

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

SIMONA KOKALJ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

RAVNANJE Z ODNOSI DO STRANK V BANKI, PODPRTO
S SKLADIŠČEM PODATKOV

Ljubljana, november 2003

SIMONA KOKALJ

Študentka Simona Kokalj izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Iče Rojšek in komentorstvom 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 24. 11. 2003

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

1. UVOD	1
1.1 OZADJE PROBLEMA PREUČEVANJA	2
1.2 NAMEN MAGISTRSKEGA DELA	3
1.3 CILJI MAGISTRSKEGA DELA.....	3
1.4 METODE DELA	4
1.5 PRIKAZ VSEBINE MAGISTRSKEGA DELA	4
2. POVEZAVA MED KAKOVOSTJO, ZADOVOLJSTVOM IN ZVESTOBO STRANKE..	5
2.1 OPREDELITEV KAKOVOSTI.....	5
2.2 OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA	10
2.3 OPREDELITEV ZVESTOBE.....	15
2.4 POVEZAVA MED KAKOVOSTJO, ZADOVOLJSTVOM IN ZVESTOBO STRANKE	20
3. RAVNANJE Z ODNOSI DO STRANK	25
3.1 RAZLOGI ZA UVAJANJE RAVNANJA Z ODNOSI DO STRANK.....	25
3.2 KAJ JE RAVNANJE Z ODNOSI DO STRANK?.....	31
3.3 SESTAVINE MODELA RAVNANJA Z ODNOSI DO STRANK.....	37
3.3.1 VIZIJA RAVNANJA Z ODNOSI DO STRANK.....	38
3.3.2 STRATEGIJA RAVNANJA Z ODNOSI DO STRANK.....	38
3.3.3 IZKUŠNJE STRANK PRI POSLOVANJU S PODJETJEM	39
3.3.4 SPREMINJANJE ORGANIZACIJE	40
3.3.5 PRENOVA PROCESOV	41
3.3.6 INFORMACIJE	42
3.3.7 TEHNOLOGIJA	43
3.3.8 MERJENJE USPEŠNOSTI RAVNANJA Z ODNOSI DO STRANK	44
3.4 VPRAŠANJA, POVEZANA Z UVAJANJEM RAVNANJA Z ODNOSI DO STRANK ...	45
3.4.1 VPRAŠANJE VAROVANJA OSEBNIH PODATKOV.....	45
3.4.2 VPRAŠANJA, POVEZANA Z VZROKI ZA NEUSPEH RAVNANJA Z ODNOSI DO STRANK ..	46
3.5 PRIHODNOST RAVNANJA Z ODNOSI DO STRANK	47
4. SKLADIŠČE PODATKOV KOT PODPORA PRI RAVNANJU Z ODNOSI DO STRANK	50
4.1 OBLIKOVANJE SKLADIŠČA PODATKOV	50
4.2 PODATKOVNO RUDARJENJE.....	54
4.3 SEGMENTACIJA STRANK NA TEMELJU SKLADIŠČA PODATKOV	64
5. ZASNOVA MODELA RAVNANJA Z ODNOSI DO STRANK V BANKI X	73
5.1 ANALIZA PONUDBE STORITEV BANKE X.....	74
5.2 POTREBE IN ŽELJE SEDANJIH STRANK BANKE X	77
5.3 SEGMENTACIJA STRANK BANKE X GLEDE NA POMEMBNOST ZA BANKO	83
5.4 PREDNOSTI IN SLABOSTI SKLADIŠČA PODATKOV O STRANKAH BANKE X.....	84
5.4.1 PODATKOVNO SKLADIŠČE BANKE X ZA FIZIČNE OSEBE.....	84
5.4.2 POLNJENJE PODATKOV V PODATKOVNO SKLADIŠČE BANKE X ZA FIZIČNE OSEBE....	85

5.4.3 ČIŠČENJE IN VZDRŽEVANJE PODATKOV V PODATKOVNEM SKLADIŠČU BANKE X ZA FIZIČNE OSEBE.....	86
5.4.4 NAČINI UPORABE PODATKOVNEGA SKLADIŠČA BANKE X ZA FIZIČNE OSEBE PREK RAZLIČNIH ORODIJ.....	86
5.5 OBLIKOVANJE MODELA RAVNANJA Z ODNOSI DO STRANK V BANKI X.....	87
5.5.1 OPIS REFERENČNEGA MODELA CRISP-DM.....	87
5.5.2 POSLOVNI PROBLEM.....	89
5.5.3 OCENJEVANJE STRANK.....	91
5.5.4 OPIS REŠITVE.....	92
5.5.5 PODATKI.....	93
5.5.5.1 Pridobivanje podatkov.....	94
5.5.5.2 Analiza podatkov.....	95
5.5.6 METODE MODELIRANJA IN IZBIRA NAJBOLJŠE METODE.....	95
5.5.6.1 Odločitvena drevesa.....	96
5.5.6.2 Nevronske mreže.....	96
5.5.6.3 Razvrščanje v skupine.....	97
5.5.7 VREDNOTENJE.....	97
5.5.7.1 Klasifikacijska točnost.....	97
5.5.7.2 Krivulja odziva.....	98
5.5.8 UPORABA MODELA.....	98
5.5.8.1 Napoved potencialnih uporabnikov – primer kreditne kartice Visa.....	98
5.5.8.2 Segmentacijo strank banke X.....	99
5.6 POSLOVNA VREDNOST MODELA.....	101
6. SKLEP.....	104
7. LITERATURA.....	108
8. VIRI.....	111
SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV	

KAZALO SLIK IN TABEL

Slika 1: Prikaz odzivnosti v primeru, ko ni modela napovedovanja, in v primeru, ko je uporabljen model. Če bi v tem primeru neposredno pošto naslavljali samo na 10 % primerne populacije, bi dosegli 35 % tistih, ki bi se na akcijo odzvali	59
Slika 2: Časovni prikaz modela	63
Slika 3: Arhitektura skladišča podatkov banke	84
Slika 4: Faze metodologije CRISP-DM	88
Slika 5: Koncept rešitve za ocenjevanje strank	92
Slika 6: Razmerje porabe časa po korakih procesa odkrivanja znanj iz podatkov	93
Slika 7: Enačba za izračun klasifikacijske točnosti	98
Slika 8: Krivulja odziva pri kreditni kartici Visa	104
Tabela 1: Seznam podatkov, uporabljenih pri modelu napovedovanj in segmentaciji strank	95

1. UVOD

Ravnanje z odnosi do strank predstavlja 360-stopinjski pogled na stranko (Galbreith, Rogers, 1999, str. 16). Njegov glavni namen je dobro poznavanje strankinih potreb in želja z namenom njihovega boljšega zadovoljevanja. Boljše zadovoljevanje potreb vodi k večjemu zadovoljstvu strank in posledično k njihovi večji zvestobi. Zveste stranke pa so jedro vsakega poslovanja, saj za podjetje predstavljajo številne prednosti.

Finančne institucije se morajo osredotočiti na tisto, kar stranke želijo in ne tisto, kar bi same rade prodale. Stranke kupujejo koristi in ne storitev. Da bi se finančnim institucijam uspelo ločiti od drugih, se morajo osredotočiti na stranko. Temu primerno morajo povezati znanje o strankah, ki ga pridobijo iz podatkov o strankah, zbranih v podatkovnem skladišču, z ustreznimi bančnimi storitvami (Cap Gemini Ernest&Young, 2001, str. 20).

Če pogledamo v zgodovino bančništva, 30 do 40 let nazaj lahko vidimo, da so v preteklosti bančniki zelo dobro poznali svoje stranke. Za vsako stranko so vedeli, kako se piše, kaj dela, s kakšnimi težavami se srečuje v posameznem življenjskem obdobju. Na osnovi teh informacij (ki pa niso bile zapisane, temveč so bile v glavah bančnikov) so znali svetovati in ponuditi ravno tisto, kar so stranke potrebovale.

Seveda danes tega od bančnikov ne moremo več pričakovati. Število strank v bankah se je tako povečalo, da se je razvilo množično bančništvo in s tem v zvezi tudi množično zadovoljevanja potreb in želja. Število bančnih storitev in prodajnih poti se je iz dneva v dan večalo (od bančnih avtomatov, telefonskega bančništva, internetskega bančništva do mobilnega bančništva). Konkurenca je postajala vse močnejša, saj so se z bančnimi posli začele ukvarjati tudi druge finančne institucije. Banke, ki so se osredotočale zgolj na storitve, so opazile, da v resnici sploh ne vedo, kaj stranke potrebujejo (Cap Gemini Ernest&Young, 2001, str. 35).

Lastniki bank pa so zahtevali tudi zniževanje stroškov in večanje dobička, zato so morale banke začeti razmišljati tudi o tem, kako bi strankam ponudile tisto, kar želijo. Zavedati so se začele, da bodo samo na ta način obdržale tiste stranke, ki so za banko najpomembnejše. Izkazalo se je namreč, da se banke na dolgi rok ne bodo mogle ukvarjati z vsemi strankami enako intenzivno in vanje enako vlagati. Razvoj interneta je banke še bolj ogrozil, saj lahko rečemo, da je konkurenca samo klik stran. Torej obstaja zelo velika verjetnost, da nezadovoljne stranke kaj kmalu zapustijo banko in odidejo h konkurenci (Cap Gemini Ernest&Young, 2001, str. 36).

Večina strokovnjakov se strinja, da je veliko ceneje vlagati v obstoječe stranke kot v nove. Ko stranka odide, mora ponudnik storitev najti nadomestilo v novi stranki, ki pa je dražja iz dveh razlogov. Prvi razlog je v sredstvih, ki jih mora ponudnik storitev nameniti za trženje in prodajo, in drugi je v tem, da nove stranke potrebujejo nekaj časa, da postanejo dobičkonosne. Stranke, ki ostajajo zveste, širijo tudi pozitivno ustno izročilo, ponudniki storitev pa lahko

aktivnosti usmerjajo v navzkrižno prodajo¹, ki pomeni prodajo storitev stranki na osnovi predhodno uporabljenih storitev pri stranki in v večanje deleža banke pri stranki², kar pomeni večanje števila storitev, ki jih stranka opravlja pri banki (Athanassopoulos, Gounaris, Stathakopoulos, 2001, str. 691).

Tako se je oblikovala današnja stranka banke, ki je vedno bolj obveščena in zato vedno zahtevnejša. V vsakem trenutku lahko pridobi kopico potrebnih informacij, ki ji pomagajo pri sprejemanju odločitev in morebitni menjavi banke. Ravno tu pa se kaže največja težava bank. Zaradi podobne bančne ponudbe sta v slovenskem prostoru postala trženje in prodaja bančnih storitev izredno zahtevna. Banke se tako soočajo z bolj ali manj podobno ponudbo, s slovenskim trgom, ki je omejen z majhnim številom prebivalstva, ter s svojo lastno nefleksibilnostjo.

Banke se danes srečujejo tudi z bolj ali manj podobnimi cilji: obdržati najboljše stranke, povečati obseg navzkrižne prodaje, pridobiti nove stranke, stranke, ki uporabljajo samo eno storitev, spremeniti v stranke z več storitvami, izboljšati ugled banke, zviševati zvestobo strank ter pridobiti družinske člane strank.

1.1 OZADJE PROBLEMA PREUČEVANJA

Iz raziskave ugleda, kakovosti storitev in tržnega deleža slovenskih bank, ki jo vsaki dve leti opravlja agencija RM plus, d.o.o. – podjetje za tržne raziskave in marketing, je v letu 2001 zaznati nadpovprečen delež strank, ki se ne bi ponovno odločile za banko X³, in nadpovprečen delež strank, ki jih motijo slabe storitve (tako je odgovorilo 24 odstotkov vprašanih strank banke X) (RM plus, 2001, str. 918). To pa sta dovolj velika razloga za proučevanje problema kakovosti in značilnosti bančnih storitev in zadovoljstva strank ter posledično njihove zvestobe in ravnanja z odnosi do strank⁴ kot končnega cilja banke.

Na vprašanje: "Ali boste zvesti svoji banki?" je 67 odstotkov anketiranih strank banke X odgovorilo: »Bom, samo ob najboljši ponudbi« (RM plus, 2001, str. 750). To nam potrjuje dejstvo, da je pri razvoju poslovanja s strankami bank ključnega pomena, kako stranka zaznava ponudbo banke. Da bi banka dosegla željeno pozicijo na trgu, mora stranki ponuditi tisto, kar stranka potrebuje.

Konec junija 2003 se je za banke končala reforma plačilnega prometa za fizične osebe. Tekoči računi, žiro računi, hranilne knjižice in devizni računi so se zamenjali v transakcijski račun. Rečemo lahko, da je bil to čas, ko so se banke borile za stranke. Bankam se je namreč postavljalo vprašanje, ali bodo stranke, ki so imele do sedaj pri banki račune, pri njej tudi ostale ali bodo prestopile v druge banke?

¹ Angl. Cross Selling.

² Angl. Up Selling.

³ Zaradi izkazane želje vodstva banke, banke ne omenjam s pravim nazivom temveč z banka X.

⁴ Angl. Customer Relationship Management.

Kakovost storitev in zadovoljstvo strank pomenita za banko konkurenčno prednost. V zadnjem času se vse pogosteje govori o ravnanju z odnosi do strank, kar je rezultat pomena kakovosti storitev in zadovoljstva stranke z banko. Glavni cilj banke je tako obdržati svoje stranke oziroma povečati njihovo zvestobo. Z vzpostavljanjem kakovosti opravljanja storitev in razvoja programa zvestobe želijo banke doseči, da bi čim manj strank zapustilo banko. Da pa bi bila stranka zadovoljna, je pomembno, da dobi storitev ob pravem času, na pravem mestu in na njej najprimernejši način. To omogoča ravnanje z odnosi do strank - oblikovanje posamezniku prilagojenih bančnih storitev. Pomemben je posameznik s svojimi potrebami in željami skozi celotno življenjsko obdobje.

Trženje na osnovi ravnanja z odnosi do strank se tako osredotoča na pridobivanje najpomembnejših strank, na zadovoljevanje njihovih potreb ter na zadrževanje obstoječih strank (stranka se mora vračati v banko ne glede na to, katero storitev potrebuje). Storitve prilagaja potrebam strank ter na osnovi skladišča podatkov o strankah pomaga banki ponujati strankam tisto, kar v določenem trenutku potrebujejo. V današnjem svetu se bodo obdržale samo tiste banke, ki bodo sposobne ponuditi posamezniku čimbolj prilagojeno bančno ponudbo, ki bodo o svojih strankah vedele več kot konkurenca in ki bodo pri zadovoljevanju potreb posamezne stranke oblikovale odnos eden za enega⁵, kar pomeni, da bodo ponudbo oblikovale glede na potrebe in želje posamezne stranke (Oracle, 2000, str. 3).

1.2 NAMEN MAGISTRSKEGA DELA

Namen magistrskega dela je na konkretnem primeru banke X zasnovati model ravnanja z odnosi do strank na osnovi oblikovanega skladišča podatkov o strankah (fizične osebe). Ravnanje z odnosi do strank je strategija, ki omogoča ugotavljanje, pridobivanje in ohranjanje najpomembnejših strank. Omogoča dobro poznavanje vsake posamezne stranke (Kracklauer, Passeheim, Seifert, 2001, str. 515). Končni cilji ravnanja z odnosi do strank so poleg zadovoljstva strank in njihove zvestobe tudi pomoč prodajnemu osebju, da ve, kateri stranki ponuditi katero storitev v katerem trenutku ter kako strankam v različnih obdobjih nuditi največ in jih na ta način ohranjati skozi vse faze življenjskega cikla.

Preveriti želim naslednjo temeljno raziskovalno hipotezo: v preučevani banki X lahko oblikovanje in izvajanje modela ravnanja z odnosi do strank omogoči prodajnemu osebju boljše poznavanje strank, posledično pa tudi učinkovitejše trženje bančnih storitev.

1.3 CILJI MAGISTRSKEGA DELA

Da bi dosegla namen magistrskega dela in preverila raziskovalno hipotezo, sem si zastavila naslednje cilje:

1. ugotoviti prednosti in slabosti skladišča podatkov kot osnovnega vira informacij o strankah banke X;

⁵ Angl. One to one.

2. ugotoviti potrebe in želje sedanjih strank banke X, izhajajoč iz sedanjega odnosa stranke z banko;
3. segmentirati stranke banke X po pomembnosti za banko;
4. analizirati obstoječo ponudbo banke X in način ravnanja s strankami ter
5. oblikovati model ravnanja z odnosi do strank (na primeru fizičnih oseb) banke X.

1.4 METODE DELA

Magistrsko delo se bo po eni strani opiralo na analizo teoretičnih spoznanj domačih in tujih avtorjev na področju bančništva, trženja, trženja storitev, bančnega trženja, kakovosti storitev, zadovoljstva in zvestobe strank ter skladišč podatkov in ravnanja z odnosi do strank. Teoretičnemu delu bo sledil del z empiričnim preverjanjem dejanskega stanja v banki (na temelju sekundarnih podatkov in podatkov, pridobljenih prek interno opravljenih raziskav banke). Delo bo usmerjeno na obstoječe stranke banke (fizične osebe), ki so pogosto pozabljene, saj smo mnenja, da se z njimi, ko jih enkrat pridobimo, ni treba več ukvarjati. Če želimo priti do modela ravnanja z odnosi do strank, je treba izhajati iz oblikovanega skladišča podatkov, obstoječe bančne ponudbe, segmentacije obstoječih strank ter ugotavljanja njihovih potreb in želja.

1.5 PRIKAZ VSEBINE MAGISTRSKEGA DELA

Uvodu, v katerem bom opredelila problem in namen magistrskega dela, določila cilje in metodo dela ter opisala strukturo poglavij, bo sledilo poglavje, v katerem bo obravnavana povezava med kakovostjo storitev, zadovoljstvom strank ter njihovo zvestobo. Na tem področju je bilo opravljenih nekaj raziskav v tujini in tudi doma.

Tretje poglavje bo zajemalo teoretično spoznanje o ravnanju z odnosi do strank z vsemi njegovimi potrebnimi sestavinami.

Brez skladišča podatkov, o katerem bo tekla beseda v četrtem poglavju, ni ravnanja z odnosi do strank, saj so kakovostni podatki tisti, ki omogočajo kakovosten odnos banke do stranke in to, da o stranki vemo več kot konkurenca. Ko je skladišče podatkov oblikovano, je izredno pomembno podatkovno rudarjenje⁶, ki ga bančniki potrebujejo za učinkovito trženje bančnih storitev. Segmentacija, o kateri bom spregovorila tudi v četrtem poglavju, je izrednega pomena za banko, saj je dejstvo, da se banka z omejenimi viri nikakor ne more ukvarjati z vsemi strankami enako intenzivno. Stranke mora segmentirati in se osredotočiti na tiste, ki so za njeno poslovanje najpomembnejše.

V petem poglavju bom prešla iz teoretičnega dela v empirični del, kjer bom zastavila model ravnanja z odnosi do strank na konkretnem primeru banke. Pri tem bom izhajala iz konkretnih podatkov o ponudbi banke, analizi potreb in želja sedanjih strank banke. Stranke bom skušala

⁶ Angl. Data Mining.

segmentirati in ugotoviti prednosti in slabosti že oblikovanega skladišča podatkov o fizičnih osebah. Vse ugotovitve magistrskega dela bom strnila v sklepnem delu.

2. POVEZAVA MED KAKOVOSTJO, ZADOVOLJSTVOM IN ZVESTOBO STRANKE

Magistrsko delo začenjam s pojmi, ki so vsem dobro poznani, pa vendar zahtevajo še dodatne, bolj poglobljene raziskave, s pomočjo katerih bi lahko z gotovostjo trdili, da obstaja jasna povezava med kakovostjo storitev, zadovoljstvom in zvestobo strank. V tem delu ni podrobneje obravnavana problematika merjenja kakovosti storitev, zadovoljstva strank in njihove zvestobe, saj so se omenjenih tem lotevali številni pred mano. Izkazalo se je, da obstajajo problemi tako pri merjenju, pri izbiri primerne metode kot tudi pri izbiri dejavnikov, ki bi najbolj odražali zgoraj omenjene pojme.

Ravno zato to delo temelji na predstavitvi rezultatov različnih raziskav s finančnega področja, ki so obravnavale povezavo med omenjenimi pojmi. Rezultate želim prikazati zaradi enega samega razloga: če želim postaviti model ravnanja z odnosi do strank, potem moram izhajati iz zadovoljstva strank in njihove zvestobe. Model ravnanja z odnosi do strank je model, ki omogoča graditi dolgoročen odnos banke do stranke in priložnost, da bodo stranke dobivale ravno tisto, kar potrebujejo. Samo zadovoljne stranke bodo lahko postale tudi zveste stranke in ostale pri banki dalj časa (Ivanuša, 2002, str. 15).

2.1 OPREDELITEV KAKOVOSTI

Pri opisovanju kakovosti storitev ter zadovoljstva strank in njihove zvestobe izhajam predvsem iz literature o trženju finančnih storitev. Iz literature je razvidno, da so pojmi med seboj močno prepleteni, zato se v posameznih primerih tudi vsebina enega poglavja prepleta z vsebino drugega. Na splošno pa skušam v poglavjih 2.1, 2.2 in 2.3 upoštevati njihov ločen pomen.

Kakovost je pri finančnih storitvah zelo pomembna. Ko stranka pri banki odpre račun, lahko začne z njo razvijati dolgoročen odnos, ki bo odvisen tudi od kakovosti bančnih storitev. Za pojem kakovosti poznamo več definicij različnih avtorjev. Meiden (1996, str. 209) tako v svojem delu navaja, da je kakovost stvar presoje posameznika, ki je povezana z njegovimi pričakovanji in zaznana kakovostjo. Kadar zaznana kakovost presega strankina pričakovanja, ima banka možnost razviti z njo dolgoročen odnos. V nasprotnem primeru pa se odnos lahko poslabša.

Meiden (1996, str. 210) govori o dveh razsežnostih kakovosti pri finančnih storitvah, in sicer tehnični in funkcionalni. Tehnična je odvisna od znanja oziroma tehničnih sposobnosti finančne institucije, funkcionalna pa naj bi zajemala vedenje zaposlenih do strank, notranje odnose v finančnih institucijah, dostopnost poslovalnic itd. Če finančne institucije skrbijo za

zadovoljstvo svojih zaposlenih se to lahko odraža v večji zaznani kakovosti storitev in s tem v večjem zadovoljstvu strank in njihovi zvestobi.

Na podoben način se kakovosti finančnih storitev loteva tudi Grönroos (1990, str. 29), ki trdi, da je pomembna zaznana kakovost in da je zaznavanje storitev subjektivno zaradi lastnosti samih storitev. Kakovost naj bi se tako ocenjevala v času njene proizvodnje in porabe. Ocenjevali naj bi se predvsem njeni vidni elementi. Grönroos še navaja, da na stranke ne smemo gledati samo z vidika porabnikov in ocenjevalcev, temveč tudi z vidika sodelujočih v proizvodnji storitev. To pa je tudi razlog, da napak ni mogoče odpravljati, preden bi jih stranke videle (Bateson, Hoffman 2001, str. 339). Pomembno je, da ponudniki storitev vedo, kaj stranke ocenjujejo, šele takrat bodo lahko vplivali na dejavnike in s tem omogočili strankam kakovostne storitve (Grönroos, 1990, str. 35). Grönroos (1990, str. 51-52) tudi meni, da kakovost ne stane, stane pa njeno pomanjkanje, saj morajo zaposleni odpravljati napake tistih, ki so storitev slabo opravili, namesto da bi se ukvarjali s strankami in jim tržili nove storitve.

Ravno zaradi subjektivnega ocenjevanja kakovosti Bateson in Hofman (2001, str. 340) navajata, da obstaja kar nekaj težav:

1. Stranke primerjajo svoja pričakovanja glede kakovosti storitve s tem, kar v resnici dobijo. Če storitev, pa naj bo še tako kakovostna po mnenju ponudnika, ne zadovolji strankinih pričakovanj, dobijo stranke vtis, da storitev ni kakovostna.
2. Stranke ne ocenjujejo samo storitve same, temveč tudi proces njenega nastajanja.

Ravno zaradi teh težav se pri storitvah pojavlja razkorak med tem, kar se pričakuje, in tem, kar se v resnici dobi. Cilj ponudnika storitev mora biti zato odpravljanje tega razkoraka, kolikor je to pač mogoče. Poudarila sta, da se kakovost odraža v ponavljajočih nakupih. Stranke se vračajo po nove storitve in tako postajajo zveste, kar predstavlja prednost, saj so stroški vlaganja vanje nižji kot pri novih strankah, ker storitev že poznajo (Bateson, Hoffman 2001, str. 339-340).

Neenan (1993, str. 125) v svojem delu opisuje definicijo kakovosti Inštituta za kakovost, ki deluje v okviru marketinškega združenja bank v ZDA (The Quality Focus Institute of the Bank Marketing Association in the US). Kakovost naj bi pomenila opravljanje storitev po standardih, ki omogočajo uresničevanje ciljev podjetja in posameznih strateških enot ter hkrati zadovoljujejo potrebe in pričakovanja strank. Definicijo so pozneje dopolnili, češ da mora banka že vnaprej vedeti, kaj stranka potrebuje, in ji zato storitev ponuditi, še preden zanjo zaprosi.

Tako, kot so se različni avtorji lotevali definicije kakovosti, so se lotevali tudi dejavnikov, ki naj bi določali kakovost finančnih storitev. Na kakovost finančnih storitev vpliva torej storitev sama, njena lastna proizvodnja in poraba, poprodajne aktivnosti ter ugled finančne institucije v javnosti. Pomemben pa je tudi odnos finančne institucije oziroma njenih zaposlenih do strank (Meiden, 1996, str. 8). Kakovost namreč pomeni zavezo celotne finančne institucije do

strank in naj bi se začela pri najvišjem vodstvu in končala pri vseh zaposlenih v finančni instituciji (Meiden, 1996, str. 209).

Kakovost finančnih storitev po Meidnu (1996, str. 18) in Neenanu (1993, str. 126-127) določajo naslednji dejavniki:

1. zanesljivost: sposobnost zaposlenih, da opravijo storitev na način, ki ga obljubijo;
2. otipljivost: oprema poslovalnic, videz zaposlenih itd.;
3. strokovnost: časi so za banke postali težki, saj strankam nikakor ne morejo ustreči. Če gre banki dobro, potem jo stranke obsojajo, da dobro živi na njihov račun, če posluje z izgubo, pa so mnenja, da banka z njihovim denarjem ne zna dobro gospodariti. Poglobljeno znanje in zavedanje o pomembnosti bančnih storitev sta pripeljali do večje kritičnosti strank do bank in zato stranke niso pripravljene ničesar dodatno plačevati. Samoumevno se jim zdi, da banke nudijo čim kakovostnejše storitve;
4. časovni vidik storitev in hitrost dostopa do storitev: opravljanje in dostopnost storitev ob pravem času in na pravi način;
5. kredibilnost in poštenost;
6. prijaznost zaposlenih: pozornost, ki jo zaposleni pri opravljanju storitev posvečajo vsaki stranki posebej;
7. varnost finančnih operacij: sposobnost zaposlenih, da pri strankah vzbudijo zaupanje in varnost. Glede na to, da v odnosu med banko in stranko nastopajo posamezniki, sta za doseg zaupanja v varnost pomembni strokovnost in usposobljenost zaposlenih (Seal, 1998, str. 106);
8. razumevanje in komunikacija zaposlenih do strank.

McGoldrick in Greenland (1994, str. 267) ugotavljata, da na kakovost storitev vplivajo trendi v okolju in s tem v zvezi pričakovanja strank, tehnološke spremembe in konkurenca. Stranke se zavedajo konkurenčnih ponudnikov in njihovih storitev, to pa vpliva na njihova pričakovanja. Postajajo vedno bolj kritični ocenjevalci.

Nekoliko drugače sta se ugotavljanja dejavnikov kakovosti pri finančnih storitvah lotila Galloway in Blanchard, čeprav sta izhajala iz petih dejavnikov kakovosti po modelu SERVQUAL, ki jih je povzel tudi Grönroos in so podobni dejavnikom po Meidnu in Neenanu (Bateson, Hoffman, 2001, str. 342-350):

1. otipljivost: glede na to, da storitve niso otipljive, stranke pri kakovosti ocenjujejo otipljive elemente,
2. zanesljivost: sposobnost opravljanja storitev vedno na enak način ne glede na to, kdo sodeluje v proizvodnji in porabi storitve,
3. odzivnost: zagotavljanje storitev v pravem času,
4. gotovost: varnost opravljanja storitev in
5. sposobnost vživljanja v vlogo strank.

Na osnovi teh dejavnikov sta postavila svoje tri skupine (Galloway, Blanchard, 1996, str. 26):

1. procesi in rezultati (proizvodnja storitve ali končni učinek storitve),

2. subjektivni in objektivni dejavniki (subjektivni: prijaznost zaposlenih, hitrost opravljanja storitev itd.; objektivni: dostopnost do denarja),
3. trdi in mehki dejavniki (trdi predstavljajo fizične dokaze storitev, mehki pa medsebojne odnose itd.).

V raziskavi sta skušala ugotoviti, ali življenjska faza stranke vpliva na zaznavo kakovosti storitev in ali življenjska faza vpliva na zahteve strank in njihovo zaznavo (Galloway, Blanchard, 1996, str. 22).

Model sta preverila na eni od angleških bank, kjer sta stranke razdelila po življenjskem ciklu družine (Galloway, Blanchard, 1996, str. 26):

1. mladi, ki živijo doma,
2. neodvisni: nekoliko starejši od skupine mladih, ki so se že postavili na lastne noge,
3. družine,
4. prazna gnezda: upokojenci, živeči brez otrok.

V okviru omenjenih treh skupin dejavnikov sta še ugotavljala, kateri od njih so pomembni za posamezen življenjski cikel družine. Rezultati raziskave so pokazali, da so pri vseh segmentih strank pomembnejši procesi od rezultatov, objektivni od subjektivnih ter trdi od mehkih dejavnikov. Objektivni in trdi dejavniki so povezani z otipljivimi elementi, zato jih je tudi lažje nadzorovati. Za prazna gnezda je značilno, da cenijo proces bolj kot drugi segmenti in pričakujejo, da bodo zaposleni vljudni in vedno pripravljeni pomagati, bolj pa so brezskrbni glede uporabe tehnoloških novosti, kot so kreditne kartice in bančni avtomati (Galloway, Blanchard, 1996, str. 26-27).

Čeprav se pri vseh segmentih pojavlja pomembnost procesa, pa le-ta narašča z leti. Raziskavo sta avtorja sklenila z ugotovitvijo, da se percepcije o kakovosti z leti spreminjajo. Mladi želijo, da so obravnavani ustrezno, velik pomen pa dajejo sami dostopnosti do denarja (uporaba bančnih avtomatov). To velja tudi za neodvisne, ki dajejo že večji poudarek tudi odnosu banke in njenih zaposlenih do strank. Družinam, ki so bolj finančno odgovorne, je pomembna zasebnost. Na splošno pa velja, da bolj ko so pomembni trdi in objektivni dejavniki, bolj mora banka storitve standardizirati. Bolj ko so pomembni mehkejši in subjektivni dejavniki, več mora banka vlagati v usposabljanje zaposlenih (Galloway, Blanchard, 1996, str. 28).

V nadaljevanju govorim o avtorjih, ki so želeli pokazati razlike med različnimi načini merjenja vpliva kakovosti storitev na zadovoljstvo strank. Pri izdelkih je dokazano, da različne metode ugotavljanja vpliva kakovosti na zadovoljstvo strank delujejo pod različnimi pogoji. Pri storitvah pa je to področje še precej neraziskano (Lasser, Manolls, Winsor, 2000, str. 181).

Raziskava, ki so jo opravili Lasser, Manolls in Winsor, naj bi pokazala in napovedala, kakšen je odnos med kakovostjo storitev in zadovoljstvom strank pri dveh različnih metodah. SERVQUAL predpostavlja, da je kakovost storitev funkcija prednakupnih pričakovanj strank,

zaznane kakovosti procesa in zaznane kakovosti storitve. Metoda tehnične in funkcionalne kakovosti pa deli kakovost na tehnično in funkcionalno. Tehnična kakovost naj bi predstavljala tisto, kar je opravljeno, torej samo storitev, medtem ko funkcionalna kakovost opredeljuje, kako je storitev opravljena. Poleg omenjenih dveh metod še vedno ni rešeno vprašanje, ali kakovost storitev vodi do zadovoljstva strank ali obratno. Avtorji članka navajajo, da zaznana kakovost vodi do zadovoljstva strank. Kakovost naj bi bila predhodnica zadovoljstva. Kako pa je to pri storitvah (Lasser, Manolls, Winsor, 2000, str. 182-183)?

Ugotovili so, da funkcijska kakovost močno vpliva na zadovoljstvo strank pri storitvah, ki zahtevajo visoko osebno vpletenost in da tehnična kakovost vpliva na zvestobo strank. Namen raziskave je bil primerjati dve metodi in ugotoviti razlike ter tudi ugotoviti, kako uporaba različnih metod vpliva na odnos med kakovostjo storitev in zadovoljstvom strank. Raziskava je bila opravljena na področju bančništva, in sicer na individualno obravnavanih strankah, ki imajo v banki nekoliko drugačen položaj kot drugi, poleg tega pa zahtevajo visoko stopnjo osebne vpletenosti zaposlenih v banki (Lasser, Manolls, Winsor, 2000, str. 184-186).

Raziskava je pokazala, da tehnično funkcionalni model kakovosti bolje razloži podatke kot model SERVQUAL. Ena glavnih razlik med obema metodama je odsotnost tehničnih dimenzij pri modelu SERVQUAL (Lasser, Manolls, Winsor, 2000, str. 192). Raziskava na primeru strank z individualno obravnavo je pokazala, da v njihovem primeru metodi ne dajeta enakih rezultatov. Iz tega so avtorji zaključili, da tehnično funkcionalna metoda kakovosti veliko bolje razlaga vpliv kakovosti na zadovoljstvo strank pri storitvah, ki zahtevajo visoko stopnjo vpletenosti strank in visoko kakovost storitev. To je bila prva primerjava obeh metod skupaj, zato je raziskava toliko pomembnejša. Avtorji menijo, da so za natančna dognanja potrebne še nadaljnje raziskave na tem področju, saj se na osnovi raziskave odpira več vprašanj, kot je odgovorov (Lasser, Manolls, Winsor, 2000, str. 195).

V želji po ohranjanju strank se finančne institucije lotevajo različnih programov zagotavljanja kakovosti storitev (McCuistion, Senné, 1994, str. 40; McGoldrick, Greenland, 1994, str. 268), ki finančnim institucijam prinašajo določene koristi:

1. Večanje zvestobe strank prek zadovoljstva strank: usmerjanje aktivnosti k obstoječim strankam povečuje uporabo storitev in vodi do pozitivnega ustnega izročila. Ta način je cenejši od pridobivanja novih strank. Nižji stroški so povezani tudi s tem, da stranke poznajo proizvodnjo storitev in da se tako lahko storitev pravilno opravi že v prvem poskusu.
2. Uporaba več storitev posamezne stranke: ker finančna institucija pozna svoje obstoječe stranke, se jim lažje posveča in jim nudi storitve, ki jih stranke potrebujejo. Na ta način stranke še bolj veže nase.
3. Večanje zadovoljstva med zaposlenimi: zadovoljni zaposleni so zvestejši finančni instituciji, kar prispeva k manjšemu številu odhodov zaposlenih in s tem povezanim manjšim stroškom pridobivanja in usposabljanja novih zaposlenih.
4. Večanje ugleda finančne institucije v javnosti in s tem povezanega oblikovanja cen: stranke so za svoje zadovoljstvo pripravljene plačati tudi več. Kakovostne storitve naj bi vodile k nižjim stroškom, večji prodaji, tržnemu deležu ter dobičku.

Pri oblikovanju tovrstnih programov so pomembni (Rose, Watkinson, 1997, str. 197):

1. razvoj novih storitev (prilagojenih potrebam strank),
2. razvoj novih prodajnih poti (dostopnost kadar koli in kjer koli),
3. uporaba nove tehnologije in s tem izboljševanje procesa proizvodnje in porabe storitev.

2.2 OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA

Obravnavano tematiko v poglavjih 2.1 in 2.2 je težko popolnoma ločiti, saj se avtorji razhajajo v mnenju o tem, ali sploh obstaja razlika med omenjenima pojmom in kateri vpliva na katerega.

Po Kotlerju (1996, str. 40) je zadovoljstvo počutje stranke, ki je rezultat primerjanja zaznanih delovanj izdelka in pričakovanj stranke.

Večina avtorjev se strinja, da je zadovoljstvo strank kratkoročnega pomena za posamezno transakcijo oziroma izkušnjo, ki jo ima stranka s ponudnikom storitev, medtem ko ima kakovost dolgoročni pomen za vrsto storitev oziroma izkušenj s ponudnikom storitev. Nekateri so prepričani, da zadovoljstvo strank vodi do zaznane kakovosti storitev, medtem ko drugi verjamejo, da kakovost storitev vodi do zadovoljstva strank (Bateson, Hoffman, 2001, str. 340).

Bateson in Hoffman pravita, da se pojma med seboj razlikujeta, saj je zadovoljstvo strank po njunem mnenju rezultat ocenjevanja vsake posamezne transakcije oziroma izkušnje, ki jo ima stranka s storitvijo. Kakovost pa predstavlja celovito oceno stranke o storitvi. Zato naj bi bila le-ta manj dinamična od zadovoljstva, ki lahko niha od izkušnje do izkušnje. Kakovost je tista, ki vpliva na izbiro med ponudniki storitev v fazi izbiranja in odločanja med njimi.

V nekonkurenčnem okolju nezadovoljna stranka nima druge izbire, kot da ostane pri obstoječem ponudniku storitve. V konkurenčnem okolju pa ni tako. Že zaradi vsake najmanjše napake ponudnika storitev je pričakovati velike spremembe v zadovoljstvu strank do ponudnika (Bateson, Hoffman, 2001, str. 294).

Zadovoljne stranke lahko s pozitivnim ustnim izročilom postanejo advokati finančne institucije (Rose, Watkinson, 1997, str. 195).

K večji stopnji zvestobe in posredno k večjim prihodkom, dobičku in boljšemu konkurenčnemu položaju vodijo zadovoljne stranke. Zaradi lastnosti storitev se dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo strank s storitvami, razlikujejo od dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo strank z izdelki. Pri izdelkih se dejavniki nanašajo samo na izdelek oziroma na tehnično kakovost, pri storitvah pa se dejavniki zadovoljstva nanašajo na samo storitev in na procese storitev, torej na funkcionalno kakovost (Ivanuša, 2002, str. 16).

Pri ugotavljanju zadovoljstva stranke je najpomembnejša izbira pravih dejavnikov, saj se le-ti lahko razlikujejo glede na to s katerega vidika gledamo: ali z vidika vodstvenih kadrov ali z vidika strank. Iz rezultatov raziskave moramo razbrati kateri dejavniki so tisti, ki vplivajo na nezadovoljstvo, saj je treba sprejeti ukrepe za izboljšanje teh dejavnikov, če želimo, da bodo stranke zveste ponudniku storitev.

Samo zadovoljne stranke so zveste stranke, zato se bodo na trgu obdržala samo tista podjetja, ki bodo temu posvečala veliko pozornosti. Pot, kako priti do zadovoljnih in zvestih strank, je v stalnem merjenju zadovoljstva strank in ukrepanju na osnovi rezultatov raziskav (Ivanuša, 2002, str. 20; Kostanjšek, Batagelj, 2002, str. 21).

Stranke so pogosto indiferentne do kakovosti in same izvedbe storitev, kar lahko nekdo razume kot zadovoljstvo. Pa temu ni tako. Po Kotlerju naj bi bili uporabniki nezadovoljni z enim od vsakih štirih nakupov, vendar se samo 5 odstotkov od nezadovoljnih pritoži (Kotler, 1996, str. 41). Problem merjenja zadovoljstva je v tem, da rezultati kažejo, da je večina uporabnikov zadovoljnih, pa kljub temu zamenjajo podjetje. Torej samo zadovoljstvo ni dovolj dober kazalec zvestobe. Večina nezadovoljnih uporabnikov raje zamenja podjetje, kot da bi se pritožila. Namen raziskav o zadovoljstvu uporabnikov je ugotoviti, kolikšen delež strank je nezadovoljnih in kateri so razlogi za njihovo nezadovoljstvo (Kostanjšek, 2001, str. 1).

Zadovoljni potrošnik pove o dobrem izidu trem ljudem, o negativnem pa enajstim (Kostanjšek, Batagelj, 1999, URL: <http://www.cati.si/papers/ekconf0001.html>). Merjenje zadovoljstva strank pa otežuje tudi dejstvo, da veliko ljudi zamenjuje pojme, kot so kakovost storitev, zvestoba in zadovoljstvo. Še vedno prevladuje mnenje, da je ključ do zvestih strank ravno v zadovoljstvu strank. A pokazalo se je, da sicer obstaja neka povezava, da pa ne drži vedno tako, še zlasti v storitvenem sektorju ne. Kako zadovoljna je stranka, ugotovimo samo tako, da upoštevamo zadovoljstvo strank, njihova pričakovanja, kakovost storitev, zvestobo strank. Zato moramo poznati vpliv posamezne spremenljivke na vedenje stranke.

Kostanjšek in Batagelj (1999, URL: <http://www.cati.si/papers/ekconf0001.html>) sta opravila raziskavo o zadovoljstvu strank na področju bančnih storitev. Pri tem sta uporabila kratko telefonsko anketo, s katero sta anketirala 175 naključno izbranih oseb, ki uporabljajo tekoči račun vsaj ene od slovenskih bank. Anketa je zajemala dejavnike zadovoljstva, pričakovanja strank, zvestobo, ocenjevanje kakovosti storitev in poznavanje ponudbe konkurenčnih bank. Splošni rezultati so pokazali, da je s storitvami svoje banke nezadovoljnih 7 odstotkov strank. 42 odstotkov vprašanih še kar dobro pozna ponudbo konkurenčnih bank ne glede na to, ali so zadovoljni ali nezadovoljni s ponudbo svoje banke. 16 odstotkov vprašanih pa se je že hotelo pritožiti, a tega potem niso storili.

Po metodi razvrščanja v skupine so bili vprašani razdeljeni v pet skupin (Kostanjšek, Batagelj, 1999, URL: <http://www.cati.si/papers/ekconf0001.html>):

1. zahtevno nezadovoljstvo (15 %): te osebe ne bi še enkrat izbrale iste banke, banka ne izpolnjuje pričakovanj, zahtevajo, da se poslovanje spremeni in da banka v prihodnje ponudi več, saj se zavedajo, kaj ponujajo konkurenčne banke;
2. niti zadovoljen niti nezadovoljen, vendar bi ostal pri isti banki (22 %): te osebe bi še enkrat izbrale isto banko, vendar bi banka morala ponuditi več;
3. niti zadovoljen niti nezadovoljen, vendar ne bi ostal pri isti banki (14 %): te osebe ne bi izbrale iste banke še enkrat, banka bo morala ponuditi vedno več, se pa strinjajo, da nobena banka ne more ponuditi več;
4. zadovoljstvo s slabim poznavanjem konkurence (19 %): te osebe bi še enkrat izbrale isto banko, ker jim je banka doslej izpolnjevala vsa pričakovanja in ker ne poznajo bančne ponudbe drugih bank;
5. zahtevno zadovoljstvo (30 %): te osebe bi še enkrat izbrale isto banko, ker jim je banka doslej izpolnjevala vsa pričakovanja, druge banke pa ne morejo ponuditi več.

Od skupin izstopajo 1. skupina po izredno velikem nezadovoljstvu in 4. in 5. skupina po zadovoljstvu, 2. in 3. skupina pa se nahajata nekje vmes. Kostanjšek in Batagelj zaključujeta s sklepom, da sicer obstaja povezava med zadovoljstvom in zvestobo strank, da pa zadovoljne stranke niso nujno tudi zveste. Zadovoljni potrošniki še niso tudi zvesti, saj je za zveste potrošnike značilen globlji čustveni odnos, ki ga razvijejo do podjetja. Ko se kupec odloča med različnimi ponudniki storitev, se odloča na osnovi dveh meril:

1. kupec kupuje glede na vrednost, ki jo ima storitev v njegovih očeh (ne samo na osnovi cene),
2. kakovost storitev, ki vključuje kakovost posamezne storitve, ponakupno skrb za kupca, odnos med kupcem in ponudnikom storitve ter ugled ponudnika storitve.

V vedno večji konkurenci bo zmagal tisti, ki bo prepričal stranke, da jim ponuja večjo vrednost. Stranka se v času, ko so informacije vedno pri roki in ko se srečuje s konkurenčnimi storitvami, kljub zadovoljstvu ozira za boljšimi ponudniki (Kostanjšek, Batagelj, 1999, URL: <http://www.cati.si/papers/ekconf0001.html>).

Če finančne institucije želijo zadovoljiti svoje stranke, morajo vedeti, kaj te želijo v povezavi (Rose, Watkinson, 1997, str. 196):

1. s storitvami, ki jih nudijo strankam,
2. s prodajnimi potmi,
3. z okoljem, v katerem se storitev opravlja,
4. s tehnologijo in
5. z zaposlenimi.

To je tudi razlog, da se ponudniki storitev vedno pogosteje odločajo za merjenje zadovoljstva svojih strank, saj lahko le tako dobijo podatke, na osnovi katerih nato pripravijo učinkovite programe za izboljšanje zadovoljstva (Kostanjšek, Batagelj, 2002, str. 21).

Banke morajo vedno znova izboljševati svoje storitve. Če stranke odidejo zaradi vedno številčnejših napak banke, je nepreklicen odhod stranke lahko rezultat vrste napak, ki so se pojavile v odnosu med banko in stranko. Izkušnje kažejo, da se stranke za zamenjavo banke ne odločijo po eni napaki, po večih napakah pa je verjetnost toliko večja. Tudi če je posamezna napaka nepomembna, ponavljanje drobnih napak stopnjuje nezadovoljstvo in pripelje celo do odhoda strank. V odnosu med zaposlenimi in strankami se pojavlja vzporednica z osebnim življenjem. Več ko človek vloži v odnos, bolj ga to varuje v časih, ko nastopijo napake, saj se zaveda, koliko truda je bilo vloženega (Cheese, 1994, str. 65).

Banke se zavedajo, da je večja verjetnost, da bodo zadovoljne stranke banki stale ob strani tudi v težkih časih, kar bo oteževalo delo konkurence. Zadovoljne stranke zagotavljajo zanesljiv prihodek bankam in jim omogočajo, da sčasoma lažje in bolje razumejo njihove potrebe in želje (Sinclair, 1997, str. 84).

