna načela CRM-ja izhajajo iz relationship marketinga, ki velja za eno ključnih področij modernega trženja (Sheth, 2000).

Grönross (1994) definira RM kot: »Funkcija trženja je ustvariti, zadržati in utrjevati odnose s strankami in ostalimi partnerji in pri tem ustvariti dobiček, tako so cilji vseh vključenih strank doseženi.«

Copulinsky in Wolf (1990) pri odnosih s strankami poudarjata vlogo informacijskih tehnologij: »RM je proces, kjer je glavni cilj ustvariti podatkovno bazo z obstoječimi in prihodnjimi kupci, da lahko uporabimo različne in specifične informacije pri pristopih k strankam. Prav tako je potrebno ovrednotiti življenjsko vrednost stranke, kot tudi stroške pridobitve in zadržanja stranke.«

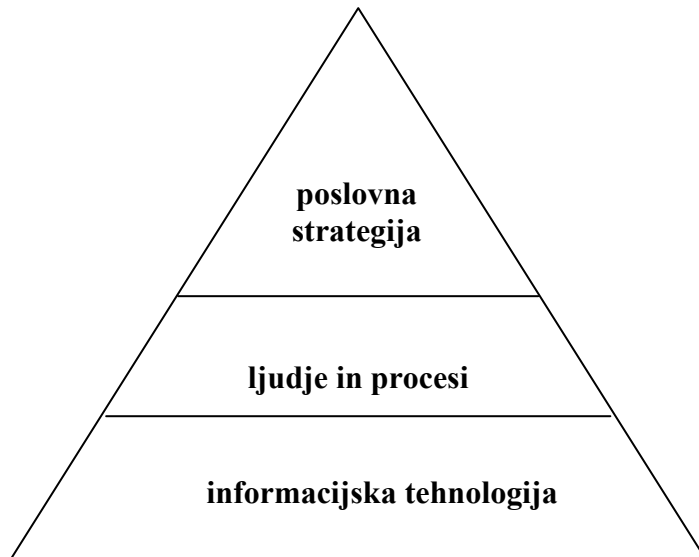
Starkey and Woodcock (2002) definirata CRM kot poslovno strategijo. »CRM je z informacijsko tehnologijo podprt vrednostni proces, ki identificira, razvija, integrira in se osredotoča na različne kompetence podjetja, da lahko prinese dolgotrajno dodano vrednost, dobro znanim obstoječim in potencialnim segmentom strank in s tem ustvarja profit podjetja.«

Rigby, Reichheld and Schefter (2002) v definiciji ne omenjajo ne tehnologije in ne programov, temveč procese: »CRM združuje poslovne procese s strategijo, da ustvari zvestoba kupcev z namenom doseganja dolgoročnega dobička.«

Iz teh definicij lahko ugotovimo, da CRM predstavlja ali poslovno strategijo (angl. relationship marketing strategy), ali procese, ki podpirajo strategijo, ali pa informacijsko tehnologijo.

Greenberg (2001) pa tudi poudarja, da se mora CRM vedno pričeti s poslovno strategijo, ki poganja organizacijo in poslovne procese s pomočjo informacijske tehnologije (Greenberg v Persson 2004, str. 4).

Slika 1: Razvoj CRM-ja



Vir: Greenberg v Persson, 2004, str. 5.

Boudling et al. (2005) pa ugotovljajo, da so se vsi ti elementi in različni pogledi na CRM v zadnjem času pričeli konvergirati proti skupni definiciji: ».../ še posebno se CRM nanaša na strategijo, upravljanje vzajemne vrednosti, inteligentne uporabe podatkov in tehnologij, pridobitev znanja o kupcih in razdelitev znanja do vseh deležnikov podjetja, razvoj primerne (dolgotrajnega) odnosa s specifičnimi strankami in/ali skupinami strank in integriranje procesov med različnimi področji v podjetju in med podjetji, ki skupaj sodelujejo in tako ustvarjajo vrednost za stranko (angl. customer value).«

2.2 Opredelitev sistema CRM

Kot smo že ugotovili, koncept CRM predstavlja zelo širok pojem. Lahko pa opazimo, da obstajata dva različna vidika. Prvi je mehkejši vidik, kjer ima osrednjo vlogo stranka in kjer je življenjska vrednost stranke pomembna za doseganje dobička. Drugi pogled je tehnološki, po katerem ima informacijska tehnologija pomembnejšo vlogo in omogoča ugodno strankino izkušnjo s podjetjem, ki krepi zvestobo kupcev z namenom doseganja prihodkov ob nižjih stroških. Pri tehnološkem pogledu moramo upoštevati, da tehnologija samo omogoča podjetjem, da realizirajo strategijo, ki je usmerjena k strankam. »CRM je strategija in ne tehnologija« (Grabner-Krauter, Moedritsher 2002, str. 3). Informacijska tehnologija ima pomembno vlogo pri krepitvi odnosa in pozitivne nakupne izkušnje s podjetjem, še posebej v

podjetjih, kjer imajo razpršene kupce, ki so lahko segmentirani na različne načine in kjer podjetje potrebuje ogromno informacij o svojih kupcih. Nasprotno lahko v podjetjih, ki ne potrebujejo veliko podatkov o kupcih, dosežejo odlične rezultate, kljub temu da ne uporabljajo veliko tehnologije pri poslovanju.

Sistem CRM je definiran kot: »sistem informacijske tehnologije (v nadaljevanju IT sistem), ki oskrbuje podjetje s strnjanim, zanesljivim in integriranim pogledom na podatkovno bazo strank na takšen način, da vsi poslovni procesi in odnosi s strankami pomagajo ohranjati in razširjati vzajemno koristen odnos« (Gilbert v Racherla, Hu 2004, str. 1). Sistem CRM omogoča strateški most med IT sistemi in marketinškimi strategijami organizacije z namenom graditi dolgotrajno odnose s strankami in strateške zmožnosti podjetja.

CRM aplikacije omogočajo analize nakupnega obnašanja kupcev in s tem dajejo podporo menedžerskemu odločanju o prihodnjih aktivnostih in odnosih do kupcev. CRM podatkovne baze vsebujejo informacije o nakupih in naročilih, cenah, kontaktih, o značilnostih nakupljenih izdelkov in storitev ... (Bose, Sugumaran, 2003, str. 5).

Sistemi CRM so kombinacija članov organizacije, poslovnih procesov in tehnologije, ki poskuša razumeti kupce s perspektive, ki pove, kdo so, kaj počnejo in kakšni so; vse to pa z namenom graditve dolgoročnega in dobičkonosnega razmerja. Kritični dejavniki za doseg tega so: podatki/informacije, ljudje, procesi in tehnologija. Uspešni sistemi CRM zahtevajo integracijo med tehnologijo, zaposlenimi in procesi, ki omogočajo najboljšo uporabo podatkov o kupcu in s tem prinašajo pomembno vrednost za kupca. Ta integracija je izvedljiva, ko podjetja uspešno koordinirajo znanje o kupcu (angl. customer knowledge) v podjetju (Racherla, Hu, 2004, str. 2).

CRM tehnologija se hitro razvija in nudi podjetjem v uporabo raznovrstna orodja, namen tega pa je krepitev odnosov s strankami. Po Stonu (2000) obstajata dva najpomembnejša vzroka, ki spodbujata potrebo po CRM tehnologij in s tem podpirata koncept CRM-ja:

- Potreba po večji kakovosti. Če podjetje želi zadovoljevati potrebe kupcem, potem mora sistem CRM omogočiti organiziranost vseh virov podjetja.
- Potreba po višji produktivnosti v CRM-ju. Sistemi CRM omogočajo avtomatizacijo delovnih procesov (Stone, 2000).

V akademski literaturi je razvidno, da so si avtorji enotni, da je tehnologija glavni pripomoček pri izvajanju CRM strategije. Vendar pa moramo biti pri tem previdni. Če na medmrežju iščemo izraz CRM, dobimo nepregleden seznam ponudnikov in vsi trdijo, da ponujajo »CRM rešitve«. To so ponudniki programske opreme, ki je namenjena podpori prodaje, e-trgovini, avtomatiziranemu trženju, podatkovnemu rudarjenju, spletnim posebitvam, sprotnim analitičnim obdelavam podatkov (angl. on-line analytical processing - OLAP), ravnanju s kontakti, podpori strankam ali celo direktorskim informacijskim sistemom. Čeprav ta orodja lahko služijo CRM-ju, nobeno od njih ni CRM samo po sebi (Warrilow v Kralj, 2004). Res pa

je tudi, da so se v zadnjem času pojavile tako imenovane »bele knjige« (angl. white paper) svetovalnih podjetij, ki se že bolj ukvarjajo s CRM strategijo in s postopki uvajanja sistemov CRM v podjetje.

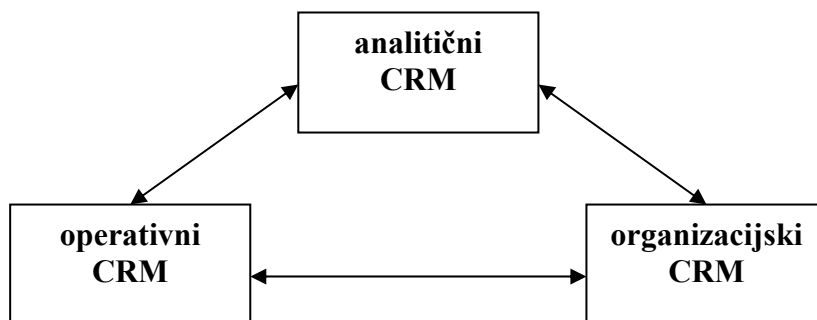
Trepper (2000) opisuje tri glavne zahteve, ki jih mora sistem CRM izpolniti:

- Omogočiti mora enotno sliko stranke in vseh njenih interakcij s podjetjem.
- Stranki mora omogočiti celotno sliko podjetja in način, kako lahko stranka pride v stik z njim.
- Omogočiti oddelkom prodaje, trženja in oddelkom ravnanja s strankami (angl. customer service), da lahko opravljajo delo bolj kolektivno, in obenem bolj učinkovito in z nižjim stroški (Trepper, 2000, str. 74).

2.3 Arhitektura sistema CRM

Za uresničevanje poslovne strategije je pri uvajanju sistema CRM nujno potrebno opraviti spremembe na organizacijskem, operativnem in analitičnem področju. Vsako področje namreč združuje določene poslovne aktivnosti, ki so potrebne za podporo informacijskim rešitvam (Midden, 2001, str. 3). Zato pa tudi ločimo različne tipe CRM-ja. To so: operativni, analitični in sodelovalni tip.

Slika 2: Arhitektura CRM



Vir: CRM for Decision Makers, 2001, str. 23.

2.3.1 Operativni CRM

Operativni CRM je znan kot čelna pisarna (angl. Front-office CRM) in se nanaša na izvajanje procesov, s katerimi se podjetje povezuje s strankami (Romano, 2003, str. 85). Področja komuniciranja s strankami so lahko klicni center, pošiljanje e-mailingov, spletni portal itd. Značilna zanj je avtomatizacija oz. informatizacija poslovnih procesov na področjih, s katerimi najbolj komunicira s strankami. Gre predvsem za sisteme, ki so podpora trženju,

prodaji in storitvenim aktivnostim v podjetju. Vloga CRM-ja je vzpostavitev povezanosti vseh sistemov znotraj podjetja z namenom lažje komunikacije stranke in podjetja (Adebanjo, 2003).

2.3.2 Analitični CRM

Analitični CRM ali strateški CRM omogoča razumevanje aktivnosti strank v čelnih pisarnah in omogoča tudi analizo odnosov s strankami (Adebanjo, 2003). Predstavlja področje, kjer se podjetje ukvarja s postopki za doseganje vpogleda v potrebe strank, razumevanje njihovega vedenja ter predvidevanje in napovedovanje njihovih nakupnih odločitev. Osnova analitičnega sistema je enotno podatkovno skladišče, kjer se zbirajo vsi potrebni podatki za celovito upravljanje odnosov s strankami, predvsem iz operativnega CRM-ja.

2.3.3 Sodelovalni CRM

Sodelovalni CRM prekriva obe prejšnji področji (Greenberg, 2001a) in je namenjen temu, da stranki omogoči stik s podjetjem. Sodelovalni CRM podjetju olajša sodelovanje s strankami, izboljša komuniciranje in povezanost ter usklajenost informacij o strankah tudi znotraj podjetja (Reynolds, 2002, str. 96). Podjetje pridobi večje zaupanje strank in z njimi oblikuje dolgoročno sodelovanje.

Podjetje s sistemom CRM spremlja poslovanje in si zagotovi enotne podatke o strankah, ki mu omogočajo izkoriščanje svoji konkurenčnih prednosti. S tehnološkega vidika predstavlja CRM integrirano informacijsko okolje, ki je usmerjeno k stranki. Z združitvijo tehnoloških rešitev vseh teh naštetih področij se lahko CRM poveže v celoto. Zaradi izredno zahtevne izgradnje informacijskega sistema, ki bi v celoti pokrival CRM, strokovnjaki priporočajo postopno uvajanje. Najprej svetujejo podporo dela analitičnega CRM-ja v kombinaciji z operativnimi komponentami, kasneje pa združitev analitičnih in operativnih komponent in to razširiti še z organizacijskim CRM-jem (Midden v Mojzer, 2004).

2.4 Neuspešnost CRM projektov

Sisteme CRM so najprej pričela uporabljati podjetja, ki so se ukvarjala z neposrednim trženjem in so imela ogromne prodajne ekipe. Ko so v 80. letih, ko je informacijska tehnologija doživljala razcvet, želeli združiti marketinške funkcije z informacijsko tehnologijo, so doživeli ogromno neuspehov. Vsi ti poskusi so bili precej intuitivni in slabo načrtovani. Pogosto so se kupovali napačni programski paketi CRM-ja glede na potrebe uporabnikov, kar pa je vodilo do slabih delovnih učinkov. Prav tako so v podjetjih velikokrat naleteli na odpor zaposlenih, ker le-ti niso razumeli, kaj lahko s takšnim sistemom pridobijo.

Velikokrat so tudi podjetja kupovala ogromne podatkovne baze in sisteme, ki so stali precej več, kot so lahko koristili (Stone, 2000).

Klub temu, da investicije v sistem CRM še vedno naraščajo, ogromno programskih paketov ne uresničuje pričakovanj in povrnitev investicij (angl. return on investment – ROI). Eden izmed razlogov je ta, da podjetja uvajajo nove informacijske sisteme brez jasne poslovne strategije podjetja. CRM tehnologija je, prav tako kot ljudje in proces, samo sredstvo za doseg cilja. Informacijska tehnologija mora biti torej usklajena s poslovnimi cilji in strategijo podjetja za doseg dolgotrajnega in sodelujočega odnosa s stranko (Crosby, 2002, str. 274).

CRM se torej prične s poslovno strategijo, ki določa delovanje organizacije in procesov, ki se izvajajo s pomočjo informacijske tehnologije.

Po Maselliju (2001) sega razlog za neuspeh CRM projektov od tehnoloških uvajalnih problemov, pomanjkanja organizacijskih integracij sprejemanja CRM projektov, do prevelike osredotočenosti na tehnologijo namesto na stranko (Maselli, 2001, str. 36).

Eden izmed razlogov za neuspeh je vsekakor tudi to, da podjetja ne vedo, kako bi določala uspešnost CRM projektov. Evropska anketa, ki jo je izvedla Cap Gemini Ernst & Young z podjetjem Gartner Consulting, je ugotovila, da kar ena tretjina podjetij ni znala povedati, kolikšen je njihov pričakovan donos na vloženo investicijo v CRM (Cap Gemini Ernst & Young, 2001). To je potrdila tudi raziskava, ki jo je eno leto pozneje opravila Meta Group (2002). Ugotovitve so naslednje:

- 64 odstotkov podjetij nima tehnik, s katerimi bi merila poslovno vrednost CRM-ja,
- manj kot 10 odstotkov podjetij lahko meri otipljive donose na investicijo (ROI),
- manj kot 30 odstotkov podjetij je pričelo združevati operativno in analitično okolje CRM-ja (Grabner-Kraeuter, Moedritsher, 2002, str. 5).

Gartner Group (Bona, Racliffe v Kralj, 2004) je strnil najpogostejše vzroke za neuspeh CRM-ja v naslednjih 10 točkah:

- Vodstvo nima razumevanja (ali ima malo razumevanja) za stranke in/ali za CRM in ni vključeno v projekt (tipičen pokazatelj tega je npr. izjava: »Prav, naredite to do konca leta.«).
- Nagrade in spodbude so vezane na stare, ne k strankam usmerjene cilje (zakaj bi se npr. zaposleni v centru za pomoč strankam trudili za čim kakovostnejšo pomoč in za razvijanje odnosa, če pa so plačani po številu zaključenih klicev – »Nisem plačan, zato ne delam.«).
- Kultura zaposlenih ni neprenehoma usmerjena k stranki – se ne spremeni (npr. »Sedaj delam vse točno tako kot prej, saj sploh ni razlike. CRM, to je samo nakladanje ...«). Raziskave kažejo, da kar 62 odstotkov podjetij, ki uvajajo CRM informacijske sisteme, v resnici ni usmerjeno k strankam (Kellen v Kralj, 2004).

- Upošteva se omejen ali sploh nikakršen prispevek s stališča stranke (kako stranka doživlja organizacijo, kaj je pomembno s stališča stranke – »Mi točno vemo, kaj hočemo.«).
- Prevladuje mnenje, da je programska oprema rešitev, arhitektura in integracija sta pozabljeni, čeprav sta bistveno bolj pomembni in dražji (»Dajmo poslati enega na tisti sejem, da bo nabral brošure za CRM.«).
- Obstaja pomanjkanje natančno načrtovanih, medsebojno okrepljujočih se procesov, npr. strategije; ravno tako obstajajo nepremišljeno načrtovani in neodvisni procesi (npr. »Mi lahko še enkrat poveste svoj datum rojstva?«).
- Slaba kakovost podatkov in informacij vodi k slabi analizi in posledično k slabi podpori odločitvam (rezultat odnosa »zbirali bomo vse podatke o vseh svojih strankah in po njih rudarili«).
- V projektu je malo koordinacije in sodelovanja med različnimi oddelki (»Mi delamo svoje delo, ne zanima nas, kaj se dogaja v sosednjem oddelku.«).
- Sestava CRM projektne skupine je nepomembna zadeva, predstavniki poslovnih funkcij niso vključeni (odnos »Kdo v informatiki ima sedaj kaj časa? Ta denar je treba potrošiti.«).
- Ni uvedeno kakršno koli merjenje ali opazovanje koristi, poleg tega ni nobenega testiranja (nezmožnost odgovoriti na trditev »CRM ne prinaša koristi. Dokaži mi nasprotno.«) (Bona, Racliffe v Kralj, 2004).

2.5 Cilji CRM projektov

Točno opredeljeni cilji so nujno potrebni za spremljanje uvajanja sistema CRM v podjetje. Med najbolj pogosto omenjenimi cilji CRM-ja so oblikovanje dolgoročnih in donosnih odnosov s strankami, povečanje njihovega zadovoljstva in zmanjšanje stroškov sodelovanja z njimi, pospeševanje prodaje in pripravljane uspešnih trženjski aktivnosti ter izboljševanje učinkovitosti celotnega podjetja.

Wilson et al. (2002) trdijo, da se podjetja vedno bolj zavedajo pomembnosti približevanja kupcu in njegovim poslovnim enotam. Vodilne organizacije še posebno zasledujejo cilje CRM, ki so povečevanje poslovnih priložnosti z naslednjimi nalogami: izboljšanje procesov komuniciranja s pravimi strankami, pripraviti pravo ponudbo za vsako stranko, pripraviti pravo ponudbo in jo posredovati po pravem kanalu za vsako stranko in pripraviti pravo ponudbo ob pravem času za vsako stranko. S temi nalogami podjetje pridobi naslednje koristi:

- povečevanja zadržanja in zvestobe strank. Zmožnost ohranjanja lojalnih in hkrati dobičkonosnosti strank.
- povečanje kupčeve dobičkonosnosti. Ponujanje pravega produkta ob pravem času in s tem povečanje profitne stopnje kupca;

- ustvarjanje vrednosti za kupca. Pridobivanje pravih kupcev na podlagi znanja ali naučenih značilnosti kupca, kar spodbuja poslovno rast in višje stopnje dobička (ibidem).

Po Greenbergu (2001) so za organizacijo, ki implementira CRM, pomembni naslednji cilji:

- povečanje dobičkonosnosti – osredotočenost na prodajno ekipo, ki z boljšimi informacijami in finančnimi spodbudami deluje za doseg prihodkov organizacije.
- možnost boljšega planiranja in vodenja procesov – izboljšati dostop do informacij in napovedi ter izboljšati oskrbovalne procese (angl. pipeline management) za doseganje zmožnosti hitrejšega zaključevanja poslov.
- izboljšanje verjetnosti prodaje – osredotočenost na organizacijo prodajne ekipe in na boljšo informiranost te ekipe.
- znižanje stroškov prodaje – tehnologija z avtomatiziranimi rešitvami omogoča nižje stroške prodajne ekipe in obenem omogoča uspešno organizacijo ekipe.
- povečanje učinkovitosti prodajne ekipe – zmanjša postopke pri iskanju informacij o potencialnih kupcih.
- spodbujanje zadržanja prodajalcev – podjetje omogoča in tudi spodbuja prodajni ekipi spremljanje uspešnosti in prodajnih zaslužkov. Tako so prodajalci bolje motivirani za doseganje ciljev in so uspešni na pozicijah v podjetju (ibidem).

Kim et al. (2003) cilje uvajanja CRM razdelijo na štiri skupine:

1. Znanje o kupcih (angl. customer knowledge)
 - Zbiranje pravih informacij o kupcih
 - Analiziranje informacij o kupcih
 - Pridobivanje novih kupcev
 - Izboljševanje znanja in veščin zaposlenih
 - Izboljšanje CRM tehnik
 - Omogočanje varnega servisa
2. Interakcija s strankami (angl. customer interaction)
 - Pravi odziv na kupčevo željo
 - Integracija poslovnih procesov
 - Izboljšanje prodajnih kanalov
 - Maksimiranje uspešnosti in učinkovitosti delovnih operacij
3. Vrednost kupca (angl. customer value)
 - Povečanje stopnje zadržanja kupcev
 - Povečanje dobička
 - Izboljšanje servisnih storitev in podpore
 - Ustvarjanje virtualne skupnosti

4. Zadovoljstvo kupcev (angl. customer satisfaction)
 - Izboljšanje kvalitete servisnih storitev
 - Ustvarjanje dobrega odnosa s strankami (ibidem)

Cilji CRM projektov so od podjetja do podjetja različni. Odvisni so od različnih dejavnikov, kot so: specifičnost trga, dejavnosti in velikost podjetja, raznolikost kupcev itd. Pomembno je, da podjetje vnaprej določi tako cilje, kot tudi merila, po katerih se spremlja uspešnost projektov. Za doseg ciljev se lahko uporabljajo različni tipi sistemov CRM (glej sliko 2), kot tudi različne tehnologije: rudarjenje podatkov, tehnologije podatkovnih skladišč, OLAP, avtomatizirana prodaja (angl. sales force avtomatization – SFA), optimizacija odnosov s strankami (angl. customer relationship optimization – CRO) itd.

3 MERJENJE USPEŠNOSTI SISTEMA CRM

3.1 Raznovrstni pogledi na merjenje

Od leta 1990, ko se je začelo govoriti o CRM-ju, podjetja ogromno denarja vlagajo v implementacijo sistemov CRM. V času, ko je primarni cilj podjetja zviševanje vrednosti za deležnike, je nujno meriti uspešnost teh iniciativ (Rappaport v Grabner-Kraeuter, Moedritsher, 2002). Da pa so stranke duša vsake organizacije, se dobro zavedajo izvršni direktorji. To je odkrila anketa, ki jo je opravil Economist (2002) na 681 izvršnih direktorjih. Kar 65 odstotkov jih je menilo, da je njihov primarni cilj osredotočiti se na stranke in ne na deležnike, kar je ocenilo samo 18 odstotkov vseh direktorjev (Gupta, Zeithaml, 2004, str. 2).

Vendar je zelo težko oceniti stroške in koristi investicij, ki so usmerjene v procese in informacijsko tehnologijo. Prav tako je težko meriti CRM pobude, ki želijo povečati zadržanje kupcev. Ugotavljanje, kakšna je direktna povezava med zadržanjem kupca, CRM pobudo, investicijo in vrednost deležnikov zahteva veliko poenostavljanja (Grabner-Kraeuter, Moedritsher, 2002, str. 5).

Grabner-Kraeuter in Moedritsher (2002) razmišljata o naslednjih dejavnikih, ki so nujni za spremljanje uspešnosti CRM pobud:

- Tudi koristi, in ne samo stroški, morajo postati evidentni in dobro ocenjeni
- Ocena CRM koristi mora stati na dobrih predpostavkah
- Uporabljeni morajo biti tako kvantitativni, kot tudi kvalitativni in monetarni kriteriji
- Izbrano mora biti primerno in dovolj dolgo obdobje za oceno stroškov in koristi. Podobno menijo tudi Bernhardt et al. (2000): »Ni dvoma, da 'vzroke in posledice' razmerja lahko opazujemo samo na daljša obdobja. Razlog je v tem, da je težko prikazati kakršne koli kratkoročne učinke.«

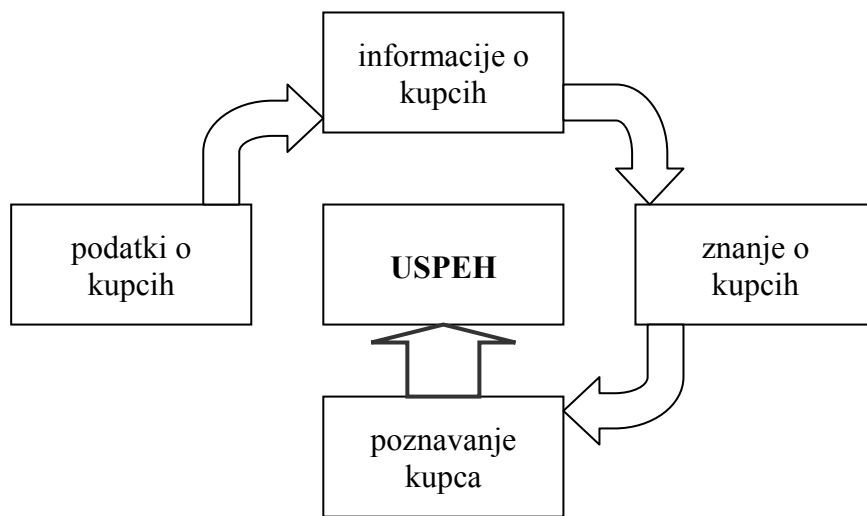
- Pridobivanje potrebnih informacij mora biti preprosto (ibidem)

Poslovna vrednotenja ameriških avtorjev ponavadi temeljijo na oceni marketinških stroškov in prispevka koristi. Vsi kupci se upoštevajo kot premoženje podjetja in njihova vrednost je diskontirana v sedanji čas. Torej se posamezen kupec imenuje 'kupec kot premoženje podjetja' (angl. customer equity) (Rust et al., 2000).

Poleg te metode obstajajo tudi druge dobro poznane računovodske metode in instrumenti, ki ugotavljajo dobičkonosnost CRM spodbud. Med njimi lahko naštejemo: življenjska vrednost stranke (angl. Customer Lifetime Value - CLV), dodana vrednost zvestobe (angl. Loyalty Value Added – LVA), analiza klientovega prispevka h kritju (angl. Analysis of Client Contribution Margin), modeli točkovanja (angl. Scoring-models), metoda RFM (angl. RFM Method), ABC analiza (angl. ABC-analysis), portfeljska tehnika (angl. Portfolio technique) in celoten strošek lastništva (angl. Total Cost of Ownership – e. g. Gartner, 2001). Vsi ti koncepti prinašajo različne, vendar enodimenzionalne poglede na poslovno uspešnost. Obenem pa ne dovolijo obsežnega in celovitega pogleda na prispevek CRM-ja k finančnemu uspehu podjetja (Grabner-Kraeuter, Moedritsher, 2002, str. 8).

Podobno meni tudi Barnes (2003), ki pravi, da se podjetja osredotočajo samo na trda merila (angl. hard measures), ki so kratkoročna, finančna in interna, ter se nanašajo na preteklost in ne na prihodnost (Barnes, 2003, str. 6). Barnes je zelo kritičen tudi do tehnološkega pogleda podjetij na CRM, ki gradijo velike sisteme CRM, pa še vedno ne poznajo svojih strank: »Ključno kar morajo podjetja razumeti je, da podatki ne predstavljajo znanja. Podatki predstavljajo samo informacije. V današnjem svetu avtomatskega zajemanja podatkov imajo številna podjetja velike količine podatkov in ogromna podatkovna skladišča, ki ležijo v sistemih CRM.« Barnes pravi, da se morajo podjetja spremeniti iz izdelčne usmerjenosti v podjetja, ki se osredotočajo na odnose s kupcem. Prav tako trdi, da morajo vsa podjetja skozi proces razumevanja kupcev, ki ima naslednje faze: podatki o kupcih (angl. customer data), informacije o kupcih (angl. customer information), znanje o kupcih (angl. customer knowledge) in poznavanje kupca (angl. customer insight).

Slika 3: Pot do dolgotrajne uspešnosti podjetja



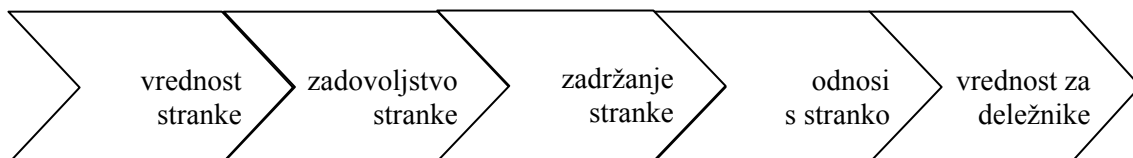
Vir: Barnes, 2003, str. 6.

Sofisticirani informacijski sistemi omogočajo, da podjetja dobro poznajo svoje kupce in jim lahko povedo, kako so uspešni tako na mehkejših kot tudi na trših straneh odnosov s kupci. Podjetja si morajo odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Ali ustvarjamo dovolj visoko vrednost za kupce?
- Ali so kupci zadovoljni?
- Ali se ponovno odločajo za nakupe?
- Ali smo uspešni pri kreiranju pristnega (angl. genuine) odnosa s kupci?

Vsaka stopnja v tem procesu mora slediti prejšnji (glej sliko 4). Stranka ne more biti zadovoljna, če podjetje ne ustvari takega izdelka ali storitve, ki ima v očeh kupca določeno vrednost. Prav tako je nemogoče ustvariti dobre odnose s kupcem, če se stranka ne odloči za ponovni nakup. Poleg tega je nemogoče ustvariti dolgoročno vrednost za deležnike podjetja, če niso ustvarjeni dobri odnosi s kupci (ibidem).

Slika 4: Ustvarjanje vrednosti



Vir: Barnes, 2003, str. 12.

Barnes se ne osredotoča veliko na trdna merila merjenja uspešnosti sistemov CRM, nasprotno vseskozi poudarja pomembnost mehkih meril in opozarja na drugačen pogled, ki ga imata menedžment v podjetju in kupec. Barnes pravi: »menedžmentov pogled je trd; kupčev je

mehek. Menedžment se ponavadi osredotoči na hitrost in natančnost storitev, na kvaliteto izdelka ali storitve, kot jo definiramo v tehničnem smislu. Kupec se bolj osredotoča na to, kako ga podjetje oskrbuje, kakšen je odnos prodajalcev in kako se ob tem počuti.« (Barnes, 2003, str. 7).

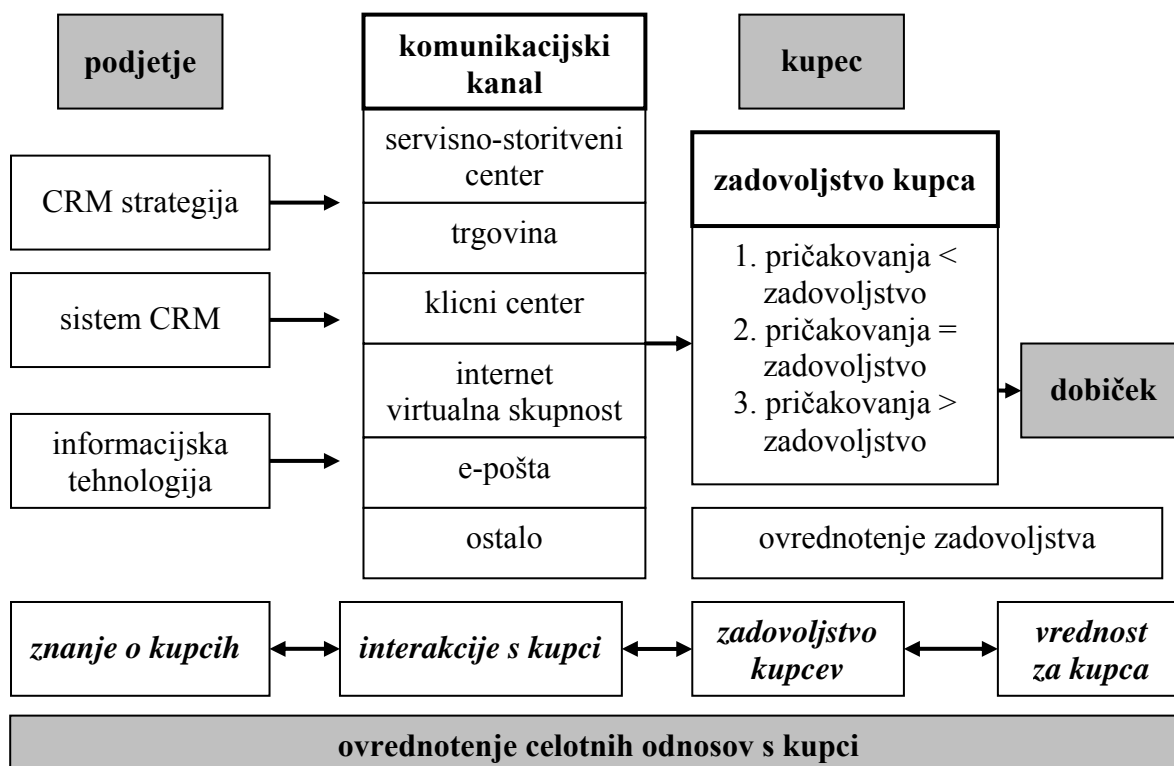
Prav tako kot Barnes kritično ocenjuje merjenja uspešnosti sistemov CRM samo s trdnimi merili, bi lahko tudi njemu očitali, da se po drugi strani preveč osredotoča samo na mehka merila. Kljub temu, da je njegov prispevek pomemben s stališča razumevanja pomembnosti kupca, se Barnes premalo ukvarja s konkretnimi učinki sistemov CRM. Relacije od ustvarjanja vrednosti za stranko do vrednosti za deležnika po Barnsu (glej sliko 4) niso kvantificirane in zato njegova teorija ostaja samo na ravni teorije ter ne prinaša dodatne vrednosti za podjetja pri uvajanju sistemov CRM. S tem se strinjajo tudi Kim, Suh in Hwang, ki imajo sicer podoben model ovrednotenja celotnih odnosov s kupci, s tem da vsako stopnjo tega procesa tudi merijo. Pri uvajanju sistema CRM je za podjetje ključnega pomena, da postavi konkretne cilje in merila uspešnosti. Samo tako lahko podjetja vedo, ali se jim bo investicija v sistem CRM povrnila, ali zaposleni vedo, kaj so njihove naloge, ali podjetje lahko spremlja potek razvoja in kakšni so konkretni rezultati na trgu in posledično dobiček. Vrednotenje po Kimu, Suhu in Hwangu bo tudi osrednji model v tej magistrski nalogi, na čigar podlagi bom spremljal uspešnost uvajanja sistema CRM v Časniku Finance. Ker v časopisnem založništvu naročniško razmerje predstavlja serijo nakupov, si bom v tej magistrski nalogi pomagal tudi z vrednotenjem po Gupti in Zeithmalu. Gupta in Zeithmal sta uspešno prikazala relacijo med percepcijskimi in vedenjskimi merili, ki vodijo do uspešnega pridobivanja in zadržanja strank ter posledično dolge življenjske vrednosti kupca. Dolga življenjska vrednost kupca pa je verjetno edino zagotovilo za dolgoročni dobiček založnika. Na tem mestu lahko rečem, da je uvajanje sistema CRM sredstvo za doseganje cilja, ki je dolgoročna vrednost kupca.

3.2 Vrednotenje po Kimu, Suhu in Hwangu

Kim et al (2003) menijo, da je potrebno vsak cilj CRM-ja določiti in rezultate tudi primerno meriti. Zato so določili shemo, kjer je vsak cilj tudi ovrednoten. Razlogi, zakaj je za podjetje pomembno merjenje rezultatov, so naslednji:

- Merjenje prepreči dvoumnost in morebitno nestrinjanje, ki obkrožajo strateške odločitve.
- Merjenje omogoča skupni jezik za pravo komunikacijo na vseh nivojih organizacije, kaj želi podjetje doseči in kako bo do tega prišlo.
- Merjenje omogoča neprekinjeno spremljanje, če je organizacija pravilno postavljena za doseganje strateških ciljev.
- Merjenje ne povečuje samo verjetnosti za uspeh, temveč tudi pospešuje organizacijske spremembe (ibidem).

Slika 5: Ovrednoteni proces CRM-ja



Vir: Kim et al., 2003, str. 14.

Na sliki 5 vidimo, da podjetje v prvi fazi akumulira ogromno količino podatkov o kupcih. Podjetje s CRM strategijo določi, kakšne podatke bo podjetje zbiralo in z informacijsko tehnologijo omogoča zbiranje večjih količin podatkov. V tej fazi lahko podjetje s podatkovnim rudarjenjem in ostalimi tehnikami odkrije do sedaj skrite značilnosti strank. Sistem CRM omogoča zbiranje in shranjevanje preferenc strank. Ko so pomembne informacije o vseh strankah integrirane na vse ravni podjetja, lahko podjetje uspešnejše načrtuje, trži in opravlja servisne storitve. Prepoznano znanje o kupcih omogoča, da se odkrijejo potrebe strank, ko podjetje komunicira z njimi po različnih komunikacijskih kanalih. Ko so potrebe strank zadovoljene, podjetja ustvarjajo lojalne kupce. Vrednost za kupca je lahko ustvarjena s posodobljenimi produkti ali servisnimi storitvami, z dodatnimi informacijami ali z izboljšano kvaliteto produktov in storitev. Uspešni dolgoročni odnosi s strankami lahko prek komunikacijskih kanalov omogočajo zaposlenim uspešno servisiranje strankinih potreb, kar vodi do večjih prihodkov in dobičkov (Kim et al., 2003, str. 9)

Ko podjetje želi dobiti znanje o kupcih, je velikokrat nujno potrebno, da se zaposleni predhodno seznanijo z novimi tehnologijami, da lahko bolje razumejo svoje stranke. V tej fazi je potrebno poznati status strank in management podatkov o strankah (angl. customer data management). V fazi interakcije s strankami mora biti podjetje operativno učinkovito in mora

uspešno koordinirati komunikacijske kanale in procese ravnanja s strankami. Dobro upravljanje omogoča ustvarjanje vrednosti za kupca, operativno učinkovitost in visoko kvalitetne CRM servisne storitve. Kar pomeni, da sistem CRM lahko bolje zadovolji stranke podjetja in hkrati doseže tudi boljšo operativno učinkovitost delovnih procesov. Zadovoljstvo stranke je občutek stranke o tem, kako je produkt ali storitev podjetja zadovoljila njena pričakovanja. Ta stopnja zadovoljstva določa, ali bo kupec postal stalna stranka podjetja ali ne. Če je podjetje uspelo ustvariti vrednost za kupca, se to ponavadi odraža v večji lojalnosti in daljši življenjski dobi strank (Kim et al., 2003, str. 10).

3.2.1 Znanje o kupcih

V poslovnem okolju, ko je podjetje usmerjeno h kupcu, se organizacije poslužujejo rudarjenja podatkov in tehnologije podatkovnih skladišč. Pridobivanje znanja o kupcih je področje analitičnega CRM-ja v podjetju (glej sliko 2). Glavne aktivnosti so filtriranje, urejanje, obdelava, analiziranje in organiziranje podatkov z namenom pridobivanja informacij, ki so pomembne za CRM aktivnosti. Rudarjenje podatkov omogoča, da se iz mase podatkov izveče določene lastnosti ali vzorci obnašanja kupcev. Ker je tehnologija za razumevanje strank zelo pomembna, je potrebno imeti tudi usposobljene zaposlene, ki so se pripravljene tehnološko izobraževati in znajo uporabljati podatke o strankah. Samo tako bo podjetje pridobilo znanje o kupcih. Po Barnsu je velika količina podatkov lahko samo osnova, s katero zaposleni ob pomoči tehnologije pridobijo informacije o kupcih, kar omogoči podjetju znanje in poznavanje kupcev (glej sliko 3). Sistem CRM mora omogočati merjenje različnih ciljev faze znanja o kupcih. Najpogostejša merila so: štetje novo pridobljenih strank, gibanje vseh strank podjetja, število obiskov, investicije v raziskave in razvoj itd. Prav tako je nujno potrebno, da so podatki primerno varovani in da podjetja upošteva vse postopke, ki so po Zakonu o varovanju podatkov nujno potrebni (glej tabelo 1).

Tabela 1: Merjenje znanja o kupcih

cilji	merila
zbiranje podatkov o kupcih analiza podatkov pridobitev novih kupcev razumevanje potreb kupcev usposabljanje zaposlenih izboljševanje CRM tehnik	število na novo pridobljenih strank število vseh strank npr. internetni marketing število obiskanih strani število obiskov na dan število neto prodaj na zaposlenega investicija v raziskave in razvoj (v €) podpora R&R - podatkovno skladišče, rudarjenje podatkov in ostala analitična orodja storitve R&R - personalizacija, internetne storitve raziskave strankinega profila
varnostne storitve	stopnja varnosti (%)

Vir: Kim et al., 2003, str. 12.

3.2.2 Interakcije s kupci

Mnogo komunikacijskih kanalov je nastalo z namenom, da bi omogočili čim bolj uspešno interakcijo s strankami (angl. customer interaction). Za uspešno vodenje teh komunikacij je nujno, da menedžment spremlja te poslovne procese, ki jih lahko delimo na notranje in zunanje. Notranji so tisti, ki se dogajajo znotraj podjetja, zunanji pa opisujejo interakcije do dobaviteljev in strank. Pri notranjih procesih merimo operativno odličnost, pri zunanjih procesih pa uspešnost vodenja prodajnih kanalov (angl. channel management effectiveness). Z uspešnimi interakcijami s strankami spodbujamo uspešnost odnosov z njimi. Interakcije s strankami vsebujejo naslednje elemente:

- stiki strank s podjetjem
- organizacija vseh kontaktov s strankami (angl. Outbound Contact Management): pošta, telefon, prodajni obisk in dostave
- fizično okolje servisne storitve (angl. Physical service environment)
- transakcije – cena, vrednost in prodajni pogoji (angl. terms)

Pomembna merila za vodenje uspešnosti interakcij s strankami v sistemu CRM so: število tržnih kampanj, stroški za promocijo po kanalih, odzivi po kanalih itd. (glej tabelo 2). Med komunikacijske kanale ne štejemo samo klasičnih, kot so pismo, telefaks in telefon, ampak tudi kontaktne centre, servisne centre, internetne strani in virtualne internetne skupnosti (glej sliko 5). Komunikacija po vseh kanalih mora biti uspešno vodena in takojšnja. Notranji procesi morajo biti povezani, da lahko uspešno združujejo vse komunikacijske kanale. Prav tako morajo podjetja analizirati poslovne procese in jih ovrednotiti z naslednjimi merili: plačilne metode kupcev, prodajne poti in izdelčna raznolikost (glej tabelo 2). Zadovoljstvo strank podjetje lahko izboljša z boljšim vodenjem prodajnih kanalov (angl. channel management) in z maksimiranjem operativne odličnosti. Zato je nujno analizirati tudi čas dostave in odzivni čas podjetja (glej tabelo 2) (Kim et al., 2003).

Tabela 2: Merjenje interakcij s kupci

cilji	merila
primeren odziv na strankino povpraševanje	število tržnih kampanj stroški promocije v €
integracija poslovnih procesov	število sprememb vsebine
izboljšanje menedžmenta komunikacijskih kanalov	število plačilnih metod število odzivov na povpraševanje po komunik. kanalih skupni stroški posameznega komunik. kanala
maximiranje uspešnosti in učinkovitosti delovnih operacij	povprečni odzivni čas dostave po prejemu naročila odzivni čas na povpraševanje stranke
prilagojeni izdelki in storitve	število transakcij članov (klubov ali uporabnikov) raznolikost kupljenih izdelkov podrobne informacije o kupljenih izdelkih prodaja popularnih izdelkov

Vir: Kim et al., 2003, str. 12.

3.2.3 Vrednost za kupca

Vrednost za kupca (angl. customer value) lahko opredelimo kot oprijemljive in neoprijemljive koristi, ki jih podjetje pridobi z različnimi CRM pobudami in ki pomagajo ustvariti uspešne odnose s strankami. Vrednost za kupca lahko podjetje ustvari npr. z dodano vrednostjo pomembne informacije za kupca v virtualni skupnosti, s programom zvestobe ali z atraktivnim svežnjem različnih izdelkov. Tudi za Barnsa je vrednost za kupca ključnega pomena za ustvarjanje vrednosti za kupca, ki se pokaže v zadovoljni stranki in zato v ponovnih nakupih, ki prinašajo vrednost za deležnike (glej sliko 4).

Če želi podjetje določiti vrednost za kupca, mora v sistemu CRM skozi čas analizirati različne informacije o kupcih, kot so: število zadržanih kupcev, neto prodaja, uporabnost, privlačnost kanala (npr. internet), sredstva in dobiček na zaposlenega (glej tabelo 3). CRM pobude naj bi prinesle vrednost za stranko in posledično tudi za podjetje. Poleg trenutne vrednosti stranke je potrebno določiti tudi njen prihodnji potencial.

Tabela 3: Merjenje vrednosti za kupca

cilji	merila
izboljšanje stopnje zadržanja kupcev povečanje dobička	število zadržanih kupcev neto prodaja v € navadna prodaja v € sredstva na zaposlenega v € dobiček na zaposlenega v €
izboljšanje servisnih storitev in podpore uporabnikom zgraditev privlačne virtualne skupnosti	<u>izgled komunikacijskega kanala (npr. internetna stran)</u> uporabnost kanala privlačnost uspešna navigacija iskanje vsebine konsistentna struktura internetne strani

Vir: Kim et al., 2003, str. 13.

3.2.4 Zadovoljstvo kupca

»Zadovoljstvo kupcev (angl. customer satisfaction) je definirano na različne načine, vendar ponavadi kot sodba kupca o tem, ali je izdelek oz. storitev zadovoljil njegove potrebe ali ne.« (Gupta, Zeithaml, 2004, str. 5).

Podobno pravita Simon in Homburg (1997): »Zadovoljstvo kupca je rezultat permanentnega primerjalnega procesa: subjektivne izkušnje in percepcije se primerjajo s pričakovanji in cilji; kar vodi do:

- nezadovoljstva kupca (angl. customer dissatisfaction)
- zadovoljstva kupca

- kupčevega navdušenja (angl. customer enthusiasm).« (Simon, Homburg v Vogt, 2004, str. 11).

