

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**OBLIKOVANJE INFORMACIJ ZA OBVLADOVANJE KUPCEV V
IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, januar 2024

JAN KOVAČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Jan Kovač, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Oblikovanje informacij za obvladovanje kupcev v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Markom Hočevarjem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.
11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	POMEN KUPCEV ZA USPEŠNO POSLOVANJE PODJETJA.....	3
2.1	Razumevanje potreb in želja kupcev	3
2.2	Razvijanje celovitih osebnosti kupcev.....	5
2.3	Zbiranje ustreznih podatkov o kupcih.....	7
2.4	Zvestoba in zadrževanje kupcev	12
2.4.1	Prednosti ohranjanja kupcev.....	14
2.4.2	Prednosti zvestih kupcev	15
3	ORGANIZIRANJE IN STRUKTURIRANJE INFORMACIJ O KUPCIH	15
3.1	Načrt za zbiranje in analizo podatkov	16
3.2	Metode zbiranja podatkov	18
3.2.1	Zbiranje podatkov na spletu	20
3.2.2	Podatkovno rudarjenje	22
3.3	Zagotavljanje kakovosti podatkov	23
3.3.1	Dejavniki kakovosti podatkov	24
3.3.2	Zahteve za izvedbo izboljšav	26
3.4	Vizualizacija podatkov in poročanje.....	27
3.5	Etični vidiki in zasebnost podatkov	29
3.5.1	Teorija govoric	31
3.5.2	Zakonodajni vidik.....	31
3.5.3	Deljenje osebnih podatkov	33
4	PRAKTIČNI PRIMER OBVLADOVANJA KUPCEV V IZBRANEM PODJETJU	35
4.1	Zasnova raziskave in metodologija	36
4.2	Predstavitev izbranega podjetja	37
4.2.1	Analiza poslovanja	37
4.2.2	Organizacijska struktura izbranega podjetja.....	38
4.3	Sistem za obvladovanje odnosov s strankami	40
4.3.1	Obstoječi modeli obvladovanja odnosov s strankami znotraj izbranega podjetja.....	42
4.3.1.1	<i>Intrix</i>	42

4.3.1.2	<i>SALESmanago</i>	44
4.4	Učinkovita komunikacija s kupci	47
4.5	Povratne informacije in zadovoljstvo kupcev	51
4.5.1	Neto promotorska ocena.....	52
4.5.2	Transakcijska neto promotorska ocena	53
4.6	Analitika kupcev	54
4.7	Zasebnost in varnost podatkov o kupcih	56
4.8	Interpretacija raziskovalnih vprašanj	58
4.9	Priporočila izbranemu podjetju	59
5	SKLEP	63
	LITERATURA IN VIRI	64
	PRILOGA	71

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Zahteve po informacijah v sistemu CRM	9
Tabela 2:	Ključni kazalniki poslovanja	37
Tabela 3:	Merska lestvica NPS	52

KAZALO SLIK

Slika 1:	Vrednost podatkov za zagotavljanje boljše izkušnje strank	10
Slika 2:	Prenos podatkov o kupcih	17
Slika 3:	Razsežnosti zbiranja podatkov	21
Slika 4:	Visoki stroški netočnih podatkov	26
Slika 5:	Deljenje osebnih podatkov skozi priljubljene aplikacije	33
Slika 6:	Kršitve varnosti podatkov in poročila o kraji identitete.....	34
Slika 7:	Zaupanje in preglednost informacij o kupcih	35
Slika 8:	Mezzo organizacijska struktura v izbranem podjetju	39
Slika 9:	Število zaposlenih na posameznih področjih	40
Slika 10:	Zahtevki za reševanje v CRM-programu Intrix	43
Slika 11:	Dostave v CRM-programu Intrix.....	43
Slika 12:	Nadzorna plošča znotraj programa SALESmanago	45
Slika 13:	E-poštna analitika znotraj programa SALESmanago	46
Slika 14:	Prodajni kanali znotraj programa SALESmanago	46
Slika 15:	Komunikacija s kupci	47