Zadovoljstvo je odvisno od različnih subjektivnih dejavnikov, kot so pretekle izkušnje, čustva, potrebe, želje in individualne predstave o kakovosti. Vse to razlikuje posameznika od posameznika.

Z vidika posameznika je zadovoljstvo zaželen končni stadij potrošnje, ki predstavlja prijetno izkušnjo, kar potrjuje njegovo odločitev za nakup kot pravilno (Kostanjšek, 2001, str. 2).

Strokovnjaki skušajo oceniti stopnjo zadovoljstva s preučevanjem odziva potrošnikov na izkušnjo, prek standardov. Ti pa so lahko pričakovanja ali posameznikove ocene kakovosti (Kostanjšek, 2001, str. 3). Zadovoljstvo vedno zahteva izkušnjo, ta pa pride šele takrat, ko je znan učinek izdelka ali storitve. Potrošnik pri ocenjevanju zadovoljstva izvede primerjavo s pričakovanji, ki niso stabilna in so odvisna od posameznika (Kostanjšek, 2001, str. 6). Če so pričakovanja dosežena ali celo presežena je zadovoljen in če pričakovanja niso dosežena, je nezadovoljen (Kostanjšek, 2001, str. 8).

Na področju merjenja zadovoljstva so bile opravljene številne raziskave. Kot primer lahko navedem članek o paradoksu, ki se je pojavil pri bankah v Angliji. Paradoks se kaže v tem, da na eni strani narašča število nezadovoljnih strank, na drugi strani pa banke vlagajo vedno več truda v izpopolnjevanje svojih storitev. Ugotovili so, da je bilo leta 1993 samo 34 odstotkov strank zadovoljnih, medtem ko je bilo leta 1983 zadovoljnih kar 62 odstotkov strank. Glavni razlog za tako stanje je v tem, da banke ne nudijo tistega, kar obljublajo, čeprav veliko truda vlagajo v hitrost opravljanja storitev, delovanje bančnih avtomatov, skrbnost in prijaznost svojih zaposlenih ter v razvoj telefonskega in internetskega bančništva. Med razlogi je tudi veliko število vsakodnevnih transakcij. Ena od večjih bank v Angliji opravi na dan 15 milijonov transakcij pri 6 milijonih strank. Torej ni presenetljivo, da se vsake toliko časa pojavi napaka. Drug razlog pa je v tem, da se vodstvo bank veliko bolj usmerja v aktivnosti, ki bi povečevale zadovoljstvo strank, medtem ko stranke bolj opazijo stvari, ki vodijo do nezadovoljstva (Johnston, 1997, str. 111).

Rezultati raziskave, v kateri so stranke bank spraševali po dogodku, ki jih je v banki najbolj osrečil, in po dogodku, ki jih je najbolj razočaral, so pokazali, da spadajo med največje dejavnike zadovoljstva ravno dejavniki, ki so bolj neotipljive narave, npr. pomoč zaposlenih, njihova prijaznost in skrb za stranke. Med dejavnike nezadovoljstva pa so uvrstili: čistost poslovalnic, zunanji videz poslovalnic, njihova funkcionalnost in zanesljivost (Johnston, 1997, str. 114). Dejavniki, ki so potencialni dejavniki za nezadovoljstvo, zaslužijo še posebno pozornost s strani bank. Johnston (1997, str. 115) zato priporoča naj se banke osredotočijo na dejavnike, ki lahko povzročajo nezadovoljstvo, in šele nato na dejavnike, ki povzročajo zadovoljstvo.

Athanassopoulos, Gounaris in Stathakopoulos (2001, str. 693) so v svoji raziskavi preverjali, ali je percepcija o visoki stopnji zadovoljstva strank s finančnimi storitvami pozitivno povezana s pozitivnim ustnim izročilom in ali je percepcija o visoki stopnji zadovoljstva strank s finančnimi storitvami negativno povezana z zamenjavo banke, ki se izraža prek namere, da bo stranka zapustila ponudnika storitev, ali pa prek odločitve, da to res stori. Raziskava je bila opravljena na področju bančništva.

Rezultati raziskave so pokazali močan pozitiven vpliv pozitivnega ustnega izročila na zadovoljstvo strank z vidika obnašanja strank. Če so stranke zelo zadovoljne s storitvami, se odločijo, da bodo ostale pri obstoječem ponudniku storitev, in ublažijo negativne namere (Athanassopoulos, Gounaris, Stathakopoulos, 2001, str. 692-703).

Naslednji trije avtorji, Bejou, Ennew in Palmer (1998, str. 170), so ugotavljali vpliv zaposlenih v finančnem sektorju na zadovoljstvo z odnosom zaposlenih do strank. Zadovoljstvo z odnosom zaposlenih do strank so razdelili v zadovoljstvo s storitvijo, zadovoljstvo z zaposlenimi in zadovoljstvo s ponudnikom finančne storitve. Iz raziskave, ki so jo opravili na področju življenjskih zavarovanj, je bilo razvidno, da zadovoljstvo s storitvijo vpliva na zadovoljstvo strank z zaposlenimi in ponudnikom storitev. Vsa tri zadovoljstva pa vplivajo na zadovoljstvo z odnosom zaposlenih do strank.

Ugotovili so, da stranke, ki ostajajo zveste nekemu ponudniku finančnih storitev niso tudi nujno zadovoljne z njim, kakor tudi ni nujno, da vse zadovoljne stranke ostajajo zveste istemu ponudniku. Čeprav zadovoljstvo strank ne vodi nujno do ohranjanja strank, so njihove raziskave pokazale, da zadovoljstvo vpliva na zvestobo in na ponovne nakupe pri finančnih storitvah. Pri svojem raziskovanju so avtorji ugotovili, da prodajno usmerjeni zaposleni pozitivno vplivajo na zadovoljstvo z odnosom zaposlenih do strank (Bejou, Ennew, Palmer, 1998, str. 171).

Rezultati raziskave so potrdili pomembnost dejavnika zaposlenih na zadovoljstvo z odnosom zaposlenih do strank, pomembnost zaupanja na zadovoljstvo z odnosom zaposlenih do strank ter pomembnost strokovnosti zaposlenih na zadovoljstvo z odnosom zaposlenih do strank (Bejou, Ennew, Palmer, 1998, str. 174).

Poglavje lahko strnem z mislijo, da je treba na področju merjenja zadovoljstva opraviti še dodatne raziskave, da bomo lahko z gotovostjo trdili kaj vpliva nanj.

2.3 OPREDELITEV ZVESTOBE

Po ocenah strokovnjakov je ohranjanje obstoječih strank 3- do 5-krat ceneje kot pridobivanje novih (Bateson, Hoffman, 2001, str. 293). Banke naj bi poznale potrebe in želje obstoječih strank, zato je njihovo zadovoljevanje lažje in zahteva manj vlaganj (Stone, Davis, Bond, 1995, str. 53). Poleg stroškovnega vidika vpliva na pomembnost ohranjanja strank tudi omejena velikost trga. Na trgu ni veliko potencialnih strank. Finančne institucije lahko nove stranke pridobivajo na dva načina: da jih prevzamejo drugim bankam ali pa da se osredotočijo na otroke, ki lahko čez leta postanejo dobre stranke. Poleg teh dveh razlogov za ohranjanje strank pa obstaja še eden, in sicer povečana konkurenca na trgu (Bateson, Hoffman, 2001, str. 293).

Glavni namen ohranjanja strank je maksimiranje življenjske vrednosti stranke. Življenjska vrednost stranke pomeni neto sedanjo vrednost strankinega pričakovanega prispevka k prihodku banke. Dlje časa, ko bo stranka pri banki, več storitev banke bo lahko uporabljala. Banke tako izvajajo začetne aktivnosti, ki so pomembne za pridobivanje novih strank, in poznejše aktivnosti, ki so usmerjene k nadgradnji strankinih storitev. Gre za navzkrižno prodajo na eni strani in za povečanje deleža banke pri stranki na drugi strani (Stone, Davis, Bond, 1995, str. 51-52).

Zvestobo lahko razdelimo v več vrst (Kostanjšek, 2001, str. 14):

1. kognitivno: potrošnik preferira določeno blagovno znamko predvsem zaradi informacij, ki so mu dostopne;
2. emocionalno: na osnovi informacij potrošnik razvije globji čustveni odnos do blagovne znamke;
3. konativno: nameravano vedenje;
4. aktivno: namenu se pridruži še motivacija.

Pri zvestobi naj bi merili (Kostanjšek, 2001, str. 15):

1. verjetnost izbire istega ponudnika, če bi se odločali še enkrat,
2. verjetnost izbire istega ponudnika v prihodnjem letu v primeru dodatnih potreb,
3. verjetnost priporočanja svojega ponudnika sorodnikom ali prijateljem.

Uporabniki, ki enako ocenijo stopnjo splošnega zadovoljstva do svojega ponudnika, lahko razvijejo različna čustva, različno visoka pričakovanja in imajo različne namene glede nadaljnjega odnosa s ponudnikom (Kostanjšek, 2001, str. 21).

Ameriške raziskave so pokazale, da so bile zveste stranke bančnih storitev večinoma starejše osebe, manj izobražene in manj premožne. Nezveste stranke pa so bile mlajše osebe, ki so bile dobro obveščene, so zaupale v svoje lastno znanje in presojo in bile bolj nagnjene k tveganju (Neenan, 1993, str. 68).

Največ strank odide v prvih petih letih, potem se delež manjša. Na zasičenem trgu, kjer ponudba presega povpraševanje, dodana vrednost predstavlja vir razlikovanja med bankami (Neenan, 1993, str. 70).

Glede na to, da večanje nezadovoljstva lahko vodi do odhoda strank, se postavlja vprašanje, ali potem večanje zadovoljstva vodi do zvestobe strank? Cheese (1994, str. 66) pravi, da ne. Visoka stopnja ohranjanja strank ni nujno povezana z visoko stopnjo zvestobe. Na trgu, kjer so si storitve zelo podobne in se zato ponudniki storitev ne razlikujejo posebej, vztrajnost strank pomembno vpliva na to, da ostanejo pri ponudniku.

Zvestoba naj bi bila torej povezana z navadami in vztrajnostjo strank, ki jo lahko opišemo prek dveh dejavnikov (McGoldrick, Greenland, 1994, str. 78):

1. Ker je pridobivanje informacij, ki jih potrebuje stranka za primerjavo ponudnikov storitev, zapleten in dolgotrajen proces, so zadovoljne stranke pripravljene ponavljati nakupe storitev že samo zaradi dodatnih aktivnosti, ki bi jih morale pri zamenjavi finančne institucije opraviti. Najvidnejše je to pri obnovi zavarovalne police, ki se zdi stranki nekaj samoumevnega. Zakaj bi iskala alternativnega ponudnika, če je s storitvijo zadovoljna, hkrati pa nima dovolj informacij, da bi sploh vedela, kaj vse bi lahko pri konkurenci še dobila?
2. Pri ponavljajočih se storitvah se strankam ni treba vedno znova na novo odločati. Proces poznajo in vedo, kaj lahko pričakujejo.

Ker še ni popolnoma jasno, kaj je tisto, kar določa zvestobo strank, se večina strokovnjakov strinja, da jo določajo ponavljajoče se storitve, pozitiven odnos do finančne institucije ter pozitiven odnos do storitve same. Stranke, ki nimajo svoje najljubše banke, so veliko bolj nagnjene k zamenjavi. Banke dajejo velik poudarek obstoječim strankam, ki uporabljajo storitve, saj lahko nove stranke npr. v času promocijskih akcij odprejo brezplačen račun, potem pa na njem ohranjajo samo minimalno stanje, ki ga banka zahteva. Kot primer lahko navedem podatek, da je Barclays Bank veliko vlagala v študente, saj je v njih videla dolgoročen potencial. Čez nekaj časa so opazili, da so študenti nagnjeni k zamenjavi bank, saj so cenovno zelo občutljivi. Zaradi slabih izkušenj so svoje aktivnosti usmerili v tiste, ki se po končani srednji šoli zaposlijo. Ugotovili so, da ti postanejo veliko hitreje dobičkonosni kot študenti (McGoldrick, Greenland, 1994, str. 79-80).

Ohranjanje strank bi lahko opredelili kot delež strank, aktivnih v določenem časovnem obdobju. To obdobje je lahko mesec, četrletje ali pa leto, odvisno od lastnosti bančne storitve oziroma potrebe, ki jo storitev zadovoljuje. Odhajanje strank lahko opišemo kot drugo stran kovanca in ga je veliko lažje meriti, saj je povezano z določenim dejanjem, npr. zaprtjem tekočega računa, odpovedjo uporabe kreditne kartice itd. Seveda pa ni pametno upoštevati samo števila odhodov, saj obstajajo stranke, ki niso zadovoljne s storitvijo, pa nimajo toliko energije, da bi storile odločilni korak in odšle. Te stranke lahko opišemo kot speče oziroma mirujoče stranke. Niso še odšle, so pa na dobri poti, da to storijo. Banka jih mora še pravočasno odkriti, da jih ponovno obudi (Cheese, 1994, str. 52).

Število mirujočih strank je težko oceniti, saj se razlikuje od storitve do storitve. Pri tem pa mirovanje stranke pri eni storitvi ne pomeni, da miruje tudi pri drugih storitvah, ki jih opravlja z določeno banko. Mirujoča stranka nam lahko signalizira začetek konca odnosa med stranko in banko. Pomembno je, da poznamo lastnosti storitev in način uporabe storitev (Cheese, 1994, str. 54-55).

Vsako leto podjetja izgubljajo v povprečju od 15 do 20 odstotkov svojih strank (Reicheld, Sasser, 1990, str. 105-111). V nekaterih dejavnostih je ta odstotek večji, v drugih manjši. Zakaj so zveste stranke tako pomembne za podjetja?

Bateson in Hoffman omenjata dva razloga (Bateson, Hoffman, 2001, str. 325-326):

1. Zveste stranke povečujejo prihodke podjetja. Ravno zaradi tveganj, ki so povezana s ponudniki storitev, zveste stranke uporabljajo storitve tistega ponudnika, s katerim so zadovoljne. Včasih so celo pripravljene plačati več za storitev v zameno za manjše zaznano tveganje ponudnika. Ravno zato, ker so zveste stranke dobičkonosne, se tržni napor usmerjajo v individualno obravnavo strank in v večanje prodaje storitev tem strankam. V bančništvu je premik od poslovanja prek bančnih okenc k računalniško podprtemu poslovanju omogočil znižanje stroškov na transakcijo. Vendar pa so se zato povečali fiksni stroški. Z dolgoročnimi strankami naj bi bili povezani tudi nižji stroški vzdrževanja oziroma njihovega ohranjanja. Stranke, ki uporabljajo posamezne storitve že dalj časa, se na ponudnika navadijo, vedo, kaj lahko pričakujejo, kar je tudi razlog, da manj sprašujejo in imajo manj težav. Zvesta stranka naj bi bila tista, ki je stranka nekega podjetja že dolgo časa in to ostane tudi takrat, ko ji neko drugo podjetje ponuja boljše pogoje (Lejeune, 2001, str. 377).
2. Pozitivno ustno izročilo je drugi zelo pomemben razlog. Ponudniki storitev se zavedajo, kako pomembne so zadovoljne stranke, saj te s svojimi pozitivnimi izkušnjami s storitvami privabljajo nove stranke. Ustno izročilo je ravno zaradi lastnosti storitev pri le-teh še pomembnejše kot pri izdelkih.

Naumann in Giel (1995, str. 1-3) navajata tri spremembe, zaradi katerih naj bi zadovoljstvo strank postalo pomembno za podjetja:

1. Tehnološke spremembe: tehnologija je spremenila procese, vplivala na to, da se je veliko storitev avtomatiziralo, da so se začeli zbirati podatki o strankah in se tako preusmerilo od množičnega zadovoljevanja potreb k ciljnemu zadovoljevanju potreb. Tehnološke spremembe so vplivale skoraj na vsak vidik poslovanja. Meiden (1996, str. 209) pa s tem v zvezi posebej poudarja, da lahko vedno večja uporaba tehnologije in neosebnega bančništva, pomeni manjšo zvestobo banki, saj ni več odnosa med stranko in bančnikom.
2. Večanje konkurence: večanje lokalne in globalne konkurence.
3. Vedno zahtevnejše stranke: stranke so z lažjo dostopnostjo do informacij postale zahtevnejše. Večja ko je bila konkurenca, bolj so podjetja hitela ponujati nove storitve, zahtevnejše so postajale stranke.

Banke so razvile nekaj strategij za ohranjanje svojih strank. Da bi povečale zvestobo svojih strank so uvajale nove storitve, ki pa jih je konkurenca lahko dokaj hitro kopirala. Zato so banke svoje aktivnosti usmerile v manj otipljive dejavnike, ki vplivajo na zvestobo in jih konkurenca težje kopira (Bloemer, Ruyter, Peeters, 1998, str. 267).

Ko gradimo strategijo ohranjanja strank, moramo razmisliti o dveh dejavnikih (Cheese, 1994, str. 66- 67):

1. Opravljanje storitev je skupinsko delo, ki zahteva usklajeno delovanje med zaposlenimi. Vsak posameznik v tej verigi lahko ključno prispeva k dobro opravljeni storitvi, zato je pomembno, da se zaposleni svoje vloge pri tem dobro zavedajo.
2. Ne smemo pozabiti, da so si stranke med seboj različne. Pri strategiji ohranjanja strank so zelo pomembni ravno zaposleni. Vprašamo se lahko, ali zaposleni banke razmišljajo tako kot stranke? Ali vedo, kako se obnaša tipična stranka in kaj potrebuje? Ali niso banke ravno s tem, ko so si postavile pravila poslovanja, vplivale na vedenje svojih zaposlenih? Zato je treba spodbujati zaposlene, da se postavljajo v kožo strank oziroma začnejo razmišljati tako kot one. Pomembno vlogo pri tem igrajo vodstvo in vodstveni delavci.

Zveste stranke naj bi podjetja gradila prek petih korakov (Imhoff, Loftis, Geiger, 2001, str. 437):

1. Identificiranje pomembnih strank in potencialnih strank: vsi napor podjetja naj bi bili usmerjeni v pridobivanje novih pomembnih strank, saj podjetje nima dovolj virov, da bi se ukvarjalo z vsemi strankami enako intenzivno (Imhoff, Loftis, Geiger, 2001, str. 438).
2. Poslušanje strank, kaj imajo povedati: podjetja morajo biti aktivni poslušalci in zbirati kar se da veliko informacij o strankah. Točke, kjer podjetje lahko zbira informacije, so vse točke, kjer zaposleni prihajajo v stik s strankami.
3. Učenje na osnovi tega, kar povedo stranke: pridobivanje podatkov strank z namenom globljega spoznavanja strank, njihovih potreb in želja.
4. Uporaba znanja, ki ga je podjetje pridobilo od vseh zaposlenih, ki so v stiku s strankami (Imhoff, Loftis, Geiger, 2001, str. 439).
5. Delitve pomembnih izkušenj s strankami: vsaka stranka naj izkusi pozitiven odnos podjetja do nje (Imhoff, Loftis, Geiger, 2001, str. 444).

Programi zvestobe omogočajo v praksi vzpostaviti ovire, ki bi preprečevale, da bi stranke menjale ponudnika storitev. Seveda ne smemo pozabiti na dejavnike, na katere ponudnik storitev nima vpliva, npr. na število ponudnikov storitev na trgu. Pri strategiji ohranjanja strank so pomembni štirje dejavniki: postavljanje cen, oblikovanje individualnega obravnavanja strank, obvladovanje napak in garancije (Bateson, Hofman, 2001, str. 328-334):

1. Oblikovanje cen

Tipičen primer so letalske družbe, ki svoje zveste stranke nagrajujejo z vpisovanjem prevoženih milj. Stranke so za prevožene milje nagrajene in zato ne menjajo letalske družbe. Tovrstno ohranjanje strank je najlažje posnemati na trgu, zato nima dolgoročnega učinka. Kmalu lahko podobne sisteme nagrajevanja vpeljejo tudi konkurenti.

2. Individualno obravnavanje stranke

Na odhode strank naj bi vplivali tudi drugi dejavniki, ne samo njihovo zadovoljstvo. S tem v zvezi govorimo o treh območjih: o območju odhoda, območju indiferentnosti in območju naklonjenosti. Cilj ponudnika storitev mora biti povečati delež tistih strank, ki ne iščejo alternativ in so kljub temu, da so z neko storitvijo manj zadovoljne, v območju naklonjenosti.

- a. Najnaprednejši pristop k doseganju zadovoljstva strank in s tem večjega tržnega deleža je pristop eden za enega. Zavedati se moramo, da je dolgoročna vrednost različnih strank različna, zato je treba oblikovati individualne storitve za vsakega posameznika. Bolj ko ponudnik razume stranko, bolj bo stranka zadovoljna. Prava vrednost stranke naj bi temeljila na prihodnjih nakupih in ne na preteklih. Tovrstni pristop je pogosto opaziti na področju bančništva. Glede na lastnosti bančnega poslovanja, banka z vsako transakcijo, ki jo opravi stranka, pridobi več informacij o njej. V preteklosti se s temi podatki nihče ni posebej ukvarjal, danes pa sta skladišče podatkov in podatkovno rudarjenje glavna vira informacij za banko in oblikovanje individualne ponudbe za stranko. Rezultat uporabe podatkov so aktivnosti, namenjene posameznim ciljnim skupinam, oblikovane za boljše zadovoljevanje potreb in želja strank.
- b. Drugi pristop, ki omogoča večanje tržnega deleža, je večanje tistega deleža sredstev stranke, ki ga le-ta porabi za nakupe storitev banke. Tu torej ne gre za večanje tržnega deleža na osnovi pridobivanja novih strank.

3. Obvladovanje napak

Zelo pomemben element ohranjanja strank je zmanjšanje števila napak. Koncept obvladovanja napak skuša stranke zadržati, preden odidejo. Sistem sledi vzrokom za odhajanja strank in skuša na tej osnovi izboljšati storitve. Pri storitvah ne moremo govoriti, da ni napak, saj storitev ne moremo popolnoma standardizirati. Zato si lahko prizadevamo, da bo napak čim manj. V ta namen morajo biti zaposleni dobro seznanjeni s pomembnostjo ohranjanja strank in na drugi strani dobro usposobljeni za odpravljanje napak.

4. Garancije

Uporaba garancij pri ohranjanju zvestih strank je najnovejši pristop v povezavi s storitvami. Ponudnik storitev pri tem zasleduje naslednje cilje: ohranjanje strank, večanje tržnega deleža in izboljšanje kakovosti storitev. Z garancijami želijo ponudniki storitev povečati zaupanje pri strankah. Uspešne garancije so tiste, ki so natančno določene, jasne in ob napaki, ki jo stori ponudnik, tudi hitro vnovčljive.

Programi zvestobe naj bi bili dobičkonosni zaradi (Bateson, Hoffman, 2001, str. 421):

1. nižjih stroškov servisiranja zvestih strank,
2. nižje cenovne elastičnosti zvestih strank,
3. večje potrošnje zvestih strank,
4. posredovanja pozitivnega ustnega izročila zvestih strank.

Programi zvestobe, s katerimi želijo podjetja spodbujati stranke k rednemu ali vsaj pogostejšemu nakupu izdelkov ali storitev obstajajo že 20 let. V zadnjih letih pa se je pojavila ideja, da je veliko bolje, če podjetje veže stranke nase prek različnih popustov, klubskih ugodnosti, rednih pisnih oblik komuniciranja s strankami itd. (Ograjenšek, 2002, str. 32). V ta namen so podjetja razvila kartice zvestobe, kjer se beležijo podatki o transakcijah strank in podatki o stranki (Ograjenšek, 2002b, str. 16).

Na trgu obstajajo podjetja, ki so sledilci, in podjetja, ki so vodje. Sledilci so tisti, ki se odzivajo na dejanja najpomembnejših konkurentov (Ograjenšek 2002a, str. 30). Večina podjetij s programi zvestobe segmentira stranke na bolj in manj zveste člane. Prednost take delitve strank je v tem, da dobijo zveste stranke elitni status, slaba stran pa je v tem, da obstaja nevarnost izgube tistih, ki so manj zveste (Ograjenšek, 2002a, str. 31).

Koraki pri strategiji ohranjanja strank (Stone, Davis, Bond, 1995, str. 55-56) so:

1. identifikacija najboljših strank oziroma strank, ki so najbolj dobičkonosne;
2. analiza najboljših strank glede na storitve, ki jih uporabljajo, in glede na odzivnost na promocijske akcije;
3. usmerjene aktivnosti na osnovi segmentov strank, dobljenih z analizo: usmerjene so v različne segmente, po različnih medijih;
4. strategija, ki pove, kako bomo stopili v stik s stranko, da bomo dosegli najboljši rezultat;
5. neprestano preverjanje: ne glede na to, da imamo o strankah zbrane potrebne podatke, je treba od časa do časa preverjati njihovo veljavnost;
6. razumevanje strank: skrb za stranke, programi zvestobe.

2.4 POVEZAVA MED KAKOVOSTJO, ZADOVOLJSTVOM IN ZVESTOBO STRANKE

Pojem zadovoljstva se pogosto zamenjuje s kakovostjo in zvestobo. Kakovost je zaznana kakovost minus pričakovanja. Avtorji modela SERVQUAL pravijo, da je kakovost rezultat številnih transakcij, ki jih ima uporabnik s ponudnikom, zadovoljstvo pa naj bi bilo povezano s posamezno transakcijo. Drugi avtorji pa zagovarjajo, da je kakovost samo eden od dejavnikov zadovoljstva, ki vplivajo na nakupno vedenje uporabnika. Zato je odnos med kakovostjo in zadovoljstvom težko opredeliti (Kostanjšek, 2001, str. 11-12).

Zadovoljstvo je odziv na potrošnjo, ki ne temelji na enotnih standardih in predpostavlja predhodno izkušnjo s storitvijo, kakovost pa obstaja pred potrošnjo in po njej in ne temelji na izkušnji. Nekateri avtorji so dokazali pozitiven odnos med zadovoljstvom in ponovnimi nakupi in tudi med zadovoljstvom in zvestobo, vendar raziskave med seboj niso primerljive zaradi premajhnih vzorcev. Glavno razliko med zadovoljstvom in zvestobo bi lahko ponazorili s tem, da je zadovoljstvo odnos, zvestoba pa je način vedenja. Vsaka storitev ima svoj segment zvestih strank. V bančništvu naj bi obstajal delež nezadovoljnih strank, ki ostajajo pri banki zaradi izstopnih ovir, ki zahtevajo določen napor (Kostanjšek, 2001, str. 14).

Raziskovalci so prišli do spoznanja, da zadovoljstvo pozitivno vpliva na zvestobo, da pa so na tem področju potrebne in nujne še dodatne raziskave, saj rezultatov ne moremo posploševati na vse storitve (Kostanjšek, 2001, str. 22).

V nadaljevanju navajam izsledke nekaterih člankov tujih avtorjev, ki so se ukvarjali z raziskovanjem povezave med kakovostjo storitev, zadovoljstvom in zvestobo stranke. Nekateri so poleg omenjene povezave želeli ugotoviti tudi vpliv drugih dejavnikov na njihovo povezanost.

Bloemer, Ruyter in Peeters (1998, str. 276) so mnenja, da so raziskave, ki so proučevale odnos med kakovostjo storitev, zadovoljstvom in zvestobo strank, kljub omejenosti postale v današnjem času, ko je konkurenca vedno močnejša, zopet aktualne. Tako so se v svoji raziskavi na bančnem področju lotili ugotavljanja omenjene povezave s poudarkom na ugotavljanju vpliva ugleda na zvestobo bančnih strank. Trdijo, da na zvestobo vpliva tudi ugled banke. Še vedno pa je ostalo nejasno, ali je vpliv ugleda na zvestobo neposreden ali posreden prek zadovoljstva in zaznane kakovosti storitev.

Raziskave o zvestobi strank so bile v večini primerov osredotočene na izdelke ali pa na zvestobo blagovnim znamkam. Tako je zvestoba pri storitvah dokaj neraziskana. Pri izdelkih je bila dokazana visoka stopnja povezave med kakovostjo, zadovoljstvom in zvestobo strank. Tudi na področju bančnih storitev avtorji pravijo, da lahko trdijo, da sta zaznana kakovost in zadovoljstvo strank predhodnici zvestobe strank. Obstaja pa nekaj razlogov, zakaj rezultatov, ki so jih pokazale raziskave na področju izdelkov, ne moremo posplošiti na storitve (Bloemer, Ruyter, Peeters, 1998, str. 276).

To argumentirajo z dejstvom, da je zvestoba pri storitvah bolj odvisna od medosebnih odnosov, kar je v nasprotju z zvestobo pri izdelkih. Zvestoba storitvam je tudi veliko bolj povezana s tveganjem, kar pomeni, da lahko zvestoba pri storitvah pomeni oviro za zamenjavo ponudnika storitev. Dokazano je bilo, da je zvestoba večja pri storitvah kot pri izdelkih. Ravno zato sta pri zvestobi pri storitvah velikega pomena zanesljivost in zaupanje.

Pri storitvah je večji poudarek na vedenjskih merah. Avtorji sklepajo, da lahko zvestobo v bančnem sektorju merimo tako, da sledimo dogajanjem na računih strank v določenem obdobju ter zapisujemo rednost opravljanja storitev. Vedenjski meri, kot sta ponovni nakupi in redni obiski banke, so strokovnjaki sprejeli negativno, saj ne vsebujeta dinamičnih procesov. Na primer, nizka stopnja ponovnih nakupov posamezne storitve je lahko rezultat določene trenutne situacije, npr. pomanjkanja oziroma nedostopnosti te storitve v določenem trenutku na strani ponudnika storitve. Zato naj bi veljalo, da vedenjski pristop oziroma proučevanje vedenja ne odraža vsestranskega vpogleda v prave dejavnike, ki vplivajo na zvestobo. Vedenjski pristop naj bi kazal le nagnjenja in namere strank, ki imajo sicer pomembno vlogo pri zvestobi. Pozneje so celo podvomili v to, da na ponovne nakupe vpliva nagnjenje stranke do neke storitve. Na ponovne nakupe naj bi vplivale obveznosti stranke do banke, ki jih lahko opišemo tudi kot ovire. Avtorji članka predlagajo, da je obveza do banke

nujen dejavnik zvestobe bančnih strank. Če te obveze do banke ni, potem lahko rečemo, da je stranka samo delno zvesta, saj obiskuje banko, vendar to zaradi navade.

Avtorji opisujejo obvezo do banke kot vezavo posameznika na njegovo odločitev glede banke. Ko postane stranka obvezana do neke banke, postane tudi zvesta (Bloemer, Ruyter, Peeters, 1998, str. 277). V večini raziskav ocenjevanja bančnega poslovanja za fizične osebe je šlo za primerjavo med pričakovanim in zaznanim, tako pri ocenjevanju kakovosti storitev kot pri ugotavljanju zadovoljstva.

V zadnjem času naj bi se pri bančnem poslovanju za fizične osebe začel meriti tudi vpliv ugleda banke na zvestobo strank. Ugled banke naj bi pomenil kritično oceno, ali banka lahko obdrži svoj tržni delež, glede na to, da je ugled banke vezan na uspehe podjetja, kot je npr. število rednih strank. Natančen odnos med ugledom in zvestobo je še vedno stvar razprave. Medtem ko nekateri strokovnjaki zatrjujejo, da je odnos med ugledom in zvestobo banke pozitiven, drugi trdijo, da je povezava med njima posredna prek zaznane kakovosti.

V literaturi je zaslediti, da ugled vpliva na kakovost in na zadovoljstvo strank. Tako bi lahko rekli, da bodo stranke ocenjevale ugled pred ocenjevanjem kakovosti storitev in zadovoljstva strank, in ne, da sta kakovost in zadovoljstvo dejavnika ugleda, ki ju stranke ocenjujejo (Bloemer, Ruyter, Peeters, 1998, str. 278). Avtorji so v raziskavi želeli ugotoviti, ali ugled pozitivno vpliva na zadovoljstvo neposredno ali pa posredno, in sicer prek kakovosti oziroma zadovoljstva. Zanimalo jih je tudi, ali kakovost prek zadovoljstva posredno vpliva na zvestobo in ali zadovoljstvo neposredno vpliva na zvestobo.

Rezultati raziskave so pokazali, da ugled nima neposrednega pozitivnega vpliva na zadovoljstvo niti posrednega prek zvestobe. Dokazali pa so, da ugled prek kakovosti storitev posredno vpliva na zvestobo, da kakovost prek zadovoljstva posredno vpliva na zvestobo in da zadovoljstvo posredno vpliva na zvestobo. Na podlagi rezultatov raziskave so avtorji članka opravili vrsto dodatnih raziskav, saj so hoteli poglobiti spoznanja o povezavi med spremenljivkami (Bloemer, Ruyter, Peeters, 1998, str. 280). Avtorji na koncu ugotavljajo, da kakovost, zadovoljstvo in ugled vplivajo na zvestobo strank.

Na podlagi dobljenih rezultatov predlagajo nadaljnje raziskave, v katerih bi morali proučiti (Bloemer, Ruyter, Peeters, 1998, str. 283):

1. razliko med ugledom in kakovostjo storitev tudi pri drugih finančnih storitvah, kot so zavarovanja, bančništvo za pravne osebe;
2. vpliv vedenjskih dejavnikov na povezavo med pojmi, kot sta ustno izročilo in pretok informacij, saj je bila omenjena raziskava omejena na zvestobo;
3. vpliv zvestobe v daljšem časovnem obdobju (dejavniki v raziskavi so bili merjeni v določenem trenutku).

Številne raziskave po svetu so tudi pokazale, da obstaja pozitivna povezava med zadovoljstvom strank, njihovo zvestobo in dobičkom podjetja (Kostanjšek, Batagelj, 1999 URL: <http://www.cati.si/papers/ekconf0001.html>). Hallowell (1996, str. 27) se pogloblja v

povezavo med zadovoljstvom, zvestobo strank in njihovo dobičkonosnostjo na bančnem področju. Zanima ga, ali je zadovoljstvo strank povezano z zvestobo strank in ali je zadovoljstvo povezano z dobičkonosnostjo strank.

Literatura o odnosih med zadovoljstvom strank, njihovo zvestobo in dobičkonosnostjo opisuje, da je zadovoljstvo strank rezultat zaznavanja vrednosti, ki jo stranka pridobi v transakciji z banko, oziroma odnos, v katerem se zaznana kakovost storitve tudi v pogledu do cene in stroškov primerja s pričakovanimi cenami in stroški konkurence. Zvestoba, ki naj bi se odražala v ponavljajočih se nakupih in pozitivnem ustnem izročilu, je rezultat prepričanja stranke, da je vrednost, ki jo dobi pri eni banki, večja od vrednosti, ki jo lahko dobi pri drugi banki. Zvestoba naj bi povečevala dobiček prek povečanega prihodka, nižje cenovne občutljivosti strank in nižjih stroškov servisiranja strank, ker storitve že poznajo (Hallowell, 1996, str. 28).

Stranke so včasih poslovale samo prek poslovalnic, danes pa se je z uvajanjem bančnih avtomatov in bančništva od doma delež strank, ki urejajo svoje finančne zadeve v poslovalnicah, zmanjšal. Ker pa imajo stranke še vedno največ stika s poslovalnicami, pri katerih imajo odprte račune, je Hallowell raziskavo osredotočil na poslovalnice (1996, str. 29). Meril je dve vrsti zadovoljstva, in sicer splošno zadovoljstvo z banko ter zadovoljstvo s storitvami in cenami storitev (Hallowell, 1996, str. 30). Zvestobo strank je meril z dolžino odnosa med stranko in banko (delež strank, ki je ostal pri banki v določenem letu) in z globino odnosa (število storitev posamezne stranke pri banki in število družinskih članov v isti banki). Dobičkonosnost je meril s stopnjo donosa aktive⁷ in z neobrestnimi prihodki. Obe meri odražata dobiček v posamezni poslovalnici. Stopnja donosa investicije zajema tako obrestne kot neobrestne prihodke, medtem ko neobrestni prihodki samo neobrestne, in je zato boljše merilo, saj avtor predpostavlja, da je povezano z zvestobo (Hallowell, 1996, str. 31).

Rezultati so pokazali, da lahko 37 odstotkov odstopanj med zvestobo različnih poslovalnic pripišemo zadovoljstvu strank (Hallowell, 1996, str. 35). Dokazano je bilo, da zadovoljstvo vpliva na zvestobo in zvestoba na dobičkonosnost. Avtor predlaga, da se pri nadaljnjih raziskavah najprej opravi testno anketiranje, šele nato pravo anketiranje, da se raziskava preveri tudi na drugih finančnih institucijah in da naj se odnos med spremenljivkami spremlja daljše časovno obdobje (Hallowell, 1996, str. 38).

Drake, Gwynne in Waite (1998, str. 288) pa v svojem članku opisujejo vpliv zadovoljstva strank na njihovo zvestobo in rast prihodka na področju določene banke. Banke so mnenja, da če bodo imele zadovoljne stranke, bo to vplivalo na rast prihodka. Pri ugotavljanju zadovoljstva naj bi se zato banke osredotočile na tiste dejavnike, ki vplivajo na zvestobo strank. Raziskava je pomagala banki pri planiranju tržnih aktivnosti in pri določanju prednosti banke v primerjavi z drugimi bankami. Zajemala je spremljanje splošnega zadovoljstva in zvestobe strank, zadovoljstva in zvestobe posameznih skupin strank, zadovoljstva strank in zvestobe strank v različnih stopnjah odnosa med stranko in banko ter zadovoljstva in zvestobe

⁷ Angl. ROA – Return on Assets.

strank v različnih fazah poslovnega procesa od nove stranke do stranke, ki že pridobivajo določene ugodnosti v ponudbi.

Literatura govori tudi o tem, da sta dobičkonosnost in rast odvisni od zvestobe strank, ki je neposredno odvisna od zadovoljstva. Tržni delež bank naj bi se povečeval na tri načine, in sicer prek novih strank, ki prihajajo od konkurence, strank, ki izberejo banko za svojo prvo banko (nimajo izkušenj z drugimi bankami), in obstoječih strank, ki ostajajo pri banki. Ugotovili so, da so stranke, ki ostajajo pri banki in ki opravljajo z banko več storitev, lahko tudi ponavljajočih, bolj zadovoljne s storitvami kot tiste stranke, ki menjajo banke (Drake, Gwynne, Waite, 1998, str. 288).

Levesque in McDougall (1996, str. 12) menita, da so banke odkrile, da stranke, ki ostajajo v banki, prinašajo banki večji dobiček. Povečana zvestoba vodi do nižjih stroškov servisiranja teh strank, nižjih stroškov za trženje, povečanja prodaje obstoječim strankam. To se še posebej kaže na področju poslovanja s fizičnimi osebami.

Povečanje zvestobe strank je lahko odraz različnih aktivnosti, ki jih ima banka na voljo, kot npr: večje kakovost storitev, lastnosti storitev in uspešnega reševanja pritožb.

Zadovoljstvo strank je povezano tudi s ponudbo storitev. Na zadovoljstvo strank vplivata privlačnost in konkurenčnost ponudbe finančnih storitev. Na odločitve o banki vplivajo v veliki meri tudi lokacija oziroma dostopnost do banke ter konkurenčne obrestne mere. Eden večjih razlogov, zakaj stranke menjajo banko, je reševanje pritožb strank. Na to, kako banka rešuje probleme strank, se lahko stranke odzivajo s tem, da odbrzijo v drugo banko, ali pa tako, da ostanejo pri banki. Ko se stranka pritoži, da banki priložnost, da problem reši, da zadovolji stranko in na ta način poveča zadovoljstvo stranke ter njeno zvestobo in v končni fazi tudi dobiček (Levesque, McDougall, 1996, str. 13).

Zadovoljstvo strank je mera, ki odraža vsesplošen odnos stranke do banke in zajema kar nekaj mer: kakovost storitev, zadovoljevanje strankinih pričakovanj in zadovoljstvo strank. Uporaba več mer skuša rešiti probleme, ki so povezani z merjenjem zadovoljstva. Glavni namen raziskave je bil ugotoviti, kateri so dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo strank na področju poslovanja s fizičnimi osebami (Levesque, McDougall, 1996, str. 14).

Iz raziskave se je pokazalo, da sta zelo pomembna dejavnika kakovosti npr. konkurenčne obrestne mere in strokovno usposobljeni zaposleni. Pokazalo se je, da imajo na odnos stranke do banke pomemben vpliv tudi pritožbe oziroma njihovo reševanje. Reševanje strankinih problemov vpliva na njeno zadovoljstvo z banko, ne moremo pa trditi, da pozitivno rešena pritožba povečuje zadovoljstvo strank. V najboljšem primeru vodi do enake stopnje zadovoljstva, kot bi bila stopnja zadovoljstva v primeru, da ne pride do problema (Levesque, McDougall, 1996, str. 18).

Zanimivo je tudi dognanje, da imajo stranke, ki nimajo pri banki kredita, do banke bolj pozitiven odnos, kot stranke, ki so pri banki zadolžene. Avtorja raziskave predlagata, naj se

banke, ki se ukvarjajo s fizičnimi osebami, zelo potrudijo pri dejavnih kakovosti in tudi pri lastnostih storitev, saj močno vplivajo na zadovoljstvo strank (Levesque, McDougall, 1996, str. 19).

Yavas, Bilgin in Shemwell (1997, str. 217) so mnenja, da je kakovost bančnih storitev nuja v konkurenčnem okolju. Kakovostne storitve vplivajo na ohranjanje strank, privabljajo nove stranke prek pozitivnega ustnega izročila, povečujejo produktivnost, vodijo do večjega tržnega deleža in zmanjšanja odhodov zaposlenih ter vplivajo na pozitiven odnos zaposlenih do storitev, ki jih prodajajo.

Glede na to, da se pojavljajo premiki na področju trženjskega raziskovanja, ki se kažejo tudi v vedno večjem pomenu, ki ga tržniki pripisujejo raziskavam, se je pojavila potreba po določenih spremembah raziskav, med katere sodijo tudi raziskave o zadovoljstvu in zvestobi strank, raziskave blagovnih znamk in raziskave o učinkovitosti trženjskega komuniciranja.

Kostanjšek in Batagelj (2002, str. 21) predlagata, da bi bilo dobro spremeniti nekatere raziskave, še posebej sedaj, ko sta v ospredju dolgoročen odnos in ravnanje z odnosi do strank. Izhajamo iz obstoječih podatkovnih baz o potrošnikih, poznamo celo njihova imena in priimke. Vse to lahko spremeni kontekst, v katerem se izvajajo raziskave.

3. RAVNANJE Z ODNOSI DO STRANK

3.1 RAZLOGI ZA UVAJANJE RAVNANJA Z ODNOSI DO STRANK

Na začetku si lahko zastavimo na prvi pogled preprosto vprašanje: "Skoraj vsak potrebuje za urejanje svojih vsakodnevnih finančnih zadev odprte račun pri eni od bank. Zakaj bi se potem banke morale ukvarjati s trženjem in prodajo svojih storitev? Zakaj ne bi raje čakale, da stranke pridejo do njih?" (Sinclair, 1997, str. 81).

Odgovor je treba iskati v procesih, ki potekajo v današnjem svetu (Irons, 2002, str. 5-8):

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

Do leta 1950 je imel zelo majhen odstotek svetovnega prebivalstva pri bankah odprte račune: po ocenah je imelo v razvitem svetu račune približno 30 odstotkov ljudi. V letu 1960 je zanimanje za bančništvo naraslo kot rezultat prenosa plač na račune v bankah. Premik k množičnemu bančništvu je deloma pripisati tudi dobro razvejani mreži poslovalnic in visokim

vlaganjem v tehnologijo. Na začetku je bilo veliko bančnih storitev zelo delovno intenzivnih. Šele z razvojem tehnologije je prišlo do uporabe bančnih avtomatov, terminalov na prodajnih mestih (POS⁸) in kartičnega poslovanja (Neenan, 1993, str. 3). Z razvojem novih storitev in načinov opravljanja bančnih storitev so pridobile stranke, saj so storitve cenejše, prikladnejše, vedno pri roki, še posebej z razvojem internetskega bančništva (Neenan, 1993, str. 4).

Banke naj bi opravljale bančništvo na dva načina: 20 odstotkov kot tako imenovano partnersko bančništvo in 80 odstotkov kot potrošniško bančništvo. Partnersko bančništvo je namenjeno strankam, ki so pripravljene plačati več za storitve, ki jih nudi banka, zahtevajo osebni pristop in obiskovanje poslovalnic in njihovih svetovalcev, medtem ko pri potrošniškem bančništvu stranke tega niso pripravljene plačevati. Pri partnerskem bančništvu gre za uveljavljanje koncepta dodane vrednosti. Bistvo potrošniškega bančništva pa je čim cenejše opravljanje storitev prek cenovno ugodnih prodajnih poti: telefona, interneta, bančnih avtomatov (Neenan, 1993, str. 10).

Način obravnavanja strank se je s časom spreminjal. Podjetja so iz »lovcev«⁹ postala »kmetovalci«¹⁰, kar pomeni, da je bilo včasih za podjetje pomembno samo to, da je stranko pridobilo, danes pa je veliko pomembnejše vzdrževanje odnosov s strankami (Swift, 2001, str. 1-2).

Pred štiridesetimi leti je bila izbira banke preprosta. Stranka je odprla račun v svoji lokalni banki, kjer so poznali stranko in njeno družino po imenu in priimku (SAS, 2002b, str. 2). Lahko bi rekli, da so imeli bančniki v glavah skladišče podatkov o vseh strankah. Poznali so jih po imenih, vedeli, katere storitve potrebujejo, in jim znali tudi svetovati. Stranke niso menjale ponudnikov finančnih storitev in so predvidevale, da so cene, ki jih plačujejo za tovrstne storitve, pravične. Stranke so bile zveste banki zaradi osebnega odnosa banke do stranke.

V osemdesetih letih 20. stoletja pa je prišlo do dramatičnih sprememb na področju finančnih storitev. Na trg so vstopale nove finančne institucije, ki so obstoječim finančnim institucijam začele jemati prihodek in dobiček. A stranke so še vedno ostajale pri obstoječih finančnih institucijah, saj niso bile dovolj obveščene, da bi imele povod za zamenjavo. Z večanjem konkurence je postalo edino vodilo vseh igralcev na trgu nižanje stroškov. Finančne institucije so začele vlagati v novo tehnologijo in poenostavljanje procesov (Cap Gemini Ernest&Young, 2001, str. 35).