Potrebno je poudariti, da v literaturi lahko zasledimo dve vrsti zadovoljstva. Tradicionalno se govori o transakcijskem zadovoljstvu, kar pomeni zadovoljstvo, ki je kot neposredna posledica nakupa ali potrošnje storitve (Oliver v Gupta, Zeithaml, 2004, str. 6). Pri bolj celostnem pogledu pa zadovoljstvo opisuje »celotno ovrednotenje, ki temelji na vseh nakupih in potrošnih izkušnjah z blagom in storitvami skozi čas« (Anderson et al., 1994, str. 54).

Številne študije dokazujejo, da zadovoljni kupci delijo svojo pozitivno izkušnjo s tremi ljudmi, v nasprotju z nezadovoljnimi kupci, ki zaupajo svojo negativno izkušnjo kar 11 do 13 ljudem (Kotler et al. v Vogt, 2004, str. 12).

Kim et al. pravijo, da je zadovoljstvo stranke najpomembnejši del ovrednotenega procesa CRM (glej sliko 5), saj direktno vpliva na dobiček podjetja. Zadovoljstvo kupca se najpogosteje meri z vprašalniki. Tako kot Simon in Homburg (1997) tudi Kim et al. omenjajo tri stopnje zadovoljstva: presežno zadovoljstvo, ko je zadovoljstvo večje od pričakovanja; zadovoljstvo, ko zadovoljstvo ustreza pričakovanju; in nezadovoljstvo, ko so pričakovanja večja od zadovoljstva (glej sliko 5). Poleg stopnje zadovoljstva Kim et al. predlagajo, da se meri tudi imidž podjetja. Ko namreč podjetje implementira CRM, ga zanima, koliko dobička bo potrebno investirati v spremembo imidža podjetja, če je seveda to potrebno.

Zadovoljstvo kupcev je izredno težko kvantificirati oz. količinsko meriti. Predstavlja pa moderen pristop merjenja kvalitete v podjetjih in nudi razvoj usmeritve h kupcu in kulture podjetja. Merjenje kupčevega zadovoljstva nudi takojšnjo, pomembno in objektivno povratno informacijo o kupčevih željah in pričakovanjih. Po Parasuramanu, Zeithaml in Berryju (1998) obstaja pet dimenzij, ki so nujne za zadovoljstvo strank: jamstvo kvalitete, zanesljivost storitev, empatija agentov, ki izvajajo storitev, odzivnost servisnih storitev in otipljivost storitev (Parasuraman et al. v Kim et al., 2003, str. 14). Sistem CRM mora omogočiti merjenje teh dimenzij (glej tabelo 4) in spremljanje teh dimenzij skozi čas.

Tabela 4: Merjenje zadovoljstva kupca

cilji	merila
izboljšanje kvalitete servisnih storitev zgraditev primernih odnosov s strankami	izboljšanje imidža blagovne znamke (%) izboljšanje stopnje servisnih storitev (%) število dnevni poizvedb, vprašanj ali povpraševanj <u>zadovoljstvo strank (%)</u> jamstvo kvalitete zanesljivost storitev empatija odzivnost jasnost, otipljivost storitev

Vir: Kim et al., 2003, str. 15.

Povezave med zadovoljstvom kupcev in dobičkonosnostjo podjetja je dokazalo veliko študij. Tako so npr. Anderson et al. (2004) s študijo, ki je vsebovala analizo 200 med 500 največjimi podjetji (Fortune 500) iz 40 različnih industrij, dokazali, da tržni delež podjetja nima nobenega vpliva na vrednost deležnikov (angl. shareholder value). Po drugi strani pa so v tej isti študiji ugotovili, da povišanje za 1-odstotno točko podjetja v ameriškem indeksu zadovoljstva kupcev (angl. American Customer Satisfaction Index – ACSI) poveča vrednost deležnikov za 1,016. To pomeni, da 1-odstotno povišanje indeksa ACSI poveča vrednost podjetja za 275 milijonov dolarjev (Anderson et al. v Gupta, Zeithaml, 2004, str. 16).

Podobno sta Anderson in Mittal (2000) ugotovila, da povečanje za 1-odstotno točko vodi do 2,37-odstotnega povečanja donosa na investicijo (angl. return on investment – ROI). V primeru, da se stopnja zadovoljstva zmanjša za 1-odstotno točko, ROI pade kar za 5,08 odstotkov (Anderson, Mittal v Gupta, Zeithaml, 2004, str. 18).

Prav toliko, kot je pomembno meriti zadovoljstvo kupcev, je velika tudi nevarnost, da se podjetja zanašajo na samo določene podatke. Veliko podjetij meri zadovoljstvo samo z enim ali nekaj merili kljub temu, da je zadovoljstvo večdimenzionalni koncept. Barnes (2003a) predlaga model, ki trdi, da zadovoljstvo temelji na petih dejavnikih:

- Osnovni izdelek ali storitev, ki je bila ponujena kupcu.
- Različni proces in podporni sistemi, ki omogočajo podjetju interakcijo s kupci.
- Zmožnost podjetja, da dela stvari pravilno – tehnična odličnost izdelkov in storitev.
- Način kako podjetje in njegovi zaposleni komunicirajo z strankami.
- Ustvarjena čustvena povezava med kupcem in podjetjem oz. kako se kupec počuti v odnosu s podjetjem.

Najpomembnejši dejavnik je vsekakor tisti, ki prinese največ za dolgotrajno zadovoljstvo kupca. Prvi trije dejavniki prikazujejo trši pogled (angl. hard view) na to, kaj prinaša zadovoljstvo: osnovni produkt, dostava in tehnične zmogljivosti. To so vsekakor dejavniki, ki so nujno potrebni – brez njih ni posla. Mehkejši elementi (angl. softer elements) vrednosti pa so: predlog vrednosti za kupca (angl. value proposition), medsebojna interakcija kupca z zaposlenimi in čustvena naveza kupca s podjetjem ali njegovo znamko (Barnes, 2003, str. 11). Barnes prav tako loči dve vrsti zadovoljstva. Prvo je 'dobro' zadovoljstvo (angl. good satisfaction), ki temelji na čustveni zvestobi kupcev (angl. emotionally loyal), drugo je 'slabo' zadovoljstvo (angl. bad satisfaction), ki temelji predvsem na funkcionalni zvestobi kupcev (angl. functionality loyal) (ibidem).

3.3 Vrednotenje po Gupti in Zeithamlu

Gupta in Zeithaml (2004) kategorizirata merila za vrednotenje kupcev na tiste, ki jih lahko opazujemo (angl. observable measures) in na tiste, ki jih ne moremo (angl. unobservable measures). Prva vključujejo določeno vedenje v zvezi z nakupom ali s potrošnjo produkta ali

storitve, zato jih lahko imenujemo vedenjska merila (angl. behavioral measures). S stališča podjetja gre za odločitve kupcev o nakupu (ang. customer acquisition), ponovnem nakupu (angl. customer retention) in življenjski vrednosti kupca (angl. customer lifetime value). S stališča kupca gre za odločitve, kdaj, kaj, koliko in kje bo kupil produkt.

Druga kategorija meril so percepcijska merila (angl. perceptual measures) in jih ne moremo opazovati. Vključujejo zaznavanje (angl. customer perceptions) storitev, odnos (angl. customer attitudes) in namene stranke (angl. behavioral intentions). Tako npr. kupec lahko zazna kvaliteto storitev in se zato počuti zadovoljnega. Zato se lahko odloči za nakup produkta ali storitve (ibidem).

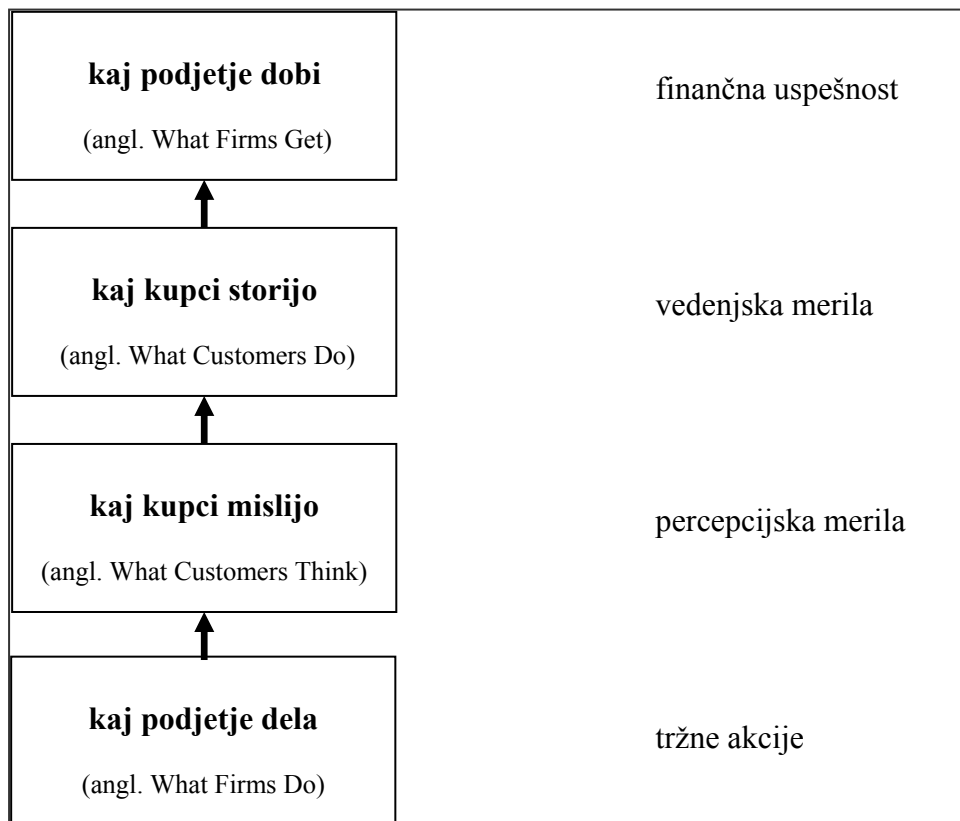
Slika 6: Kategorizacija meril za vrednotenje kupcev

percepcijska merila (angl. perceptual measures)	vedenjska merila (angl. behavioral measures)
strankino zaznavanje storitev (angl. customer perceptions)	pridobivanje strank (angl. customer acquisition)
strankin odnos (angl. customer attitudes)	zadržanje kupcev (angl. customer retention)
nameni stranke (angl. behavioral intentions)	življenjska vrednost kupca (angl. customer lifetime value)

Vir: Prirejeno po Gupta in Zeithaml (2004).

Gupta in Zeithaml (2004) menita, da podjetje lahko z marketinškimi aktivnostmi vpliva na to, kaj kupci mislijo (angl. perceptual measures), kaj kupci storijo (angl. behavioral outcomes), to vedenje kupcev pa vpliva na finančno učinkovitost podjetja (glej sliko 7).

Slika 7: Model merjenja vrednosti kupca in vpliv na finančno uspešnost podjetja



Vir: Gupta, Zeithaml, 2004, str. 49.

Časopisno založništvo je zelo specifična dejavnost, v kateri je potrebno spremljati tako neopazna, kot tudi opazna merila. »Kaj podjetje dela?« (glej sliko 7) je pri časopisnem podjetju precej jasno, saj poleg tržnih akcij, ki jih ima na trgu, komunicira z javnostjo prek svojega časopisa. Odnos bralca do časopisa oz. njegove vsebine je zelo pomemben, saj lahko vodi bralca v nakup (ali naročniško razmerje) ali ne. Prednost časopisnega založništva pa je predvsem v tem, da založniki velikokrat svojega kupca poznajo, saj morajo svojim naročnikom dnevno pošiljati časopis (če izdajajo dnevnik), pa tudi račune. Naročniški sistem časopisnega podjetja je tako odlična osnova za sistem CRM v časopisnem založništvu.

3.3.1 Percepcijska ali neopazna merila

Raziskovanje percepcijskih meril (angl. unobserved measures) oz. meril, ki niso direktno opazna, ima dolgo tradicijo. Razlogi za to so naslednji:

- zbiranje podatkov je možno predvsem z anketami, ki so metodološko relativno enostavne in jih zato uporabljajo tako raziskovalci kot podjetja,
- z uporabo teh meril kot odvisnih spremenljivk lahko podjetja ugotovijo, kaj so ključni atributi za kupca, kar pa podjetje lahko izkoristi za določanje specifičnih tržnih in operativnih strategij,

- ta merila omogočajo podjetju merjenje skozi čas, primerjavo s konkurenčnimi ponudbami in merjenje uspešnosti različnih področij podjetja.

Poleg zadovoljstva kupcev, ki sem ga predhodno že opisal, poznamo še naslednja percepcijska merila: kvaliteta storitev (angl. service quality), zvestoba (angl. loyalty), nakupni namen (angl. intentions to purchase), zaznana vrednost (angl. perceived value), zaupanje (angl. trust) in zaobljuba (angl. commitment) (Gupta, Zeithaml, 2004, str. 4). Čeprav so to po definiciji neopazna merila in jih je potrebno meriti z anketami, pa velikokrat v časopisnem založništvu lahko merimo v sistemu CRM že s samim poslovanjem. Tako je v naročniškem razmerju nakupni namen zelo jasen in traja do prekinitve naročniškega razmerja. Poleg tega, da spremljamo prehajanje naročnikov, lahko merimo tudi ostale nakupe. Prav tako lahko velikokrat merimo kvaliteto storitev, saj v primeru napačne dostave časopisa ali izstavitve računa to informacijo velikokrat lahko pridobimo direktno od naročnika časopisa. Vendar velikokrat to ni dovolj, saj naročniki vsakič ne sporočijo napačne dostave izvoda in po nekaj nedostavljenih izvodih lahko tudi odpovedo naročniško razmerje. Zato je vseeno priporočljivo tudi z anketami spraševati naročnike o zadovoljstvu oz. kvaliteti storitev časopisnega podjetja. V vsakem primeru pa, ne glede na to, ali časopisno podjetje pridobi informacije iz anket ali dejavnosti, je potrebno informacije zbirati, spremljati in jih uporabljati za učinkovito servisiranje naročnikov in ostalih strank. Zvestoba je poleg zadovoljstva kupcev v časopisnem založništvu ključnega pomena, saj so redni bralci, kupci in naročniki nujni za uspešnost časopisa. Zato jo na tem mestu podrobneje opisujem.

Zvestoba in nakupni namen

Zvestoba kupca, če gledamo z vedenjskega stališča, je definirana kot niz nakupov enakega izdelka skozi čas. Problem gledanja na zvestobo samo iz vedenjskega vidika je v tem, da ne upošteva, da se kupec lahko obnaša na določen način zaradi prikladnosti (angl. convenience), zaradi visoki stroškov zamenjave izdelkov (angl. switching costs). Ta vidik pa lahko zavaja v primeru, če so kupci lojalni več znamkam (Jacoby, Chestnut v Gupta, Zeithaml, 2004, str. 7). Barnes (2005) je prav tako kritičen do gledanja na zvestobo samo z vidika nakupov. Pravi, da lahko podjetja, ki se zanašajo samo na transakcije, hitro pozabijo, da so kupci zvesti zaradi drugih, zunanjih razlogov (npr. zaradi prikladnosti nakupov) in ne zato, ker imajo radi izdelke ali podjetje. Zato Barnes govori o dveh vrstah zvestobe:

- funkcionalna zvestoba – s stališča podjetja je to bolj ranljiva oz. tvegana zvestoba,
- čustvena zvestoba – temelji na čustveni zvestobi podjetju. Obstaja večja verjetnost, da bodo kupci ostali zvesti podjetju daljše obdobje, kot tudi, da bodo plačali polno ceno za storitve in produkte (Barnes, 2005, str. 10).

Za podjetja je torej nujno, da se ne slepijo z zvestobo kupcev na račun nakupov in da se zavedajo, da je zadržanje kupcev vedenjski koncept, zvestoba kupcev in odnosi s kupci pa sta emocionalna koncepta (ibidem).

Zeithaml et al. (1996) pravijo, da o zvestobi kupca govorimo takrat, ko je nakazan namen kupca, da izvrši niz različnih obnašanj z namenom ohranitve dobrih odnosov s podjetjem. To vključuje preusmeritev sredstev v korist določenemu ponudniku storitev, posredovanje pozitivnih govoric od ust do ust (angl. word of mouth) ter odločitev za ponovne nakupe izdelkov in storitev podjetja.

»Čeprav je obnašanje ponovnega nakupa (angl. repurchase behavior) zelo željen izid strankinega zadovoljstva, to obnašanje še ni zvestoba.« (Alen, 2004). Vendar obnašanje ponovnega nakupa manifestira vedenjsko držo (angl. attitudinal), ki ga imenujemo zvestoba. To vedenjsko držo ima kupec lahko ob storitvi ali izdelku, kar lahko vodi do dolgotrajnega razmerja in zadržanje kupcev (angl. customer retention). Zvestoba ni obnašanje ponovnega nakupa samega po sebi. Četudi kupec kupuje redno od določenega ponudnika, še ni samo po sebi umevno, da s tem kaže lojalnost do tega ponudnika (ibidem).

Zvestoba se meri tako vedenjsko, kamor sodi frekvenca ponovnih nakupov in relativna vrednost nakupa, kot tudi odnosno (angl. attitudinally), kjer lahko opazimo namen ponovnega nakupa, namen priporočitve storitve drugim ter verjetnost zamenjave in verjetnost večjega nakupa (Zeithaml et al., 1996, str. 32).

Tako je npr. Toyota ugotovila, da se je namen ponovnega nakupa povečal s 37 na 45 odstotkov v primeru, če je kupec doživel pozitivno nakupno izkušnjo, s 37 na 79 odstotkov, če je kupec doživel pozitivno izkušnjo pri servisnih storitvah, in s 37 na 91 odstotkov, ko je kupec imel pozitivno izkušnjo tako pri nakupu kot servisnih storitvah Toyote (McLaughlin v Gupta, Zeithaml, 2004, str. 22).

3.3.2 Vedenjska ali opazna merila

Cilj uporabe percepcijskih meril (neopaznih meril) je seveda predvidevanje in ocenjevanje obnašanja kupcev – opaznih meril (angl. observed measures), kot sta zadržanje kupcev ali povečanje potrošnje posameznih kupcev. V 90. letih prejšnjega stoletja so podjetja pričela dvomiti, da so percepcijska merila, kot npr. zadovoljstvo kupcev, v zadostni povezavi z vedenjskimi, npr. z nakupom, in da je uporaba teh meril smiselna. Z razvojem managementa podatkovnih baz (angl. database management) in CRM-ja so ugotovili, da lahko ta merila velikokrat izpustijo in da lahko direktno merijo vpliv tržnih akcij in finančno uspešnost podjetja (Gupta, Zeithaml, 2004, str. 8).

Kljub temu, da so raziskovalci uspeli dokazati vpliv zadovoljstva kupcev in kvalitete storitev na povečanje nakupnih namenov kupcev (npr. Boulding et al. (1993) so dokazali pozitivno korelacijo med kvaliteto storitev, namenom ponovnega nakupa in pripravljenosti za priporočilo storitve drugim; Anderson in Sullivan (1993) sta dokazala, da ima zadovoljstvo kupca pozitiven vpliv na namen ponovnega nakupa; Zeithaml et al. (1996) so empirično

ugotovili pozitivno povezavo med kvaliteto storitev in nakupnimi nameni) se ti nakupni nameni velikokrat niso realizirali v dejanskem vedenju oz. nakupu (Gupta, Zeithaml, 2004, str. 22).

Obstajajo pa tudi primeri, ki to relacijo podpirajo. Tako je Loveman (1998) z analizo 45.000 strank iz 450 različnih bank dokazal, da povečanje zadovoljstva v bančništvu pozitivno vpliva na zadržanje kupcev, na količino storitev, ki jih uporablja stranka (cross-selling), in relativno vrednost storitev (angl. customer share of wallet) (Loveman v Gupta, Zeithaml, 2004, str. 21).

Vedenjska merila prikazujejo odločitve kupcev o nakupu izdelkov in storitev: kaj, kdaj, koliko in kje je kupil izdelek ali storitev. Na podlagi teh informacij lahko podjetje ugotavlja uspešnost usmeritve, kot tudi določa prihodnjo tržno usmeritev podjetja: katere kupce podjetje želi v prihodnosti pridobiti (angl. customer acquisition), kako jih bodo zadržali (angl. customer retention) in kako jim bodo ponudili ostale produkte in storitve (angl. cross-selling). Te odločitve pa obenem določajo življenjsko vrednost kupca (angl. customer lifetime value – CLV) in »kupca kot premoženje podjetja« (angl. customer equity) (ibidem).

3.3.3 Pridobivanje strank

Termin pridobitev stranke (angl. customer acquisition) se nanaša na prvi nakup stranke. Večina študij loči med kratkoročnim in dolgoročnim vplivom pridobitve stranke. Tako so Thomas, Blattberg in Fox (2004) odkrili, da ponujena nizka cena na trgu poveča verjetnost pridobitve stranke, vendar obenem zmanjša čas odnosa med kupcem in podjetjem. Iz tega sledi, da tisti kupci, ki želijo ponovno pričeti razmerje, niso najboljše stranke, ki bi jih želeli zadržati (Thomas et al. v Gupta, Zeithaml 2004, str. 9). Podobno Lewis (2003) dokazuje, da so promocije, ki spodbujajo hitro pridobitev kupcev, dolgoročno škodljive za podjetje. Anderson in Simester (2004) pa sta ugotovila, da imajo veliki cenovni popusti pozitiven vpliv na dolgoročno dobičkonosnost pri kupcih, ki kupujejo prvič, in negativni dolgoročni vpliv na že obstoječe kupce (Anderson in Simester v Gupta, Zeithaml, 2004, str. 10). Strategija pridobivanja strank je primernejša na trgih, kjer ima podjetje monopol in zato lahko samo določa ceno izdelkov (Syam, Hess, 2006). Syam in Hess (2006) tudi pravita, da v določenih dejavnostih obstaja manjša zvestoba do podjetja, kar vodi do večjih stopenj obračanja v bazi kupcev (angl. churn). Tako je McKinseyeva študija odkrila, da se je »churn rate« v brezžični industriji povečal s 17 odstotkov v 1995 na 32 odstotkov v letu 2000 (Ayers v Syam, Hess 2006, str. 4). Prehajanje kupcev je prav tako značilno za časopisno založništvo, saj morajo časopisi vseskozi pridobivati veliko naročnikov, ki nadomestijo odpovedi naročniškega razmerja.

3.3.4 Zadržanje kupcev

Večina analitikov in raziskovalcev predlaga strategijo zadržanja kupcev (angl. customer retention) v nasprotju s strategijo pridobivanja kupcev. Njihov argument je predvsem v tem, da so stroški obstoječega kupca za podjetje precej nižji kot pa stroški novo pridobljenega kupca (Reichheld, Sasser v Syam, Hess, 2006, str. 6).

Zadržanje kupcev pomeni verjetnost, da je stranka še vedno »živa« in da še vedno kupuje od podjetja. Ko sta stranka in podjetje v pogodbenem odnosu (naročniško razmerja za mobilni telefon ali časopis), potem podjetje ve, če stranka prekine odnos (Gupta, Zeithaml, 2004, str. 10). Nasprotno pa je z ne-pogodbenimi razmerji, kjer mora podjetje to še ugotoviti (npr. nakup knjige po Amazonu).

Pri modelu zadržanja kupcev ločimo dve vrsti izgubljenih kupcev:

- za vedno izgubljeni (angl. lost for good) – stranka se ne bo vrnila,
- začasno izgubljeni (angl. always a share) – stranka se je začasno usmerila h konkurenci (Dwyer v Gupta, Zeithaml, 2004, str. 10).

Vedeti, da je stranka odšla in katera stranka je to bila, je vsekakor zelo pomembno. Še bolj pomembno pa je, da se ve, zakaj je odšla. Iz te informacije podjetje lahko pridobi znanje in določi strategijo, s katero lahko spodbudi kupce, da ostanejo. Pri tem velja, da je ohraniti obstoječega kupca veliko bolj učinkovito kot pridobiti novega. Namreč, če obstoječi kupci odhajajo, potem podjetje izgubi prihodek iz dejavnosti, investicijo začetne pridobitve novega kupca (angl. initial acquisition investment) in ima izgubo stabilne tržne baze za prodajo novih produktov (Dyche v Johansson, Sparredal, 2005, str. 15).

Različne študije dokazujejo, da obstaja direktna povezava med zadovoljstvom kupca in zadržanjem kupca. Tako sta Rust in Zahorik (1993) za raziskavo v bančništvu ugotovila, da povečanje zadovoljstva s 4,2 na 4,5 (lestvica 1 do 5) vodi do povečanja zadržanja kupcev s 95,9 na 96,5 odstotkov. Podobno sta odkrila Ittner in Larcker (1998) z analizo 2500 kupcev v telekomunikacijski industriji: povečanje zadovoljstva kupcev za 10 točk na lestvici od 0 do 100 vodi do povečanja zadržanja kupcev za 2 odstotka in prihodke za 195 dolarjev (Gupta, Zeithaml, 2004, str. 20).

Kljub ugotovljenim pozitivnim vplivom zadovoljstva kupcev na zadržanje kupcev v različnih študijah, so nekateri avtorji kritični o pomembnosti zadovoljstva kupcev za uspeh podjetja: »Številne ankete dokazujejo, da zadovoljstvo kupcev ne vpliva vedno na prihodnje obnašanje kupcev oz. na ponovni nakup. Veliko pomembnejše je ustvariti pozitiven odnos in predstaviti kupcu o podjetju v sedanjosti in prihodnosti, to pa vodi do zadržanja kupca (angl. customer retention). V poznih 90-ih letih prejšnjega stoletja je bilo prvič dokazano, da ima zadovoljstvo kupca pozitiven učinek, vendar je zadržanje kupca precej pomembnejše za uspeh.« (Reichheld, Sasser v Vogt 2004, str. 12).

3.3.5 Navzkrižna prodaja

Ko stroški pridobivanja novih kupcev naraščajo, želi podjetje maksimirati donose iz obstoječih kupcev. Navzkrižna prodaja (angl. cross-selling) vključuje odločitve podjetja, katere izdelke in storitve želi še dodatno ponuditi kupcu, kateremu kupcu in ob kakšnem času. Navzkrižna prodaja torej vključuje tudi izbiro primernih tržnih instrumentov, kot sta npr. strategija pristopa h kupcu in cenovna politika (Gupta, Zeithaml, 2004, str. 12).

Če navzkrižna prodaja pomeni prodajo drugih izdelkov in storitev obstoječemu kupcu, potem »up-selling« pomeni prodajanje dražjih oz. za podjetje bolj dobičkonosnih izdelkov in storitev obstoječemu kupcu (Johansson, Sparredal, 2005, str. 15).

Z navzkrižno prodajo podjetje torej povečuje število izdelkov in storitev, ki jih potroši pri podjetju. Stroški prodaje že obstoječim kupcem so nižji, kot pa pri prodaji novim kupcem, ker ima podjetje že določen odnos s kupcem. Pogoj za dobro izpeljano navzkrižno prodajo so seveda informacije o kupcih, ki jih ima podjetje na voljo. Le-te omogočajo menedžerjem, da pripravijo ponudbo izdelkov in storitev, ki jim jih še niso prodali in ustrezajo potrebam in željam kupcem. Navzkrižna prodaja uspešno vpliva na zadržanje kupcev, saj z dodatnimi prodajami povečuje stroške zamenjave izdelkov pri kupcu (angl. switching costs) in spodbuja zvestobo kupca, kar pozitivno vpliva na dobičkonosnost podjetja in življenjsko vrednost kupca. Poleg prodane količine je zelo pomembna tudi dolgotrajnost odnosa med kupcem in podjetjem, ki le-temu omogoča ugotavljanje potreb in želja kupcev in tako prinaša podjetju konkurenčno prednost na trgu (Kamakura et al., 2002, str. 4).

V raziskavi, ki sem jo že omenjal, je Loveman (1998) v analizi bančništva ugotovil, da ima zadovoljstvo kupcev še največji vpliv na navzkrižno prodajo (Loveman v Gupta, Zeithaml, 2004, str. 21). Skladna s to ugotovitvijo je tudi raziskava, ki jo je opravil Bolton (1998). Ugotovil je, da z dolžino odnosa kupca s podjetjem raste tudi vpliv, ki ga ima zadovoljstvo kupcev na navzkrižno prodajo (Bolton v Gupta, Zeithaml, 2004, str. 21).

3.3.6 Življenjska vrednost stranke

Življenjska vrednost stranke (angl. customer lifetime value – CLV) je opredeljena kot delež dobička, ki ga stranka posreduje podjetju znotraj svoje povprečne življenjske dobe. Koncept CLV je podoben konceptu diskontiranih denarnih tokov (angl. Discounted Cash Flow), ki se uporablja predvsem pri finančnih vrednotenjih. Od tega koncepta se razlikuje v dveh točkah:

- CLV se definira za posameznega kupca ali segment z zavedanjem, da so nekatere stranke bolj pomembne kot druge.
- CLV upošteva tudi možnost, da stranka prebегne h konkurenci (Gupta, Zeithaml, 2004, str. 13).

Koncept CLV razlaga, da je lahko stranka, ki za podjetje predstavlja relativno nizek denarni tok, na dolgi rok vredna več kot stranka z visokim denarnim tokom na kratek rok. Vrednost podjetja v prihodnosti je odvisna predvsem od deleža zvestih kupcev (Brown, 2000, str. 61).

Kupci se med seboj precej razlikujejo in so različno donosni za podjetje. Znano je Paretovo pravilo 80 : 20, ki pravi, da 80 odstotkov prihodkov prinaša 20 odstotkov kupcev. Nekatera podjetja so ugotovila, da je variabilnost med strankami pri njih celo večja in da bi lahko govorili celo o pravilu 220 : 20, kar bi pomenilo, da 20 odstotkov kupcev prinaša kar 220 odstotkov prihodkov, kar pomeni, da veliko število strank uniči vrednost za druge stranke (Gupta, Zeithaml, 2004, str. 25).

CLV nam torej omogoča izbiro pravih strank in obenem pomaga podjetju izbrati optimalni marketinški budžet. Reinartz, Thomas in Kumar (2005) so v raziskavi, kjer so analizirali 12.000 potencialnih strank B2B podjetja, pokazali pomembnost dobre razporeditve tržnega budžeta. Z razporeditvijo tržnega budžeta glede na CLV model je podjetje prihranilo 68,3 odstotka tržnega izdatka in povečal se je dobiček podjetja za 41,5 odstotkov (Reinartz, Thomas, Kumar, 2005).

Poznamo dva načina izračunavanja CLV. Prvi model (1) upošteva pričakovano življenjsko dobo stranke T^* .

$$CLV = \sum_{t=0}^{T^*} \frac{(p_t - c_t)}{(1+i)^t} - AC \quad (1)$$

Legenda:

p_t = cena plačana za nakup v času t

c_t = neposreden strošek servisiranja kupca v času t

i = diskontna stopnja oz. strošek kapitala podjetja

T^* = pričakovana življenjska doba stranke

AC = strošek pridobitve stranke

Pri tem pristopu sta možni dve spremembi: namesto določenega časa se lahko model modificira za nedoločen čas in namesto ocenjene življenjske vrednosti v času T^* se lahko uporabi neskončen časovni horizont (Dreze, Bonfrer v Gupta, Zeithaml, 2004, str. 14). Upoštevati je potrebno, da sta navzkrižna prodaja in »up-selling« prav tako vključena v model, saj se z njima direktno povečuje dobiček ($p - c$) od kupca v času. Drugi model vključuje verjetnost zadržanja kupca neposredno v enačbi.

$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{(p_t - c_t)r_t}{(1+i)^t} - AC \quad (2)$$

Legenda:

r_t = verjetnost, da stranka ponovi nakup oz. da je »živa« v času t

T = časovni horizont ocene CLV

Gupta in Lehmann (2005) sta dokazala, da prvi model (1) velikokrat precenjuje CLV. Če bi npr. upoštevali, da je verjetnost zadržanja stranke 0,8, potem bi lahko z zanesljivostjo napovedali dobiček stranke za prvih pet let (Gupta, Lehmann v Gupta, Zeithaml, 2004, str. 14).

Gupta in Lehmann (2003, 2005) trdita, da je pod določenimi pogoji primerno razmišljati o konstantni marži ($m = p - c$) in konstantni stopnji zadržanja (r) v času (t), tako da je verjetnost zadržanja v času preprosto r . Če uporabljamo neskončni časovni horizont, CLV preprosto postane marža (m), pomnožena z maržnim multiplikatorjem ($r/1+i-r$) (ibidem).

$$CLV = \sum_{t=0}^{\infty} \frac{(p-c)r^t}{(1+i)^t} = m \frac{r}{(1+i-r)} \quad (3)$$

Če je stopnja zadržanja 80 odstotkov in diskontirana stopnja 12 odstotkov, potem se v neskončnem časovnem obdobju življenjska vrednost poveča za 2,5 krat (glej tabelo).

Tabela 5: Maržni multiplikator glede stopnjo zadržanja in diskontno stopnjo

stopnja zadržanja	diskontirana stopnja			
	10%	12%	14%	16%
60%	1,20	1,15	1,11	1,07
70%	1,75	1,67	1,59	1,52
80%	2,67	2,50	2,35	2,22
90%	4,50	4,09	3,75	3,46

Vir: Lasten izračun.

3.3.7 Kupec kot premoženje podjetja

Življenjska vrednost podjetja pomeni za podjetje dolgoročno dobičkonosnost posameznega kupca. CLV je uporaben kriterij za identifikacijo strank, ki jih želimo pridobiti, za odločitev koliko bomo za to potrošili, kako bomo prilagodili tržne aktivnosti in katere izdelke in storitve jim bomo ponudili. To je primerno za mikro tržni nivo, potrebno pa je tudi poznati skupno vrednost kupcev za podjetje. To pa določa termin *kupci kot premoženje podjetja* (angl. customer equity – CE) in je definirana kot življenjska vrednost trenutnih in prihodnjih kupcev (Gupta, Zeithaml, 2004, str. 15).

Kljub temu, da naj bi definicija CE definirala tako trenutne, kot tudi prihodnje življenjske vrednosti kupcev, se pogosto uporabljajo enostavni izračuni, ki ignorirajo bodoče kupce, pri tem pa upoštevajo samo že pridobljene kupce. Čeprav se v teoriji poudarja, da je finančna vrednost podjetja odvisna tudi od neotipljivih sredstev podjetja (angl. intangible assets), kot so blagovne znamke, stranke, zaposleni, znanje, se ta velikokrat ne uporablja za vrednotenje podjetja. Nasprotno, zagovorniki finančnih modelov trdijo, da vrednotenja, ki temeljijo na velikosti baz potencialnih strank, niso dobra in so včasih celo zavajajoča. Gupta, Lehmann in Stuart se strinjajo, da finančni modeli, kot sta npr. DCF (angl. Discounted Cash Flow) in P/E (angl. Price to Earnings) za vrednotenje podjetij delujejo dobro na zrelih trgih, kar pa ne velja za vrednotenje hitro rastočih podjetij, kjer so dobički (angl. earnings) ali/in denarni tok (angl. cash flow) v posameznih letih lahko tudi negativni. Zato predlagajo model vrednotenja podjetja, ki temelji na vrednosti obstoječih in bodočih strank podjetja. Z raziskavo, ki so jo opravili na internetnih podjetjih, so ugotovili, da so ocene vrednosti kupcev zelo blizu ocen takratnih vrednosti na borzi (Gupta, Lehmann, Stuart, 2002, str. 3).

Da niso vedno pomembni samo finančni kazalci in kratkoročni cilji dokazujeta tudi Yoo in Hanssens, ki sta z raziskavo v industriji luksuznih avtomobilov ugotovila, da imajo marketinške akcije, ki so prodajno zelo učinkovite, lahko tudi obraten učinek na CE znamke (Yoo, Hanssens, 2005).

Peppers in Rogers (1997) omenjata tri možne vidike ustvarjanja potencialne življenjske vrednosti: prevzemanje nakupov strank konkurenci, spremembe v obnašanju kupcev in njihovo rast (Peppers in Rogers v Hvala, 2001).

V tretjem poglavju sem opisal različne metode za vrednotenje kupcev, kot tudi za vrednotenje sistema CRM. Poleg Barnsovega modela ustvarjanja vrednosti, ki ima predvsem teoretsko vrednost, sta najpomembnejša modela Kima, Suha in Hwanga ter Gupte in Zeithmaila. Model Kima et al. nam pri uvajanju sistema CRM v podjetje prinaša možnost kvantificiranega merjenja posameznih faz razvoja sistema CRM. Potrebno je poudariti, da imajo podjetja v časopisnem založništvu določeno prednost pred podjetji iz drugih dejavnosti, saj razpolagajo z ogromnimi količinami podatkov o svojih kupcih (naročnikih) in potencialnih naročnikih. To znanje o svojih kupcih morajo časopisna podjetja po modelu Kima et al. (glej sliko 5) integrirati v celotno podjetje, da bodo lahko prek različnih interakcij s kupci zanj ustvarili vrednost. Časopis komunicira najprej z uredniško vsebino, ki je primerna za bralce in tako zadovoljuje njihove potrebe. Prav tako mora sistem CRM omogočiti učinkovito segmentirano trženje prek vseh komunikacijskih kanalov (naročniški oddelek, klicni center, internetna stran, elektronska pošta) in poznavanje kupcev, kar omogoča dobre servisne storitve in s tem ohranjanje naročnikov ter uspešno navzkrižno prodajo. Če želimo meriti uspešnost sistema CRM, je nujno, da vnaprej določimo merila, ki jih bomo spremljali. Samo tako bomo vedeli, kako smo uspešni pri uvedbi sistema CRM. Poznavanje kupcev in vrednotenje kupcev, kot na primer življenjska vrednost kupcev, je osrednjega pomena za ustvarjanje vrednosti za deležnike v časopisnem založništvu. Zato bom v tej magistrski nalogi uporabil tudi model

Gupte in Zeithmala, ki s svojim modelom pokažeta pomembno relacijo med percepcijskimi in vedenjskim merili, ki se posledično kažejo v uspešnosti podjetja (glej sliko 7). Zaradi specifičnosti časopisnega založništva je, po mojem mnenju, ta model še posebej primeren za časopisna podjetja. V tej magistrski nalogi bom poskušal merila po obeh modelih, seveda glede na razpožljivost podatkov, čim bolj kvantificirati. V primeru, da to ne bo mogoče, bom pri prikazu uspešnosti uvedbe sistema CRM v Časnik Finance podal kvalitativen pristop.

4 ČASNIK FINANCE

4.1 Uvod

Primarna dejavnost Časnika Finance je izdajanje poslovnega dnevnika v tiskani in internetni obliki. Poleg tega Časnik Finance izdaja tudi revije Manager, Tajnica in Moje Finance in se ukvarja z organizacijo poslovnih dogodkov ter prodajo navadnih in elektronskih knjig. Vizija podjetja je biti izdajatelj najpomembnejših virov informacij za poslovno odločanje v slovenskem gospodarskem prostoru ter prek širjenja vedenja o poslovnih vprašanjih prispevati h gospodarskemu in širšemu družbenemu razvoju Slovenije in evropskega gospodarstva nasploh. Podjetje naj bi to dosegalo preko vrhunskih znanj in sposobnosti zaposlenih, s čimer vzdržujejo visoko poslovno kulturo. Avtonomnost novinarskega dela in uredništva v celoti je temelj poslovne kulture podjetja in po mnenju Finance tudi najpomembnejša konkurenčna prednost. Njena uredniška strategija je ustvarjanje kratkih, preglednih člankov z veliko grafičnimi podobami in velikimi naslovi, kar omogoča hitro branje in pridobitev vseh ključnih informacij v kratkem času, v roku 15 minut. Podjetje je sestavljeno iz uredniškega in poslovnega oddelka, katerega sta do nedavnega enakopravno vodila, prvega glavni urednik, drugega direktor podjetja. Od marca 2006 Peter Frankl nastopa tako kot glavni urednik kot tudi direktor podjetja (Finance, 2006).

Finance so pričele izhajati leta 1992 v črno-beli tehniki, takrat še dvakrat tedensko. Leta 1999 so se pričele pojavljati trikrat tedensko, prvi snop časopisa je bil že v barvah. 15. februarja 2001 so Finance postale prvi in tudi edini poslovni dnevnik, ki izhaja vsak delovni dan. Od takrat dalje so vse strani v barvah. Od 6. decembra 2006 pa je poslovni časopis Finance grafično in vsebinsko prenovljen. Kot pravi direktor in glavni urednik Peter Frankl: »Finance niso samo "newspaper", so "usepaper", koristni časopis. Koristiti želimo delničarjem in davkoplačevalcem. Naložbenikom, varčevalcem. Našim poslovnim partnerjem. Menedžerjem v podjetjih in javnih službah, uslužbencem, obrtnikom, podjetnikom, vsem, ki jim ni vseeno, kaj se dogaja tako z materialnim kot duhovnim premoženjem.« (Frankl, 2006).

4.2 Analiza stanja

Finance so ob pričetku dnevnega izhajanja v letu 2001 imele močno oglaševalsko kampanjo, s katero so opozarjale javnost (predvsem poslovno) na nov poslovni dnevnik. V kasnejši fazi pa so Finance za trženje uporabljale predvsem aktivnostmi direktnega trženja, še posebej telefonsko trženje, ki je v podjetju nastalo decembra 2000. Pred tem obdobjem so Finance uporabljale zunanje izvajalce storitev telefonskega trženja in to v relativno majhnem obsegu. V oddelku telefonskega trženja so kot agentje delali samo študentje, njihovo število je z leti naraščalo od 4 v letu 2001 do 12 v letu 2004. Analizo stanja v oddelku trženja naklade v letu 2004 lepo ponazarja SWOT analiza (glej prilogo 1), ki je bila pripravljena za srečanje s sestrskimi podjetji v Litvi (Pan-baltic meeting, Vilna, 2004).

4.2.1 Naraščajoče število odpovedi naročnin

V letu 2003 so Finance imele 2001 odpoved, v primerjavi z letom poprej, ko jih je bilo 1408, je to pomenilo 42-odstotno povečanje. Prvi razlog je v absolutnem povečanju števila novo pridobljenih naročnikov (glej prilogo 2) in še posebej tistih, ki so pridobljeni v akcijski novoletni kampanji. Tako so v letu 2002 z novoletno ponudbo pridobili 608 naročnikov, v letu 2001 pa samo 155 novih naročnikov (glej prilogo 3). Razlog ogromnega povečanja števila naročnikov je tudi v tem, da so Finance v letu 2002 omogočale tudi mesečno plačevanje, v letu 2001 pa samo 3,6- in 12-mesečno. To se je izrazilo tudi v povečanih deležih odpovedi akcijskih naročnikov v začetnih mesecih naslednjega leta. Iz tega sledi, da je povečanje števila novih naročnikov vodilo v povečanje števila odpovedi. Drugi razlog pa je relativno povečanje odpovedi »mlajših« naročnikov. Kljub temu, da se je v letu 2003, v primerjavi z letom poprej, znižal odstotek odpovedi naročnikov, ki so se naročili v tekočem letu – iz 35,2 odstotka v 2002 na 33,8 odstotka v letu 2003 (glej prilogo 4), pa se je povečalo število odpovedi tistih, ki so se naročili v zadnjih dveh letih (z 68,3 % v 2002 na 73,4 % v 2003). Še posebej je to razvidno pri naročnikih z mesečnimi računi, pri katerih se je stopnja odpovedi povečala z 71,7 % v 2002 na 82 % v 2003 (glej prilogo 5).

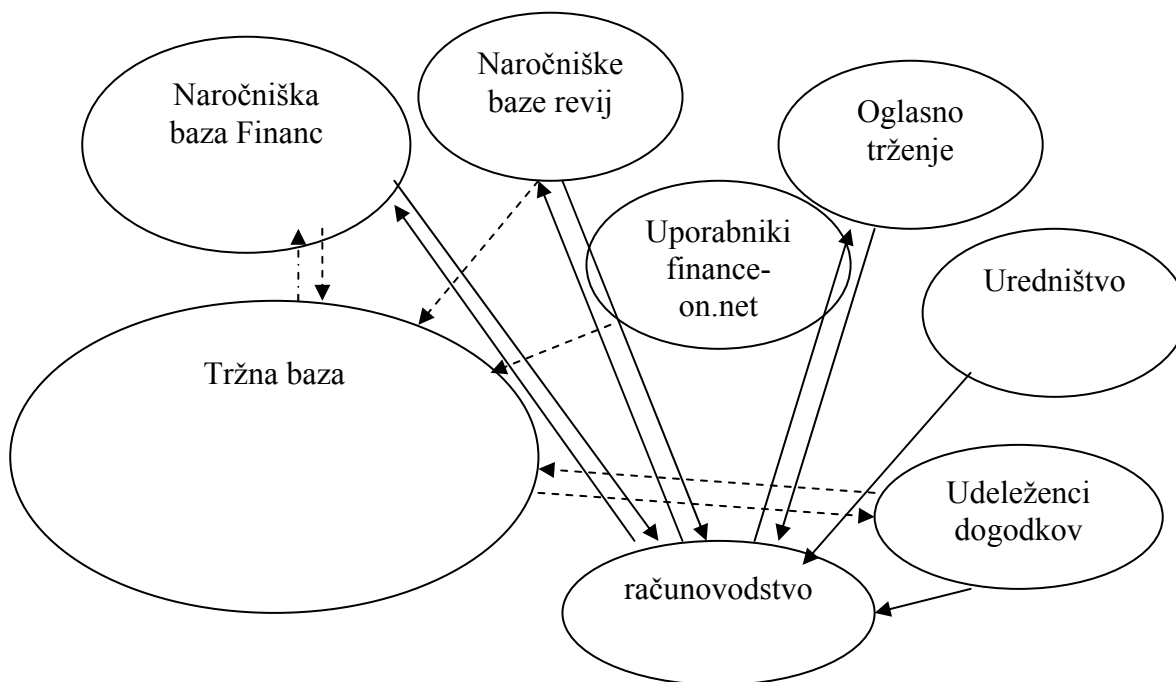
Iz zgoraj navedenega je razvidno, da je potrebno podrobneje spremljati odpovedi, podrobno definirati različne tipe naročnikov, proaktivno delovati, krepiti lojalnost naročnikov in podaljševati obdobja plačevanja računov – z mesečnih na polletne, letne in dvoletne (Finance, Trženje naklade, 2004).

4.2.2 Stanje podatkovnih baz

V začetku leta 2004 so na Časniku Finance obstajale različne podatkovne baze v različnih aplikacijah različnih ponudnikov. Praviloma med seboj niso bile povezane, razen v primeru, ko je bilo to nujno za delovni proces. Iz slike 8 je razvidno, da so bile večinoma baze povezane z računovodsko bazo, predvsem zaradi namena izdajanja računov in vodenja

saldakontov kupcev produktov podjetja. Poleg tega so takrat obstajali prenosi podatkov zaradi namena trženja oz. navzkrižne prodaje in so tako napajali predvsem tržno bazo. Tržna baza je bila baza potencialnih naročnikov in naročnikov v prodajnem sistemu Sysales in je bila namenjena trženju naročniških razmerij za časopis Finance. Prodajni sistem je omogočal unikatne zapise vseh oseb v bazi, s potrebnimi osebnimi podatki (tržni podatki), ki so bili pomembni za trženje naročniških razmerij.

Slika 8: Podatkovne baze in sistemi Financ leta 2004



Legenda:

- > potek finančnih podatkov
- - - - -> potek tržnih podatkov

Vir: Lasten prikaz.