Slika 16: Komunikacija prek e-pošte.....	48
Slika 17: Komunikacija prek aplikacije Viber	49
Slika 18: Rezultat kazalnika NPS	53
Slika 19: Vpogled v kupca.....	54
Slika 20: Članska izkaznica kupca	55
Slika 21: Vpogled v pretekle nakupe.....	55
Slika 22: Kazalnik pridobivanja novih strank	56

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Protokol in transkript intervjuja	1
--	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

AI – (angl. Artificial Intelligence); Umetna inteligenca

B2B – (angl. Business to Business); Poslovanje s podjetji

B2C – (angl. Business to Consumer); Poslovanje s potrošniki

BDA – (angl. Big Data Analytics); Analitika velikih količin podatkov

CRM – (angl. Customer Relationship Management); Obvladovanje odnosov s strankami

CTR – (angl. Click-Through Rate); Razmerje med prikazi in kliki

ERP – (angl. Enterprise Resource Planning); Načrtovanje virov v podjetju

EU – (angl. European Union); Evropska Unija

GDPR – (angl. General Data Protection Regulation); Splošna uredba o varstvu podatkov

GPS – (angl. Global Positioning System); Globalni sistem pozicioniranja

IT – (angl. Information Technology); Informacijska tehnologija

KPI – (angl. Key Performance Indicator); Ključni kazalniki uspešnosti

NPS – (angl. Net Promoter Score); Neto promotorska ocena

OLAP – (angl. Online Analytical Processing); Spletna analitična obdelava

OR – (angl. Open Rate); Stopnja odpiranja

ROC – (angl. Return on Customer); Donos na kupca

ROI – (angl. Return on Investment); Donosnost naložb

TNPS – (angl. Transactional Net Promoter Score); Transakcijska neto promotorska ocena

UX – (angl. User Experience); Uporabniška izkušnja

VoIP – (angl. Voice over Internet Protocol); Internetni protokol za prenos govora

1 UVOD

V današnjem močno konkurenčnem tržnem okolju, kjer imajo podjetja enake oziroma večje možnosti za dostop do virov, vključno s talenti, tehnologijo in informacijami, si morajo bolj kot kdaj koli prej prizadevati, da bi se razlikovala, pri čemer sposobnost, da to storijo z uporabo tehnologije ter široko in splošno dostopnih sredstev, ni več uspešna strategija za razlikovanje in prepoznavnost. Prav za to se morajo osredotočiti na vrednost za kupca, ki predstavlja bistveno razliko med podjetji, ki na trgu ponujajo podobne izdelke in storitve. Vrhunska vrednost za stranke je najbolj edinstvena strateška prednost za razlikovanje v okolju, v katerem večina podjetij bolj sledi trgu, kot pa ga vodi (Fatouretchi, 2019).

V magistrskem delu se soočamo s problematiko oblikovanja informacij na način, ki bo podjetjem pomagal bolje razumeti svoje stranke in jim zagotoviti bolj prilagojeno uporabniško izkušnjo (angl. User Experience, v nadaljevanju UX). Učinkovito obvladovanje kupcev se vedno začne z dobrimi podatki. Podjetja morajo zbirati in shranjevati podatke o svojih kupcih, kot so npr. njihovi demografski podatki, zgodovina nakupov in interakcije s podjetjem. Te podatke nato lahko uporabimo za ustvarjanje profilov kupcev, ki nudijo vpogled v njihove potrebe in želje. Vendar pa so ogromne količine podatkov, ki se ustvarijo v interakcijah s kupci, transakcijah in sodelovanjih, hkrati priložnost in uganja. Čeprav informacije obetajo dragocene vpoglede, lahko njihova količina brez namernega načrtovanja za izkoriščanje njihovega potenciala zlahka zasuje posameznika. Oblikovanje informacij za obvladovanje kupcev vključuje razvozlanje te zapletenosti in ustvarjanje poti za preoblikovanje surovih podatkov v strukturirane pripovedi, ki razkrivajo potrebe, preference in želje kupcev (McKinsey, 2014). Vendar pa vse to daleč presega estetiko. Tukaj ne gre le za izdelavo vizualno privlačnih diagramov ali grafov, ampak za vpletanje konteksta v podatke, pripovedovanje zgodb in ustvarjanje izkušenj, ki se zdijo prilagojene našim kupcem. Gre za večino posredovanja informacij na način, ki usmerja odločitve, spodbuja delovanje in krepi zvestobo (Harrison in drugi, 2015).