Globalizacija in razvoj nove tehnologije sta spremenila bančništvo. Model osebnega bančništva lokalne banke je preteklost. Zamenjali so ga bančni avtomati, klicni centri, internetsko bančništvo. Možnost izbire je uničila osebno noto tradicionalnega bančništva. a banke je pomembna življenjska vrednost stranke in ne sedanja vrednost. Za primer lahko vzamemo študenta, ki je lahko ta trenutek nedobičkonosen, čez nekaj let pa lahko postane

⁸ Angl. Point of sail.

⁹ Angl. Hunters.

¹⁰ Angl. Farmers.

zelo dobičkonosna stranka. Če se banke ne bodo zavedale dolgoročnih odnosov s strankami, bodo na ta račun lahko izgubile pomembne stranke (SAS, 2002b, str. 2-5).

Poenostavljeni procesi ponujanja finančnih storitev so omogočili tudi drugim ponudnikom izdelkov, da so poleg svojih izdelkov začeli ponujati finančne storitve (npr. prodajalci avtomobilov so začeli ponujati kredite za nakup avtomobila) (Cap Gemini Ernest&Young, 2001, str. 36).

Vzporedno z razvojem bančništva se je razvijal oziroma spreminjal tudi način trženja storitev. Podjetja so v preteklosti oziroma nekatera pa to delajo še sedaj, pripravljala množične trženjske aktivnosti za kar se da veliko število strank. Stranke so obravnavali tako, kakor da imajo vse enake potrebe in želje. Podjetja so zaradi slabega odziva strank začela ugotavljati, da to na dolgi rok ne bo šlo (Dyché, 2002, str. 20).

Tako se je v šestdesetih letih pojavilo neposredno trženje, ki je pomenilo komunikacijo z velikim številom strank, najpogosteje z nekim povabilom za odgovor na promocijo izdelka oziroma naročilom izdelka po pošti. Še vedno se je osredotočilo na trženje množičnega izdelka, ki ni bil prilagojen posameznikovim potrebam. Podjetja, ki so pristopila k neposrednemu trženju, lahko obravnavamo kot pionirje na tem področju. Prvič so podjetja opazila, da lahko ponudbo prilagajajo različnim segmentom. Če so doživela 2-odstotno stopnjo odziva, so bila že zelo zadovoljna. S stalnimi nakupi in uporabo izdelkov pa so začela pridobivati in zbirati podatke o strankah in o tem, kaj uporabljajo. Tako so začela spoznavati, kdo so stranke, jih segmentirati in uporabljati ciljno trženje (Dyché, 2002, str. 21).

Podjetja so začela razvijati odnose s strankami in uporabljati koncept trženja eden za enega, s katerim ne skušajo prodati enega izdelka velikemu številu strank, temveč eni stranki kar se da veliko izdelkov. Podjetja ne samo, da morajo komunicirati s strankami kot posamezniki, temveč morajo vedeti tudi to, kdaj in kako naj ta komunikacija poteka. Stranka mora vedeti, kdaj in zakaj ji podjetje pošilja obvestilo oziroma posebno ponudbo, če želimo, da jo bo stranka tudi sprejela. Podjetje mora novemu pristopu do strank prilagoditi svojo tehnologijo, procese in organizacijsko strukturo. Odzive na aktivnosti podjetje zaznava v kratkem roku, kar mu omogoča, da na podlagi odziva preteklih aktivnosti pripravlja aktivnosti za prihodnost (Dyché, 2002, str. 25-28; Bauer, Kelly, 1997, str. 177).

Podjetja lahko z enakim proračunom, na podlagi podatkov, izvajajo več usmerjenih trženjskih aktivnosti za večje število segmentov in na ta način dosežejo stalno komunikacijo z različnimi segmenti. Pri planiranju aktivnosti sta pomembna navzkrižna prodaja in povečanje deleža podjetja pri stranki.

Povečanje deleža podjetja pri stranki pomeni prodajo in motiviranje strank k nakupu dobičkonosnejših izdelkov. Seveda pa morajo podjetja vedeti, kateri so najdobičkonosnejši izdelki, saj bi v nasprotnem primeru prodaja nedobičkonosnega izdelka stranki lahko zmanjšala dobičkonosnost stranke (Dyché, 2002, str. 31).

Pri ugotavljanju dobičkonosnosti stranke morajo podjetja paziti, saj je stranka lahko nedobičkonosna glede na izdelke, ki jih uporablja, a je zelo pomembna za podjetje, saj je podjetju pripeljala nove stranke (Dyché, 2002, str. 34).

Pojav interneta je omogočil iskanje najboljših ponudnikov posameznih storitev in izdelkov (Cap Gemini Ernest&Young, 2001, str. 36). Tradicionalni koncept trženja se je povezal z novim medijem (Bickerton, Bickerton, Pardesi, 2000, str. XI). Z novim medijem pa se pojavljajo tudi drugačna pravila igre. Obiskovalci strani morajo sami vtipkati elektronski naslov podjetja. Če podjetje želi, da bo obiskovalec videl njegov oglas, ga mora motivirati, da klikne na oglas (Bickerton, Bickerton, Pardesi, 2000, str. xii). Internet omogoča obiskovalcem cenejšo, hitrejšo in lažjo pot do informacij (Bickerton, Bickerton, Pardesi, 2000, str. xi).

Uporaba interneta omogoča bankam lažje zbiranje podatkov o strankah, lažje razumevanje njihovega obnašanja in lažje komuniciranje eden za enega. Banke morajo ugotoviti, katera prodajna pot naj igra katero vlogo pri posameznem izdelku in stranki. Nove prodajne poti ne bodo nadomestile klasičnih poti, bodo pa komplementarne (Cap Gemini Ernest&Young, 2002, URL: http://www.cgey.com/finance/future_online_bank.shtml).

V trenutku, ko ima banka svojo predstavitev na internetu, postane globalno dostopna. Ni več pomembno, kje ima postavljene poslovalnice, ali so to najbolj obiskane in prometne ulice ali ne. Današnje stranke si želijo opravljati bančne storitve od koder koli, kadar koli (Managed Solutions Corporation, 2000, URL: <http://www.crm-forum.com>, str. 13).

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

1. 24-urni dostop do informacij in transakcij,
2. ažurnost informacij v realnem času,
3. možnost spoznavanja storitev med "nakupovanjem" po internetu,
4. sprotno pomoč,
5. individualizirane storitve in spletne strani,
6. hiter odgovor in s tem prihranek časa,
7. udobje,
8. varnost pri opravljanju storitev,
9. preprostost uporabe in
10. zasebnost pri opravljanju storitev.

V raziskavi, ki jo je opravilo podjetje Cap Gemini Ernest&Young, je bilo zajetih več kot 120 ponudnikov finančnih storitev s področij Združenih držav Amerike, Evrope, Kanade, Avstralije, Južne Afrike in Azije. Anketa je bila opravljena med direktorji informacijske tehnologije, elektronskega bančništva in trženja v bankah, zavarovalnicah in drugih ponudnikov finančnih storitev (Cap Gemini Ernest&Young, 2001, str. III).

V konkurenčnem okolju se morajo ponudniki finančnih storitev odločiti za dolgoročne odločitve. Na voljo imajo dve možnosti: ali poslovati na področju tržne niše ali omogočiti strankam odlične storitve. Večina ponudnikov finančnih storitev ne bo mogla poslovati na obeh frontah, zato se je večina finančnih institucij v raziskavi odločila za drugo možnost.

Poročilo o raziskavi temelji na petih točkah (Cap Gemini Ernest&Young, 2001, str. 4-6);

1. pomembnost planiranja: stroškovna učinkovitost in dobiček;
2. ravnanje z odnosi do strank: partnerski odnos med strankami in finančnimi institucijami ne temelji samo na tehnologiji, ki omogoča ravnanje z odnosi do strank, temveč na izkušnjah, ki jih na ta način pridobivajo stranke, na tem, kako so storitve opravljene, kako finančne institucije komunicirajo s strankami. Gre za povezavo med prodajnimi potmi, procesi, kulturo podjetja in potrebami strank. Pri uvajanju ravnanja z odnosi do strank so pomemben element zaposleni in njihovo razumevanje strank;
3. odprtost finančnih institucij: stranke so bistvo vsakega poslovanja. Finančne institucije imajo 360-stopinjski pogled na stranko;
4. ponovno rojstvo poslovalnic: podatki kažejo, da se stranke ne bodo odpovedale opravljanju finančnih storitev prek poslovalnic, vsaj pri kompleksnejših storitvah ne. Nekatere banke zato podaljšujejo svoj poslovni čas in ga prilagajajo strankam. Kakšna sprememba od nekaj let nazaj, ko so banke začele preusmerjati svoje stranke na bančne avtomate, internet, telefon in krajšale svoj poslovni čas! Razlog za te spremembe je v želji banke, da bi ustregla strankam in na ta način povečala število transakcij in finančnih svetovanj;
5. finančne institucije raje dvakrat premislijo, preden vložijo denar v novo tehnologijo: velikokrat se je že izkazalo, da biti prvi ne pomeni vedno biti uspešen. Ravno nasprotno, biti drugi in potegniti od pionirjev najboljšo, se je izkazalo za uspešno. Na internetu se je izkazalo, da biti med zadnjimi pomeni najboljšo pozicijo.

Da bi finančnim institucijam uspelo doseči razlikovanje, se morajo osredotočiti na stranko. Temu primerno morajo tudi povezati podatke o strankah, prodajne poti in procese (Cap Gemini Ernest&Young, 2001, str. 20). Zdi se, da trg ne raste dovolj hitro, da bi lahko podprl plane rasti, ki jih imajo finančne institucije (Cap Gemini Ernest&Young, 2001, str. 27).

Če finančne institucije želijo doseči odlične odnose s strankami, morajo razviti take odnose, da so stranke v te odnose vpletene tudi čustveno, da se zavedajo, da jih finančne institucije razumejo, jim zaupajo. Finančne institucije imajo v glavi dosego zvestobe strank in prek tega večji dobiček.

Da bi finančne institucije to dosegle, pa morajo zagotoviti (Cap Gemini Ernest&Young, 2001, str. 63-64):

1. varnost in zasebnost: če stranke ne bodo zaupale finančni instituciji, potem z njo ne bodo poslovale;
2. izvajanje in izpolnjevanje: naročila in transakcije morajo biti izvedeni, kakor je bilo dogovorjeno. Ne smejo si privoščiti zamud pri izpolnjevanju svojih nalog;

3. doslednost in ažurnost podatkov: podatki o strankah morajo biti ažurni ne glede na to, prek katere prodajne poti je stranka stopila v stik s finančno institucijo. Stranke želijo slediti svojim finančnim transakcijam. Takoj, ko opravijo transakcijo, to želijo videti tudi zapisano;
4. pomoč in vodenje: stranke pričakujejo, da jim bodo finančne institucije vedno pri roki za svetovanje in pomoč.

Finančne institucije morajo zagotoviti integracijo vseh vstopnih točk, kjer stranka prihaja v stik z njo (poslovalnice, klicni centri, internet, telefon itd.). Kakovost odnosov, ki jih imajo stranke pri vstopnih točkah, vpliva na njihovo zadovoljstvo. Nekatere vstopne točke so lokacijsko odvisne (npr. bančni avtomati, poslovalnice), nekatere pa lokacijsko neodvisne (telefon, internet) (Cap Gemini Ernest&Young, 2001, str. 66-67).

Ne glede na to, prek katerih prodajnih poti stranka dostopa do podjetja, morajo biti podatki o stranki celoviti in enoznačni ter dostopni vsem, ki jih delo s strankami zadeva (Bradshaw, Brash, 2001, str. 525). Glede na to, da so različne prodajne poti povezane tudi z različnimi stroški, mora podjetje razmisliti, katero prodajno pot bo predlagalo stranki in kako bo vodilo komunikacijo s stranko. Nekatere stranke bo preusmerilo na internet, druge na poslovalnice, na osebne bančnike. Izbira med različnimi prodajnimi potmi ni več opcija, temveč zahteva strank (Bradshaw, Brash, 2001, str. 527).

Dokazano je bilo, da so stranke, ki uporabljajo več prodajnih poti, bolj dobičkonosne za podjetja kot stranke, ki uporabljajo samo eno prodajno pot (SAS, 2002, URL: http://www.sas.com/subscriptions/sascom/sepoct01/column_schantz.html).

Če želimo vzpostaviti dolgoročen odnos s stranko, moramo iti skozi tri faze:

1. razumeti strankine želje in potrebe: kateri dejavniki vplivajo na nakupne navade strank,
2. organizirati finančno institucijo po potrebah in željah strank: torej tako, da bo najbolje zadovoljevala potrebe in želje strank,
3. investirati v prodajne poti: prodajne poti morajo ustrezati pričakovanjem strank (Cap Gemini Ernest&Young, 2001, str. 52). Preden so finančne institucije ponudile strankam poslovanje prek bančnih avtomatov, telefonov, interneta, mobilnih telefonov, so stranke opravljale svoje storitve v poslovalnicah. Odnos med banko in stranko je bil oseben. Ko je čas postal pomemben dejavnik v življenju strank, so banke začele razvijati druge prodajne poti. Stranke so tako postale samopostrežne stranke. Zanje je značilno, da so mnogo bolj izobražene, bolj premožne, za denar želijo več in so bolj časovno omejene kot povprečne stranke (The Future of Bank Customer Service, 1999, URL: <http://www.doveassoc.com/practiceareas/finser/usorder/uso0805.html>).

Podjetja bodo morala proučevati, kako se potrebe strank spreminjajo skozi čas in jih skušati čim bolj zadovoljiti (Chattopadhyay, 2001, str. 136).

Faze življenjskega cikla stranke so naslednje (Chattopadhyay, 2001, str. 137-138):

1. faza razvoja: stranka na podlagi potreb išče ustrezen izdelek oziroma storitev. V fazi razvoja gre v bistvu za osredotočenje na izdelek, ki ga želi stranka;
2. faza spoznavanja: daljši čas poslovanja s stranko omogoči podjetju, da spoznava stranke, njihove potrebe in želje. Podjetje skuša pomagati pri reševanju strankinih problemov;
3. faza rasti: v tej fazi stranke uporabljajo vedno več izdelkov in storitev podjetja, saj podjetje že dobro pozna stranke in ve, kaj potrebujejo. Stranke postanejo zveste;
4. faza zrelosti: v tej fazi podjetje želi ohraniti stranke in jim skuša še vedno prodajati koristi s tem, da želi minimizirati stroške;
5. faza upadanja: podjetje skuša na učinkovit način zadovoljevati in reševati probleme strank, še vedno želi proaktiven odnos. V celotnem življenjskem ciklu skuša podjetje zadovoljevati potrebe strank z navzkrižno prodajo in povečanjem deleža podjetja pri stranki. Podjetje mora zaposlenim, ki delajo s strankami, omogočiti enoten vpogled v posamezno stranko. Pretok informacij je ključnega pomena za uspešen dolgoročen odnos s stranko.

Rezultati raziskave Fredericka Reichhelda prikazujejo, da (Galbreath, Rogers, 1999, str. 163):

1. 15 do 40 odstotkov strank, ki trdijo, da so zadovoljne s podjetjem, odide drugam,
2. do 5-krat več stane pridobiti novo stranko kot obdržati obstoječo stranko,
3. se 98 odstotkov nezadovoljnih strank nikoli ne pritoži, preprosto odidejo drugam,
4. je verjetnost, da bodo popolnoma zadovoljne stranke ponovno kupile izdelek 6-krat večja od verjetnosti ponovnega nakupa pri delno zadovoljnih strankah,
5. lahko 5-odstotno zmanjšanje števila odhodov strank pomeni predstavlja 30- do 85-odstotno povečanje dobička,
6. 2-odstotno povečanje zvestobe strank pomeni 10-odstotno znižanje operativnih stroškov.

3.2 KAJ JE RAVNANJE Z ODNOSI DO STRANK?

Ideja o ravnanju z odnosi do strank ni nova. Ljudje jo poznajo že dolgo. Rečemo lahko, da se je pojavila takrat, ko so imeli ljudje možnost izbirati med dvema ponudnikoma. Danes je ideja toliko aktualnejša, saj se podjetja zavedajo, da je od njihovega ravnanja s strankami odvisno, koliko dobička bodo imela v posameznem letu.

Definicij ravnanja z odnosi do strank je veliko. Najpogosteje omenjena je tista, ki pravi, da ravnanje z odnosi do strank pomeni strategijo podjetja o izbiri in ravnanju z najboljšimi strankami podjetja. Zahteva osredotočenost na stranko in ne na izdelke ali storitve. Najpomembnejše vprašanje, ki si ga zastavi vsak, ki skuša začeti z uvajanjem modela, je, kako postati osredotočen na stranko? Če bi odgovorili s programsko opremo, bi bilo napačno. Začeti moramo s poslovno strategijo, ki vpliva na spreminjanje organizacije, delovnih procesov, ki pa jih omogoča tehnologija. Ravnanje z odnosi do strank je poslovna strategija, ki omogoča podjetjem oblikovati in ohraniti dolgoročne odnose z najdobričkonosnejšimi strankami (Thomson, 2001, str. 1-3).

Čeprav danes vsi govorijo o ravnanju z odnosi do strank, obstaja še vedno zmeda okrog tega, kaj sploh to pomeni, kako uporabiti ta model za zagotavljanje odličnih storitev in odnosov s strankami in katero tehnologijo uporabiti. To pomeni, da morajo finančne institucije ne samo slediti transakcijam strank, temveč tudi razumeti njihove potrebe in želje pod predpostavko, da jim bodo zagotovile odlične storitve (Cap Gemini Ernest&Young, 2001, str. 76-77).

Pri razlagi definicije je treba razložiti pomen vseh treh besed: ravnanje, odnosi in stranke. Glavno vprašanje, ki si ga mora zastaviti podjetje, je: ali lahko zadovoljuje potrebe strank tako, da bodo prave storitve ob pravem času na pravem mestu? Podjetje se mora vprašati, koliko strank ima, koliko izdelkov uporablja posamezna stranka in ali je komunikacija s strankami učinkovita (Imhoff, Loftis, Geiger, 2001, str. 7).

Uspešno ravnanje z odnosi do strank temelji na ravnotežju med organizacijsko strukturo, tehnologijo, strategijo in informacijami. Začetek uvajanja ravnanja z odnosi do strank leži pri strankah. Katere so tiste stranke, ki bi jih podjetje želelo obdržati, katere so tiste informacije, ki bi jih podjetje želelo imeti o strankah, kakšno komunikacijo bi si podjetje želelo s temi strankami.

Pomembna pri vsem tem pa je sama definicija stranke. Najpreprostejša definicija stranke je ta, da je stranka vsaka oseba, ki uporablja določen izdelek oziroma storitev in ki je za podjetje zanimiva (Imhoff, Loftis, Geiger, 2001, str. 10). Vsako podjetje mora pri sebi razmisliti, kdo je stranka. Stranko lahko predstavlja neka telefonska številka, gospodinjstvo itd. Naloga stranke je, da kupi storitev, naloga podjetja pa je, da to storitev trži in servisira. Podjetje mora natančno opredeliti, kdo je stranka in katere so tiste stranke, ki so zanj pomembne. S tem morajo biti seznanjeni vsi v podjetju (Berry, Linoff, 1999, str. 66-68).

V drugem koraku mora podjetje ugotoviti lastnosti najdobričkonosnejše stranke. Te stranke mora podjetje potem razdeliti v segmente, ki ustrezajo poslovnim ciljem. Na tej podlagi mora podjetja svoje aktivnosti usmeriti v prodajo z namenom dolgoročnega razvijanja odnosov s strankami. Težava podjetij je v tem, da razpolagajo z več podatki, kot jih lahko učinkovito izrabijo (Kočevar, 2002, str. 13).

Ko podjetje ugotovi, kdo so njegove stranke in kakšne odnose ima s strankami, lahko preide v tretji korak, ravnanje. Ravnanje pomeni uporabo informacij, ki jih ima podjetje o strankah, za spreminjanje odnosov med podjetjem in strankami. Ravnanje mora zajeti vse zaposlene v podjetju. Gre za sposobnost podjetja, da oblikuje odnose med strankami in podjetjem, ki so pomembni za oba. V odnosu ne sme biti nobena stranka prikrajšana (Imhoff, Loftis, Geiger, 2001, str. 23-25).

Podjetja, ki uvajajo ravnanje z odnosi do strank, se lahko nahajajo na različnih razvojnih stopnjah:

1. Podjetje je osredotočeno na izdelek oziroma storitev: to je najnižja stopnja. Na tej stopnji so podjetja, ki so zelo malo naredila na področju ravnanja z odnosi do strank. Skoraj nič ni osredotočeno na stranko. Celotno trženje je določeno znotraj podjetja na

storitvi, ki jo želijo prodati. Ni vezano na želje in potrebe strank (Imhoff, Loftis, Geiger, 2001, str. 26).

2. Podjetje je osredotočeno na stranko: to je že višja stopnja ravnanja z odnosi do strank. Podjetje ima celoten vpogled v strankine podatke in na njihovi podlagi oblikuje trženjske aktivnosti in svoje poslovanje. Osredotočenje na stranko pa pomeni korak od množičnega k individualnosti, od pridobivanja k ohranjanju strank, od izdelka k stranki, od funkcije izdelka k izkušnjam s storitvami (SAS, 2002, str. 2). Finančne institucije so bile v preteklosti množično usmerjene, saj so ponujale vse vsem. V primerjavi s trženjem eden za enega, množično trženje razlikuje izdelke, medtem ko trženje eden za enega razlikuje stranke. Množično trženje je usmerjeno v pridobivanje novih strank, medtem ko je cilj eden za enega ohranjanje obstoječih strank. Množično trženje je usmerjeno v število strank, medtem ko je trženje eden za enega usmerjen v učinkovitost v smislu zagotavljanja pravih izdelkov in storitev za prave stranke (Bauer, Kelly, 1997, str. 10). Če želijo finančne institucije zagotavljati odličnost finančnih storitev, morajo upoštevati:
 - a) potrebe in želje strank v povezavi z lastnostmi izdelkov in storitev,
 - b) prodajne poti, ki jih želijo stranke,
 - c) optimalno kombinacijo cene in vrednosti, ki maksimizira koristi pri stranki in donos pri finančni instituciji (Bauer, Kelly, 1997, str. 25).
3. Podjetje je osredotočeno na gospodinjstvo: podjetje ne usmerja svoje moči samo na posamezno stranko, temveč na gospodinjstvo kot celoto, da bi stranko bolj vpletlo v podjetje.
4. Razširjen odnos: gre za popolno razumevanje stranke in vseh odnosov, ki jih ima stranka s podjetjem in tudi drugimi podjetji in posamezniki. Ta stopnja ravnanja z odnosi do strank je futuristična, saj je veliko podjetij v fazi, ko šele spoznavajo pomembnost ravnanja z odnosi do strank (Imhoff, Loftis, Geiger, 2001, str. 27).

Po Swiftu (2001, str. 13) naj bi bilo ravnanje z odnosi do strank proces, ki informacije o strankah spremeni v pozitivne odnose med podjetjem in strankami. Prisotno naj bi bilo v vseh porah podjetja, v vsem, kar podjetje dela, pri vseh zaposlenih in pri vseh transakcijah med strankami in podjetjem. Zajemalo naj bi naslednje korake (Swift, 2001, str. 40-42; SAS, 2002, str. 13):

1. pridobivanje znanja o strankah: analiziranje strank, da bi se ugotovile priložnosti za podjetje prek spoznavanja, kdo so stranke podjetja, prek segmentacije strank;
2. trženjsko planiranje: definiranje izdelkov, prodajnih poti, urnika aktivnosti;
3. odnose s strankami: faza aktivnosti, komuniciranja s strankami, skrbi za stranke. V tej fazi se pridobivajo informacije od strank, ki so pomembne za nadaljnje aktivnosti;
4. analiziranje: faza, ko podjetje, na podlagi pridobljenih podatkov ponovno pridobiva znanje o strankah.

Glavni cilji ravnanja z odnosi do strank (Kracklauer, Passenheim, Seifert, 2001, str. 517; SAS, 2002, URL: http://www.sas.com./subscriptions/ascom/janfeb02/cover_fsp.html) so:

1. pridobivanje strank
2. ohranjanje strank,

3. dobičkonosnost strank: pridobivanje novih, dobičkonosnih strank z nudenjem odličnih izdelkov in storitev, izboljšano dobičkonosnostjo obstoječih strank, navzkrižno prodajo, povečanjem deleža podjetja pri stranki in ohranjanjem dobičkonosnih strank – in to prek zadovoljstva strank.

Za uspešno vzpostavitev ravnanja z odnosi do strank je pomembno predvsem to, da se postavimo v kožo stranke in iz njene perspektive ugotovimo, kaj želi in potrebuje. To pa je tudi povezano z njenim jasnim videnjem cilja oziroma potrebe (Cap Gemini Ernest&Young, 2001, str. 40; Sinclair, 1997, str. 82-83). Bistvo je znati postaviti prava vprašanja na podlagi zbranih podatkov (Cap Gemini Ernest&Young, 2001, str. 46).

Ravnanje z odnosi do strank zahteva tudi drugačen način poslovanja podjetja (Galbreath, Rogers, 1999, str. 161). Povezuje trženje, prodajo, storitve, planiranje, verigo poslovnih partnerjev prek avtomatiziranih procesov, tehnoloških rešitev in informacij z namenom, da bo vsako sodelovanje s stranko kar najbolj zadovoljilo stranko. Ravnanje z odnosi do strank zahteva sodelovanje znotraj podjetja, s strankami, partnerji in z zaposlenimi. Ravnanje z odnosi do strank predstavlja strategijo konkurenčne prednosti podjetja (Galbreath, Rogers, 1999, str. 162).

Sestavine ravnanja z odnosi do strank, ki temeljijo na tehnološki podpori, so (SAS, 2002, str. 8):

1. samo en pogled na stranko: integrirane baze podatkov, zbiranje podatkov o strankah po različnih prodajnih poteh, 360-stopinjski pogled na stranko,
2. napovedi dobička: katera storitev ali izdelek je tisti, ki ga bo stranka skoraj zagotovo potrebovala,
3. življenjska vrednost stranke,
4. individualizirane storitve: segmentacija strank in oblikovanje ponudbe za njihove potrebe in želje.

Večina finančnih institucij trenutno gradi model ravnanja z odnosi do strank. Iščejo odgovore na vprašanja, kot so: katera tehnologija je prava ter kako združiti in kombinirati podatke o strankah tako, da bodo uporabniško prijazni do tistih, ki bodo podatke potrebovali. Finančne institucije se ukvarjajo tudi z notranjimi spremembami, saj nova strategija zahteva drugačno gledanje na stranke, drugačno vlogo zaposlenih (Cap Gemini Ernest&Young, 2001, str. 78).

70 odstotkom podjetjem, ki so se do sedaj lotila uvajanja ravnanja z odnosi do strank, ni uspelo (Dyché, 2002, str. 5). Ravnanje z odnosi do strank naj bi podjetju omogočilo vedeti, kaj bo stranka potrebovala, ne da bi stranka za to zaprosila. Gre za zadovoljevanje neizrečenih želja in potreb (Dyché, 2002, str. 9).

Govorimo o trženju na podlagi dogodkov¹¹, ki se stranki pripetijo in lahko vplivajo na njene potrebe. Na primer: če zavarovalnica pošlje pismo z napotki, kako ravnati v primeru

¹¹ Angl. Event-based marketing.

avtomobilske nesreče, vsem, ki so imeli pred kratkim avtomobilsko nesrečo, gre za trženje na podlagi dogodkov. Vendar gre v tem primeru za množično zadovoljevanje potreb. Cilj ravnanja z odnosi do strank pa je ravno v individualizaciji trženja na podlagi dogodkov. Pomeni poslati pismo posamezni stranki takoj potem, ko se je stranki pripetila avtomobilska nesreča, in ji v pismu individualno svetovati, kako naj izpelje postopek na zavarovalnici (Dyché, 2002, str. 40).

Podjetje mora stremeti za tem, da se bo odzvalo na dogodke strank v realnem času, takoj po tistem, ko se je dogodek stranki pripetil. Gre za avtomatiziran proces. Tehnologija, ki podpira ravnanje z odnosi do strank, mora podjetju omogočiti, da spremlja in analizira podatke o stranki, o njenem preteklem vedenju in preferencah, ter na tej podlagi predvideti, kateri bo naslednji korak stranke, ne da bi stranka to povedala podjetju vnaprej (Dyché, 2002, str. 41-42).

Pri uvajanju ravnanja z odnosi do strank se morajo podjetja vprašati (Dyché, 2002, str. 45):

1. Kako naj oblikujemo trženjske akcije s tistimi strankami, s katerimi želimo dolgoročen odnos?
2. Kako naj stranke preusmerimo na prodajne poti, ki so povezane z nižjimi stroški?
3. Kako različna področja v podjetju vidijo razlike med strankami in kako naj bo to upoštevano v trženjskih aktivnostih?
4. Kako naj ugotovimo, katere izdelke in storitve naj ponudimo kateri stranki?
5. Kaj želimo doseči s stalnim komuniciranjem s strankami?
6. Katere taktike naj uporabimo za preusmerjanje potencialnih strank v stranke?
7. Kako lahko uporabimo podatke o strankah za izboljšanje zadovoljstva strank?
8. Kaj je tisto, kar najbolj dobičkonosne stranke pritegne, da ostajajo v podjetju?

Ravnanje z odnosi do strank lahko razdelimo v (Dyché, 2002, str. 13-16):

1. Operativno ravnanje z odnosi do strank: zajema področja v neposrednem stiku s strankami: gre za vse tako imenovane kontaktne točke - od bančnih avtomatov, elektronske pošte, klicnih centrov do poslovalnic. Operativno ravnanje z odnosi do strank omogoča komunikacijo od stranke in k njej, kar pa neposredno ne pomeni optimizacije storitev. Samo zato, ker stranka plačuje položnice prek interneta, še ne pomeni, da ne mara opravljati transakcij v poslovalnicah. Ampak, kako naj podjetje to z gotovostjo ve? Prek analitičnega ravnanja z odnosi do strank.
2. Analitično ravnanje z odnosi do strank: zajema zaledne službe oziroma tudi strateške službe, ki omogočajo razumeti stranko, njeno vedenje, želje in potrebe. Analitično ravnanje z odnosi do strank zajema tehnologijo in procese v podjetju. Zajema skladišče podatkov, v katerem so shranjene velike količine podatkov o strankah, ki jih mora podjetje analizirati. Analiziranje podatkov v skladišču podatkov imenujemo poslovna inteligenca. Poslovna inteligenca ni niti skladišče podatkov niti ravnanje z odnosi do strank. Integracija skladišča podatkov in analitičnih orodij je omogočila podjetjem, da spoznavajo stranke in pri tem prihajajo do ugotovitev, ki zanje lahko pomenijo konkurenčno prednost. Poslovna inteligenca in ravnanje z odnosi do strank se razlikujeta. Ravnanje z odnosi do strank je kompleksnejše, glavna razlika pa je v

tem, da ravnanje z odnosi do strank združuje informacije s poslovnimi aktivnostmi. Razlika je torej ravno v tem, da nam poslovna inteligenca omogoča analizo podatkov, medtem ko ravnanje z odnosi do strank omogoča ravno aktivno delovanje na podlagi analiz podatkov in spreminjanje procesov v smislu osredotočenja na stranke.

Analitična napovedovanja in predvidevanja omogočajo podjetjem, da določijo, katera bi bila tista storitev, ki bi jo stranka lahko potrebovala kot naslednjo. S takimi analitičnimi predvidevanji je mogoče proces avtomatizirati do te mere, da se na primer strankam, ki dobijo na svoj račun večjo vsoto denarja, avtomatsko pošlje pismo z različnimi programi investiranja. S tem se omogoči komunikacija med stranko in banko v najprimernejšem času (SAS, 2002, URL: http://www.sas.com/subscriptions/sascom/sepoct01/column_schantz.html).

Pri tem lahko pomaga avtomatizacija tega procesa (SAS, 2002, URL: <http://www.sas.com/solutions/crm/ema.html>), ki pomeni uporabo programskih rešitev pri oblikovanju in selekcioniranju segmentov, sledenju odnosov, ki jih imajo stranke s podjetjem, merjenju uspešnosti promocijskih akcij. Cilj avtomatizacije v sklopu ravnanja z odnosi do strank je optimizacija vsakega stika, ki ga ima stranka s podjetjem.

Funkcije, ki so povezane z avtomatizacijo trženja (SAS, 2002, str. 5) so:

1. vzdrževanje trženjskih aktivnosti,
2. odkrivanje ciljnih segmentov,
3. optimizacija komunikacije in prodajnih poti,
4. ohranjanje zgodovinskih podatkov,
5. oblikovanje odgovorov,
6. poročanje in analiziranje odgovorov v zvezi z učinkovitostjo trženjskih akcij.

Avtomatizacija omogoča hitro, pametno in bolj dobičkosnejšo komunikacijo prek različnih prodajnih poti, od telefona, faksa, osebne komunikacije do elektronske pošte in kratkih sporočil na mobilne telefone. Z uporabo tako učinkovite komunikacije lahko podjetje doseže maksimiranje prihodka, ohranjanje obstoječih strank, boljše zadovoljevanje potreb in želja strank, priložnost za navzkrižno prodajo in povečanje deleža podjetja pri stranki, prilagojena promocijska sporočila in ponudbe, jasnejše razumevanje za segmente strank in njihovo dobičkonosnost, merjenje uspešnosti posamezne promocijske akcije, preglednejši urnik promocijskih aktivnosti, boljšo koordinacijo med sporočili, ki jih pošilja strankam, in sporočili, ki prihajajo od strank, nove modele, ki temeljijo na napovedovanjih (SAS, 2002, URL: <http://www.sas.com/solutions/crm/ema.html>).

Banke imajo lahko različno programsko opremo, ki podpira internet, klicni center, elektronsko pošto, bančne avtomate, poslovalnice. Vsa ta oprema je le redko povezana med seboj. Zato morajo banke za uspešno ravnanje z odnosi do strank omogočiti komunikacijo med temi različnimi prodajnimi potmi, da bi dosegle dialog s stranko (Frawley, 2002, str. 6).

Ravnanje z odnosi do strank zahteva spremembe v podjetjih in delovnih procesih, zato je naloga tehnologije samo v tem, da procese omogoči. Kupovanje tehnologije, še preden

podjetje postavi strategijo in cilje, zato ni smotrno. Ravnanje z odnosi do strank se osredotoči na individualizirane odnose do strank, ki so dobičkonosni. Pri upoštevanju Paretovega pravila, da 20 odstotkov strank poskrbi za 80 odstotkov dobička in da je petkrat dražje pridobiti nove stranke kot obdržati obstoječe, je uvedba strategije ravnanja z odnosi do strank nujna. Le-ta zahteva sodelovanje celotnega podjetja. Preprosto rečeno je ravnanje z odnosi do strank obravnavanje različnih strank na različen način (Eržen, 2002, str. 7).

Kot primer naj navedem Postbanken iz Švedske, ki je vpeljala ravnanje z odnosi do strank. Njene stranke dobijo dvakrat na leto popolnoma osebni izpis vseh bančnih storitev, ki jih imajo z banko (popoln popis odnosa stranke z banko), in individualno svetovanje, kako bi stranka lahko izboljšala svoj odnos z banko oziroma svoje stanje pri banki. Stranka tako vsaj dvakrat na leto dobi najmanj toliko informacij, kot bi jih lahko dobila na bančnem okencu, vendar je način veliko primernejši, saj ima bančnik tako nadzor nad tem, kaj je poslal posamezni stranki, in za katere storitve se je stranka po predlogu tudi odločila (Haeger, 2001, str. 14).

Trženje eden za enega se je razvilo z namenom pridobiti konkurenčne prednosti pred drugimi. Podjetja skušajo stranke zadovoljevati tako dobro, da cena ne bo več med pomembnimi elementi. Trženje eden za enega je nova filozofija podjetja. Uvajanje tega pristopa v podjetjih poteka v štirih korakih (Pitta, 1998, str. 473):

1. identifikacija strank: spoznavanje strank podjetja, kateri so pogosti uporabniki izdelkov, kateri določenih izdelkov nikoli ne kupijo. Ti predstavljajo najboljše potencialne stranke za podjetje;
2. razlikovanje strank med seboj: spoznavanje potreb in želja posameznika;
3. komunikacija z vsakim posameznikom;
4. informacijska tehnologija: oblikovanje skladišča podatkov in njegova uporaba.

Podjetja pri tem najpogosteje storijo dve napaki (Pitta, 1998, str. 472):

1. podcenijo razsežnost sprememb, potrebnih za uvedbo trženja eden za enega,
2. podcenijo stopnjo vpletenosti vsakega posameznika v podjetju pri uvajanju tega pristopa.

3.3 SESTAVINE MODELA RAVNANJA Z ODNOSI DO STRANK

Na osnovi prebrane literature sem prišla do spoznanja, da avtorji v svojih delih ne opisujejo konkretnih sestavin modela ravnanja z odnosi do strank, zato izhajam iz sestavin modela dveh avtorjev Bona in Radcliffe (2002, str. 4), ki sta edina konkretno opredelila sestavine. Model naj bi po njunem mnenju moral zajemati osem sestavin:

1. vizijo ravnanja z odnosi do strank,
2. strategijo ravnanja z odnosi do strank,
3. izkušnje strank pri poslovanju s podjetjem,
4. spreminjanje organizacije,
5. preoblikovanje procesov,
6. informacije,

7. tehnologijo,
8. merjenje uspešnosti ravnanja z odnosi do strank.

Prve štiri sestavine so vsebinske, druge štiri pa tehnološke narave.

3.3.1 VIZIJA RAVNANJA Z ODNOSI DO STRANK

Vizija ravnanja z odnosi do strank predstavlja sliko o tem, kako podjetje želi, da ga vidijo stranke, oziroma kaj želi predstavljati svojim ciljnim strankam. Brez postavljene vizije stranke ne bodo dobile jasne slike o tem, kaj jim podjetje nudi v primerjavi s konkurenco. Brez vizije tudi zaposleni ne bodo vedeli, kaj želi podjetje doseči pri strankah. Vizija se začne z razumevanjem povpraševanja na trgu in s položajem podjetja v primerjavi s konkurenco (Bona, Radcliffe, 2002, str. 7).

Vizija ravnanja z odnosi do strank mora zajemati (Kirkby, 2001, str. 5):

1. glavno dejavnost podjetja, ki hkrati prikazuje tudi socialno noto podjetja v družbi,
2. vrednote, ki podjetje ločijo od konkurence in na katerih lahko podjetje gradi zvestobo svojih strank,
3. kratko razlago izkušenj, za katere podjetje želi, da jih stranka izkusi v poslovanju z njim.

Dobro je, če vsako podjetje razvije popolnoma svojo definicijo ravnanja z odnosi do strank, ki ustreza njegovim ciljem (Bona, Radcliffe, 2002, str. 7). Vizija ravnanja z odnosi do strank opisuje, kaj je glavna dejavnost podjetja v smislu vrednosti in distribucije do strank prek različnih vrednosti podjetja: inovacije, kakovost, strokovnost. Vrednosti podjetja morajo omogočiti razlikovanje podjetja od konkurence. Preveč podjetij misli, da ve, kaj stranke želijo, vendar se izkaže, da mislijo napačno. Vlagajo v storitve, ki jih stranke sploh ne želijo, in premalo pozornosti posvečajo tistim stvarem, ki so resnično pomembne za stranke (Bona, Radcliffe, 2002, str. 9).

Vodstvo podjetja, ki mora poznati trg in stranke, ima nalogo oblikovati vizijo ravnanja z odnosi do strank za svoje podjetje. Vizijo morajo dobro poznati in jo sprejeti zaposleni, delničarji in stranke. Premajhna podpora in premajhna vpletenost vodstva podjetja sta glavna razloga za neuspešnost ravnanja z odnosi do strank (Bona, Radcliffe, 2002, str. 10).

3.3.2 STRATEGIJA RAVNANJA Z ODNOSI DO STRANK

Strategija ravnanja z odnosi do strank pomeni plan podjetja o tem, kako bo svoje stranke uspelo spremeniti v vrednost ter kako bo doseglo finančne cilje, ki si jih je zadalo prek pridobivanja novih strank ter razvijanja in ohranjanja obstoječih strank. To so strateški cilji ravnanja z odnosi do strank in na njegovi podlagi postavljenih taktik za doseganje teh ciljev. Procesi podjetja pomagajo uresničevati taktike, v katerih je tudi zapisano, kdo igra katero vlogo pri njihovem uresničevanju (Bona, Radcliffe, 2002, str. 12).

Strategija ravnanja z odnosi do strank mora biti povezana s strategijo podjetja. Predstavlja smer in finančne cilje, zapisane v strategiji podjetja, in prilagojeno strategijo trženja, v kateri je zapisano, kateri izdelki in storitve se tržijo in prodajajo kateremu segmentu, po kakšni ceni in po katerih prodajnih poteh. V strategiji ravnanja z odnosi do strank je zapisano, kako bo podjetje gradilo dolgoročne odnose s strankami in zvestobo strank, kar v bistvu pomeni, da bodo stranke ostajale pri podjetju dalj časa, da bodo kupovale več, da bodo priporočile podjetje tudi drugim in da bodo pripravljene za določene izdelke oziroma storitve plačati višjo ceno. V strategiji ravnanja z odnosi do strank je zapisano, kako naj podjetje pridobiva, razvija in ohranja stranke, da bi doseglo svoje cilje.

Oblikovanje strategije ravnanja z odnosi do strank zajema (Kirkby, 2001a, str. 1-2):

1. pregled trenutne tržne pozicije podjetja,
2. segmentacijo strank in potrošnikov ter ugotavljanje ciljnih segmentov,
3. postavljanje ciljev glede strank na temelju ciljev podjetja: pridobivanje in ohranjanje strank,
4. določitev mer oziroma kazalcev spremljanja uresničevanja strategije ravnanja z odnosi do strank,
5. vključevanje storitev, cen, tržnega komuniciranja in prodajnih poti v strategijo,
6. določanje potrebnih virov in infrastrukture: ljudi, informacijske tehnologije (Bona, Radcliffe, 2002, str. 15).

Strategija ravnanja z odnosi do strank mora odgovoriti na tri vprašanja (Bona, Radcliff, 2002, str. 14):

1. Kje je podjetje v tem trenutku?
2. Kam želi podjetje priti?
3. Kako bo prišlo do želene točke?

Strateške cilje podjetja določi vodstvo podjetja in vplivajo na strategijo ravnanja z odnosi do strank. So najtežje dosegljivi, zato jih veliko podjetij sploh ne določa (Kirkby, Thompson, Buytendijk, 2001, str. 4).

3.3.3 IZKUŠNJE STRANK PRI POSLOVANJU S PODJETJEM

Podjetje mora poskrbeti, da stranke pri poslovanju dobijo pozitivne izkušnje. Velikokrat namreč pozabljajo na to, da ni pomemben samo izdelek, ki ga prodajajo, temveč celotna izkušnja, ki si jo stranka pridobi pri poslovanju s podjetjem. Ne glede na to, s katerim od zaposlenih ima stranka opravka, mora dobiti enako izkušnjo (Bona, Radcliffe, 2002, str. 17).

Izkušnje so lahko pozitivne, negativne ali pa nevtralne. Pogosteje, ko ima stranka negativne izkušnje s podjetjem, večja je nevarnost, da stranka podjetje zapusti in obratno, pogosteje ima stranka pozitivne izkušnje, bolj zvesta je stranka. Ravno zaradi pravočasnega odkrivanja strank z negativnimi izkušnjami morajo podjetja zbirati povratne informacije tako od strank kot tudi od svojih zaposlenih (Kirkby, Thompson, Wecksell, 2001, str. 1).

Podjetje lahko dobi od strank povratne informacije prek različnih raziskav (Bona, Radcliffe, 2002, str. 18).

Povratne informacije morajo biti:

1. pridobljene na uporaben način, da odražajo resnične izkušnje strank,
2. povezane z drugimi tipi raziskav, da podjetje lahko dobi sliko o celotnem položaju,
3. posredovane vsem ravnem podjetja, od vodstva navzdol,
4. analizirane in posredovane tistim ravnem, ki morajo izboljšati svoje delo (Bona, Radcliffe, 2002, str. 20).

Glavna cilja zbiranja povratnih informacij sta pridobivanje podatkov o tem, kakšne izkušnje so stranke pridobile pri poslovanju s podjetjem, in uporaba teh podatkov pri vsakodnevem delu vseh, ki vplivajo na to, kakšno izkušnjo bo pridobila stranka s podjetjem kot celoto (Bona, Radcliffe, 2002, str. 20).

Največji izziv podjetij pri oblikovanju izkušenj je ravno v tem, kako stranki dati občutek individualnosti in hkrati dosegati cilje podjetja. Izkušnje morajo stranki prinašati določeno vrednost, saj bo stranka le tako nakupe ponavljala tudi v prihodnosti. Tudi zaposleni morajo vedeti, kakšne izkušnje delijo svojim strankam, zato se mora tudi najvišje vodstvo postaviti v vlogo stranke (Kirkby, Thompson, Wecksell, 2001, str. 4-6).

3.3.4 SPREMINJANJE ORGANIZACIJE

Ravnanje z odnosi do strank je celovita poslovna strategija in ne zgolj tehnološka rešitev. Najpomembnejše spremembe nikoli niso tehnične narave, temveč so povezane z ljudmi, s čustvi, ki se ob spremembah porajajo (Golob, 2002, str. 80).

Spreminjanje organizacije zahteva, po mnenju Bona in Radcliffe (2002, str. 22), največ časa, lahko tudi nekaj let. Strokovnjaki celo opozarjajo, da spremembe ne smejo biti prehitre. Uvajanje ravnanja z odnosi do strank zahteva spremembe procesov in organizacijske strukture, spodbujanje zaposlenih in spremembo njihovega vedenja. Najtežje je spreminjati ljudi in procese, zato je tako pomembno, da pri uvajanju ravnanja z odnosi do strank za celotnim programom stoji vodstvo banke, saj so zaposleni tako veliko dovzetnejši za sprejemanje sprememb. Glede na to, da je z uvajanjem ravnanja z odnosi do strank v središče podjetja postavljena stranka, se morajo tako do strank vesti tudi zaposleni. Uspešno uvajanje programa zahteva spremembo vedenja zaposlenih, usposabljanje zaposlenih, ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih, pooblašcanje zaposlenih za sprejemanje večjih odgovornosti, tesno sodelovanje različnih področij znotraj podjetja in razumevanje strank pri zaposlenih.