Na sliki 8 so prikazani vsi sistemi Financ v začetku leta 2004. Na tem mestu se ne bom spuščal v poimenovanje posameznih programskih rešitev, ampak bi rad ponazoril stanje različnih sistemov v tistem obdobju in njihovo medsebojno povezanost. Sistemi Financ so delovali precej ločeno eden od drugega. Prav tako nobeden izmed sistemov ni imel integriranega finančno-računovodskega sistema, ki bi omogočal izdajanje računov iz matičnega sistema. Zato je bil vsak od sistemov povezan z avtomatskimi prenosi podatkov z računovodskim sistemom. Prenos tržnih podatkov je redno potekal samo med naročniškim sistemom in tržnim sistemom, pa še ti prenosi niso bili avtomatizirani. Iz tržne baze so se v naročniško bazo prenašali novi in poskusni naročniki. Pri trženju Financ so bili podatki o že obstoječih naročnikih nujni in so se redno uvažali v tržno bazo, prav tako so se uporabljali podatki o naročnikih drugih revij in udeležencev dogodkov, vendar so se ti prenašali v tržno bazo samo po potrebi oz. ko se je pripravljala tržnonaročniška akcija za specifičen segment

trženja naročnin. Občasno so se podatki iz tržne baze uporabljali tudi za trženje dogodkov Financ.

Čeprav menim, da je mogoče pridobiti sinergijo s povezovanjem vseh sistemov, se v tej magistrski nalogi ne bom ukvarjal s prikazom vseh, ampak se bom predvsem osredotočil na interese trženja naklade. Prvi razlog je v tem, da imam na tem področju na razpolago največ podatkov. Drugi razlog pa je v tem, da bi se v tem primeru izdatno povečal obseg magistrske naloge.

Naročniški sistem Financ do 2004

Finance so do leta 2004 uporabljale sistem, ki je bil zelo nefleksibilen. Za vodenje naročnikov, odpovedanih in poskusnih naročnikov do začetka leta 2004, se je namreč uporabljala programska rešitev, ki je bila skupna tudi edicijam Gospodarskega vestnika (Gospodarski vestnik, Manager, Tajnica, Pravna Praksa, Podjetje in delo, Slovenian Business Report in Splet). Zato je bil naročniški sistem Financ odvisen tudi od potreb drugih edicij.

Naročniška baza ni imela unikatnega identifikacijskega ključa, po katerem bi lahko razlikoval med različnimi naročniki. Kot osnovo je uporabljala matično številko podjetja, iz tega je razvidno, da je bil naročniški sistem postavljen za vodenje naročniških razmerij podjetij in ne posameznikov. Prav tako sistem ni omogočal spremljanja zgodovine naročniškega razmerja. V primeru, da se je naročnik odpovedal in kasneje spet naročil, je sistem beležil za začetek naročnine novi datum. Na splošno se je zelo malo vedelo o naročnikih, prejemnikih izvoda, kot tudi o njihovih pritožbah in reklamacijah. Sistem namreč ni omogočal beleženja pritožb glede distribucij ali drugih pripomb, kot tudi ne zbiranja osebnih podatkov (telefon, email, zanimanja, položaji v podjetju, izobrazba itd.) V sistemu je bilo veliko neuskkljenih zapisov določenih subjektov, kot so bili samostojni podjetniki ali odvetniki (glej prilogo 6). Sistem tudi ni omogočal finančno-računovodskih funkcij (izstavljanje računov, plačila in terjatve), kot tudi ni bil uporabniku prijazen, saj je bilo potrebno vsakega naročnika posebej ročno vpisati v bazo, kar je bilo zelo dolgotrajno.

Naročniške baze revij

Revije so uporabljale enako programsko rešitev za vodenje naročnikov kot Finance, vendar podatkovne baze med seboj niso bile povezane in so bile tudi vodene ločeno. Na tem mestu jih omenjam zaradi kasnejše konsolidacije revij pod okriljem Financ.

Trženjski sistem Financ

Finance so vzpostavile trženjsko bazo konec leta 2000, ko je oddelek trženja naklade uvajal oddelek telefonske prodaje. Finance so se odločile za programsko opremo SysSales,

ponudnika Sysfactory. To je norveško podjetje, ki je takrat že sodelovalo z večinskim lastnikom Časnika Finance, švedskim založniškim podjetjem Dagens Industri. Sistem je bil namenjen predvsem telefonski prodaji in manj ostalim tržnim aktivnostim. Merjenje učinkovitosti drugih orodij, kot so direktna pošta, emailingi, internet in oglaševanje, je bilo onemogočeno. Naročniška baza je bila sicer del celotne tržne baze, vendar je bila ažurirana ročno, kar je vodilo do možnih napak. Prav tako je bilo nemogoče meriti promocijske akcije, kjer je bila uporabljena kombinacija zgoraj naštetih tržnih orodij. Prednosti sistema pa so bile naslednje: omogočanje unikatnih identifikacijskih številc za vodenje enkratnih zapisov posameznih oseb brez podvajanj, zbiranje osebnih in ostalih podatkov, ki so pomembni za prodajo (telefon, email, naslov, zanimanje, položaj v podjetju, naročniški status, dejavnost podjetja itd), fleksibilnost pri določanju podatkov, ki jih želimo zbirati pri določanju uporabniških pravic in pri indeksaciji odgovorov, omogočanje hitre kontrole nad prodajnimi aktivnostmi in hitra managerska poročila (takojšnji podatki o prodaji in ostalih odzivih po agentih, kampanjah, obdobjih plačevanja, vrstah naročnikov itd.) in omogočanje dobre koordinacije aktivnosti (npr. razdelitev dela med agenti, načrtovanje kampanj in izbor naslovov za klicanje) itd.

Internetni uporabniki

Namen internetnih strani Financ je bil v funkciji dodane vrednosti za obstoječe naročnike in vir za pridobivanje novih bralcev oz. v krepitvi branosti občasnih bralcev. To je bil glavni razlog, da so bile internetne strani bolj ali manj v celoti »odprte«, kar pomeni, da ni bilo potrebno uporabniku veliko storiti, da je prišel do zelenih strani. Zato se ni zbralo veliko podatkov o uporabnikih interneta. Kljub strategiji odprtosti so obstajali trije nivoji dostopa: prvi je bil neomejen dostop za naročnike, drugo raven se uporabljali uporabniki, ki so ob registraciji morali dati nekaj podatkov in so dostopali praktično do vseh strani, zadnja raven so bili neregistrirani uporabniki, ki niso mogli spremljati najpomembnejših dnevnih člankov in poleg tega niso mogli uporabljati nekaterih vsebin, kot so bili na primer forumi. Podatki uporabnikov so bili omejeni na uporabniško ime, email, vrsto dostopa, datum zadnjega obiska in področja vsebinskega zanimanja.

Slabosti:

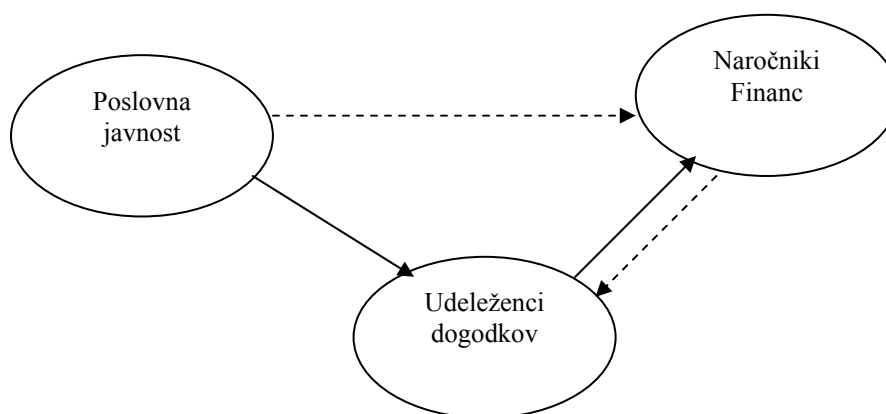
- Malo podatkov.
- Več uporabnikov je uporabljalo isto uporabniško ime.
- En uporabnik je imel več uporabniških imen.
- Ni bilo podatkov o prehodih uporabnikov med različnimi nivoji, od neregistriranih uporabnikov (gostov) do registriranih, od registriranih do naročnikov in od gostov direktno do naročnikov.
- Premalo podatkov o zanimanju uporabnikov, razen pri registraciji, ko je uporabnik določil, katere vsebine ga zanimajo. Ni bilo možno ugotoviti, katere internetne strani je uporabnik obiskoval oz. storitve je uporabljal (Poslovno jutro, Radar).

- Ni bilo podatkov o frekvenci obiskov in času trajanja obiskov.
- Ni bilo podatkov o virih novih uporabnikov, novih naročnikov in uporabnikov, ki klikajo na spletne oglase. Kar pomeni, da ni bilo mogoče meriti učinkovitosti internetnih vstopnih točk, ne promocijskih kampanj trženja naročnin, kot tudi ne promocije za povečevanja obiska internetnih strani, in prav tako tudi ne učinkovitosti internetnega oglaševanja zunanjih oglaševalcev.

Udeleženci dogodkov

Strategija oddelka dogodkov je bila dvojna. Prva je bila promocijska, kar je pomenilo zbiranje določene skupnosti (angl. community) poslovne javnosti, krepitev zavedanja o blagovni znamki Financ in prek tega povečati branost in naklade Financ. Ti dogodki so bili velikokrat brezplačni oz. z minimalno kotizacijo. Drugi cilj je bil ustvarjanje dobička, cena je bila določena tržno. V začetku 2001, ko so Finance postajale poslovni dnevnik, je bil prvi cilj veliko bolj pomemben kot drugi. Z leti, ko so Finance postajale vedno bolj uveljavljen časopis, je narasla pomembnost drugega cilja. Če malo poenostavim, v prvi fazi je bila strategija Financ iz nenaročnikov oz. iz poslovne javnosti ustvarjati bralce in posledično naročnike. K temu so veliko prispevali tudi dogodki Financ, ki so z odpiranjem pomembnih tem združevale poslovno javnost na enem mestu (glej sliko 9). V drugi fazi izgradnja skupnosti ni bila več tako pomembna za prepoznavnost Financ in zato se je strategija začela spreminjati v smeri povečevanja dobičkonosnosti. Najpomembnejša ciljna skupina takšne strategije pa so vsekakor že obstoječi bralci Financ oz. naročniki Financ. Torej lahko v tem primeru govorimo o navzkrižni prodaji oz. o povečevanju dobičkonosnosti že obstoječih kupcev, v tem primeru naročnikov Financ.

Slika 9: Dvojna strateška usmeritev oddelka dogodkov Financ



Legenda:

- > 1. faza strateške usmeritve
- - -> 2. faza strateške usmeritve

Vir: Lasten prikaz.

Oddelek dogodkov ni uporabljal enotne trženjske baze za trženje in ne sistema, ki bi vodil zgodovino vseh udeležb na dogodkih in ostalih podatkov za trženje. Tržne aktivnosti so neuskklajene in se pripravljajo iz različnih virov. Zato prihaja do zelo pogostih kontaktov z določeno skupino ljudi, kar vodi do negativnih odzivov.

Uredništvo

Uredništvo ima pri svojem delu opravka z veliko ljudmi, v primeru Financ, predvsem iz poslovnega sveta. Ti podatki so vsekakor zelo pomembni tudi za poslovno področje Financ. Če bi na tem mestu vključil tudi uredniški del podatkovnih baz, bi prekoračil obseg magistrskega dela, zato se ne bom podrobneje spuščal v opisovanje tega sistema, ampak ga na tem mestu samo omenjam.

Računovodski sistem

Računovodski sistem je namenjen izstavljanju računov vseh produktov v podjetju: naročnine, internetne žetone, kotizacije za dogodke, knjige, e-knjige, oglasni prostor in za vodenje saldakontov. Sistem vsebuje bazo klientov plačnikov, ki je skupen tako za različne produkte na Financah, kot za vse edicije Gospodarskega vestnika. Zaradi različnih potreb različnih uporabnikov je sistem nefleksibilen. Ker v tem magistrskem delu obravnavam predvsem področje trženja, se ne bom spuščal v podrobnejše opisovanje tega sistema. Poudaril bom samo stvari, ki se dotikajo omenjene tematike in kar je nujno za razumevanje problema.

Sistem oglasnega trženja

Je uporabljal samostojno programsko rešitev za vodenje prodajnih aktivnosti in je bil povezan samo z računovodskim sistemom zaradi izstavljanja računov za oglasni prostor. Sistem je bil nefleksibilen, saj ni omogočal veliko sprememb in prav tako ni omogočal uvažanja podatkov v sistem s strani uporabnika. Sistem tudi ni omogočal dobrega pregleda nad aktivnostmi, prav tako so bila menedžerska poročila precej skromna. Ker bi tudi z vključevanjem sistema oglasnega trženja prekoračil obseg magistrskega dela, se ne bom podrobneje spuščal v opisovanje tega sistema, ampak ga na tem mestu samo omenjam.

4.2.3 Stanje povezav med različnimi sistemi

Naročniška baza : računovodstvo

Naročniška in računovodska baza sta bili povezani, tako da so se računi izstavljali iz računovodskega programa in stanje se je v naročniški bazi ažuriralo enkrat tedensko. V

naročniški bazi ni bilo podatka, ali je bil račun plačan, ampak samo za katero obdobje je bil račun izstavljen (do katerega datuma je bila faktura izstavljena). Ta podatek, ali je bil račun plačan ali ne, je lahko po potrebi pridobila referentka v naročniškem oddelku. Postopek vpogleda v računovodski sistem je bil dolg, vendar velikokrat nujen v primerih, ko so naročniki želeli dobiti informacijo o izstavljenem računu po telefonu. Posledica takega načina je bil slab pregled nad terjatvami. Trženje naklade se je ukvarjalo predvsem s pridobitvijo novih naročnikov, v računovodstvu pa so se ukvarjali z izterjavo slabih plačnikov, vendar so bili ti postopki izvedeni občasno.

Naročniški : trženjski sistem

Naročniški in trženjski sistem v začetku leta 2004 še nista bila neposredno povezana. Naročniki so bili sicer dnevno ažurirani v trženjski bazi, vendar so se ti postopki izvajali ročno. Prav tako so se v naročniško bazo ročno vpisovali vsi novi naročniki, ki so bili pridobljeni iz trženjske baze, ki se je takrat uporabljala izključno za vodenje aktivnosti telefonske prodaje. Zaradi ročnega usklajevanja podatkov je velikokrat prihajalo do težav. Podatki so bili neusklajeni, kar je vodilo do podvajanj zapisov v trženjski bazi. Npr. nov naročnik, ki je bil pridobljen v telefonskem oddelku, je lahko predhodno že imel vpis v trženjski bazi. S kreiranjem novega naročniškega razmerja, se je ustvaril še eden zapis iste osebe v trženjsko bazo. Ker je bilo v naročniški bazi premalo podatkov o prejemnikih, je prihajalo do klicanja že obstoječih naročnikov, za katere se ni vedelo, da že prejemajo Finance. Prav tako je ročno ažuriranje trženjske baze in ročno vpisovanje naročnikov prinašalo nepotrebne stroške dela itd.

5 ČASOPISNO ZALOŽNIŠTVO

5.1 Uvod

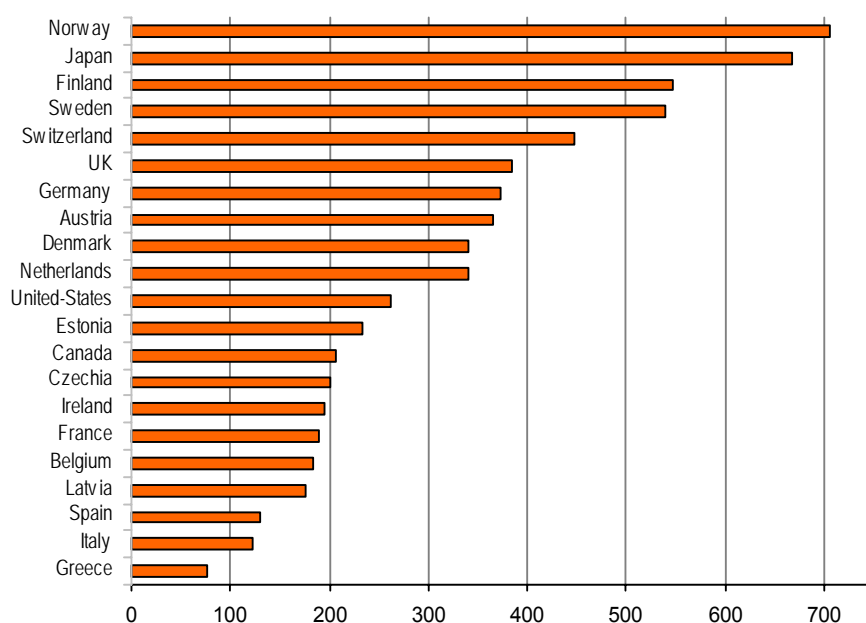
Časopisno založništvo je dejavnost z značilnostmi, ki se razlikujejo od drugih dejavnosti. Razumevanje teh specifičnih značilnosti, poznavanje bralcev in njihovih navad, trendov in sprememb medijske potrošnje, je nujno za razumevanje pomembnosti uvajanja sistema CRM v časopisno založništvo, pa tudi za vrednotenje le-tega.

5.2 Stanje in trendi v časopisnem založništvu

5.2.1 Stopnje branosti

Visoka stopnja branosti je značilna predvsem za dežele Zahodne Evrope, še posebej visoka je v Skandinaviji, kjer se ponašajo z največjo prodajo časopisnih izvodov na 1000 prebivalcev. Tako npr. na Norveškem 1000 prebivalcev pokupi več kot 700 izvodov časopisov (glej spodnji graf).

Slika 10: Število prodanih časopisnih izvodov na 1000 prebivalcev



Vir: World Press Trends v World Association of Newspaper - Shaping the Future of the Newspaper, 2005.

V Sloveniji se proda 211 izvodov časopisa na 1000 prebivalcev, kar je malo manj kot v ZDA in primerljivo z nekaterimi evropskimi državami, kot sta Francija in Belgija. Če Slovenijo primerjamo z novonastalimi ali bodočimi članicami Evropske unije, potem ugotovimo, da se podobno količino časopisja proda v Estoniji, nekaj manj pa na Hrvaškem, kjer se proda 162 izvodov na 1000 prebivalcev (glej prilogo 7).

5.2.2 Velikost medijev

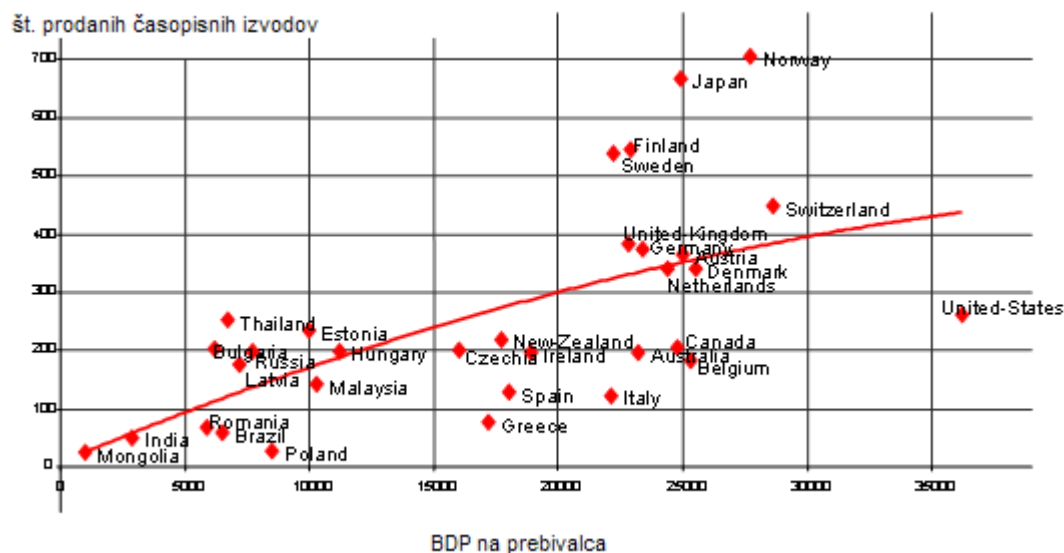
Velikost posameznih medijev oz. založnikov se precej razlikuje od države do države. Časopisne hiše z največjimi nakladami so na Japonskem, kjer ima vsak časopis povprečno

naklado 676.000 izvodov, v primerjavi z npr. Norveško, ki ima kljub temu, da ima največjo stopnjo bralstva, relativno manjše časopisne medije s povprečno naklado 31.200 izvodov (glej prilogo 8).

5.2.3 Vpliv BDP na časopisne naklade

Bogastvo države vpliva na prodajo časopisov, tako na makro kot tudi na mikro ravni. Na spodnji sliki je razvidna korelacija med državnim BDP-jem in prodajo časopisov po državah. To pomeni: večji BDP ima država, večja bo prodana naklada časopisov. Bogatejši narodi torej berejo več, prav tako moramo upoštevati, da so bogatejši sloji (in tudi izobraženi) bolj verjetni bralci časopisov, kot njihovi revnejši rojaki.

Slika 11: Prodaja časopisov glede na bogastvo države



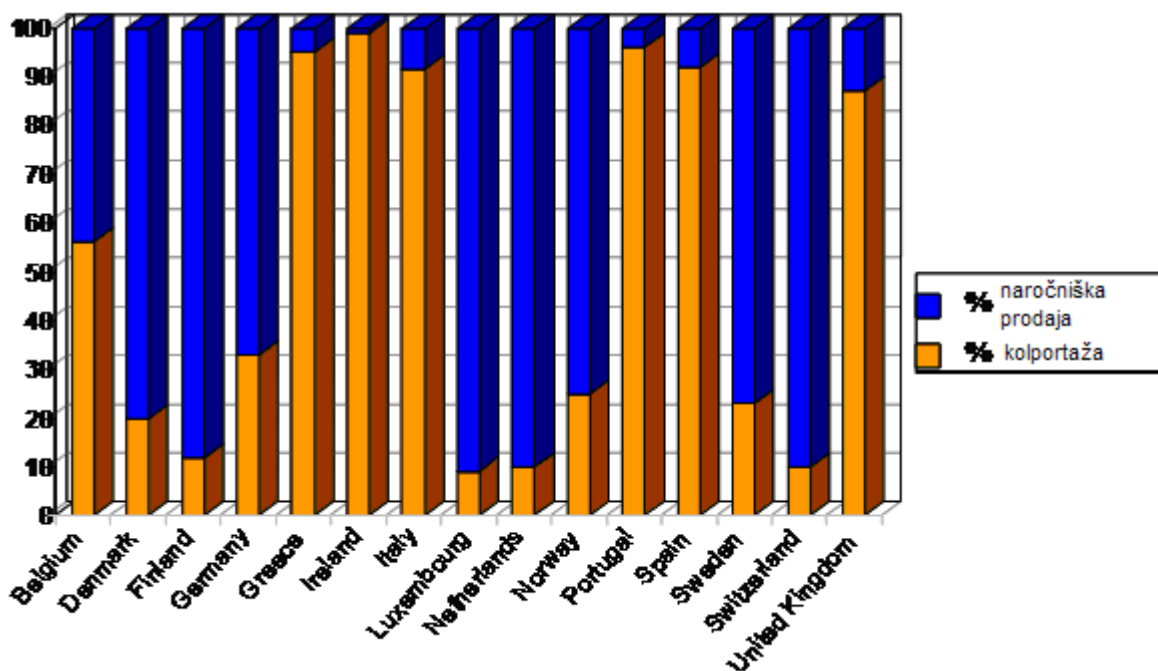
Vir: World Press Trends/World Bank v Chisholm, 2002.

5.2.4 Struktura prodanih naklad

Časopisna podjetja prodajajo svojim bralcem časopis ali z naročniškimi razmerji ali posamezne izvide v maloprodaji. Naročniško razmerje je bolj ustaljeno na trgih z večjo stopnjo penetracije časopisja. To se ponavadi odraža v pogostejših nakupih časopisa. Ni pa nujno, da naročniško razmerje v posamezni državi zagotavlja dolgoročno rast ali stabilnost prodanih naklad (World Association of Newspaper, 2001). Čeprav naročniški trgi velikokrat zagotavljajo večjo lojalnost bralcev in tudi večje prihodke iz oglaševanja, ker so naročniki za oglaševalce ponavadi bolj zaželeni, pa po drugi strani ne morejo v tolikšni meri izkoristiti kolportaže za generiranje dodatnih prihodkov od bralcev (prodaj knjig, DVD-jev, CD-jev s časopisi). Struktura prodanih naklad po posameznih državah je odvisna tudi od možnosti

distribucije, tako pri naročniških izvodih, kot od maloprodajnih mrež pri kolportaži. Prav tako na strukturo prodanih naklad vplivajo zgodovinske in kulturne značilnosti posameznih držav. Iz slike 12 je razvidno, da so mediteranske države, kot so na primer Italija, Španija in Grčija, trgi z visokim deležem prodaje časopisov v maloprodaji. Po drugi strani pa so zahodnoevropske in skandinavske države ponavadi trgi s pretežno naročniško prodajo. Izjemi sta samo Irska in Velika Britanija, ki imata dolgoletno zgodovino časopisne maloprodaje. Prednost večje naročniške prodaje je boljše poznavanje naročnikov, kot tudi boljša varnost prihodnjih prihodkov za časopisno podjetje. Ob tem pa je potrebno poudariti, da ni nujno, da tisti, ki kupujejo časopise v kolportaži, manj berejo. Namreč velikokrat se zgodi, da naročniki kakšen izvod ne preberejo, kar pa manj velja za tiste, ki izvod kupijo v kolportaži.

Slika 12: Razmerje med naročniško in prodano naklado dnevnikov v Evropskih državah



Vir: World Press Trends v Chisholm, 2002.

Slovenija je po strukturi prodanih naklad precej podobna zahodnoevropskim državam in Skandinaviji. Splošno informativni dnevnik, kot so Delo, Dnevnik in Večer dosejajo od 80 do 85 odstotkov naročniške prodaje (glej tabelo 6). Nekaj manj kot cca. 70 odstotkov naročnikov imajo Slovenske novice, kar izhaja iz narave časopisa. Precej pa izstopata športni dnevnik Ekipa, ki večino svojih izvodov proda v maloprodaji (85 do 90 odstotkov) in Finance, ki proda v maloprodaji manj kot 5 odstotkov. Prodaja Ekipe je zelo odvisna od dnevnih novic in ga bralci kupijo takrat, ko jih zanimajo določeni športni dogodki. Po drugi strani pa so plačniki Financ večinoma podjetja, kamor tudi naročniki prejemajo izvode. To pa je tudi razlog za nizko kolportažno prodajo.

Tabela 6: Povprečni delež kolportaže (%) v prodanih nakladah slovenskih dnevnikov

časopis	leto		
	2004	2005	2006
Ekipa	89,00	87,40	85,10
Slovenske novice	30,70	29,30	27,60
Delo	21,30	19,10	17,70
Večer	16,80	16,50	15,10
Dnevnik	14,50	14,90	16,10
Finance	4,60	3,60	3,80

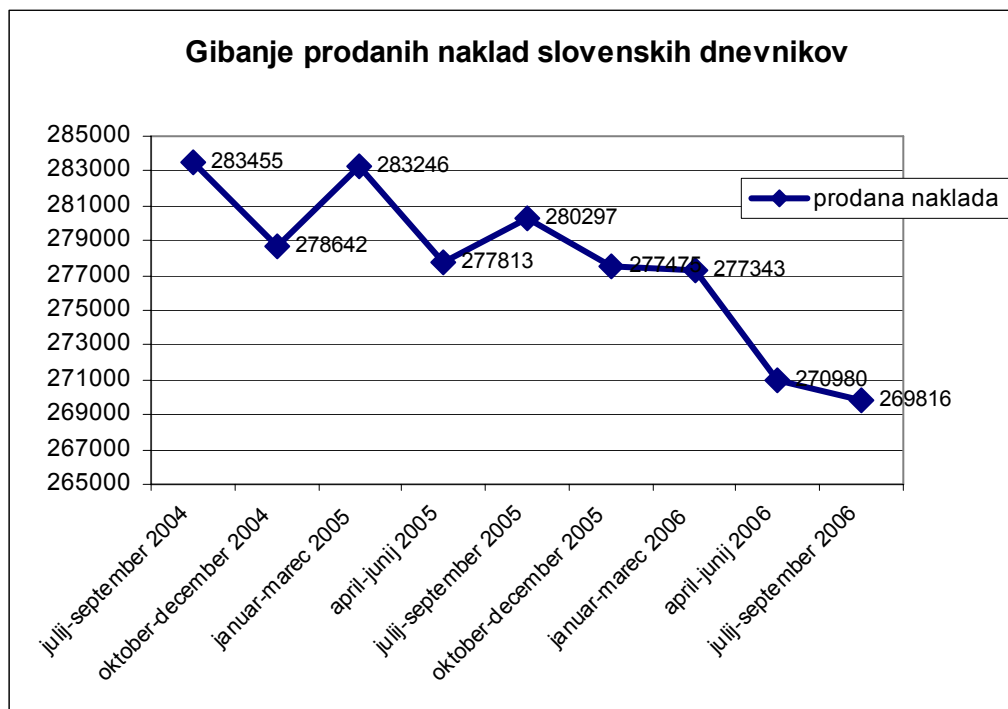
Vir: RPN, SOZ v Urbas, 2006.

5.3 Trend upadanja naklad

Prodane naklade se v zadnjem času precej znižujejo. Ta trend je še posebej značilen za urbane trge Zahodne Evrope in Severne Amerike. Po podatkih International Newspaper and Magazine Association (v nadaljevanju INMA) so se prodane naklade v Zahodni Evropi v obdobju 1993–2003 zmanjšale za 10 odstotkov, v Severni Ameriki za 8 odstotkov, na področju južnega Pacifika 9 odstotkov in na Japonskem 2 odstotka (glej prilogo 9). Upadanje naklad potrjuje tudi World Association of Newspaper (glej prilogo 10), iz katerega je razvidno, da je večina držav v obdobju 2000–2004 beležila upadanje prodanih naklad razen redkih izjem, kot so bile Irska, Poljska, Latvija in Avstrija, v slednji je bila rast minimalna. Upadanje naklad opaža tudi The Newspaper Association of America (NAA), ki trdi, da manj kot 50 odstotkov vseh odraslih bere dnevno časopisje, pred 40 leti pa naj bi bilo takih bralcev kar 81 odstotkov vseh odraslih Američanov (NAA v Stone, 2006).

Kot drugod po svetu, se tudi v Sloveniji zmanjšujejo naklade dnevnikov. Po podatkih merjenj Revidiranih prodanih naklad (v nadaljevanju RPN) pod okriljem Slovenske oglaševalske zbornice (v nadaljevanju SOZ) so slovenski dnevnik, kamor sodijo Slovenske novice, Delo, Dnevnik, Večer, Finance in Ekipa (Direkt ni vključen v RPN) od 3. kvartala 2004 do 3. kvartala 2006 izgubile skoraj 14.000 prodanih izvodov. Pri tem so največji upad prodanih izvodov zabeležili pri Delu (12.106), največji skok pa je uspel Financam (za 4069 na sedanjih 12.147 bralcev). Tako sta Dnevnik in Finance v tem obdobju edina z opaznim trendom rasti (Kopušar v Dnevniku, 2006).

Slika 13: Gibanje prodanih naklad slovenskih dnevnikov



Opombe:

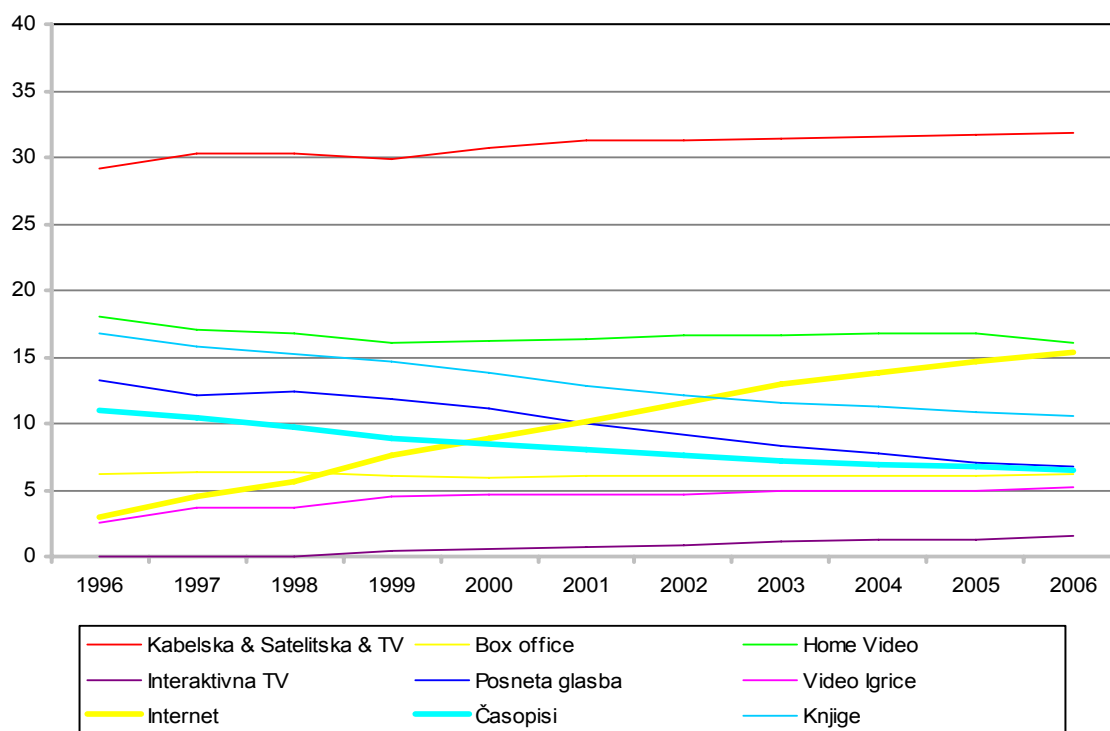
- Merjenje RPN pod okriljem SOZ obstajajo šele od 3. kvartala 2004. Pred tem v Sloveniji ni bilo možno primerjati prodane naklade slovenskih dnevnikov.
- Med dnevniki manjka Direkt, ki pa ga časopisna hiša Dnevnik ni vključila v merjenje RPN.

Vir: SOZ, 2006.

5.4 Sprememba medijske potrošnje

Časopisi imajo med vsemi mediji najdaljšo zgodovino, obstajajo praktično od 15. stoletja, v množični obliki pa od začetka 19. stoletja (Wilkinson, 2004). Radio, kot drugi množični medij, se je pojavil okrog leta 1900 (Chisholm, 2005). Televizija, kot trenutno največji medij (glej sliko 14), se je pojavila po 2. svetovni vojni. Internet kot zadnji množični medij se je pojavil v 90-ih letih prejšnjega stoletja (Chisholm, 2005). Nastanek novih medijev je vodil v spreminjanje potrošnje le-teh. Iz slike 14 je razvidna precejšnja rast uporabe interneta v obdobju od 1996 do 2006 v nasprotju z upadanjem branosti časopisov in tudi knjig. Poudariti je potrebno tudi rahlo rast kableske in satelitske TV, ki zavzema največji delež medijske potrošnje v ZDA.

Slika 14: Delež medijske potrošnje v ZDA (%)



Vir: Veronis Suhler v Chisholm, 2005.

Svetovalno podjetje PricewaterhouseCoopers govori o velikem preskoku od potrošnikove bralne izkušnje (angl. consumer reading experiences) do potrošnikove ogledne izkušnje (angl. consumer viewing experience). V letih od 2000 do 2004 se je potrošnikovo branje, ki je vidno skozi nakup časopisov, revij in knjig, zmanjšalo z 20 na 17 odstotkov vseh izdatkov. Ogledne izkušnje, ki vsebujejo izdatke za internet, kino in televizijo, so se v enakem obdobju povečale s 26 na 33 odstotkov celotne potrošnje. Za ta veliki dvig je bil kril predvsem internet, kar potrjuje tudi že prej omenjeni graf (glej sliko 14) (Wilkinson, 2004).

INMA prav tako ugotavlja spremembo medijske potrošnje in obenem navaja naslednje razloge za upadanje naklad v zadnjih obdobjih: upad branosti med mladimi, pojav brezplačnih časopisov (predvsem v Evropi), večji dostop do »broadband« širokopasovnih povezav in razvoj tehnoloških mobilnih telefonov (Wilkinson, 2004).

Upad branosti lahko zasledimo v vseh starostnih skupinah. Kot primer navajam stanje v Veliki Britaniji (glej tabelo 7). Če primerjamo leto 1974 z letom 2004, potem lahko ugotovimo, da se je branost pri najstarejših (65 in več let) zmanjšala za 10,9 odstotnih točk. V istem obdobju se je v najmlajši starostni skupini (od 15 do 24 let) zmanjšala kar za 36,2 odstotnih točk. Podoben trend se pričakuje tudi do leta 2014, od 2004 do 2014 naj bi se branost v najmlajši skupini po napovedih World Association of Newspaper znižala še za nadaljnjih 6,7 odstotnih točk iz za 3 odstotne točke pri najstarejših bralcih.

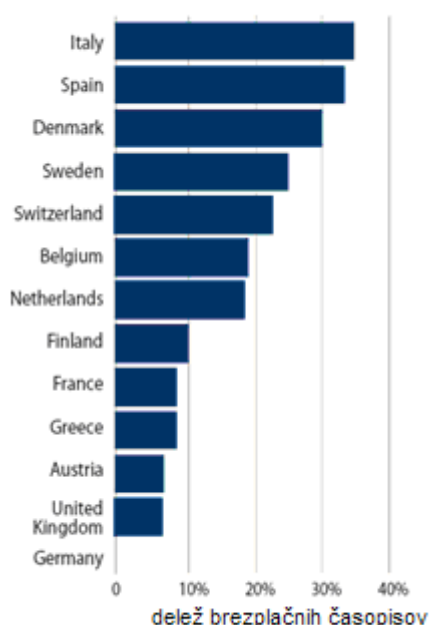
Tabela 7: Stopnje branosti dnevnik časopisov v Veliki Britaniji skozi starostna obdobja

leto/ starost	1974	1984	1994	2004	2014
15-24	81.0	71.7	58.1	43.8	37.1
25-34	79.1	67.9	55.8	43.8	36.9
35-44	77.7	70.8	57.6	45.9	39.5
45-54	81.1	72.6	62.9	50.9	44.8
55-64	77.8	72.4	64.4	58.4	53.1
65+	68.5	62.0	61.5	57.6	54.6

Vir: Chisholm, 2006.

Drugi najpomembnejši razlog za zmanjševanje naklad plačljivih časopisov je pojav brezplačnih dnevnikov, ki ima zelo kratko zgodovino. Prvi brezplačnik je »Metro«, ki ga je lansiralo švedsko podjetje Modern Times Group leta 1995. Z brezplačnim tabloidom, ki je bil v začetku distribuiran samo v podzemnih železnicah, je založniška hiša dosegla skupine ljudi, ki ponavadi niso bili bralci plačljivih dnevnikov. To so bili mladi, v povprečju stari nekaj čez dvajset let, višje izobraženi »profesionalci«. Metro je trenutno najbolj bran časopis z največjo naklado na Švedskem in pomemben igralec na 40 trgih sveta in 19 državah, ki se raztezajo od Evrope do Azije, Latinske Amerike in tudi Severne Amerike (Wilkinson, 2004). Največji delež brezplačnikov pa je še vedno na področju njihovega nastanka, v Evropi. Vodilni položaj ima Italija, kjer brezplačni dnevnik predstavlja okrog 35 odstotkov vsega dnevnega časopisja, sledijo ji Španija in Danska, Švedska je s 25 odstotki šele na četrtem mestu (glej sliko 15).

Slika 15: Delež brezplačnih časopisov v Evropi



Vir: Wilkinson, 2004.

Kakor so brezplačniki po svoji zgodovini precej mladi, tako je tudi pojav širokopasovnega dostopa do interneta ter tudi tehnološki razvoj mobilnih telefonov. Medijska potrošnja se giblje od osebne uporabe do daljinske uporabe (angl. remote), od žične do brezžične povezave (Wilkinson, 2004). Pricewaterhouse Coopers predvideva, da bo leta 2008 že cca. 175 mio gospodinjstev uporabljalo širokopasovno povezavo do interneta (glej prilogo 11), predvideva pa tudi grozovito rast naročnikov brezžičnih povezav (glej prilogo 12). Kupci igrajo igrice, si sposojajo filme in kupujejo elektronske knjige na internetu. Mobilni telefoni se uporabljajo za dostop do elektronske pošte, za branje športnih novic in za kopiranje (angl. downloading) glasbe. Distribucija filmov se seli od VHS kaset do DVD formatov. Digitalna televizija izpodriva analogno, satelitski radio zamenjuje AM in FM signale (ibidem).

5.5 Značilnosti založništva

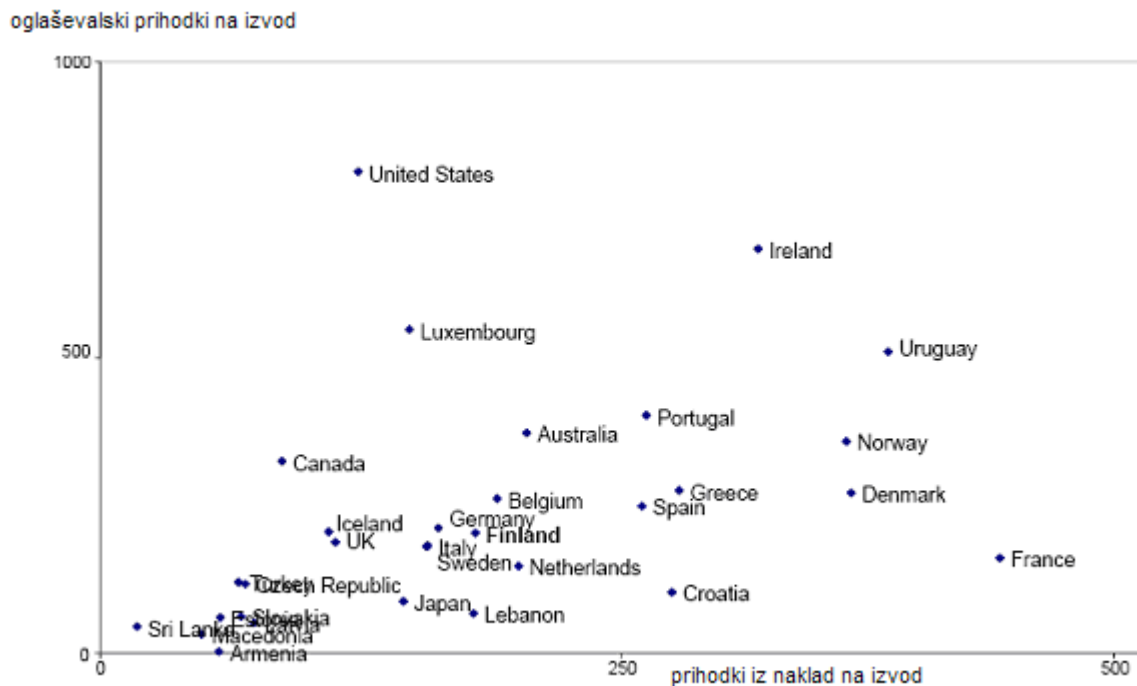
Časopisno založništvo se s svojo dejavnostjo precej razlikuje od drugih industrij, saj sočasno deluje na dveh različnih trgih in ustvarja dve vrsti produktov; informacije in oglaševanje, ki se prodajata dvema vrstama kupcev. Prvi kupci so bralci in drugi oglaševalci (Chen, Shughart, 2001, str. 4). Podobno razmišljata Redmond in Trager, ki pravita: »Medijski posel ima dve vrsti strank – oglaševalce in občinstvo. Zatorej mora vsako medijsko podjetje poskušati implementirati trženjski koncept, ki nagovarja potrebe občinstva.« (Redmond, Trager v Bentley, 2000, str. 31).

Tudi World Association of Newspapers (2001) definira časopisne kupce na tak način:

- Bralci so tisti, ki iščejo najpomembnejšo in najzabavnejšo vsebino, v najbolj dostopni obliki.
- Oglaševalci so tisti, ki ciljajo na specifične skupine ljudi, s katerimi želijo komunicirati (World Association of Newspaper, 2002, str. 9).

Ni nujno, da sta oba produkta enako pomembna za finančno uspešnost založnika. Trženje naklade časopisa (angl. Circulation) velikokrat s prodajo izvodov ustvarja celo izgubo. V ZDA to imenujejo "loss-leader", saj prihodki, ki jih založniki pridobijo z ustvarjanjem prihodka iz prodanih naklad, ne pokrivajo stroškov tiska in distribucije (Chen, Shughart, 2001, str. 5). Na tem mestu je potrebno poudariti, da so ZDA precej specifičen trg, kjer so bili časopisi vedno bolj odvisni od oglaševanja kot od naklad (glej sliko 16). Eden izmed možnih razlogov za tako stanje so lahko stroški distribucije, ki so zaradi velikosti in geografske raznolikosti precej visoki. Kar vpliva na to, da je prispevek h kritju (angl. contribution margin) naklad v ZDA relativno nizek ali celo negativen. Po drugi strani pa časopisi v Franciji večino prihodkov ustvarijo s prodanimi nakladami. Najboljše razmerje med prihodki iz prodanih naklad in oglaševalskimi prihodki oz. največje prihodke na izvod časopisa dosegajo časopisi na Irskem (glej sliko 16). Irska je na prvem mestu pri doseganju prihodkov iz naklad (glej prilogo 13) in na 2. mestu, takoj za ZDA, po doseganju oglasnih prihodkov (glej prilogo 14).

Slika 16: Prihodki iz naklad in oglaševanja na časopisni izvod

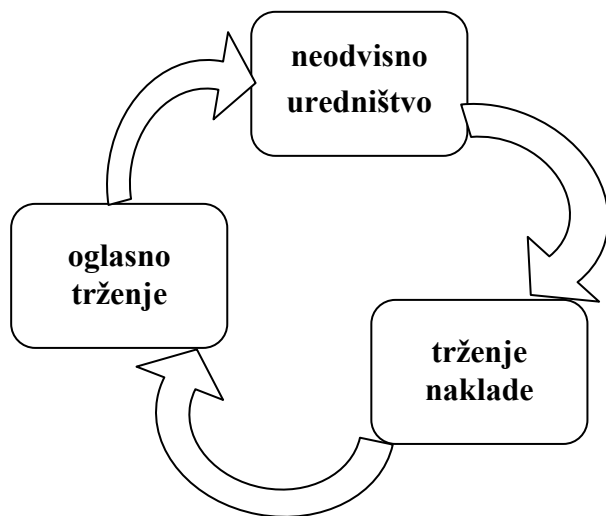


Vir: World Press Trends v World Association of Newspaper, 2005.

Te izgube iz trženja naklad časopisi pokrivajo s prodajo oglasnega prostora posameznikom in podjetjem, ki s tem kupujejo dostop do časopisnega bralstva. Po drugi strani pa so oglaševalski ceniki, ki jih zaračunavajo časopisi, predvsem odvisni od naklade časopisa. Več kot je prodanih izvodov, več občinstva oglaševalec lahko potencialno doseže in višje so cene, ki jih lahko založnik zaračuna oglaševalcu (Chen, Shughart, 2001, str. 5).