V magistrskem delu se bomo poglobili v področje informacij in preučili strategije, taktike in načela, ki uspešne organizacije usmerjajo k temu, da se osredotočajo na svoje kupce. Od orkestriranja podatkov do vizualizacije vpogledov, od oblikovanja personalizirane komunikacije do spodbujanja zvestobe z razumevanjem – to magistrsko delo je namenjeno razkritju zapletenosti obvladovanja odnosov s kupci v dobi, ki jo določajo podatki.

Namen magistrskega dela je skozi znanstveno raziskovalno literaturo proučiti, na kakšne načine lahko sistematično pridobimo in zberemo informacije o strankah in kako jih nato preoblikujemo v podatke, ki so potrebni za nadaljnjo analizo pri oblikovanju strategije za obvladovanje odnosov s kupci, povečanje njihove zvestobe in spodbujanje poslovne rasti.

Delo je namenjeno vodstvu (managementu) v podjetjih, ki posedujejo velike baze podatkov o svojih strankah, vendar iz njih ne znajo oziroma ne morejo pridobiti pravih informacij, ki bi omogočale učinkovitejše, bolj prilagojene in uspešnejše interakcije s kupci.

Cilj magistrskega dela je celovito prikazati, katere informacije so vključene v proces zbiranja podatkov o kupcih, njihov pomen in vlogo ter skozi znanstvenoraziskovalno literaturo ugotoviti, kako se ti podatki metodično izboljšujejo in sintetizirajo v potreben analitični okvir. Prav tako nameravamo na praktičnem primeru predstaviti obstoječi sistem oblikovanja teh informacij, opredeliti morebitne pomanjkljivosti in predstaviti možnosti za izboljšanje teh procesov.

Moja raziskovalna vprašanja so naslednja:

RV1: Kako lahko informacije za obvladovanje kupcev uporabimo za boljše odločanje in ustvarjanje novih poslovnih priložnosti?

RV2: Kateri so ključni izzivi in priložnosti pri oblikovanju informacij za obvladovanje kupcev v okviru nastajajočih tehnologij, kot so umetna inteligenca (angl. Artificial Intelligence, v nadaljevanju AI), strojno učenje in podatkovna analitika?

RV3: Kakšna je vloga mehanizmov povratnih informacij kupcev in kako lahko iterativni postopki oblikovanja sčasoma izboljšajo UX?

RV4: Kako lahko etične vidike vključimo v oblikovanje informacijskih sistemov za obvladovanje kupcev, da zagotovimo preglednost, zasebnost in odgovorno uporabo podatkov o kupcih?

Magistrsko delo je razdeljeno na dva dela in sicer na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu se magistrsko delo osredotoča predvsem na sekundarne podatke, pridobljene z iskanjem ustrezne strokovne literature v domačih in tujih znanstvenih člankih, revijah in knjigah. To pomaga opredeliti in sistematizirati različne vidike vpogleda v informacije o kupcih ter zagotoviti analitičen pregled teme. Pri izdelavi magistrskega dela sem uporabil tudi teoretična znanja, pridobljena v okviru podiplomskega študija in znanje, ki sem ga pridobil iz praktičnih izkušenj kot večletni prodajni zastopnik za tehnične izdelke na slovenskem trgu.

V empiričnem delu sem analiziral večjo bazo širokega spektra informacij o kupcih, na katerih sloni izbrano podjetje. Za pridobitev primarnih podatkov sem uporabil informacije, pridobljene znotraj intervjuvov z managementom izbranega podjetja.