Veliko podjetij meni, da že uvajanje tehnologije za ravnanje z odnosi do strank pomeni, da je podjetje osredotočeno na stranko, kar pa ni res. Pozabljajo, da se morajo za uspešno ravnanje z odnosi do strank spremeniti tudi zaposleni in kultura podjetja. Če podjetje ne spremeni svojega odnosa do stranke, je očitno, da ni osredotočeno na stranko (Radcliffe, Thompson, Eisenfeld, 2001, str. 1). Stranke morajo imeti občutek, da poslujejo s podjetjem kot celoto in ne s posameznim področjem. Kaj pomaga, da klicni center odlično opravlja svoje delo, če

oddelek financ pošlje stranki napačen račun? Stranko ne zanima, s kom ima opravka, zanjo je pomembna celostna izkušnja s podjetjem (Bona, Radcliffe, 2002, str. 23).

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

1. Podjetje spreminja organizacijsko strukturo in to tako, da bodo stranke v središču poslovanja podjetja. Zgodovinsko so podjetja svojo organizacijo in delo v podjetju organizirala okrog izdelka, zato se mora pri uvajanju ravnanja z odnosi do strank veliko področij v podjetju spremeniti v smislu organiziranosti in osredotočenja okrog stranke.
2. Proces prenove mora zajeti podjetje kot celoto in ne samo tistih področij, ki so v neposrednem stiku s strankami.
3. Podjetja pri spreminjanju organizacije ne smejo pozabiti na svoje partnerje.
4. Organizacijska struktura se ne sme spremeniti prehitro, ker gre za dolgoročen proces. Najprej je treba na svojo stran pridobiti področja, ki so dovezetnejša za spremembe, in nadaljevati s tistimi, ki so manj dovezetna.
5. Pri uvajanju sprememb morajo sodelovati vodstvo podjetja in vsi menedžerji.
6. Poskrbeti je treba za komuniciranje sprememb do zaposlenih, da se razširi razumevanje, zakaj podjetje spreminja organizacijo.
7. Podjetje mora poskrbeti, da bodo zaposleni razumeli ravnanje z odnosi do strank in koristi, ki jih prinaša podjetju ter strankam.
8. Izboljšati je treba sodelovanje oddelkov kot podporo prenovi procesov.
9. Podjetje mora komunicirati cilje, ki jih podjetje želi doseči s spremembami v skladu s strategijo ravnanja z odnosi do strank.
10. Na novo je treba določiti motivatorje za zaposlene: nov popis delovnih obveznosti, nove pogodbe o delovnem razmerju, sistem nagrajevanja, sistem izobraževanja.
11. Pred uvajanjem ravnanja z odnosi do strank in med njim je treba meriti zadovoljstvo zaposlenih.
12. Izboljšanje delovnih procesov in sistema nagrajevanja naj bi pozitivno vplivalo na zadovoljstvo zaposlenih, na njihovo produktivnost in zvestobo podjetju. Vse skupaj pa vpliva na pozitivno izkušnjo, ki jo na ta način pridobi stranka.

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

3.3.5 PRENOVA PROCESOV

Podjetje se mora zavedati, da stranke ne razmišljajo tako, kot so postavljeni procesi v podjetju, zato si mora podjetje izdelke, storitve in komunikacijo s strankami postaviti okrog strank. To pomeni prenovo procesov s središčem v stranki. Pri tem se postavlja vprašanje, ali se pri prenovi zgledovati po konkurenci ali delati popolnoma samostojno, za svoje podjetje (Thompson, 2001, str. 1). Čeprav vsi procesi v podjetju ne zadevajo strank enako, jih je treba

prilagoditi ideji, da želimo povečati vrednost podjetja za stranko. Pomembno vprašanje, ki si ga mora zastaviti podjetje, je, ali procesi, ki potekajo navpično in vodoravno, pripomorejo k dobremu odnosu podjetja do stranke (Thompson, 2001, str. 2).

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

Prenova procesov je ključni element za uspeh izvajanja strategije ravnanja z odnosi do strank. Stalna posvetovanja in povratne informacije od strank, partnerjev in zaposlenih so ključnega pomena za procese, ki vplivajo na stranke (Thompson, 2001, str. 6).

3.3.6 INFORMACIJE

Uspešno ravnanje z odnosi do strank zahteva informacije o strankah, ki so kot kri podjetja, ki se pretaka po posameznih področjih v podjetju. Informacije morajo biti dosegljive vsem področjem kot podpora dobremu komuniciranju s strankami (Bona, Radcliffe, 2002, str. 8). Veliko podjetij ima zelo slabe podatke o strankah, ker so ti razdrobljeni po posameznih področjih podjetja, saj se zbirajo v različnih programskih rešitvah.

Slaba kakovost podatkov ima za podjetje kar nekaj negativnih posledic (Radcliffe, Collins, Kirkby, 2001, str. 1):

1. stroški, povezani s slabo kakovostjo podatkov,
2. nesposobnost vpogleda v celotno sliko o posameznih strankah,
3. nesposobnost vpogleda v pretekle podatke o strankah,
4. nesposobnost računanja dobičkonosnosti strank in ugotavljanja uspešnosti ravnanja z odnosi do strank.

Slaba kakovost podatkov je eden od glavnih razlogov za neuspeh ravnanja z odnosi do strank. Podjetja so velikokrat ne zavedajo razsežnosti problema slabih podatkov, stroškov, časa in ljudi, ki so potrebni za izboljšanje kakovosti podatkov. Kakovost podatkov je nepretrgan proces zbiranja, oblikovanja in hranjenja podatkov. Podjetja morajo stremeti za tem, da imajo čim manj baz podatkov, da so baze povezane med seboj, da omogočajo pretok podatkov različnim področjem v podjetju (Radcliffe, Collins, Kirkby, 2001, str. 2).

Najpomembnejša naloga podjetij je oblikovati bazo podatkov o strankah. Na osnovi baze podatkov lahko podjetja izvajajo naslednje analize podatkov (Radcliffe, Collins, Kirkby, 2001, str. 7):

1. zgodovinske analize: analize preteklih podatkov o tem, kaj je stranka uporabljala, kako se je obnašala. Na podlagi podatkov o njeni preteklosti lahko podjetje tudi napove, v kateri fazi življenjskega cikla se stranka nahaja in kateri izdelki bi jo lahko zanimali;
2. analize, osredotočene na stranke: namenjene so napovedovanju, globljemu spoznavanju strank, njenih želja in potreb;
3. tržne analize: nakupni vzorci, segmentiranje strank.

Vse tri vrste analiz omogočajo podjetjem, da načrtujejo odnose s strankami na povsem individualni ravni. Podjetja uporabljajo podatke o strankah zato, da lahko optimizirajo odnose s strankami prek (Radcliffe, Collins, Kirkby, 2001, str. 7):

1. načrtovanih komunikacij: čeprav lahko poteka komunikacija po več prodajnih poteh, se še vedno zelo pogosto uporablja neposredna pošta. Podjetja se še vedno soočajo s problemom slabe odzivnosti na posamezne akcije;
2. komunikacij, vezanih na posamezne dogodke: gre za dogodke, ki se dogajajo strankam v njihovem življenjskem ciklu: selitev iz kraja v kraj, pridobitev nove službe, zunanji dogodki, npr. slabo vreme, ki vpliva na potovalni načrt;
3. komunikacij, ki so vezane na prihodke podjetja: ohranjanje strank, navzkrižna prodaja, predlogi strankam v realnem času, ponujanje izdelkov stranki, ko še sama ne ve, da jih potrebuje. Gre za aktivni pristop podjetja do stranke. Vse komunikacije lahko potekajo po več poteh. Pri vsaki stranki je treba ugotoviti, katera pot ji najbolj ustreza.

3.3.7 TEHNOLOGIJA

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

Pri tehnoloških rešitvah se podjetjem poraja vprašanje: ali kupiti katero od tehnoloških rešitev, ki so na trgu ali iti v lasten razvoj tehnoloških rešitev? Druga rešitev naj bi bila značilna za telekomunikacije in bančništvo. Če se podjetje odloči za nakup že obstoječih rešitev, je investicija za njihov nakup lahko manjša, vendar pa niso vse rešitve dobre za vsa podjetja. Če se odloči za lasten razvoj, potem potrebuje veliko več razpoložljivih virov, več časa za razvoj, vendar ima na koncu rešitve, ki so njemu lastne (Radcliffe, Comport, 2001, str. 2). Pri vsaki uvedbi tehnoloških rešitev morajo podjetja pretehtati, kaj te rešitve prinašajo, katere so poslovne koristi, in nikakor samo pregledati tehnoloških lastnosti. Cilj vsakega podjetja je, da pride do stopnje, ko ima stranke zapisane samo enkrat v skupni bazi, brez podvajanja in zapisovanja podatkov v različnih bazah (Radcliffe, Comport, 2001, str. 3).

Tehnologija nikoli ne sme presegati okvira vsebine, saj lahko v tem primeru ogroža podjetje. Če je podjetje preveč tehnološko vodeno, potem začne pozabljati na potrebe in želje strank. Stranke skuša prilagoditi izdelkom in ne obratno. Zato tudi ni nujno, da so podjetja prva na področju uvajanja tehnologije, na nekaterih področjih je celo zelo tvegano uvesti novo tehnologijo prvi. Večina podjetij spremlja dogajanja na področju uvajanja novih tehnologij in se hitro prilagodi zadnjim trendom. Izbere tisto tehnologijo, ki ji najbolj ustreza (Bickerton, Bickerton, Pardesi, 2000, str. 31).

3.3.8 MERJENJE USPEŠNOSTI RAVNANJA Z ODNOSI DO STRANK

Strokovnjaki so mnenja, da je merjenje uspešnosti ravnanja z odnosi do strank največji izziv za podjetje, saj mora dokazati, da je uvedba ravnanja z odnosi do strank prinesla koristi in izboljšala položaj podjetja. Gre za povezavo med vloženimi in dobljenimi sredstvi podjetja. Podjetje si mora zastaviti cilje, ki morajo biti merljivi. Gre za stalno spremljanje uspešnosti uvajanja ravnanja z odnosi do strank. Različne mere morajo pokazati uspeh podjetja kot celote (Kirkby, Thompson, Buytendijk, 2001, str. 1).

Vsako področje v podjetju ima svoje mere uspešnosti, ki pa pripomorejo k uresničevanju ciljev, ki si jih je zastavilo podjetje. Ti cilji pa so (Kirkby, Thompson, Buytendijk, 2001, str. 2):

1. na ravni podjetja: tržni delež, prihodki, stroški, dobiček,
2. na strateški ravni, v povezavi s strankami: pridobivanje novih strank, ohranjanje strank in življenjska vrednost strank,
3. na ravni proizvodnje in procesov: število pritožb, število rešenih pritožb,
4. na ravni infrastrukture: odzivni čas za sprejem klicev po telefonu, osveževanje podatkov v bazi.

Postavljanje ustreznih mer uspešnosti ravnanja z odnosi do strank zahteva povezavo s cilji, ki si jih je zastavilo podjetje (Kirkby, Thompson, Buytendijk, 2001, str. 4). Zahteva odločitev o tem, kje začeti: ali od spodaj navzgor ali obratno. Pristop od zgoraj navzdol se osredotoča na to, kaj podjetje že danes lahko meri, medtem ko se pristop od spodaj navzgor osredotoča na to, kaj bi bilo dobro, da bi podjetje merilo. Podjetje mora izhajati z vidika stranke: katera raven storitev je za stranke sprejemljiva in katera ne več. Vodstvo podjetja mora vedeti, kaj se skriva za določeno mero uspešnosti ravnanja z odnosi do strank, in jih znati povezati med seboj v celotno sliko uspešnosti podjetja.

Primer: področje trženja želi stranke spodbujati k pritožbam, saj se zaveda, da so pritožbe zelo dober vir informacij o zadovoljstvu strank s storitvami. Povečanje pritožb lahko vodstvo prodajnega oddelka razume kot poslabšanje uspešnosti njihovega dela. Zaradi pravega razumevanja dogajanj v podjetju je nujno potrebno, da so posamezna področja obveščena o dogodkih in da vedo, zakaj prihaja do določenih pojavov (Kirkby, Thompson, Buytendijk, 2001, str. 5).

Zelo primerno je tudi, da si podjetje svoje rezultate ogleda in jih primerja s konkurenco, saj s tem dobi sliko, kje trenutno je. Gre bolj za pregled mer, katere so dobre in katere bi se dalo izboljšati (Kirkby, Thompson, Buytendijk, 2001, str. 6-7).

3.4 VPRAŠANJA, POVEZANA Z UVAJANJEM RAVNANJA Z ODNOSI DO STRANK

3.4.1 VPRAŠANJE VAROVANJA OSEBNIH PODATKOV

Internetsko bančništvo je spodbudilo razmišljanja o zasebnosti podatkov in o varovanju osebnih podatkov. Integracija različnih prodajnih poti in procesov je stranke spodbudila k razmišljanju, da ima vedno več oseb dostop do njihovih podatkov. Na prvi pogled je videti zelo prikladno, če lahko stranka komunicira prek različnih prodajnih poti z različnimi zaposlenimi v poslovalnici, prek telefona ali interneta. Ko pa stranka dobi telefonski klic in se na drugi strani oglasi zavarovalniški agent, ki ji skuša prodati zavarovanje, pa se še tako mirna stranka zamisli. Ima občutek, kot da jo »veliki brat« opazuje nepretrgoma in ve za vsak njen korak.

Banke se bodo morale zavedati, da bo varovanje osebnih podatkov vedno pomembnejše in da bodo morale pri svoji komunikaciji s strankami dobro razmisliti, kdaj bodo strankam ponudile katero storitev in na katere podatke se bodo pri tem opirale. Informacije so ključ vsakega poslovanja, zato je treba z njimi ravnati kot z največjo poslovno skrivnostjo (Murphy, 2002, str. 12). Zasebnost podatkov nikoli ni problem, če stranka da svoje podatke neposredno podjetju. Problem pa nastane takrat, ko podjetje pridobi podatke od tretje osebe, ki nima pravice, da bi podatke delila z drugimi (Shaver, 1996, str. 58).

Vsaka stranka se mora sama odločiti, ali bo dovolila uporabo svojih osebnih podatkov ali ne. Po določitih evropske zakonodaje mora stranka privoliti, da se njeni podatki lahko razkrivajo, medtem ko v ameriški zakonodaji velja ravno obratno: podatki se razkrivajo toliko časa, dokler stranka ne zahteva drugače. Na podlagi raziskave, ki so jo naredili v Ameriki, je kar 84 odstotkov ljudi zaskrbljenih zaradi varovanja osebnih podatkov, vendar le 1 odstotek zahteva, da se njihovi podatki ne razkrivajo (Murphy, 2002, str. 13).

V Sloveniji velja Zakon o varovanju osebnih podatkov, ki določa: pogoje za zakonito obdelavo osebnih podatkov, dolžnosti obdelovalcev osebnih podatkov v zvezi z varovanjem osebnih podatkov, pravice posameznika v zvezi z osebnimi podatki, iznos osebnih podatkov iz države, sankcije v primeru kršitev itd. Za zbiranje podatkov obstajajo tri pravne podlage: določba o zakonu, ki ureja posamezno področje, pisna privolitev posameznika (predvsem na področju zasebnega sektorja) in pogodbeno razmerje (na področju javnega in zasebnega sektorja). Zakon mora jasno določiti, katere zbirke osebnih podatkov se bodo vzpostavile, vrste osebnih podatkov, ki jih bodo zbirke vsebovale, način zbiranja, čas shranjevanja, morebitne omejitve pravic in namen uporabe osebnih podatkov. Posameznik s pisno privolitvijo privoli, da se določeni podatki o njem obdelujejo za določene namene.

Posameznik mora biti vedno predhodno pisno seznanjen z namenom obdelave podatkov, z namenom njihove uporabe in časom hranjenja (Bogataj, 2002, str. 4).

Preden podjetje začne zbirati podatke o stranki, jo mora o tem obvestiti in ji povedati namen zbiranja podatkov ter vrste podatkov, ki jih bo zbiralo (Swift, 2001, str. 229). Pri varovanju podatkov o strankah mora biti v prvi vrsti pomembno to, da se stranka sama odloči, da podjetje lahko uporablja njene podatke, seveda za boljše zadovoljevanje njenih potreb (Berry, Linoff, 1999, str. 470). Uporaba podatkov je v materialnem svetu različna od elektronskega sveta. Izdajatelj neke revije ve, kdo je njegov naročnik in nič več. Če pa se ta revija uporabi na internetu, potem izdajatelj ve tudi to, kdo je revijo bral, katere oglase je pregledal, katere članke prebral itd. (Berry, Linoff, 1999, str. 477).

Zakonodaja na eni strani ščiti posameznike in podatke o njih, na drugi strani pa s tem onemogoča podjetjem, da bi svoje aktivnosti ciljno usmerjala na posamezne ciljne segmente in na ta način dobro zadovoljevala njihove specifične potrebe (Berry, Linoff, 1999, str. 471).

3.4.2 VPRAŠANJA, POVEZANA Z VZROKI ZA NEUSPEH RAVNANJA Z ODNOSI DO STRANK

Za neuspešno delovanje ravnanja z odnosi do strank je najpogosteje vzrok v premajhni pozornosti, dani strategiji, kulturi in organizacijski strukturi podjetja. Drugi najpogostejši razlog je v premajhni podpori vodstva. In tretji je v tem, da se podjetja ne zavedajo, da noben tehnološki ponudnik ne more zagotoviti celotne tehnologije, potrebne za graditev okolja za pridobivanje podatkov o strankah (Kočevar, 2002, str. 14).

Eden od razlogov za neuspeh ravnanja z odnosi do strank je tudi v tem, da se želijo podjetja čim hitreje odzivati na razmere na trgu. Podjetja razpolagajo z več tisoč podatki v bazah, zato jim vzame veliko časa, da najdejo prave podatke. Zaradi hitrih sprememb na trgu so zahteve po novih analitičnih poročilih vedno večje, zato bi bilo smiselno pripravo poročil končnemu uporabniku čim bolj poenostaviti. Podatki morajo biti kar se da hitro dosegljivi.

Podatki, ki se prenašajo v sistem, se predelajo, očistijo in zberejo v podatkovnem skladišču. Tam je največ podatkov o strankah. Ker trg zahteva hiter odziv, se podatki sprožajo, ko so doseženi vnaprej predvideni pogoji. Podjetja imajo več virov zbiranja podatkov, od notranjih do zunanjih. To je tudi glavni razlog, da se podrejo sistemi ravnanja z odnosi do strank (Bošnik, 2002, str. 22).

Problemi, s katerimi se danes v zvezi z ravnanjem z odnosi do strank srečujejo finančne institucije (European Networking Group, 2003, str. 20):

1. velika investicija v nakup tehnoloških rešitev: tudi do nekaj deset milijonov evrov;
2. težka izbira ponudnika tehnoloških rešitev: finančne institucije se namreč zavedajo, da tehnologija ne pomeni uspeha uvedbe ravnanja z odnosi do strank. Pomembnejša je sprememba strategije, vizije, organizacijske strukture in vedenja zaposlenih;

3. premajhno zanimanje in podpora vodstev finančnih institucij za uvedbo ravnanja z odnosi do strank, saj se zavedajo velikih stroškov, povezanih s tem. Na drugi strani pa tudi še niso vidni rezultati uvedbe ravnanja z odnosi do strank pri tistih, ki so ga že uvedli oziroma ga uvajajo;
4. pomanjkanje pravega sistema merjenja učinkov ravnanja z odnosi do strank: vsi vedo, koliko bo investicija stala, nihče pa ne zna oceniti, kdaj se bo povrnila in kdaj bodo iz tega naslova dobivali rezultate;
5. slaba kakovost podatkov, s katerimi razpolagajo finančne institucije;
6. slaba in zahtevna definicija: kdo so sploh stranke posamezne finančne institucije;
7. napoved za leto 2006 naj bi bila kar 55 odstotkov projektov, ki bodo propadli zaradi slabega sistema merjenja učinkov ravnanja z odnosi do strank.

Deset razlogov za neuspešno ravnanje z odnosi do strank (Bona, Radcliffe, 2002, str. 2):

1. nezanimanje in nerazumevanje vodstva podjetja,
2. nagrade in spodbude za cilje, ki niso cilji strank,
3. zaposleni niso usmerjeni v razumevanje strank,
4. omejeni podatki oziroma podatkov o strankah ni,
5. mišljenje, da je tehnologija vse,
6. pomanjkljivo preoblikovanje delovnih procesov,
7. slaba kakovost podatkov o strankah,
8. pomanjkanje koordinacije med področji v podjetju,
9. neustrezno oblikovanje skupine, ki pelje projekt ravnanja z odnosi do strank,
10. pomanjkanje merjenja in spremljanja uspešnosti ter pomanjkanje testiranja uvajanja ravnanja z odnosi do strank.

3.5 PRIHODNOST RAVNANJA Z ODNOSI DO STRANK

Strokovnjaki napovedujejo, da bo uporaba modela ravnanja z odnosi do strank pripeljala do tega, da banke ne bodo več skrbele samo za finančne zadeve stranke, temveč bodo začele posegati tudi na druga področja. Vse na enem mestu.

Španska banka La caixa je leta 1999 postavila popolnoma nove bančne avtomate, na katerih lahko stranke poleg klasičnih bančnih opravil (pregled stanja in prometa, plačilo položnic in polog na račun) tudi rezervirajo vstopnice za ogled filma, za gledališče ali celo vstopnice za ogled nogometnih tekem (Bank revolutionizes customer service, 1999, URL: http://www.microtouch.com/mthtml/07b1_Vol11_No1:LCSB.htm).

Bateman (2002, str. 3) napoveduje, da se bo v dobi mobilnih telefonov in interneta število transakcij močno povečalo. Ravno tako se bo povečalo število klicev v klicnih centrih (naročila, poprodajna skrb za stranke). Vse to bo vplivalo na povečanje stroškov v klicnih centrih, pomanjkanje zaposlenih in pomanjkanje osredotočenja na skrb za stranke. Podjetja bodo prišla do točke, ko ne bodo več mogla zadovoljevati vseh potreb in želja strank. Ob tem pa bodo podjetja želela nadzorovati stroške, kar pa bodo storila le, če bodo povezala zaledne

dejavnosti s tistimi, ki so v neposrednem stiku s strankami tako, da bodo stranke same lahko opravljale storitve prek interneta, mobilnih telefonov.

Ravnanje z odnosi do strank se bo premaknilo v ravnanje strank z odnosi¹². V tem modelu bo stranka tista, ki bo vodila odnos oziroma zapovedovala, kakšen bo odnos med podjetjem in njo (Bateman, 2002, str. 4). Stranke bodo pridobile večjo vlogo v odnosu do podjetij, podjetja pa bodo morala biti pripravljena na to uresničevati zahteve posameznih strank. Tehnologija bo morala podpirati različne vrste komunikacije takrat, ko bo to želela stranka (Imhoff, Loftis, Geiger, str. 434).

Izobražene stranke bodo lahko same opravljale storitve prek interneta in mobilnih telefonov, to pa jim bo omogočila povezava vseh procesov v podjetju (Bateman, 2002, str. 4). Podjetju bo uspelo zmanjšati stroške transakcij, klicnih centrov in omogočilo zaposlenim, da bodo imeli več časa za stranke, ki si bodo želele osebne odnose s podjetjem. Vse bo osredotočeno na stranko.

Če želimo, da bodo modeli uspešni, morajo podjetja razumeti povezave med ljudmi in procesi, notranjimi in zunanji. Kritični dejavniki za uspeh podjetja danes so: sposobnost razumevanje strank in njihovih potreb, segmentacija strank glede na njihovo življenjsko vrednost in dobičkonosnost strank. Stranke bodo zahtevale odnos, ki bo temeljil na večji vrednosti zanje. Ravnanje strank z odnosi je nov koncept tako za stranke kot za podjetja. Strankam bo treba predstaviti prednosti poslovanja prek interneta in drugih poti. Le tako bodo stranke lahko s podjetji razvila take odnose, kot si želijo (Bateman, 2002, str. 5-6).

Ravnanje strank z odnosi bo prineslo naslednje značilnosti (Imhoff, Loftis, Geiger, str. 435-437):

1. podjetje bo moralo spoznati, da želi stranka sama vplivati na svojo usodo,
2. podjetje bo moralo stati ob strani strankam in jim pomagati reševati probleme,
3. stranke bodo zaupale podjetjem in bodo pripravljene investirati v znanje podjetja, saj jim bo to koristilo,
4. poslovni plani bodo oblikovani na podlagi življenjskega cikla strank.

Stranka bo vodila odnose do podjetja. Uspešna podjetja ne bodo gradila strategije samo na strankah, temveč bodo dovolila, da bodo stranke sodelovale pri tem. Stranke bodo vlagale svoj čas, energijo in znanje v gradnjo odnosa. Nov pristop ravnanja strank z odnosi bo pomenil, da se bodo podjetja ukvarjala tudi z dejavnostmi, ki niso njihove primarne dejavnosti. Npr., banka bo imela stike tudi s turistično agencijo, s katero bo potovala njena stranka, z zavarovalnico, pri kateri bo zavarovana njena stranka itd. (Imhoff, Loftis, Geiger, str. 444).

V današnjem času so podjetja sposobna zelo hitro dohitevati prvega na trgu, a to predstavlja za podjetja težavo, saj nimajo veliko časa, v katerem se lahko razlikujejo po odličnem izdelku

¹² Angl. Customer managed relationship.

ali storitvi. Edina prava značilnost, po kateri se razlikujejo podjetja med seboj so izkušnje, ki jih dobijo stranke pri poslovanju z njimi. Tega jim ne more vzeti nobeno drugo podjetje (Imhoff, Loftis, Geiger, str. 445).

Vsebina zbirke referatov (European Networking Group, 2003, str. 10) s konference je potrdila moja razmišljanja:

1. da pri razvoju projekta ravnanja z odnosi do strank še nič ne zaostajamo, saj je tudi veliko vodilnih evropskih finančnih institucij še v začetni fazi projekta,
2. da smo s pilotnim projektom analitičnega ravnanja z odnosi do strank, ki sem ga opravila za banko X, na pravi poti, saj se je na enak način lotila projekta tudi Credit Suisse, ki za namene analitičnega ravnanja z odnosi do strank ravno tako uporablja podatkovno rudarjenje in računa verjetnost, da bodo stranke izbrale določeno bančno storitev, oziroma ocenjuje, katero storitev bo stranka vzela za naslednjo. Ta projekt uvaja Credit Suisse že od leta 1997. Rezultati, ki so jih predstavili s tem v zvezi, pa prikazujejo izboljšanje učinkovitosti trženjsko-komunikacijskih akcij tudi do 10-krat.

Glavne usmeritve konference (European Networking Group, 2003, str. 5):

1. Ravnanje z odnosi do strank je obsežen projekt, katerega vpeljava traja od 5 do 10 let. Nanj je treba gledati celovito, zaradi njegove obsežnosti pa delovati parcialno.
2. Vse finančne institucije se zavedajo, da je ravnanje z odnosi do strank danes nuja. Brez njega ne bo mogoče obdržati strank, pridobivanje novih strank pa bo še težje zaradi vse hujše konkurence, omejenega trga, dobro obveščenih strank in vedno zahtevnejšega trženja tem strankam. Ravnanje z odnosi do strank omogoča slediti naslednjim ciljem: ohranjanju strank, napovedovanju strank, ki želijo finančno institucijo zapustiti, navzkrižni prodaji in povečanju deleža, ki ga ima finančna institucija pri stranki.
3. Podatki, ki jih imajo finančne institucije o strankah, je treba uporabljati kot znanje o strankah. To omogoča pridobiti konkurenčno prednost pred drugimi.
4. Cilje ravnanja z odnosi do strank lahko dosežemo samo z zadovoljnimi in motiviranimi zaposlenimi.
5. Finančne institucije morajo vzpostaviti sistem računanja dobičkonosnosti strank in neto sedanje vrednosti strank ter na tej podlagi tega vlagati v stranke - vlagati samo v tiste stranke, ki so za finančno institucijo najdobičkonosnejše.
6. Vedenje strank se je spremenilo, saj si pred leti nihče ni mogel zamisliti, da bodo ljudje pripravljeni leteti z letalom, v katerem ni postrežbe. Pa to danes počnejo tudi poslovneži.
7. Stranka je postala tista, ki določa, kdaj in kako želi sodelovati s finančno institucijo.
8. Če želimo, da bo ravnanje z odnosi do strank uspelo, je najpomembneje, da za projektom stoji vodstvo. Brez njegove vpletenosti projekti propadajo.
9. Zelo pomemben element pri doseganju uspehov so zaposleni. V projekt ravnanja z odnosi do strank morajo biti vpleteni tisti, ki delajo s strankami.
10. Z ravnanjem z odnosi do strank moramo zaposlenim, ki morajo strankam prodajati, odvzeti vse razloge za njihovo neprodajo.

11. Velik poudarek je treba dati na več sistemov več prodajnih poti. Vse poti morajo biti med seboj uglašene.

4. SKLADIŠČE PODATKOV KOT PODPORA PRI RAVNANJU Z ODNOSI DO STRANK

Najpomembnejše za uvajanje ravnanja z odnosi do strank v podjetju je poznavanje strank prek podatkov, ki jih ima podjetje o strankah. Podjetja, ki imajo bazo podatkov, kjer lahko vidijo celotno sliko o stranki na enem mestu, imajo v današnjem svetu veliko konkurenčno prednost, saj vedo, komu prodajajo svoje izdelke oziroma storitve (Dawes, Worthington, 1996, str. 36). Zbrani podatki o strankah omogočajo podjetjem izboljšati kakovost storitev v smeri dolgoročnega vzdrževanja odnosov s strankami.

Podatki omogočajo podjetjem odkrivati in ciljati na manjše tržne niše. Na finančnem trgu, ki je že zelo zasičen, pomeni odkritje tržne niše konkurenčno prednost. Baza podatkov lahko podjetjem predstavlja samo zbir transakcij, ki jih ima stranka s finančno institucijo, lahko pa predstavlja pravo znanje o strankah, ki pa ga morajo znati finančne institucije tudi uporabiti (Dawes, Worthington, 1996, str. 37).

4.1 OBLIKOVANJE SKLADIŠČA PODATKOV

Če želi podjetje uspešno uvajati ravnanje z odnosi do strank, mora vedeti, kdo so njegove stranke. Skladišče podatkov omogoča podjetjem komuniciranje s stranko eden za enega, spreminjanje podatkov v informacije in spreminjanje teh v znanje o strankah. Zaposleni v podjetju prek informacijske tehnologije skrbijo, da so podatki čisti, vzdrževani in predstavljajo vrednost za podjetje. Znanje o strankah je ključnega pomena za podjetje, če se želi razlikovati od drugih. Stopnja zadovoljstva strank ne pove podjetjem ravno veliko o tem, kaj stranke potrebujejo. Raziskave so pokazale, da kar 5 odstotkov tistih, ki pravijo, da so zadovoljni s podjetjem, posluje tudi s konkurenco in kar 25 odstotkov tistih, ki so zelo zadovoljni s podjetjem, posluje tudi s konkurenco. Torej morajo podjetje vedeti še kaj več o stranki kot le stopnjo zadovoljstva. Podjetje se mora neprestano učiti prek vsakodnevnih odnosov s strankami (Davis, Joyner, 2002, str. 1).

Zgodovina skladišča podatkov sega 20 do 30 let nazaj. Navajajo štiri faze razvoja skladišč podatkov (Ma, Chou, Yen, 2000, str. 126):

1. predzgodovinsko obdobje, pred letom 1980: čas investicij v nakup računalnikov kot konkurenčne prednosti podjetij,
2. srednje obdobje, pozna osemdeseta leta 20. stoletja: prva skladišča podatkov so se pojavila med letoma 1984 in 1988,
3. revolucijsko obdobje, zgodnja devetdeseta leta 20. stoletja: uporaba podatkov je pomenila konkurenčno prednost podjetij in vlečnega konja za poslovanje podjetja,

4. obdobje upravljanja z informacijami, 21. stoletje: podatki so ključni za napovedovanje in spoznavanje potreb in želja strank ter podlaga za sprejemanje poslovnih odločitev.

Skladišče podatkov je odločevalno podprta baza podatkov, ki je oblikovana z namenom celovitega vpogleda v stranko z enega mesta (Berry, Linoff, 1999, str. 16).

Pri podatkih se mora finančna institucija vprašati, kako lahko le-te spremeni v informacije in kako lahko informacije spremeni v znanje o strankah, to pa v programske rešitve. Podatki - to so demografski, podatki o storitvah, ki jih stranka uporablja itd., so najnižja stopnja informacij. Naslednja stopnja so informacije, ki dograjujejo podatke. Te informacije še niso podlaga za sprejemanje odločitev. Zadnja stopnja pa je znanje o strankah, ki ga podjetje dobi prek dodatnih analiz podatkov. Podatki se lahko spreminjajo v aktivne trženjske programe (Bauer, Kelly, 1997, str. 136-137).

Skladišče podatkov o strankah predstavlja potencial za gradnjo dolgoročnih odnosov s strankami prek razumevanje strankinih potreb in želja. Ključnega pomena je integracija vseh informacij, dobljenih iz različnih virov, notranjih in zunanjih. S tem ko finančne institucije investirajo v oblikovanje skladišča podatkov o strankah, lahko veliko učinkoviteje povezujejo obstoječe stranke z njihovimi obstoječimi izdelki in storitvami. Problem integracije je ravno v tem, da se podatki o strankah zbirajo iz različnih virov, kar včasih onemogoča dostopnost informacij zaposlenim v trenutku, ko jih potrebujejo (Dowes, Worthington, 1996, str. 38-39).

Vzdrževanje skladišča podatkov zahteva od podjetja nepretrgane aktivnosti, kot so zbiranje, pripravljane, povezovanje in vzdrževanje podatkov (SAS, 2002, str. 6). Z uporabo skladišča podatkov in različnih orodij je mogoče iz množice podatkov odkriti skrite vzorce (SAS, 2002, str. 4).

Največji izziv za podjetje je integracija vseh baz podatkov v eno skladišče podatkov. Ravnanje z odnosi do strank bo uspešno samo toliko, kolikor bodo kakovostni podatki in uporabljena orodja (Davis, Joyner, 2002, str. 2-5).

V skladišču podatkov so ponavadi shranjeni podatki za nekaj let nazaj. Podjetje vedno misli, da je dobro, če lahko pregleduje podatke za tako dolgo časovno vrsto, vendar se velikokrat izkaže, da je vse, kar potrebuje, zapisano v enem samem letu.

Včasih podjetje zahteva, da so v skladišču podatkov zapisani tudi zelo podrobni podatki, ker seveda nikoli ne vedo, kdaj jim bodo prišli prav. Tudi v tem primeru se večkrat zgodi, da podjetje teh podatkov ne uporabi. Demografski podatki v današnjem svetu niso več tako pomembni, kot so bili, saj se vedenje in nakupne navade ljudi spreminjajo. Za napovedovanje prihodnjih aktivnosti strank so zato veliko pomembnejši podatki o vedenju strank (Forcht, Cochran, 1999, str. 192).

Podatke v skladišču podatkov lahko na eni strani delimo v (Ograjenšek, 2002c, str. 2-6):

1. demografske, socioekonomske,

2. trde oziroma objektivne podatke (dejstva): fizični in vrednostni obseg nakupa, pogostost nakupa, kraj nakupa itd.,
3. mehke oziroma subjektivne podatke (mnenja): zaznava kakovost, nakupne navade, razlogi za nezadovoljstvo itd.,

na drugi strani pa v:

4. tekoče podatke,
5. podatke iz bližnje preteklosti,
6. nizko agregirane podatke,
7. visoko agregirane podatke.

S hranjenjem podatkov so povezane naslednje odločitve: način organizacije skladišča, raven agregacije, časovno obdobje, način dostopa in pravice dostopa do podatkov.

Bauer in Kelly (1997, str. 62) delita podatke o strankah v sedem kategorij:

1. demografske podatke,
2. podatke o izdelkih in storitvah, ki jih imajo stranke,
3. vedenjske podatke,
4. podatke o dobičkonosnosti,
5. podatke o odnosih s strankami,
6. podatke o prihodnjih potrebah,
7. podatke o kreditni sposobnosti strank.

Pri tem poudarjata, da bi morale finančne institucije pri strankah spremljati in ugotavljati spremembe pri zapiranju računov, odpiranju novih računov, vzorcu uporabe storitev, dobičkonosnosti storitev, značilnostih strank in pri demografskih podatkih itd. (Bauer, Kelly, 1997, str. 80- 81).

Brown (Ma, Chou, Yen, 2000, str. 127) opisuje tri osnovne tehnične značilnosti vsakega skladišča podatkov: iskanje virov podatkov in priprava podatkov za skladiščenje, povezanost različnih podatkovnih baz ter sposobnost obvladovanja velikega števila podatkov, kompleksnih poizvedb in analitičnih procesov. Podjetja naj bi skladišče podatkov uporabljala v tri namene in sicer: za predstavitev standardnih poročil in grafov, kot podpora za različne tipe poizvedb in poročanje ter kot podpora podatkovnemu rudarjenju.

Pri uvajanju ravnanja z odnosi do strank je pomemben analitičen proces pri podatkih (Jaklič, 2002, str. 2):

1. viri podatkov, ki so lahko transakcije strank, zunanji podatki itd.,
2. skladišča podatkov (vsi podatki se zberejo na enem mestu),
3. priprava podatkov: ekstrakcija, čiščenje, agregiranje, transformiranje, obogatitev,
4. analiza podatkov: poslovno poročanje, sprotna analitična obdelava podatkov (OLAP¹³), podatkovno rudarjenje, simulacije itd.,
5. vpogled in uporaba podatkov,

¹³ Angl. Online Analytical Processing.

6. spremembe poslovnih procesov: z analitične ravni se proces premika na operativno raven.

Bauer in Kelly navajata 6 ciljev pri oblikovanju skladišča podatkov (Bauer, Kelly, 1997, str. 12):

1. pridobivanje novih strank,
2. merjenje dobičkonosnosti,
3. distribucija izdelkov in storitev ter segmentacija,
4. razvoj novih izdelkov in storitev ter oblikovanje cen,
5. dostopnost informacij,
6. interna organizacija.

Ad 1) Pridobivanje novih strank lahko razdelimo v 6 podkategorij (Bauer, Kelly, 1997, str. 13):

- a) pridobivanje novih dobičkonosnih strank,
- b) navzkrižna prodaja obstoječih izdelkov in storitev obstoječim strankam,
- c) ohranjanje obstoječih dobičkonosnih strank,
- d) odganjanje nedobičkonosnih strank,
- e) napovedovanje vpliva sprememb na stranke,
- f) mikrosegmentacijo.

Ad 2) Na področju finančnih institucij je bilo v preteklosti malo znanega o dobičkonosnosti strank, kar je presenetljivo, če upoštevamo, da se finančne institucije ukvarjajo s financami. Ugotavljanje dobičkonosnosti strank zajema (Bauer, Kelly, 1997, str. 14):

- a) prepoznavanje dobičkonosnih obstoječih strank,
- b) napovedovanje življenjske vrednosti strank,
- c) napovedovanje vpliva cen na spremembe pri strankah,
- d) izboljšanje napovedovanja dobičkonosnosti na podlagi morebitnih sprememb.

Ad 3) Pri segmentaciji strank morajo finančne institucije spoznati vedenje strank, uporabo storitev, prodajnih poti itd.

Ad 4) Zelo pomembna za razvoj novih storitev je uporaba skladišča podatkov. Razvoj novih storitev zajema (Bauer, Kelly, 1997, str. 15):

- a) razvoj novih storitev,
- b) spremembe lastnosti obstoječih storitev,
- c) oblikovanje cen storitvam.

Ad 5) Podjetja se morajo znebiti nedobičkonosnih strank oziroma jih preusmeriti na cenejše prodajne poti (Bauer, Kelly, 1997, str. 16).

Ad 6) Podjetje mora zagotoviti, da se vsi zaposleni in procesi v organizaciji preusmerijo v maksimiziranje dobička finančne institucije (Bauer, Kelly, 1997, str. 17).

Za uspešno oblikovanje skladišča podatkov Brown predlaga deset korakov (Ma, Chou, Yen, 2000, str. 134):

1. določiti poslovne cilje, ki jih mora podjetje doseči z uporabo skladišča podatkov,
2. določiti merila, s katerimi bo podjetje merilo uspešnost implementacije,
3. določiti podatke, ki so pomembni za skladišče podatkov,
4. oblikovati skladišče podatkov z uporabo modela za sprejemanje odločitev,
5. oceniti podatke, velikost trenutnih podatkov in podatkov v prihodnjih letih,
6. določiti pogostost, s katero bo podjetje v skladišče podatkov dodajalo nove podatke, in oceniti obseg podatkov,
7. vmesno testirati skladišče podatkov,
8. testirati skladišče podatkov pri končnih uporabnikih,
9. preveriti razumevanje storitev podjetja,
10. investirati v izobraževanje zaposlenih o uporabi skladišča podatkov.

V povezavi s skladiščem podatkov se pri finančnih institucijah lahko pojavijo težave na področju upravljanja, pridobivanja podatkov in tehnologije (Bauer, Kelly, 1997, str. 105).

Skladišča podatkov se bodo še razvijala, saj bodo morala podpirati različne vrste podatkov, od tekstovnih, glasovnih do časovnih vrst. Podjetja zbirajo vedno več podatkov o strankah, kar bo zahtevalo analize podatkov v realnem času (Gargano, Raggad, 1999, str. 89).

4.2 PODATKOVNO RUDARJENJE

Želja po manjšanju števila odhodov strank h konkurenci je podjetja pripeljala do tega, da so začela razmišljati o strategiji, osredotočeni na stranke. Da bi stranke lahko dobile tisto, kar želijo, morajo podjetja podatke o strankah primerno zbirati, vzdrževati in analizirati. Vse to delajo podjetja iz enega samega razloga - da ohranijo zveste stranke, saj te prinašajo podjetju koristi. Pri ravnanju z odnosi do strank gre za integracijo štirih orodij, in sicer za pridobivanje podatkov, hranjenje in vzdrževanje podatkov, analiziranje podatkov in integracijo podatkov, na podlagi katerih lahko podjetja sprejemajo odločitve (Lejeune, 2001, str. 375).

Podjetje, ki se osredotoča na odnos eden za enega, mora (Berry, Linoff, 1999, str. 37):

1. biti sposobno odkriti namero strank,
2. si zapomniti to namero strank: skladišče podatkov,
3. biti sposobno se česa naučiti iz tega, kar si je zapomnilo: podatkovno rudarjenje.

Problem je v tem, da so podjetja bogata s podatki in revna z informacijami. Zato obstaja nekaj orodij, ki omogočajo pridobivati znanje iz podatkov (Bounasaythip, Runsala, 2001, str. ii).

Lejeune (2001, str. 379-380) opisuje štiri stopnje v razvoju pridobivanje znanja iz podatkov:

1. statistika in poročanje: statistika se nanaša na zgodovino, na analiziranje preteklih podatkov. Odkriti in razložiti skuša odstopanja v podatkih, zato sta statistika in podatkovno rudarjenje komplementarna. Statistične analize razložijo odstopanja od podatkov in jih izločijo, nato nastopi podatkovno rudarjenje. To razloži tudi dejstvo, zakaj

skladišče podatkov poleg hranjenja podatkov vsebuje še nekatere statistično-analitične programe;

2. poizvedbe v podatkovnem skladišču: uporaba različne programske opreme za iskanje podatkov po različnih merilih iz podatkovnega skladišča (npr. Business Objects, ki ga uporablja tudi banka X);
3. OLAP: pridobivanje vpogleda v podatke prek hitrega, konsistentnega, interaktivnega dostopa do informacij, ki so bile transformirane iz neobdelanih podatkov. Prednosti OLAP-a so ekonomičnost, fleksibilnost, prilagajanje podatkov in možnost izolacije določenih podatkov (Ma, Chou, Yen, 2000, str. 127-128). OLAP omogoča podjetjem zahtevnejše analize podatkov ter pregledovanje podatkov navpično in vodoravno v večdimenzionalnem skladišču podatkov (Gargano, Raggad, 1999, str. 82).

Gre za proučevanje istih podatkov z različnih zornih kotov. Značilnosti OLAP-a so (Jaklič, 2002, str. 5):

- a) neposreden, preprost pogled na podatke,
- b) iskanje povezav med podatki,
- c) večdimenzionalni pogled na podatke,
- d) zmožnost zahtevnega izračunavanja in
- e) inteligentnost pri obravnavi časovnega vidika podatkov.

OLAP lahko uporabljamo na obliki vrtilnih tabel, grafičnih prikazov, primerjav, izračunov, hierarhij, vrtnja v globino itd.;

4. podatkovno rudarjenje: to je postopek odkrivanja neznanih vzorcev in povezav med veliko količino podatkov. Njegov namen je izboljšati poslovne odločitve (Jaklič, 2002, str. 6). Berry in Linoff k tej definiciji še dodajata, da je podatkovno rudarjenje proces raziskovanja in analiziranja podatkov z avtomatskimi ali polavtomatskimi orodji (Berry, Linoff, 1999, str. 7). Podatkovno rudarjenje praviloma po definiciji predstavlja proces selekcioniranja, raziskovanja in modeliranja velikega števila podatkov z namenom odkrivanja predhodno nepoznanih vzorcev podatkov in ciljem doseganja konkurenčnih prednosti (Berry, Linoff, 1999, str. 37). Podatkovno rudarjenje v skladišču podatkov zalaga podjetja s strateškimi informacijami, kar pomeni za podjetje konkurenčno prednost pred drugimi (Gargano, Raggad, 1999, str. 82). Glavne značilnosti podatkovnega rudarjenja so (Jaklič, 2002, str. 3):

- a) avtomatsko iskanje skritih trendov in vzorcev velikih količin podatkov,
- b) zmogljivi algoritmi,
- c) preprosta uporaba,
- d) vizualizacija podatkov: to pomeni uporabo grafike, npr. pit, grafov itd., za prikazovanje podatkov za analizo in odločanje (Ma, Chou, Yen, 2000, str. 129).

Prednosti podatkovnega rudarjenja sta ažurnost podatkov in analiz ter hitrejše pridobivanje informacij (Ma, Chou, Yen, 2000, str. 128).

Podatkovno rudarjenje se v trženju uporablja za (Jaklič, 2002, str. 7).

1. izdelavo in analizo profila stranke,
2. segmentacijo,
3. ugotavljanje tveganja,

4. iskanje asociacij,
5. predvidevanje odziva,
6. navzkrižno prodajo itd.

Za podatkovno rudarjenje so pomembne definicija poslovnega problema, priprava kakovostnih in pravih podatkov, interpretacija rezultatov in uporabnost rezultatov (Jaklič, 2002, str. 8).