Poslovni koncept časopisa temelji predvsem na neodvisnosti uredniške funkcije od poslovnega dela, saj samo to vodi do kvalitetnega časopisa, ki lahko v prihodnosti rezultira v povečanju branosti, ta pa posledično omogoča zaračunavanje višjih cen oglaševanja. Ta krog (glej sliko 17) je sklenjen, ko dodatni prihodki iz trženja naklade ali oglaševanja (ali obeh – odvisno od vrste časopisa – glej prilogo 15) omogočajo dodatne investicije v uredništvo in s tem zaposlovanje dobrih novinarjev, kar vodi še do večje branosti itd. Tako imenovana časopisna spirala je velikokrat temelj uredniške strategije, ki predstavlja neodvisno in kvalitetno uredništvo. To velja tudi za poslovni dnevnik Finance.

Slika 17: Časopisna spirala



Vir: Časnik Finance d. o .o., 2001.

Spirala lahko deluje tudi v nasprotni smeri. Funkcija povpraševanja po oglaševanju in funkcija povpraševanja po nakladi sta neodvisni. Ta neodvisnost vodi do »spirale naklade« (angl. circulation spiral), ki jo v času časopisnega upadanja naklad lahko imenujemo »navzdol usmerjena spirala« (angl. downward spiral). Upadanje naklade znižuje povpraševanje po oglasnem prostoru, kar znižuje privlačnost časopisa za bralce, ki želijo zmanjšati prednakupne stroške pri iskanju informacij o prodajalcih, cenah in ostalim. Posledično upada naklada, kar vodi do nadaljnjega znižanja povpraševanje po oglasnem prostoru. Upadajoči časopisi se ponavadi znajdejo v taki navzdol usmerjeni spirali, ki jo z dodatnim odzivi konkurence zelo težko preusmerijo v nasprotno smer (Chen, Shughart, 2001, str. 6).

5.6 Vrednost bralca

S stališča založnika se medijska uporaba s strani javnosti imenuje branost, medijska uporaba s strani poslovne javnosti pa oglaševanje (Bentley, 2000, str. 33). Založniška hiša lahko poleg teh standardnih načinov pridobiva dodatne prihodke s povezanimi produkti, zato je za založnika nujno potrebno dobro poznati svoje bralce in njihovo vrednost (angl. value of the reader). World Association of Newspaper (2005) na primer definira vrednost bralca na štiri različne načine:

5.6.1 Potrošnja bralca

Bralec plača za vsebino na različne načine: kupi izvod v kolportaži, plača naročnino ali digitalni uporabniški dostop ali kupi kakšno drugo storitev. Včasih so založniki razmišljali samo o količini prodanih izvodov oz. o naročniškem obdobju, v zadnjem času pa razmišljajo tako o življenjskem obdobju bralca kot o ponudbi drugih produktov in uporabniških storitev, kot so: dostop do internetne izdaje, SMS storitve, knjige, dogodki in druge storitve. Če založnik že zgodaj ustvari pristen odnos z zvestimi kupci v njihovih življenjskih ciklih, lahko pobira sadove tega zelo dolgo časa (Inforte, 2005).

Potrošnjo bralcev lahko povečujemo na tri načine:

- Izvod: spodbujanje sekundarnih bralcev (angl. secondary readers), da kupijo ali naročijo svoj osebni izvod časopisa.
- Čas: želimo povečati pogostost nakupa posameznega časopisa ali želimo podaljšati naročniško razmerje.
- Obseg: že obstoječim kupcem želimo ponuditi dodatne storitve. Z uvajanjem dodatnih storitev lahko potencialna vrednost bralca zelo naraste. Tako so npr. sekundarni bralci pogosto kupci novih storitev časopisa. Prav tako pa naročniki pogosto kupijo tudi druge izdelke in storitve založnika, kot so knjige, vstopnice za dogodke itd. (World Association of Newspaper, 2005, str. 16).

5.6.2 Vrednost komunikacije

Bralci prinašajo časopisom veliko vrednost v smislu vrednosti oglaševanja, ki so ga podjetja (in posamezniki) pripravljene plačati za doseganje teh bralcev. Tej vrednosti pravimo oglaševalski nakup (angl. advertising offtake) in jo merimo na naslednji način: oglaševalski prihodek delimo s prihodki iz prodanih naklad ali s povprečnim številom bralcev na izvod. Velikost oglaševalskega nakupa je odvisna tako od blagostanja trga, kot tudi od premoženja posameznikov oz. skupin bralcev časopisa (World Association of Newspaper, 2005, str. 17). Torej bolj premožno skupino bralcev časopis naslavlja, večje prihodke na račun oglaševanja lahko pričakuje. Zato sta dva razloga: oglaševalci so pripravljene porabiti več denarja za doseganje ljudi, pri katerih je večja možnost odziva. To so vsekakor bogatejši ljudje. Drugi razlog je v tem, da v časopisih s premožnejšimi bralci velik del oglaševanja predstavlja oglaševanje luksuznih izdelkov in storitev, ki si jih lahko privoščijo le premožnejši (ibidem).

V Skandinaviji tako npr. se oglaševalski nakup poveča za 70 odstotkov, če se premoženje bralcev časopisa poveča za 10 odstotkov (glej prilogo 16) (World Association of Newspaper, 2005, str. 18). V Zahodni Evropi se pri 10-odstotnem povečanju premoženja bralcev oglaševalski nakup poveča za 25 odstotkov (glej prilogo 17) (World Association of Newspaper, 2006).

5.6.3 Dodatni prihodki ali prihodki navzkrižne prodaje

Časopisno-založniške hiše vedno bolj iščejo prihodke v sekundarnih oz. dodatnih aktivnostih, kot so dogodki, dodatne publikacije in ostali produkti in storitve (World Association of Newspaper, 2005, str. 17).

5.6.4 Vrednost skupnosti

Veliko časopisov nosi socialno, politično in filozofsko vrednost v skupnosti, kateri služi. Njihovi bralci imajo vrednost zato, ker so pomembne osebe oz. imajo pomembno vlogo v družbi. Tako pogosto časopisi dajo določenim vplivnejšim posameznikom popust pri naročilu oz. jim naročniško razmerje celo podarijo. Ti izvodi se štejejo med brezplačno oz. kontrolirano naklado (Weilbacher v, Buh, 2001, str. 36).

Podjetje Inforte (2005) je vrednost skupnosti poimenovalo strateško vrednost (angl. Strategic Value). Sem štejejo naslednje strateške ciljne skupine:

- Ključni mnenjski voditelji (angl. Key Opinion Leaders). V vsaki industriji obstajajo mnenjski voditelji, ki lahko vplivajo na zaznavo širokega kroga ljudi o časopisu.
- Zgodnji sprejemalci (angl. Early Adopters). Ta skupina lahko da založniku zgodnji vpogled v potrebe bralcev in trga.
- Ključni jezikovni in kulturni segmenti. Ljudje, ki so pomembni zaradi različnih jezikovnih in kulturnih dejavnikov. Ti segmenti so pomembni predvsem v večjih večkulturnih družbah, npr. špansko govoreči v ZDA (Inforte, 2005, str. 2).

Ključnega pomena za vsak časopis je poznavanje svojih kupcev (naročnikov in bralcev) in vrednost, ki jo prinašajo podjetju. Določeni naročniki lahko na primer prinašajo dober »naročniški« prihodek in so nezanimivi za oglaševalce ali obratno. Poleg tega je pomembna tudi strateška vrednost kupcev, kot tudi njihov potencial za navzkrižno prodajo. Management vrednotenja kupcev (angl. Customer Value Management – CVM) trdi, da je nujno najprej celostno ovrednotiti kupca, kar je osnova za CRM strategijo založniških podjetij (Inforte, 2005, str. 1).

5.7 Teorije branosti in medijske potrebe

S teorijo branosti se teoretiki ukvarjajo že zelo dolgo časa. Tako je že ameriški predsednik Thomas Jefferson (1734–1826) omenjal odnos med volilnim občinstvom in množičnimi mediji – predvsem časopisi v tistem času – in vlogo časopisov v funkciji »očesa« demokracije (Mott v Bentley, 2000, str. 45).

V kasnejšem obdobju so se pojavljale predvsem teorije uporabnosti in gratifikacije (angl. uses and gratification theory) in odvisnostne teorije (angl. media dependency theory). Pripadniki prve teorije se osredotočajo predvsem na to, kaj bralci počnejo z mediji. Pripadniki odvisnostne teorije pa razlagajo, zakaj so ljudje odvisni od množičnih medijev (Bentley, 2000, str. 60). Teoriji se razlikujeta v tem, kako gledati na občinstvo, ali je to aktivno občinstvo, ki je samostojno, racionalno in selektivno, ali je to pasivno občinstvo, za katero je značilno, da samo sprejema, kar mu mediji servirajo (Biocca v Bentley, 2000, str. 47).

Teoretiki uporabnosti in gratifikacije so na teorijo branosti gledali predvsem s stališča, kako posameznik medije uporablja. V skladu s tem, je tudi naslednja poenostavljena trditev: »Posameznik se izpostavlja različnim medijem zaradi potreb in interesov, ki jih želi zadovoljiti. Ti mediji želijo pritegniti posameznika k branju z vsebino, ki naj bi zadovoljila njegove potrebe in interese. Posameznik si želi predvsem informacij in zabave.« (Sissors, Bumba, 1993, str. 35).

Podobno se je Berelson (1949) osredotočil na to, kako bralci uporabljajo časopise. Ugotovil je, da ljudje berejo časopis zaradi iskanja informacij in pomoči pri interpretaciji javnih zadev, uporabljajo časopise kot orodje za dnevno življenje, kot oddih, socialni prestiž in kot socialni stik (Berelson v Bentley, 2000, str. 53).

5.7.1 Bralne navade

Za tiskane medije je značilno, da jih bralci izbirajo sami glede na potrebe, ki jih želijo zadovoljiti, preav tako si sami določajo tudi čas, ki ga bodo tem medijem namenili. Branje časopisa, pa tudi revije deluje kot osebna komunikacija, pri kateri se ustvari neka zaprta bralna situacija, ki ni toliko podvržena zunanjim motnjam. Branje že samo po sebi zahteva koncentracijo. Poleg tega pa tudi sami bralci hočejo prebirati izbrane tiskane medije v skrajnem miru. Časopise bralci berejo vsakodnevno ob istem času npr. pred odhodom v službo, ko se želijo informirati o pomembnih aktualnih dogajanjih (Buh, 2001).

Četudi je res, da bralci izbirajo vsebine glede na potrebe, ki jih želijo zadovoljiti, je dejstvo, da poleg tega obstaja »nekaj več« kot sama vsebina, ki mika bralce, in to je navada (Bentley, 2000, str. 20).

Navade in rituale so poleg raziskovalcev množičnih medijev in sociologov raziskovali že v stari Grčiji. Aristotel (384–322 pr. n. št.) je zapisal, da navada (angl. habit), ki jo je definiral kot kvaliteto dolgega trajanja in se težko spremeni, lahko olajša veliko nevšečnosti v življenju (Bentley, 2000, str. 68).

Tomaž Akvinski (1225–1274) je odkril, da navade niso samo brezmiselna dejanja, temveč močna orožja človeške volje. Stone in Stone (1990) sta združila argument Akvinskega v pet točk:

1. Navade so bolj stalne kot pasivne kvalitete.
2. Navada je usmerjena k akciji.
3. Navade so intencionalne in so zato izkušnja volje. Navada je uporabljena, ko jo oseba želi uporabiti.
4. Ljudje se razlikujejo v svojih navadah.
5. S ponavljanjem dejanj navada raste. Vendar se lahko navada tudi zmanjšuje s pojenjanjem dejanj (Stone, Stone, 1990, str. 26).

Poleg besede navada se velikokrat uporablja termin ritual. Kljub temu, da je navade in rituale raziskovala množica teoretikov skozi zgodovino (Durkheim 1915, Kluckhorn 1942, Collins 1985), še vedno ni jasna razlika med tema dvema izrazoma (Bentley, 2000, str. 69). Imber-Black in Roberts sta raziskovala vlogo ritualov v dnevnem življenju in odkrila štiri tipe ritualov: nujne dnevne rutine (angl. day-to-day essentials), družinske tradicije (angl. family traditions), praznovanje praznikov (angl. holiday celebrations) in življenjske rituale (angl. life-cycle rituals). Med dnevne rutine spadajo hranjenje in spanje. Med družinske tradicije spadajo predvsem praznovanje obletnic in rojstnih dnevvov družinskih članov in preživljanje letnih dopustov. Med praznovanjem praznikov ljudje praznujejo z družino in prijatelji in to delijo tudi z zunanjim svetom (Imber-Black, Roberst v Bentley, 2000, str. 71). Ritual vsakodnevnega branja časopisov vsekakor spada med kategorijo dnevnih rutin, še posebno če je »ceremonija« branja kombinirana z zajtrkom (Bentley, 2000, str. 71).

Kako pride do efekta bralnih navad oz. kako ustvariti bralne navade, se akademski teoretiki niso veliko ukvarjali. So pa opozarjali, kot npr. Saltzman (1995), na nevarnost usihanja branosti, saj otroci nekdanj običajno rutino branja časopisov zamenjujejo za rutino poslušanja in gledanja zabavnih vsebin na radiu in televiziji. Saltzman je tudi menil, da je prihodnost ZDA brez rutine branja časopisov ogrožena: »To je nacionalna zrelost za demagogijo, kajti demagogija uspeva v uniformnem okolju, ki je napolnjena s slogani, ignoranco in strahom. Nacija, ki je pozabila na navado želeli biti informiran in navado vzeti si čas za informacije, je v težavah. To je dežela polna ljudi, ki so pripravljene sprejeti odločitve javne politike, ki temeljijo na napačnih informacijah in distorzijah. Postalo je pretežno vzeti si čas in ugotoviti, kaj je prav in kaj ne. Dosti lažje je postati jezen na neresnične junake, ki se spopadajo v televizijski seriji Melrose Place.« (Saltzman v Bentley, 2000, str. 79).

5.7.2 Zvestoba bralca

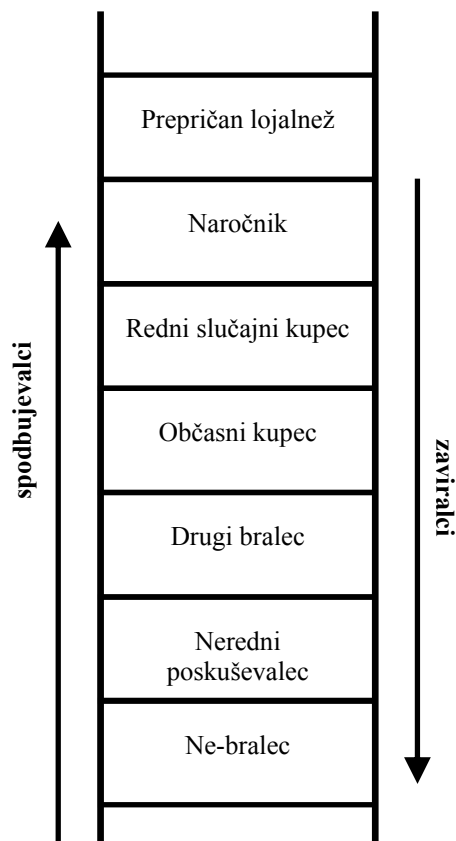
»Ekonomsko moč tiska, kot največjega nacionalnega oglaševalskega medija, politična moč tiska in civilna moč tiska v vsaki skupnosti, je odvisna samo od ene stvari: zvestobe naših bralcev.« (Bogart v Bentley, 2000, str. 35).

Zvestoba bralcev sodi po Gupti in Zeitmalu med percepcijska merila, ki lahko za podjetje rezultira v obliki zadržanja kupcev, ki sodi med vedenjska merila (glej poglavje 3.3). Zvestoba bralcev je osnovno vodilo vsakega uspešnega časopisa. Na zrelih trgih naklade upadajo, delno tudi zato, ker ljudje nimajo občutka, da imajo čas za vsakodnevno branje časopisov. Pogosto prejmejo izvod, vendar ga ne preberejo. To pomeni, da so velikokrat naročniki samo zaradi prikladnosti (glej poglavje 3.3.1). Ko taki naročniki čez čas ugotovijo, da niti ne berejo, potem ne vztrajajo več v naročniškem razmerju in ga prekinejo. Kot razlog za odpoved največkrat navedejo »nimam časa za branje«. Drugačna situacija je v nastajajočih trgih, kjer si ljudje velikokrat ne morejo privoščiti nakupa časopisa vsak dan. Tako velikokrat zaradi iskanja za njih relevantnih informacij kupujejo časopise občasno, npr. enkrat tedensko. V teh državah je vsekakor interes založnikov, da spodbujajo branje in seveda tudi nakup časopisov tudi ob drugih dneh v tednu (World Association of Newspaper, 2005).

NAA je ugotovila, da čas vsakodnevnega branja vpliva na zvestobo naročnikov. Tako je v raziskavi ugotovila, da je relativno dvakrat več dolgoročnih naročnikov, ki berejo časopis ob istem času vsak dan, v primerjavi z mlajšimi naročniki (NAA, 2003). To pomeni, da je pri starejših naročniki branje časopisa nujna dnevna rutina (glej poglavje 5.7.1). Za novejša, mlajša in bivša naročnike je značilno, da ne berejo vedno ob istem času, temveč kjer koli pač pridejo v stik z njim.

To pa nas spet pripelje do vprašanja, kako ustvariti navado pri bralcih in prek nje zvestobo časopisu oz. kot se sprašuje World Association of Newspaper (2005): »Kako premakniti trend od več bralcev na izvod do več izvodov na bralca?«. V ta namen in za poznavanje bralcev je World Association of Newspaper definiral lestvico lojalnosti bralcev posameznega časopisa (glej sliko 18).

Slika 18: Lestev lojalnosti



Vir: World Association of Newspaper, 2005.

NAA predlaga osem faktorjev, ki spodbujajo zvestobo naročnikov in pri čemer je sistem CRM podjetju v pomoč:

1. Kvalitetne servisne storitve spadajo sicer med neopazna merila (glej poglavje 3.3.1), vendar sistem CRM lahko delno omogoča hitre servisne storitve pri reklamacijah ob napačni dostavi, izstavitvi pravilnih računov in spremljanje le-teh.
2. Demografski faktorji naročnikov. Poznavanje naročnikov in spremljanje strukture naročnikov v sistemu CRM omočajo informacije o prihodnji zvestobi naročnikov in možnost zadrževanja le-teh. Pomembni faktorji so lahko: starost, zakonski stan, prihodek in tip gospodinjstva itd.
3. Pravilna in hitra distribucija. Distribucija je eden najpomembnejših faktorjev, ki vplivajo na zadovoljstvo in posledično na zvestobo naročnikov, še posebej, če gre za dnevnike, ki imajo dnevno distribucijo.
4. Relevantna in raznolika vsebina: lokalne novice so pomembne za večjo frekvenco branosti in ohranjanje naročnikov. Sistem CRM omogoča pridobivanje informacij o zadovoljstvu bralcev z vsebino.
5. Navigacija časopisa: podoba (angl. design) in dobra postavitve besedila (angl. layout) vplivata na lažje branje teksta in s tem na boljšo branost in posledično zvestobo naročnikov.

6. Komunikacija z naročniki je zelo pomembna še posebej, če pride do težav pri servisiranju naročnikov. Sistem CRM omogoča zbiranje informacij o naročnikih in posledično dobro komunikacijo pri reševanju težav ob reklamacijah.
7. Oglaševanje in promocija. Naročniki in odpovedani imajo zelo nizko zavedanje o oglaševanju in promociji časopisa v samem časopisu, kot v drugih zunanjih medijih.
8. Avtomatično plačevanje naročnikov: Pri naročnikih, ki se odločijo za plačevanje prek trajnikov, je dvakrat manjša verjetnost, da se bodo v prihodnosti odpovedali (NAA, 2003).

5.7.3 Vrste bralcev

Bralce lahko ločimo na različne načine, npr. na demografske, psihografske ali glede na kakšne druge karakteristike. Ena možnih razdelitev je tudi glede na to, kje časopis bralci berejo, kar je odvisno od vsebine in razpoloženja bralca. Ravno tako pa je potrebno vedeti, kako bralec pride do publikacije. Lahko jo kupi sam oziroma jo kupi drug član gospodinjstva, lahko jo dobiva na dom ali pa pride v stik z njo kje drugje, npr. v službi, čakalnici itd. Da bi lažje ocenili vrednosti bralcev, jih lahko razdelimo glede na to, kako dobijo publikacijo in kje jo berejo.

- Primarni bralci (angl. primary readers) so bralci, ki publikacijo kupijo ali so na njo naročeni.
- Prehodni bralci (angl. passalong readers) so bralci, ki ne kupujejo publikacije in niso naročniki. Publikacijo dobijo od primarnih bralcev ali pridejo z njo v stik drugje npr. v čakalnicah.
- Bralci, ki berejo doma (angl. in-home readers), so vsi primarni in prehodni bralci, ki berejo publikacijo doma.
- Bralci, ki ne berejo doma (angl. out-of-home readers). Primarni in prehodni bralci, ki berejo publikacijo, kje drugje in ne doma; v službi, letalu, čakalnici itd.

Primarni bralec naj bi imel večjo vrednost za oglaševalce kot prehodni bralec, prav tako kot bralec, ki bere doma, pred bralcem, ki bere revijo nekje drugje. Primarni bralec ima možnost večkrat biti izpostavljen oglasu kot prehodni bralec. Prav tako pa bralec, ki bere doma, lahko večkrat vzame revijo ali časopis v roke in ima pri tem več zadovoljstva kot drugi. Vendar pa ne smemo prehodnih bralcev in tistih, ki ne berejo doma, avtomatično razvrednotiti oziroma jim pripisati manjšo vrednost pri izpostavljenosti oglaševanju. Upoštevati namreč moramo tip časopisa. Npr. za poslovni tisk je značilno, da jih poslovni ljudje v veliki večini berejo na svojih delovnih mestih in zato tudi lažje reagirajo na poslovne informacije. Prav tako pa ni nujno, da ti bralci berejo manj časa oziroma so informacijam izpostavljeni manj časa, kot bralci, ki berejo doma (Surmanek, 1989, str. 72).

Vsekakor je primerno ovrednotiti različne vrste bralcev, vendar z upoštevanjem specifičnih lastnosti časopisov.

5.7.4 Število bralcev na izvod

Občinstvo določene publikacije je vedno večje od tiskane naklade. Vzrok za to je v tem, da vsak izvod ne prebere samo oseba, ki publikacijo kupi oziroma je naročena nanjo, ampak tudi drugi, že omenjeni, prehodni bralci.

»Število bralcev na en izvod pomeni število primarnih in število prehodnih bralcev določene številke publikacije« (Surmanek, 1989, str. 75). Število bralcev publikacije je odvisno od različnih dejavnikov in od samega tipa časopisov ali revialnega tiska. Npr. na letalih in čakalnicah lahko več različnih oseb prebere isto številko revije ali časopisa. Prav tako pa je od kvalitete in količine vsebine časopisa ali revije odvisno, kdaj bo primarni bralec prebral publikacijo in jo bil pripravljen prepustiti naslednjemu bralcu. Bolj je publikacija zanimiva za primarnega bralca, manj možnosti bodo imeli prehodni bralci, da bodo prišli do tega izvoda.

Pri raziskavi, ki je bila narejena pod okriljem Advertising Research Foundation (v nadaljevanju ARF) in Alfred Politza Inc. z naslovom »A Study of printed advertising rating methods« – PARM, naj bi primarni bralci imeli večjo vrednost pri izpostavljenosti mediju kot prehodni bralci. Vzrok za to je več priložnosti, da so izpostavljeni mediju in posvečanje več pozornosti oglasom (ARF in Alfred Politz Inc. v Sissors in Bumba 1993, str. 264).

Po drugi strani pa britansko združenje »Periodical Publishers Association« (v nadaljevanju PPA) trdi, da nakup publikacije ni nujen za formiranje močnega odnosa med revijo in bralcem. Če se bralec identificira z medijem oziroma vrednotami, ki jih medij komunicira z svojo vsebino in oglasi, potem se lahko izpostavi močna vez med medijem in publikacijo. Ko drugi ali celo tretji bralec prejme časopis ali revijo, jo prav tako lahko sprejme za svojo in čuti prav tako močno povezanost z znamko revije, kot primarni kupec (Consterdine, 2005).

Tabela 8: Število bralcev na prodani izvod

časopis	leto	
	2004	2005
Ekipa	5,15	5,65
Finance	5,84	4,69
Slovenske novice	4,50	4,61
Večer	3,60	3,86
Dnevnik	3,56	3,85
Delo	3,19	3,00

Vir: NRB, SOZ v Urbas.

V tabeli 8 lahko vidimo, da sta na prvih dveh mestih glede števila bralcev na izvod specializirana dnevnik Ekipa, ki je športni dnevnik in časnik Finance, ki je poslovni dnevnik. Delni razlog za to, naj bi po Urbasu bil v visoki ceni izvoda časopisa (Finance stanejo 300 Sit na izvod). Drugi razlog pa je, da sta oba časopisa razmeroma nova na trgu glede na obstoječe klasične dnevnik (Urbas, 2006). Poleg teh dveh razlogov je pomembno tudi, kako bralec

pride do izvoda in kje ga bere. Za klasične medije v Sloveniji je značilno, da so večinoma distribuirani na dom in da se berejo v domačem okolju, kar tudi potrjuje tabela 6 v poglavju 5.2.4. Iz omenjene tabele je tudi razvidno, da je imela Ekipa v letu 2006 kar 85 odstotkov prodane naklade v kolportaži. Podobno lahko vidimo tudi pri Slovenskih novicah, kjer je bil ta delež skoraj 28 odstotkov, kar je veliko v primerjavi z Delom (17,7%), Dnevnikom (16,1%) in Večerom (15,1%). Upoštevati namreč moramo, da ima izvod, ki je kupljen v kolportaži, večjo možnost za kroženje od rok do rok, kakor pa izvod, ki je distribuiran na dom in kjer ga ponavadi lahko berejo le družinski člani.

5.7.5 Prehajanje naročnikov

»Prehajanje naročnikov (angl. Churn) je fenomen naročanja na časopis za kratko obdobje, potem sledi odpoved, zato da se potem začne naročniško razmerje s kasnejšim datumom.« (Bentley, 2000, str. 23). Churn je skupen problem vseh časopisnih hiš in beseda sama se navezuje na dejstvo, da bralci prehajajo in odhajajo med posameznimi časopisi ves čas. Churn je definiran kot odstotek bralcev, ki morajo biti nadomeščeni vsako leto, da se obdrži enak obseg tržne naklade (World Association of Newspaper, 2002). Prehajanje naročnikov je še posebej značilno za ZDA, kjer imajo največji časopisi stopnjo prehajanja skoraj 70 odstotkov, kar pomeni, da morajo vsako leto zamenjati več kot dve tretjini naročnikov (Giobbe v Bentley, 2000, str. 23).

Za časopisna podjetja, ki imajo naročnike in naročniško bazo, je ta problem prehajanja enostaven in merljiv, ker imajo vse potrebne podatke in informacije. Kljub temu, da je problem prehajanja merljiv, je za časopis nujno potrebno poznati razloge za odpoved. Samo tako lahko vemo, ali so ti naročniki samo začasno izgubljeni ali za vedno (glej poglavje 3.3.4). Večja težava se pojavi v prosti prodaji časopisa, kjer se ne poseduje nikakršnih informacij o tem, zakaj je nekdo prenehal kupovati časopis.

Po raziskavi, ki je bila opravljena v letu 1995 s strani časopisnega združenja v ZDA, so se odkrile oz. zaznale štiri različne oblike prehajanja naročnikov. Poleg omenjenih štirih faktorjev, lahko za single-market copy opredelimo še dodatnega. Vse oblike pa so predstavljene v tabeli 9.

Tabela 9: Oblike prehajanja naročnikov

Jedro (angl. core)	Najbolj lojalni kupci, ki kupijo časopis na dnevni ravni za poznano časovno obdobje.
Spodbujanje dnevnega nakupa	Bralci, ki naj bi bili lojalni, so v določenem časovnem obdobju prenehali brati časopis (v glavnem so čakali nove ponudbe).
Naravni vzrok	Vzrok leži v zunanjih faktorjih, kot na primer selitev ljudi iz enega kraja v drug kraj, ta demografski pojav je nemogoče kontrolirati.
Obvladljiv vzrok	To se nanaša na bralce, ki so se permanentno odpovedali časopisu, ali so prešli na proste nakupe časopisa ali pa sedaj manj berejo, to skupini lahko obvladujemo saj imamo vzroke.
Neredni lojalneži	So stranke, katere kupijo časopis vedno ob določeni vsebini, ki jih zanima.

Vir: Newspaper Association of America v World Association of Newspaper, 2002.

6 CRM V ČASOPISNEM ZALOŽNIŠTVU

6.1 Uvod

CRM je še bolj pomemben v dejavnosti, ki mora zadovoljiti dve vrsti kupcev. Močnejši je odnos med založnikom in bralcem, večja je zmožnost, da približamo oglaševalce in bralce. Obstajata dva pomembna vzroka, zakaj morajo časopisni založniki ustvariti še bližje odnose s svojimi strankami kot v preteklosti (World Association of Newspaper, 2002, str. 10):

- Bralci se ob iskanju informacijskih in oglaševalskih potreb vedno bolj obračajo k drugim medijem, ki so bistveno bolj interaktivni. Zato morajo založniki razumeti potrebe bralcev, da lahko izboljšajo svoje produkte in ustvarijo nove alternative.
- Prav tako kot časopisi iščejo nove načine komunikacije s svojim bralci, tudi oglaševalci privzemajo sisteme CRM z namenom bolj neposrednega odnosa s svojimi strankami. Tako lahko velikokrat obidejo medije, ki s tem izgubljajo svojo vlogo. Založniki morajo torej ustvariti pozitiven odnos z bralci in ga uspešno uporabiti pri učinkovitem servisiranju svoje stranke – oglaševalca.

Sistem CRM omogoča založniku, da identificira, izbere, pridobi, razvije in zadrži najbolj vredne stranke. Založniki privzemajo podatkovne sisteme ne samo zato, da določijo vse

potencialne stranke na trgu, temveč tudi, da omogočajo identifikacijo tistih, ki so najboljše z vidika branosti in oglaševalske koristi:

- Podatkovne baze so lahko še nadaljnje izkoriščene ali za podporo oglaševalcev za doseganje ciljnih skupin ali pa omogočajo založniku razvoj, prodajo in distribucijo novih storitev za izbrane ciljne skupine.
- Podatkovne baze so osnova naročniškega sistema za pridobivanje novih bralcev in naročnikov ter še posebej za zadržanje naročnikov in minimiziranje odpovedi naročniške razmerja.
- CRM spodbuja večjo komunikacijo med založnikom, bralci in oglaševalci. To izboljšuje povratno informacijo o bralčevih potrebah, daje nove ideje o vsebini ter povečuje zmožnost opravljanja raziskav o obnašanju bralcev za podporo oglasnega trženja.
- Veliko založnikov združuje uredniške knjižnice in arhive s poslovnimi viri informacij in informacije o gospodinjstvih v enotno podatkovno bazo. Ta pomaga novinarjem pri ustvarjanju uredniških zgodb in obenem ustvarja uporabniško storitev, ki jo lahko založnik prodaja kot nov produkt.
- CRM omogoča založniku zavarovati trenutne stranke, kot tudi omogoča ustvarjanje naslednje generacije medijskih produktov (ibidem).

6.2 Komponente CRM-ja v časopisnem založništvu

Nekateri želijo dokazati, da je uspešnost v časopisno-založniški industriji osnovana na podlagi ustvarjanja dobrega časopisa. To je že večkrat slišan ali izpričan argument, ki pa zagotovo ni edini, na katerem bi bil zasnovan sam uspeh. Namreč, dobro vpeljan CRM je tisto orodje, ki še dodatno izboljšuje sam časopis, ki je še bolj ukrojen po meri bralca, povečuje lojalnost ali pripadnost bralca in bolj učinkovito oglaševanje. Word Association of Newspaper - WAN (2002) meni, da so tvorne komponente uspešnega CRM-ja v časopisnem založništvu: dobre informacije, dobra informacijska tehnologija in kvaliteta zaposlenih (World Association of Newspapers, 2002, str. 17).

6.2.1 Podatki

Vrste podatkov lahko razdelimo na različne načine. Park in Kim (2003) predlagata ločitev podatkov, glede na vsebino in interakcije:

- Podatki o kupcu. To so osebni in transakcijski podatki o kupcu, ki nam pomagajo razumeti potrebe kupca.
- Podatki za kupca. To so informacije, ki so pomembne za kupca: podatki o izdelkih, storitvah in podjetju.
- Podatki od kupca. To so povratne informacije kupcev, ki so lahko pritožbe, predlogi ali zahteve (Park, Kim, 2003, str. 654).

Prvi ključ do uspeha za časopisno podjetje je spoznanje, da je pomembno zadržati podatke o strankah, ki smo jih že kontaktirali, njihovih prihodnjih potrebah in zahtevah. Pomembno je tudi sočasno zbiranje podatkov o vsakem potencialnem kupcu.

Tržni podatki: Tukaj naj bi se zbirali podatki o vseh bodočih strankah podjetja in njihovem potencialu, torej splet podatkov celotnega posla podjetja. Sem sodijo podatki, kdo naj bi bil bodoči potencialni naročnik časopisa, kateri so možni oglaševalci, ki bi oglaševali, in kdo naj bi se pojavljal v časopisu – vsebina časopis. Vse to naj bi bilo povezano v strukturirani sistem, ki analizira vse dane podatke in rangira potencialne bodoče kupce glede na določene vnaprej dane kriterije.

Transakcijski podatki: V tem segmentu naj bi se zbirali vsi transakcijski podatki, ki jih je podjetje imelo s strankami, in pa kontakti, ki se nanašajo na povpraševanje in pritožbe strank. Izziv v tem predelu je, da prihaja do izmenjave ali združevanja podatkov različnih oddelkov v okviru podjetja in po vpetju redakcije, da sodeluje pri nastajanju tega sistema.

Dopolnilni podatki: V tem predelu so vključeni podatki, ki so potrebni za dokončanje naročila. Podatki se navezujejo na distribucijske podrobnosti časopisa in na material, ki je potreben za ustvarjanje oglasov ter podrobnosti o plačilnih pogojih.

Podjetje mora imeti za te podatke primerna orodja za analiziranje in modeliranje trendov in vedenjskih vzorcev med strankami in potencialnimi strankami, s katerimi oznanjamo prednosti in možne nevarnosti. Te prednosti in nevarnosti se kažejo v času in razlogih naročnikove odpovedi, zmanjševanje oglaševanje s strani drugih medijev ali pomanjkanje ekskluzivnih člankov (World Association of Newspapers, 2002).

6.2.2 Informacijska tehnologija

Informacijska tehnologija je vsako računalniško orodje, ki ga ljudje uporabljajo pri delu z informacijami in podpira informacije in informacijsko-procesne potrebe organizacije (Haag et al., 2005).

Drugi ključ ali korak je osvojitve tehnologije, ki zavzema tri komponente CRM procesa:

Poslovni procesi: Poslovni cikli in tehnologije, ki lahko izboljšajo učinkovitost in predvsem ažurnost poslovanja s strankami, kot je trženje naročnin, prodaja oglasov, kontakti redakcije ali interaktivnost na internetu.

Sodelovanje: Komponente in procesi, ki omogočajo podjetju medsebojno sodelovanje s strankami. Tukaj vključujemo predvsem izpolnitev naročila, distribucijo, reklamacije, oglaševalsko produkcijo.

Analize: del CRM procesa, ki omogoča analize podatkov strank in njihovega obnašanja, s katerimi smo bolj podprti pri našem nadaljnjem odločanju.

Za uspešnost pa ni dovolj samo, da tehnološki del CRM-ja združuje vse relevantne podatke glede trga, ampak omogoča, da je vsak proces izveden učinkovito, pri katerem se vsi zaposleni v okviru podjetja zavedajo pomembnosti medsebojnega dela in njihovih implikacij na koristi, ki jih CRM prinaša v podjetje.

6.2.3 Zaposleni

Tretji ključ do uspešnosti CRM pristopa je v zavedanju vseh zaposlenih o pomembnosti ustvarjanja dobrega odnosa s kupci. Poskusi v okviru časopisnih podjetij, da implementirajo CRM, so bili velikokrat neuspešni, ker se je le kopica ljudi zavedala in verjela v sam proces dobrega odnosa s strankami. Bistven del pri vzpostavitvi CRM-ja je v pomenu angažiranja vseh zaposlenih k istim ciljem.

Proces CRM-ja vzpostavlja stanje, skozi katerega vse zaposlene spodbuja, da vseskozi izboljšujejo svoje prizadevanja po boljših storitvah, ki so namenjeni končnim kupcem.

Sistem CRM-ja terja od vseh zaposlenih v podjetju odgovornost, s katero jih usmerja na kar največje zavedanje zadanih ciljev in njihovo medsebojno sodelovanje.

6.3 Potencialni vplivi uvedbe sistema CRM v funkcijske oddelke časopisa

Uvedba sistema CRM lahko pozitivno vpliva v vseh funkcijskih oddelkih časopisno-založniškega podjetja. Podjetje lahko ob podpori učinkovite poslovne strategije, zaposlenih in informacijske tehnologije uvaja sistem CRM (glej sliko 1), s katerim pridobi znanje o svojih kupcih, tako o bralcih, naročnikih, kot tudi klientih podjetja. Po modelu Kim et al. poznavanje bralcev, kupcev in klientov omogoča boljšo interakcijo preko časopisa in tudi s tržnimi aktivnostmi. Zadovoljstvo kupca, pa naj bo to bralec, naročnik ali klient, ustvarja vrednost za le-te in se izraža v uspešnejši in učinkovitejši prodaji in trženju (glej sliko 5).

6.3.1 CRM v uredništvu

Uredništvo predstavlja prvi in odločilni element časopisne spirale (glej sliko 17). Če je uredništvo uspešno pri ustvarjanju znanja o bralcih, pri interakciji s svojimi bralci in ustvarjanju zadovoljstva in vrednosti za bralca, potem lahko tudi vsi ostali elementi časopisne spirale uspešno opravljajo svoje delo. Z uvajanjem sistema CRM lahko uredništvo pridobi več informacij o svojih bralcih in njihovih preferencah, več interakcij z njimi in tudi boljšo zmožnost uredništva pri zbiranju uredniških zgodb. Sistem CRM omogoča tudi možnost merjenja kvalitete člankov, merjenje odzivov na članke in točnost informacij o člankih. To pa

ustvarja boljše zavedanje novinarjev o bralčevih potrebah, zanimanjih in odnosih do uredništva. Prav tako lahko uredništvo pridobi na kvaliteti podatkov z integriranjem podatkovnih baz z drugimi funkcijskimi področji v podjetju (npr. s trženjem naklade in oglasnim trženjem).

Časopis bo uspešen, če novinarji ravnaajo tako z bralci, kot tudi z viri, s katerimi delajo vsak dan, kot z deležniki podjetja (World Association of Newspaper, 2002, str. 14).

6.3.2 CRM v oddelku trženja naklade

Ko uredništvo uspešno opravlja svoje delo, ima oddelek precej lažje delo pri pridobivanju novih naročnikov, kot tudi pri ohranjanju starih. Sistem CRM omogoča identifikacijo najbolj verjetnih in najbolj donosnih potencialnih strank, omogoča identifikacijo naročnikov, ki zmanjšujejo nakupe ali odpovedujejo naročniško razmerje, poleg vsega tega pa tudi pokaže, kdaj je pravi čas za aktivnosti zadržanja strank. Z razumevanjem potreb in zanimanj bralca ustvarja bolj uspešne tržne kampanje in spodbude za pridobivanje naročnikov, kot tudi ohranjanja le-teh. Sistem CRM omogoča zbiranje podatkov, usklajeno prodajo in trženje, merjenje uspešnosti in učinkovitost tržnih akcij ter vpliv različnih cenovnih programov na zvestobo strank (World Association of Newspaper, 2002, str. 13).

6.3.3 CRM v oddelku oglasnega trženja

Dobro opravljeno delo v uredništvu in v trženju naklade vpliva na uspešnost oglasnega trženja. Poznavanje bralcev, interakcija z njimi, zadovoljstvo bralcev in ustvarjena vrednost za bralce, omogoča oddelku oglasnega trženja ustvarjanje ugodne tržne ponudbe in argumentov pri prodaji oglasnega prostora. Sistem CRM v oddelku oglasnega trženja omogoča še dodatne koristi, saj nudi poznavanje svojih klientov, kot tudi dobro interakcijo z njimi; kar se lahko odraža v naslednjih merilih:

- Povečevanje prihodkov na prodajni klic, kar vodi do večjih operativnih marž.
- Izboljšanje zadržanje obstoječih oglaševalcev.
- Boljše servisiranje strank z možnostjo določanja ključnih kupcev.
- Zmanjševanje cenovnih in produkcijskih napak.
- Ustvarjanje dodatnega dobička skozi dodatne storitve za oglaševalce.
- Identifikacija novih perspektivnih kupcev s spremljanjem tržnih aktivnosti.

Založniki se morajo zavedati, da oglaševalci želijo s časopisom maksimirati pokritost njihove ciljne javnosti. Založniki jim morajo omogočiti boljše raziskave o branosti njihovih časopisov (World Association of Newspaper, 2002, str. 13).

6.3.4 CRM in nove poslovne priložnost

Z uvajanjem sistema CRM lahko odkrivamo nove poslovne priložnosti in generiranje novih prihodkov v vseh prodajnih oddelkih časopisnega podjetja. Povratne informacije s trga in spremljanje trendov v bralstvu in oglaševanju dajo informacije o prihodnjih zahtevah trga in odkrivajo nove potrebe tržnih niš in interesnih skupin, ki potrebujejo storitve za zadovoljitev njihovih potreb. To omogoča ustvarjanje novih servisnih storitev z združevanjem dinamičnih vsebin (novice in oglaševanje) s statičnimi vsebinami – arhivi, podatkovne baze in informacije o skupnostih (angl. community information) (World Association of Newspaper, 2002, str. 14).

6.3.5 CRM in operativna učinkovitost

Verjetno največja korist uvajanja sistema CRM za založnike je znižanje stroškov in izboljšanje operativne učinkovitosti v vseh prodajnih funkcijah in oddelkih. Operativna učinkovitost se lahko odraža z naslednjimi merili:

- Uvajanje tehnologij v prodajo znižuje stroške na novo naročilo.
- Znižanje stroškov pri identifikaciji novih bralcev in oglaševalcev.
- Boljši odzivi pri telefonski prodaji (angl. call rates) v trženju naklade in oglasnem trženju.
- Boljši sistem za reševanje uporabniških težav in odstranjevanje vzrokov za nastanek teh težav.
- Zniževanje pravniških stroškov uredništva zaradi avtorskih pravic.
- Boljša stopnja kontrole izpada zaradi večje nakupne frekvence (World Association of Newspaper, 2002, str. 15).

7 ČASOPISNO ZALOŽNIŠTVO V SLOVENIJI IN POTENCIAL FINANC

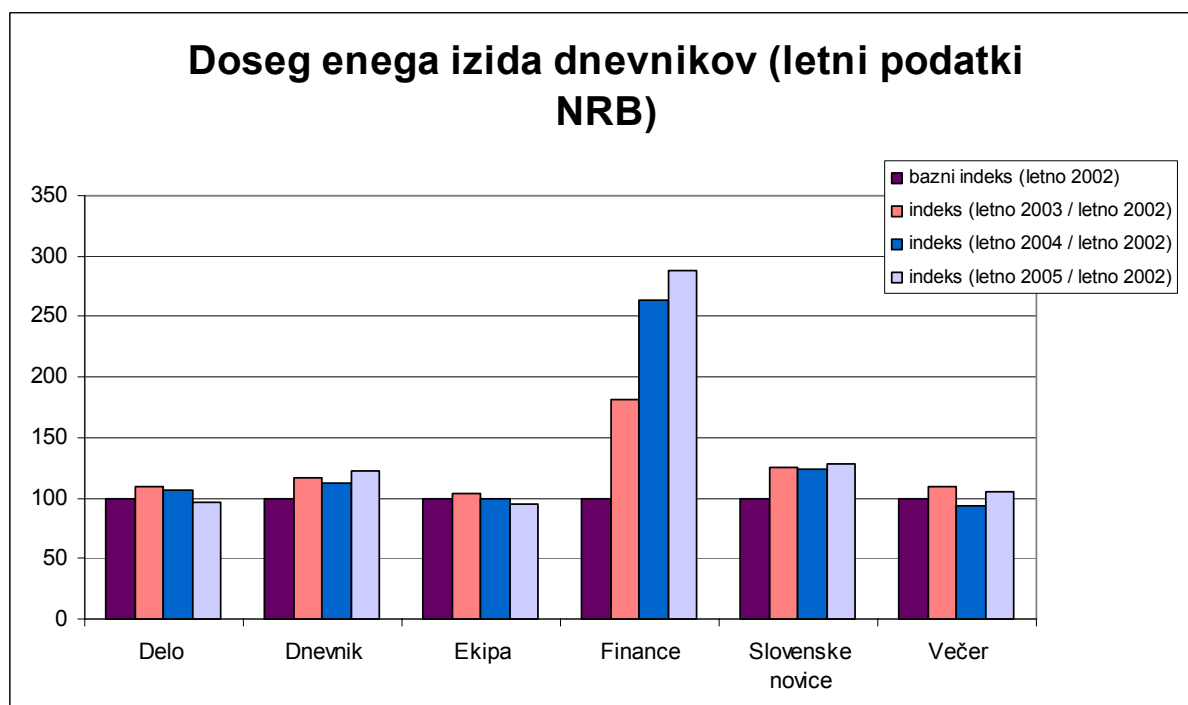
7.1 Analiza branosti

7.1.1 Gibanje dosega slovenskih dnevnikov

Kljub temu, da svetovni trendi beležijo visoko upadanje prodajnih naklad in velike spremembe pri medijskih potrošnji (glej poglavje 5.3), se je po raziskavi NRB doseg nekaterih slovenskih dnevnikov v obdobju 2002–2005 občutno povečal (glej sliko 19). V tem obdobju se je najbolj povečal doseg Financam, Slovenskim novicam in Dnevniku. Delo,

Ekipa in Večer so obstali na približno enakih nivojih kot pred tremi leti. Razlogi za rast naklad so različni: Finance so 15. februarja 2001 pričele dnevno izhajati in so v tem obdobju imele veliko tržnih aktivnosti za pridobivanje novih bralcev in naročnikov. Rast naklad Slovenskih novic po mojem mnenju prikazuje predvsem tendenco branja nezahtevnejših vsebin. Kar pomeni, da se bralstvo splošno informativnih časopisov seli k bralstvu bolj rumenega tiska. Med splošno informativnimi dnevniki je povečan doseg beležil samo Dnevnik, Delo in Večer sta v tem obdobju imela manjša nihanja, ki pa se niso občutno pokazala ne v padcu ne v rasti dosega. Ekipa v tem obdobju prav tako ni beležila večjih razlik v branosti, kljub temu da je branost športnih časopisov precej odvisna od dogodkov na športnem področju (svetovna prvenstva, olimpijske igre itd.).

Slika 19: Gibanje dosegov slovenskih dnevnikov po NRB



Vir: NRB, letni podatki 2002–2005, doseg enega izida.

7.1.2 Demografske značilnost bralcev Financ v primerjavi z Delom in Dnevnikom

Bralci Financ so nadpovprečno izobraženi, saj jih ima več kot 42 odstotkov vsaj višjo šolo. Podobno izobrazbeno strukturo ima tudi Delo, kjer je skoraj 40 odstotkov z višjo šolo v nasprotju z Dnevnikom, kjer ima vsaj višjo šolo samo 20,8 odstotkov. Poudariti pa je potrebno nadpovprečno število šolajočih pri Delu, ki je sicer prav tako nižja (prav tako pri drugih dveh medijih) kot v populaciji v 10 do 75 let, vendar kljub temu dosega 15,7 odstotkov vseh bralcev.