Pri podatkovnem rudarjenju sledimo dvema ciljema (Lejeune, 2001, str. 380-381):

1. opisovalnemu: razumevanje velikega števila podatkov;
2. napovedovalnemu: na podlagi dobljenih podatkov je mogoče napovedati prihodnje aktivnosti ali dogodke. Skladišče podatkov naj bi vsebovalo podatke, kot so demografski podatki, podatki o tem, katere izdelke in kako jih uporablja stranka ter po kateri prodajni poti, podatke o pogodbah, transakcijah, o načinu plačevanja, o vedenju strank, tehnične podatke ter podatke, pridobljene prek interneta, kot so podatki o obiskovalcu, o straneh, ki jih pregleduje itd.

Pri podatkovnem rudarjenju se lahko pojavljajo tudi težave (Pitta, 1998, str. 477-478):

1. premalo usposobljeni zaposleni za delo z njim,
2. nedostopnost nekaterih podatkov,
3. spremenljivost podatkov,
4. kompleksnost podatkov in
5. obsežnost podatkov.

Orodja za podatkovno rudarjenje uporabljajo podjetja, da bi odkrila skrite vzorce in napovedala prihodnje aktivnosti. Podjetjem omogočajo, da podatke spreminjajo v poslovno znanje o strankah (Berry, Linoff, 1999, str. 37). Različna orodja, ki se lahko uporabljajo, pristopajo k istim podatkom z različnih zornih kotov, kljub temu pa imajo nekatere skupne značilnosti (Gargano, Raggad, 1999, str. 81; Forcht, Cochran, 1999, str. 191). Vsa orodja gredo čez tako imenovano fazo treninga, ko se modeli učijo na vzorcih in skritih odnosih med podatki iz preteklosti in fazo implementacije, ko se model v uporabi na neznanih podatkih. Pomembno pri uporabi orodij je, da uporabnik natančno ve, kateremu cilju sledi, saj le tako lahko pravilno uporabi podatke in razume rezultate (Gargano, Raggad, 1999, str. 83).

Lastnosti dobrega orodja so merljivost, razširjenost in fleksibilnost. Kakovost rezultatov podatkovnega rudarjenja je odvisna od ažurnosti in sposobnosti razlage podatkov, ki pa sta odvisni od kakovosti, varnosti, kompleksnosti, veljavnosti in konsistentnosti podatkov v skladišču podatkov (Gargano, Raggad, 1999, str. 88-89).

Podjetja uporabljajo podatkovno rudarjenje predvsem za segmentiranje strank, za napovedovanje vedenja strank in za klasificiranje strank (Bounasaythip, Runsala, 2001, str. i). Podjetja lahko prek uporabe podatkovnega rudarjenja svoje aktivnosti in energijo vlagajo samo v tiste stranke, za katere vedo, da jim prinašajo največ dobička. Dolgoročni cilj

poznavanja vedenja stranke je postaviti avtomatiziran način komuniciranja s strankami (Bounasaythip, Runsala, 2001, str. 1).

Berry in Linoff omenjata šest tehnik podatkovnega rudarjenja (Berry, Linoff, 1999, str. 8):

1. klasifikacijo,
2. ocenjevanje,
3. napovedovanje,
4. grupiranje,
5. razvrščanje v skupine,
6. opisovanje in vizualizacijo.

Prve tri tehnike predstavljajo neposredno podatkovno rudarjenje. Cilj le-tega je uporaba podatkov za izgradnjo modela, ki opisuje določene spremenljivke. Ostale tri tehnike pa sodijo med posredno podatkovno rudarjenje, katerega cilj je odkriti povezavo med različnimi spremenljivkami. Pri tem nas ne zanima, kaj se dogaja v modelu (črna škatla¹⁴).

Neposredno podatkovno rudarjenje je pristop od zgoraj navzdol in se uporablja takrat, ko podjetje ve, kaj želi doseči oziroma kaj išče. Posredno pa je pristop od spodaj navzgor, ki pusti podatkom, da govorijo sami zase. Pri tem se odkrijejo vzorci, za katere se mora podjetje odločiti, ali so zanj pomembni ali ne. Oba pristopa se ne izključujeta. Ponavadi gre za kombinacijo obeh. Čeprav podjetje želi poiskati določen vzorec, je še vedno pomembno tudi odkrivanje nepoznanih vzorcev. V tem primeru gre lahko za odkrivanje novih segmentov (Berry, Linoff, 1999, str. 40).

Ad 1) Klasifikacija pomeni razvrščanje v prej določene razrede.

Ad 2) Pri klasifikaciji gre za diskretne izide¹⁵ (da ali ne), medtem, ko gre pri ocenjevanju za vrednostne izide¹⁶.

Ocenjevanje nam omogoča priti do ocene vrednosti, ki manjka za določen podatek, na primer dohodek, poraba na kreditni kartici, pri katerih strankah je verjetnost odhoda največja, katere stranke se bodo najverjetneje odzvale na trženjske aktivnosti itd. (Berry, Linoff, 1999, str. 9).

Ad 3) Pri napovedovanju gre za napovedi v povezavi z velikostjo posamezne spremenljivke, napovedovanjem, katere stranke bodo opravile ponoven nakup itd.

Ad 4) Pri grupiranju se ugotavlja, katere stvari gredo skupaj in zakaj. Gre za agregacijo podatkov. Uporablja se lahko tudi za napovedovanje navzkrižne prodaje.

Ad 5) Pri razvrščanju v skupine gre za segmentacijo skupin v manjše skupine (Berry, Linoff, 1999, str. 10).

¹⁴ Angl. Black box.

¹⁵ Angl. Discrete outcomes.

¹⁶ Angl. Valued outcomes.

Ad 6) Pri opisovanju gre včasih samo za to, da se opiše, kaj se dogaja, da bi bolje razumeli ljudi, izdelke, procese, podatke. Pri vizualizaciji lahko dobra slika pomeni več kot vsak opis. Ljudje so vizualna bitja (Berry, Linoff, 1999, str. 11).

Faze oblikovanja modela rudarjenja podatkov (Berry, Linoff, 1999, str. 49-63):

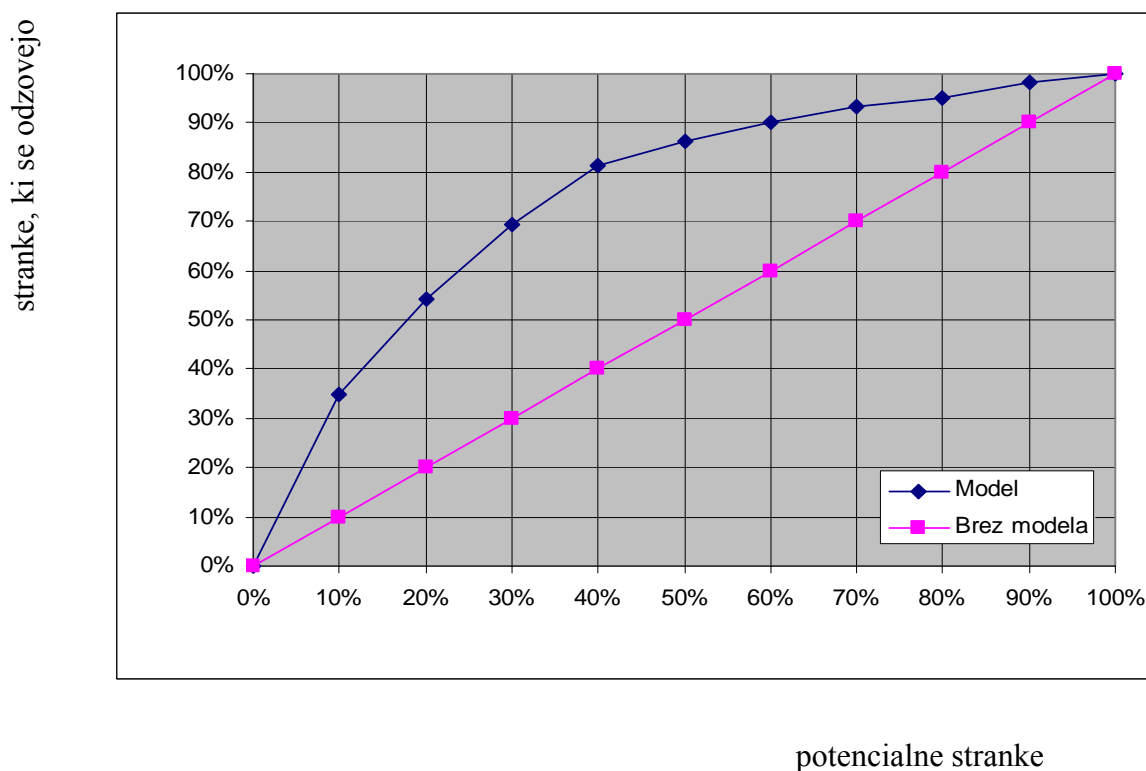
1. identifikacija in pridobivanje podatkov: pomeni pridobivanje podatkov, ki so na voljo. Več ko je podatkov, bolje je. Podatke lahko dobimo z zbiranjem podatkov, iz obstoječih baz podatkov v podjetju (imena in priimki strank, naslovi), zunanjih virov podatkov (različne javno dostopne baze) in iz rezultatov raziskav (prek telefona, pošte, interneta) (Bounasaythip, Runsala, 2001, str. 5);
2. ocenjevanje in čiščenje podatkov;
3. združevanje in razvrščanje podatkov: vsi podatki morajo biti razvrščeni v posamezne vrstice. Podatki morajo biti združeni do prave ravni;
4. dodajanje spremenljivk: vrednost dodanih spremenljivk temelji na kombinaciji ostalih vrednosti znotraj podatkov. Primeri: skupno število transakcij, število mesecev, ko je veljala določena ponudba, rast v določenem obdobju itd. Ta tip spremenljivke je pomemben, ker se preteklo vedenje uporablja za napovedi prihodnjega vedenja;
5. oblikovanje modela: v tej fazi je treba oblikovati modele, jih testirati in izbrati najboljšega med njimi. Modeli uporabljajo podatke iz preteklosti, na podlagi katerih oblikujejo napovedi za prihodnost. Modeli se nato uporabljajo na drugih podatkih, katerih rezultati niso znani in jih mora model predvideti. Pretekli podatki + že znani primeri = model napovedovanja; podatki + model napovedovanja = napoved. Modeli delujejo na podlagi preteklih podatkov, kar ni najboljša osnova, saj se dejavniki v času spreminjajo. Podjetje nikoli ne ve natančno, kdaj je preteklost dober napovedovalec prihodnosti in kdaj ne. Zelo pomembna pri oblikovanju modela je dostopnost podatkov. Le-ti pa niso dostopni zaradi več razlogov:
 - a) podatke pridobiva drug oddelek, kar otežuje pri zbiranju podatkov,
 - b) podatki so last zunanjega svetovalca,
 - c) podatki so v napačnem formatu itd.

Pri napovedovanju vedenja strank je pomembno, da se podjetja zavedajo dogodkov, ki lahko spremljajo vsako posamezno stranko. Ti dogodki so: sprememba službe, rojstvo otroka, poroka, ločitev, upokojitev, selitev itd. Vsi ti dogodki omogočajo podjetjem, da poglobijo odnos s stranko (Berry, Linoff, 1999, str. 79).

Vodilo "pravi stranki ponudimo prave storitve ob pravem času" je takšno kot vodilo brokerjev "kupiti poceni in prodati drago" (Berry, Linoff, 1999, str. 80). S ciljnim trženjem lahko podjetje prihrani pri sredstvih, ki jih nameni za akcije, saj je odzivnost večja, če izdelek ponudimo strankam, ki ga tudi potrebujejo, kot pa če ga ponudimo vsem.

Vsaka stranka ima določeno oceno, ki predstavlja verjetnost, da bo izbrala določen izdelek (Berry, Linoff, 1999, str. 81). To so tako imenovane modeli napovedovanj.

Slika 1: Prikaz odzivnosti v primeru, ko ni modela napovedovanja, in v primeru, ko je uporabljen model. Če bi v tem primeru neposredno pošto naslavljali samo na 10 % primerne populacije, bi dosegli 35 % tistih, ki bi se na akcijo odzvali



Vir: Berry, Linoff, 1999, str. 82.

Vodoravna os predstavlja potencialne stranke v odstotkih, navpična os predstavlja stranke, ki se odzovejo na akcijo. Graf ima dve krivulji. Vijolična krivulja predstavlja odstotek od celotnega odziva, ki ga dobimo pri naključno izbranem deležu od celotne populacije. Modra krivulja pa predstavlja odstotek od celotnega odziva, kadar ciljno populacijo izberemo z uporabo modela napovedovanj. Čim bližje je krivulja zgornjega levemu kotu, boljše je. Najmanj, kar pričakujemo od uspešnega modela, je to, da je krivulja nad diagonalo. Graf ima nekaj tipičnih točk. Spodnja leva točka pomeni nič primerov v tržni akciji in odziv 0, zgornja desna točka pa pomeni uspešno tržno akcijo na vseh primerih in 100-odstotni napovedani odziv (Berry, Linoff, 1999, str. 82).

Pogosto se dogaja, da podjetje v okviru različnih akcij pošilja obvestila vedno istim strankam. To je majhna skupina strank, medtem ko večji del skupine ostaja neobdelan (Berry, Linoff, 1999, str. 86). Primerno je, da podjetje prouči, katere storitve so primerne za katere stranke in po kateri poti, ter tako omogoči, da v akcijah sodeluje več strank. Vsaka stranka dobi obvestilo o ponudbi, ki je zanjo najprimernejša (Berry, Linoff, 1999, str. 87). Stranke, ki prejemajo preveč sporočil, se slabše odzivajo kot stranke, ki dobijo izbrana sporočila. Ponudbe naj bi prihajale ne pogosteje kot enkrat na tri mesece. Prednost modela je tudi v tem, da lahko podjetje na ta način optimizira vrednost stranke na dolgi rok. Tako je lahko stranka

na začetku sodelovanja z banko nedobičkonosna, pa postane sčasoma dobičkonosna, saj na primer iz študenta zraste v podjetnika (Berry, Linoff, 1999, str. 88).

Podatkovno rudarjenje temelji na (Berry, Linoff, 1999, str. 93-96) :

1. orodjih: podjetje lahko izbira med razvrščanjem v skupine, odločitvenimi drevesi ali pa nevronskimi mrežami (Jaklič, 2002, str. 8),
2. podatkih: podjetje ima več virov pridobivanja podatkov, od notranjih do zunanjih virov,
3. modeliranju: gre za oblikovanje modelov napovedovanj.

Ad 1) Katero metodo podatkovnega rudarjenja bo podjetje izbralo, je odvisno od cilja, ki ga želi doseči. Podatkovno rudarjenje je lahko napovedovalno¹⁷ ali opisovalno¹⁸, odvisno od izbranega cilja. Večina metod je napovedovalnih, saj podjetje želi avtomatizirati proces odločevanja prek oblikovanja modela, ki bo sposoben napovedovati. Rezultat takšnega podatkovnega rudarjenja je ponavadi neposreden: stranki se ponudi ali ne ponudi izdelek oziroma storitev glede na rezultat uporabljenega modela. Večkrat pa je podatkovno rudarjenje opisovalno. Primarni cilj v tem primeru je dognati, kaj se dogaja znotraj podatkov. Takšno podatkovno rudarjenje zahteva akcije, ki pa ne morejo biti avtomatizirane neposredno prek rezultatov uporabljenega modela. Model, ki je najboljši za opisovalno podatkovno rudarjenje ni vedno tudi tisti, ki daje najboljše napovedi. Velikokrat je tisto, kar se dogaja znotraj modela najpomembnejši del procesa (Berry, Linoff, 1999, str. 100).

Primer obeh vrst podatkovnega rudarjenja: Podjetje je uporabilo podatkovno rudarjenje za ugotavljanje odziva strank na neposredno pošto. V obeh primerih so bili vhodni podatki identični, torej demografski podatki, podatki o življenjskem slogu in finančni podatki ciljne skupine strank, ki jih je podjetje izbralo za podobno akcijo v preteklosti in ki so nanjo odgovorila. Cilj prvega primera je bil oblikovati model, ki bo vsaki potencialni stranki določil oceno odgovora na akcijo na osnovi napovedovanj. Drugi primer pa je imel drugačen cilj, in sicer ugotoviti glavne dejavnike, ki so vodili stranke v to, da so odgovorile na preteklo akcijo, da bi podjetje izpopolnilo prihodnje akcije (Berry, Linoff, 1999, str. 101).

Razvrščanje v skupine

Večina podatkovnih rudarjenj je neposrednih. Na primer ugotavljanje potencialnih strank. Pri njem se večinoma uporabljajo odločitvena drevesa in nevronske mreže. Pri posrednem pa ne gre za napovedovanje ciljnih spremenljivk. Cilj je odkriti strukturo med podatki. Na primer, ugotavljanje izdelkov, ki naj se grupirajo pri posameznem katalogu, ugotavljanje skupin bralcev itd. Metoda, ki omogoča takšno podatkovno rudarjenje, je razvrščanje v skupine.

Obstaja nekaj različnih pristopov avtomatskega razvrščanja v skupine. Eden od njih je delitvena metoda, ki se začne tako, da vsi podatki predstavljajo eno samo skupino oziroma klaster, ki se potem deli na dva klastra, ti dva spet naprej, dokler ne pridemo do množice klastrov oziroma do tega, da vsakemu zapisu pripada en klaster.

¹⁷ Angl. Prescriptive.

¹⁸ Angl. Descriptive.

Druga metoda se imenuje aglomeracijska metoda, ki se začne tako, da ima vsak zapis svojo skupino oziroma klaster. Ti klasteri se potem združujejo tako, da na koncu dobimo samo en velik klaster (Berry, Linoff, 1999, str. 103).

Primer razvrščanja v skupine: Vzamemo stranko, ki kupuje v supermarketu. Vzamemo vsoto vseh nakupov na posameznih področjih v trgovini: oddelek sadja in zelenjave, delikatese itd. Na ta način dobimo vzorec nakupnega vedenja. V isti klaster združimo ljudi, ki imajo podoben vzorec pri nakupovanju (Berry, Linoff, 1999, str. 104). To metodo uporabljamo takrat, kadar vemo, da obstajajo naravne grupacije, ki predstavljajo skupine strank ali izdelkov, povezanih med seboj (Berry, Linoff, 1999, str. 109).

Odločitvena drevesa

Odločitvenih dreves je toliko kot dreves v pravih gozdovih. Obstajata pa dve glavni metodi (Berry, Linoff, 1999, str. 111):

1. klasifikacijsko drevo: podatek o tem, kakšna je verjetnost, da je določena stranka v določenem razredu,
2. regresijsko drevo: omogoča napoved številčne vrednosti ciljne spremenljivke. Primer: regresijsko drevo lahko napove znesek, ki ga je pripravljena stranka plačati za določeno storitev.

Vsa drevesa imajo enako strukturo. Vsako odločevalno mesto predstavlja testiranje ene spremenljivke, ki razdeli prostor na dva ali več delov. Drevo odločanja se oblikuje prek procesa, ki omogoča razdelitev podatka na več podatkov in tako naprej. Proces se odvija toliko časa, dokler še lahko najdemo uporabne razdelitve. Proces se začne tako, da algoritem ugotovi, katera je tista razdelitev, ki najbolje razdeli podatke v skupine (Berry, Linoff, 1999, str. 112-114). Metodo dreves odločanja je primerno uporabiti takrat, ko želimo s podatkovnim rudarjenjem doseči klasifikacijo rezultatov, ko želimo, da vsak podatek pripada eni skupini oziroma zapisu, lahko pa ga uporabimo tudi takrat, ko želimo generirati pravilo, ki je lahko razumljivo.

Nevronske mreže

So najbolj poznane, vendar jih uporabnik najtežje razume. Gre za podoben način, kot je linearna regresija. Gre na primer za ugotavljanje vrednosti spremenljivke z , če se x in y spreminjata $z = 3x + 2y$. Vse nevronske mreže pa niso tako preproste. Treniranje nevronske mreže pomeni proces uteževanja vhodnih podatkov tako, da model lahko kar se da dobro napove ciljne spremenljivke (Berry, Linoff, 1999, str. 121-124).

Nevronske mreže se uporabljajo za napovedovanje in klasificiranje povsod tam, kjer so rezultati pomembnejši od razumevanja delovanja modela. Ne delujejo dobro v primerih, ko imajo opraviti z velikim številom značilnosti vhodnih podatkov. Veliko število značilnosti namreč onemogoča iskanje vzorcev. V takih primerih je dobro uporabljati obe metodi, nevronske mreže in odločitvena drevesa (Berry, Linoff, 1999, str. 128).

Ad 2) Podatki prihajajo iz različnih strani organizacije, kot so prodajna mesta, bančni avtomati, internetni strežniki, plačilni sistemi itd. Vsi ti sistemi so vir potencialnih podatkov za podatkovno rudarjenje (Berry, Linoff, 1999, str. 141-144).

Pri izgradnji modela pa je tudi pomembno, da je model stabilen za različne vrste podatkov (Berry, Linoff, 1999, str. 192).

Pri oblikovanju podatkov se podjetja pogosto sprašujejo, koliko podatkov je dovolj. Začeti je treba s tem, koliko podatkov je sploh na voljo. Ponavadi je na voljo veliko več podatkov, kot jih podjetje potrebuje (Berry, Linoff, 1999, str. 158).

Ad 3) Glavni namen podatkovnega rudarjenja je v večini primerov oblikovanje modela napovedovanj. Modeli napovedovanj pa nikoli niso v celoti zanesljivi. Namen oblikovanja tovrstnih modelov je uporaba napovedi za boljše odločanje, kot na primer: katero stranko bomo poklicali in ji ponudili določeno storitev, kateri oglas se bo prikazal na kateri strani itd. (Berry, Linoff, 1999, str. 184).

Proces oblikovanja modela je enak ne glede na to, katero metodo podatkovnega rudarjenja podjetje uporablja. Za oblikovanje modela je pomembna dostopnost dovolj velikega števila podatkov, ki morajo biti prečiščeni in so njihove vrednosti znane. To fazo imenujemo faza treniranja. Na podlagi teh podatkov testiramo delovanje modela. Metode, uporabljene pri podatkovnem rudarjenju pri tem poiščejo vzorce. V naslednji fazi, imenovani faza testiranja, model ponovno testiramo, da vidimo, koliko si je zapomnil iz faze treniranja, saj želimo, da bo model čimbolj splošen in bo omogočal dobro delovanje na nepoznanih podatkih. V tretji fazi, fazi razvoja, ocenimo delovanje modela oziroma primerjamo delovanje več modelov med seboj, šele nato - v fazi ocenjevanja - pa najboljši model uporabimo na neznanih podatkih (Berry, Linoff, 1999, str. 185).

Najpomembnejša lastnost, ki jo mora imeti model, je stabilnost, kar pomeni, da mora zdržati, ko ga uporabimo na neznanih podatkih. To zahteva razumevanje podatkov, ki vstopajo v model, časovni okvir, vpliv dejavnikov v okolju. Model napovedovanja naj bi bil stabilen. To lahko primerjamo z delovanjem avtomobila. Kupec avtomobila ne želi, da avtomobil deluje samo ob sončnem vremenu in dokler je nov, temveč v katerih koli vremenskih razmerah. Enako se pričakuje tudi od modelov. Stabilen model je tisti, ki se obnaša enako ne glede na podatke, ki vstopajo v model. Pri oblikovanem modelu je priporočljivo, da ga čez nekaj let uporabe pregledamo, če še dobro napoveduje. Če ne, ga moramo ponovno definirati in oblikovati novega (Berry, Linoff, 1999, str. 191-192).

Napovedovanje rezultatov modela je nevarno. Včasih je sicer lahko, saj jemljemo podatke iz preteklih akcij in vemo, kdo se je odzval na akcijo, včasih pa temu ni tako. Preden podjetje začne napovedovati rezultate, mora dobro vedeti, kateri so potrebni vhodni podatki. Najzahtevnejše delo pri oblikovanju modela je pridobivanje podatkov. Ta faza traja najdlje časa (Berry, Linoff, 1999, str. 203-205). Dobro je vzeti podatke za daljše časovno obdobje,

tako lahko upoštevamo vsa morebitna sezonska nihanja ali druga odstopanja (Berry, Linoff, 1999, str. 210).

Včasih pa ni moč dobiti vseh potrebnih podatkov za vse ciljne skupine, zato je smotrnejše, da podjetje za vsako ciljno skupino oblikuje poseben model. To je dobro tudi zato, ker lahko v model vključi tiste spremenljivke, ki so značilne za posamezno ciljno skupino. Imetniki klasične kartice se namreč lahko obnašajo drugače kot imetniki zlate kartice. Če to vemo že vnaprej, je bolje, da do teh ugotovitev ne pridemo s podatkovnim rudarjenjem, temveč da že pred tem oblikujemo dva modela za dve skupini (Berry, Linoff, 1999, str. 218).

Pri oblikovanju modela napovedovanj se mora podjetje zavedati, da morajo biti vzorci reprezentativni (Berry, Linoff, 1999, str. 196). Model napovedovanja rezultira v oceni, ki pomeni verjetnost določenega rezultata. Pri oblikovanju modela je treba biti pozoren na časovnost podatkov. Model mora zajeti pretekle podatke, torej podatke, ki so se zgodili v preteklosti (Berry, Linoff, 1999, str. 199-201). Sedanjost predstavlja čas, ko se model oblikuje. Podatki za sedanost niso na voljo, ker so še v fazi zbiranja (Berry, Linoff, 1999, str. 202). Prihodnost je čas, za katerega delamo napoved.

Slika 2: Časovni prikaz modela

Preteklost	sedanjost	prihodnost
Podatki se končajo tukaj!		Začetek napovedi!
Inputi za model	Latentnost	Outputi modela

Vir: Berry, Linoff, 1999, str. 203.

V praksi je potrebnega več časa, da lahko začnemo uporabljati modele (Berry, Linoff, 1999, str. 207). Velik problem pri oblikovanju modela je ravno slaba kakovost podatkov, še posebej manjkajoči podatki iz preteklosti. Rešitev predstavlja ponovna opredelitev problema. Namesto da na primer, vzamemo podatke za vse stranke, vzamemo podatke samo za tiste stranke, za katere imamo dovolj podatkov iz preteklosti (Berry, Linoff, 1999, str. 209). Najpomembnejše pri oblikovanju modela je to, da model, oblikovan na podlagi preteklih podatkov, dobro napoveduje prihodnost. Če v model vstopajo podatki, ki so iz daljne preteklosti, se lahko zgodi, da vzorci, ki jih rezultira, niso več veljavni (Berry, Linoff, 1999, str. 211).

Pri napovedovanju, kdo je potencialna stranka za določeno storitev, izhajamo iz izračunane ocene verjetnosti, da bo stranka vzela določeno storitev. Ta model sem uporabila tudi v svojem empiričnem delu magistrskega dela in je opisan v poglavju 5.5. Najbolje je, če se model zgradi na podlagi trenutnih strank z lastnostmi, ki so jih imele v trenutku, preden so postale uporabniki določene storitve v banki. Torej mora model zajeti podatke iz preteklosti za trenutne uporabnike določene storitve. Na tej podlagi se lahko določa, kdo je potencialna stranka za določeno storitev. Na podlagi lastnosti strank, ki so storitev izbrale, model napove,

katere stranke imajo podobne lastnosti in s tem večjo verjetnost, da jih bo določena storitev zanimala (Berry, Linoff, 1999, str. 293).

Vsaka stranka dobi za vsako storitev svojo oceno verjetnosti. Najboljša naslednja ponudba za stranko je tista, pri kateri ima stranka največjo verjetnost. Model, pri katerem napovedujemo storitve, zanimive za posamezne stranke, ni edini. Uporablja se tudi analiza košarice dobrin, ki je za navzkrižno prodajo ravno tako dobra. Uporaba te analize pri bančništvu je težavna v tem, da vse stranke ponavadi začnejo sodelovati z banko prek ene storitve in ne več (na primer transakcijski račun itd.). Šele pozneje, ko ima stranka pri banki že nekaj storitev, lahko začnemo analizirati njene vedenjske vzorce. Banke tudi nimajo toliko različnih storitev kot na primer trgovine z živili (Berry, Linoff, 1999, str. 307).

Podatkovno rudarjenje je poslovni proces za maksimizacijo vrednosti podatkov, ki jih podjetje zbira. Je strateška nuja pri poslovanju podjetja, v veliko pomoč pa je zlasti trženju izdelkov in storitev (Berry, Linoff, 1999, str. 469).

4.3 SEGMENTACIJA STRANK NA TEMELJU SKLADIŠČA PODATKOV

V preteklosti so bile vse finančne storitve namenjene vsem, torej, vse naj bi imele enake potrebe in želje. Predvidevalo se je tudi, da so vse stranke potencialne stranke za vse storitve. Dobičkonosnost strank ni bila znana, saj se ni dobro vedelo, kakšni so stroški storitev in koliko le-te prinašajo. Da bi finančne institucije bolje razumele stranke, so začele stranke segmentirati po njihovih potrebah, ki izhajajo tudi iz tega, v kateri fazi življenjskega cikla je stranka (Bauer, Kelly, 1997, str. 177).

Segmentacija strank je pri finančnih institucijah pomembna na štirih področjih in sicer pri (Bauer, Kelly, 1997, str. 179):

1. portfolio analizi (dobičkonosnost, tržni delež),
2. prodaji in trženju,
3. skrbi za stranke in njihovem servisiranju,
4. razvoju storitev.

S segmentacijo lahko finančne institucije dosežejo (Neenan, 1993, str. 64-65; Rowley, 2000, str. 159):

1. lažje prepoznavanje potreb in želja strank,
2. boljšo uporabo omejenih virov,
3. boljše zadovoljevanje potreb strank,
4. večjo zvestobo obstoječih strank.

Pogoji za učinkovito segmentiranje so (Rojšek, Starman 1993, str. 21; McDonald, Dunbar, 1998, str. 28; Žabkar, 2002, str. 7):

1. prepoznavnost in merljivost segmenta: pri segmentaciji strank je pomembno ugotoviti, kdo sodi v nek segment in kdo ne, ter ugotoviti ali je osnova za segmentacijo merljiva;

2. zadostna velikost segmenta (Bradley, 1995, str. 126; Rowley, 2000, str. 160-162): segment mora biti dovolj velik, da ga je mogoče oskrbovati z dobičkom;
3. dosegljivost segmenta;
4. diferenciranost: medsebojno razlikovanje segmentov (Bickerton, Bickerton, Pardesi, 2000, str. 82-83);
5. operativnost: sposobnost podjetja, da svoje aktivnosti prilagodi posameznemu segmentu.

Poglavitni dejavniki za oceno privlačnosti segmenta so (Žabkar, 2002, str. 7):

1. velikost trga;
2. rast trga;
3. možnost za diferenciacijo ponudbe;
4. sezonski značaj povpraševanja;
5. tržne poti;
6. število in moč konkurentov;
7. nadomestni izdelki;
8. sposobnost podjetja za oskrbovanje trga.

Namen segmentacije strank je razviti različne trženjske programe za različne stranke, njihove potrebe in želje. Podjetje mora določiti, po katerih spremenljivkah bo segmentiralo svoje stranke, ugotoviti privlačnost posameznih segmentov zanj in izbrati najpomembnejše segmente strank. Znotraj posameznega segmenta mora poskrbeti za pozicioniranje svojih storitev v primerjavi s konkurenco (Dalrymple, Parsons, Jean-Pierre, 1992, str. 59-60). Segmentacija je gradbeni kamen trženja na podlagi baz podatkov (Žabkar, 2002, str. 1).

Podjetje mora uravnotežiti povečane stroške, nastale zaradi prodaje prilagojenih izdelkov in različnih trženjskih aktivnosti posameznim segmentom, z dobičkom, ki ga dobi na račun trženja ciljnim segmentom, torej tistim, katerim je izdelek oziroma storitev namenjena (Dalrymple, Parsons, Jean-Pierre, 1992, str. 61; Stone, Davis, Bond, 1995, str. 120-121; Žabkar, 2002, str. 4).

Podjetje prek segmentacije strank odkrije tržne segmente. Nato se mora odločiti, na katere od njih bo usmerilo svoje aktivnosti. Pri tem ima na voljo tri strategije pokrivanja trga (Rojšek, Starman, 1993, str. 21):

1. nediferencirano trženje: podjetje se ne zaveda, da bi lahko segmentiralo stranke, zato nastopa na trgu z enim trženjskim spletom. Storitve so oblikovane tako, da lahko zadovoljujejo kar se da širok krog strank.
V treh situacijah pa segmentacija ne prinese koristi:
 - a) trg je tako majhen, da segmentacija na posamezne segmente ni dobičkonosna,
 - b) uporabniki uporabljajo storitev tako redno in v takih količinah, da predstavljajo edini ciljni segment,
 - c) blagovna znamka je dominantna znamka na trgu (Bradley, 1995, str. 124);
2. diferencirano trženje: pomeni delovanje podjetja na dveh ali več segmentih. Podjetje ima za te segmente različne trženjske splete;

3. koncentrirano trženje: to je nišno trženje, pri katerem podjetje izbere samo en segment, na katerem želi doseči močan tržni položaj. Podjetja so v takih primerih po večini specializirana. Nišna strategija je za podjetja vedno zanimivejša, saj se želijo popolnoma specializirati za določen segment strank;

Na segmentacijo trga v podjetju vplivajo vrsta izdelkov oziroma storitev, faza v življenjskem ciklu izdelka oziroma storitve, stopnja homogenosti izdelka, strategije, ki jih uporablja konkurenca (Bradley, 1995, str. 125).

Segmentacija je po nekaterih dejavnikih lažja, po drugih težja, ker je težje pridobivati informacije. Prek segmentacije trga lahko podjetje oceni priložnosti, ki se pojavljajo na trgu v povezavi s segmenti in njihovim specifičnim zadovoljevanjem potreb. Segmentacija trga lahko podjetju prinese tudi odkrivanje novih virov. Tržni segment je po definiciji skupina strank, ki imajo skupne lastnosti v povezavi z odzivi na aktivnosti podjetja, se nanje enako odzivajo. Segmentacija je profiliranje različnih skupin kupcev, ki zahtevajo drugačne izdelke in trženjski splet (Bradley, 1995, str. 120-122). Naj omenim nekaj načinov segmentiranja po različnih dejavnikih.

Segmentacija lahko poteka prek:

1. demografskih in socioekonomskih spremenljivk (starost, spol, velikost družine, dohodek itd.). Na podlagi življenjskega cikla družine lahko stranke segmentiramo v naslednje segmente (Rose, Watkins, 1997, 62): otroci, mladi samski, odvisni odrasli, mlade družine, dobro stoječe družine, starejši pari z visokimi dohodki in upokojenci;
2. psihografskih spremenljivk (nakupne navade, življenjski slog, socialni status, odnos do izdelka itd.);
3. geografskih (država, regija, naselje itd.);
4. vedenjskih spremenljivk (faze življenjskega cikla stranke, zvestoba do blagovne znamke itd.). Faze življenjskega cikla stranke so (Berry, Linoff, 1999, str. 73):
 - a) potencialne stranke: stranke, na katere podjetje cilja,
 - b) nove stranke: stranke, ki so že začele sodelovati s podjetjem. Stranko, ki prvič posluje s podjetjem, lahko imenujemo nova stranka,
 - c) obstoječe stranke: redni uporabniki določenega izdelka ali storitve,
 - d) bivše stranke: stranke, ki so odšle po lastni volji ali kako drugače.

Ad a) Potencialne stranke predstavljajo za podjetje ciljne stranke. Podjetje ponavadi o njih nima podatkov, zato lahko v tem primeru pomaga podatkovno rudarjenje, ki na podlagi preteklih podatkov o tem, kdo je dovzetnejši za posamezne izdelke oziroma storitve, napove verjetnost odziva potencialnih strank na ponudbo (Berry, Linoff, 1999, str. 75).

Ad b) Nove stranke so tiste, ki so podpisale obrazec, naročilo ali pogodbo, naročile neko storitev prek telefona itd. Vse te oblike sodelovanja spremenijo potencialne stranke iz anonimnih oseb v osebe z imenom in priimkom. Podatkovno rudarjenje omogoča podjetju pridobiti podatek o tem, katera potencialna stranka bo postala nova.

Ad c) Nove stranke postanejo obstoječe stranke takrat, ko navežejo ekonomski odnos s podjetjem. Pri teh strankah lahko podjetje izvaja navzkrižno prodajo in povečuje njihov delež. Podatkovno rudarjenje lahko napove, katere storitve bo posamezna stranka po vsej verjetnosti potrebovala v prihodnosti glede na vzorec vedenja stranke (Berry, Linoff, 1999, str. 76).

Ad d) Bivše stranke so tiste stranke, ki so odšle od podjetja po lastni volji ali jih je v to prisililo podjetje. Podjetje si mora zastaviti vprašanje, kdaj se lahko zgodi, da obstoječa stranka odide? To je povezano tudi z življenjsko dobo stranke, saj dalj ko je stranka pri podjetju, višja je njena vrednost za podjetje (Berry, Linoff, 1999, str. 77).

Pomen segmentacije na osnovi faz življenjskega cikla stranke je v neposredni povezanosti z dolgoročno vrednostjo stranke. Podjetje lahko povečuje vrednost stranke na tri načine:

1. s povečano porabo strank (ali večjega števila nakupov),
2. z dodatno prodajo ali s prodajo po višjih cenah in
3. z ohranjanjem strank daljše časovno obdobje. Podatkovno rudarjenje zahteva dobro razumevanje strank in njihovega življenjskega cikla (Berry, Linoff, 1999, str. 72).

V življenjskem ciklu strank obstajajo številni dogodki, zato podatki, zbrani o strankah, predstavljajo samo senco tistega, kar se strankam dogaja. Nekateri dogodki v življenjskem ciklu strank pa so ključnega pomena za njihov odziv, zato je pomembno, da zna podjetje te dogodke tudi napovedati oziroma jih vsaj razumeti in na tej podlagi tudi poslovati s stranko.

Na primer: bančni avtomati sicer omogočajo vpogled v datum in znesek dviga denarja, ne omogočajo pa vpogleda v to, kaj je stranka s tem denarjem kupila. Po drugi strani pa ni cilj podjetja, da bi beležilo prav vse podatke, saj jih ne bi moglo obvladovati, zato je cilj podjetja maksimizirati vrednost podatkov, ki so na voljo (Berry, Linoff, 1999, str. 65).

Stranke lahko segmentiramo tudi glede na zvestobo. Po Lejeunu (2001, str. 382) dobimo štiri segmente strank:

- a) zveste stranke in apostoli: zadovoljne stranke, ki priporočajo podjetje tudi drugim, torej ima podjetje od njih koristi. Zaslužijo si neprestano pozornost podjetja, saj so zelo pomembne stranke;
- b) talci: nezadovoljne stranke, ki ne gredo drugam, ker ni drugega podjetja ali ker so stroški zamenjave podjetja previsoki. Včasih take stranke tudi odidejo, zato podjetja pri tem izgubijo tisto, kar vlagajo v izboljšanje njihovega zadovoljstva;
- c) delno zadovoljne, nevtralne ali delno nezadovoljne stranke: če njihovo nezadovoljstvo raste, so te stranke lahko nevarne za podjetje, saj širijo negativno ustno izročilo. V tem primeru jih avtor imenuje teroristi;

- d) stranke, katerih stopnja zadovoljstva ne vpliva na zvestobo: težko jih je spremljati, kupujejo impulzivno. Ne glede na to, katere aktivnosti podjetje izvaja zanje, jih je izredno težko uloviti in pridobiti za svoje zveste stranke.

Zelo pomembna vrsta segmentacije za podjetja je segmentacija po potrebah strank (Dalrymple, Parsons, Jean-Pierre, 1992, str. 59-60; Bounasaythip, Runsal, 2001, str. 5). Po Arnfieldu (2002, str. 6) se stranke po svojih finančnih potrebah delijo na:

- a) segment strank, pri katerih so izražene večje potrebe po cenovno ugodnih storitvah: depozitih, kreditih, kreditnih karticah;
- b) segment strank, pri katerih obstaja večja potreba po prikladnosti lokacij bančnih avtomatov in poslovalnic;
- c) segment strank, ki izkazuje povečano potrebo po svetovanju za investiranje in planiranje prihodnosti (npr. vzajemni skladi);
- d) segment strank, pri katerih je izražena večja potreba po zahtevnih finančnih storitvah: obveznice, vzajemni skladi, trgovanje z vrednostnimi papirji.

Naslednji način segmentacije je ločevanje (Žabkar, 2002, str. 2):

1. uporabnikov od neuporabnikov,
2. po željah in potrebah uporabnikov z najvišjo vrednostjo (pravilo 80/20),
3. po razlikah v potrebah in motivacijah različnih skupin.

Stranke lahko do podjetij vežejo različni odnosi (Rowley, 2000, str. 158-159):

1. nakup: kupec ima pravico uporabljati izdelek, ki ga je kupil;
2. izposoja: stranka, ki si sposodi izdelek, ga ima pravico uporabljati določen čas;
3. licenca oziroma pogodba: določeni so pogoji, pod katerimi se določen izdelek lahko uporablja.

Narava odnosa opredeljuje odnos, ki ga podjetje vzpostavi s stranko. Stranke kupujejo izdelke zaradi koristi, ki jih prinašajo, in ne zaradi izdelkov samih. Rowley poudarja, da se trženje na podlagi odnosov razlikuje od transakcijskega trženja po tem, da ni osredotočeno na posamezno transakcijo, temveč na odnos podjetja do stranke (Rowley, 2000, str. 160-162).

Tradicionalno trženje in trženjem na podlagi odnosov se razlikujeta v merah uspeha. V tradicionalnem trženju je mera uspeha tržni delež, medtem ko je pri trženju na podlagi odnosov mera uspeha ohranjanje strank. Z vidika trženja večina podjetij leži med tema dvema ekstremoma. Vloga tradicionalnega trženja je bila stranke pridobiti, vloga trženja na podlagi odnosov pa je stranke ohraniti na dolgi rok. Zvestoba je njegova glavna lastnost. Zveste stranke predstavljajo stabilen ciljni trg. Pri tem se moramo zavedati, da si vse stranke ne želijo dolgoročnega odnosa s podjetjem.

Na podlagi odnosa, ki ga stranke želijo graditi s podjetjem, ločimo štiri skupine strank (Rowley, 2000, str. 163):

1. stranke, ki želijo dolgoročen odnos s podjetjem,

2. stranke, ki bodo izkoristile vsako brezplačno storitev, še vedno pa bodo zamenjale podjetje, če se jim bo ponudila dobra priložnost,
3. stranke, ki so zveste, vendar ne želijo dolgoročnega odnosa,
4. stranke, ki se izogibajo dolgoročnemu odnosu. Njihov odnos do podjetja temelji na ceni, tehničnih specifikacijah, inovacijah.

Različni segmenti se odzivajo različno na cene, zato je treba ugotoviti občutljivost na cene za vsak segment posebej. Na podlagi segmentacije, ki jo je opravila agencija Leo Burnett, lahko stranke delimo v (Bradley, 1995, str. 123):

1. dolgoletne zveste stranke: stranke, ki so pripadne določeni blagovni znamki ne glede na cene konkurence,
2. stranke, ki se sprehajajo med omejenim številom blagovnih znamk in niso zelo cenovno občutljive,
3. stranke, katerih zvestoba je odvisna od posameznega posla: se sprehajajo od ponudnika do ponudnika glede na najboljše pogoje, ki jih lahko dosežejo,
4. stranke, ki so cenovno občutljive: stranke, ki spreminjajo ponudnika glede na cenovno sprejemljivost.

Glede na to, da imajo finančne institucije zbranih veliko podatkov o strankah, lahko za segmentacijo uporabljajo starost, izobrazbo, prihodke, zaposlitev, družinske okoliščine, hobije, lastništvo avtomobila, stanovanja, življenjskega zavarovanja itd. (McGoldrick, Greeland, 1994, str. 99).

Pri finančnih institucijah lahko podlage za segmentacijo delimo tudi v tiste, ki so vezane na storitve (znesek privarčevanih sredstev, opravljeni nakupi s plačilno kartico, višina pridobljenega kredita itd.), in tiste, ki niso (demografski podatki, geografski podatki itd.). Finančne institucije sledijo strankam skozi življenjsko obdobje. Ko finančna institucija vzpostavi odnos s stranko, mora slediti njenemu razvoju in o njej zbirati podatke. Na ta način mora biti tudi sposobna ugotavljati prihodnje potrebe in želje (Rose, Watkins, 1997, str. 61).

Segmentacijo strank po demografskih spremenljivkah v bankah veliko uporabljajo, čeprav je povezava tovrstnih spremenljivk s potrebami strank šibka. Banke skušajo segmentirati svoje stranke glede na potrebe, da bi bili posamezni segmenti obravnavi različno, vključno s prilagojeno ponudbo. Cilj reševanja posameznikovih problemov je v tem, da zadovoljimo stranke in hkrati dosegamo poslovne cilje, ki si jih je zadala banka. Najpogosteje uporabljene spremenljivke za segmentacijo fizičnih oseb v bankah so: leta, poklic, dohodek itd. (Machauer, Morgner, 2001, str. 6; Miš Svobljšek, 1998, str. 12-14).

Finančne institucije lahko svoje stranke segmentirajo tudi prek nakupnega vedenja (nekatero stranke so bolj nagnjene k varčevanju, druge k večji potrošnji in zaradi tega h kreditiranju itd.). Povečanje konkurence na trgu finančnih storitev ima na eni strani velik vpliv na vedenje strank, na drugi strani pa vpliva na negotovost finančnih institucij o tem, ali bodo stranke še uporabljale njihove storitve ali ne. Ohranjanje strank in navzkrižna prodaja sta kritična za

banke, zato je poznavanje strank zelo pomembno za finančne institucije (Beckett, Hower, Howcroft, 2000, str. 15).

Na vedenje posameznikov pa vplivata predvsem dva elementa (Beckett, Hower, Howcroft, 2000, str. 16):

1. vpletenost v proces: ki prinaša naslednje prednosti: kontrolo strank, sodelovanje strank, stopnjo odnosa, in
2. negotovost: ki je povezana s percepcijo stranke o tveganju s storitvijo, ki jo stranka uporablja, in s koristjo, ki jo ta storitev prinaša stranki.

Beckett, Hower in Howcroft (2000, str. 17) so postavili matriko štirih vedenj na podlagi vpletenosti in negotovosti:

1. ponavljajoče pasivno vedenje: označuje nizko stopnjo vpletenosti strank. Stranke ponavljajo nakupe in ne iščejo alternativnih ponudb. Stranke bodo ponavljale isti nakup toliko časa, dokler se ne bo pojavila boljša ponudba. Ponavljajoči nakupi so povezani tudi z nižjimi stroški nakupa, saj je tveganje pričakovano. Nakupi pri drugih bankah bi bili povezani z večjim tveganjem, kar bi lahko stranke občutile kot izgubo;
2. racionalno aktivno vedenje: stranke so zelo vpletene v proces in niso negotove v povezavi s kakovostjo storitev in koristmi, ki jih storitev prinaša. Aktivna stranka pregleda vse ponudbe, ki so na trgu, in jih primerja. Po nakupu stranka nima stikov s finančno institucijo. Stranke imajo nadzor nad nakupom, saj razpolagajo z veliko količino informacij;
3. vedenje, ki ni povezano z nakupom: stranke niso vpletene v samo storitev, nimajo znanja in zaupanja vase, da bi lahko same opravile nakup. To je stranka, ki raje veže velike vsote denarja kot depozit, kot da bi namesto tega uporabila bolj tvegane načine oplemenitvenja denarja. S tržnega vidika je v te stranke treba vlagati veliko napora, saj jim je treba predstaviti vse možne finančne storitve, ki bi bile zanje zanimive;
4. vedenje, ki je odvisno od odnosa stranke do banke: stranke, ki sodijo v ta kvadrant, so vpletene v nakup, a so zelo negotove glede same storitve in njenih koristi, zato večkrat upoštevajo nasvete tretjih oseb. Zaupanje v banko igra v tem pogledu pomembno vlogo.

Beckett, Hower in Howcroft (2000, str. 19) so opravili raziskavo s fokusnimi skupinami, ki naj bi potrdila takšno delitev strank glede na vedenje. Rezultati raziskave so pokazali, da je ponavljajoče pasivno vedenje značilno za odpiranje računa, saj je odprtje računa odvisno od lokacije banke, od poslovnega časa. Stranke so potem, ko so odprle račun, sodelovale z banko še naprej in se niso menile za druge banke.

Racionalno aktivno vedenje je bilo značilno za nakupne odločitve pri zavarovalniških storitvah, ki so povezane z večjim zaupanjem strank in večjo kontrolo strank. Cena jim je bila zelo pomemben element odločanja o storitvah. Pomembno vlogo je imela tudi izbira prodajne poti. Vedenje, odvisno od odnosa, se je pojavilo zlasti pri uporabi in odločitvah v zvezi s kompleksnejšimi finančnimi storitvami, kot so pokojninski skladi. Stranke nimajo dosti

zaupanja v te storitve in se zato tudi težko odločajo, raje se posvetujejo s finančnim svetovalcem (Beckett, Hower, Howcroft, 2000, str. 20-21).

Stranke, ki sodijo med ponavljajoče pasivno vedenje imajo rade hitro opravljene storitve in čim manj osebni odnos z banko. Pri racionalno aktivnem vedenju so stranke zaupljive in vpletene v proces. Storitve naj bi se opravljale prek telefona ali interneta. Stranke z vedenjem, odvisnim od odnosa, so zahtevale osebni stik z bančniki. Raziskava je potrdila, da je vedenje strank odvisno od vrste finančnih storitev (Beckett, Hower, Howcroft, 2000, str. 22-24).

Stranke je mogoče segmentirati tudi po dobičkonosnosti (Bauer, Kelly, 1997, str. 201). Finančne institucije so prvotno opazovale stanja na različnih računih in to imele za mero dobičkonosnosti strank. To so bili edini dostopni podatki. To merilo ni bilo dobro, saj sta imeli lahko dve stranki enako stanje na računu, kljub temu pa različno dobičkonosnost, saj je ena stranka uporabljala stroškovno dražjo prodajno pot kot druga.

Naslednja faza merjenja dobičkonosnosti se je navezovala še na druge storitve. Predpostavljali so, da je določena storitev bolj ali manj dobičkonosna, odvisno od stroškov, ki so z njo povezani. Torej tudi to merilo ni bil dober kazalec dobičkonosnosti, saj so podatki lahko varirali zaradi različnih stroškov, različnih prodajnih poti, pogostosti uporabe storitve itd. (Bauer, Kelly, 1997, str. 206).

Finančne institucije so v naslednjem poskusu merjenja dobičkonosnosti strank začele meriti globino odnosa s stranko, kar v bistvu predstavlja število storitev, ki jih ima stranka pri finančni instituciji. Veljaja naj bi pozitivna povezanost med številom storitev stranke in dobičkonosnostjo. Dokazano pa je bilo ravno nasprotno, da z večanjem števila storitev, dobičkonosnost stranke pada. To je povezano s tem, da ima lahko stranka pri dodatnem računu manjše stanje, medtem ko so stroški, ki podpirajo ta račun, višji od tega stanja. Stranke imajo tako več računov, na katerih so zelo majhna stanja (Bauer, Kelly, 1997, str. 207).

Naslednja mera dobičkonosnosti je bila dolžina trajanja odnosa med stranko in finančno institucijo. Predvidevali so, da dalj časa, ko je odprt račun, večje stanje ima stranka na njem in s tem povezano večjo dobičkonosnost. Ugotovili so, da temu ni tako, saj so bile stranke lahko nedobičkonosne nekaj let, kljub temu da so imele odprt račun. Eden od glavnih razlogov za postavitev alternativnih prodajnih poti (bančnih avtomatov, telefonskega bančništva, interneta) je ta, da so hotele finančne institucije zmanjšati stroške, povezane s servisiranjem strank prek poslovalnic (Bauer, Kelly, 1997, str. 208). Ne sme se predpostavljati, da je zaradi tega, ker stranka uporablja druge prodajne poti, dobičkonosnejša. Vključiti je treba tudi število opravljenih transakcij, saj so z vsako transakcijo povezani določeni stroški.

Za to obstajajo številni razlogi (Bauer, Kelly, 1997, str. 209):

1. Razporeditev dobičkonosnosti ni zvončaste oblike. Veliko strank se nahaja ravno na robu, kjer je negativna dobičkonosnost ali zelo visoka dobičkonosnost. Večina trženjskih programov pa je usmerjena ravno na sredino krivulje dobičkonosnosti.

2. Finančne institucije bi se morale osredotočiti na tiste stranke, ki niso dobičkonosne in ugotoviti, zakaj je tako, in na podlagi teh dejavnikov povečati njihovo dobičkonosnost.
3. Stranke, ki so na drugi strani zelo dobičkonosne pa bi morale finančne institucije ohranjati z različnimi trženjskimi programi, da bi ostale pri finančni instituciji.

Kako bo določena finančna institucija merila dobičkonosnost stranke, je odvisno od njene usmerjenosti. Danes je trend merjenje dobičkonosnosti gospodinjstva in ne samo posameznika (Bauer, Kelly, 1997, str. 210).

Finančne institucije lahko merijo (Bauer, Kelly, 1997, str. 211-212):

1. relativno dobičkonosnost stranke: določa delež dobička (prihodki minus stroški), ki ga prispeva stranka v določenem trenutku, pa naj gre za mesec, leto ali drugo obdobje. Avtorja predlagata, da je najprimernejše obdobje eno leto. Povprečno stanje na računu krat dolžina obdobja je prihodek računa. Fiksni plus variabilni stroški so stroški računa. Dobiček je razlika med prihodki in stroški;
2. stroškovno dobičkonosnost: osnova za izračun so stroški, povezani z uporabo določene prodajne poti in določene storitve. Ta način merjenja dobičkonosnosti je med finančniki najpriljubljenejši, saj je tudi najnatančnejši. Edino, kaj je vprašljivo, je to, da odseva dogodke, ki so se zgodili v preteklosti. Ne upošteva pa prihodnje vrednosti odnosa med stranko in finančno institucijo;
3. celotno vrednost stranke v odnosu do finančne institucije: koncept življenjske vrednosti predpostavlja, da stranke sodelujejo s finančno institucijo na več področjih in da mora finančna institucija upoštevati vsa, če želi dobiti življenjsko vrednost stranke. Primer takega izračuna bi bil, če vzamemo fizično osebo z vsemi storitvami, ki jih ima pri banki, v povezavi s podjetjem, katerega lastnica je, in tako dobimo celotno sliko neke stranke. Klasični primeri izračuna dobičkonosnosti, bi upoštevali samo fizično osebo, medtem ko jih njena poslovna plat ne bi zanimala. Ta metoda merjenja je zapletenejša, saj mora finančna institucija povezati osebo kot fizično osebo z njeno poslovno dejavnostjo;
4. prihodnjo vrednost stranke: ta metoda merjenja dobičkonosnosti je najzanimivejša, saj je primerna za finančne institucije, ki jih zanima, kaj se bo dogajalo v prihodnosti. Zajema tudi starost stranke in dolžino odnosa stranke s finančno institucijo, njen življenjski slog, demografske podatke, njene finančne podatke. Njena sedanja dobičkonosnost je diskontirana. Pri tem mora finančna institucija nekatere podatke tudi napovedati, npr. vrsto storitev, ki jih bo stranka potrebovala v prihodnosti, čas, ko bo stranka ostala pri finančni instituciji, ter stroške, ki bodo povezani s trženjskimi aktivnostmi in storitvami.

Tako ima lahko 25-letnik večjo dobičkonosnost kot 50-letnik, saj ta metoda upošteva tudi leta, ki jih bo določena stranka preživela s finančno institucijo. Predpostavlja pa tudi, da bo 25-letnik pri finančni instituciji kupil več storitev kot 50-letnik. Avtorja pravita, da ni mogoče trditi, katera metoda je najboljša, saj prvi dve metodi temeljita na dejanskih podatkih in ne zajemata prihodnje vrednosti stranke, medtem ko zadnji dve metodi sicer upoštevata tudi prihodnje storitve, dolžino odnosa, vendar temeljita samo na napovedih, ki pa se lahko

izkažejo za netočne, saj vseh dejavnikov ni mogoče s 100-odstotno gotovostjo določiti. Avtorja svetujeta, naj finančne institucije pri računanju dobičkonosnosti računajo dobičkonosnost gospodinjstva in ne posameznika. Osnovna premisa je: dobičkonosnost = prihodek minus strošek (Bauer, Kelly, 1997, str. 213-215).

Dobičkonosnost gospodinjstva je pomembna pri naslednjih ciljnih podjetja (Bauer, Kelly, 1997, str. 223):

1. ohranjanju strank,
2. izboljšanju odnosa med stranko in finančno institucijo,
3. pridobivanju strank,
4. uporabi prodajnih poti – nižanju stroškov, povezanih z uporabo posamezne prodajne poti.

Ne glede na to, po katerih kriterijih podjetje segmentira svoje stranke, mora izbrati samo toliko segmentov, kot jih lahko tudi dobro obdelata. Segmentacije pa se podjetja lotevajo iz več razlogov: zaradi doseganja konkurenčne prednosti pred drugimi, ločevanja dveh ali več blagovnih znamk, da bi se izognila kanibalizmu, odkrivanja tržnih niš, novih priložnosti in potencialnih strank (Bradley, 1995, str. 128).

Podjetja, ki imajo več izdelkov oziroma storitev, si pri segmentaciji pomagajo z naslednjimi koraki (McDonald, Dunbar, 1998, str. 5):

1. oblikujejo seznam storitev podjetja po vrstnem redu, kakor ga vidi podjetje ali pa z vidika stranke;
2. vsaki storitvi dodajo storitve konkurence. Posamezna storitev se lahko pojavlja večkrat;
3. za vsako storitev določijo možnosti uporabe: katero potrebo zadovoljujejo;
4. združijo vse tiste storitve, ki lahko zadovoljijo isto potrebo. To že predstavlja možne trge;
5. za vsak trg določijo geografske spremenljivke;
6. za vsakega od dobljenih 5 do 8 segmentov oblikujejo trženjski splet.

5. ZASNOVA MODELA RAVNANJA Z ODNOSI DO STRANK V BANKI X

Banka X je splošno komercialna banka, katere poslovanje sega na področje fizičnih oseb, pravnih oseb, investicijskega bančništva in mednarodnega bančništva. Zelo dobro ima razvito elektronsko bančništvo, v uvajalni fazi pa je tudi mobilno bančništvo.

Poslovno strategijo banke označujejo štiri besede: rast, razvoj, modernizacija in povezovanje. Banka X je strateško povezana z eno od zavarovalnic, želi pa ostati slovenska banka. Strateško partnerstvo z zavarovalnico temelji na tistem delu poslovne strategije, ki je usmerjen v razvoj bančno-zavarovalniškega koncepta povezovanja. 31. decembra 2002 se je

banka X povezala z eno od slovenskih bank in tako zasedla tretje mesto po bilančni vsoti med slovenskimi bankami s tržnim deležem 8,6 odstotka.

Banka je v letu 2001 in 2002 dosegla zavidanja vreden naziv, saj je bila po prometu trgovanja z vrednostnimi papirji prva na Ljubljanski borzi.

5.1 ANALIZA PONUDBE STORITEV BANKE X

Ponudbo banke lahko v grobem razdelimo na bančne storitve, namenjene pravnim osebam, in tiste, namenjene fizičnim osebam. Glede na to, da se v svojem magistrskem delu osredotočam na fizične osebe, bom podrobneje analizirala ponudbo na področju poslovanja s fizičnimi osebami z vidika potreb, ki jih posamezne storitve zadovoljujejo.

Banka razvija svojo bančno ponudbo glede na trende na slovenskem in tujih trgih, delno pa tudi glede na potrebe svojih strank. Pri vzpostavitvi modela ravnanja z odnosi do strank je zelo pomembno, da so storitve prilagojene potrebam in željam strank in ne obratno, da se stranke prilagajajo storitvam. Čeprav se v banki zavedamo pomena tovrstnega zadovoljevanja potreb, se še vedno občasno pojavlja razmišljanje, ki izhaja iz storitev.

Ponudbo v banki bi lahko razdelili po različnih merilih:

1. na storitve in prodajne poti,
2. glede na ročnost: na kratkoročne in dolgoročne storitve,
3. aktivne in pasivne posle,
4. po segmentih: otroci, dijaki in študenti, zaposleni, upokojeanci, zaposleni s svobodnimi poklici itd.

Ker je bistvo bančne ponudbe oziroma storitev ravno v zadovoljevanju potreb in želja strank, sem ponudbo banke razdelila v naslednje sklope storitev:

1. V prvi sklop sodijo storitve, ki zadovoljujejo osnovne potrebe po gotovinskem in negotovinskem poslovanju. To so bančne storitve, ki se navezujejo na urejanje vsakodnevnih bančnih opravil, npr. poslovanje prek transakcijskega računa kot osrednjega računa stranke v banki. To poslovanje lahko poteka na klasičen način, prek poslovalnic, ali pa na modernejši način, prek bančnih avtomatov in spletne banke. Na drugi strani je negotovinsko plačevanje prek različnih vrst plačilnih in plačilno-kreditnih kartic. To so storitve, ki zadovoljujejo najosnovnejše bančne potrebe.

Potrebe po plačevanju in razpolaganju s sredstvi so dnevne narave. Transakcijski račun je jedro poslovanja stranke z banko. Na račun so vezane tudi druge bančne storitve, ki jih stranka brez računa ne bi mogla uporabljati. To so: čekovni blanketi, bančna kartica in poslovanje prek bančnih avtomatov, opravljanje plačil doma in v tujini, trajna pooblastila banki, plačilne kartice. Transakcijski račun je račun, prek katerega banka opravlja gotovinska vplačila in izplačila denarnih sredstev imetnika računa in opravlja negotovinski plačilni promet na podlagi obračunskih bančnih storitev v plačilnih sistemih v tolarjih in v tujih valutah.

Če ima stranka transakcijski račun, lahko dostopa do banke prek bančnih avtomatov, poslovalnic, interneta in mobilnega telefona. V poslovalnicah lahko stranke opravijo vse bančne storitve. Poslovalnice banke so organizirane tako, da omogočajo hitro opravljanje storitev prek tako imenovanih hitrih con in pa servisnega dela, ki je namenjen zahtevnejšim bančnim opravilom. Najboljšim bonitetnim strankam (razlaga bonitetnih razredov sledi v poglavju 5.3) so v poslovalnicah banke namenjeni posebni prostori za individualno obravnavo.

2. Vedno je in bo obstajala potreba po nakupih dražjih premičnin ali nepremičnin, ki si jih stranke same od sebe ne bi mogle privoščiti. Gre za različne vrste kreditiranja, kamor sodijo storitve, ki predstavljajo aktivno stran bančne ponudbe. V to skupino uvrščamo prekoračitev sredstev na transakcijskem računu, kratkoročne kredite, dolgoročne kredite in druge vrste kreditov.

Stranke si potrebe po večjih sredstvih, kot jih imajo trenutno na voljo, lahko zadovoljijo s pestro ponudbo na področju kreditiranja. Najpreprostejša oblika kreditiranja je izredna prekoračitev na transakcijskem računu. Namenjena je pokrivanju potreb, ki občasno presežejo mesečni priliv. Druga oblika kreditiranja je hitri kredit, kakor so ga poimenovali v banki. Namenjen je strankam banke, ime pa je dobil po tem, da strankam ni treba potrjevati obrazca za osebni dohodek (in jim je prihranjena pot k delodajalcu), temveč je kredit odobren v sami poslovalnici, in to takoj, če je stranka seveda kreditno sposobna.

Potrošniški kredit je lahko namenski ali nenamenski, lahko je kratkoročni ali dolgoročni, lahko tudi v gotovini. Potrošniški kredit lahko stranka banke dobi za dobo od nekaj mesecev pa do nekaj let. Posebna oblika potrošniškega kredita je tudi študentski kredit, ki je namenjen študentom in zanj velja nižja obrestna mera. Je pa samo kratkoročni kredit. Posebna oblika kredita je tudi stanovanjski kredit, ki je namenjen nakupu ali prenovi stanovanjske enote, gradnji nove hiše itd.

Premostitveni kredit je kratkoročni kredit na podlagi zastave nematerializiranih vrednostnih papirjev ali vezanih denarnih sredstev. Višina kredita je lahko do 90 % zastavljenih nematerializiranih vrednostnih papirjev oziroma denarnih sredstev. Prednost premostitvenega kredita je hiter dostop do denarnih sredstev brez večjih stroškov odobritve.

Kot zadnjo obliko kredita banka nudi tudi lombardni kredit na podlagi zastave nematerializiranih vrednostnih papirjev.

3. V tretjo skupino sodijo bančne storitve, ki zadovoljujejo potrebo po varnosti, po lepši prihodnosti, po nekem cilju, ki ga želimo doseči v prihodnosti. Govorimo o različnih oblikah varčevanja. Od najpreprostejše varčevalne knjižice do namenskega varčevanja, vrtoglavega depozita in drugih vrst varčevanj.

Banka X pridobiva sredstva prek različnih oblik varčevanj, od najosnovnejše varčevalne knjižice do rentnega varčevanja. Denar je na varčevalni knjižici vedno pri roki, saj stranka denar lahko dvigne že po 15 dneh od dneva pologa na knjižico. Možno je tudi postopno varčevanje s poljubnimi zneski.

Vezana vloga je naslednja oblika varčevanja, ki je lahko od enega meseca do več mesecev ali let. Vezava se lahko po preteku dobe vezave sredstev tudi avtomatsko obnovi. Vezana sredstva so lahko v tolarjih ali tujih konvertibilnih valutah.

Vrtoglavi depozit je posebna oblika depozita, kjer se pri obnovitvi vezave obrestna mera poveča za določen pribitek, ki velja na dan obnovitve vezave. Po izteku omenjenih obnovitev se obrestovanje vezave začne ponovno z izhodiščno obrestno mero. Obnavljanje poteka toliko časa, dokler se stranka ne odloči za prekinitev.

Namensko varčevanje je varčevanje s točno določenim namenom npr. za nakup avtomobila, stanovanja, za plačilo počitnic itd., za različno dolgo obdobje. Privarčevana sredstva so lahko osnova za najem kredita po ugodnejši obrestni meri. Višina kredita je odvisna od višine privarčevanih sredstev, dobe varčevanja in kreditne sposobnosti. Doba vračila je dvakrat daljša od dobe varčevanja.

Stanovanjsko varčevanje je dolgoročno varčevanje po izbiri z mesečnimi pologi ali z enkratnim pologom. Višina mesečnega pologa se lahko med varčevanjem tudi spreminja. Na podlagi tega varčevanja lahko stranka pridobi stanovanjski kredit po ugodnejši obrestni meri. Višina kredita je odvisna od privarčevanih sredstev, dobe varčevanja in kreditne sposobnosti stranke.

Rentno varčevanje je v svetu priljubljeno dolgoročno varčevanje. Tudi za to varčevanje se lahko mesečni zneski vplačujejo mesečno ali pa z enkratnim pologom. Doba varčevanja je najmanj 5 let, nato pa se varčevanje lahko podaljšuje vsako leto sproti. Privarčevana sredstva se lahko izplačajo v enkratnem znesku, v obliki rente ali kombinirano. Za prejemnika privarčevanih sredstev se lahko določi tudi druga oseba. Ob izteku varčevanja lahko stranka pridobi ugoden kredit.

Posebni obliki varčevanja sta tudi otroško varčevanje za otroke do 15. leta starosti, ki je stimulirano s priročnimi nagradami ter razredno varčevanje, namenjeno varčevanju za končni izlet razreda ali kar tako. Za privarčevana sredstva dobi razred tudi nagrado ob koncu šolskega leta.

4. Stranke, ki so finančno bolj izobražene in bolj nagnjene k tveganju in s tem tudi večjim donosom, lahko svoje želje uresničijo prek različnih naložb. Naložbe predstavljajo ponudbo za stranke, ki si želijo nekaj več kot preprosto obliko varčevanja. Gre za posredovanje pri nakupu in prodaji vrednostnih papirjev, upravljanje premoženja, različne vzajemne sklade in individualno svetovanje.

Za tiste malo bolj osveščene stranke ima banka pripravljeno ponudbo na področju trgovanja z vrednostnimi papirji. Gre za prodajo in nakup vrednostnih papirjev, kjer ima banka lahko različne vloge, ali samo vlogo svetovalca ali pa kot borznoposredniška hiša, ki prodaja in kupuje vrednostne papirje v imenu stranke. Bančna družba za upravljanje ima tudi tri posebne vzajemne sklade, ki so oblika dolgoročnega investicijskega varčevanja in oplemenitenja sredstev. Sredstva so razpršena po različnih merilih, bolj ali manj tvegano.

Zgoraj omenjena delitev ponudbe je ena od možnih oblik, ravno tako pa bi lahko ponudbo razdelili tudi glede na faze življenjskega cikla stranke. Banka ima svojo ponudbo oblikovano že za najmlajše stranke pa vse do tistih, ki so svoj poslovni del življenja že zaključili in se lahko intenzivneje ukvarjajo sami s seboj in s preživljanjem svojega prostega časa. Potrebe se seveda prekrivajo s fazami življenjskega cikla stranke, saj lahko tako že otrok začuti potrebo po samostojnem razpolaganju s sredstvi na svojem prvem računu, po varčevanju in razpolaganju s privarčevanimi sredstvi, s katerimi si lahko uresniči svoje skrite želje.

Bančne storitve imajo to lastnost, da niso same sebi namen, temveč da si stranke prek njih lahko uresničijo različne želje. Stranka vzame stanovanjski kredit zaradi stanovanja, ki si ga želi kupiti in ne zaradi kredita samega. Vsaka stranka ima svoj cilj, svoj namen varčevanja, kar dela stranke tudi različne med seboj. Vse stranke so sicer varčevalci, vendar je cilj različen, temu primerno pa je treba prilagoditi tudi trženjsko komuniciranje banke.

Ugotovila sem, da posamezne storitve niso zanimive samo v določeni fazi življenjskega cikla stranke, temveč da je določena storitev lahko zanimiva v več fazah življenjskega cikla.

5.2 POTREBE IN ŽELJE SEDANJIH STRANK BANKE X

RM plus, d.o.o., je podjetje za tržne raziskave in marketing, ki se med drugim ukvarja tudi z izvajanjem raziskave z naslovom Raziskava ugleda, kakovosti storitev in tržnega deleža slovenskih bank. Raziskava se izvaja vsaki dve leti, njeni naročniki pa so slovenske banke in Združenje bank Slovenije. V raziskavo je bilo leta 2001 zajetih 3000 državljanov Republike Slovenije, starih 15 in več let. Anketa je bila izpeljana s terenskim osebnim anketiranjem. Za 5,4 odstotka od 3000 anketiranih je banka X stalna banka. V primerjavi z letom 1999 pa je ta odstotek padel, in sicer za 0,3 odstotne točke. Rezultati raziskave v letu 2001, ki se navezujejo na potrebe in želje strank, sledijo v nadaljevanju.

Potrebe in želje strank banke X

Potrebe in želje strank se lahko posredno izrazijo prek bančnih storitev, ki so jih stranke banke uporabljale v letu 2001, ko je bila opravljena raziskava. Kot je bilo pričakovati, jih je 91 % uporabljalo tekoči račun, saj je bil to osnovni bančni račun. Dvig gotovine na bančnih avtomatih je uporabljalo 85 % anketiranih strank banke X, prekoračitev sredstev na tekočem računu 58 %, plačevanje z bančno kartico 42 %, tolarsko hranilno knjižico 32 % in žiro račun 27 %, plačilo prek bančnih avtomatov 20 %. Druge bančne storitve, kot so kratkoročni krediti, stanovanjski krediti in finančno svetovanje, so imele manjše deleže uporabnikov anketiranih

strank banke X. Kot zanimivost naj omenim, da je samo 5 % anketiranih strank banke X uporabljalo internetsko bančništvo, saj je banka tovrstno bančništvo uvedla med zadnjimi, tik pred izvedbo raziskave (RM plus, 2001, str. 518-521).

Iz odgovorov na vprašanje o tem, kaj bodo anketirane stranke banke X začele uporabljati v prihodnosti, lahko predvidimo njihove prihodnje potrebe oziroma želje. Naj omenim, da nobena od naštetih bančnih storitev ni dosegla 10-odstotnega deleža. Največ anketiranih strank banke se bo odločilo za internetsko bančništvo (9 %), 6 % anketiranih strank za mobilno bančništvo, 5 % za dolgoročni kredit ter 4 % za trajno pooblastilo banki. Deleži pri ostalih storitvah so neznatni (RM plus, 2001, str. 574-577).

Leta 2001 je bilo dodatno pokojninsko zavarovanih le 16 % anketiranih strank banke (RM plus, 2001, str. 595). V prihodnosti se namerava dodatno pokojninsko zavarovati le 8 % (RM plus, 2001, str. 603). 8-odstotni pa je tudi delež anketiranih strank banke, ki se bodo v prihodnosti odločile za življenjsko zavarovanje (RM plus, 2001, str. 599).

Stanje na področju poslovanja z vrednostnimi papirji je bilo nekoliko boljše, saj ima 32 % anketiranih strank banke delnice investicijskih skladov, 18 % pa drugih vrednostnih papirjev (RM plus, 2001, str. 610). V prihodnosti pa se bosta za delnice investicijskih skladov odločila le 2 % anketiranih strank banke X, 5 % pa za druge vrednostne papirje (RM plus, 2001, str. 617).

V letu 2001 je na vprašanje, ali bi bili zainteresirani za storitve v valuti evro, 30 % anketiranih strank banke odgovorilo z manj zainteresirani, 26 % sploh ne in 24 % z zainteresirani. Le 5 % jih je bilo zelo zainteresiranih. 15 % pa se jih ni moglo odločiti (RM plus, 2001, str. 624).

Iz odgovorov na vprašanje, na kakšen način dostopajo do bančnih storitev, je razvidno, da kar 52 % anketiranih strank banke X opravlja bančne storitve prek bančnih avtomatov, 41 % prek osebnega obiska enote, 5 % prek poštних okenc in 2 % prek interneta (RM plus, 2001, str. 1414).

Poleg vseslovenske bančne raziskave je bila konec leta 2002 v banki X skupaj z zunanji sodelavci opravljena raziskava na temo pridobivanja novih strank oziroma potencialnih strank na slovenskem bančnem trgu. Vprašanje se je glasilo: »Kje najti potencialne stranke za banko in ali sploh obstajajo ter kateri so tisti dejavniki, ki bi vplivali, da bi stranke zamenjale banko?« Zanimalo nas je tudi, kaj je tisto, kar stranke pogrešajo pri banki oziroma kaj si želijo. Pri anketi, opravljeni med obstoječimi strankami banke X, ki imajo v banki le vezana sredstva, me je zanimala možnost navzkrižne prodaje, torej odgovor na vprašanje, katere storitve bodo stranke v prihodnosti vzele?

Problematika se mi je zdela zanimiva, saj so se, še posebej v času reforme plačilnega prometa, vse banke potegovala za nove stranke. Pri tem so se srečevale z omejenim številom strank na eni strani in s konkurenčno ponudbo na drugi strani, poleg že znanega dejstva, da ljudje neradi menjajo banko.

Raziskavo smo opravili v treh fazah. Pri vseh fazah me je zanimalo, katera je glavna banka anketiranca, kateri so razlogi za izbiro glavne banke, kako je anketiranec zadovoljen z glavno banko, katere storitve uporablja pri glavni banki, kaj bi izboljšal pri glavni banki in ali razmišlja o zamenjavi banke oziroma ali je že kdaj zamenjal banko in kaj je tisto zaradi česar bi zamenjal banko (želje in potrebe).

V prvi fazi smo prek spletnih strani testirali vprašalnik in na ta način zajeli tako stranke banke X kot tudi stranke drugih bank (vzorec velikosti 283). Glede na to, da je bil vprašalnik objavljen na javno dostopni spletni strani, lahko vzorec obiskovalcev, ki so odgovarjali na vprašalnik, imenujemo tarčni vzorec. Le-tega nismo mogli nadzirati v smislu reprezentativnosti, saj se pri tovrstnih vprašalnikih ne ve vnaprej, kdo bo na vprašalnik odgovarjal.

V tej fazi nas je zgolj zanimalo njihovo mnenje o zastavljenih vprašanjih. Vprašalniki prek spleta so lahko pristranski, saj gre za samoanketiranje obiskovalcev, zato je pri tem velika verjetnost, da odgovarjajo tisti, ki jih tematika vprašalnika bolj zanima kot druge.

Rezultati raziskave »Raba interneta v Sloveniji« (RIS) 2002 so pokazali, da so tisti, ki za opravljanje nakupov in finančnih storitev uporabljajo internet izobraženi (višja in visoka izobrazba) in dolgoletni uporabniki interneta. Glede spola ni bilo odstopanj, glede starosti pa so bili enakomerno porazdeljeni med starostnimi skupinami od 12 do 65 let (RIS, 2003, str. 29). Socio-demografske lastnosti tistih, ki so dejali, da internet uporabljajo za iskanje informacij o storitvah in izdelkih pa so: moški, stari od 20 do 29 let in od 30 do 49 let, izobraženi in predvsem novi uporabniki interneta, zaposleni in študenti (RIS, 2003, str. 21).

V drugi fazi smo telefonsko anketirali splošno javnost (vzorec velikosti 204). Vzorec je bil opravljen na podlagi telefonskega imenika R Slovenije med osebami, starimi od 18 do 65 let. Tako je bila zagotovljena reprezentativnost, saj je imela vsaka enota enako verjetnost, da je izbrana v vzorec. Dodatna naključnost je bila zagotovljena tako, da je bila v posamezni enoti anketirana oseba, ki je bila polnoletna in je zadnja v enoti praznovala rojstni dan. Pri oblikovanju vzorca pa smo upoštevali tudi tržni delež strank največjih bank v Sloveniji.

Zaradi omejenosti dolžine magistrskega dela bom pri interpretaciji rezultatov opisovala samo rezultate strank banke X in splošne rezultate vseh respondentov (ne glede na to, katera je njihova glavna banka).

Rezultati telefonske raziskave – splošna javnost (CATI , 2002a, str. 23-34)

Glavna banka

Od 204 anketiranih je bila 6 odstotkom glavna banka banka X. Največji delež je imela NLB, in sicer 44 %, na drugem mestu pa je bila NKMB z 12 %.

Razlog za izbiro glavne banke

Glavni razlogi za izbiro glavne banke so bili pri respondentih bližina (34 %), navada 28 % ter delodajalec oziroma študentski servis 27 %. Stranke banke X pa so jo izbrale zaradi

delodajalca (46 %), ugodnih kreditov 18 % in bližine 17 %. Naj poudarim, da je imela banka X največji delež tistih strank, ki so se zanjo odločile zaradi bližine.

Razlogi za zadovoljstvo s storitvami, ki jih uporabljajo

Na vprašanje, kako so anketiranci zadovoljni z banko, jih je 37 % odgovorilo, da so zelo zadovoljni z glavno banko, 49 % jih je nekoliko zadovoljnih, 6 % nekoliko nezadovoljnih in 8 % zelo nezadovoljnih. Glede na glavno banko, torej banko X, pa jih je 63 % zelo zadovoljnih, 33 % nekoliko zadovoljnih in 4 % zelo nezadovoljnih. Nič pa jih ni nekoliko nezadovoljnih. Če primerjam z drugimi bankami, ima banka X največji odstotek med tistimi, ki so zelo zadovoljni in najmanjši pri zelo nezadovoljnih. Največ zelo nezadovoljnih strank ima SKB banka.

Uporaba bančnih storitev

Večina respondentov pri glavni banki uporablja tekoči račun (94 %), sledijo plačilne kartice (50 %), elektronsko bančništvo (36 %) ter hranilna knjižica (29 %). Stranke, katerih glavna banka je banka X, pa pri njej največ uporabljajo tekoči račun (93 %), plačilne kartice (64 %), hranilno knjižico (43 %), elektronsko bančništvo (39 %).

Izboljšava bančnih storitev

Četrtnina respondentov bi izboljšala elektronsko bančništvo, 20 % respondentov mobilno bančništvo in 14 % stanovanjske kredite. 29 % strank banke X pa bi izboljšalo mobilno bančništvo, 14 % elektronsko bančništvo in 19 % stanovanjske kredite.

V tretji fazi smo anketirali stranke banke X (vzorec velikosti 101), in sicer tiste, ki imajo v banki X vezana sredstva. Zanimalo me je, ali bodo te stranke v prihodnosti odprle račun in izbrale še katero od drugih storitev.

Rezultati telefonske raziskave, opravljene med strankami banke (CATI, 2002a, str. 35-65)

Med strankami banke X me je predvsem zanimalo, katere storitve uporabljajo, kako so z njimi zadovoljne, kaj je razlog, da so se odločile za to banko in kolikšna je verjetnost, da se bodo odločile za druge bančne storitve. Zanimal me je potencial strank.

Glavna banka

Pri 74 % respondentov banka X ni edina banka, pri 26 % pa je. Na vprašanje, katera od bank je njihova glavna banka, pa so respondenti odgovorili, da je za 46 % to NLB, 19 % banka X in 15 % Gorenjska banka. Sledijo NKBM z 9 %, Banka Celje z 8 % in SKB banka s 3 %.

Razlog za izbiro glavne banke

Kar 25 % respondentov se je za banko X odločilo zaradi bližine, 17 % zaradi prijaznosti osebja in 17 % zaradi delodajalca oziroma študentskega servisa. Po nasvetih drugih se je za banko X odločilo 7 % respondentov, zaradi partnerja 5 % in zaradi varnosti 5 %.

Razlogi za zadovoljstvo s storitvami, ki jih uporabljajo

Respondenti, ki imajo katero od naštetih storitev, so z njimi zadovoljni – ali so le nekoliko zadovoljni, ostali pa so zelo zadovoljni. Nihče s storitvami ni nezadovoljen. Najbolj zadovoljni so bili s spletno banko. 61 % respondentov je z banko X zelo zadovoljnih, 38 % nekoliko zadovoljnih in 1 % zelo nezadovoljnih. Nekoliko zadovoljnih ni bilo. 89 % respondentov bi banko X priporočili tudi drugim, 9 % je ne bi in 2 % ne ve. Če pogledamo odgovore glede priporočila med skupinama tistih, ki so z banko X zelo zadovoljni, in tistimi, ki so z banko X samo nekoliko zadovoljni, vidimo, da odstotki nekoliko odstopajo. Pri zelo zadovoljnih, bi banko X priporočil 97 %, pri nekoliko zadovoljnih pa 78 %.

Uporaba bančnih storitev

Med storitvami, ki smo jih našteali anketirancem, jih največ pozna tekoči račun, sledita kartica Visa in rentno varčevanje. Najmanj pa so bili respondenti seznanjeni s spletno banko, otroškim varčevanjem in potrošniškimi krediti. Največ respondentov se bo verjetno odločilo za tekoči račun, nekaj manj za kartico Visa, spletno banko in posredovanje pri nakupu in prodaji vrednostnih papirjev. Največ respondentov pa se verjetno ne bo odločilo za otroško ter rentno in stanovanjsko varčevanje.

Izboljšava bančnih storitev

Največ strank pogreša daljši delovni čas (8 %) in ugodnejše obrestne mere (8 %), 6 % večjo enostavnost poslovanja in 6 % nižje obrestne mere pri kreditih. Sledi razvoj novih bančnih storitev s 4 %. Kar 32 % respondentov pa ne ve, kaj bi bilo dobro izboljšati.

Sklepi raziskave

Rezultate raziskave lahko uporabim za dosego dveh ciljev:

1. povečanje števila novih strank: izhajam lahko iz nezadovoljnih strank pri drugih bankah in iz njihovih potreb in želja. Slabosti drugih bank predstavljajo prednosti za banko X,
2. povečanje zadovoljstva obstoječih strank banke X in s tem tudi uporabo več bančnih storitev (glede na njihovo sedanje zadovoljstvo z banko na splošno in s storitvami, ki jih uporabljajo).

Iz opravljene raziskave lahko ugotovim dvoje: kaj bi bilo tisto, kar bi stranke drugih bank spodbudilo k menjavi banke in kaj je tisto, kar si stranke banke X pri njej želijo izboljšati. Ugotovim torej lahko, kaj bi lahko povečalo število novih strank (izhajam iz potenciala in njihovih želja). Ne smem pa pozabiti na obstoječe stranke banke X in na dejavnike, ki so jih omenili kot moteče, ter na njihovo izboljšanje. Le tako bodo stranke ostale pri banki X in v prihodnosti uporabljale dodatne storitve.

Ad 1) Ugotovila sem, da je največji potencial novih strank za banko X mogoče potegniti iz strank SKB banke in NLB, saj je bil pri nji delež respondentov, ki razmišljajo o zamenjavi banke, največji. Med anketiranci v splošni javnosti jih je 28 % že zamenjalo banko, največ jih je prestopilo v banko X in SKB banko. Kaj je tisto, kar bi lahko ponudili tem strankam, da bi

prestopile v banko X? Najprej pogledajmo, kaj je bilo tisto, zaradi česar so izbrali svojo glavno banko, torej NLB in SKB banko. Stranke NLB so se zanjo odločile iz navade, ker jo imajo iz otroštva in zaradi dostopnosti. Stranke SKB banke pa so se zanjo odločile zaradi bližine poslovalnice. Stranke banke X so se zanjo odločile zaradi prijaznosti osebja. Pri raziskavi med strankami banke X pa je bila to bližina.

Razlogi za nezadovoljstvo pri strankah NLB so: čakalne vrste, neprijaznost osebja in neizobraženost osebja. Pri strankah SKB banke pa: neprijaznost osebja, neizobraženost osebja in poslovni čas banke. Dejavnike nezadovoljstva pri obeh omenjenih bankah lahko izkoristi banka X kot svoje prednosti. Dejavniki zadovoljstva pri banki X pa so: prijaznost osebja in svetovanje ter informiranje strank.

Na vprašanje, kaj želijo izboljšati stranke, katerih glavna banka je NLB, je bilo največ odgovorov, da mobilno bančništvo in stanovanjski kredit. Pri strankah SKB banke sta bila to stanovanjski kredit in plačilno-kreditne kartice. Dejavniki, ki bi jih stranke NLB in SKB banke rade izboljšale, so priložnost za banko X, da jih tem strankam tudi ponudi.

Za banko X vidim priložnost tudi v storitvah, ki jih stranke bank, katerih glavna banka ni banka X, uporabljajo pri drugih bankah. Banka X lahko ponudi ravno te storitve in na drugi strani storitve, ki jih uporabljajo stranke banke X pri drugih bankah. Te so ravno tako priložnost za banko X, da jih ponudi in na ta način pridobi večji delež stranke. Denar, ki sedaj odteka k drugi banki, bi se zadržal v banki X.

Ko se sprašujem o tem, kaj bi bilo tisto, kar bi spodbudilo respondente k zamenjavi banke, so na prvem mestu prijazno osebje, boljši pogoji za najem kredita in več storitev. Od banke, za katero bi se odločili, pa pričakujejo prijaznost, svetovanje in informacije, hitro poslovanje ter široko bančno ponudbo in ugodnejše obrestne mere.

Če gledamo pomembnejše razloge za nezadovoljstvo, vidimo, da je to pri banki X neprijaznost osebja, ki je hkrati tudi največji dejavnik zadovoljstva, zato je pomembno, da se banka tega zaveda in nekaj naredi pri obnašanju svojih zaposlenih na tem področju. Varnost in zanesljivost sploh nista med pomembnimi dejavniki zadovoljstva, iz česar lahko sklepamo, da sta ta dva dejavnika nekaj samo po sebi umevnega pri poslovanju z banko.

Ad 2) Kaj narediti s strankami banke X? Stranke banke so v največji meri seznanjene s tekočim računom, plačilnimi karticami in rentnim varčevanjem, najmanj pa z otroškim varčevanjem in spletno banko. Predvsem otroško varčevanje je tisto, ki bi se mu morali še posebej posvetiti, saj je iz raziskave razvidno, da so npr. stranke NLB pri njej ravno zato, ker so bile pri njej že v otroštvu.

Stranke banke X se bodo v prihodnosti najverjetneje odločile za tekoči račun (predvsem tisti, stari do 19 let in šolajoči), za eno od plačilnih kartic pa predvsem tisti z dohodkom nad 260.000 SIT. Razvidno je, da je seznanjenost s tekočim računom najmanjša pri skupini strank

nad 61 let, saj ti najpogosteje uporabljajo hranilno knjižico. Za spletno banko pa se najbolj zanimajo anketiranci z dohodkom nad 260.000 SIT in visoko izobrazbo.

Na splošno so anketiranci z banko X zadovoljni (1 % jih je zelo nezadovoljnih). To se vidi tudi po tem, ker bi kar 89 % anketirancev banko priporočilo drugim.

Razlogi, zaradi česar so izbrali banko X za glavno banko, so v bližini, prijaznosti osebja, ugodnih obrestnih merah in zaradi delodajalca oziroma študentskega servisa. 32 % strank banke ne ve, kaj je tisto, kar bi se pri banki X dalo izboljšati, 8 % jih želi daljši poslovni čas, 8 % ugodnejše obrestne mere, 6 % večjo enostavnost pri poslovanju, 4 % širšo ponudbo.

5.3 SEGMENTACIJA STRANK BANKE X GLEDE NA POMEMBNOST ZA BANKO

V banki X je temeljno merilo za segmentacijo strank bonitetna ocena strank, ki odraža tveganost stranke za banko. Izračunava se glede na posamezne storitve, ki jih ima stranka pri banki. Pomembno je, kako stranka posluje z njimi. Ali je, na primer, pri transakcijskem računu stalno v negativnem ali v pozitivnem stanju. Ali redno odplačuje kredit, ali ima vezana sredstva in za koliko časa. Glede na bonitetno oceno se stranki nudijo ustrezne storitve. Če je stranka preveč zadolžena, ji banka nikakor ne more ponujati dodatnih možnosti zadolževanja, saj bi to poslabšalo njeno bonitetno oceno. Po drugi strani pa lahko banka nudi strankam z visoko bonitetno oceno storitve, ki so bolj tvegane, saj je verjetnost, da jih bo stranka redno odplačevala, večja.

Obstajajo naslednji bonitetni razredi: A, ki se deli še naprej na tri skupine in sicer AAA, AA in A. Sledijo B, C, D in E, ki je najslabša bonitetna ocena. Bonitetni razredi, ki so v banki osnova za segmentacijo, predstavljajo oceno stranke, dobljene glede na njeno poslovanje tako pri aktivnih kot pri pasivnih poslih. Na podlagi tega se izračuna skupna bonitetna ocena.

Osnova bonitetne ocene so prilivni računi. Tukaj se pogleda strankino stanje. Če je v okviru dovoljenega območja poslovanja, stranka ni tvegana in se avtomatsko uvrsti v razred A. Če sodi v razred A, se nato preverijo povprečni prilivi v zadnjih treh mesecih in na tej podlagi določi bonitetna ocena, ki se potem deli še naprej. Če pa se stanje nedovoljeno prekoračuje, se preveri, koliko časa že traja to stanje in nato določi bonitetni razred (od B do E).

Proces se potem nadaljuje še na drugih računih. Zadeva pa je nekoliko drugačna pri varčevalnih storitvah, kjer se pri izračunavanju bonitetne ocene upošteva tudi določen ponder, ki daje večjo težo določeni storitvi. Daljša, ko je vezava sredstev, večji ponder ima.

Na aktivni strani poslovanja, torej na strani kreditne ponudbe, pa se strankam, ki svoje obveznosti odplačujejo redno, dodeli bonitetna ocena A. Tistim, ki svojih obveznosti iz naslova odplačevanja kreditov ne izpolnjujejo redno, pa se določi eden od razredov od B do E. Ko se tako pri posamezni stranki na podlagi storitev, ki jih ima pri banki, izračuna bonitetna ocena za posamezno storitev, se na koncu te bonitetne ocene preprosto seštejejo.

Na ta način dobimo skupno bonitetno oceno stranke, ki zopet deli stranke v skupine A do E.