Tabela 10: Izobrazbena struktura bralcev Financ, Dela in Dnevnika

izobrazba	Finance		Delo		Dnevnik	
	v %	indeks	v %	indeks	v %	indeks
šolajoči	10,7	58	15,7	86	11,6	63
osnovna šola ali manj	0,8	4	5	25	10,3	51
poklicna šola	12,5	52	10,4	43	23,3	96
štiriletna srednja šola	26,2	147	28,7	125	34	148
višja šola	8	170	11,1	237	5,7	122
visoka šola ali več	34,3	364	29	307	15,1	160

Vir: NRB, 2005, polletje, doseg enega izida.

V tabeli 11 lahko vidimo, da so bralci Financ predvsem vodstveni in vodilni delavci, med bralci jih je namreč 3,18-krat toliko kot v populaciji. Prav tako so dobro zastopani v javni upravi in storitvenih sektorjih. Najmanj bralcev Financ pa je med nezaposlenimi, zaposlenimi v kmetijstvu, osnovnošolci, srednješolci in upokojeanci. Zanimiva je primerjava zadnje kategorije, saj ima Delo skoraj četrtino bralstva med upokojeanci, Dnevnik pa skoraj 30 odstotkov, kar za 9 odstotkov presega delež v populaciji.

Tabela 11: Delovna aktivnost bralcev Financ, Dela in Dnevnika

delovna aktivnost	Finance		Delo		Dnevnik	
	v %	indeks	v %	indeks	v %	indeks
zaposlen-vodstveni ali vodilni	18,7	318	15,2	259	9	154
zaposlen s podrejenimi delavci	9,3	150	7,8	125	7,2	115
obrtnik, s. p.	3,7	184	3,4	172	3,9	196
zaposlen-brez podrejenih-javna uprava, zavodi	12,5	158	14,4	182	10,8	137
zaposlen-brez podrejenih-storitveni sektor	23	225	11,3	111	13	128
zaposlen-brez podrejenih-kmetijstvo, proizvodnja	5,7	67	3	36	4,7	55
kmetovalec, dela-pomaga na kmetiji	0	0	0,4	11	1,7	52
nezaposlen, gospodinja	7,1	68	3,9	37	8,5	82
upokojenec	9,1	34	24,7	92	29,4	109
osnovnošolec	0	0	2,1	31	1,8	27
srednješolec	1,6	25	5	75	3,9	59
študent	9,3	177	8,8	166	6,1	115

Vir: NRB, 2005, polletje, doseg enega izida.

Tudi tabela 12 prikazuje staranje bralstva klasičnih medijev Delo in Dnevnik, kar je seveda posledica staranja populacije. Tako ima Delo 40 odstotkov, Dnevnik pa kar 46,8 odstotkov bralstva starejšega od 50 let. Na drugi strani pa ima Delo 17,4 in Dnevnik 16,4 odstotkov mlajših od 25 let, v primerjavi s Financah, kjer je teh samo 12,4 odstotka. Razlog za nizko stopnjo branosti pri Financah je predvsem v tem, da so specializirane za poslovno področje, ki pa ponavadi prične zanimati ljudi šele, ko nastopijo službo in pridobijo osebno premoženje, s katerim želijo upravljati.

Tabela 12: Starostna struktura bralcev Financ, Dela in Dnevnika

starost	Finance			Delo			Dnevnik		
	v %	kum.	indeks	v %	kum	indeks	v %	kum	indeks
10 do 17 let	0,4	0,4	4	3,9	3,9	41	2,8	2,8	29
18 do 25 let	12	12,4	89	13,5	17,4	100	13,6	16,4	101
26 do 35 let	26,2	38,6	188	14,3	31,7	103	14,7	31,1	105
36 do 49 let	34,9	73,5	149	27,2	58,9	116	22,2	53,3	95
50 do 65 let	22,5	96	82	26,2	85,1	96	36	89,3	132
66 do 75 let	4	100	33	14,9	100	121	10,8	100,1	88
starejši od 50 let	26,5			41,1			46,8		

Vir: NRB, 2005, polletje, doseg enega izida.

Iz tabele 13 je razvidno, da so bralci časopisov nadpovprečno premožni. To se opazi pri vseh treh medijih, še posebej izstopajo bralci Dela in Financ.

Tabela 13: Dohodkovna struktura bralcev Financ, Dela in Dnevnika

dohodek anketiranca	Finance			Delo			Dnevnik		
	v %	kum.	indeks	v %	kum	indeks	v %	kum	indeks
do vključno 75.000 Sit	3,9	3,9	21	5	5	27	8,5	8,5	46
nad 75.000 do vključno 150.000 Sit	21,1	25	56	21,4	26,4	57	37	45,5	99
nad 150.00 do vključno 225.000 Sit	30,2	55,2	175	27,5	53,9	159	25,8	71,3	149
nad 225.00 do vključno 300.000 Sit	21,8	77	320	18,1	72	265	10	81,3	147
nad 300.000 Sit	12	89	447	11,9	83,9	443	6,7	88	250

Vir: NRB, 2005, polletje, doseg enega izida.

7.1.3 Psihografske značilnosti

Bralci Financ so torej menedžerji z nadpovprečno izobrazbo in dohodkom in so v povprečju stari med 35 in 44 let. Prav tako je iz podatkov razvidno, da bralci uporabljajo Finance kot orodje za poslovno odločanje (glej tabelo 14), saj je kar polovica bralcev odgovorila, da je že sprejela odločitev na podlagi informacije, prebrane v Financah. Pri Delu je bilo takih bralcev četrtina in pri Dnevniku okrog 14 odstotkov.

Tabela 14: Uporaba časopisov za poslovno odločanje

Zastavljeno vprašanje: »Ste že na kdaj na podlagi informacije prebrane v sprejeli kakšno poslovno odločitev?« (vprašalnik NRB, 2004).

odgovor	Finance		Delo		Dnevnik	
	delež (v %)	kum	delež (v %)	kum	delež (v %)	kum
DA, večkrat	9,6	9,6	3,9	3,9	0,9	0,9
DA, nekajkrat	40,5	50,1	21,0	24,9	13,2	14,1
nikoli	49,8	99,9	75,1	100,0	85,9	100,0
Skupaj	99,9		100,0		100,0	

Vir: NRB, 2004, letni podatki.

7.2 Prekrivanje branosti dnevnikov

Če seštejemo vse bralce dnevnikov skupaj (NRB 2005, prvo poletje), potem ugotovimo, da imajo slovenski dnevniki po metodi zadnjega branja (angl. recent reading) skoraj 1,2 mio bralcev (glej tabelo 15). Če ta podatek primerjamo s številom prodanih izvodov v obdobju januar do julij 2006 (aritmetična sredina obeh obdobjev v prvem poletju 2005 znaša 280.530 prodanih izvodov), potem ugotovimo, da vsak prodani izvod dnevnega časopisa preberejo skoraj 4 bralci (izračun: $1.120.000/280.530=3,99$; Pri NRB-ju nisem upošteval bralcev Primorskih novic zato, ker Primorske novice niso vključene v RPN. Prav tako nisem upošteval Direkta, ki takrat ni bil vključen ne v NRB in ne v RPN).

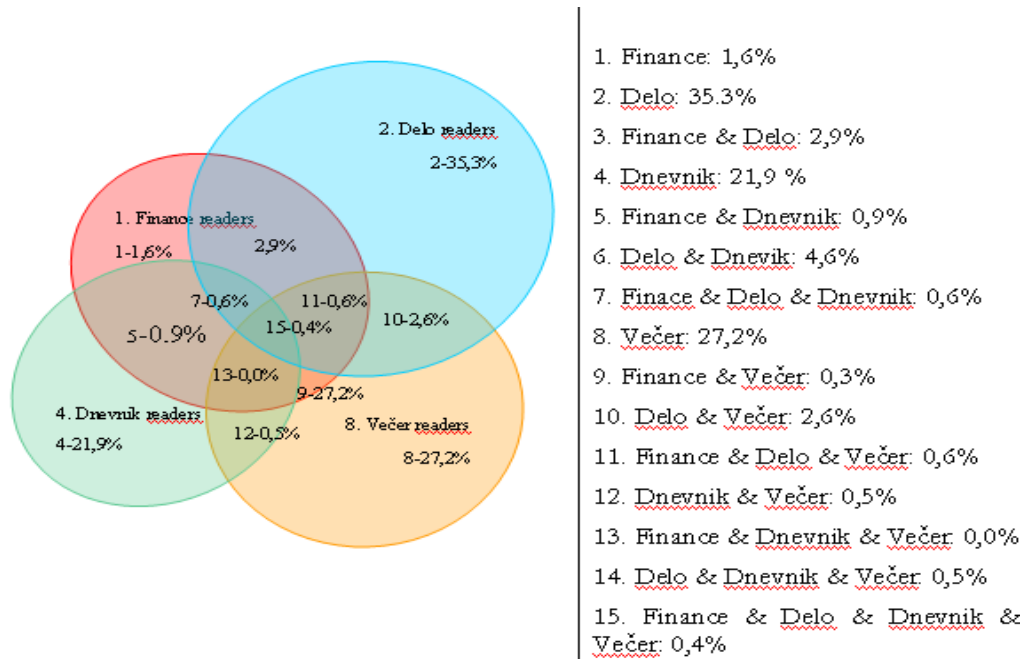
Tabela 15: Doseg slovenskih dnevnikov

medij	1. poll. 2005 (v %)	v 000 bralcev
Delo	13,4	228
Dnevnik	10,9	187
Ekipa	2,6	44
Finance	2,9	50
Primorske novice	4,6	79
Slovenske novice	24,9	425
Večer	11,0	188
Skupaj		1199

Vir: NRB, 2005, 1. polletje, doseg enega izida.

Pri podatku 1,2 milijona bralcev moramo vedeti, da je to samo seštevek vseh bralcev slovenskih dnevnikov in da nam ta številka ne pove absolutnega števila ljudi, ki berejo časopis. Raziskava, ki so jo naredili študentje MscBA na podlagi podatkov iz NRB, je pokazala, da posamezniki berejo različno dnevno časopisje. Raziskava se je nanašala samo na dnevnike, ki vsebujejo poslovno vsebino (glej sliko 20).

Slika 20: Prekrivanje zadnjega branja pri dnevnikih, ki vsebujejo poslovno vsebino



Vir: Cizelj et al., Assessment of market potential for daily newspaper Finance, 2005.

Ta raziskava je ugotovila (glej prilogo 18), da kar 40 odstotkov bralcev Financ hkrati bere tudi Delo, takih bralcev je v kombinaciji z Dnevnikom 12 odstotkov in samo 4 odstotki bralcev so taki, ki berejo Finance in Večer. Iz te iste tabele je razvidno, da kar 78 odstotkov bralcev Financ bere tudi enega izmed treh največjih klasičnih slovenskih dnevnikov. Še enkrat je potrebno poudariti, da tukaj so bili zajeti naslednji časopisi: Slovenske novice, Primorske novice, Ekipa in Direkt, ki takrat še ni obstajal. Z upoštevanjem še teh bi bil delež prekrivanja verjetno še večji. To pa potrjuje, da so Finance za bralce Financ »drugi« dnevnik, kar pomeni, da se Finance berejo poleg splošno informativnega časopisa. Ta fenomen je logičen glede na uredniško osredotočenost na gospodarstvo, kar privede do pomanjkanja novic z drugih področij: šport, kultura, vreme, avtomobilizem, politika itd. Ob tem je potrebno poudariti, da Finance to pomanjkanje počasi zapolnjujejo, saj je vedno več novic tudi s področja politike (če je relevantna za gospodarstvo), avtomobilizma (v rubriki enkrat tedensko), kulture (napoved dogodkov) in že tudi napovedi vremena.

7.3 Analiza potenciala

Pri oceni marketinškega potenciala poslovnega dnevnika Finance je potrebno pogledati v razrede, v katerih dosegajo trenutni redni bralci Financ (doseg enega izida) nadpovprečno branost in jih seveda tudi količinsko ovrednotiti. Ker bralci Financ ponavadi berejo tudi druge splošne informativne časopise, je pomemben podatek, koliko je vseh bralcev v določeni populaciji in kakšen je delež le-teh (glej tabelo 16). Tako lahko na primer ugotovimo, da je bilo v letu 2005 v Sloveniji skoraj 100.000 zaposlenih, ki so bili na vodstvenih ali vodilnih položajih v podjetju. Prav tako lahko vidimo, da je bilo v istem obdobju kar 240.000 ljudi z

vsaj višjo izobrazbo. Iz tabele je tudi razvidno, da spodnje spremenljivke določajo tudi skupine ljudi, ki ne dosegajo velikih deležev med bralci Financ, temveč tudi med rednimi bralci drugih slovenskih dnevnikov (Delo, Dnevnik in Večer). Največji delež (64,3 %) rednih bralcev slovenskih dnevnikov v populaciji dosega skupina, ki ima osebni dohodek v dveh največjih dohodkovnih razredih od 225.000 tolarjev do 300.000 tolarjev in nad 300.000 tolarjev. Visok delež rednih bralcev v populaciji je viden tudi v skupini ljudi, ki imajo vsaj višjo šolo in so med vodstvenimi in vodilnimi kadri.

Tabela 16: Število ljudi in rednih bralcev glede na določene spremenljivke in delež rednih bralcev slovenskih dnevnikov v populaciji

spremenljivke	populacija v 000	*redni bralci dnevnikov v 000	%
zaposleni-vodstveni in vodilni	98,6	55,6	56,4%
zaposlen s podrejenimi delavci	104,3	35,6	34,1%
zaposlen brez podrejenih - javna uprava, zavodi	132,8	61,3	46,2%
zaposlen brez podrejenih - storitveni sektor	170,9	62,8	36,7%
osebni dohodek od 225.000 do vključno 300.000 SIT OR nad 300.000 SIT	154,2	99,2	64,3%
višja šola OR visoka šola ali več OR nad 300.000 SIT	251,8	155,8	61,9%
zaposleni-vodstveni in vodilni OR zaposlen s podrejenimi delavci OR nad 300.000 SIT	225,6	110,1	48,8%
zaposleni-vodstveni in vodilni OR zaposlen s podrejenimi delavci	202,8	91,2	45,0%
višja šola OR visoka šola ali več	240,1	148,5	61,8%

*Redni bralci so vsi bralci slovenskih dnevnikov; ali Financ ali Dnevnika ali Dela ali Večera po metodi dosega enega izida.

Vir: Omniview, 2005, prvo polletje.

7.3.1 Ocena potenciala

Podatki v zgornji tabeli nam lahko dajo dobre izhodiščne podatke o množičnosti različnih skupin in dajo dobro začetno osnovo za nadaljnjo opredelitev tržnega potenciala Financ, za katero pa je potrebno pogledati tudi ostale značilnosti bralcev.

Opredelitev tipičnega bralca Financ:

“Bralec Financ je moški, star med 35 do 44 let, visoko izobražen, zaposlen v podjetju na vodstvenem položaju in prejema nadpovprečno plačo. Živi v stanovanju v Ljubljani v 4-članski družini, živi aktivno družbeno življenje, opazi oglase, rad razmišlja in rešuje težave. Prav tako je velik potrošnik medijev in velik uporabnik interneta.» (Cizelj et al., 2005).

Segmentacija

Pri raziskovalnem projektu študentov rednega podiplomskega študija MScBA so študentje s faktorško analizo definirali faktorje, s katerimi so razložili medsebojno povezavo med opazovanimi spremenljivkami. Faktorška analiza je izločila 8 faktorjev iz spremenljivk, ki so bile v povezavi z nakupnim obnašanjem, življenjskimi stili in odnosi do oglaševanja. Glavne faktorje predstavljajo entocentrizem, nakupovalna zasvojenost, dovzetnost za oglaševanje, cenovna občutljivost, razgibanost življenjskega sloga, kulturna orientiranost, odvisnost od mnenj in družabnost. Faktorje so uporabili kot nove spremenljivke pri metodi grozdenja (angl. clustering), ki je izločila 5 segmentov bralcev in nebralcev Financ (glej tabelo 17).

Tabela 17: Opis segmentov (angl. clusters) bralcev in nebralcev Financ

	<i>Factor characteristics</i>	<i>Names</i>	<i>% size of cluster</i>	<i>% size of Finance readers</i>
1	Dis-entertain, Ethnocentric, Non-shopping, Touchy about commercials, Anti-price	DENTA	25,9%	43,2%
2	Followers, Un-cultural, Non-ethnocentric, Non-shopping, Dis-entertain	FUNND	20,1%	23,5%
3	Leader, Anti-price, Non-ethnocentric, Entertainment, Shopping	LANES	16,0%	14,2%
4	Followers, Active, Cultural, Entertainment, Shopping	FACES	13,1%	12,6%
5	Positive about commercials, Un-cultural, Lazy, Price, Ethnocentric	PULPE	24,9%	6,6%

Vir: Cizelj et al., 2005.

Iz zgornje tabele je razvidno, da obstajata dva večja segmenta, ki predstavljata kar dve tretjini vseh bralcev Financ, v nasprotju s 46 odstotkov nebralcev. To sta segment DENTA, ki predstavlja 43,2 odstotka, in segment FUNND, ki predstavlja 23,5 odstotka bralcev Financ. Dodatne lastnosti segmentov DENTA in FUNND so opisane v prilogah 19 in 20.

Tržni potencial

Študentje MScBA so projecirali število potencialnih bralcev in bralcev znotraj posameznih segmentov na celotno populacijo 1.709.407 ljudi v starosti med 10 in 75 leti (leto 2004). Ugotovili so, da je 96.073 bralcev in potencialnih bralcev v segmentu DENTA in 70.780 bralcev in potencialnih bralcev v segmentu FUNND. Po tem modelu tržni potencial Financ obsega 166.854 bralcev in potencialnih bralcev Financ (Cizelj et al., 2005).

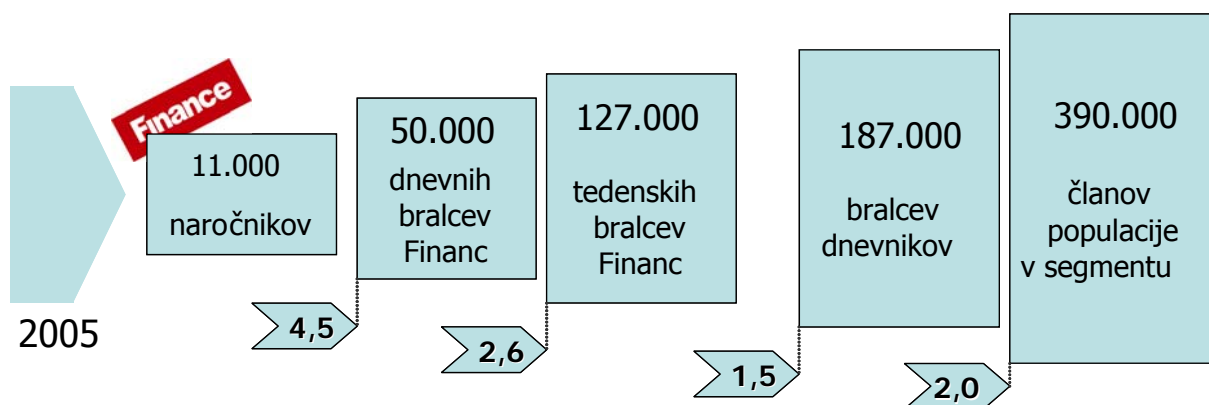
7.3.2 Analiza potenciala po dejavnostih glede na velikost podjetja

Finance so ocenjevale potencial potencialnih bralcev Financ glede na velikost slovenskih podjetij in glavno dejavnost teh podjetij. Ta model predvideva, da lahko ocenimo tržni potencial v podjetju, če poznamo glavno dejavnost podjetja in velikost podjetja (glej prilogo 21). Za glavno dejavnost podjetja je uporabljena Standardna klasifikacija dejavnosti (v nadaljevanju SKD). Če poznamo tudi velikost podjetja, v tem primeru število zaposlenih, potem lahko ugotovimo, kakšna je približna organizacijska struktura podjetja in prek tega lahko ocenjujemo potencial v podjetju (glej prilogo 22). Ker je iz statističnega letopisa tudi razvidno število podjetij v posameznem razredu glede na dejavnost in število zaposlenih, lahko tržni potencial izračunamo, če pomnožimo število podjetij s številom potencialnih bralcev. Tako je na primer podjetje, ki posluje v dejavnosti G, Trgovina in popravila motornih vozil, in ima 100 do 150 zaposlenih ocenjeno, da je tržni potencial Financ 18 oseb (glej prilogo 22). Ker v tem razredu posluje 34 podjetij, lahko z zmnožkom obeh podatkov ugotovimo, da je tržni potencial v tem razredu 612 bralcev (glej tabelo v prilogi 21). Skupni tržni potencial vseh zaposlenih v podjetjih (niso vštet samozaposleni; to so samostojni podjetniki in obrtniki) je torej 152.318 oseb.

7.4 Prehajanje bralcev

Pogoj za uspešno trženje naklad časopisa je nujno dobro poznavanje obstoječih naročnikov, kot tudi poznavanje potencialnih naročnikov. Potrebno je vedeti, na kakšen način prehajajo bralci po lestvi lojalnosti (glej poglavje 5.7.2). Na sliki 21 je primer prikaza skupin bralcev, njihove velikosti in relacij med skupinami bralcev Financ v letu 2005. Cilj Financ je torej pomikanje bralcev iz desne proti levi. V skrajni desni skupini je populacija 390.000, ki spada ali med vodstvene in vodilne kadre ali pa so to zaposleni v storitvenem sektorju ali imajo osebni prihodek čez 300.000 tolarjev. V drugi skupini z desne so isti člani kot v prejšnji skupini ob pogoju, da se po NRB-ju deklarirajo za dnevne bralce Dela, Dnevnika ali Večera ali pa, da so že tedenski bralci Financ. Finance ocenjujejo, da so tržne aktivnosti v teh dveh skupinah nujne za prihodnjo rast dosegov in naklade poslovnega dnevnika. Prav tako je potrebno prehajanje bralcev iz redkih v bolj pogoste bralce in med naročnike.

Slika 21: Prehajanje bralcev



Legenda:

- Naročniki Financ: okvirno število naročnikov v prvem polletju 2005
- Dnevni bralci Financ: doseg enega izida Financ v prvem polletju 2005
- Tedenski bralci Financ: tedenski doseg bralcev Financ v prvem polletju 2005
- Bralci dnevnikov: vsi, ki spadajo ali med vodstvene in vodilne kadre, ali so zaposleni v storitvenem sektorju ali imajo osebni prihodek čez 300.000 Sit in so obenem ali dnevni bralci Dela, Dnevnika ali Večera ali tedenski bralci Financ
- Člani populacije v segmentu: vsi ki spadajo ali med vodstvene in vodilne kadre, ali so zaposlenih v storitvenem sektorji ali imajo osebni prihodek čez 300.000 Sit

Vir: Omniview, 1. poll. 2005, Finance, Buh, Čepon v: Finance's Circulation Growth, Olimje 2005.

Po podatkih NRB-ja (letni podatki) so Finance povečale doseg enega izida v dveh letih (od 2002 do 2004) za 164 % (glej tabelo 18). V tem istem obdobju se je tedenski doseg Financ povečal za »samo« 45 odstotkov na 6,8 odstotka javnosti (okrog 120.000 bralcev). Iz tega lahko sklepamo, da je: a) poslovna javnost številčno omejena, b) potrebno določeno obdobje, da se bralec prelevi iz občasnega v rednega. Spodnja tabela torej prikaže, da Finance niso pridobile veliko novih bralcev iz skupine tistih, ki leta 2002 niso brali, temveč so povečale branost (doseg enega izida) predvsem na račun bolj pogostega branja nerednih bralcev v letu 2002 oz. predvidevamo, da zaradi prehajanja tedenskih bralcev v dnevne bralce.

Tabela 18: Rast dnevni in tedenski bralcev Financ v obdobju od 2002 do 2004

branost Financ	leto 2002	leto 2003	leto 2004	Indeks (2002)	Indeks (2003/2002)	Indeks (2004/2002)
Dnevni doseg (%)	1,1	2	2,9	100	182	264
Tedenski doseg (%)	4,7	5,6	6,8	100	119	145

Vir: NRB, letni podatki, 2002 do 2004.

7.4.1 Pogostost branja

Če primerjamo, v katerih kategorijah, glede na pogostost branja, se je branost Financ (tedenski doseg) od 2002 do 2004 najbolj povečala, potem ugotovimo, da je to ravno v kategorijah najpogostejšega branja. Tako se je na primer v najvišji kategoriji pogostosti (prebere vse oz. od 6 do 6 izvodov) povečala za 88 odstotkov, v kategoriji prebere 5 do 6 izvodov pa za 600 odstotkov (glej tabelo 19), v primerjavi z že omenjeni 45 odstotki splošne rasti tedenske branosti Financ.

Tabela 19: Rast bralcev v treh najvišjih kategorijah pogostosti branja in njihov delež v tedenskem dosegu

pogostost branja	leto 2002	leto 2003	leto 2004	Indeks(2002)	Indeks (2003/2002)	Indeks (2004/2002)
5 do 6 izvodov (%)	0,1	0,3	0,7	100	300	700
skoraj vse (%)	0,3	0,4	0,5	100	133	167
6 od 6 izvodov (vse izvode) (%)	0,8	1	1,5	100	125	188
skupaj	1,2	1,7	2,7			
delež	25,5%	30,4%	39,7%			

Vir: NRB, letni podatki, 2002 do 2004.

Trend pogostejšega branja Financ je viden tudi v spodnji tabeli. Delež najbolj rednih bralcev se je z 25,5 odstotkov v letu 2002 povečal na 39,7 odstotka v letu 2004 (glej tabelo 20).

Tabela 20: Gibanje deleža najbolj pogostih bralcev v tedenskem dosegu Financ od leta 2002 do 2004

branost Financ	leto 2002	leto 2003	leto 2004
Tedenski doseg (%)	4,7	5,6	6,8
Doseg najvišjih 3 kategorij pogostosti branja (%)	1,2	1,7	2,7
relativni delež (%)	25,5%	30,4%	39,7%

Vir: NRB, letni podatki, 2002 do 2004.

7.5 Vrednost naročnikov

Finance so v obdobju od začetka leta 2000 do konca leta 2005 dosegale ogromne letne rasti naročnikov. V tem obdobju šestih let se je število naročnikov povečalo za 171 odstotkov (glej tabelo 21).

Tabela 21: Rast naročnikov Financ od 31. decembra 1999 do 31. decembra 2005

na dan	število naročnikov	Indeks letne rasti	Indeks rasti glede na l. 1999
31.dec.99	4.350	100	100
31.dec.00	5.084	117	117
31.dec.01	5.810	114	134
31.dec.02	7.321	126	168
31.dec.03	8.337	114	192
31.dec.04	9.704	116	223
31.dec.05	11.821	122	272

Vir: Naročniški oddelek Financ, 2006.

Rasti števila naročnikov so sledili tudi prihodki iz naklad, ki so dosegale še rahlo večje rasti. Prihodki iz naklad so se od leta 2001 do leta 2004 povečale za 78 odstotkov, v primerjavi z 59- odstotno rastjo povprečnega števila naročnikov v letu (glej tabelo 22).

Tabela 22: Indeksi letnih in kumulativnih rasti prihodkov iz trženja naklade in povprečnega števila naročnikov v obdobju od 2001 do 2004.

	2001	2002	2003	2004
prihodki iz trženja naklad (in 000 SIT)	294.895	359.143	420.804	524.762
Indeks letne rasti prihodkov		122	117	125
Indeks kumulativne rasti prihodkov		122	143	178
povprečno število naročnikov v letu	5.640	6.319	7.607	8.967
Indeks letne rasti naročnikov		112	120	118
Indeks kumulativne rasti naročnikov		112	135	159

Vir: Časnik Finance, Trženje naklade, 2005.

Hitrejša rast prihodkov kot povprečnega števila naročnikov je tako posledica večjega števila dni v letu, kot tudi rasti realiziranega prihodka na izvod (glej tabelo 23). Finance namreč zelo transparentno zaračunavajo naročnino. Tako je npr. letna naročnina produkt cene/izvod in število izdaj v letu. Finance izhajajo vsak delovni dan in ker je bilo v letu 2004 kar 256 izdaj, v letu 2002 pa samo 238, so Finance beležile 7,6-odstotno rast prihodkov iz tega naslova. Prav tako pa so Finance s svojo cenovno politiko, kljub visoki rasti naročnikov, dosegle še povečanje prihodkov na izvod.

Tabela 23: Gibanja prihodka na izvod časopisa Finance

	2001	2002	2003	2004
prihodki iz trženja naklad (in 000 SIT)	294.895	359.143	420.804	524.762
število izidov v letu	238	250	251	256
povprečno število naročnikov v letu	5.640	6.319	7.607	8.967
prihodek na izvod (SIT)	219,7	227,3	220,4	228,6

Vir: Časnik Finance, 2005.

Odkar Finance izhajajo dnevno, niso spremenile cene na naslovnici. So pa s svojo cenovno politiko, zaradi vedno nižje letne inflacije in zaradi pričakovane relativno nizke cenovne elastičnosti, spreminjale naročniške popuste (glej tabelo 24).

Tabela 24: Cenovna politika Financ

	15. februar 2001*		1. januar 2002		1. januar 2003		1. oktober 2004	
	popust	Cena v SIT	popust	Cena v SIT	popust	Cena v SIT	popust	Cena v SIT
kolportaža		300,00		300,00		300,00		300,00
mesečni račun	5%	285,00	5%	285,00	5%	285,00	5%	285,00
3 mesečni račun	7%	279,00	5%	285,00	5%	285,00	5%	285,00
6 mesečni račun	12%	264,00	10%	270,00	7%	279,00	5%	285,00
12 mesečni račun	24%	228,00	20%	240,00	15%	255,00	10%	270,00
24 mesečni račun	40%	180,00	30%	210,00	24%	228,00	15%	255,00
študentje	60%	120,00	45%	165,00	45%	165,00	35%	195,00
upokojnenci	50%	150,00	45%	165,00	45%	165,00	35%	195,00
gostinski lokali	50%	150,00	40%	180,00	40%	180,00	30%	210,00

* 15. februarja 2001 so Finance postale poslovni dnevnik, kar pomeni, da so pričeli izhajati od ponedeljka do petka, vsak delovni dan. Do tega datuma so izhajale 3-krat tedensko z naslednjimi dnevi izida: ponedeljek, sreda in četrtek.

Vir: Naročniški oddelek Financ, 2006.

Cenovna politika Financ je bila uspešna in je vodila do zmanjšanja povprečnih popustov. Tako se je delež naročnikov, ki je plačeval s popustom do 15 odstotkov na izvod, povečal z 61 odstotkov v letu 2002 na 78 odstotkov v letu 2005 (glej tabelo 25). To pa je pozitivno vplivalo na realizirani prihodek na izvod (glej tabelo 23). Poznavanje svojih strank, v tem primeru naročnikov, je nujno za ustvarjanje dodatnih prihodkov na naročnika. Finance berejo poslovneži, ki jim cena časopisa ni najpomembnejša pri izbiri branja. Prav tako je potrebno upoštevati, da naročnino za Finance velikokrat plačajo podjetja. Tako se lahko zgodi, da bralec sam velikokrat ne opazi manjšega popusta, še posebej, ker računi pridejo samo v računovodstvo in ne direktno do bralca. Cenovna elastičnost je seveda precej večja pri posameznikih, ki sami plačujejo svojo naročnino, še posebej pri študentih in upokojnecih.

Tabela 25: Struktura naročniških popustov od leta 2002 do 2005

Naročniški popust	Leto 2002	Leto 2003	Leto 2004	Leto 2005
0-15%	61%	57%	73%	78%
16%-40%	23%	29%	19%	19%
40%-92%	16%	14%	8%	4%

Vir: Naročniški oddelek Financ, 2006.

8 PROCES UVEDBE SISTEMA CRM

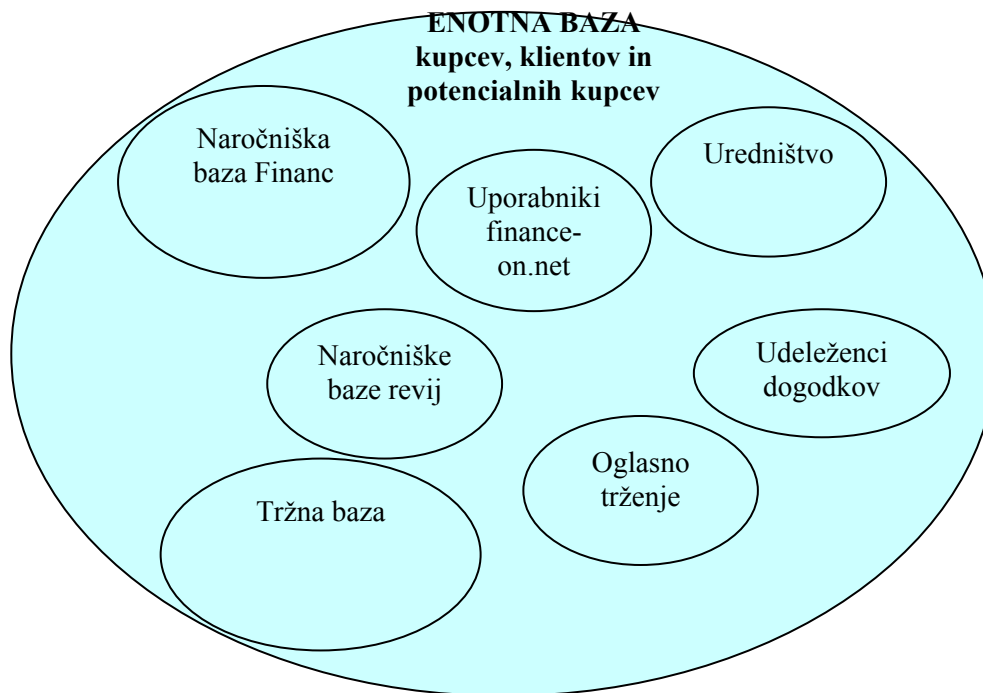
Časnik Finance se je v začetku leta 2004 odločil, da se bo lotil razvijanja sistema CRM postopoma oz. korak za korakom. Ker je oddelek trženja naklade imel največ že zbranih podatkov, kar je izhajalo iz same narave dela, in največ kompetenc na področju podatkovnih baz in obenem največ interesa oz. potreb, predvsem po operativnem področju, so Finance najprej pričele postavljati sistem v tem oddelku. Sam proces postavljanja sistema je trajal od začetka leta 2004 do začetka leta 2006. Po tem obdobju oz. po zaključku projekta postavljanja sistema v trženju naklade so se Finance pričele ukvarjati s postavljanjem sistema CRM v oddelku oglasnega trženja, v oddelku trženja dogodkov in interneta. Ker je sistem CRM v trženju naklade osrednji sistem, katerega razvoj je bil najbolj zahteven, dolgotrajen in je prinesel ogromno izboljšav in izpopolnitev tudi ostalih aplikacij, se bom v tem magistrskem delu osredotočil predvsem na sistem CRM v oddelku trženja naklade in vrednost le-tega. Kljub temu bom v naslednjem poglavju opisal, kakšen naj bi bil idealni sistem CRM v časopisnem založništvu na ravni podjetja.

8.1 Idealni sistem CRM

V tem poglavju bom poskušal opisati, kakšen naj bi bil idealni sistem CRM v časopisnem založništvu oz. kako bi bilo optimalno povezati podatkovne baze v enoten sistem z namenom učinkovitejšega trženja, ohranjanja naročnikov in učinkovitejših poslovnih procesov. Ta prikaz je posledica obdelave obstoječe literature, najboljših primerov in predvsem posledica mojih osebnih izkušenj na tem področju.

Sistem CRM bi bil idealen tedaj, ko bi imeli enotno podatkovno bazo vseh naročnikov Časnika Financ, naročnikov revij, udeležencev dogodkov, uporabnikov internetnih strani finance-on.net, partnerjev uredništva, klientov oglasnega trženja, klientov trženja naklad, klientov oddelka dogodkov, klientov oddelka interneta ter vseh potencialnih »kupcev« časopisa Financ, ostalih revij, dogodkov in potencialnih klientov oglasnega trženja (glej sliko 22). Tako bi lahko izkoriščali sinergije pri trženju, boljše poznavanje naročnikov in potencialnih naročnikov, imeli bi boljše poslovne procese, bolj avtomatizirano prodajo in boljše identifikacijo potencialnih kupcev za trženje naročnin, oglasnega prostora in drugih produktov, boljše servisiranje strank, boljše koordinacijo in nadzor nad vsemi aktivnostmi v podjetju in zato učinkovitejše trženje, možnosti novih produktov, dodatnih storitev in kombiniranih produktov med poslovnimi enotami, bolj zadovoljne stranke. Torej, ko govorimo o idealnem sistemu CRM, posegamo na področja vseh treh tipov CRM: operativni, analitični in sodelovalni sistem CRM (glej poglavje 2.4).

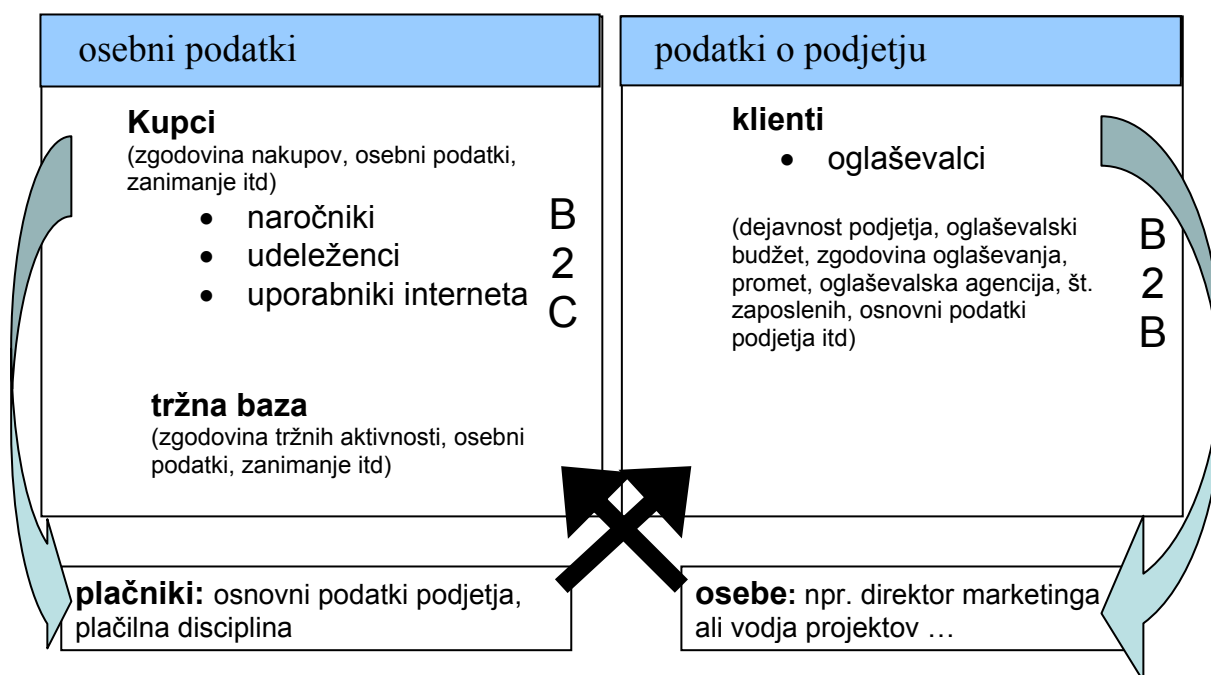
Slika 22: Idealen sistem CRM



Vir: Lasten prikaz.

Ko govorimo o idealnem sistemu CRM, se moramo zavedati, da pri takem sistemu obstajajo dve vrsti strank, saj je tudi trženje usmerjeno k dvema skupinama strank; prva skupina so seveda fizične osebe in druga skupina so pravne osebe oz. podjetja. Fizične osebe so naročniki ali potencialni bralci Financ (ali drugih revij), udeleženci dogodkov, uporabniki interneta in sodelavci uredništva. Ker pa je ciljna skupina Financ poslovna javnost, kateri velikokrat naročniški izvod ali udeležbo na dogodku plačajo podjetja oz. ima naročniške izvode dostavljene v službo, je nujno potrebno imeti tudi podatke o podjetjih. Podjetja so večinoma kupci oglasnega prostora, torej lahko govorim o relaciji »business to business« (B2B). Kljub temu, da so stranke oddelka oglasnega trženja podjetja, je dejstvo, da je v sodobnem trženju in prodaji nujno potrebno poznati osebo oz. imeti informacije o osebi, s katero posluješ (glej sliko 23). Poleg tega je potrebno upoštevati, da se oglaševalski produkti vedno bolj približujejo tudi manjšim podjetjem, samostojnim podjetnikom in tudi posameznikom. Ti produkti so predvsem mali oglasi s področja zaposlovanja, nepremičninski oglasi in avtomobilizem. Kar je še razlog več, da oglasna trženja povečujejo tržne baze in imajo težnjo po zbiranju osebnih podatkov zaposlenih in posameznikov.

Slika 23: Vrste podatkov glede na baze



Vir: Lasten prikaz.

Na tem mestu je potrebno tudi priznati, da je enotna podatkovna baza med različnimi naročniki časopisnih edicij v praksi zelo težko izvedljiva. Razlog pa je predvsem v tem, da kljub aktivnostim v naročniškem oddelku za pridobitev podatkov o prejemniku izvoda, naročniški oddelek tega podatka velikokrat ne more pridobiti, ker ga naročniki enostavno ne želijo dati. Še posebej je to značilnost v večjih podjetjih, kjer en izvod časopisa bere več zaposlenih ali pa celo cel oddelek. Zato velikokrat v naročniški bazi ni podatka o prejemniku ali pa je ta drugačen od prejemnika druge edicije. To je seveda problem tudi pri odnosu do drugih podatkovnih baz, vendar je kljub temu v praksi to še rešljivo oz. to povzroča relativno majhne nevšečnosti. Pri odnosu naročnikov ene edicije do druge (npr. Finance in Manager) pa je zaradi dodatnih specifik naročniškega razmerja (različna distribucija, plačnik, naslov plačnika, način plačila, obdobje plačila, število izvodov itd.) velikokrat nemogoče voditi naročnike različnih edicij v enotni podatkovni bazi, razen seveda, če sta to vezana produkta.

8.2 Pričakovani učinki uvedbe sistema CRM:

Na podlagi teoretičnega znanja o sistemih CRM ter na podlagi izkušenj in potreb s področja trženja naklad je oddelek trženja naklad opredelil pričakovane učinke uvedbe sistema CRM (Finance, trženje naklad, 2004):

- Boljše trženjske zmožnosti zaradi boljšega poznavanja:
 - o Naročnikov (konkretnih prejemnikov izvoda, spremljanje statusa naročnikov skozi čas: naročilo, odpoved, ponovno naročilo)
 - o Potencialnih naročnikov

- Spremljanje in merjenje tržnih aktivnost (poleg telefonskega trženja tudi druge aktivnosti)
- Navzkrižna prodaja: udeleženci dogodkov, revije Manager, Tajnica, Moje Finance, internet
- Boljši naročniški servis: hitrejše in natančnejše informacij, večja fleksibilnost pri izdajanju računov in opominov, lažje spremljanje reklamacij in učinkovitost distribucije
- Boljša kvaliteta managerskih poročil glede strukture naročnikov, tržnih in prodajnih aktivnostih,
- Povečanje dobičkonosnosti naročnikov
- Boljša operativna učinkovitost in koordinacija. Odstranjevanje odvečnih opravil: ročnega vpisovanja, ažuriranja
- Omogočiti hitro prilagajanje oz. fleksibilnost sistema
- Omogočiti uporabnikom prijazen sistem (ibidem)

8.3 Izbor ponudnika sistema CRM

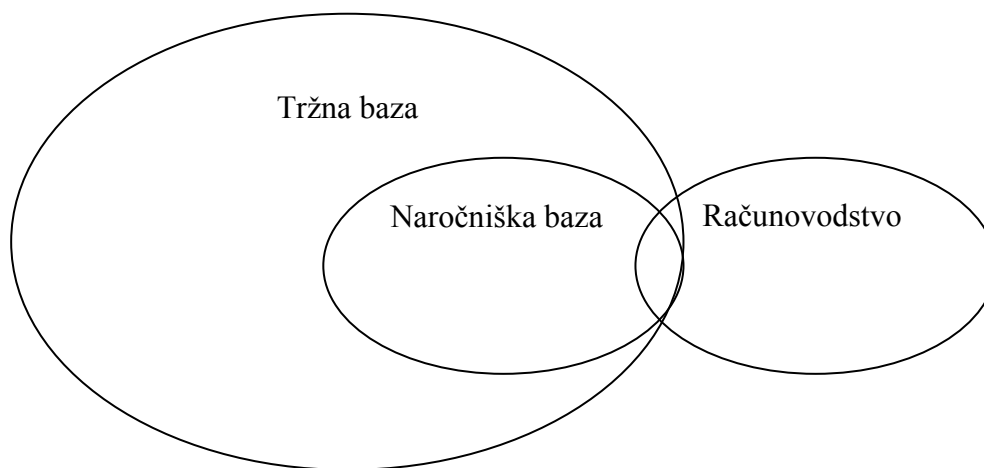
Časnik Finance je izbral sistem CRM podjetja Sysfactory. Razlog za to je bil, da so Finance ponudnika že poznale in od leta 2000 že uporabljale trženjsko aplikacijo Sysales. Sysfactory je poleg omenjene aplikacije ponujal še tri dodatne: SysCirc za naročniški sistem, SysProduct za vodenje dogodkov in ostale produkte in AdSales, ki je sistem za vodenje oglasnega trženja. Vsi trije dodatni oz. skupno vsi štirje sistemi so medsebojno integrirani in omogočajo tudi računovodske funkcije znotraj posameznih sistemov. Kar pomeni, znotraj vsakega sistema je mogoče tudi izstavljati račune in tudi voditi saldakonte. Drugi razlog za izbor Sysfactory je bil, da sta omenjeno podjetje in švedski lastnik Financ dolgoročno sodelovala, kar je omogočalo Dagens Industriju boljši pregled nad poslovanjem različnih podjetji v regiji in možnost relevantne primerjave med njimi (angl. benchmarking). Dagens Industri je, kot založniška veja Bonnier Business Press, bil poleg švedskega istoimenskega časopisa lastnik tudi danskega časopisa Borsen, poljskega Puls Biznesu, latvijskega Dienas Bizniss, estonskega Aripaev, litvanskega Verslo Zinios, avstrijskega Wirtschaftblatt, ruskega Delevoj Petersburg in kasneje v letu 2005 tudi hrvaškega Business.hr. Zaradi zgoraj omenjenih dejstev Finance niso iskale alternativnih ponudnikov sistema CRM.