5.4 PREDNOSTI IN SLABOSTI SKLADIŠČA PODATKOV O STRANKAH BANKE X

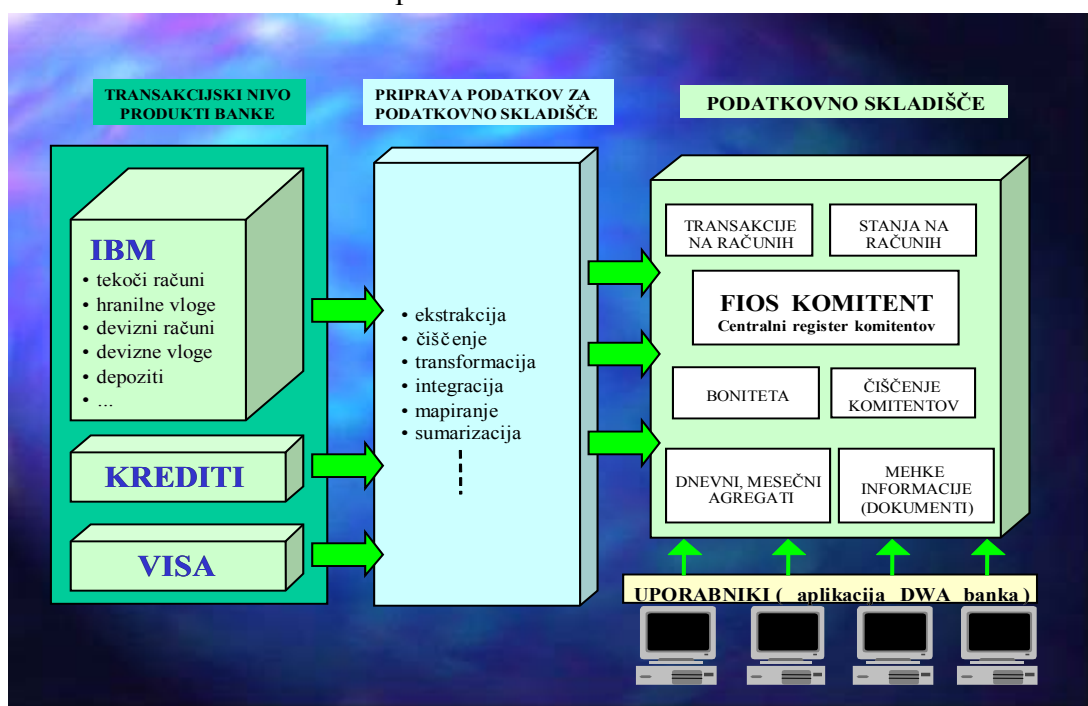
5.4.1 PODATKOVNO SKLADIŠČE BANKE X ZA FIZIČNE OSEBE

Banka je ena prvih, ki je imela že leta 1998 podatke o vseh svojih strankah, tako fizičnih osebah kot pravnih osebah, zbrane na enem mestu. Ima oblikovano skladišče podatkov za fizične osebe, v katerem so zapisani demografski in transakcijski podatki ter tako imenovane mehke informacije v skladu z zakonodajo varovanja osebnih podatkov.

Projekt gradnje podatkovnega skladišča se je začel leta 1996 za področje poslovanja s pravnimi osebami in pozneje še za področje poslovanja s fizičnimi osebami. Izhajal je iz potrebe po enotni bazi vseh strank, saj je imelo do takrat skoraj vsako poslovno področje svojo bazo strank, kar je onemogočalo dobro delo tako na področju trženja kot tudi na drugih področjih v banki. V banki so se zavedali pomena tovrstnega skladišča, saj so stremeli k celovitemu, individualnemu pristopu do strank, izhajajočemu iz njihovih potreb in želja.

Cilja projekta gradnje podatkovnega skladišča sta bila integrirati vse informacije o strankah na enem mestu in boljše poznati lastne stranke, da bi bil vpogled v stranko celovit. Podatkovno skladišče predstavlja nadgradnjo obstoječih programskih rešitev, ki podpirajo poslovanje prek bančnih avtomatov, poslovanje na prodajnih mestih, plačilni promet ter internetsko bančništvo, in ne njihove zamenjave.

Slika 3: Arhitektura skladišča podatkov banke



Vir: Marolt, 1999, str. 6.

5.4.2 POLNJENJE PODATKOV V PODATKOVNO SKLADIŠČE BANKE X ZA FIZIČNE OSEBE

Prednosti:

1. vključevanje podatkov od leta 1998 dalje: v podatkovno skladišče so se prenesli vsi aktivni računi;
2. ohranjanje zgodovine posameznika: kar je zelo pomembno pri sprejemanju odločitev, pri izbiri pravih storitev za stranke;
3. vsakodnevno polnjenje podatkov: podatki se v podatkovnem skladišču enkrat dnevno osvežijo, tako imajo poslovalnice vsako jutro sveže podatke o strankah;
4. integracija podatkov o strankah iz različnih virov: gre za programsko rešitev, prek katere se v skladišče stekajo podatki o pasivnem delu poslovanja. Drugi vir podatkov je programska rešitev, ki predstavlja aktivni del poslovanja. Ko podatki pridejo do skladišča, se preveri ali je ta stranka že zapisana v skladišču. Če je, potem se podatki samo osvežijo, če ni, je treba zanjo odpreti novo mapo. Ko stranka prvič odpre račun pri banki, se odpre nova mapa v podatkovnem skladišču, od takrat naprej so podatki o stranki zavedeni. Če stranka želi še kakšno novo storitev, se to enostavno vpiše v obstoječo mapo. Nova mapa za obstoječo stranko se odpre le, če podatki niso popolnoma identični, zato pa je nujno potrebno stalno čiščenje podatkovnega skladišča. To pomeni preverjanje vpisov in odstranjevanje dvojnih vpisov;
5. celovita slika o posamezni stranki: na enem mestu so zbrane vse stranke banke, fizične osebe s svojimi storitvami, ki jih uporabljajo. Nekateri podatki se v skladišče vpisujejo prek šifrantov, nekateri pa ne. Podatkovna baza ima poleg dela, kjer so zapisani osnovni podatki, še posebne mape, ki se nanašajo na splošne podatke in posamezne storitve, ki jih ima stranka pri banki (SRC INFO, 1999, str. 3);
6. prenos podatkov o posameznikovih storitvah v spletno banko: posameznik vidi in spremlja storitve, ki jih ima pri banki.

Slabosti:

1. osveževanje podatkov v podatkovnem skladišču: dnevno čiščenje in združevanje strank. Ti podatki se pozneje prenesejo v oba vira podatkov (pasivni in aktivni del), da je stanje v vseh treh enako;
2. funkcija podatkovnega skladišča: podatkovno skladišče nima samo funkcije podatkovnega skladišča, temveč se v njem podatki tudi osvežujejo. To bo v prihodnosti drugače, saj se bo oblikoval centralni register strank banke, v katerega se bodo zapisovali in osveževali podatki, medtem ko se bodo prečiščeni podatki shranjevali v podatkovno skladišče, prek katerega bo mogoče opravljati poizvedbe o strankah;
3. neredno polnjenje mehkih informacij o strankah: bančniki bi morali v posebno mapo zapisovati opazke in informacije, ki jih dobijo v pogovoru s stranko. Ti podatki so tisti, iz katerih lahko bančniki razberejo potrebe in želje strank, njihov vedenjski vzorec pri sprejemanju odločitev itd. Ti podatki so skoraj pomembnejši od finančnih podatkov, saj samo na podlagi finančnih podatkov bančniki ne bi mogli vedeti,

kakšnajе stranka, kaj želi in kaj potrebuje. Iz teh podatkov se lahko tudi vidi, kakšen odnos si stranka želi z banko, kaj je tisto, kar jo moti in kaj ji je všeč (SRC INFO, 1999, str. 4).

5.4.3 ČIŠČENJE IN VZDRŽEVANJE PODATKOV V PODATKOVNEM SKLADIŠČU BANKE X ZA FIZIČNE OSEBE

Prednosti:

1. pomoč pri trženju in sprejemanju poslovnih odločitev: redno vzdrževanje podatkov o strankah omogoča dobro podlago trženju bančnih storitev in sprejemanju poslovnih odločitev. Bančnik na okencu ve, katero storitev ima stranka in kaj ji lahko pri naslednjem obisku ponudi.

Slabosti:

1. neredno čiščenje podatkov: čiščenje mora potekati redno, prek oseb v poslovalnicah. Vse spremembe se v podatkovno skladišče vnašajo na bančnih okencih, nato pa se prenesejo nazaj v obe programske rešitvi, ki predstavljata vir polnjenja podatkov v skladišču;
2. slaba kakovost podatkov: podatkovno skladišče zahteva na eni strani zapisovanje in osveževanje zbranih podatkov, na drugi strani pa hranjenje in čiščenje podatkov, saj se večkrat zgodi, da je ista stranka vpisana v skladišče dvakrat ali celo večkrat, ker vsi podatki niso identično vpisani. Podatkovno skladišče zahteva veliko odgovornost na strani bančnikov, da jamčijo za pravilnost vpisanih podatkov (SRC INFO, 1999, str. 6).

5.4.4 NAČINI UPORABE PODATKOVNEGA SKLADIŠČA BANKE X ZA FIZIČNE OSEBE PREK RAZLIČNIH ORODIJ

Prednosti:

1. opravljanje analiz: na podlagi zbranih podatkov o stranki se lahko opravljajo analize po različnih obdobjih, primerjave med obdobji ali pa ugotavljajo trendi;
2. agregiranje posameznih spremenljivk: na ravni posamezne poslovalnice ali na ravni posamezne stranke. Nekatere spremenljivke se agregirajo vsak dan, na primer promet po poslovalnicah, negativna stanja itd., in so zelo uporabne za poslovalnice (tako lahko vsak trenutek vidijo, kolikim strankam na določen dan zapadejo krediti itd.). Na ravni posamezne stranke pa se lahko vidi, kakšno je stanje za določeno število dni nazaj ali na zadnji dan. Omogoča tudi agregacijo za zadnjih nekaj mesecev in določeno število dni. Te agregacije se opravljajo prek orodja Business Objects, ki je dostopen uporabnikom podatkovnega skladišča, saj so nekatere agregacije narejene avtomatsko, nekatere pa lahko opravijo tudi sami (SRC INFO, 1999, str. 3);
3. različna poizvedovanja: prek orodja Business Objects se lahko opravljajo poizvedbe po stranki ali po posameznih poslovalnicah. Poizvedovanje po stranki se uporablja takrat, ko nas zanimajo finančni in nefinančni podatki stranke, ali pa za posamezno

skupino strank (Žnidaršič, 2000, str. 2). Poizvedovanje po enoti zajema prikaz podatkov na ravni poslovnih enot. To so skupni zneski na ravni poslovnih enot, področij ali na ravni celotne banke (Žnidaršič, 2000, str. 7);

4. oblikovanje različnih poročil: banka uporablja orodje Business Objects tudi za izdelavo različnih poročil za interno uporabo. Glede na agregate, zbrane za obdobje enega meseca, se lahko oblikujejo različna poročila o uspešnosti poslovalnic. Vzamejo se lahko različna merila glede na potrebe poslovalnice. Ta poročila se ne oblikujejo avtomatsko, temveč na zahtevo;
5. aktivno trženje storitev: namen podatkovnega skladišča je omogočiti bančnikom celosten vpogled v stranko, lažje in učinkovitejše trženje, usmerjeno v strankine potrebe. Vsi bančniki imajo dostop do istih podatkov, zato je izrednega pomena izobraževanje bančnikov v smislu izkušenj, ki jih stranka dobi pri opravljanju storitev z različnimi bančniki (SRC INFO, 1999, str. 13);
6. podpora pri sprejemanju poslovnih odločitev: vsaka stranka ima bonitetno oceno, ki je tudi dejavnik segmentacije strank v banki.

Slabosti:

1. omejena dostopnost do podatkov v podatkovnem skladišču: dostopnost je opredeljena s stopnjo zaposlenega v banki in s storitvami, za katere je posamezen bančnik odgovoren.
Nekateri podatki so zaupne narave, zato lahko zanje vedo samo tisti bančniki, ki delajo neposredno s stranko. Omejena dostopnost ima svoje pozitivne lastnosti, ima pa tudi negativno stran, saj nekateri bančniki ne morejo tržiti storitev vsem strankam, ker nimajo dostopa do vseh podatkov;
2. različne lokacije agregiranih podatkov: slaba stran oblikovanja poročil je v tem, da vsi agregati niso zbrani na enem mestu in da je treba natančno vedeti, kje se kaj nahaja. Paziti je treba tudi na predznak posameznih agregatov, saj je na primer aktiva negativno stanje (to pa ni razvidno iz agregata, saj ni označen s predznakom minus).

5.5 OBLIKOVANJE MODELA RAVNANJA Z ODNOSI DO STRANK V BANKI X

5.5.1 OPIS REFERENČNEGA MODELA CRISP-DM

Pri oblikovanju testnega analitičnega modela ravnanja z odnosi do strank smo izhajali iz navodil in priporočil metodologije CRISP-DM¹⁹ (CRISP, 2002, URL: <http://www.crisp-dm.org/index.htm>). To metodologijo smo izbrali, ker nazorno prikazuje, kako se spopasti s poslovnim problemom, le-tega pa preoblikovati v problem odkrivanja znanja iz podatkov.

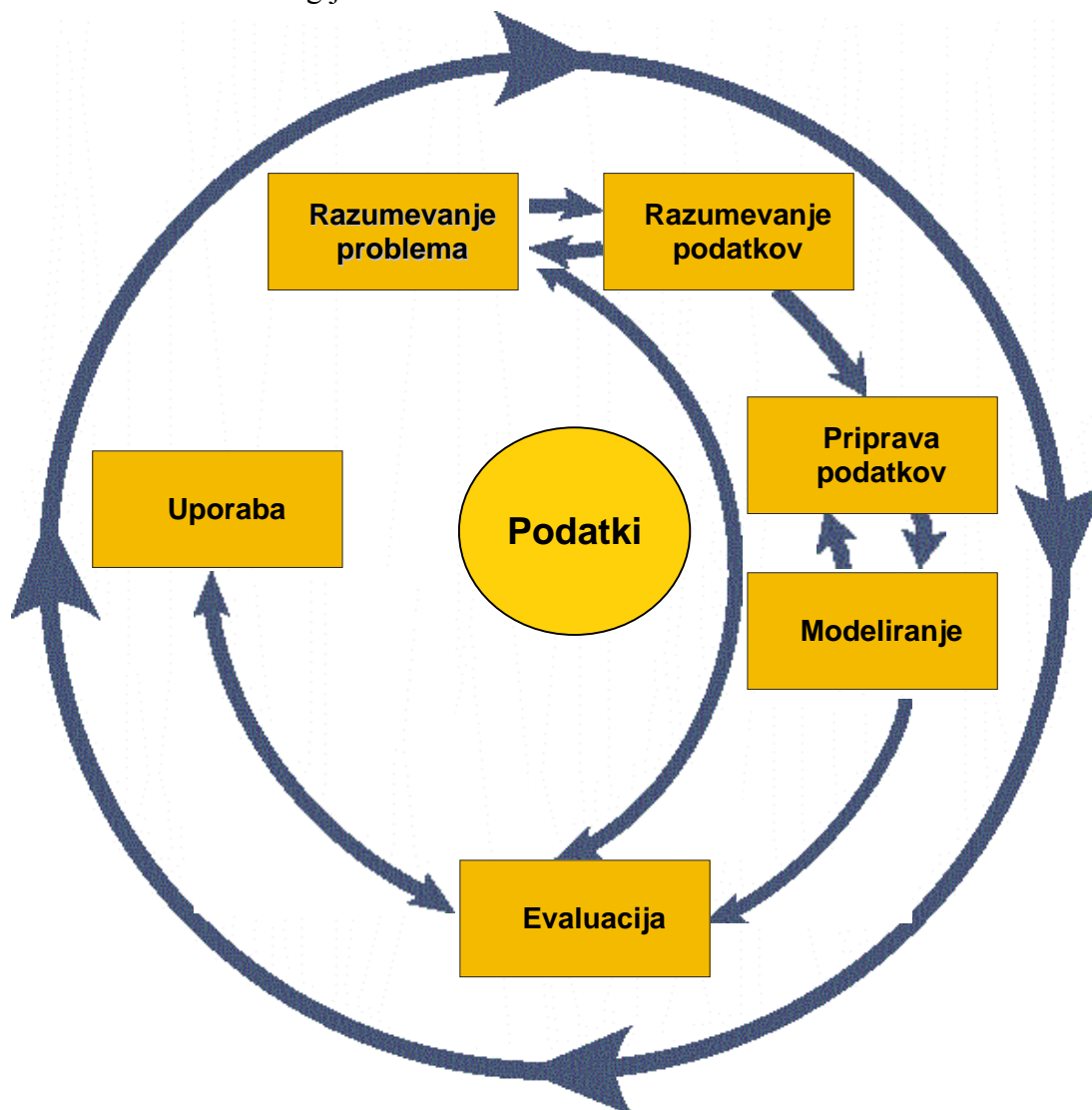
To metodologijo naj bi po anketi Kddnuggets uporabljalo kar 51 % anketiranih raziskovalcev, ki se ukvarjajo z odkrivanjem znanja iz podatkov. Uporablja se jo na različnih področjih, kar pomeni, da ni metodologija, ki bi dobro delovala samo na izbranem področju. Metodologija

¹⁹ Angl. Cross-Industry Standard process for data Mining.

se lahko uporablja tudi na različnih področjih znotraj podjetja (na primer v trženju). Je brezplačna in se stalno dopolnjuje na podlagi izkušenj njenih uporabnikov.

Metodologijo sestavlja šest faz, ki si sledijo v določenem vrstnem redu, avtorji pa dovoljujejo, da se med opravljanjem tega modela tudi sprehajamo med fazami naprej in nazaj ter tako posamezne faze večkrat obdelamo, če ne dobimo ustreznih rezultatov. Premikanje naprej in nazaj je odvisno od rezultatov, ki jih dobimo ob koncu posamezne faze. Sama metodologija predpisuje življenjski cikel projekta, njegove faze in naloge ter odnose med nalogami.

Slika 4: Faze metodologije CRISP-DM



Vir: CRISP, 2002, URL: <http://www.crisp-dm.org/index.htm>.

Faze modela CRISP-DM:

1. razumevanje poslovnega problema: glavni namen prve faze je razumevanje projektnih zahtev in ciljev glede na poslovne usmeritve podjetja ter spreminjanje tega znanja v možnosti uporabe za odkrivanje znanja, ki ga dobimo iz podatkov;

2. razumevanje podatkov: ta faza je sestavljena iz zbiranja podatkov, analize zbranih podatkov in ugotavljanja kakovosti podatkov;
3. priprava podatkov: tretja faza zajema vse aktivnosti za oblikovanje končne množice podatkov, ki vstopajo v model. Naloge v tej fazi lahko razdelimo v definiranje osnovne množice podatkov in njeno polnjenje;
4. modeliranje: v tej fazi se izbere in aplicira nekaj primernih metod modeliranja. Skoraj vedno obstaja več metod za odkrivanje znanja iz podatkov za določen problem. Nekatere imajo zelo specifične zahteve glede oblike podatkov, zato je večkrat potrebna vrnitev v fazo priprave podatkov;
5. vrednotenje: v tej fazi je treba izmed vseh modelov izbrati najboljšega glede na rezultate, ki jih dajejo. Preden preidemo v naslednjo fazo, moramo še enkrat preveriti vse modele z vidika obstoja pomembnih poslovnih ciljev, ki jih nismo upoštevali v modelu. Na koncu te faze se sprejme enega od modelov;
6. produkcija: izdelava modela ne pomeni konca projekta. Pridobljeno znanje mora uporabnik uporabiti pri poslovnem problemu. Ta faza lahko vsebuje samo pripravo ustreznih poročil ali pa vse faze do izdelave kompleksnega ponovljivega procesa odkrivanja znanj iz podatkov (CRISP, 2002, URL: <http://www.crisp-dm.org/Process/index.htm>).

5.5.2 POSLOVNI PROBLEM

Banka X se kljub svoji tržni usmerjenosti, tako kot druge slovenske banke, srečuje z naslednjimi težavami:

1. omejenim slovenskim trgom: banka lahko pridobiva stranke tako, da jih jemlje drugim bankam ali pa da se osredotoči na najmlajšo ciljno skupino, ki še niso stranke nobene banke;
2. podobno bančno ponudbo: banke razvijajo podobne bančne storitve. Danes imajo večinoma že vse dobro razvite klasične bančne storitve in tudi tiste tehnološko napredne, kot sta spletna banka in mobilno bančništvo. Odstopajo le v pogojih pri posameznih bančnih storitvah, kar pa ne predstavlja velikega razlikovanja med strankami. Banke druga drugi zelo hitro sledijo in se prilagajajo tržnim razmeram;
3. vedno boljše informirane in zahtevne stranke: stranke imajo danes veliko virov informacij, še posebej s pojavom interneta. Informacije so dostopne vsakomur in vsak trenutek. Stranke lahko primerjajo ponudbo in se odločijo za banko, ki jim v danem trenutku najbolj ustreza. Ker stranke razpolagajo z informacijami, so postale tudi zahtevne in si želijo več kot samo klasične bančne storitve. Zahtevajo, da se bančniki ukvarjajo z njimi;
4. zahtevno trženje bančnih storitev: stranke, ki razpolagajo z informacijo, niso hitro zadovoljne, zato morajo banke razvijati posebne pristope za različne ciljne skupine;
5. upadanje zvestobe strank: stranke se na podlagi informacij, ki jih imajo, tudi lažje in samozavestneje odločajo za zamenjavo banke. Vedo, kaj želijo in kaj pričakujejo od banke.

Na podlagi teh težav, si je banka X zastavila naslednje cilje:

1. usmerjenost k stranki: usmerjenost k storitvi že dolgo ni več ustrezna za stranke. Pri vseh aktivnostih mora banka izhajati iz stranke in njenih potreb in želja;
2. obdržati najboljše stranke: stranke, ki imajo v banki več storitev;
3. povečati obseg navzkrižne prodaje: stranke, ki imajo samo eno storitev, usmeriti k uporabi več storitev in jih spremeniti v stalne stranke. Iz raziskav je bilo ugotovljeno, da več kot ima stranka bančnih storitev, težje zapusti banko;
4. zvišati zvestobo strank: cilj banke ni samo stranki prodati bančne storitve in jo po opravljeni storitvi pustiti, da odide, temveč jo ohranjati na dolgi rok in ji stati ob strani skozi vse faze življenjskega cikla;
5. pridobiti nove stranke: v tujini se banke usmerjajo k celotnemu gospodinjstvu in ne samo k posamezniku. Stranko mora banka obdelovati kot posameznika na eni strani in kot podjetnika na drugi strani ter ga pogledati kot celoto tudi skozi druge družinske člane, ki so stranke iste banke. Tako lahko zajame celoto različnih potreb in želja.

V banki X smo pričeli z razmišljanjem o razvoju modela analitičnega ravnanja z odnosi do strank zaradi naslednjih razlogov:

1. oblikovanega podatkovnega skladišča (od leta 1998);
2. izvajanja akcij neposrednega trženja prek klicnega centra, ki nima samo funkcije podajanja informacij o bančni ponudbi, temveč je dvosmerna pot, ki omogoča tudi aktivno trženje prek telefona;
3. nižjih stroškov akcij neposrednega trženja v primerjavi z množičnim trženjem;
4. spremljanja potreb in želja strank in na tej podlagi razvijanje njim primernih bančnih storitev;
5. lažjega vzpostavljanja dolgoročnih odnosov s strankami.

Banka želi doseči odličnost s prilagajanjem potrebam in željam strank, s široko paleto bančnih storitev in prodajnih poti (pomembna sta navzkrižna prodaja in povečanje deleža banke pri obstoječih strankah) ter z dobro segmentacijo strank, saj lahko le na ta način dobro zadovoljuje različne potrebe, ter s kakovostjo storitev in servisiranja strank prek zaposlenih. Da pa bi banka lahko dosegla svoj cilj, mora zagotoviti zdravo osnovo. Banka pri svojem poslovanju in spoznavanju trga, ki ga pokriva, uporablja različne raziskave, ki se izvajajo za celoten bančni trg, ter raziskave, ki jih izvaja sama v sodelovanju z zunanjimi sodelavci. Pri tem je pomemben vir podatkov tudi podatkovno skladišče.

Zaradi omenjenih dejstev sem izhajala iz naslednjega poslovnega problema: banka razpolaga s podatki o strankah, ki so zbrani na enem mestu. Ima torej razvito podatkovno skladišče s transakcijskimi podatki, demografskimi podatki in mehкими informacijami o strankah na eni strani ter na drugi strani razvito paleto bančnih storitev. Med njimi mora nastati povezava v obliki kakovostnega odnosa, in sicer tako, da bo banka vedela, katere bančne storitve so zanimive za katere ciljne skupine strank. Cilj tovrstnega komuniciranja je povečanje števila bančnih storitev na stranko ob pogoju, da to zadovoljuje stranko in jo dolgoročno veže na banko. Na podlagi informacij o tistih strankah (preteklih in sedanjih), ki določeno bančno storitev že imajo, se analizira vsaka bančna storitev posebej. S pomočjo metod podatkovnega

rudarjenja je mogoče z izbranimi modeli napovedati katere stranke so primerne za določeno storitev. Med obstoječimi strankami banke namreč še vedno obstaja potencial strank za določeno bančno storitev, ki ni izkoriščen.

Želela sem ugotoviti, katere stranke banke, ki izbrane bančne storitve še nimajo (izbrala sem pet pomembnih bančnih storitev), bi bile primerne za trženje posamezne bančne storitve, in to na podlagi podatkov o tistih strankah, ki to storitev že imajo. In sicer na podlagi izračunane verjetnosti, da bo posamezna stranka izbrala določeno bančno storitev. Ta proces smo ponovili za vseh pet izbranih bančnih storitev.

Analitični model ravnanja z odnosi do strank omogoča ravno to: analiziranje obnašanja strank in na tej podlagi njegovo razumevanje ter ukrepanje s poslovnega vidika. Čeprav je banka redno izvajala akcije neposrednega trženja, je bila ciljna skupina še vedno določena samo na podlagi poslovnih pogojev, ki jih je morala stranka izpolnjevati za pridobitev posamezne bančne storitve. To je pomenilo, da je bilo v tej ciljni skupini še vedno tudi nekaj takih strank, ki bančne storitve niso želele oziroma potrebovale. Ravno zato je treba tovrstno trženje dopolniti v smislu boljšega zadovoljevanja potreb strank. Pri oblikovanju akcije neposrednega trženja moramo tako izhajati iz dveh izhodišč: stranka mora ustrezati poslovnim merilom za pridobitev storitve na eni strani in imeti potrebe in želje po tej storitvi na drugi strani. To pa lahko dosežemo s procesom ocenjevanja strank.

5.5.3 OCENJEVANJE STRANK

Ravno za boljše določanje ciljnih skupin, izhajajoč iz potreb in želja strank, sem pri svojem empiričnem delu izhajala iz procesa ocenjevanja strank, ki se uporablja za prepoznavanje ciljnega segmenta strank, ki bi sodeloval v določeni akciji neposrednega trženja. V ta namen se uporabljajo modeli za napovedovanje obnašanja strank v prihodnosti na podlagi znanja o tistih strankah, ki posamezno bančno storitev že imajo. Rezultat modela je ocena oziroma verjetnost, ki je največkrat predstavljena kot število od 0 do 1 in nam pove verjetnost, da se bo določena stranka v prihodnosti odzvala na določeno trženjsko akcijo. Proces poteka po naslednjih fazah:

1. izbira podatkovne zbirke, ki vsebuje podatke o že obstoječih in potencialnih strankah;
2. določitev množice strank iz podatkovne zbirke, ki jo želimo opazovati;
3. ocenjevanje: napoved potencialnega zanimanja za posamezno bančno storitev (na podlagi modela strojnega učenja). Določitev verjetnosti posamezni stranki;
4. ureditev strank po napovedani verjetnosti v padajočem vrstnem redu. Najboljših nekaj odstotkov s prednostne lestvice se izbere za trženjsko akcijo.

S takim pristopom lahko banka izvaja zelo ciljno usmerjeno trženje in pa predvsem dobro razume potrebe in želje strank. Pri trženjskih akcijah lahko z uporabo takega pristopa dosežemo večje učinke. Manjša in skrbneje izbrana populacija pomeni nižje stroške trženja, kar posledično pomeni, da lahko zaradi prihranka finančnih sredstev akcije izvajamo pogosteje (Thearling, 2002, URL: <http://www.thearling.com>).

5.5.4 OPIS REŠITVE

Izhajala sem iz dveh poslovnih problemov:

1. Za katere stranke banke X, ki določene storitve še nimajo, bi bila ta storitev zanimiva?
2. Katere bančne storitve so za določeno stranko zanimive?

Primer:

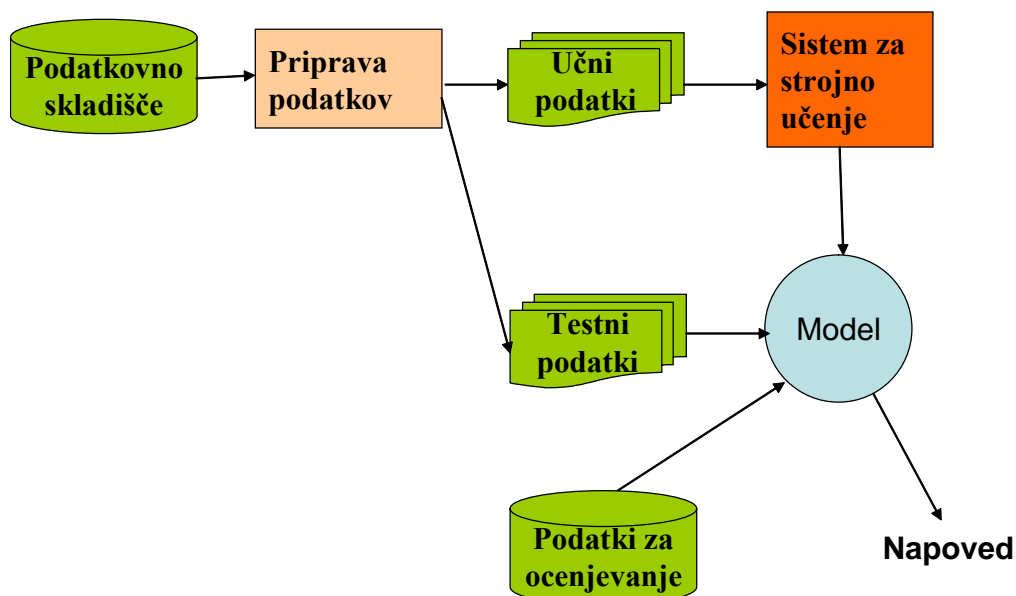
	Storitev 1	Storitev 2	Storitev 3
Stranka 1	0,7	0,4	0,8
Stranka 2	0,5	0,9	0,5

Če želimo odgovor na vprašanje 1, potem gledamo stolpce in naredimo vrstni red tistih strank, katerih verjetnost, da se bodo odločili za določeno storitev, je najvišja.

Če želimo odgovor na vprašanje 2, pa gledamo posamezno vrstico in na ta način določimo storitve stranki. Ponovno gledamo tiste storitve, pri katerih je verjetnost, da jih bo stranka izbrala, največja.

Pri reševanju teh poslovnih problemov sem želela preveriti uporabo metode odkrivanja znanja iz podatkov. Pri odkrivanju znanja iz podatkov gre za odkrivanje skritih vzorcev med podatki. Cilj je bil izdelati model, ki bo temeljil na razvrščanju in bo namenjen napovedovanju verjetnosti, da se bo stranka odločila za eno od izbranih bančnih storitev. S pomočjo modela smo želeli oceniti vse stranke banke X, ki še nimajo izbranih bančnih storitev in jih razvrstiti po verjetnosti od največje do najmanjše.

Slika 5: Koncept rešitve za ocenjevanje strank



Vir: Šmid, 2002, str. 9.

Faze rešitve:

1. priprava osnovne množice podatkov iz podatkovnega skladišča;

2. razdelitev populacije imetnikov tekočega računa pri banki X na učno in testno;
3. izdelava modela za napovedovanje z uporabo učne množice podatkov in metod strojnega učenja v sistemu SPSS Clementine;
4. preverjanje stabilnosti modela s pomočjo testne množice podatkov;
5. uporaba izbranega modela za napovedovanje na množici podatkov, ki jih želimo oceniti.

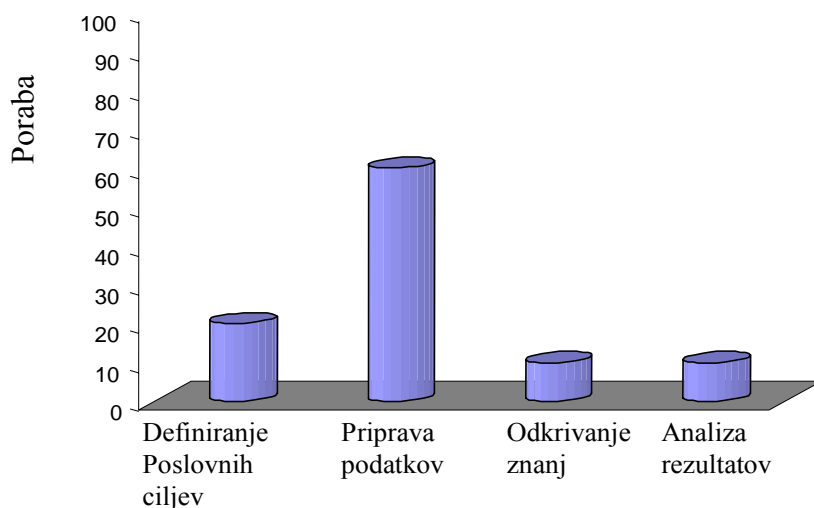
Rešitev, ki smo jo izdelali skupaj z zunanjimi sodelavci, je sestavljena iz treh delov:

1. Prvi del obsega pripravo osnovne množice podatkov. Zavedali smo se, da brez kakovostnih podatkov ne bo dobrih rezultatov. Za vsako stranko smo morali zbrati osnovne podatke, podatke o storitvah, ki jih ima stranka, in različne povprečne in kumulativne podatke iz transakcij na mesečni ali letni ravni. Vse podatke smo pridobili iz podatkovnega skladišča. Nekatere podatke smo samo preslikali, za izvedene podatke pa je bilo treba pripraviti ustrezne programske rešitve za pripravo. Vsi podatke so bili izbrani v točki časa (na dan 31. 12. 2002).
2. V drugem delu smo del osnovne množice podatkov (učno množico) uporabili kot vhod za naš sistem SPSS Clementine in z njim izdelali model, ki bo za vsako stranko sposoben napovedati, kako zanimiva je zanjo posamezna bančna storitev.
3. Tretji del se nanaša na uporabo modela za napovedovanje. Model je sposoben za vhodno množico potencialnih strank napovedati, kako zanimiva je za posamezno stranko določena bančna storitev.

5.5.5 PODATKI

Najzahtevnejša in hkrati tudi časovno najdaljša faza metodologije CRISP-DM je priprava podatkov. Za izvedbo mojega empiričnega dela je bil uporabljen sistem SPSS Clementine. V nadaljevanju so opisani postopki priprave osnovne množice podatkov in rezultati osnovne analize podatkov.

Slika 6: Razmerje porabe časa po korakih procesa odkrivanja znanj iz podatkov



Vir: Šmid, 2002, str. 10.

5.5.5.1 Pridobivanje podatkov

Na podlagi poslovnega cilja smo si zastavili cilj, da mora osnovna množica podatkov vsebovati matične podatke o stranki (kot so prebivališče, starost, spol itd.) in podatke o vseh bančnih storitvah, ki jih ima stranka pri banki (od tekočega računa, plačilnih kartic do drugih bančnih storitev). Izhajali smo iz strank banke, ki so imetniki tekočega računa.

Problemi pri zbiranju podatkov:

1. Pri matičnih podatkih smo naleteli na problem kakovosti podatkov. Prvi razlog je v tem, da banke zaradi zakonskih ovir ne smejo zbirati vseh zelenih podatkov brez pisne privolitve strank, in drugi, da v preteklosti ni bilo potrebe po zbiranju podatkov zaradi drugačnega poslovnega modela, kar pomeni, da so podatki iz preteklosti nepopolni ali pa jih sploh ni.
2. Pri podatkih o posamezni storitvi smo naleteli na problem, ker imajo različne storitve različno, največkrat zelo težko združljivo informacijsko podporo.

Za osnovni vir podatkov smo izbali podatkovno skladišče, ki ga banka ima. Podatkovno skladišče predstavlja celovito podatkovno zbirko, ki na enem mestu vsebuje združene tekoče in zgodovinske podatke o poslovanju stranke, namenjeno predvsem različnim oblikam podpore odločanju. Njegova glavna prednost je predvsem v tem, da lahko dobimo vse informacije na enem mestu. S tem se izognemo večini problemov, ki so povezani z integracijo podatkov iz različnih podatkovnih virov.

Banka ima v podatkovnem skladišču zbrane na enem mestu vse podatke o poslovanju fizičnih oseb od leta 1998. Do podatkov v podatkovnem skladišču lahko uporabniki v banki prihajajo na različne načine.

Po testiranju zmožnosti vseh obstoječih orodij smo se odločili, da za potrebe pridobivanja, čiščenja in preoblikovanja podatkov iz podatkovnega skladišča za naš konkreten primer izdelamo lastne programe.

Osnovno bazo podatkov je predstavljala baza obstoječih strank na dan 31. 12. 2002. Izhajali smo iz imetnikov tekočega računa na omenjeni dan in dobili nekaj deset tisoč zapisov v eni sami tabeli, ki predstavlja našo osnovno množico.

Pri pripravi podatkov smo se odločili, da izberemo podatke, ki so veljali na dan 31. 12. 2002. Pravilno bi bilo, da bi za vsako stranko zbrali podatke na zadnji dan, preden je postala imetnik opazovane storitve. Te opcije nismo izbrali zato, ker priprava take množice zahteva veliko količino virov podatkov in časa.

5.5.5.2 Analiza podatkov

Tabela 1: Seznam podatkov, uporabljenih pri modelu napovedovanj in segmentaciji strank

Starost	v letih
Stranka	v mesecih
Število aktivnih storitev	v številki
Trenutni limit na dan opazovanja	v številki
Število dni prek limita v letu	v dnevih
Povprečni osebni dohodek	v številki
Število prilivov na tekočem računu v letu	v številki
Število odlivov na tekočem računu v letu	v številki
Število dvigov na bančnem avtomatu v opazovanem obdobju	v številki
Povprečno stanje na tekočem računu v opazovanem obdobju	v številki
Celotni promet v dobro v opazovanem obdobju	v številki
Celotni promet v breme v opazovanem obdobju	v številki
Ima žiro račun	da / ne
Ima devizni račun	da / ne
Ima devizno knjižico	da / ne
Ima tolarski depozit	da / ne
Ima devizni depozit	da / ne
Ima rentno varčevanje	da / ne
Ima namensko varčevanje	da / ne
Ima hranilno knjižico	da / ne
Ima kredit	da / ne
Ima nacionalno stanovanjsko varčevalno shemo	da / ne
Ima spletno banko	da / ne
Ima trajnik na tekočem računu	da / ne
Ima klasično kartico Visa	da / ne
Ima debetno kartico Visa Electron	da / ne
Ima zlato kartico Visa	da / ne
Ima kreditno kartico Visa	da / ne
Ima poslovno kartico Visa	da / ne

Vir: Podatkovno skladišče banke X.

Pri izbiri podatkov smo se soočili tudi s problemom njihove slabe kakovosti, zlasti pri demografskih spremenljivkah. Določene spremenljivke, ki so imele manjkajoče vrednosti (na primer spol), so bile enostavno izključene iz testiranja. Problem kakovosti podatkov omenjam zato, da se tej zadevi v prihodnosti posveti več časa in truda, saj je kakovost podatkov najpomembnejša pri tovrstnem napovedovanju in iskanju znanja iz podatkov.

5.5.6 METODE MODELIRANJA IN IZBIRA NAJBOLJŠE METODE

Metode modeliranja se lahko uporabljajo za (CRISP, 2002, URL: <http://www.crisp-dm.org/index.htm>):

1. napovedovanje,

2. segmentiranje,
3. razvrščanje,
4. ocenjevanje itd.

Za napovedovanje in razvrščanje smo uporabili dve različni metodi: odločitvena drevesa (C5.0 in CR&T²⁰) ter nevronske mreže, za segmentacijo pa metodo razvrščanja v skupine: dvostopenjsko razvrščanje v skupine²¹ in metodo voditeljev²².

Osnovno množico smo razdelili na učno in testno. Na učni množici smo izdelali modele napovedovanj in na podlagi meril izbrali najboljši model. Za merili pa smo vzeli klasifikacijsko točnost in krivuljo odziva.

5.5.6.1 Odločitvena drevesa

C5.0

Bistvo delovanja odločitvenih dreves je v iskanju podobnosti v podatkih: enote, ki so si podobne po določenih spremenljivkah, združuje v segmente. Prednost metode odločitvenih dreves je predvsem v interpretativni moči. Dobljene rezultate je namreč preprosto interpretirati, torej razložiti, zakaj so določene enote v enem segmentu, druge pa v drugem. Interpretacijo pa izboljša še grafična predstavitev postopka združevanja enot v segmente. Odločitvena drevesa se uporabljajo predvsem za segmentiranje in napovedovanje. Danes v svetu obstaja veliko različnih modelov odločitvenih dreves. V naši nalogi smo poleg metode C5.0 uporabili še CR&T.

CR&T

CR&T je ena od metod odločitvenih dreves. Že ime nam pove, da rešuje dva problema: problem razvrščanja in problem napovedovanja. Metoda torej omogoča, da razvrščamo ali napovedujemo eno spremenljivko na podlagi več opisnih spremenljivk. Od drugih metod se razlikuje v tem, da razdeli posamezno vozlišče na natanko dva dela (veji). Sama logika izdelave drevesa je enaka kot pri C5.0 oziroma ostalih metodah, ki slonijo na odločitvenih drevesih (CATI, 2001a, str. 10).

5.5.6.2 Nevronske mreže

Za razliko od odločitvenih dreves nevronske mreže omogočajo le malo interpretativne moči. Zato se pogosto uporabljajo v kombinaciji z drugimi metodami. Nevronske mreže prek učenja na podlagi obstoječih podatkov napovedujejo prihodnje vedenje.

Nevronske mreže so poenostavljen model delovanja in obdelave informacij v možganih. Pri svojem delu simulirajo delovanje velikega števila med seboj povezanih enot, ki predstavljajo abstraktno obliko nevrona. Te enote so razporejene v sloje. Enote so med seboj povezane z

²⁰ Angl. Classification and Regression Tree.

²¹ Angl. Two-Step Clustering.

²² Angl. K-Means.

različnimi povezavami, ki jih imenujmo uteži. Nevronska mreža se uči tako, da preverja posamezen zapis in oblikuje napoved za vsak zapis, pri čemer spreminja uteži za vsako nepravilno napoved. Proces se ponavlja, s čimer nevrnska mreža izboljšuje svojo napoved, dokler ne doseže določenega merila (CATI, 1997, str. 5).

5.5.6.3 Razvrščanje v skupine

Podobno kot odločitvena drevesa tudi metode razvrščanja v skupine delujejo tako, da razvrščajo enote v skupine glede na podobnost. Število skupin je največkrat določeno vnaprej.

Dvostopenjsko razvrščanje v skupine

Metoda je namenjena razvrščanju podatkov v različne skupine, pri čemer v začetku ne vemo, kakšne so te skupine (podobno kot metoda voditeljev). Metoda skuša razkriti vzorce v vhodnih podatkih (spremenljivkah). Zapisi so združeni v skupine tako, da so zapisi v skupini podobni, med skupinami pa različni. Kot že ime pove, gre za razvrščanje v dveh korakih. V prvem koraku se metoda sprehodi skozi vse podatke in oblikuje obvladljivo število podskupin. V drugem koraku pa z uporabo hierarhične metode združuje podskupine v večje skupine. Prednost hierarhične metode (za razliko od nehierarhične metode voditeljev) je v tem, da ne zahteva, da se število skupin določi vnaprej. Z zgoraj napisanim načinom razvrščanja, je metoda izredno hitra (CATI, 2001, str. 7).

Metoda voditeljev

Na splošno se metode za razvrščanje uporabljajo za združevanje enot, ki so določene z množico vrednostnih lastnosti. Združevanje enot poteka tako, da so si enote znotraj posamezne skupine med seboj bolj podobne kot enote v drugi skupini. Zato je treba podati določeno merilo, na podlagi katerega se določa stopnja podobnosti enot, torej na podlagi tega združevati enote v posamezne skupine. Metoda voditeljev kot merilo uporablja mero razdalje, s pomočjo katere meri podobnost med enotami. Predpostavlja, da je število skupin vnaprej poznano oziroma določeno (CATI, 2002, str. 3).

5.5.7 VREDNOTENJE

Vsak od modelov je bil ocenjen na učni množici. Najboljši modeli pa so bili preverjeni še na testni množici. Najboljši model je pravilno razvrstil 70 odstotkov oseb učne množice.

Uspešnost modelov učenja smo merili s:

1. klasifikacijsko točnostjo in
2. krivuljo odziva.

5.5.7.1 Klasifikacijska točnost

Uspešnost reševanja klasifikacijskih problemov ocenjujemo s klasifikacijsko točnostjo (Šmid, 2002, str. 20). Klasifikacijska točnost je definirana kot verjetnost, da bo naključno izbran

primer pravilno klasificiran. V realnih primerih klasifikacijsko točnost ocenjujemo na neodvisni testni množici primerov.

Definiramo jo kot:

Slika 7: Enačba za izračun klasifikacijske točnosti

$$T_t = \frac{N_t^{(p)}}{N_t} \times 100\%$$

kjer je N_t število vseh testnih primerov in $N_t^{(p)}$ število pravih rešitev testnih primerov.

5.5.7.2 Krivulja odziva

Krivulja odziva se najpogosteje uporablja v trženju, saj omogoča grafično predstavitev in merjenje uspešnosti nekega modela napovedovanj. V grafu (glej Sliko 1, na str. ??), ki prikazuje krivuljo odziva, se skrivata odgovora na dve zelo pogosti vprašanji:

1. Kateri model je najboljši za naš problem?
2. Kateri od modelov omogoča uspešno napovedovanje tudi izven učne množice, s katero je bil razvit?

Na Sliki 1, na str. ??? vidimo, da če želimo doseči 35 odstotkov tistih, ki bi se na akcijo odzvali, potrebujemo samo 10 odstotkov pravilno izbrane množice strank. Kvocient 35/10 imenujemo lift in pove, da bomo dobili 3,5-krat večji odziv, če sodelujoče v akciji izberemo na podlagi rezultatov modela namesto naključnega izbiranja.

5.5.8 UPORABA MODELA

Metode modeliranja bomo v banki lahko uporabili za dva namena:

1. za napoved potencialnih uporabnikov določene storitve in
2. za segmentacijo strank banke.