8.4 Postopek prehoda na nov naročniški sistem in poenotenje podatkovnih baz v trženju naklade

Osrednja podatkovna baza v oddelku trženja naklade je naročniška baza, ki mora poleg osnovnih podatkov o naročniku vsebovati tudi podatke, ki so potrebni za pravilno distribucijo izvodov, podatke o plačniku izvodov, kot tudi ostale podatke, na podlagi katerih lahko Finance izstavijo račune za distribuirane izvode. Če naročniška bazo primerjamo s

podatkovnimi bazami kupcev iz drugih dejavnosti, potem lahko ugotovimo, da že narava dejavnosti časopisnega založništva omogoča veliko podatkov o kupcih. Ni veliko dejavnosti, pri katerih imajo podjetja podatke o kupcih, kaj šele njihov naslov, ki pa je v časopisnem založništvu nujen pogoj za opravljanje storitve, torej distribucijo časopisnega izvoda. Na tem mestu je pa seveda tudi potrebno upoštevati, da so naročniški izvodi Finance v večini primerov distribuirani v podjetje, ki je največkrat tudi plačnik teh izvodov. Tako časopisna podjetja velikokrat ne poznajo prejemnika in tudi ne bralca izvoda. Posledica nepoznavanja naročnikov prinaša možnost neučinkovitih tržnih aktivnosti oz. podvajanje kontaktov in zato tudi večje stroške. Zaradi velike količine kupcev, za katere Finance dnevno opravljajo storitve (Finance izhajajo vsak delovni dan), je nujno potrebna dobra povezava med naročniškim sistemom in računovodstvom. Kvaliteten naročniški sistem, ki je usklajen s trženjskim sistemom, pa omogoča učinkovite tržne aktivnosti (glej sliko 24).

Slika 24: Poenotenje baz v trženju naklade



Vir: Časnik Finance, 2004.

Kot sem že opisal v poglavju 4.2.2, naročniška baza v letu 2004 ni več zadovoljevala potreb trženja in zadovoljivih naročniških storitev, zato so se Finance odločile za prehod na nov naročniški sistem.

Poenotenje podatkovnih baz je prineslo določene spremembe v poslovnih procesih oddelka trženja naklade. Pri ekipi, ki se je ukvarjala s pridobivanjem naročnikov (oddelek telefonskega trženja), je zelo olajšalo delo, saj so agentje porabili precej manj časa za pripravo na telefonski pogovor. Vsak kontakt je bil po novem zabeležen v eni bazi, ne glede na to, ali je oseba bila že naročnik ali samo potencialni naročnik. Tako so se lahko agentje bolj posvetili samemu prodajnem pogovoru in niso več zgubljali časa za zbiranje podatkov. Prav tako je bilo olajšano delo v naročniškem oddelku, saj je bilo manj operativnega dela pri vnašanju in obdelavi podatkov v naročniški sistem. Vsi pridobljeni naročniki iz oddelka telefonskega trženja so bili že zapisani v sistem in jih je bilo potrebno samo preveriti in

potrditi in ne na novo vnesti, kot prej. Naročniški oddelek je zato lahko prevzel dodatne delovne naloge, ki so bili prej bolj v domeni računovodsko-finančnega oddelka. Nove delovne naloge so bile predvsem izstavljanje faktur, uvoz plačil, spremljanje terjatev in tudi izterjava. Opravljanje teh delovnih nalog je vodilo v ekstremno znižanje terjatev, bolj stabilno naročniško bazo, bolj urejeno plačilno disciplino naročnikov in boljši denarni tok iz naročnin. Sistem CRM je torej omogočil boljše poznavanje tako obstoječih, kot tudi poznavanje potencialnih naročnikov in bralcev. Zato se je oddelek trženja naklade lahko bolj aktivno ukvarjal s kreiranjem tržnih aktivnosti na področju akvizicije, kot tudi na področju ohranjanja naročnikov.

8.4.1 Identifikacija naročnikov

Finance so se lotile pridobivanja podatkov o prejemnikih izvodov z različnimi tržnimi aktivnostmi in ugodnostmi, ki so jih podeljevale tudi v ta namen. Finance so opredelile termin naročnika. To je bila oseba, ki je bila v naročniški bazi zapisana z imenom in priimkom. To je bil tudi pogoj za pridobitev naročniške ugodnosti – pridobitev uporabniškega imena za neomejen dostop do internetnih strani www.finance-on.net, kot tudi za uveljavitev naročniškega popusta pri kotizaciji za vse dogodke Financ. Finance so pričele tudi pospešeno sporočati na vseh primernih promocijskih sredstvih (naročilnice), da je naročnik izvoda tisti, ki je v naročniški bazi vpisan z imenom in priimkom.

8.4.2 Priprava naročniških podatkov in konverzija naročnikov

V časopisnem založništvu je sprememba naročniškega sistema vedno velik projekt, ki zahteva skrbno pripravo. Razlogi za to so naslednji:

- časopis (v primeru dnevnikov) je potrebno vsakodnevno dostavljati na različne naslove naročnikov in na prodajna mesta.
- dnevno procesiranje naročil: novih naročnikov, odpovedi, spremembe naslovov, računov in oskrbovanje skrb za naročnike, dnevne reklamacije zaradi dostave itd.
- Finance obračunavajo ceno časopisa na dan, torej je potrebna dnevna evidenca dobav, na podlagi le-te se izstavlja račune.

Zaradi zgoraj omenjenih razlogov je bilo potrebno opraviti konverzijo hitro in v celoti. Namreč, če bi se prehod opravljal postopoma, potem zaradi količine zapisov, vrste podatkov in povezljivosti z drugimi sistemi, ne bi bilo mogoče skrbeti za pravilnost podatkov oz. slediti spremembam in hkrati vzpostavljati ostale funkcije novega sistema. Prav tako nov naročniški sistem omogoča dodatne funkcije, ki jih v prejšnjem sistemu ni bilo, tako s trženjskega vidika in še posebej s finančnega področja. Ker nov sistem omogoča tudi izstavljanje računov iz sistema, vodenje plačil in izterjavo neplačil, je bilo nujno vzpostaviti pravilno finančno stanje naročnikov na dan konverzije, kar je bil osnovni pogoj za vzpostavitev teh računovodskih

funkcij. Zaradi kontrole pravilnosti podatkov je bilo kratek čas potrebno vzporedno uporabljati oba sistema.

8.4.3 Združitev naročniške baze s tržno bazo

Kot sem že omenil, so Finance že od leta 2000 uporabljale sistem za telefonsko trženje SysSales, ki pa ni bil z ničemer povezan ne z naročniško bazo ne z računovodskim sistemom. Z uvajanjem nove aplikacije za naročniški sistem SysCirc so Finance pridobile osrednji sistem CRM, ki je integriral naročniški sistem s prodajo in računovodstvom. Ko je bila opravljena konverzija naročniških podatkov v nov sistem, so Finance pričele povezovati tudi naročniško aplikacijo (SysCirc) s tržno aplikacijo (SysSales). Tržna baza je vsebovala podatke o potencialni bralcih in zgodovino vseh tržnih aktivnosti. To so bili za trženje naklade pomembni podatki, ki jih je bilo potrebno združiti z naročniško bazo. Tehnično to pomeni, da je bilo potrebno prečistiti morebitne dvojne zapise oseb, do katerih je prihajalo zaradi nekonsistence vpisovanja v sistem, in ponovno določiti unikatne številke osebam v tržni bazi ter jih dodati k naročnikom v enotno podatkovno bazo. Prav tako se je dodalo vse že prej zbrane podatke in zgodovino tržnih aktivnosti k naročnikom, kot tudi potencialnim naročnikom. Postavila so se tudi pravila za identifikacijo potencialnih naročnikov. Namreč, tako kot sistem že avtomatično vodi status naročnika (aktiven, ponovno aktiven, aktiven po začasni odpovedi, začasno odpovedan, odpovedan), so Finance poskušale slediti tudi potencialnim naročnikom oz. bralcem (glej poglavje 7.4).

8.4.4 Vzpostavitev računovodskih funkcij

Star naročniški sistem ni omogočal nobenih računovodskih funkcij, kar je imelo za posledico nezmožnost pregleda nad finančnim stanjem naročnikov (računi, plačili in terjatvami). Edina finančna informacija v naročniškem sistemu je bila informacija v obliki datuma, ki je povedal, do kdaj je bil zadnji račun za posameznega naročnika izstavljen. Pomanjkljivosti te informacije so bile naslednje: ni se vedelo, ali je bil zadnji račun plačan oz. ali so bili vsi prejšnji računi plačani oz. kakšno je stanje terjatev po posameznih plačnikih. Poleg pomanjkanja finančnih informacij o naročnikih je potrebno poudariti, da so bili računi izstavljeni samo enkrat mesečno oz. največ dvakrat mesečno, kar se je odražalo v velikih terjatvah do naročnikov. Nov naročniški sistem je omogočal takojšen vpogled v finančno stanje posameznega naročnika na posamezen dan, kar pomeni, da je bila na voljo informacija, kolikšen znesek (ali št. izvodov) ima naročnik v dobro (že vnaprej plačano) oz. koliko je dolžan. Pogoj za takojšen vpogled v finančno stanje naročnika je bilo izstavljanje računov iz novega sistema, ko tudi dnevno uvažanje prispelih plačil. Nov sistem sedaj omogoča bolj fleksibilno izstavljanje računov, ki je poleg avtomatičnega lahko tudi posamično. Bolj konsistentno izstavljanje računov in dnevne informacije o plačilih so omogočile boljši nadzor

nad terjatvami in obenem tudi lažje in boljše upravljanje aktivnosti. Sistem namreč omogoča tudi aktivnosti telefonske izterjave direktno iz sistema.

8.4.5 Upravljanje nivojev dostopa

Nov sistem CRM je zelo fleksibilen in omogoča popolno prilagoditev delovnim nalogam posameznikov. Obstajajo pa različni nivoji dostopov, glede na področje dela in glede na delovne aktivnosti posameznikov.

- Prodajni agent 1: omogoča avtomatizirano telefonsko trženje brez možnosti iskanja po bazi podatkov.
- Prodajni agent 2: omogoča avtomatizirano telefonsko trženje z možnostjo iskanja po bazi podatkov in individualno telefonsko trženje, možnost ustvarjanja novih kontaktov v bazi.
- Naročniški referent 1: omogoča procesiranje (aktiviranje, spreminjanje in odpovedovanje naročil), omogoča dostop do določenih prodajnih informacij (nova naročila), dostop do vseh naročniških informacij z namenom oskrbe naročnikov z informacijami.
- Naročniški referent 2: vse kot naročniški referent 1 in dodatno možnost procesiranja računovodskih opravil: izstavljanje računov, dobropisov, stornacija računov, uvažanje plačil, dostop do naročniških poročil.
- Referent za izterjavo: kombinacija dostopanja do tržne in naročniške aplikacije – omogoča telefonsko izterjavo naročnikov v trženjski aplikaciji, obenem dostopa do iskalnikov, ki omogočajo vpogled in analizo terjatev.
- Managerski dostop: omogoča dostop do vseh vrst poročil: prodajnih, naročniških, izterjave, računovodskih itd.
- Administratorski dostop 1 (administrator na Financah): celoten dostop do obeh aplikacij – tržne in naročniške, možnost ustvarjanja in spreminjanje poizvedb, možnost uvažanja podatkov v trženjsko bazo, delno upravljanje dostopov.
- Administratorski dostop 2 (administrator pri ponudniku programa – Sysfactory): vse do sedaj naštetu, ustvarjanje poizvedb na zahtevo, programiranje nadgradenj, ustvarjanje novih dostopov.

8.4.6 Priprava managerskih poročil

V novem sistemu CRM so se pripravila različna poročila, ki so bila namenjena boljši koordinaciji in spremljanju delovnih nalog, spremljanje prodajnih rezultatov, spremljanju poznavanja strank in interakcij s strankami (operativni CRM), kot tudi za namen analize delovnih procesov in poznavanje strukture strank (analitični CRM). Poročila se sestavljajo v različnih periodah:

- Dnevna poročila:

- Oddaja naklade: po končanem procesiranju naročil oz. tako imenovanem zaključku naklade (nova naročila, odpovedi, naročniške spremembe) se v tiskarno in distributerjem v elektronski obliki dnevno pošilja naklado za tisk in distribucijo.
- Poročilo o nakladi: stanje naročnikov na dan, novi in odpovedani naročniki.
- Poročilo o prodaji: število novo pridobljenih naročil iz telefonske prodaje.
- Tedenska poročila:
 - Poročilo o prodajni uspešnosti: struktura odgovorov klicanih po kampanjah in agentih.
 - Poročilo o prodaji: nova naročila v zadnjem tednu po kampanjah, agentih, tipu naročnika in obdobje plačila računa.
- Mesečna:
 - Poročilo o mesečni realizaciji trženja naklade: primerjava števila in način pridobitve novih in odpovedanih naročnikov s planom in enakim obdobjem v lanskem letu.
 - Poročilo o prodajni uspešnosti: struktura odgovorov klicanih po kampanjah in agentih.
 - Poročilo o prodaji: nova naročila v zadnjem mesecu po kampanjah, agentih, tipu naročnika in obdobje plačila računa.
 - Struktura naročnikov glede na geografsko pokritost, popust, obdobje plačevanja računov, tip naročnika, dostavo in primerjava s prejšnjimi podatki.
 - Analiza odpovedanih na podlagi »exit« intervjujev: analiza vzrokov odpovedi in primerjava s prejšnjim obdobji.
 - Poročilo o uspešnosti izterjave: struktura odgovorov klicanih.
 - Mesečni prihodek iz trženja naklade.
 - Izdani računi v mesecu.
 - Prejeta plačila v mesecu.
- Letna:
 - Poročilo o letni realizaciji trženja naklade: primerjava števila in način pridobitve novih in odpovedanih naročnikov s planom in enakim obdobjem v lanskem letu.
 - Letni prihodek iz trženja naklade.
 - Izdani računi v letu.
 - Prejeta plačila v letu.
- Po potrebi – poročila, ki so smiselna samo na določen dan in ni nujno, da se jih spremlja periodično:
 - Finančno stanje naročnikov: razdelitev naročnikov glede na pozitivno ali negativno finančno stanje; po številu in skupnem znesku.
 - Število kontaktov za priklic v kampanjah.

9 REZULTATI IN VREDNOST SISTEMA CRM

Vrednost sistema CRM lahko merimo na različne načine. V interesu podjetja, ki uvaja sistem CRM, je, da lahko meri uspešnost v čim bolj kvantificirani obliki v vseh fazah razvoja. V tej magistrski nalogi bom poskušal slediti temu, vendar bom moral rezultate ponekod zaradi pomanjkanja podatkov opisati samo kvalitativno. Rezultate bom prikazal po dveh modelih. Prvi model je model vrednotenja po Kimu, Suhu in Hwangu (glej sliko 5), drugi model pa je vrednotenje po Gupti in Zeihtmalu (glej sliko 6). Prvi model omogoča kvantificirano merjenje uvedbe sistema CRM, elementi iz drugega modela pa so primerni za vrednotenje kupcev v časopisno-založniški dejavnosti.

9.1 Merjenje vrednosti po Kimu, Suhu in Hwangu

9.1.1 Znanje o kupcih

Znanje o kupcih je po Kimu et al. (2003) prva faza ovrednotenja celostnih odnosov s kupci. Finance so z novim sistemom CRM, ki združuje vse stranke na enem mestu, pridobile boljši pregled nad strankami, s tem pa tudi možnost boljšega razumevanja obstoječih kupcev (naročnikov) in potencialnih kupcev. Kvantitativno se je baza strank zelo povečala, tako po število strank, kot tudi podatkov na stranko. S povezanostjo strank v enoten sistem so Finance pridobile preglednost nad strankami glede na vrsto stranke (aktiven, neaktiven naročnik, bralec, bralec drugih časopisov itd), glede na njen potencial in obdelanost s stališča trženja. Prav tako sistem CRM omogoča boljše poznavanje svojih naročnikov glede različnih karakteristik in boljše spremljanje skozi čas. Zaradi občutljivosti informacij bom vrsto podatkov prikazal samo v opisni obliki.

Vrste podatkov

Po World Association of Newspapers (2002) je prvi ključ do uspeha za časopisno podjetje spoznanje, da je pomembno zadržati podatke o strankah, ki smo jih že kontaktirali, njihovih prihodnjih potrebah in zahtevah, ter sočasno zbirati podatke o vsakem potencialnem kupcu. World Association of Newspapers loči naslednje vrste informacij (glej poglavje 6.2.1):

Tržni podatki:

- kontaktni podatki oseb
- osebni in drugi podatki, ki so pomembni za trženje (zanimanje, funkcija v podjetju)
- branje dnevnikov (kakšen bralec je, ali spremlja druge časopise itd.)

Transakcijski podatki:

- naročniški podatki: trenutni naročniški status in zgodovina naročnine in ostali naročniški detajli, ki so pomembni

- zgodovina drugih nakupov (naročniški status drugih revij, udeležba na dogodkih itd.)
- zgodovina vseh kontaktov (prodaja, terjanje zaradi neplačila, pritožbe, distribucijske reklamacije itd.)

Dopolnilni podatki:

- naročniški podatki: vrsta distribucije, obdobje plačevanja računov, naročniški popust, naročniško geslo za internet, vrsta in način pridobitve naročnine itd.
- finančni podatki: trenutno finančno stanje, izdani računi, plačila, dolgovi itd.

Merilni in analitični podatki:

- struktura naročnikov glede na vrsto naročnika, obdobje plačevanje, popust, geografska porazdelitev naročnikov, vrsto dostave itd.
- prodajni rezultati glede na kampanjo, vrsto in vir pridobitve naročila, agenta, dolžino plačevanja računov
- odzivi prodajnih akcij po kampanjah
- finančni podatki: finančno stanje naročnikov, vrednost in število terjatev itd.

9.1.2 Interakcija s kupci

Interakcija s kupci po Kimu et al. (glej poglavje 3.2.2) posega na področje notranjih in zunanjih poslovnih procesov. Pri prvih merimo predvsem operativno učinkovitost, pri drugih pa uspešnost odnosov s strankami. Z uvedbo enotnega sistema CRM so Finance na področju oddelka trženja naklad pridobile naslednje prednosti, ki jih prikazujem opisno:

- usklajenost delovnih operacij na področju prodaje (kot primer glej tabelo 26)
- ciljno trženje prek različnih kanalov (telemarketing, direktna pošta, e-mailing itd.) in možnost merjenja števila in uspešnosti kampanj
- hitrejši odziv na povpraševanje in na pripombe, zaradi zbranih informacij v enem informacijskem sistemu
- podrobne informacije o trajanju in vrsti naročniškega razmerja in informacije o naročnikih, ki so pridobljene z interakcijo s kupci. Boljše poznavanje naročnikov (še posebej rizičnih) vodi do boljšega ohranjanja naročnikov in zato do uspešnejšega poslovanja.

Enoten sistem je omogočil sistematizacijo odgovorov in s tem boljšo usklajenost stikov s strankami (glej tabelo 26). Finance so pridobile preglednost nad delovnimi operacijami, kot tudi možnost merjenja uspešnosti in učinkovitost delovnih operacij na različnih področjih, kjer pride do interakcij s kupci.

Tabela 26: Primer odzivov v telefonskem trženju v kampanji Prospect v fiktivnem obdobju

kampanja	oznaka	opis odziva	št.	odziv %
Prospect	DA	telefonski DA	25	6,58%
Prospect	nš	napačna številka	15	3,95%
Prospect	on	oseba ne obstaja	15	3,95%
Prospect	ps	poklicali bodo sami	45	11,84%
Prospect	rb	ne-brez razloga	30	7,89%
Prospect	rč	razlog-čas	10	2,63%
Prospect	rd	razlog-drugi časopisi	20	5,26%
Prospect	rf	razlog-finančni	10	2,63%
Prospect	ri	razlog-internet	25	6,58%
Prospect	ro	razlog-ostalo	80	21,05%
Prospect	rs	razlog-Finance sposoja	55	14,47%
Prospect	rv	razlog-vsebina	30	7,89%
Prospect	uk	ukinjeno	5	1,32%
Prospect	zn	že naročen	15	3,95%
skupaj			380	100,00%

Vir: Finance, trženje naklade, 2005.

V tabeli 26 vidimo primer vnaprej določenih odgovorov pri telefonskem trženju naročnin. Prikazani so odzivi strank v kampanji Prospect v časovno omejenem obdobju. Uspešnost akcije je izmerjena pri 6,58 odstotkov, kar pomeni, da se je 25 od 380 poklicanih, odločilo za naročniško razmerje na časopis Finance. Iz tabele je razvidno tudi število napačnih oz. »zgrešenih kontaktov« zaradi slabih podatkov (napačna številka, oseba ne obstaja, ukinjeno, že naročen), kot tudi struktura razlogov za »ne naročanje«. V primeru »zgrešenih kontaktov« sistem sam poskrbi za blokado le-teh. Vnaprej določeni odgovori nam dajejo različne informacije glede kvalitete baze in uspešnosti akcije; prikažejo tudi mnenja in stališča obdelane skupine, ki so pomembna tako za trženje, kot tudi uredništvo. Informacije se lahko spremljajo skozi čas in tudi primerjajo med različnimi ciljnim skupinami. Integracija poslovnih procesov vpliva na izboljšanje učinkovitosti delovnih operacij in tudi prodajnih kanalov. Sistem CRM namreč omogoča spremljanje uspešnosti prodajne ekipe glede na kampanjo, vrsto naročnika, obdobje plačevanja naročnikov in glede na obdobje. Spremljanje prodajne ekipe (glej prilogo 23) in možnost primerjave po različnih kriterijih omogoča managementu pripravo primernega stimulativnega okolja za uspešno trženje. Vse te informacije so torej nujne za uspešnost in učinkovitost prodajne službe, ki predstavlja operativni sistem CRM v oddelku trženja naklade (glej sliko 2).

Zaradi (delno) enotnega sistema CRM (glej sliko 24) je veliko prej nujno potrebnih delovnih nalog odpadlo. Tako so delovne naloge, ki so se izvajale ročno, sedaj avtomatizirane ali vsaj pol avtomatizirane. Tako so na primer nova naročila pridobljena iz telemarketinga z nekaj dodanimi atributi avtomatsko zapisana v naročniški sistem. Prav tako je odpadlo veliko delovnih nalog obdelave in analize podatkov, ki so bile nujne za razumevanje strukture naročnikov. Sedanji sistem omogoča takojšen izpis poročil o strukturi naročnikov. Naročniški

oddelek je prevzel tudi dodatne naloge, ki so bile prej del računovodskega oddelka, in s tem pridobil možnost boljšega poznavanja naročnikov in tudi finančne uspešnosti naročnin. Sistem je zelo fleksibilen in ga je možno v celoti prilagoditi posameznim nivojem in delovnim nalogam uporabnikov, brez dodatnega vključevanja zunanjih skrbnikov sistema. Sistem omogoča tudi določanje pravil in kontrolo le-teh za uspešno koordiniranje vpisovanja in zbiranja podatkov, ki so nujni za uspešno trženje.

Glede na vedenje, da je lažje zadržati kupca kot pa pridobiti novega, je interakcija z že obstoječimi kupci še pomembnejša. Sistem CRM je omogočil zbiranje podatkov o naročnikih in s tem boljše poznavanje le-teh in možnost kvalitetnejše interakcije z njimi. Enoten pogled na naročnika in fleksibilen sistem je omogočil hitro odkrivanje rizičnih naročnikov (npr. neplačnikov) in možnost sistematiziranih aktivnosti. Eden izmed možnih kanalov za aktivnosti ohranjanja naročnikov je tudi telefonska izterjava, ki lahko deluje na podoben način kot telefonsko pridobivanje naročnikov. Standardizirani odgovori omogočajo primerno kontrolo nad rizičnimi naročniki (glej tabelo 27).

Tabela 27: Primer odzivov pri izterjavi plačil v fiktivnem obdobju

kampanja	oznaka	opis odziva	število	odziv v %
NEPLAČNIKI	Žb	bo plačal	256	31,2
NEPLAČNIKI	Žn	ne bo plačal - potrebno odpovedati	31	3,8
NEPLAČNIKI	Žo	zadnje opozorilo (nato odpoved)	77	9,4
NEPLAČNIKI	Žp	že plačal	293	35,7
NEPLAČNIKI	Žr	izgubil račun - pošlji prepis (check)	37	4,5
NEPLAČNIKI	Žž	ni plačal - že odpovedan	126	15,4
Skupaj			820	100,0

Vir: Finance, oddelek trženja naklad, 2005.

9.1.3 Zadovoljstvo strank

Zadovoljstvo strank je tako po modelu Kim et al., kot tudi modelu Gupta in Zeithaml eden izmed ključnih elementov ovrednotenega procesa CRM (glej poglavje 3.2.4). Zadovoljstvo strank se kot percepcijsko merilo lahko meri ali z anketami (glej poglavje 3.3.1) ali s tržnimi aktivnostmi. Finance merijo zadovoljstvo bralcev preko razlogov za nenaročenje v prodajnem pogovoru in preko razlogov za odpoved naročniškega razmerja. Primeri merjenja zadovoljstva naročnikov oz. razlogov za odpoved naročniškega razmerja so prikazani v tabeli 23. V prihodnosti bi bilo tudi priporočljivo merjenje zadovoljstva naročnikov preko anket, saj bi s poznavanjem zadovoljstva naročnikov tudi veliko potencialnih odpovedi preprečili.

Tabela 28: Tipični razlogi za odpoved

<p>1. DISTRIBUCIJA (rr) Odšel na delo/ študij v tujino Dopust, potovanje</p> <p>Ta razlog je navedlo 4 oseb, kar je 1,89%</p>
<p>2. DRUGI MEDIJI (rd) Vse dobijo v Delu, Dnevniku, Kapitalu, Obrtniku...</p> <p>Ta razlog je navedlo 4 oseb, kar je 1,89%</p>
<p>3. FINANCE SPOSOJA (rs) Imajo naročenih več izvodov in jih še vedno lahko prebirajo</p> <p>Ta razlog je navedlo 21 oseb, kar je 9,91 %</p>
<p>4. FINANČNE TEŽAVE (rf) Zmanjševanje stroškov Predrag časopis Neplačniki</p> <p>Ta razlog je navedlo 32 oseb, kar je 15,09 %</p>
<p>5. INTERNET (ri) Vse potrebne informacije dobijo na internetu Bere Finance na internetu</p> <p>Ta razlog so navedle 5 osebe, kar je 2,36 %</p>
<p>6. NI ČASA (rč) Ni časa za branje, prezaposleni</p> <p>Ta razlog je navedlo 35 oseb, kar je 16,51%</p>
<p>7. OSTALO (ps, pd, ro, rb, nš, zn, to) Kontaktirajo sami Naročili za določen čas Ni bilo kontakta Ne želijo povedati razloga odpovedi Podvojena oseba</p> <p>Ta razlog je navedlo 53 oseb, kar je 25,00%</p>
<p>8. POSEBNOSTI, AROGANTNI ODGOVORI (nk) Zamera, nočejo klica Nezadovoljstvo z odnosom Zdravje</p> <p>Ta razlog je navedla 1 oseba, kar je 0,47%</p>
<p>9. STRUKTURNI RAZLOG (rp, uk, on) Sprememba v organizaciji podjetja Nova lokacija firme Ukinitve firme Stečaj, prisilna poravnava Oseba ni več zaposlena pri njih</p> <p>Ta razlog je navedlo 7 oseb, kar je 3,30 %</p>
<p>10. VSEBINSKI RAZLOG (rv) Informacije ne koristijo, potrebujejo kaj drugega Preveč strokoven/ premalo strokoven Ni zanimanja s strani obiskovalcev Da smo rumeni, jim ni všeč stil pisanja</p> <p>Ta razlog je navedlo 37 oseb, kar je 17,45%</p>

11. PONOVRNO NAROČILO (DA, NA, NL)

Telefonsko naročilo

Naročilo preko e- pošte, faksa

Omejeno naročilo

Naročilo se je 13 oseb, kar je 6,13%

Opomba: Tabela je namenjena samo prikazu tipičnih odgovorov in ni prikaz dejanskega stanja v daljšem obdobju.

Vir: Časnik Finance, Naročniški oddelek, 2005.

Tovrstne analize se merijo mesečno (za pretekli mesec) in omogočajo primerjave med obdobji. Cilj teh analiz je omogočanje spremljanja sprememb na trgu (vsebina, internet, strukturni razlogi), ugotavljanje zadovoljstva naročnikov z vsebino (vsebinski razlogi, ni časa, arogantni odgovori) in s storitvami Financ (distribucija) skozi čas. Prav tako pa analiza odkriva posamične težave oz. vzroke za odpoved z željo po odpravljanju teh težav in nudenjem kvalitetnih storitev. Telefonsko klicanje omogoča tudi spremljanje in ponovno trženje naročniškega razmerja. Iz tabele 23 je razvidno, da je 6,13 odstotkov odpovedanih po lastni iniciativi ali kot posledica trženja ponovno pričelo naročniško razmerje na Finance.

9.2 Merjenje vrednosti po Gupti in Zeithamlu

9.2.1 Pridobivanje naročnikov in koordinacija aktivnosti

Kot sem že nekajkrat omenil, so Finance uporabljale trženjsko aplikacijo v trženju naklad že od leta 2000. Sistem CRM omogoča, za razliko od prejšnjega, možnost sistematiziranega zbiranja večje količine podatkov o naročnikih in potencialnih naročnikih (npr. osebni podatki, zanimanje, položaj v podjetju, izobrazba, udeležbe na dogodkih itd.), kot tudi transakcijske podatke (pritožbe zaradi dostave ali računov, pridobitev naročila ...). Zaradi uvedbe naročniškega sistema kot osrednjega sistema CRM so naročniške informacije bolj ažurne, kar omogoča še bolj sistematično in učinkovitejšo prodajo. Poleg tega pa je bil sistem prilagojen za vodenje zgodovine tudi drugih tržnih aktivnosti (npr. direktne pošte) in ne samo telemarketinga kot do tedaj. Prav tako je bilo lažje tržiti preteklim naročnikom, saj so bili že v sistemu.

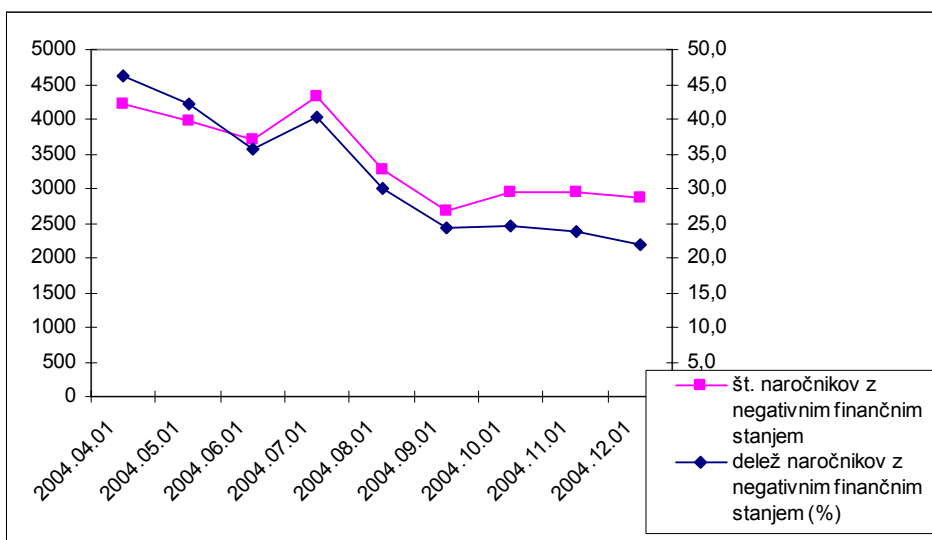
9.2.2 Zadržanje kupcev in koordinacija aktivnosti

Uspešno zadržanje kupcev je ponavadi eden temeljnih pogojev za uspešno poslovanje vsakega podjetja (glej poglavje 3.3.4). To še posebej velja za podjetja v časopisnem založništvu, kjer je osnovni pogoj za branost ustvarjanje bralne navade (glej poglavje 5.7.1), ki posledično rezultira v zvestobi bralcev (glej poglavje 5.7.2). To pomeni, da mora podjetje vložiti veliko energije v pridobitev novih bralcev. Torej se za podjetje ne splača pridobivati venomer nove bralce, ampak je vredno tiste, ki jih že pridobilo, ohraniti.

Finance so z novim sistemom pridobile veliko boljše sliko celotne naročniške baze, kot tudi boljši vpogled v posameznega naročnika, tako s tržnega kot tudi finančnega vidika. Vsak naročnik ima unikaten identifikacijski ključ, ki omogoča lažje procesiranje in spremljanje naročnika skozi čas. Sistem vsebuje poleg osnovnih in osebnih podatkov tudi celotno zgodovino naročniškega statusa, stikov s to osebo, zgodovino izdanih računov, plačil, opominov terjatev, zgodovino morebitnih pritožb, udeležbe na dogodkih itd. Vsi ti podatki omogočajo sistematizacijo postopkov za zadržanje naročnikov in preprečevanja odpovedi kot so na primer: pozdravno pismo ob vsakem novem naročniku, podeljevanje internetnih naročniških gesel za celoten dostop do internetne strani Financ in periodično opominjanje naročnikov, naj uporabijo internetno geslo, podaljševanje obdobja plačila računov, pravočasno izstavljanje računov, opominov in telefonski klic pred odpovedjo.

Z dodajanjem finančno-računovodskih funkcionalnosti v sistem CRM so Finance pridobile boljši finančni pregled nad naročniško bazo. Kot že omenjeno, se v sistemu CRM izdajajo računi in tudi uvažajo dnevna plačila. Zato omogoča vpogled v finančno stanje naročnika na določen dan, kar nam pove, koliko izvodov ali kolikšno vrednost ima naročnik na današnji dan v dobrem ali koliko je dolžan. Na primer, če ima naročnik stanje 0; pomeni, da je na današnji dan naročnik prejel toliko izvodov, kolikor jih je tudi plačal. Ker naročniško razmerje velikokrat samo po sebi ne zagotavlja tudi plačila za dostavljene izvode, je v interesu časopisnega podjetja, da čim hitreje pridobi plačilo od naročnika oz. da ima čim manj neplačanih izvodov, za katere ni prepričano, da bodo plačani. Spremljanje finančnega stanja naročnikov in posledično aktivnosti na tem področju so torej potrebne zaradi ohranjanja naročnikov, kot tudi zaradi zmanjševanja terjatev do kupca in posledično boljšega denarnega toka podjetja. Ko založniško podjetje prejme plačilo za naročnino vnaprej, takrat lahko te denarne priliva investira na trgu in si obenem znižuje riziko odpovedi naročniškega razmerja.

Slika 25: Število in delež naročnikov z negativnim finančnim stanjem



Vir: Finance, naročniški oddelek, 2005.

Finance so ob uvedbi sistema CRM v letu 2004 aktivno zmanjševale število naročnikov, ki so imeli na določen dan negativno finančno stanje. Tako je bilo 1. aprila 2004 4225 naročnikov z negativnim finančnim stanjem, 1. decembra 2004 pa samo 2864. Delež takih naročnikov se je v tem obdobju znižal s 46,3 na 21,8 odstotkov.

9.2.3 Navzkrižna prodaja

Sistem CRM omogoča poleg možnosti boljšega pridobivanja in ohranjanja naročnikov tudi možnost navzkrižne prodaje med naslednjimi kupci: naročniki Financ, naročniki revij (Manager, Tajnica, Moje Finance), udeleženci dogodkov in delno klienti oglasnega trženja. V tej nalogi se zaradi obsežnosti osredotočam predvsem na oddelek trženja naklad. Potrebno je tudi poudariti, da se bo sistem CRM na drugih poslovnih področjih Financ razvijal postopoma v kasnejšem obdobju. To so razlogi, da kljub pomembnosti navzkrižne prodaje, le-te ne bom dodatno opisoval. Kljub temu pa je potrebno poudariti, da navzkrižna prodaja pozitivno vpliva na ohranjanje kupcev, kot tudi to, da zadovoljstvo kupcev pozitivno vpliva na navzkrižno prodajo (glej poglavje 3.3.5).

9.2.4 Vrednost za kupca

Tako Barnes (glej sliko 4) kot tudi Kim et al. (glej sliko 5) trdijo, da je za podjetje ključnega pomena ustvarjanje vrednosti za kupca. Samo tako bo podjetje tudi ustvarjalo vrednost za deležnike oz. dobiček. Vrednosti za kupca se lahko v sistemu CRM merijo na različne načine: število zadržanih kupcev, neto prodaja, sredstva na zaposlenega, dobiček na zaposlenega itd. (glej poglavje 3.2.3). Zaradi občutljivosti informacij in pomankanja podatkov po uvedbi sistema CRM, je težko prikazati neposredno relacijo uvedbe sistema CRM na vrednost za kupca. Zato bom rezultate uvedbe prikazal opisno oz. kvalitativno.

Sistem CRM omogoča zaposlenim hitrejši in celotni vpogled v kartico stranke, s čimer se izboljša oskrba kupcev z zelenimi informacijami. Kupci na različne načine (brezplačni telefon, email, pošta) povprašujejo po različnih informacijah v zvezi z naročniškim razmerjem. Sistem CRM omogoča celotni prikaz informacij, relevantnih za posameznega naročnika, kar omogoča hitro servisiranje naročnikov in s tem dodatno vrednost za naročnike, ki se kaže v naslednjih storitvah:

- reševanje sprotih distribucijskih reklamacij in možnost spremljanja distribucijskih reklamacij skozi čas
- podajanje informacij glede izstavljenih plačil in terjatev
- informacije o naročniških podatkih in podeljevanje naročniških internetnih gesel
- sprotno reševanje morebitnih zapletov oz. nesporazumov
- pridobitev komentarjev in pritožb o vsebini

Sistem CRM omogoča boljše poznavanje skupin naročnikov, trajanj naročniških razmerij in ostale značilnosti naročnikov, pripravo ponudb za uspešno zadržanje naročnikov in ustvarjanje dodatnih prihodkov na naročnika.

9.2.5 Realizirana vrednost bralcev

Po teoriji časopisne spirale (glej poglavje 5.4) je uspešnost trženja naklade odvisna od dobrega uredništva, uspešnost oglasnega trženja pa od uspešnosti trženja naklade. Časopisno-založniško podjetje torej ustvarja prihodke direktno od prihodkov iz naklade, kot tudi prihodkov od oglasnega trženja, ki pa so odvisni od števila in kvalitete naročnikov in bralcev. Torej je potrebno prihodek na izvod iz naklad primerjati s prihodki na izvod iz oglasnega trženja. Po modelu Kim et al. bi sicer morali pri merjenju vrednosti za kupca upoštevati dobiček in ne samo prihodke prodaje (glej poglavje 3.2.3). Vendar nam za prikaz relacije med trženjem naklade in oglasnim trženjem zadoščajo prihodki in preteklo obdobje podatkov. Pri ugotavljanju realizirane vrednosti bralcev bi bilo potrebno upoštevati še prihodke iz navzkrižne prodaje in oceniti morebitni dodatno strateško vrednost bralcev (glej poglavje 5.6). Vendar, ker nimam podatkov o navzkrižni prodaji in ne ocenjene strateške vrednosti bralcev, sem v tej nalogi izračunal preteklo realizirano vrednost iz trženja naklad in oglasnega trženja pred uvedbo sistema CRM.

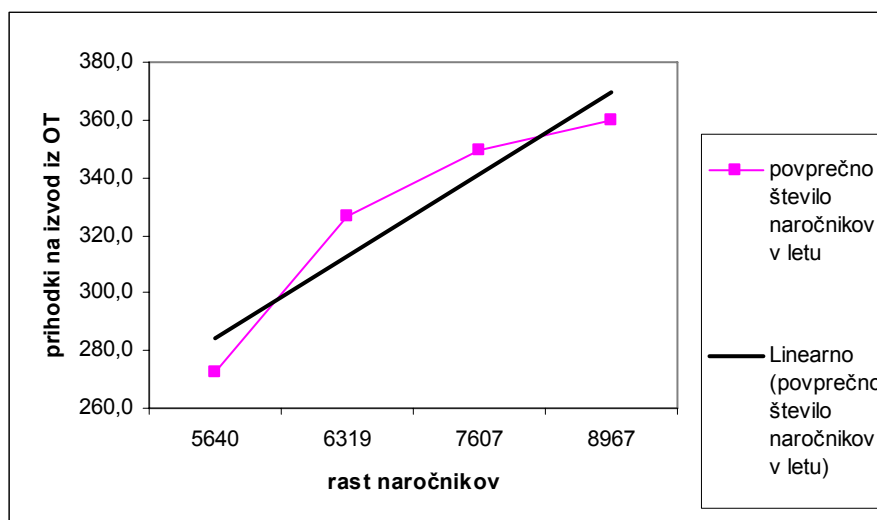
Tabela 29: Prihodki na izvod iz trženja naklad in oglasnega trženja

	2001	2002	2003	2004
prihodki iz trženja naklad (v mio SIT)	295	359	421	525
prihodki iz oglasnega trženja (v mio SIT)	366	516	667	826
povprečno število naročnikov v letu	5640	6319	7607	8967
prihodek TN na izvod (SIT)	219,8	227,3	220,5	228,7
prihodek OT na izvod (SIT)	272,7	326,6	349,3	359,8
prihodek na izvod Skupaj	492,4	553,9	569,8	588,5

Vir: Finance, 2005.

Iz tabele 29 je razvidno, da so se v letih od 2001 do 2004 tako prihodki iz naklad kot tudi prihodki iz oglasnega trženja zelo povečali. Če bolj natančno pogledamo prihodke iz trženja naklade, potem ugotovimo, da so se prihodki iz trženja naklad povečali predvsem zaradi rasti naročnikov, prihodki na izvod so se le rahlo povečali (iz 219,8 v letu 2001 na 228,7 Sit/izvod v letu 2004). Prihodki iz oglasnega trženja so se povečali v večji meri kot je bila rast naročnikov v tem obdobju. To ustreza teoriji časopisne spirale, ki trdi, da je rast branosti (v tem primeru naročnikov) nujna za uspešnost oglasnega trženja in tudi podjetja. Iz slike 26 je razvidno, kako je rast naročnikov vplivala na rast prihodka/izvod v oglasnem trženju.

Slika 26: Funkcija prihodka na izvod iz OT kot posledica rasti naklade



Vir: Finance, lasten prikaz.

Če za namen prikaza vzamemo podatke Financ za obdobje od 2001 do 2004, potem ugotovimo, da se v primeru povečanja števila naročnikov za 10 odstotkov prihodki/izvod iz oglasnega trženja povečajo za 5,4 odstotka (glej tabelo 30).

Tabela 30: Vpliv rasti števila naročnikov na prihodek oglasnega trženja na izvod

	2001	2002	2003	2004
povprečno število naročnikov v letu	5640	6319	7607	8967
prihodek OT na izvod (SIT)	272,7	326,6	349,3	359,8
letna rast		1,64	0,34	0,17
povprečna rast 2001 - 2004				0,54

Vir: Finance, 2005.

Investicije v trženje naklad se torej izplačajo, saj rast naklade rezultira:

- v povečanih prihodkih iz naklad (zaradi večjega števila naročnikov ob predpostavki, da se prihodek na izvod ne spreminja);
- v povečanih prihodkih iz oglasnega trženja (zaradi večjega števila naročnikov ob predpostavki, da se prihodek na izvod ne spreminja);
- v povečanih prihodkih iz oglasnega trženja (zaradi večjega prihodka na izvod).

Učinki uvedbe sistema CRM v časopisno-založniško podjetje so lahko mnogovrstni. Vidni so lahko na vseh ravneh podjetja od uredništva do oglasnega trženja. Še posebej pa so vidni v oddelku trženja naklade, saj z uspešnim pridobivanjem novih naročnikov in ohranjanjem starih, podjetje, poleg prihodkov iz prodanih izvodov, pridobi tudi multipliciran prihodek iz oglasnega trženja. Z apliciranjem sistema CRM tudi v ostale oddelke podjetje pridobi še dodatno znanje o svojih bralcih in možnost interakcije s svojimi bralci v uredništvu, kot tudi poznavanje svojih klientov, bolj organizirano interakcijo z njimi in bolj operativno učinkovito

trženje oglasnega prostora. Poleg posamičnih vplivov v posamezne oddelke pa realizirana vrednost bralcev prikaže, da je potrebno pri pridobivanju in ohranjanju naročnikov vedeti, kakšni so ti naročniki. To ne pomeni samo kvalitativno poznavanje naročnikov (znanje po Kim et al.), ampak tudi vrednost stranke, kar pomeni poznavanje prihodkov in potencialnih prihodkov strank iz naslova trženja naklad, oglasnega trženja in ostalih produktov podjetja. V mislih moramo imeti to, da lahko nekateri bralci ne prinašajo veliko prihodkov v trženje naklade, vendar so lahko po drugi strani zelo pomembno občinstvo za oglaševalce, kar vodi do nadpovpečnega prihodka iz oglasnega trženja. Ta logika prav tako deluje tudi obratno; določeni bralci lahko prinašajo nadpovprečni prihodek iz trženja naklad, pa so po drugi strani nezanimivi za oglaševalce. V skladu z vrednostjo strank je potrebno tudi vedeti, da se prihodki iz trženja naklad na bralca ne morejo neomejeno povečevati, lahko pa mu prodajamo druge produkte podjetja (udeležba na dogodkih, knjige itd.), kar pa tudi povratno pozitivno vpliva na ohranjanje kupcev.

Sistem CRM naj bi podjetju omogočal merjenje vrednosti strank na področju celotnega podjetja. Ker se v tej magistrski nalogi osredotočam predvsem na uvedbo sistema CRM v oddelk trženja naklade, težko ocenjujem, ali sistem CRM omogoča merjenje vrednosti za kupca na ravni podjetja. Vsekakor pa je sistem CRM omogočil boljše strukturiranje bralcev, lažje spremljanje bralcev v različnih fazah in s tem merjenje vrednosti kupca s stališča trženja naklade.

9.2.6 Življenjska vrednost bralcev

Življenjska vrednost stranke je eno najpomembnejših vedenjskih meril po modelu Gupte in Zeithmal (glej poglavje 3.3). To merilo že upošteva, da se stranke med seboj razlikujejo, kar pomeni, da so nekatere stranke bolj pomembne kot druge. To je še posebej pomembno za časopisno založništvo, kjer gre za serijo nakupov in je zvestoba bralcev še pomembnejša kot v drugih dejavnostih. Življenjska vrednost stranke upošteva tako diskontirano trajanje razmerja, denarni tok stranke kot tudi vse stroške pridobitve in serviseranja kupcev (glej poglavje 3.3.6).

Iz preteklih podatkov Časnika Finance je razvidno, da so Finance so v letih 2001 do 2004 beležile ogromne rasti naročnikov in posledično poslovnih prihodkov. Eden izmed razlogov za visoko rast naročnikov je tudi v tem, da so 15. februarja 2001 postale poslovni dnevnik (prej so izhajale trikrat tedensko) in da so v tem obdobju pospešeno tržili časopis novim naročnikom. Kar pomeni, da so uporabljali predvsem metode pridobivanja kupcev. Razlog za to je bil seveda čim hitreje zgraditi zadostno branost, ki bo omogočala zadostne oglaševalske prihodke, ki bodo omogočili obstoj mladega poslovnega dnevnika. Prvi dobiček in hkrati kratkoročni cilj Financ je bi dosežen že v izkazu uspeha leta 2003. Trenutna poslovna uspešnost pa seveda ni zagotovilo za prihodnjo rast naročnikov, še posebej v dejavnosti, kjer naklade časopisov po svetu upadajo in kjer je ustvarjanje navade branosti nujen pogoj za dolgoročno uspešnost. Nove rasti naročnikov je vedno težje doseči, saj je potrebno vsako leto

veliko naročnikov nadomestiti z novimi (angl. churn), da se dosega enak nivo kot leto poprej, obenem pa je potrebno pridobiti še dodatne. Tudi pri časniku Finance je vidno vedno večje prehajanje naročnikov v obdobju 2001 do 2004, kljub temu, da so v istem obdobju beležile ogromno rast naročnikov (glej tabelo 31).