5.5.8.1 Napoved potencialnih uporabnikov – primer kreditne kartice Visa

Za populacijo smo vzeli vse stranke banke, ali točneje, tiste stranke, ki imajo odprt tekoči račun. Iz populacije smo oblikovali podpopulacijo strank, torej tiste, ki ustrezajo pogojem za pridobitev kreditne kartice Visa (62 odstotkov iz celotne populacije), njim pa smo za potrebe podatkovnega rudarjenja dodali še tiste stranke, ki kartico že imajo (0,3 odstotka). Zanimalo nas je, koliko izmed vseh imetnikov tekočega računa ustreza pogojem za pridobitev kreditne kartice Visa (boniteta A ali več, zaposlen, državljan RS in stranka pri banki vsaj 3 mesece). Tem merilom je ustrezalo 62 odstotkov strank. Glede na ustreznost merilom smo stranke razdelili na naslednje skupine: 0,08 odstotka strank ne ustreza merilom in kartico ima, 0,3 odstotka ustreza merilom in kreditno kartico Visa že ima, 62 odstotkov ustreza merilom in kartice še nima, 37,62 odstotka ne ustreza merilom in kartice tudi nima. Iz analize smo

izključili stranke, ki imajo kreditno kartico Visa, vendar jo glede na pogoje za pridobitev ne bi smeli imeti. S tem smo želeli, da se metoda ne bi zmedla pri oblikovanju pravil.

Podpopulacijo smo razdelili na dva vzorca: učni vzorec (60 odstotkov) in testni vzorec (40 odstotkov). Zaradi nesorazmerja smo naprej oblikovali učni vzorec tako, da je bilo razmerje med strankami, ki imajo kartico, in tistimi, ki je še nimajo, približno 50 : 50 (takšno oblikovanje vzorca narekujejo tudi posamezne metode, v našem primeru nevronske mreže). Celoten testni vzorec je bil tako velikosti $n = 542$.

Najprej nas je zanimalo, kateri so dobri kazalci za napovedovanje. Uporabili smo metodi, ki sta lahki za interpretacijo C5.0 in CR&T, pozneje pa še metodo nevronskih mrež.

Pri testiranju se je najbolje izkazal C5.0, ki je pravilno razvrstil kar 83 odstotkov oseb (med njimi so bili tudi vsi obstoječi lastniki kreditne kartice Visa). Model smo ocenili za zadovoljiv.

Oblikovani model smo uporabili na celotni bazi tistih, ki ustrezajo merilom za pridobitev kreditne kartice Visa in kartice še nimajo. Tako smo dobili 12033 oseb, ki jih je model izbral za primerne. Od teh smo za namene trženja izbrali samo tiste, ki z verjetnostjo 84 odstotkov in več ustrezajo modelu. Takih je bilo 4111 oseb.

Značilnosti potencialnih imetnikov kreditne kartice Visa:

1. povprečna letna razlika med prilivi in odlivi je 37.000 SIT,
2. nekaj manj kot 50 odstotkov potencialnih strank ima razliko med prilivi in odlivi negativno,
3. 50 odstotkov potencialnih strank so stranke banke že 10 let in več,
4. 38 odstotkov potencialnih strank sodi v razred AAA, 34 odstotkov v AA in 28 odstotkov v razred A.

Pri strankah, ki so primerne za trženje kreditne kartice Visa, je bilo opaziti zelo močno povezava med klasično kartico Visa in kreditno kartico Visa. Skupina potencialnih imetnikov kreditne kartice ima v veliki večini tekoči račun (83 odstotkov), kredit (51 odstotkov), spletno banko (48 odstotkov), devizni račun (37 odstotkov), tolarski depozit (33 odstotkov).

5.5.8.2 Segmentacijo strank banke X

Vzeli smo celotno bazo strank, ki imajo tekoči račun in jih z metodo voditeljev razvrstili v skupine. Za določanje primerne števila segmentov smo uporabili metodo dvostopenjskega razvrščanja v skupine, ki je priporočila pet segmentov. Bistveno je bilo, da smo dobili priporočeno število segmentov za nadaljnje delo z metodo voditeljev. Dobili smo naslednje segmente strank, ki smo jih posebej poimenovali:

1. segment - nepremožni:

Za stranke v prvem segmentu je značilno, da se od ostalih segmentov razlikujejo po tem, da imajo pri večini podatkov najnižje odstotke. Njihove značilnosti so: pri banki so v povprečju

6 let, povprečna starost je 37 let, v povprečju imajo 41 dvigov na bančnem avtomatu v opazovanem letu in povprečni osebni dohodek v opazovanem letu 70.000 SIT. Limit na tekočem računu je znašal na dan opazovanja 51.000 SIT, limit pa presegajo povprečno 23 dni v opazovanem letu.

Povprečno stanje na tekočem računu v opazovanem letu je 75.000 SIT. Celotni promet v opazovanem letu v dobro znaša 1.399.807,08 SIT, v breme pa 1.362.116,38 SIT. Povprečno število odlivov v opazovanem letu je 68 in povprečno število prilivov v opazovanem letu 21. Za ta segment je značilno, da skoraj nihče nima drugih bančnih storitev pri banki X.

2. segment - varčevalci:

Stranke, ki sodijo v drugi segment, so stranke banke v povprečju že 10 let. Povprečna starost stranke je 45 let, kar je najvišja starost od vseh petih segmentov. V povprečju opravijo 55 dvigov na bančnem avtomatu v opazovanem letu in imajo povprečni osebni dohodek v opazovanem letu 136.000 SIT. Limit na tekočem računu znaša na opazovani dan 94.000 SIT. Za njih je značilno, da presegajo limit povprečno samo 9 dni v opazovanem letu, kar je najmanj od vseh segmentov. Tekoči račun imajo v banki v povprečju že 8 let. Celotni promet v opazovanem letu v dobro je 3.397.158,02 SIT in v breme 3.289.230,57 SIT. Razlika je večja kot pri 1. segmentu. Povprečno stanje na tekočem računu v opazovanem letu je 173.000 SIT, kar je največ od vseh segmentov. Povprečno število odlivov v opazovanem letu znaša 128, povprečno število prilivov v opazovanem letu pa 30. Od ostalih segmentov odstopajo po tem, da imajo največji delež tistih, ki imajo devizni depozit, da imajo vsi devizno varčevanje in da jih ima največ med njimi žiro račun.

3. segment – kreditorejmalci:

Za tretji segment strank je značilno, da so pri banki v povprečju 8,5 leta. Povprečna starost stranke je 42 let. Imajo največje število dvigov na bančnem avtomatu v opazovanem letu, in sicer v povprečju 72, kar je najvišja vrednost od vseh segmentov. Povprečni osebni dohodek v opazovanem letu znaša 126.000 SIT. Limit na tekočem računu v opazovanem dnevu znaša 184.000 SIT. Limit na tekočem računu v povprečju presegajo 33 dni v opazovanem letu, kar je daleč več kot pri ostalih segmentih. Tekoči račun imajo stranke v povprečju 7 let. Celotni promet v opazovanem letu v dobro znaša 2.736.970,94 SIT, v breme pa 2.723.796,72 SIT. Povprečno stanje na tekočem računu v opazovanem letu je negativno, in sicer 80.169,38 SIT, kar je tudi značilno samo za ta segment. Ostali segmenti imajo povprečno stanje na tekočem računu v opazovanem letu pozitivno. Povprečno število odlivov v opazovanem letu znaša 151, povprečno število prilivov v opazovanem letu pa 32. Od ostalih segmentov se ločijo po tem, da jih kar 99,5 % nima deviznega depozita, da imajo vsi kredit in da je med njimi najmanj takih, ki imajo tolarski depozit.

4. segment - premožni:

V četrtem segmentu so stranke povprečno stranke banke 10 let. Povprečna starost strank v tem segmentu je 45 let. Povprečno število dvigov na bančnem avtomatu v opazovanem letu je 64. Povprečni osebni dohodek v opazovanem letu je 131.000 SIT, limit na dan opazovanja pa 182.000 SIT. Stranke v tem segmentu v povprečju presegajo limit 23 dni v opazovanem letu.

Stranke imajo tekoči račun v povprečju 8 let. Celotni promet v opazovanem letu v dobro znaša 4.051.180,51 SIT in v breme 4.005.580,76 SIT. Po prometu v dobro in breme ta segment odstopa od vseh ostalih. Povprečno stanje na tekočem računu v opazovanem letu znaša 66.000 SIT. Povprečno število odlivov na tekočem računu v opazovanem letu znaša 156 in prilivov 37, kar je od vseh segmentov največ. Za ta segment je značilno, da jih ima med njimi samo 32 % kredit in da imajo vsi žiro račun.

5. segment - pasivneži:

V petem segmentu so stranke povprečno stranke banke 8 let. Povprečna starost strank v tem segmentu je 41 let. Povprečno število dvigov na bančnem avtomatu v opazovanem letu je 75. Povprečni osebni dohodek v opazovanem letu je 150.000 SIT in je tudi največji od vseh ostalih segmentov, limit na dan opazovanja pa 129.000 SIT. Stranke v tem segmentu v povprečju presegajo limit 16 dni v opazovanem letu. Stranke imajo tekoči račun v povprečju 7,5 leta. Celotni promet v opazovanem letu v dobro znaša 2.750.558,01 SIT in v breme 2.694.466,50 SIT. Povprečno stanje na tekočem računu v opazovanem letu znaša 76.000 SIT. Povprečno število odlivov na tekočem računu v opazovanem letu znaša 158 in je večje kot pri ostalih segmentih in prilivov 32. Zanje je značilno, da nihče med njimi nima žiro računa niti kredita, vsi pa imajo trajnik na tekočem računu. Tudi druge storitve so pri njih zelo slabo zastopane.

5.6 POSLOVNA VREDNOST MODELA

Primer trženja kreditne kartice Visa

Primer prikazujem na osnovi teorije, ki jo omenjam v poglavju 4.2. na strani 58.

Na podlagi primera želim pokazati optimizacijo razpoložljivih sredstev, če skupino strank izberem prek modela. Želim dokazati naslednjo trditev:

1. če izberem stranke z modelom napovedovanja, dobim večji odziv z enakim proračunom oziroma
2. isti odziv z večjim proračunom, če stranke izberem naključno.

Kot smo videli v našem konkretnem primeru, ustreza merilom za pridobitev pri kreditni kartici Visa 62 odstotkov strank, ki imajo v banki odprt tekoči račun. To predstavlja 50138 strank. To je največja vrednost na osi x.

V službi trženja imamo na voljo 5 mio SIT za neposredno pošto. Kako lahko optimiziramo razpoložljiva sredstva? Poglejmo si primer. Izhajam iz konkretne krivulje odziva, ki smo jo dobili prek modela (glej Sliko 8, na str. 103). Vodoravna os v grafu nam predstavlja vse potencialne stranke, ki jim lahko pošiljamo pisma, navpična os pa nam predstavlja tiste, ki se na pisma odzovejo.

Primer izračuna brez uporabe modela napovedovanja

Če bi želeli neposredno pošto pošiljati vsem potencialnim strankam, ki smo jih izbrali zgolj na podlagi poslovnih meril (50138), vidimo, da z razpoložljivim denarjem tega ne moremo narediti, saj bi na ta način presegli proračun. V tej skupini strank se nahajajo tako tisti, ki jih kartica zanima kot tudi tisti, ki jih kartica ne zanima.

Izračun:

Razpoložljiva sredstva: 5.000.000 SIT

Strošek na eno pismo: 130 SIT (ta strošek vključuje oblikovanje, tiskanje in pošiljanje pisma)

Velikost celotne baze primernih: 50138

Strošek celotne direktne pošte: $50138 \times 130 \text{ SIT} = 6.517.940 \text{ SIT}$

Iz primera vidimo, da pisem ne morem pošiljati celotni bazi potencialnih strank, saj omejena sredstva tega ne dovoljujejo. Zato se moramo vprašati, koliko potencialnim strankam lahko, z omejenimi sredstvi, pošljemo pisma?

Izračun:

Razpoložljiva sredstva: 5.000.000 SIT

Strošek na eno pismo: 130 SIT

Razpoložljiva sredstva zadostujejo za: $5.000.000 \text{ SIT} / 130 \text{ SIT} = 38461 \text{ strank}$

Z omejenim proračunom v višini 5.000.000 SIT lahko pošljemo pisma 38461 strankam.

Za izračun števila tistih, ki se bodo na pisma odzvali, potrebujemo še podatek o odstotku odziva. Iz izkušenj preteklih akcij vemo, da je ta največ 5 odstotkov.

Ocena odziva: $38461 * 5\% = 1923 \text{ strank}$. Ta podatek je za nas največja vrednost na osi y. To so vsi tisti, ki bi se odzvali, če bi pisma pošiljali vsem 38461 potencialnim strankam.

Strošek na stranko, ki se je odzvala: $5.000.000 \text{ SIT} / 1923 = 2.600 \text{ SIT} / \text{osebo}$

Primer izračuna z uporabo modela napovedovanja

Na podlagi oblikovanega modela, ki smo ga uporabili na celotni bazi tistih, ki ustrezajo merilom za pridobitev kreditne kartice Visa in kartice še nimajo (50138), smo dobili 12033 oseb, ki jih je model izbral za primerne. V tej bazi so torej tisti, ki jih je model na podlagi podatkov o strankah, ki so kartico vzele že kdaj v preteklosti, izbral za primerne oziroma ki jih kartica zanima. Vsaka stranka ima v tem primeru izračunano oceno verjetnosti, s katero bi se za kartico odločila.

V večini primerov so akcije neposredne pošte v banki podkrepljene z aktivnostmi klicnega centra oziroma z dodatnim klicanjem strank, ki so pisma prejele. Po naših izkušnjah bi bilo primerno število naslovnikov od 3000 do 4000, saj je to obvladljivo število strank, ki jih zaposleni v klicnem centru lahko v okviru ene akcije prekličejo. Zato se odločim, da pisem ne bom pošiljala vsem, ki jih je model izbral za primerne, temveč samo tistim, katerih ocena

verjetnosti, da bodo kartico vzeli, je najvišja. Model izračuna, da je teh strank 4111 (izmed 12033), ocena verjetnosti, da bodo vzeli kartico, pa je 84 odstotkov in več.

Trditev, ki jo želim dokazati, opravim na bazi strank 4111, in sicer v prvem primeru, ko le-te izberem naključno, in v drugem primeru, ko jih izberem prek modela.

1. Z izborom strank prek modela napovedovanja dosežemo večji odziv z enakim proračunom:

a) Z modelom izbranih 4111 strank

Strošek celotne neposredne pošte: $4111 \times 130 \text{ SIT} = 534.430 \text{ SIT}$

Če pošljem 4111 pisem, porabim 11 odstotkov razpoložljivih sredstev, ostane še 89 odstotkov.

Iz krivulje modela odčitamo:

4111 predstavlja 11 odstotkov od 38461. Pogledam po krivulji modela in vidim, da če ciljamo na 11 odstotkov (od 38461), dosežemo 19 % tistih, ki bi se na pismo odzvali. V našem primeru je to 19 odstotkov od 1923, torej 365 strank.

Strošek na stranko, ki se je odzvala: $534.430 \text{ SIT} / 365 = 1.464 \text{ SIT}$

b) Naključno izbranih 4.111 strank

Iz linearne krivulje odčitamo:

4111 predstavlja 11 % od 38461. Če bi teh 4.111 izbrali naključno, potem bi s tem zadeli 11 % tistih, ki se na pismo odzovejo, to je 211 (11 % od 1923).

Strošek na stranko, ki se je odzvala: $534.430 \text{ SIT} / 211 = 2.533 \text{ SIT}$

Iz primera je razvidno: če bi naključno izbrali 4111 strank, potem bi bil strošek na stranko, ki se je odzvala, za 1.069 SIT višji, kot če bi bazo strank velikosti 4111 izbrali po modelu.

Lift nam pove, koliko odstotkov tistih, ki bi se odzvali na pismo dosežemo, če ciljamo na določen odstotek potencialnih strank.

Lift v našem primeru je $(19 \% / 11 \%) 1,73$. Pove nam: če pismo pošljemo na 11 % strank (izbranih prek modela), s tem dosežemo 19 % tistih, ki bi se odzvali. Pri naključnem izboru strank pa bi dosegli le 11 % tistih, ki bi se odzvali.

Tako smo dokazali, da lahko s strankami, izbranimi prek modela, z enakim proračunom dosežemo več tistih, ki bi se odzvali.

2. Z naključnim izborom strank dosežemo enak odziv z večjim proračunom:

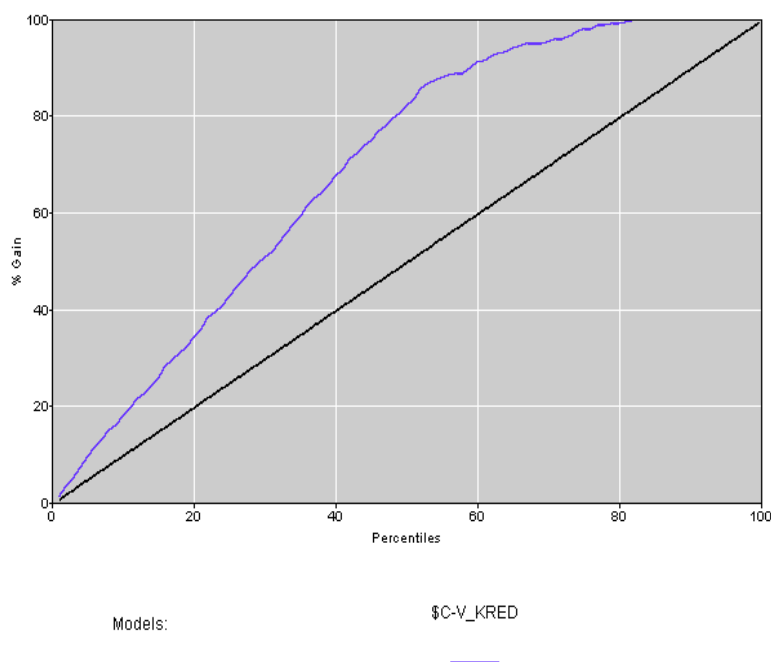
Sedaj pa si pogledajmo še drug primer. Zanima nas, na koliko naključno izbranih strank moramo poslati pismo, da dosežemo enako število tistih, ki bi se odzvali prek uporabe modela, to je 365?

Če bi želeli z naključno izbranimi strankami doseči enak odstotek tistih, ki se odzovejo prek modela (19 %), potem bi morali pisma pošiljati 19 odstotkom vseh potencialnih strank (potegnemo vzporednico do linearne premice), torej 19 odstotkov od 38461 je 7308 strank.

Razlika v številu strank je: $7308 - 4111 = 3197$. Pošiljanje 3197 pisem več nam predstavlja dodaten strošek 415.610 SIT.

Torej, za isti učinek (365 strank) moramo porabiti več denarja (415.610 SIT) in poslati pismo na več naslovov (3197 strankam).

Slika 8: Krivulja odziva pri kreditni kartici Visa



Vir: Rezultati uporabljenega modela.

6. SKLEP

V magistrskem delu sem se lotila teme, ki je v svetu in doma že nekaj časa zelo aktualna na vseh področjih, ne samo na področju bančništva. Govorim o ravnanju z odnosi do strank.

Zaradi vse večje konkurence, vedno zahtevnejših strank in omejenih virov znotraj banke so banke spoznale, da vseh strank ne bodo mogle servisirati na enak način in da morajo najti način, ki ji bo omogočal segmentirati stranke ter za posamezne segmente glede na pomembnost posamezne stranke za banko določiti način obravnave.

V današnjem svetu dajejo banke vedno večji poudarek kakovosti storitev in s tem v povezavi zadovoljstvu in zvestobi strank. Čeprav so bile opravljene številne raziskave na področju

povezave med temi pojmi, to področje še ni raziskano v tolikšni meri, da bi lahko z gotovostjo potrdili njihovo medsebojno povezavo.

Kakovost bančnih storitev je izredno pomembna zaradi samih lastnosti finančnih storitev. Če bodo storitve opravljene tako, da bodo dosegle oziroma celo presegle strankina pričakovanja, bodo stranke z banko zadovoljne. Zadovoljstvo pa se lahko odraža tudi v zvestobi do banke, saj stranke nimajo razloga, da bi jo zamenjale.

Zveste stranke so tiste, ki so za banko zelo pomembne, saj lahko z njimi gradi dolgoročen odnos, ki predstavlja za banko prednosti. Pridobivanje novih stranke je dražje kot ohranjanje obstoječih strank, zato se danes največ pozornosti namenja ravno obstoječim strankam, ki jih banke želijo še bolj vezati nase z več bančnimi storitvami, z večjim deležem stranke pri banki. Zvestoba strank pa ne prinaša samo koristi za banko temveč tudi za stranke, saj jih banka dobro pozna, ve, kaj si želijo in potrebujejo, kar se odraža tudi v boljšem zadovoljevanju potreb.

Ravno na tem temelji tako imenovano ravnanje z odnosi do strank, ki želi, da bi bili obe strani zadovoljni. Na podlagi podatkov, ki jih ima banka o stranki, želi banka vzpostaviti dolgoročen odnos, ki bo stranki nudil tiste bančne storitve, ki jih potrebuje v določenem življenjskem ciklu oziroma trenutku. Učinkovito ravnanje z odnosi do strank omogoča bankam zbirati podatke o strankah na vseh prodajnih poteh, jih preoblikovati v znanje o strankah ter s tem dobiti celotno sliko o stranki, podatke pa lahko uporabi tudi za segmentiranje strank, za navzkrižno prodajo, povečanje deleža podjetja pri stranki in za ohranjanje strank na dolgi rok.

Ravnanje z odnosi do strank se osredotoči na stranko in nič več na storitev, kot je bilo to značilno za banko. Osredotočenje na stranko pomeni korak od:

1. množičnega k individualnemu,
2. pridobivanja k ohranjanju,
3. storitve k stranki,
4. funkcije storitve k izkušnjam s storitvami.

Uspešno delovanje ravnanja z odnosi do strank temelji na ravnotežju med organizacijo, kulturo, strategijo in informacijami. Zato je to dolgoročen projekt.

Da bi banka lahko začela z ravnanjem z odnosi do strank, mora imeti oblikovano skladišče podatkov, ki ji omogoči, da pozna stranko ter ve, kaj si želi in potrebuje. Zato je zelo pomembno, da so podatki v skladišču podatkov zbrani na enem mestu ter da so ažurni in popolni. Samo na podlagi kakovostnih podatkov, bodo tudi odločitve, ki jim bodo sledile, podatkom, točne in v korist stranki in banki.

Različne stranke imajo različne potrebe in želje ter različna vedenja. Na tej podlagi lahko banka segmentira stranke in jim omogoči ravno tisto, kar si želijo. Segmenti pomagajo banki

pri odločanju, kako pristopiti k posamezni stranki, koliko vložiti vanjo in kako jo usmerjati tudi z vidika stroškov, ki jih posamezna stranka predstavlja za banko.

V magistrskem delu sem želela preveriti naslednjo temeljno raziskovalno hipotezo: v preučevani banki bosta oblikovanje in izvajanje modela ravnanja z odnosi do strank omogočili prodajnemu osebju boljše poznavanje strank, posledično pa tudi učinkovitejše trženje bančnih storitev. V ta namen sem teoretični del podkrepila s pilotnim projektom analitičnega ravnanja z odnosi do strank, ki zajema zaledne službe oziroma tudi strateške službe, ki omogočajo razumeti stranko, njeno vedenje, želje in potrebe na podlagi podatkov, dobljenih z operativnim ravnanjem z odnosi do strank (prek kontaktnih točk). Pri oblikovanju prototipa analitičnega modela ravnanja z odnosi do strank sem izhajala iz navodil in priporočil metodologije CRISP-DM. To metodologijo sem izbrala, ker nazorno prikazuje, kako se spopasti s poslovnim problemom in ga preoblikovati v problem odkrivanja znanja iz podatkov.

V okviru magistrskega dela sem opravila tudi segmentacijo strank banke z namenom boljšega poznavanja segmentov in njihovega obnašanja. Pri reševanju poslovnega problema sem želela preveriti uporabo metode odkrivanja znanja iz podatkov, torej odkriti skrite vzorce med podatki. Cilj je bil izdelati model, ki bo temeljil na tehnikah razvrščanja in bo namenjen napovedovanju verjetnosti, da se bo stranka odločila za eno od izbranih bančnih storitev. S pomočjo modela sem želela oceniti vse stranke banke X, ki še nimajo izbranih bančnih storitev, in jih razvrstiti po verjetnosti od največje do najmanjše.

Želela sem ugotoviti, katere stranke banke X, ki še nimajo izbrane bančne storitve (izbrala sem jih 5), bi bile primerne za trženje bančne storitve, določene na podlagi podatkov tistih strank, ki to storitev že imajo. Podlaga je bil izračun verjetnosti, da bo posamezna stranka izbrala določeno bančno storitev.

Z uporabo modela napovedovanja sem izračunala množico tistih strank, primernih za določeno bančno storitev, kar z drugimi besedami pomeni, da pri njih obstaja velika verjetnost, da bodo v prihodnosti izbrale določeno storitev. V posamezno akcijo neposrednega trženja bomo na ta način lahko vključili samo tisti segment strank, katerih verjetnost, da bodo v prihodnosti izbrale določeno storitev, je visoka. To bo na eni strani spodbudilo zadovoljstvo pri strankah, saj jim bomo ponudili ravno to, kar potrebujejo, na drugi strani pa bomo za to akcijo potrošili manj finančnih sredstev. Z uporabo modela bomo tako ciljali na ožji segment strank, vendar bo (pričakovati je tako) odzivnost zaradi tako ciljano izbranega segmenta večja.

Na konkretnem primeru sem izračunala tudi prihranek sredstev, namenjenih trženju. Izbrala sem dva primera: pošiljanje neposredne pošte naključno izbranim strankam, ki še nimajo kreditne kartice Visa in ustrezajo merilom za njeno pridobitev, in pošiljanje neposredne pošte tistim imetnikom tekočih računov, ki kartice še nimajo, ustrezajo merilom za njeno pridobitev in jih je model izbral za primerne. Strošek na stranko, ki bi se odzvala, bi bil v prvem primeru 2.533 SIT, v drugem primeru pa 1.464 SIT. Prihranek bi bil torej očiten.

Preverila sem tudi, koliko naključno izbranim strankam bi morala poslati pismo, da bi pri njih dosegla enak odziv kot pri strankah, ki so bile izbrane z modelom. Če bi pismo poslala 4111 strankam, izbranim z modelom, bi se jih odzvalo 365, za enak odziv pa bi morala poslati pismo kar 7308 naključno izbranim strankam, kar bi pomenilo dodaten strošek 415.610 SIT.

Tako sem s pilotnim projektom, ki ga bom v banki testirala pri trženju različnih bančnih storitev, preverila temeljno hipotezo, da lahko zaposleni v banki z znanjem o strankah bolje tržijo, saj vedo, kaj stranka želi, posledično pa to predstavlja tudi nižje stroške trženja, saj so akcije ciljno usmerjene.

Na podlagi literature in dogajanja v zvezi z ravnanjem z odnosi do strank v praksi v tujini moram biti pri nadaljnjem delu na področju ravnanja z odnosi do strank pozorna na naslednje:

1. Dejstvo je, da smo se začeli lotevati ravnanja z odnosi do strank na način, kot so ga svetovali tudi na konferenci v tujini.
2. Zavedati se moramo, da je ravnanje z odnosi do strank dolgoročen projekt, pri katerem je najpomembneje, da ga kakovostno zastavimo.
3. Projekta se moramo lotiti parcialno vendar s celovitim pogledom na projekt.
4. Za vsemi aktivnostmi v okviru projekta mora stati še naprej vodstvo banke.
5. Zaposlenim bo treba predstaviti prednosti uvedbe ravnanja z odnosi do strank in predvsem pot, ki je še pred nami, da bomo dosegli to prednost.
6. Pametna mora biti odločitev o izbiri zunanjšega izvajalca oziroma ponudnika rešitev in s tem v zvezi odločitev, kolikšen delež bomo razvijali sami in kolikšen delež odkupili od zunanjih ponudnikov.
7. Določiti je treba vmesne faze in meriti ter poročati o njihovem izvajanju.
8. Pred začetkom projekta je treba določiti cilje, ki jih želimo z njegovo uvedbo doseči.
9. Začeti je treba z izračunavanjem dobičkonosnosti strank in neto sedanje vrednosti strank.
10. Pametno je treba izbrati ljudi, ki bodo sodelovali v projektu, pri tem pa ne pozabiti na ljudi iz klicnega centra in ljudi, ki delajo s strankami in poznajo poslovanje.

7. LITERATURA

1. Arnfield Robin: FleetBoston refocuses on customers. Bank Marketing International, Lafferty Publications Limited Ltd, 2002, 15 str.
2. Athanassopoulos Antreas, Gounaris Spiros, Stathakopoulos Vlassis: Behavioural responses to customer satisfaction: an empirical study. European Journal of Marketing, MCB University Press, 35 (2001), 5/6, str. 687-707.
3. Bateson John E.G., Hoffman K. Douglas: Managing Services Marketing. The Dryden Press: Harcourt Brace College, 2001, 462 str.
4. Bauer James L., Kelly Chris: Database Marketing for Retail Banks and Financial Services Companies. Dublin: Lafferty Publications Limited Ltd, 1997, 417 str.
5. Beckett Antony, Hewer Paul, Howcroft Barry: An exposition of consumer behaviour in the financial services industry: International Journal of Bank Marketing, MCB University press, 18 (2000), 1, str. 15-26.
6. Bejou David, Ennew Christine T., Palmer Adrian: Trust, ethics and relationship satisfaction. International Journal of Bank Marketing, MCB University Press, 16 (1998), 4, str. 170-175.
7. Berry Michale J.A., Linoff Gordon: Mastering data mining, The art and science of customer relationship management. Wiley Computer Publishing, 1999, 129 str.
8. Bickerton Pauline, Bickerton Matthew, Pardesi Upkar: Cybermarketing. Butterworth – Heinemann, (2) 2000, 355 str.
9. Bloemer Josée, Ko de Ruyter, Peeters Pascal: Investigating drivers of bank loyalty: The complex relationship between image, service quality and satisfaction. International Journal of Bank Marketing, MCB University Press, 16 (1998), 7, str. 276-286.
10. Bošnik Lucija: Sistemi CRM se rušijo na podatkih o strankah. Ljubljana: Časnik Finance d.o.o., Delo TČR, d.d., št. 116, 19. 6. 2002, 22 str.
11. Bounasaythip Catherine, Runsala Rinta Esa: Overview of Data Mining for Customer Behaviour Modeling. Finland: VTT Information Technology, 2001, 53 str.
12. Bradley Frank: Providing communication and delivering value. Prentice Hall, 1995, 990 str.
13. Bradshaw David, Brash Colin: Managing customer relationships in the e-business world: How to personalise computer relationships for increased profitability. International Journal of Retail&Distribution Management, MCB University press, 29 (2001), 12, str. 520-529.
14. Chattopadhyay Satya P.: Relationship marketing in an enterprise resource planning environment. Marketing intelligence&planning, MCB University press, 19 (2001), 2, str. 136-139.
15. Cheese John: Till Death us do part. Dublin: Lafferty Publications Limited Ltd, 1994, 152 str.
16. Dalrymple Douglas J., Parsons Leonard J., Jean-Pierre Jeannet: Cases in Marketing Management. John Wiley&Sons Inc, 1992, 597 str.

17. Dawes Jilian, Worthington Steve: Customer information systems and competitive advantage: A case study of a top building society. *International Journal of Bank Marketing*, MCB University Press, 14 (1996), 4, str. 36-44.
18. Drake Chris, Gwynne Anne, Waite Nigel: Barclays life customers satisfaction and loyalty tracking survey: A demonstration of customer loyalty research in practice. *International Journal of Bank Marketing*, MCB University Press, 16 (1998), 3, str. 287-292.
19. Dyché Jill: *The CRM Handbook*. Indianapolis: Addison – Wesley, 2002, 307 str.
20. Eržen Boris: Vrednost podjetja določajo njegove stranke. Ljubljana: *Gospodarski vestnik - Priloga I&T*, GV revije d.o.o., marec 2002, str. 7-8.
21. Forcht Karen A., Cochran Kevin: Using data mining and datawarehousing techniques. *Industrial management&Data Systems*, MCB University Press, 99 (1999), 5, str. 189-196.
22. Galbreath Jeremy, Rogers Tom: Customer relationship leadership: A leadership and motivation model for the twenty-first century business. *The TQM magazine*, MCB University press, 11 (1999), 3, str. 161-171.
23. Galloway R. L., Blanchard R. F.: Variation in the perception of quality with lifestage in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, MCB University Press, 14 (1996), 1, str. 22-29.
24. Gargano Michael L., Raggad Bel G.: Data mining – a powerful information creating tool. *OCLC Systems & Services*, MCB University Press, 15 (1999), 2, str. 81-90.
25. Golob Maja: Ko uvajate CRM, mislite na zaposlene. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*, 2., GV revije d.o.o., september 2002, str. 80-81.
26. Grönroos Christian: *Service Management and Marketing*. Maxwell Macmillan Publishing, 1990, 298 str.
27. Haeger Tomas: Fast tracking CRM. *Bank marketing international*, Lafferty Publications Limited Ltd, november 2001, str. 14-15.
28. Hallowell Roger: The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: An empirical study. *International Journal of Service Industry Management*, MCB University Press, 7 (1996), 4, str. 27-42.
29. Hurley Margaret A., Harris Rod: Facilitating corporate knowledge: building the data warehouse. *Information management&Computer Security*, MCB University Press, 5 (1997), 5, str. 170-174.
30. Imhoff Claudia, Loftis Lisa, Geiger Jonathan G.: *Building the Customer - Centric Enterprise*. New York: John Wiley&Sons, Inc: Wiley Computer Publishing, 2001, 487 str.
31. Irons Ken: A Background to Change. Ljubljana: CISEF, maj 2002, 23 str.
32. Ivanuša Darja: Kakšne pasti nas čakajo pri merjenju zadovoljstva s storitvami. Zbornik 7. Slovenske marketinške konference, Ljubljana: Časnik Finance d.o.o., Delo TČR, d.d., 2002, 263 str.
33. Jaklič Jurij: Sodobna informacijska podpora trženju na osnovi podatkovnih baz. Ljubljana: CISEF, maj 2002, 10 str.
34. Johnston Robert.: Identifying the critical determinants of service quality in retail banking: importance and effect. *International Journal of Bank Marketing*, MCB University Press, 15 (1997), 4, str. 111-116.
35. Kočevar Matija: Več kot le tehnologija. Ljubljana: *Gospodarski vestnik - Priloga I&T*, GV revije d.o.o., marec 2002, str. 13-14.

36. Kostanjšek Eva: Kvaliteta merjenja zadovoljstva z bančnimi storitvami. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2001, 45 str.
37. Kostanjšek Eva, Batagelj Zenel: Prenova longitudinalnih raziskav in kako priti do še uporabnejših rezultatov. Zbornik 7. slovenske marketinške konference. Ljubljana: Časnik Finance d.o.o., Delo TČR, d.d. 2002, str. 263.
38. Kotler Philip: Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana, Slovenska knjiga, 1996, str. 832.
39. Kracklauer Alexander, Passeheim Olf, Seifert Dirk: Mutual customer approach: how industry and trade are executing collaborative customer relationship management. International journal of retail&distribution management, MCB University press, 29 (2001), 12, str. 515-519.
40. Lasser Walfried M., Manolls Chris, Winsor Robert D.: Service quality perspectives and satisfaction in private banking. International Journal of Bank Marketing, MCB University Press, 18 (2000), 4, str. 181-199.
41. Lejeune Miguel A.P.M.: Measuring the impact of data mining on churn management. Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy, MCB University Press, 11 (2001), 5, str. 375-387.
42. Levesque Terrence, McDougall Gordon H.G.: Determinants of customer satisfaction in retail banking. International Journal of Bank Marketing, MCB University Press, 14 (1996), 7, str. 12-20.
43. Ma Catherine, Chou David C., Yen David C.: Data warehousing, technology assessment and management. Industrial management & data Systems, MCB University Press, 100/3 (2000), str. 125-134.
44. Machauer Achim, Morgner Sebastian: Segmentation of bank customers by expected benefits and attitudes. International Journal of Bank Marketing, MCB University Press, 19 (2001), 1, str. 6-19.
45. McCuiston Niki Nicastro, Senné Jeffrey N.: The Quality Sales Leadership System for Today's Financial Executive. Dearborn Financial Publishing, Inc. 1993, 283 str.
46. McDonald Malcolm, Dunbar Ian: Market segmentation. Macmillan Press Ltd, (2) 1998, 376 str.
47. McGoldrick Peter J., Greenland Steven J.: Retailing of Financial Services. McGraw-Hill Book Company Europe, 1994, 286 str.
48. Meiden Arthur: Marketing financial services. Macmillan Press Ltd, 1996, 324 str.
49. Murphy Séamus: Consumer opt for financial privacy. Bank Marketing International, Lafferty Publications Limited Ltd, januar 2002, str. 12-13.
50. Naumann Earl, Giel Kathleen: Customer Satisfaction Measurement and Management. Thomson Executive Press, 1995, 457 str.
51. Neenan David: Added Value Banking. Dublin: Lafferty Publications Limited Ltd, 1993, 202 str.
52. Ograjenšek Irena: Program zvestobe. Ljubljana: PROPRO d.o.o., februar 2002, str. 32-33.
53. Ograjenšek Irena: Program zvestobe 2. Ljubljana: PROPRO d.o.o., marec 2002a, str. 30-31.
54. Ograjenšek Irena: Program zvestobe 3. Ljubljana: PROPRO d.o.o., april 2002b, str. 16-17.

55. Ograjenšek Irena: Kakovost podatkov porabnikov kot predpogoj kakovostnega trženja na osnovi podatkovnih baz. Ljubljana: CISEF, maj 2002c, 10 str.
56. Pitta Dennis A.: Marketing one-to-one and its dependence on knowledge discovery in databases. *Journal of Consumer Marketing*, MCB University Press, 15 (1998), 5, str. 468-480.
57. Reichheld F., Sasser W. E. Jr.: Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*, september-oktober 1990, str. 105-111.
58. Rojšek Iča, Danijel Satrman: Temelji trženja: vodič po predmetu 1. del. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993, 50 str.
59. Rose Christine, Watkinskon Charley: Retailing of Financial Services. *The Institute of Financial Services*, C/O The Chartered Institute of Bankers, 1997, 319 str.
60. Rowley Jennifer: From users to customers? *OCLC Systems & Services*, MCB University Press, 16 (2000), 4, str. 157-167.
61. Seal W. B.: Relationship banking and the management of organisational trust. *International journal of bank marketing*, MCB University press, 16 (1998), 3, str. 102-107.
62. Shaver Dick: *The Next Step in Database Marketing*. Canada: John Wiley&Sons Inc., 1996, str. 482.
63. Sinclair Robert: Customer services – marketing and the competitive environment. *The chartered institute of bankers*, 1997, 335 str.
64. Stone Merlin, Davis Derek, Bond Alison: *Direct hit*. Pitmann Publishing, 1995, str. 312
65. Swift Ronald S.: *Accelerating Customer Relationships*. Prentice Hall PTR, Upper Saddle River, 2001, 480 str.
66. Šmid Marko: *Uporaba metod za odkrivanje znanj iz podatkov v bančnem trženju*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo, 2002, 53 str.
67. Yavas Ugur, Bilgin Zeynep, Shemwell Donald J.: Service quality in the banking sector in an emerging economy: a consumer survey. *International Journal of Bank Marketing*, MCB University Press, 15 (1997), 6, str. 217-223.
68. Žabkar Vesna: *Segmentacija – ključ za razumevanje porabnikov*. Ljubljana: CISEF, maj 2002, 10 str.
69. Žnidaršič Nataša: *Business Objects report: Predstavitev uporabniških področij*. Ljubljana: Abanka, d.d., 2000, 10 str.

8. VIRI

1. Bank revolutionizes customer service: [URL:http://www.microtouch.com/mthtml/07b1_Vol11_No1:LCSB.htm], 25. 10. 1999.
2. Bateman John: Client Relationship Management to Client Managed Relationship: A Paradigm Shift For Customer care. [URL: <http://www.billing.co.uk>], 18. 6. 2002, str. 1-6.
3. Bogataj Jože: Uporaba osebnih podatkov za namene marketinških dejavnosti. Dima center – gradivo konference dan direktnega marketinga, 14. 11. 2002, 10 str.
4. Bona Alexa, Radcliffe John: *The Eight Blocks of CRM - A Framework for Successful CRM*. London: Gartner, 2002. 27 str.

5. Cap Gemini Ernest&Young: Path to Differentiation - 2001 Special Report on the Financial Services Industry. [URL: <http://www.cgey.com>], 20. 3. 2002, str. 1-132.
6. Cap Gemini Ernest&Young: What does the future hold for Online retailer banking? [URL:http://www.cgey.com/finance/future_online_bank.shtml], 1. 3. 2002.
7. CATI: Clementine K-Means: Technical Overview. Ljubljana: CATI interno gradivo, 2002, 7 str.
8. CATI: Raziskava - kje najti potencialne komitente? Ljubljana: CATI, 2002a, 65 str.
9. CATI: Clementine's neural networks: Technical Overview. Ljubljana: CATI interno gradivo, 1997, 9 str.
10. CATI: The SPSS Two-Step Cluster Component. White paper – Tehnical report, SPSS Inc., 2001, 9 str.
11. CATI: The SPSS CR&T Component. White paper –Tehnical report, SPSS Inc., 2001a, 11 str.
12. CRISP: [URL: <http://www.crisp-dm.org/index.htm>], 14. 12. 2002.
13. CRISP: [URL: <http://www.crisp-dm.org/Process/index.htm>], 15. 12. 2002.
14. Davis Jim, Joyner Ellen: Successful Customer Relationship Management. [URL: <http://www.sas.com>], 19. 6. 2002, 5 str.
15. European Networking Group: Optimising CRM strategies in the financial industry. Amsterdam: zbirka referatov konference, marec 2003, 50 str.
16. Frawley Andy: Evolving to eCRM: How to optimise interactive relationships with your customers. [URL: <http://www.xchange.com>], 20. 2. 2002, 12 str.
17. Kirkby J.: Creating a CRM Vision. London: Gartner research, 13. 12. 2001, 5 str.
18. Kirkby J.: Developing a CRM Strategy. London: Gartner research, 13. 12. 2001a, 5 str.
19. Kirkby J., Thompson E., Buytendijk F.: Getting the Best out of CRM Performance Metrics. London: Gartner research, 13. 12. 2001, 7 str.
20. Kirkby J., Thompson E., Wecksell J.: Customer Experience: The Voice of the Customer. London: Gartner research, 13. 12. 2001, 8 str.
21. Kostanjšek Eva, Batagelj Zenel: Nekateri vidiki merjenja zadovoljstva potrošnikov 1999. [URL: <http://www.cati.si/papers/ekconf0001.html>], 5. 6.2002.
22. Managed Solutions Corporation: Enterprise Customer Relationship Management (ECRM) in Financial Services. [URL: <http://www.crm-forum.com>], 25. 11. 2000, str. 1-26.
23. Marolt Jasna: DWABanka – Navodila za uporabo aplikacije. Ljubljana: SRC INFO d.o.o., 1999, 16 str.
24. Miš Svobljšek Irena: Dolgoročni odnos s stranko ali kako stranko obdržati. Interno gradivo Abanke, d.d. , marec 1998, 19 str.
25. Oracle: Managing customer relationship for success and profit in the internet economy. Oracle corporation, 2000, [URL: <http://www.oracle.com>].
26. Radcliffe J., Collins K., Kirkby J.: Customer Information is the Lifeblood of CRM. London: Gartner research, 13. 12. 2001, 8 str.
27. Radcliffe J., Comport J.: Technology Decisions are Key to Enabling CRM Strategies. London: Gartner research, 13. 12. 2001, 6 str.
28. Radcliffe J., Thompson J., Eisenfeld B.: True CRM Requires Organisational Collaboration. London: Gartner research, 13. 12. 2001, 6 str.

29. RIS - Raba interneta v Sloveniji: telefonska anketa (junij 2002) raba interneta. Ljubljana: Center za metodologijo in informatiko in Fakulteta za družbene vede, 2003, 124 str.
30. RM plus: Bančni omnibus - Raziskava ugleda, kakovosti storitev in tržnega deleža slovenskih bank prebivalstvo maj, junij 2001. Maribor: RM plus-podjetje za tržne raziskave in marketing d.o.o., 2001, 1721 str.
31. SAS e-Intelligence: Taming the CRM Information Explosion. [URL: <http://www.sas.com>], 19. 6. 2002b, 8 str.
32. SAS: New & Events - Is CRM here to Stay? [URL: http://www.sas.com/subscriptions/sascom/sepoct01/column_schatz.html], 03. 6. 2002.
33. SAS: Customer Intelligence - SAS Marketing Automation. [URL: <http://www.sas.com/solutions/crm/ema.html>], 03. 6. 2002.
34. SAS: Marketing Automation - Why CRM Investments Make Sense? [URL: <http://www.sas.com>], 19. 6. 2002, 19 str.
35. SAS: Financial Services Providers: What's Right for You? [URL: http://www.sas.com/subscriptions/sascom/janfeb02/cover_fsp.html], 19. 6. 2002.
36. SRC INFO d.o.o.: Interna navodila za uporabo aplikacije DWAbanka. Ljubljana: SRC INFO d.o.o., 1999, 14 str.
37. The Future of Bank Customer Service. [URL: <http://www.doveassoc.com/practiceareas/finser/usorder/uso0805.html>], 25. 10. 1999.
38. Thearling Kurt: [URL: <http://www.thearling.com>], 10. 12. 2002.
39. Thomson Bob: Customer relationship management -What is CRM? [URL: <http://www.crmguru.com>], 10. 02. 2001, str. 1-3.
40. Thompson E.: Customer Process Re-engineering: Talk to Your Customers. Gartner research, 13. 12. 2001, 6 str.

SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

Black box	Črna škatla
Classification and Regression Tree	Klasifikacijsko in regresijsko drevo
Cross Selling	Prodaja storitev na podlagi predhodno uporabljenih storitev
Cross-Industry Standard process for data Mining	Medpanožni standardni procesni model za podatkovno rudarjenje
Customer managed relationship	Ravnanje strank z odnosi
Customer Relationship Management	Ravnanje z odnosi do strank
Data Mining	Podatkovno rudarjenje
Descriptive Data Mining	Opisovalno podatkovno rudarjenje
Discrete outcomes	Diskretni izidi
Event-based marketing	Trženje na osnovi dogodkov
Farmers	Kmetovalci
Hunters	Lovci
K-Means	Metoda voditeljev
One to one	Odnos eden za enega
Online Analytical Processing	Sprotna analitična obdelava podatkov
Point of sale	Prodajno mesto
Prescriptive Data Mining	Napovedovalno podatkovno rudarjenje
ROA-Return on Assets	Stopnja donosa aktive
Two-Step Clustering	Dvostopenjsko razvrščanje v skupine
Up Selling	Povečanje deleža podjetja pri stranki
Valued outcomes	Vrednostni izidi