Tabela 31: Stopnja zadržanja naročnikov

	2001	2002	2003	2004
povprečno število naročnikov v letu	5.640	6.319	7.607	8.967
število odpovedi v letu	991	1312	1851	2274
stopnja zadržanja (%)	0,82	0,79	0,76	0,75

Vir: Finance, 2005.

Ker je prehajanje naročnikov veliko, se časopisi vedno bolj poslužujejo metod zadržanja naročnikov, namesto pridobivanja novih. Stopnja zadržanja vpliva na trajanje obdobja, ko je naročnik s časopisom, in je poleg povprečne marže poglobiten element, ki vpliva na življenjsko vrednost stranke (glej poglavje 3.3.6, model 3).

Kot sem že omenil v prejšnjem poglavju, so prihodki iz trženja naklad in še posebej iz oglasnega trženja v obdobju od 2001 do 2004 skokovito naraščali. Kljub velikim investicijam v trženju naklad in v oglasnem trženju je trend prispevka h kritju pri obeh oddelkih rasel, ravno tako pa tudi povprečna letna marža na naročnika. Slednja se je iz cca. 76.000 Sit iz leta 2001 povečala na skoraj 108.000 Sit v letu 2004 (glej tabelo 32).

Tabela 32: Letna marža na naročnika

	2001	2002	2003	2004
prihodek na naročnika (SIT)	52.305	56.813	55.344	58.548
prispevek h kritju TN (%)	64,9	76,5	78,3	74,1
letna marža TN na naročnika	33.946	43.462	43.334	43.384
prihodek OT na izvod (SIT)	64.894	81.658	87.682	92.116
prispevek h kritju OT (%)	64,5	66,7	71,5	70,0
letna marža OT na naročnika	41.856	54.466	62.693	64.481
letna marža na naročnika Skupaj	75.802	97.928	106.027	107.865

Vir: Finance, 2005.

Rast marže na naročnika je vsekakor pozitivna v primeru, da naročniki ostajajo v naročniškem razmerju. Vendar kljub temu, da so Finance od vsakega naročnika dobivale vedno več, se je stopnja zadržanja naročnikov zniževala. Ob predpostavki, da je bila diskontna stopnja v letih od 2001 do 2004 10 odstotkov, se je maržni multiplikator znižal s 3 let v letu 2001 na 2,1 leto v letu 2004 (glej tabelo 33).

Tabela 33: Izračun maržnega multiplikatorja po letih

	2001	2002	2003	2004
stopnja zadržanja (%)	0,82	0,79	0,76	0,75
diskonta stopnja - i (%)	0,10	0,10	0,10	0,10
maržni multiplikator	3,0	2,6	2,2	2,1

Vir: Finance, 2005, lasten izračun.

Življenjska vrednost naročnika v letu 2004 se v primerjavi z letom 2001 praktično ni spremenila (glej tabelo 34). Kljub temu, da se je v letu 2002 zelo povečala na cca. 250.000 Sit, se je v naslednjih dveh letih spustila nazaj na raven iz leta 2001. Pozitiven efekt iz povečevanja marže je postopoma najedalo zniževanje pričakovanega trajanja povprečnega naročniškega razmerja. Trajanje povprečnega naročniškega razmerja se je zmanjševalo na račun velikega števila pridobljenih novih naročnin v omenjenem obdobju, ki pa v povprečju hitreje odpovedujejo svojo naročniško razmerje kot ostali naročniki.

Tabela 34: Življenjska vrednost naročnika

	2001	2002	2003	2004
letna marža - m	75.802	97.928	106.027	107.865
maržni multiplikator ($r/1+i-r$)	3,0	2,6	2,2	2,1
CLV	226.627	252.238	233.676	227.691

Vir: Finance, 2005, lasten izračun.

Iz preteklih podatkov je razvidno, da je življenjska vrednost po začetni rasti pričela upadati. Za boljše razumevanje življenjske vrednosti je nujno bolje poznati trend prehajanja naročnikov. S sistemom CRM so si Finance pridobile boljši pregled nad odpovedmi. Tako so ugotovile, da je več kot $\frac{3}{4}$ vseh odpovedi v letu na račun mladih naročnikov oz. tistih, ki so bili naročeni na Finance manj kot 2 leti (glej tabelo 35).

Tabela 35: Število odpovedi glede na čas trajanja naročniškega razmerja

trajanje naročniškega obdobja	odpovedi v letu			
	2004*		2005	
manj kot dve leti	949	76,8	1454	73,7
več kot 2 leti	287	23,2	520	26,3
	1236	100,0	1974	100,0

* v tabeli so za leto 2004 beležene samo tiste odpovedi, ki so se zgodile od 23. februarja do konca leta 2004, torej od datuma uvedbe novega naročniškega sistema. Zato števila kot tudi strukture odpovedi med letoma ne moremo primerjati med seboj – tabela je namenjena samo prikazu struktur odpovedi glede na trajanje naročniškega razmerja.

Vir: Finance, naročniški oddelek, 2006.

Za razumevanje problema odpovedi je pomembno tudi obdobje plačevanja računov naročnika. Potrebno je poudariti, da je približno 80 odstotkov vseh naročnikov Financ podjetij. Z uvedbo sistema CRM so Finance lahko lažje in hitreje primerjale odpovedi glede na obdobje plačevanja računov in ugotovile, da je veliko več odpovedi med tistimi, ki

plačujejo račune na krajša obdobja. Tako je bilo v letu 2005 skoraj 64 odstotkov odpovedi naročnikov, ki so plačevali mesečne ali trimesečne račune (glej tabelo 36). Pred uvedbo sistema CRM so vse analize odpovedi zahtevale ogromno časa in energije.

Tabela 36: Odpovedani naročniki v letu 2004 in 2005 glede na obdobje plačevanja računov

plačilno obdobje odpovedanih	mesec	2004		2005	
		število odpovedi	%	število odpovedi	%
mesečno	1	844	68,3	1152	58,4
3-mesečno	3	44	3,6	109	5,5
6-mesečno	6	204	16,5	481	24,4
letno	12	125	10,1	208	10,5
2-letno	24	19	1,5	24	1,2
	Skupaj	1236	100,0	1974	100,0
do 3 mesece	kratko	888	71,8	1.261	63,9
6 mesecev ali več	dolgo	348	28,2	713	36,1

* v tabeli so za leto 2004 beležene samo tiste odpovedi, ki so se zgodile od 23. februarja do konca leta 2004, torej od datuma uvedbe novega naročniškega sistema. Zato števila kot tudi strukture odpovedi med letoma ne moremo primerjati med seboj – tabela je namenjena samo prikazu struktur odpovedi glede na obdobje plačevanja računov.

Vir: Finance, naročniški oddelek, 2005.

Če primerjamo obdobje plačevanja računov pri odpovedih starejših naročnikov (več kot 2 leti), potem ugotovimo, da je delež teh, ki so plačevali račune na krajše obdobje približno 58 odstotkov (glej tabelo 37). Kljub še vedno visokemu deležu je vidna korelacija med velikostjo obdobja plačevanja in trajanjem naročniškega razmerja.

Tabela 37: Odpovedani starejši naročniki (več kot 2 leti) v letu 2004 in 2005 glede na obdobje plačevanja računov

plačilno obdobje odpovedanih	mesec	2004		2005	
		število odpovedi	%	število odpovedi	%
mesečno	1	137	47,7	276	53,1
3-mesečno	3	17	5,9	25	4,8
6-mesečno	6	70	24,4	127	24,4
letno	12	54	18,8	77	14,8
2-letno	24	9	3,1	15	2,9
	Skupaj	287	100,0	520	100,0
do 3 mesece	kratko	154	53,7	301	57,9
6 mesecev ali več	dolgo	133	46,3	219	42,1

* v tabeli so za leto 2004 beležene samo tiste odpovedi, ki so se zgodile od 23. februarja do konca leta 2004, torej od datuma uvedbe novega naročniškega sistema. Zato števila kot tudi strukture odpovedi med letoma ne moremo primerjati med seboj – tabela je namenjena samo prikazu struktur odpovedi glede na obdobje plačevanja računov.

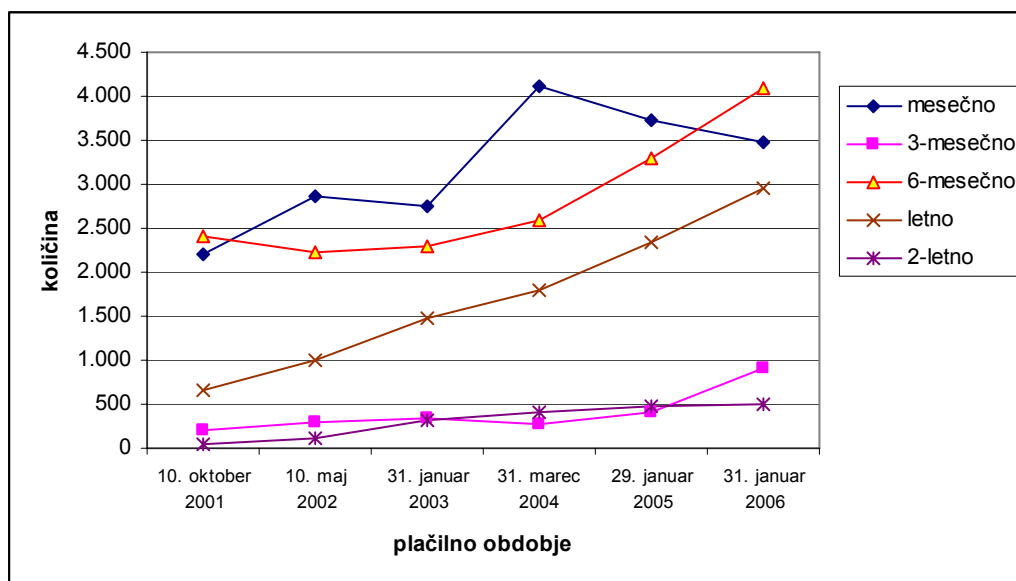
Vir: Finance, naročniški oddelek 2005.

Sistem CRM omogoča uspešno pridobivanje novih naročnikov, pa tudi ohranjenje starih. Iz zgornjih podatkov je razvidno, da je pomembna tudi strategija, saj samo pridobivanje novih naročnikov dolgoročno vedno ne prinaša dobrih rezultatov. Sistem CRM lahko omogoča spremljanje naročnikov skozi ves čas trajanja naročniškega razmerja. Vendar je nujen pogoj za to sprememba strategije od pridobivanja k ohranjanju naročnikov. To še posebej velja za časopise z relativno majhno ciljno skupino. Poznavanje in spremljanje naročnikov omogoča pripravo boljših in uspešnejših ponudb za pridobivanje novih ter učinkovitejše zadržanje starih naročnikov.

9.3 Predlagani model strukture naročnikov

Iz preteklih podatkov Financ in analize življenjske vrednosti strank časopisa Finance v obdobju od leta 2001 do 2004 smo ugotovili, da je zadržanje naročnikov dolgoročno najpomembnejši faktor življenjske vrednosti strank in da je zato potrebno imeti pod kontrolo odpovedi. Kljub temu, da v tem obdobju Finance še niso imele razvit sistem CRM, so se Finance vseskozi zavedale, da je potrebno podaljševati obdobje plačevanja računov in s tem zniževati tveganje odpovedi naročniškega razmerja. Z uvedbo sistema CRM, ki je omogočil boljši pregled nad naročniki, se je obdobje plačevanja še bolj rapidno povečevalo. Na sliki 27 je razvidno, da se je po letu 2004, kljub rasti naročnikov v tem obdobju, absolutno število naročnikov, ki so plačevali račun mesečno, zmanjševalo. Po drugi strani se je v istem obdobju strmo povečalo število polletnih in letnih plačnikov.

Slika 27: Gibanje števila naročnikov glede na plačilno obdobje naročnin v obdobju od 30. oktobra 2001 do 31. januarja 2006

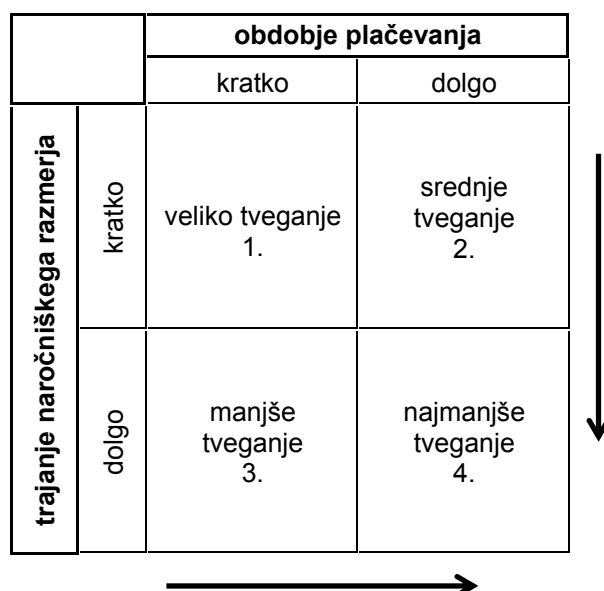


Vir: Naročniški oddelek Financ, 2006.

Podaljševanje obdobj plačevanja je vidno tudi v strukturi naročnikov. V oktobru 2001 je bilo 40 odstotkov naročnikov, ki so plačevali mesečno. V januarju 2006 pa je mesečnih plačnikov samo še 29,1 odstotek naročnikov (glej prilogo 24).

Poleg podaljševanja obdobj plačevanja, kar Finance že uspešno opravljajo, se mora oddelek trženja naklade posvetiti trženjskim metodam zadrževanja naročnikov. Na tem mestu ne bom predlagal samih metod, ker bi ti preseгло meje magistrske naloge. Predlagam pa model, ki bi pomagal razumeti rizične skupine in bi pomagal določiti tržno strategijo, ki bi bila osnova za tržne aktivnosti za prehajanje naročnikov med kvadranti. Cilj tržnih aktivnosti po tem modelu je prehajanje naročnikov od zgoraj navzdol in od leve proti desni po modelu (glej sliko 28).

Slika 28: Predlagani model obravnavanja naročnikov



Vir: Lasten prikaz.

V predlaganem modelu strukture naročnikov so naročniki razdeljeni glede na trajanje naročniškega razmerja in glede na naročnikovo obdobje plačevanja računov. Glede na trajanje naročniškega razmerja ločimo mlajše in starejše naročnike. Mlajši naročniki so tisti, ki so na Finance naročeni manj kot dve leti; starejši pa tisti, ki so na Finance naročeni več kot dve leti. Naročniki so razdeljeni glede na obdobje plačevanja računov na kratko obdobje in dolgo obdobje. Kratko obdobje pomeni, da se naročnikom izstavlja računi mesečno ali kvartalno (1 krat na 3 mesece); dolgo obdobje pomeni, da se jim izstavlja računi polletno, letno ali na 2 leti. Glede na omenjene karakteristike smo dobili 4 skupine naročnikov.

- V 1. kvadrant spadajo mlajši naročniki in njihovo plačilno obdobje je kratko. To je **najbolj tvegana skupina** naročnikov, saj zaradi kratkosti naročniškega razmerja ni zagotovila, da so se že podrobneje seznanili s časopisom, si ustvarili navado branja in ga sprejeli za svojega. Zaradi relativno pogostega pošiljanja računov vseskozi obstaja možnost, da prekinajo naročniško razmerje. Namreč, kljub temu, da včasih naročniki

časopisa ne berejo, ozabijo prekiniti naročniško razmerje. Pogosto prejemanje računov jih na to opominja. Pri tej skupini je nujno dodatno krepiti odnos s samim časopisom z dodatnimi storitvami in ugodnostmi, ki jih časopisna hiša nudi svoji naročnikom (neomejen dostop do internetne strani, popusti pri dogodkih in drugih edicijah ter druge naročniške ugodnosti). Prav tako je potrebno z ustrežno cenovno politiko ali ugodnostmi povečevati plačilno obdobje. Vendar moramo biti pri tem pazljivi, saj obstaja verjetnost, da odnos naročnika do časopisa še ni dovolj močan, da bi se odločil za daljše plačilno obdobje. Ta skupina je najbolj tvegana, zato bi bilo potrebno z anketami ugotavljati, po Gupti in Zeithmalu, tako imenovana percepcijska merila (glej sliko 6). Potrebno bi bilo ugotoviti bralčev odnos do časopisa, bralčevo zaznavanje storitev ter zadovoljstvo z vsebino in storitvami. Opravljanje anket je v tej skupini zelo priporočljivo, saj bralci zaradi šibkega odnosa do časopisa velikokrat ne odreagirajo v primeru nezadovoljstva (npr. z dostavo). V tej skupini je potrebno ugotoviti pogostost branja, ki je lahko pogoj za trdnost odnosa do časopisa.

- V 2. kvadrant spadajo mlajši naročniki in njihovo plačilno obdobje je dolgo. Kljub temu, da še niso dolgo naročeni, prejemajo račune na daljše obdobje in zato prinašajo **srednje tveganje**. Potrebno pa se je zavedati, da plačevanje računov na daljše obdobje še ne prinaša zagotovila, da do odpovedi ne bo prišlo. Pri poslovnih časopisih so največkrat v tej skupini naročniki, ki jim plačuje izvod podjetje. V primeru, da ne vemo, kdo je bralec tega izvoda (npr. znano je samo podjetje kot plačnik), je nujno potrebno identificirati naročnika (torej bralca). Identifikacija naročnika je možna s ponujanjem dodatnih ugodnosti naročniškega razmerja, ki niso prenosljive. Na primer Časnik Finance ponuja svojim naročnikom celoten dostop do internetne strani, vendar se mora naročnik identificirati z imenom in priimkom. Prav tako Finance nudijo svojim naročnikom 10-odstotni popust pri dogodkih Financ. Pri tej skupini je torej potrebno z dodatnimi ugodnostmi krepiti odnos z časopisom in si še pred iztekom plačanega obdobja zagotoviti plačilo računa za novo obdobje. To pomeni, da se komunikacijske aktivnosti do te skupine povečajo pred iztekom plačanega obdobja. Potrebno je tudi časovno določiti celotno komunikacijsko strategijo in cenovno politiko za naslednja plačna obdobja.
- V 3. kvadrant spadajo starejši naročniki in njihovo plačilno obdobje je kratko. Ta skupina predstavlja **majhno tveganje** v primerjavi s 1. in 2. skupino naročnikov. Ugodna cenovna politika jih lahko premami, da se odločijo za plačevanje računov na daljša obdobja. Ker pa se naročniki med seboj lahko precej razlikujejo, bi bilo potrebno odkriti razlog, zakaj se niso že prej odločili za daljša obdobja izstavljanja računov. Torej potrebna je identifikacija naročnikov oz. ugotoviti je potrebno tip naročnika in razlog kratkega plačilnega obdobja. Tako so lahko določeni naročniki, ponavadi fizične osebe, kot so na primer študentje in upokojnenci, zvesti časopisu in se nimajo namena odpovedati, vendar jim ustreza krajše plačilno obdobje. V tem primeru lahko ponudimo drugačne oblike plačevanja (na primer preko trajnika). Identifikacija naročnikov je nujna, saj se v nasprotnem primeru lahko zgodi, da komunikacijske

aktivnosti za podaljševati obdobja plačila ne obrodijo sadov in predstavljajo samo nepotreben strošek.

- V 4. kvadrant spadajo starejši naročniki in njihovo plačilno obdobje je dolgo. Pri tej skupini obstaja najmanjše tveganje za odpoved naročniškega razmerja. Trdnost odnosa s časopisom je zelo trdna in se lahko spremeni samo v primeru velikih uredniških sprememb, velikih razočaranj glede storitev in odnosov s časopisom (slaba distribucija, napačni računi, neprijaznost referentov itd.). Ker se naročniki v tej skupini zavedajo svoje lojalnosti, tudi pričakujejo dodatne ugodnosti v primerjavi z drugimi. Časopis mora zato imeti ustrezno cenovno politiko in dodatne ugodnosti, ki nagrajujejo to skupino naročnikov. Ta skupina je zelo dovzetna za navzkrižno prodajo, kar še bolj utrjuje odnos do časopisa in podjetja. Vendar moramo, kljub relativnem nizkemu tveganju v tej skupini, biti pazljivi, saj zaradi redkih interakcij s to skupino ne vemo, kakšno je zadovoljstvo s časopisom oz. ali se je v zadnjem času spremenilo. Zato je tudi v tej skupini priporočljivo izvajati ankete, ki ugotavljajo odnos do časopisa.

Predlagani model obravnavanja naročnikov je lahko uspešen samo v primeru, da je predhodno uspešno uveden sistem CRM. Sistem CRM omogoča poznavanje naročnikov (identifikacija in segmentacija) in uspešno interakcijo z naročniki, kar seveda posledično vodi do zadovoljstva naročnikov, ki zato izkazujejo svojo lojalnost časopisu. Cilj tega predlaganega modela strukture naročnikov je imeti nadzor nad naročniki glede na njihovo tveganje. Čeprav nam nudi dober pogled na problematiko, pa to ni dovolj, saj se naročniki znotraj teh skupin lahko zelo razlikujejo. Zato moramo imeti sistem CRM, ki omogoča identifikacijo in dodatno segmentacijo naročnikov prek različnih tržnih aktivnosti in anket. Prav tako moramo upoštevati specifične določene skupin naročnikov, ki ne želijo plačevati računov za daljše obdobje. Mednje spadajo študentje, upokojenci, samostojni podjetniki in lokali. Pri tem modelu moramo tudi upoštevati, da imajo podjetja velikokrat svojo politiko glede obdobja plačevanja časopisov ali tudi kakšnih drugih specifik in jih zato ne moremo premakniti iz levega v desni kvadrant. Vse te izjeme, ki jih je seveda potrebno poznati, pa ne zmanjšujejo vrednosti tega modela obravnavanja naročnikov. Sistem CRM pa nam mora omogočiti poznavanje vseh teh specifik in zato uspešno interakcijo z naročniki.

10 SKLEP

Trženje se je korenito spremenilo. Tradicionalno trženje, ki je temeljilo na 4 velikih P-jih trženjskega procesa, se je umaknilo paradigmi upravljanja odnosov s strankami oz. CRM-ju. O CRM-ju se ogromno govori in uvajanje sistemov CRM se odvija v mnogih podjetjih na različnih področjih delovanja. Kljub temu, da je uvajanje sistemov v teh podjetjih na prioritetni listi, so velikokrat te iniciative neuspešne. To pa ustvarja dodatno nezaupanje v te projekte in na eni strani kaže, da je to ideal, ki je zelo težko uresničljiv. Eden izmed ciljev

moje magistrske naloge je bil, da pokažem, da je uvedba CRM v podjetje ne samo mogoča, ampak celo nujna. To velja predvsem za časopisno založništvo, ki je v zadnjem obdobju zašlo v precejšnjo krizo; prodane naklade časopisov množično upadajo zaradi staranja prebivalstva, interaktivni medij so pri mladih pričeli konkurirati klasičnim časopisom in pojavili so se brezplačni časopisi. Časopisno založništvo se sicer zaveda, da bo trende upadanja dolgoročno težko zaustaviti. Kratkoročno pa vidi rešitve v uredniških spremembah, boljšem poznavanju bralcev in posledično boljšem upravljanju odnosov s strankami. Nujen pogoj za slednje pa je seveda dober sistem CRM. Kljub temu, da sem v tej nalogi prikazal uvedbo sistema samo v delu podjetja (trženje naklade), sem prepričan, da je sistem CRM možno uvesti v celotno časopisno-založniško podjetje. Še posebej, ko se podjetja v časopisnem založništvu pričenjajo zavedati, da trenutni in pretekli prihodki niso zagotovilo za uspešnost časopisa tudi v prihodnosti. Modeli denarnih tokov se umikajo drugim modelom, ki so bolj osredotočeni na stranke, kot je to na primer model življenjske vrednosti stranke. Menim, da je vrednost sistema CRM v praksi sicer zelo težko kvantificirano meriti, kar pa ne bi smel biti razlog, da se to tudi ne počne. Naprej zastavljeni cilji in kriteriji za vrednotenje so nujni za uspešno uvajanje sistema CRM, ne glede na to, v kakšni obliki so opredeljeni, kvantitativno ali kvalitativno. Če se podjetje in zaposleni ne zavedajo, kaj sistem CRM lahko prinese, potem ima ta projekt malo možnosti za uspeh. Seveda mora tudi vsako podjetje pred uvedbo imeti zadostno zrelost informacijskih sistemov, procesov in zadostno stopnjo motivacije zaposlenih. Uvajanje sistema CRM lahko zaradi specifikke časopisnega založništva prinaša koristi v posamezne oddelke podjetja: uredništvo, oglasno trženje in trženje naklade. Kljub temu, da so učinki v trženju naklade lahko najbolj mnogovrstni, saj omogočajo tako pridobivanje kot tudi ohranjanje naročnikov in operativno učinkovitost, bi podjetje moralo težiti k razvoju sistema CRM na ravni celotnega podjetja. Saj lahko samo tako časopis doseže svojo poslanstvo tudi v praksi, to pa je zavezanost svojim bralcem. Veliko časopisov pri nas in v tujini zelo poudarja, da pišejo samo za svoje bralce, vendar bi v resnici to lahko pridobili šele s sistemom CRM na ravni podjetja. Samo tako bi res lahko poznali svoje bralce, naročnike in kliente, samo tako bi lahko izbirali prave kanale interakcije ter samo tako bi lahko ustvarjali dodano vrednost, ki bi se odražala v zadovoljstvu le-teh in posledično v dobičkonosnosti podjetja.

V empiričnem delu sem predstavil uvajanje sistema CRM v oddelek trženja naklade na časniku Finance. Pri merjenju uspešnosti uvedbe sistema CRM sem uporabil model Kim et al. Prednost tega modela je v tem, da omogoča kvantificirano merjenje rezultatov vsake posamezne faze razvoja sistema CRM, tako pri fazi znanja o kupcih, interakcij s kupci, zadovoljstvo kupca in vrednosti za kupca. To pa zelo pomembno za podjetja, ki želijo spraviti CRM iz teorije v prakso in rabijo merila, kot mejnike pravih usmeritev. Kjer zaradi občutljivosti ali pomankanja informacij po uvedbi sistema CRM na Finance, nisem mogel rezultatov kvantificirati, sem jih predstavil opisno.

Finance so v obdobju pred uvedbo sistema CRM uspešno prebrodile uvajanje poslovnega dnevnika in so beležile ogromne rasti naročnikov ter posledično ogromne rasti prihodkov, ki so omočile obstoj na sicer majhnem slovenskem trgu. Uspešnost Financ kaže, da je bilo

pridobivanje novih naročnikov v preteklem obdobju, glede na situacijo, primerna strategija, ki pa se bo morala v prihodnosti umikati strategiji ohranjanja naročnikov. Z uporabo vrednotenja po Gupti in Zeithamlu je analiza vrednosti naročnikov pokazala, da se morajo Finance v prihodnosti bolj posvečati svojim naročnikom in podaljševanju življenjske dobe naročnikov. V magistrskem delu predlagam tudi lasten model strukture naročnikov, ki omogoča spremljanje naročnikov, glede na tveganost odpovedi naročniškega razmerja. Predlagani model obravnavanja naročnikov je lahko uspešen samo v primeru, da je predhodno uspešno uveden sistem CRM. Sistem CRM omogoča poznavanje skupin naročnikov, kar je nujno za določitev ustreznih strategij za posamezno skupino. Poleg informacij, ki so nujno potrebne za pridobitev naročnika oz. za njegovo zadržanje, je potrebno dobro poznati značilnosti založništva in preko tega različne segmente naročnikov. Različni segmenti so lahko različno dobičkonosni za časopisno podjetje, zato je potrebno prepoznati njihove potenciale in posledično določiti strategijo interakcije z njimi. Predlagani model strukture naročnikov je dobra strateška osnova, ki s spremljanjem skupin v sistemu CRM omogoča pripravo uspešnih tržnih aktivnosti in spremljanje le-teh.

LITERATURA

- 1) Adebajo D.: Classifying and selecting e-CRM applications: An analysis-based proposal Management Decision, 2003. Vol. 41. 570-577 str.
- 2) Allen R. Derek: Customer Satisfaction Research Management; A comprehensive Guide to Integrating Customer Loyalty and Satisfaction Metrics in the Management of Complex Organizations. Milwaukee : American Society for Quality, Quality Press, 2004.
- 3) Anderson Eugene, Fornell Claes, Lehmann Donald: Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. Journal of Marketing, 1994. 53-66.
- 4) Baum R.J., Locke E.A. and Smith K.G : A multidimensional model of venture growth. Academy of Management Journal, 2001. 44. No. 2., 292-303.
- 5) Barnes Jim: The Role of Customer Insight in Building Your CRM Strategy; a Customer Think, 2003.
- 6) Bentley H. Clyde: Make my day: Ritual, Dependency and Habit of Newspaper Reading. Dissertation. School of Journalism and Communication and the Graduate School of University of Oregon. A Doctor dissertation, 2000.
- 7) Bose R., Sugmaran V.: Application of knowledge management technology in customer relationship marketing. Knowledge and Process Management, 2003. 10(1). 3-17.
- 8) Boulding W., Staelin R., Ehret M., Johnston W.J.: A CRM roadmap: what we know, potential pitfalls, and where to go. Journal of Marketing, 2005.
- 9) Brown A Stanley: Customer Relationship Marketing: A strategic Imperative in the World of e-Business. Etobicoke: John Wiley and Sons ltd, 2000.
- 10) Buh Gorazd: Medijsko načrtovanje, izbor medijev ter časopisni in revialni tisk. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001.
- 11) Cepuš Tjaša: Osebnostni profil uspešnega vodje. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004.
- 12) Chen Shuo, Shughart II F. William: Bargaining for monopoly: The joint operating arrangement between the Denver Post and the Rocky Mountain News, 2001. [URL:

- <http://www.olemiss.edu/depts/economics/Bargaining%20for%20Monopoly.pdf>], 16.9.2007.
- 13) Cizelj Jana, Hristovski Zoran, Novak Miha, Ogorevc Andrej, Šmajdek Uršula, Zbačnik Barbara. Assessment of market potential for daily newspaper Finance. MscBA Research report. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005.
- 14) Consterdine Guy: How Magazine Advertising Works. 5. edition, 2005. URL: <http://www.ppamarketing.net/public/downloads/HMAW5v3.doc.pdf>], 16.9.2007.
- 15) Copulinsky J. R., Wolf M. J. : Relationship Marketing: Positioning for the future. Journal of Business Strategy, 1990. Vol. 11., 16-20.
- 16) Crosby L. A. : Exploding some myths about customer relationship marketing, 2002. Managing Service quality. Vol. 12. No. 5. 271-277 str.
- 17) Feather F: Future Consumer.com. The Webolution of Shopping to 2010. Toronto : Warwick Publishing, 2000.
- 18) Frankl Peter: Nova podoba Financ, zdravica odgovornosti. Časnik Finance. 6. november 2006.
- 19) Greenberg P.: CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time. Berkeley: Osborne/McGraw-Hill, 2001.
- 20) Grabner-Kraeuter Sonja, Moedrischer Gernot: Alternative approaches toward measuring CRM performance. Atlanta : 6th Research Conference on Relationship Marketing and Customer Relationship Mangement, 2002.
- 21) Grey Paul, Byun Jongbok: Customer Relationship Management. University of California, 2000. str. 3
- 22) Gupta Sunil, Zeithaml Valarie: Customer Metrics and Their Impact on Financial performance. Columbia Business School, 2004. [URL: <http://bear.cba.ufl.edu/CENTERS/MKS/invited/Customer%20Metrics%20and%20The%20ir%20Impact.pdf>], 16.9.2007.
- 23) Gupta Sunil, Lehmann R. Donald, Stuart Ames Jennifer: Valuing Customers. Columbia Business School, 2002. [URL: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=459595], 16.9.2007.

- 24) Haag Stephen, Baltzan Paige, Phillips Amy: Management Information Systems: Business Driven Technology. McGraw-Hill, 2005.
- 25) Hvala Primož: Upravljanje trženjskih odnosov. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001.
- 26) Johansson Jan, Sparredal Jorgen: CRM in e-Business. Lulea University of Technology, 2005.
- 27) Kamakura A. Wagner, Wedel Michel, De Rosa Fernando, Mazzon Jose Afonso: Cross-selling through database marketing: A mixed data factor analyzer for data augmentation and prediction. International Journal of Research in marketing, 2002. 20(2003). 45 – 65 str.
- 28) Kim Jonghyeok, Suh Euiho, Hwang Hyunseok : A Model for Evaluating the Effectiveness of CRM using the Balanced Scorecard. Journal of Interactive Marketing, 2003. Vol. 17. No.2. 5-19 str.
- 29) Kopušar Sebastijan: Padamo, preden rastemo. Dnevnik. 2. December 2006.
- 30) Kralj Katarina: Zasnova sistema za ravnanje odnosov s strankami na primeru Gospodarske zbornice Slovenije. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004.
- 31) Kirkby Jennifer: Creating a CRM Vision. Stamford (ZDA) : Gartner Group, 2001.
- 32) Kirkby Jennifer: Developing a CRM Strategy. Stamford (ZDA) : Gartner Group, 2001.
- 33) Lewis, Michael: "Customer Acquisition Promotions and Customer Asset Value. Working paper. University of Florida, 2003.
- 34) Masselli J.: "People Problems". Informationsweek, 2001. 35-42 sr.
- 35) Meta Group, 2002, »Meta Group Predicts 'Serious Risk of Failure' for Leading Companies Implementing Customer Relationship Management (CRM). [URL: <http://www.domino.metagroup.com>].
- 36) Mojzer Jožica: Uvajanje programske rešitve v podjetje. Diplomsko delo. Maribor : Ekonomsko poslovna fakulteta, 2004.

- 37) Newspaper Association of America (NAA): A study of Subscriber loyalty. Overcoming Obstacles to Build Readership, 2003.
- 38) Park Chung-Hoon, Kim Young-Gul: A framework of dynamic CRM: linking marketing with information strategy. Business Process Management Journal, 2003. str. 652 - 671
- 39) Persson Petra: Customer Relationship Management; How a CRM system can be used in the sales process. Master's thesis. 2004. Lulea University of Technology. [URL: <http://epubl.luth.se/1402-1617/2004/124/LTU-EX-04124-SE.pdf>], 16.9.2007.
- 40) Postma Paul: Nova doba trženja. Ljubljana : GV Založba, 2001. 174 str.
- 41) Radcliffe John: Eight Building Blocks of CRM: A Fremework for Success. Stamford (ZDA) : Gartner Group, 2001.
- 42) Reinartz Werner, Thomas Jacquelyn, Kummar V.: Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability. Journal of Marketing, 2005. 69 (1). Str. 63-79
- 43) Reynolds Janice: A Practical Guide to CRM. New York : CMP books, 2002.
- 44) Rigby D. K., Reichheld F. F., Schefter P.: Avoid the four perils of CRM. Harward Business Review, 2002.
- 45) Rust R., Zeithaml V., Lemon K.: Driving Customer Equity. New York : The free press, 2000.
- 46) Sissors Z. Jack, Bumba Lincoln: Advertising media planning, Forth edition. Illinois (ZDA) : NTC Business Books, 1993.
- 47) Starkey M., Woodcock N. : CRM Systems: Necessary, but not sufficient. REAP the benefits of customer management. The Journal of Database Marketing, 2002. Vol. 9. No. 3. 510 – 540.
- 48) Stone Merlin, Woodcock Neil, Machtynger Liz: Customer Relationship Marketing: How to know your customers and win their loyalty. London : Kogan Page Business books, 2000.
- 49) Stone Gerald, Stone Donna Besser: Lurking into literature: Another Look at Media Use Habits. Mass Comm Review 17, 1990.

- 50) Stone M. Phillip: Can Anyone Really Say Anything Positive About Their Print Operations As Newspaper Week Gets Underway In New York? Maybe The Real Story Is Who's Not There. Tribune, 2006. [URL: <http://www.followthemediacom/fittoprint/trend04122006.htm.prn?PHPSESSID=92e95ab12f93e637e14ae79a058ba9e9>], 16.9.2007.
- 51) Surmanek Jim: Media planning; A practical guide. Illinois (ZDA) : NTC Business Books, 1985.
- 52) Syam B. Niladri, Hess D. James: Acquisition versus Retention: Competitive Customer Relationship Management. University of Houston, 2006. [URL: <http://groups.haas.berkeley.edu/marketing/sics/SICS%202006%20Papers/Competitive%20CRM%20March%2021%202006.pdf>], 16.9.2007.
- 53) Trepper C.: Match your CRM tool to your business model. Information week, 2000. Vol. 15. Issue 786. 74. str.
- 54) Urbas Uroš: Analiza prodora tujega kapitala in poseganje države na slovenski časopisni trg. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006.
- 55) Vinas T.: Ten ways to initiate or improve your CRM. Industry Week, 2003. Vol. 252. Issue 5. 33 str.
- 56) Yoo Shijin, Hanssens M. Dominique: Modeling the Sales and Customer Equity Effect of the Marketing Mix, 2005. [URL: http://www.anderson.ucla.edu/faculty/dominique.hanssens/content/ms_0114-4_manuscript.pdf], 16.9.2007.
- 57) Vogt Hannelore: Putting the Customer First! Managing Customer Satisfaction. Gütersloh : Bertelsmann Stiftung, 2004.
- 58) Wilkinson J. Earl: Newspaper Outlook 2005: Differentiation and Value in cluttered marketplace. INMA, 2004. [URL: <http://www.inma.com>].
- 59) Wilson H, Daniel E, McDonald M: Factors for success in CRM systems. Journal of Marketing Management 18, 2002. No. 1, 193 – 219.
- 60) World Association of Newspaper - Shaping the Future of the Newspaper: Successful CRM. Strategy report, 2002. Vol. 1. No. 2.
- 61) World Association of Newspaper - Shaping the Future of the Newspaper: Circulation Science. Strategy report, 2005. Vol. 4. No. 2.

- 62) World Association of Newspaper - Shaping the Future of the Newspaper: Circulation Winners. Strategy report, 2004. Vol. 3. No. 4.
- 63) Zeithaml A. Valerie, Berry L. Leonard, Parasuraman A.: "The Behavioral Consequences of Service Quality". Journal of Marketing, 1996. 60. 31-46.

VIRI

- 1) Cap Gemini Ernst & Young, 2001 : »European CRM Index, point of view, Winning in the relationship economy. [URL: <http://www.cgey.com/crm/EUcrmINDEX.PDF>], 20.2.2008.
- 2) Chisholm Jim. Circulation science. Power Point presentacija, 2005. [URL: <http://www.naa.org/docs/Events-2005-Nexpo-Circulation/1015%20ChisholmJim%20Sun%20C140.pdf>], 20.2.2008.
- 3) Chisholm Jim. Tomorrow's newspaper company today. Power Point presentacija, 2006. [URL: <http://www.voez.at/download.php?id=184>], 20.2.2008.
- 4) Chisholm Jim. World Association of Newspaper - Shaping the Future of the Newspaper: Changing Newspapers in Changing World. Power Point presentacija, 2002. [URL: <http://www.wan-press.org/ce/2002/editor/files/chisholm.ppt>], 20.2.2008.
- 5) Časnik Finance. Interno gradivo.
- 6) Gartner Group, 2003, CRM success is in strategy and implementation, not software. www.gartner.com.
- 7) Inforte: Analytics as the foundation for Customer Value Management. Point of view, 2005. [URL: <http://www.inforte.com>].
- 8) Slovensko oglaševalsko združenje – SOZ. [URL: <http://www.soz.si>].

PRILOGE:

Priloga 1: SWOT analiza oddelka trženja naklade

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none">• Visoka organizacijska kultura• Fleksibilna organizacija• Sposobnost povezovanja informacijskih sistemov v oddelku trženju naklade in poznavanje podatkovnih orodij• Možnost »benchmarkinga« z sestrskim podjetji• Sposobnost pridobivanja novih znanj ekipe in nenehno učenje (angl. continuous learning)• Visoko znanje posameznikov na različnih področjih delovanja• Opravljanje tržnih aktivnosti znotraj hiše-neodvisnost od zunanjih ponudnikov	<ul style="list-style-type: none">• Omejen budžet za tržne aktivnosti• Visoka odvisnost od ključnih ljudi• Odvisnost od študentov v oddelku telefonske prodaje• Omejeni delovni pogoji (premajhni prostori)• Premajhno sodelovanje z ostalimi oddelki v podjetju.
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none">• Pozitivno ekonomsko okolje• Dodatne kapacitete v oddelku telefonske prodaje• Možnost izboljšanja tržnih aktivnost na račun podatkovnega trženja,• Boljše poznavanje naročnikov in odpovedanih• Boljša povezanost z računovodstvom in manj terjatev• Navzkrižna prodaja (dogodki, knjige, internetni uporabniki)• Povečevanje deleža naročnikov, ki prejemajo izvode na dom• Novi segmenti – razvoj finančnih servisov - mali vlagatelji	<ul style="list-style-type: none">• Slaba pogajalska moč z distributerji in tiskarno• Možnost vstopa konkurence• Dodatne kapacitete v oddelku telefonske prodaje• Konsolidacija mednarodnih poslov, selitev slovenskih managerjev v tujino• Možnost povečanja stroškov delovne sile (študentov) zaradi spremenjen zakonodaje• Manjše zanimanje študentov za delo v oddelku telefonske prodaje

Vir: Finance, Pan-Baltic meeting 2004.

Priloga 2: Odpovedi novo pridobljenih naročnikov v 2. polovici leta 2002 in 2003

novi naročniki v obdobju 1.7.2001 do 31.12.2001	774	
že odpovedani od 1.1.2002 do 15.01.2003	282	36,4%
že odpovedani od 1.1.2002 do 15.01.2004	372	48,1%
ostali naročniki	402	
novi naročniki v obdobju 1.7.2002 do 31.12.2002	1741	
že odpovedani od 1.1.2003 do 15.01.2004	583	33,5%
ostali naročniki	1158	

Vir: Finance, oddelek Trženja naklade, 2004.

Priloga 3: Odpovedi novo pridobljenih naročnikov v novoletni kampanji leta 2002 in 2003

novi naročniki v obdobju 1.12.2001 do 31.12.2001	155	
že odpovedani od 1.1.2002 do 15.01.2003	62	40%
že odpovedani od 1.1.2002 do 15.01.2004	88	56,8%
ostali naročniki	67	
novi naročniki v obdobju od 13.11.2002 do 31.12.2002	608	
že odpovedani od 1.1.2003 do 15.01.2004	220	36,2%
ostali naročniki	388	

Vir: Finance, oddelek Trženja naklade, 2004.

Priloga 4: Odpovedi glede na leto pridobitve naročila

Odpovedi 2003 (v %)														
leto naročila	januar	februar	marec	april	maj	junij	julij	avgust	september	oktober	november	december	Skupaj	
1992	4,3	5,2	2,2	0,6	0,0	7,6	2,3	0,7	2,1	2,8	0,6	4,4	2,9	
1993	0,4	0,6	0,0	0,0	0,8	1,8	1,4	2,7	0,0	0,7	0,0	0,0	0,7	
1994	0,4	0,0	0,0	1,2	0,0	1,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	
1995	1,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1	0,3	
1996	0,4	1,3	0,7	1,2	3,3	2,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1	0,8	
1997	0,4	2,6	0,0	0,0	0,8	1,2	0,0	0,7	0,0	0,7	0,6	1,6	0,7	
1998	2,9	1,9	0,0	0,6	0,0	2,9	0,9	0,7	0,7	0,0	1,3	1,1	1,2	
1999	4,7	5,8	7,4	1,9	1,6	4,1	4,1	1,4	5,0	4,2	0,6	6,6	4,0	
2000	4,3	3,9	3,7	7,5	6,6	4,7	4,1	8,9	5,0	3,5	3,9	3,3	4,8	
2001	14,5	6,5	11,9	8,7	11,5	10,6	11,5	11,6	4,3	16,2	5,2	13,2	10,7	
2002/1	17,0	11,7	13,3	13,7	7,4	7,1	16,1	10,3	14,3	7,0	3,9	4,9	11,0	
2002/2	44,6	51,3	33,3	38,5	35,2	24,1	28,4	18,5	17,9	16,9	14,8	8,8	28,5	
2003	4,7	9,1	27,4	26,1	32,8	31,8	31,2	44,5	50,7	47,9	69,0	53,8	33,8	
														v dveh letih
														73,4
Odpovedi 2002 (v %)														
leto naročila	januar	februar	marec	april	maj	junij	julij	avgust	september	oktober	november	december	Skupaj	
1992	9,4	3,9	3,3	1,3	5,7	6,9	7,1	6,5	1,6	15,0	3,2	8,0	6,6	
1993	1,4	0,0	0,0	1,3	0,0	1,4	0,0	1,3	0,0	0,0	0,0	2,0	0,8	
1994	0,7	0,8	0,8	1,3	0,0	2,8	0,8	1,3	3,3	0,0	1,1	3,6	1,6	
1995	2,2	0,0	1,6	1,3	0,0	1,4	0,0	1,3	0,0	0,0	3,2	1,6	1,1	
1996	2,2	0,0	1,6	0,0	1,4	2,1	0,8	0,0	0,0	0,0	0,0	1,2	0,9	
1997	0,7	0,0	3,3	2,7	2,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,8	0,0	2,8	1,2	
1998	1,4	1,6	3,3	2,7	2,9	4,1	2,4	1,3	1,6	0,0	0,0	1,6	1,9	
1999	16,7	8,7	8,1	12,0	10,0	11,7	6,3	7,8	0,0	5,0	3,2	6,8	8,3	
2000	10,1	6,3	14,6	13,3	12,9	6,9	11,8	7,8	9,8	4,2	4,2	10,4	9,3	
2001/1	9,4	20,5	22,8	22,7	17,1	5,5	10,2	14,3	11,5	13,3	6,3	10,8	13,1	
2001/2	42,0	46,5	33,3	20,0	14,3	14,5	21,3	10,4	11,5	7,5	6,3	8,0	20,0	
2002	3,6	11,8	7,3	21,3	32,9	42,8	39,4	48,1	60,7	54,2	72,6	43,2	35,2	
														v dveh letih
														68,3

Vir: Finance, oddelek Trženja naklade, 2004.

Priloga 5: Odpovedi mesečnih plačnikov glede na leto pridobitve naročila

Odpovedi 2003 (mesečni plačniki) v %													
leto naročila	januar	februar	marec	april	maj	junij	julij	avgust	september	oktober	november	december	Skupaj
1992	4,0	2,7	0,0	0,8	0,0	4,4	1,4	1,0	0,0	1,0	0,8	1,1	1,6
1993	0,0	0,9	0,0	0,0	1,1	2,2	0,7	1,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,5
1994	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1
1995	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1
1996	0,5	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1
1997	0,5	0,9	0,0	0,0	0,0	1,1	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0	1,1	0,4
1998	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1	0,7	0,0	0,0	0,0	0,8	0,0	0,5
1999	4,5	3,5	5,9	0,8	1,1	2,2	0,7	0,0	4,4	2,0	0,8	3,2	2,5
2000	4,0	4,4	3,0	7,3	5,4	1,1	3,4	6,9	5,3	2,9	3,2	1,1	4,1
2001	12,1	5,3	7,9	8,9	7,6	9,9	10,3	9,8	3,5	8,8	3,2	8,4	8,2
2002/1	15,1	10,6	11,9	12,2	4,3	5,5	20,0	9,8	14,0	5,9	3,2	6,3	10,6
2002/2	51,8	59,3	38,6	40,7	40,2	31,9	29,0	18,6	15,8	17,6	12,7	6,3	31,6
2003	4,5	11,5	32,7	29,3	40,2	40,7	33,8	52,0	57,0	59,8	75,4	72,6	39,7
Odpovedi 2002 (mesečni plačniki) v %													
leto naročila	januar	februar	marec	april	maj	junij	julij	avgust	september	oktober	november	december	Skupaj
1992	13,8	5,1	1,6	1,8	5,4	6,0	8,2	10,0	2,3	10,4	3,8	4,1	6,1
1993	1,5	0,0	0,0	1,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2
1994	0,0	1,7	1,6	0,0	0,0	2,4	0,0	0,0	4,5	0,0	1,3	7,3	1,9
1995	0,0	0,0	0,0	1,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1
1996	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,3	0,0	3,8	0,0	0,5
1997	0,0	0,0	3,1	1,8	1,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,8	0,6
1998	3,1	1,7	3,1	1,8	3,6	2,4	1,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,3
1999	29,2	5,1	9,4	14,0	8,9	4,8	5,9	10,0	0,0	4,2	3,8	3,3	7,7
2000	16,9	8,5	26,6	14,0	14,3	4,8	11,8	8,0	11,4	4,2	3,8	5,7	10,0
2001/1	13,8	32,2	29,7	21,1	17,9	6,0	8,2	16,0	9,1	14,6	5,0	13,0	14,7
2001/2	16,9	35,6	12,5	24,6	17,9	15,7	24,7	12,0	11,4	8,3	5,0	5,7	14,8
2002	4,6	10,2	12,5	17,5	30,4	57,8	40,0	44,0	59,1	58,3	73,8	60,2	42,1

V dveh letih
82,0

V dveh letih
71,7

Vir: Finance, oddelek Trženja naklade, 2004.

Priloga 6: Primer zapisov iz naročniške baze iz leta 2001

Microsoft Excel - finance050902-

Datoteka Urejanje Pogled Vstavljanje Oblika Orodja Podatki Okno Pomoč

Vnesite vprašanje

Arial 10 K L P

Odgovori s spremembami ... Kogčaj pregledovanje ...

D21 26135

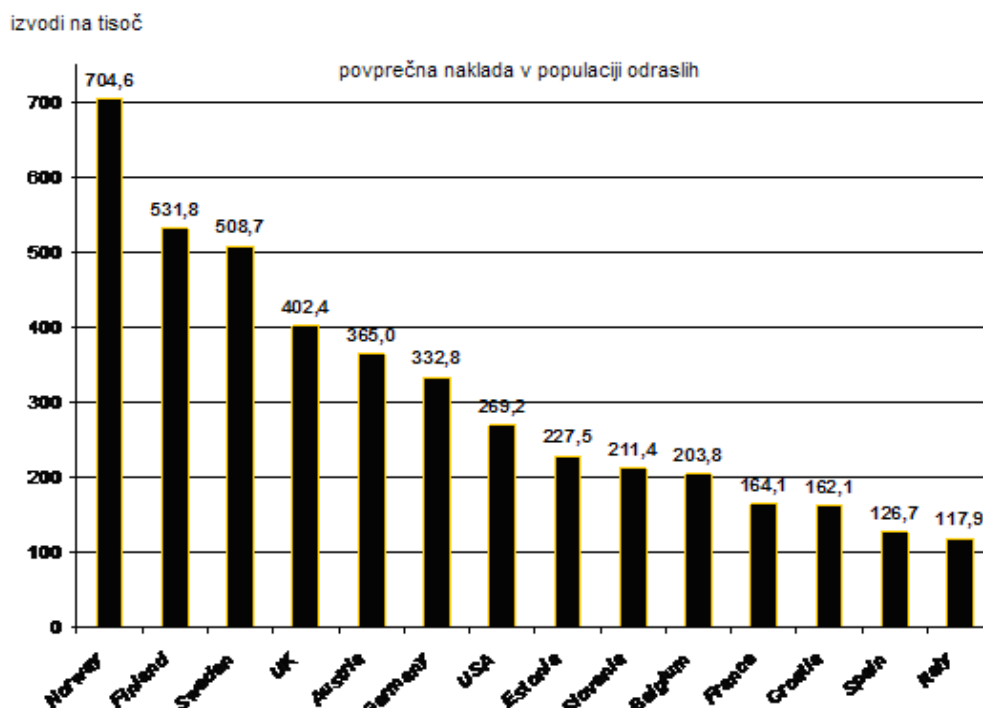
	A	B	C	D	E	F	G
	narocnik	izvodov	prejemnik	id clana	naziv	objekt	ulica
1	5300266	1	BAJD BENO	29658	ABANKA D.D.	GLAVNA PODR.KOPER	FERRARSKA 10
2	5386098	1	AVČIN ALEŠ	26225	ALESSA D.O.O.		CIGALETOVA 5
3	5479690	1	AMON STANISLAV	51982	AMON D.O.O.		OLIMJE 24
4	5862582	1	BAJEC JOŽE	64658	BALAVTO D.O.O. AJDOVŠČINA		TOVARNIŠKA CESTA 5B
5	5423864	1	BAJBUTOVIČ MUHAREM	26271	CITRUS D.O.O., LJUBLJANA		DOLENJSKA CESTA 244
6	581425102	1	AŠANIN GOLE PEDJA	26709	DARS D.D.		DUNAJSKA 7
7	1606662	2	ANDJEVIČ ALEKSANDER	81575	EN PUB D.O.O.		CELOVŠKA 150
8	5004888	1	ANTOLOVIČ MARINO	29878	HOTELI MORJE D.D. PORTOROŽ		OBALA 33
9	5284392	1	AVGUŠTIN MARJANA	29063	ISKRATELING D.O.O.		LJUBLJANSKA CESTA 24
10	5472709	1	AVSEC JANKO	29827	KALES D.O.O.		KOLODVORSKA 48 C
11	5052092	1	BAJUK BREDA	25824	KNJIŽNICA PREŽIHOV	VORANC	TRŽAŠKA 47A
12	5132614	1	BANTAN ANTON	27890	KOLINSKA, D.D.		KOLINSKA ULICA 1
13	5521653	1	ARNŠEK VESNA	30122	KOMPAS KRŠKO D.O.O.		ČKŽ 132
14	5015405	1	ATANASOVSKI MILKA	25664	KPL D.D.		TBILISIJSKA 61
15	5698600	1	ANDERLIČ JOŽE	59912	KRANJSKA INVESTICIJSKA	DRUŽBA D.O.O.	POLJANSKI NASIP 6
16	5316081	1	VESELINOVIČ DRAŠKO	26131	LJUBLJANSKA BORZA D.D.	LJUBLJANA	SLOVENSKA CESTA 56
17	5316081	1	ROTAR TOMAŽ	26132	LJUBLJANSKA BORZA D.D.	LJUBLJANA	SLOVENSKA CESTA 56
18	5316081	1	KLEMENC TOMAŽ	26133	LJUBLJANSKA BORZA D.D.	LJUBLJANA	SLOVENSKA CESTA 56
19	5316081	1	JOVIČEVIČ MOJCA	26134	LJUBLJANSKA BORZA D.D.	LJUBLJANA	SLOVENSKA CESTA 56
20	5316081	1	PETERLE POLONA	26135	LJUBLJANSKA BORZA D.D.	LJUBLJANA	SLOVENSKA CESTA 56
21	5043611	1	BAJČ ZVEZDANA	30203	KRKA D.D., NOVO MESTO		ŠMARJEŠKA CESTA 6
22	5504961	1	BAJIČ MILAN	26391	LJUBLJANSKI SEJEM D.D.		DUNAJSKA 10
23	5918707	1	ARZENŠEK JANEZ	29718	LUKA KOPER INPO,	INVALIDSKO PODJETJE, D.O.O.	VOJKOVO NABREŽJE 38
24	1278622	1	ARKO JOŽICA	76115	MCCANN-ERICKSON	D.O.O.	POVŠETOVA 6
25	0120993	1		25219	ODVETNIK		MIHA KOZINC
26	0160043	1		25278	ODVETNIK		CIGALETOVA 7
27	0160431	1		25279	ODVETNIŠKA PISARNA		PLETERŠNIKOVA 32
28	1020676	1		81699	MUŽIČ MARJETKA S.P.	PUČNIK JANKO	NOVAKOVA 5
29	1035614	1		83451	DELIŠIMUNOVIČ ANA S.P.	TAVERNA BRAJDA BAR	ŠMARTINSKA 152
30	1082400	1		25380	ŠTRUKELJ FRAS ANKA S.P.	BISTRO KLEOPATRA	PALMERJEVA ULICA 24
31	5551978	1	AMBROŽIČ DUŠAN	26472	MEDIPHARM D.O.O., LJUBLJANA	ZDRAVSTVENO INFORMACIJSKI BIRO	ROZMANOVA 2
32	5648246	1	ANDROJNA MOJCA	26566	MERKUR ZAVAROVALNICA D.D.		CANKARJEVO NABREŽJE
33	502286004	1	BALOH PLAHUTNIK STAŠA	25702	MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO	IN SOCIALNE ZADEVE	DUNAJSKA 58
34							KOTNIKOVA 28

finance050902/

Priljubljen NUM

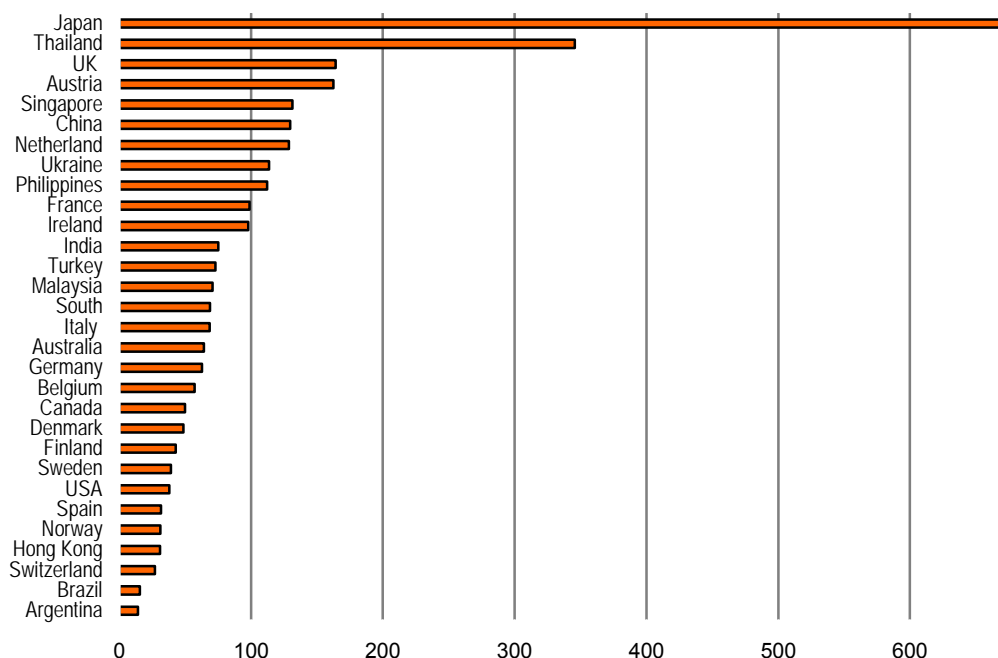
Vir: Časnik Finance, naročniški oddelek, 2001.

Priloga 7: Število prodanih časopisnih izvodov na 1000 prebivalcev



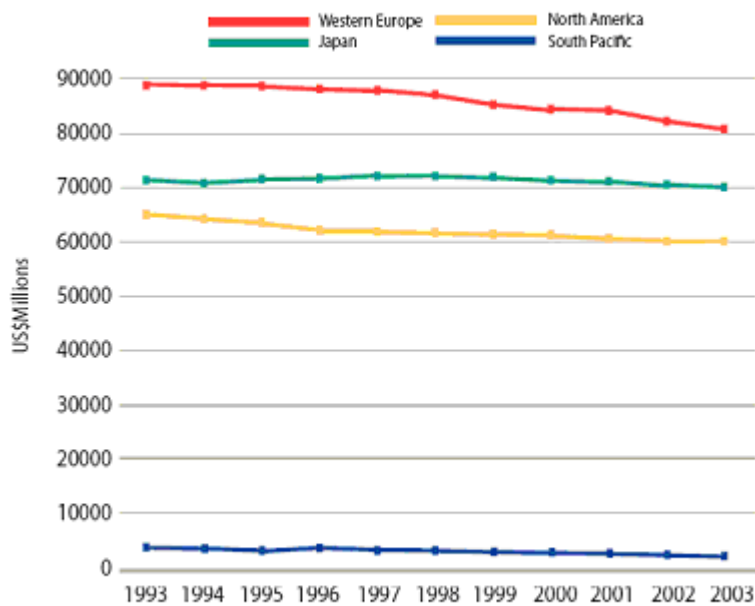
Vir: Časnik Finance, 2004.

Priloga 8: Povprečna prodana naklada na časopisni medij po državah



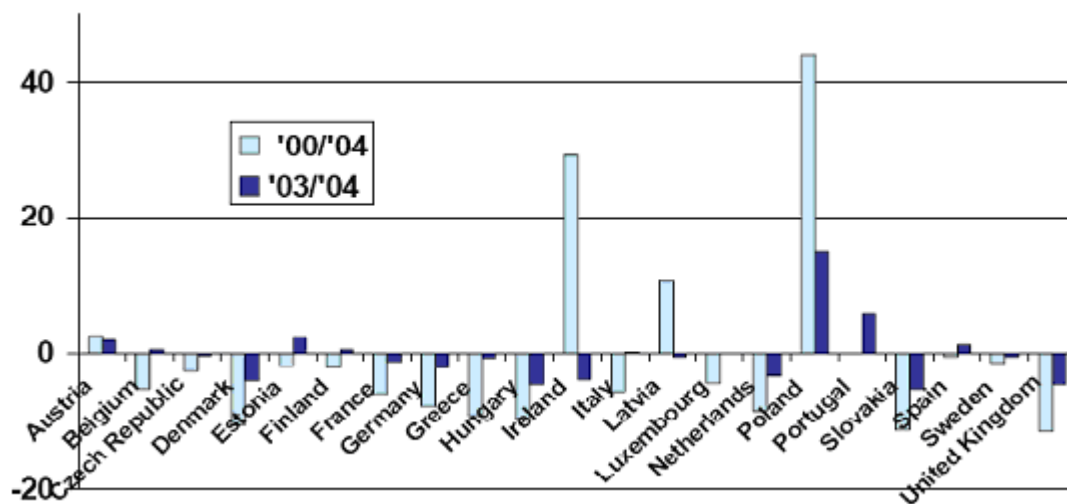
Vir: World Press Trends v World Association of Newspaper - Shaping the Future of the Newspaper, 2005.

Priloga 9: Gibanje naklad dnevnikov v industrijskih državah



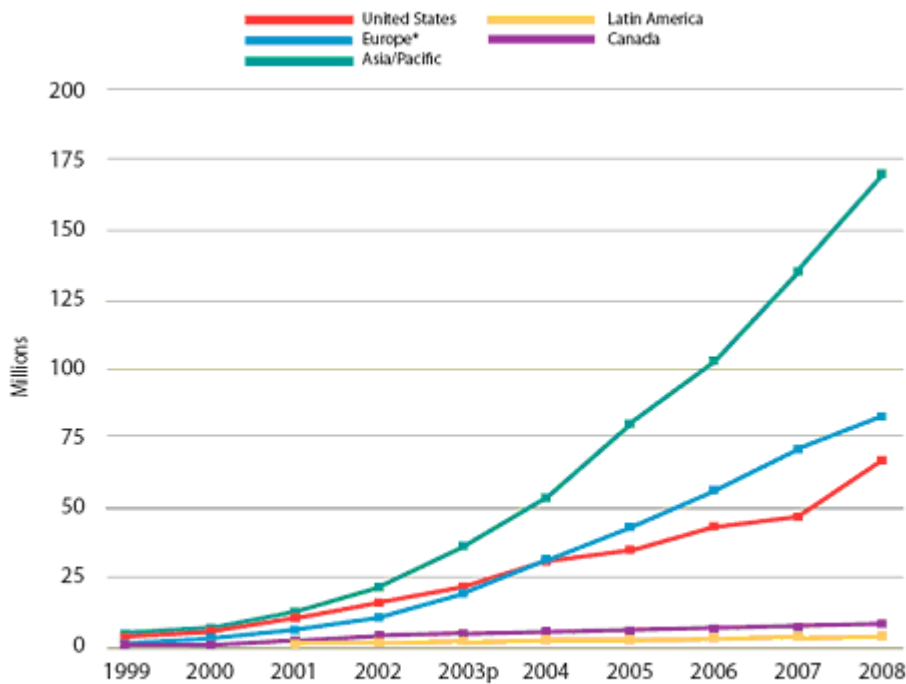
Vir: World Press Trends v Wilkinson, INMA, 2004.

Priloga 10: Gibanje naklad dnevnikov v Evropi



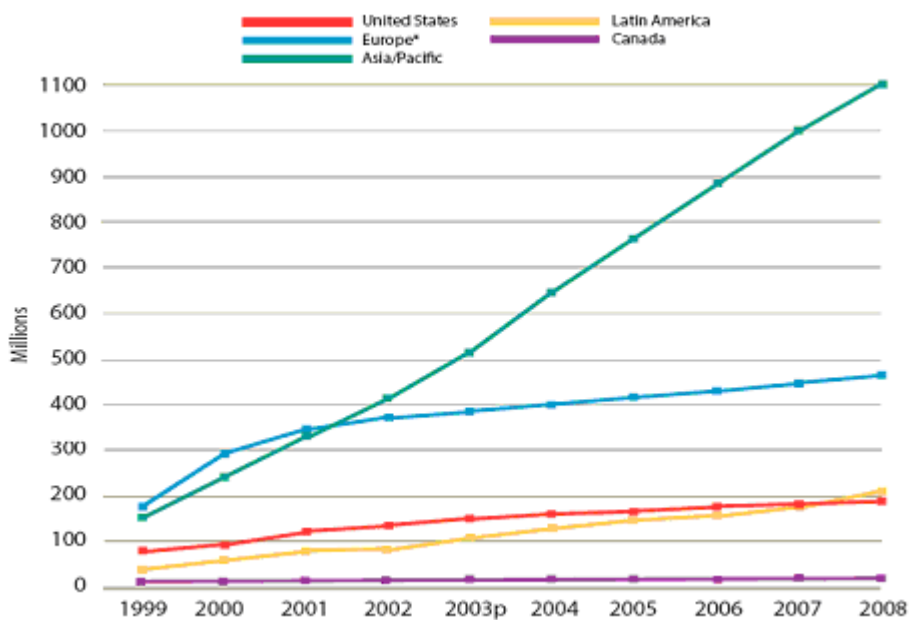
Vir: World Press Trends v World Association of Newspaper - Shaping the Future of the Newspaper, 2005.

Priloga 11: Gospodinjstva z širokopasovno povezavo do interneta, 1999–2008



Vir: Wilkinson, 2004.

Priloga 12: Gospodinjstva z brezžičnim internetom



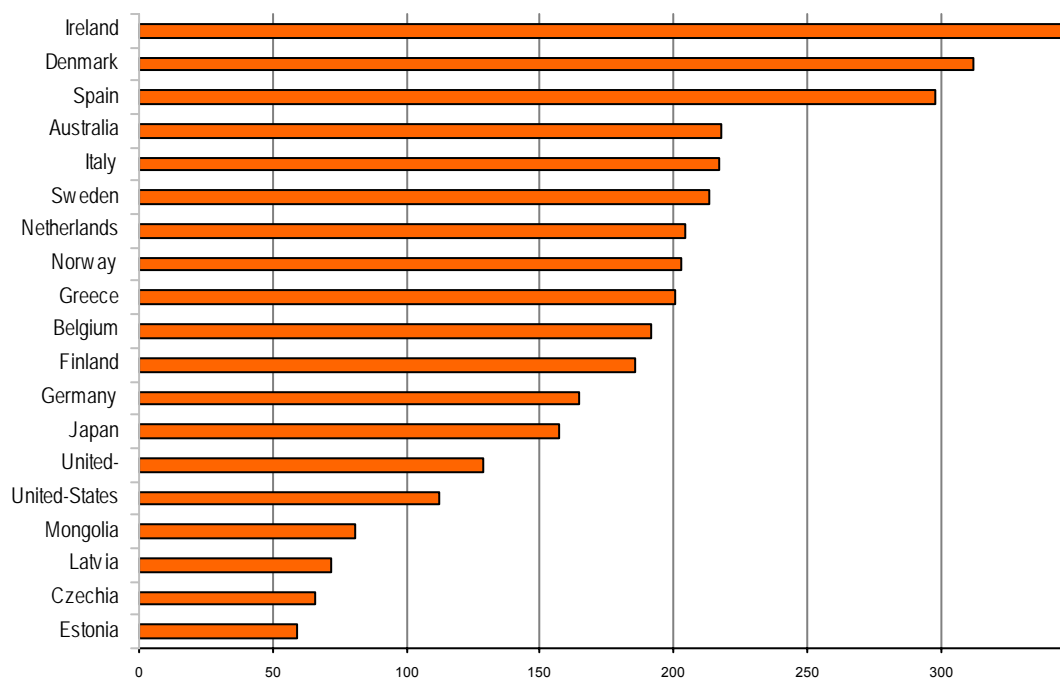
Vir: Wilkinson, 2004.

Priloga 13: Povprečen prihodek na izvod iz oglaševanja in prodanih naklad

	Advertising	Circulation
Ireland	2.23	1.03
USA	2.66	0.40
Norway	1.17	1.17
France	0.53	1.41
Australia	1.22	0.67
Greece	0.90	0.91
Spain	0.81	0.85
Canada	1.06	0.28
Germany	0.69	0.53
Netherlands	0.48	0.66
Italy	0.59	0.51
Sweden	0.59	0.51
UK	0.61	0.37
Japan	0.29	0.48
Turkey	0.39	0.22
Estonia	0.20	0.19

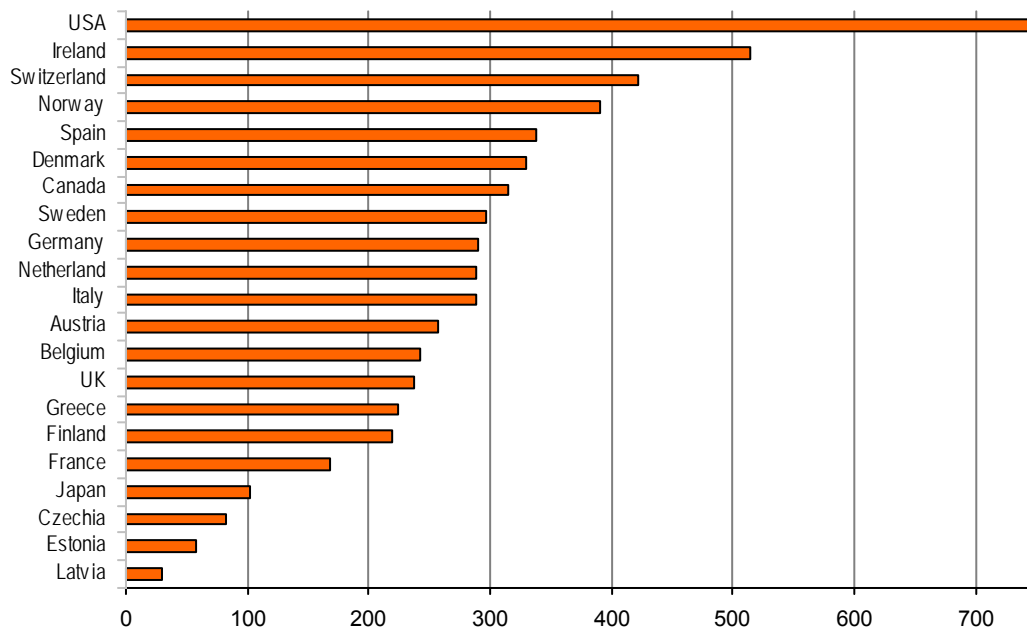
Vir: World Press Trends v World Association of Newspaper - Shaping the Future of the Newspaper, 2005.

Priloga 14: Povprečni letni prihodki iz prodanih naklad (\$)



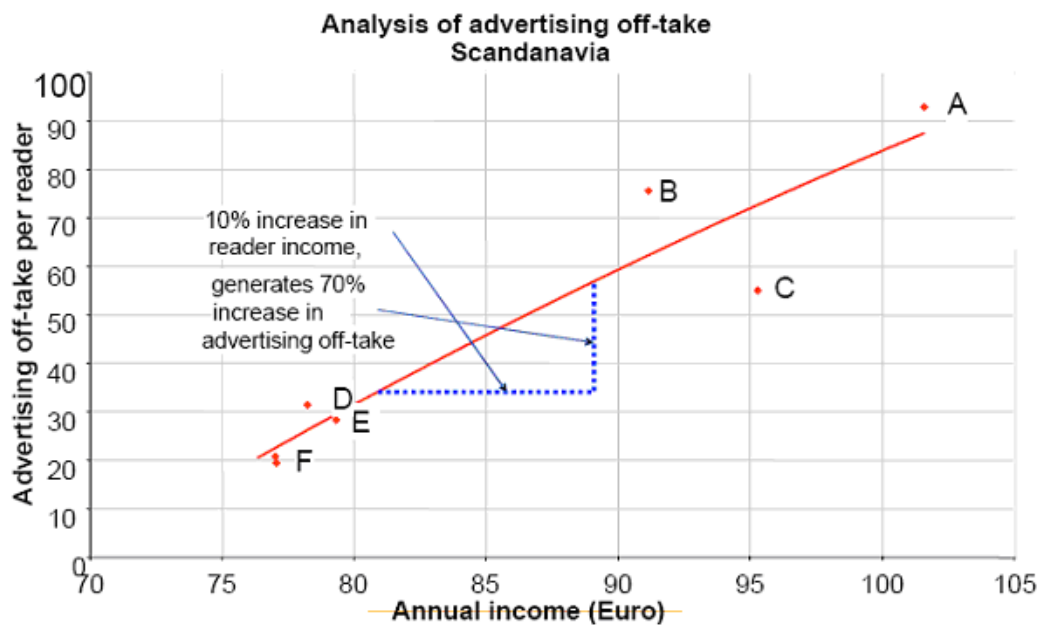
Vir: World Press Trends v World Association of Newspaper - Shaping the Future of the Newspaper, 2004.

Priloga 15: Letno oglaševanje na časopisni izvod (v \$)



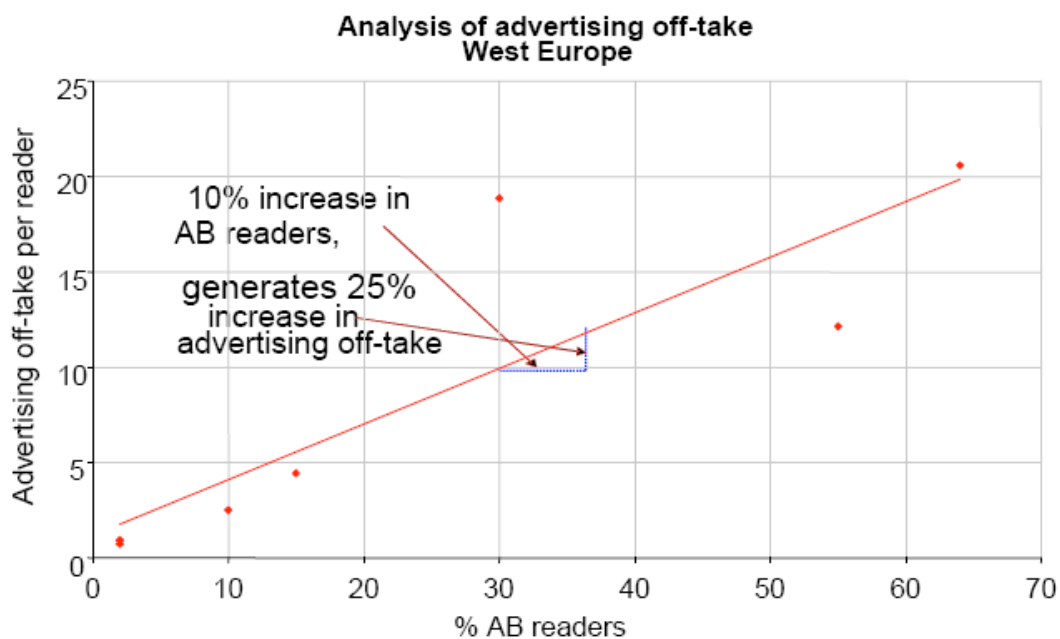
Vir: World Press Trends v World Association of Newspaper - Shaping the Future of the Newspaper, 2004.

Priloga 16: Premoženje bralcev in »oglaševalski nakup« v Skandinaviji



Vir: World Association of Newspaper - Shaping the Future of the Newspaper, 2005.

Priloga 17: Premoženje bralcev in »oglaševalski nakup« v Zahodni Evropi



Vir: World Association of Newspaper - Shaping the Future of the Newspaper, 2005.

Priloga 18: Prekrivanje bralcev Financ z ostalim slovenskim dnevniki, ki vsebujejo tudi poslovno vsebino

prekrivanje bralstva	% bralcev v populaciji	% bralcev Finance	število bralcev Financ*
Finance	1,60%	22%	10.959
Finance & Delo	2,90%	40%	19.863
Finance & Dnevnik	0,90%	12%	6.164
Finance & Večer	0,30%	4%	2.055
Finance & Delo & Dnevnik	0,60%	8%	4.110
Finance & Delo & Večer	0,60%	8%	4.110
Finance & Delo & Dnevnik & Večer	0,40%	5%	2.740
	7,30%		50.000

* lasten izračun glede na doseg Financ 2005, NRB, 1. polletje

Vir: prirejeno po Cizelj et al., NRB, 2005.

Priloga 19: Opis segmenta DENTA

	DENTA
SOCIO-DEMOGRAPHICS	<ul style="list-style-type: none"> • Finished education: mainly with 4 year high school (33.1%) and craft school (24.4%) • Occupation: employed with an employer (50.2%) and retired (28.3%) • Regions: 52.8% of respondents come from Osrednja and 30.5% from Severo-vzhodna Slovenia • Income: 41.4% have an income between 72,000 and 14 • Gender: 58.7% males
LIFE STYLE	<ul style="list-style-type: none"> • Sociable – 65.9% spent few hours per week (1-5 hours) with their friends, 58.6% go to bars, clubs or discos at least once a week, 20.2% go to sport events, 67.1 visit sport events at least few times a year, 49.2% do not visit a cinema at all, 16.4 % visit it once or twice a year and 15.1% 3 to 6 times a year.
ATTITUDES	<ul style="list-style-type: none"> • Appreciate abstract reasoning. • Put value on thinking capacity. • Do not hesitate when confronted with complex problems. • Enjoy in finding new ways of thinking.
PURCHASE INTENTION	<ul style="list-style-type: none"> • 50.4% think that commercials are good source of information and 47.8% of them like to watch commercials. • They do not like shopping. • 26.1% mostly throw away brochures delivered with post and 27.2% rarely look at brochures inside newspapers. • 52.5% did not notice commercial cards in pubs and bars. • Less sensitive to commercials AMBIVALENTS – 52.5% did not notice commercial cards in pubs and bars, 63.1% commercials in toilets, but 85.0% noticed them in busses and 55.7% noticed billboards.
MEDIA CONSUMPTION	<ul style="list-style-type: none"> • They listen to radio more than LANESs but less than PULPEs, 66.9% listen to radio more than 1 hour a day. • 67.0% looks TV more than 1 hour a day. • In this cluster people read dailies the most (67.5%). • Half of them uses internet (49.6%), mostly more times a day.

Vir: prirejeno po Cizelj et al., NRB, 2005.

Priloga 20: Opis segmenta FUNND

	FUNND
SOCIO-DEMOGRAPHICS	<ul style="list-style-type: none"> • Finished education: mainly with craft school (31.9%) and 4 year high school (28.3%) • Occupation: employed with an employer (48.8%) and retired (25.5%) • Regions: respondents are equally distributed in Osrednja and Severovzhodna Slovenia (43.5% in each region) • Income: 45.8% have an income between 72,000 and 145,000 SIT and 23.5% between 145,000 and 215,000 SIT • Gender: 69.0% males
LIFE STYLE	<ul style="list-style-type: none"> • Not sociable – 57.7% spend only 3 hours or less with their friends, 71.6% never go to sport events, 35.1% never visit art and cultural events, 61.0% do not visit a cinema at all and 13.3% visit it once or twice a year.
ATTITUDES	<ul style="list-style-type: none"> • Do not appreciate abstract reasoning. • Put value on thinking capacity. • Do not hesitate when confronted with complex problems. • Enjoy in finding new ways of thinking (but less than FACESs).
PURCHASE INTENTION	<ul style="list-style-type: none"> • . 63.2% think that commercials are good source of information and 42.7% of them like to watch commercials. • They do not like shopping. • 68.3% most of times at least go through brochures and 61.1% usually look brochures inside newspapers. • Less sensitive to commercials AMBIVALENTS – 57.8% did not notice commercial cards in pubs and bars, 66.4% commercials in toilets, but 80.7% noticed them in busses and 53.5% noticed billboards.
MEDIA CONSUMPTION	<ul style="list-style-type: none"> • They listen to radio more than FACESs, 63.8% listen to radio more than 1 hour a day. • 63.8% looks TV more than 1 hour a day. • 56.1% do not use internet.

Vir: prirejeno po Cizelj et al., NRB, 2005.

Priloga 21: Število potencialnih bralcev glede na dejavnost (SKD) in velikost podjetja (število zaposlenih)

Standardna klasifikacija dejavnosti	št. podjetij s št. zap	št. potencialnih bralcev	št. podjetij s št. zap	št. potencialnih bralcev	št. podjetij s št. zap	št. potencialnih bralcev	št. podjetij s št. zap	št. potencialnih bralcev	št. podjetij s št. zap	št. potencialnih bralcev	št. podjetij s št. zap	št. potencialnih bralcev	št. podjetij s št. zap	št. potencialnih bralcev
dejavnost	1		2		3-4 zap		5-9 zap		10-19 zap		20-49		50-99	
kmetijstvo, lov, gozdarstvo	394		112		97		78	78	37	74	36	108	25	150
ribištvo	21		8		4		5	0	2	0	2	0	0	0
rudarstvo	53		21		15		12	12	12	12	5	35	6	90
predelevalne dejavnosti	6.766	3.383	2.383	1.668	2.219	2.219	1.638	3.276	809	4.045	559	5.590	296	4.440
oskrba z elektriko, plinom, vodo	24	12	9	6	7	7	1	2	9	27	17	119	24	360
gradbeništvo	5.730	2.865	1.633	1.143	1.490	1.490	1.212	2.424	475	1.425	247	1.729	75	1.125
trgovina, popravila mot. vozil	8.626	4.313	3.682	2.577	2.948	2.948	1.930	5.790	771	3.855	347	3.470	108	1.620
gostinstvo	2.250	1.125	1.482	1.037	1.268	1.268	725	1.450	234	702	110	770	27	405
promet, skladiščenje, zveze	5.818	2.909	1.340	938	862	862	472	944	181	543	90	630	27	405
finančno posredništvo	163	163	80	160	69	207	76	456	46	552	25	550	7	315
nepremičnine, najem, poslovne storitve	6.903	3.452	2.175	1.523	1.587	1.587	1.034	2.068	471	1.884	281	3.372	67	1.340
javna uprava, obramba, socialno zavarovanje	104	52	40	28	58	58	116	232	93	279	125	875	56	1.120
izobraževanje	245	123	92	64	113	113	92	184	100	300	297	2.079	363	5.445
zdravstvo, socialno varstvo	659	0	763	0	328	0	137	0	67	67	112	784	122	1.830
dr. javne, skupne in osebne storitve	5.664	2.832	1.033	723	666	666	332	664	159	477	100	700	29	290
eksteritorialne organizacije	0		0		0		0	0	0	0	0	0	0	0

Skupaj	43.420	21.228	14.853	9.868	11.731	11.425	7.860	17.580	3.466	14.242	2.353	20.811	1.232	18.935
Standardna klasifikacija dejavnosti	št. podjetij s št. zap	št. potencialnih bralcev	št. podjetij s št. zap	št. potencialnih bralcev	št. podjetij s št. zap	št. potencialnih bralcev	št. podjetij s št. zap	št. potencialnih bralcev	št. podjetij s št. zap	št. potencialnih bralcev	št. podjetij s št. zap	št. potencialnih bralcev	število podjetij	št. potencialnih bralcev
dejavnost	100-149		150-199		200-249		250-499		500-999		1000+		skupaj	Skupaj
kmetijstvo, lov, gozdarstvo	11	55	6	60	1	15	5	150	0	0	0	0	802	690
ribištvo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	42	0
rudarstvo	1	18	1	22	0	0	0	0	0	0	2	100	128	289
predelevalne dejavnosti	136	2.448	93	2.046	49	1.274	109	3.270	50	1.900	26	1.300	15.133	36.859
oskrba z elektriko, plinom, vodo	10	180	4	88	0	0	8	240	6	228	0	0	119	1.269
gradbeništvo	20	360	16	352	11	286	20	600	4	152	2	100	10.935	14.051
trgovina, popravila mot. vozil	34	612	18	396	9	234	18	540	8	304	11	550	18.510	27.209
gostinstvo	8	144	9	198	1	26	9	270	0	0	0	0	6.123	7.395
promet, skladiščenje, zveze	11	220	7	154	3	78	7	210	7	280	4	240	8.829	8.413
finančno posredništvo	3	240	5	600	6	840	3	540	5	1.250	5	1.500	493	7.373
nepremičnine, najem, poslovne storitve	21	630	8	360	5	300	8	720	2	150	1	100	12.563	17.485
javna uprava, obramba, socialno zavarovanje	16	640	8	480	3	210	17	1.530	12	1.500	7	1.400	655	8.404
izobraževanje	57	1.026	10	220	4	104	5	150	0	0	2	100	1.380	9.908
zdravstvo, socialno varstvo	49	882	18	396	11	286	21	630	13	520	5	250	2.305	5.645
dr. javne, skupne in osebne storitve	11	275	5	175	2	75	5	250	0	0	2	200	8.008	7.327
eksteritorialne organizacije	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Skupaj	388	7.730	208	5.547	105	3.728	235	9.100	107	6.284	67	5.840	86.025	152.318

Vir: Statistični letopis, 2002 in izračun Financ.

Priloga 22: Ocena števila potencialnih bralcev glede na dejavnost SKD in velikost podjetja (število zaposlenih)

	Standardna klasifikacija dejavnosti - SKD	število potencialnih bralcev po številu zaposlenih v podjetju												
		1	2	3 do 4	5 do 9	10 do 19	20 do 49	50 do 99	100 do 149	150 do 199	200 do 249	250 do 499	500 do 999	1000+
A	kmetijstvo, lov, gozdarstvo				1	2	3	6	5	10	15	30	20	50
B	ribištvo					0	0	0	0	0	0	0	0	0
C	rudarstvo				1	1	7	15	18	22	26	30	38	50
D	predelovalne dejavnosti	0,5	0,7	1	2	5	10	15	18	22	26	30	38	50
E	oskrba z elektriko, plinom, vodo	0,5	0,7	1	2	3	7	15	18	22	26	30	38	50
F	gradbeništvo	0,5	0,7	1	2	3	7	15	18	22	26	30	38	50
G	trgovina, popravila mot. vozil	0,5	0,7	1	3	5	10	15	18	22	26	30	38	50
H	gostinstvo	0,5	0,7	1	2	3	7	15	18	22	26	30	38	50
I	promet, skladiščenje, zveze	0,5	0,7	1	2	3	7	15	20	22	26	30	40	60
J	finančno posredništvo	1	2	3	6	12	22	45	80	120	140	180	250	300
K	nepremičnine, najem, poslovne storitve	0,5	0,7	1	2	4	12	20	30	45	60	90	75	100
L	javna uprava, obramba, socialno zavarovanje	0,5	0,7	1	2	3	7	20	40	60	70	90	125	200
M	izobraževanje	0,5	0,7	1	2	3	7	15	18	22	26	30	40	50
N	zdravstvo, socialno varstvo		0			1	7	15	18	22	26	30	40	50
O	dr. javne, skupne in osebne storitve	0,5	0,7	1	2	3	7	10	25	35	37,5	50	75	100
Q	eksteritorialne organizacije					1	2	3	10	10	7	10	38	50
	Skupaj													

Opomba: številke v tabeli pomenijo število potencialnih bralcev in lahko služi kot utež npr. 0,5 pomeni 50 % gostinskih podjetij je primernih za Finance

Vir: Ocena oddelka trženja naklade Financ.

Priloga 23: Primer merjenja uspešnosti prodajnih agentov v telemarketingu v določenem obdobju

	agent 1	agent 2	agent 3	agent 4	agent 5	agent 6	agent 7	agent 8
Vsi klici	999	743	1961	1730	1171	2564	1324	2630
Zaključeni klici	404	290	694	606	431	920	517	862
Pridobljena naročila	10	14	13	13	16	17	19	26
Odziv (v %)	2,5%	4,8%	1,9%	2,1%	3,7%	1,8%	3,7%	3,0%
Zaklj. klici/dan	35,9	21,9	42,1	31,7	24,1	45,4	33,9	42,6
Naročil/dan	0,9	1,1	0,8	0,7	0,9	0,8	1,2	1,3
ur za naročilo	9,0	7,6	10,2	11,8	8,9	9,5	6,4	6,2

Vir: Finance, oddelek trženja naklade, 2006.

Priloga 24: Struktura naročnikov Financ, gleda na plačilno obdobje naročnin skozi obdobje

plačilno obdobje naročnine	mesec	10.okt.01		10.maj.02		31.jan.03		31.mar.04		29.jan.05		31.jan.06	
		število naročnikov	%	število naročnikov	%	število naročnikov	%	število naročnikov	%	število naročnikov	%	število naročnikov	%
mesečno	1	2.215	40,0	2.863	43,9	2.758	38,4	4.113	44,8	3.721	36,3	3471	29,1
3-mesečno	3	195	3,5	289	4,4	333	4,6	267	2,9	413	4,0	914	7,7
6-mesečno	6	2.420	43,7	2.236	34,3	2.288	31,9	2.582	28,1	3.304	32,2	4099	34,3
letno	12	655	11,8	1.006	15,4	1.487	20,7	1.801	19,6	2.335	22,8	2947	24,7
2-letno	24	56	1,0	121	1,9	312	4,3	413	4,5	477	4,7	510	4,3
	Skupaj	5.541	100	6.515	100	7.178	100	9.176	100	10.250	100	11.941	100,0
do 3 mesece	kratko	2.410	43,5	3.152	48,4	3.091	43,1	4.380	47,7	4.134	40,3	4.385	36,7
6 mesecev ali več	dolgo	3.131	56,5	3.363	51,6	4.087	56,9	4.796	52,3	6.116	59,7	7.556	63,3

Vir: Naročniški oddelek Financ, 2006

SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

advertising offtake – oglaševalski nakup
Analysis of Client Contribution Margin - analiza klientovega prispevka h kritju
bad satisfaction - 'slabo' zadovoljstvo
behavioral intentions – nakupni nameni stranke
behavioral measures – vedenjska merila
cash flow – denarni tok
channel management – vodenje prodajnih kanalov
channel management effectiveness - uspešnost vodenja prodajnih kanalov
churn – stopnja prehajanja kupcev
circulation – naklada (časopisa)
circulation spiral – spirala naklad
commitment – zaobljuba
community – skupnost
community information – informacije o skupnostih
contribution margin – prispevek h kritju
convenience – prikladnost
consumer reading experiences - potrošnikova bralna izkušnja
consumer viewing experience – potrošnikova ogledna izkušnja
cross-selling- navzkrižna prodaja
customer – stranka
customer attitudes – odnos stranke
customer acquisition – pridobitev stranke
customer data – podatki o stranki
customer dissatisfaction – nezadovoljstvo stranke
customer equity – kupec kot premoženje podjetja
customer enthusiasm – navdušenje stranke
customer information – informacije o kupcih
customer insight – poznavanje kupca
customer interaction – interakcija s kupci
customer knowledge – znanje o kupcu
Customer Lifetime Value – življenjska vrednosti kupca
customer data management - management podatkov o strankah
customer perceptions – strankine zaznave
customer retention – ohranjanje strank
customer satisfaction – zadovoljstvo stranke
customer share of wallet - relativno vrednost storitev
Customer Value Management – management vrednotenja kupcev
database management – management podatkovnih baz
day-to-day essentials - nujne dnevne rutine
default – pravilo

design - podoba
Discounted Cash Flow – diskontirani denarni tokovi
downloading – kopiranje glasbe
downward spiral - navzdol usmerjena spirala
emotionally loyal - čustveni zvestobi kupcev
Early Adopters - zgodnji sprejemalci
escapism – potreba po pobegu
family traditions - družinske tradicije
Front-office CRM – čelna pisarna CRM, ki se nanaša na izvajanje procesov s katerimi se podjetje povezuje s strankami
functionality loyal - funkcionalna zvestoba kupcev
good satisfaction - 'dobro' zadovoljstvo
holliday celebrations – praznovanje praznikov
initial acquisition investment – investicija začetne pridobitve novega kupca
intangible assets – neotipljiva sredstva
intentions to purchase – nakupni namen
Key Opinion Leaders - ključni mnenjski voditelji
Layout – postavitve besedila v časopisu
life-cycle rituals - življenjski rituali
loyalty – zvestoba
Loyalty Value Added – dodana vrednost zvestobe
media dependency theory - odvisnostna teorija
observable measures – opazna merila
on-line analytical processing – sprotna analitična obdelava podatkov
Outbound Contact Management - Organizacija vseh kontaktov s strankami; pošta, telefon, prodajni obisk, in dostave
perceptual measures – percepcijska merila
percieved value – zaznana vrednost
Physical service environment - fizično okolje servisne storitve
pipeline management - vodenje oskrbovalnih procesov
Portfolio technique - portfeljska tehnika
relationship marketing strategy – strategija trženja odnosov s strankami
remote – daljinska uporaba
return on investment – donos na investicijo
repurchase behavior – obnašanje ponovnega nakupa
sales force avtomatization - avtomatizirana prodaja
Scoring-models - modeli točkovanja
secondary readers – drugi bralci
service quality – kvaliteta storitev
shareholder value – vrednost deležnikov
softer elements – mehkejši elementi
strategic value – strateška vrednost

switching costs - strošek zamenjave izdelkov
terms – prodajni pogoji
Total Cost of Ownership - celoten strošek lastništva
trust – zaupanje
unobservable measures – neopazna merila
up-selling – prodajanje dražjih izdelkov, že obstoječim kupcem
uses and gratification theory - teorije uporabnosti in gratifikacije
value of the reader – vrednost bralca
value proposition - predlog vrednosti za kupca
white paper – bela knjiga
word of mouth – govorice od ust do ust

LEGENDA OKRAJŠAV

ACSI - American Customer Satisfaction Index
ARF - Advertising research foundation
B2B – business to business
CE - customer equity
CLV - Customer Lifetime Value
CRO - customer relationship optimization
CVM – Customer Value Management
DCF - Discounted Cash Flow
INMA - International Newspaper and Magazine Association
LVA - Loyalty Value Added
OLAP - On-line Analytical Processing
P/E - Price to Earnings
PARM - »A Study of printed advertising rating methods«
PPA - Periodical Publishers Association
ROI - return on investment
RPN – revidirane prodane naklade
NAA - The Newspaper Association of America
NRB – nacionalna raziskava branost
SKD – Standardna Klasifikacija Dejavnosti
SFA – sales force avtomatization
WAN – World Association of Newspapers
R&R – raziskave in razvoj