V magistrskem delu sem uporabil deskriptivni pristop, v okviru tega pa metodo deskripcije in deduktivno metodo, kjer sem splošna spoznanja v teoriji apliciral na konkretnem podjetju. Z metodo sinteze sem na koncu magistrskega dela primerjal ugotovitve raziskave s teorijo in na tej podlagi ocenil težo predhodno zastavljenih primarnih raziskovalnih vprašanj. V

zaključku magistrskega dela sem podal tudi odgovore na raziskovalna vprašanja in priporočila, ki bodo pripomogla k izboljšanju oblikovanja informacij za obvladovanje kupcev v podjetjih.

2 POMEN KUPCEV ZA USPEŠNO POSLOVANJE PODJETJA

Kupci so več kot le navdušeni in težko zadovoljivi posamezniki, ki obiskujejo izbrano podjetje. Organizacije morajo razumeti, da so kupci njihovi najboljši dolgoročni strateški partnerji. Vedeti morajo, da vrednost za stranke ni le taktika ali kratkoročno usmerjeno prizadevanje, temveč je način poslovanja in razumevanja dinamike dejavnikov poslovne vrednosti ter njihovega medsebojnega delovanja za ustvarjanje dobičkonosnosti in uspeha v daljšem časovnem obdobju. Prav za to morajo podjetja v svoje poslovanje uvesti metode, ki jim bodo omogočile pridobiti čim več relevantnih informacij o njihovih kupcih, s katerimi si bodo pomagali pri oblikovanju strategije za graditev teh dolgoročnih odnosov ter obvladovanja kupcev (Fatouretchi, 2019).

2.1 Razumevanje potreb in želja kupcev

Kupec je posameznik ali skupina posameznikov, ki jim dobavljate enega ali več izdelkov oziroma storitev. V zameno lahko prejmete blago ali storitev ali ste za to storitev plačani oziroma kompenzirani prek tretje osebe, ki je lahko tudi vaša stranka. Te izmenjave potekajo na več načinov in lahko tvorijo vrsto členov v verigi, ki se povezuje z drugimi verigami in poganja ne le organizacijo, temveč tudi industrije in gospodarstva (Smith, 2012).

Kupci so pomembni, ker ustvarjajo prihodke. Brez njih podjetja ne morejo niti preživeti niti uspevati (Kenton, 2023). Potrebe kupcev lahko opredelimo kot težave, ki jih kupci nameravajo rešiti z nakupom blaga ali storitve. Poznavanje strank in njenih potreb je najpomembnejše za uspešno poslovanje. Več ko veste o svojih strankah, bolj učinkovita bodo vaša prodajna in tržna prizadevanja. Potrebe kupcev lahko ocenimo z analizo dejavnikov, kot na primer, kdo naše stranke so, kaj kupujejo in zakaj to kupujejo (Rahman in Safeena, 2016).

V osnovi je potreba zavesten občutek pomanjkanja v človeku. Z drugimi besedami – gre za nekaj, kar kupec potrebuje za zadovoljstvo. V primeru trgovcev na drobno je na primer kakovost izdelka dober zgled tega, kaj predstavlja potrebo. Trgovec na drobno, ki ne zagotavlja visokega standarda izdelkov, bo izgubil posel zaradi konkurentov. Vendar pa vsake zahteve stranke ni mogoče uvrstiti med potrebe. Na primer, ni mogoče trditi, da ima topel in prijazen odnos prodajnega osebja v trgovini odločilen vpliv na izbiro trgovine kupca, zato je to treba uvrstiti med želje in ne potrebe. Želje so danes v trženju zelo pomembne, saj lahko podjetja na številnih trgih zadovoljijo potrebe strank enako dobro kot njihovi konkurenti (Camilleri, 2018).

Vsako razpravo o potrebah je verjetno treba začeti s splošno znano teorijo hierarhije potreb, ki jo je leta 1954 zasnoval Maslow. Kot je v svoji teoriji zapisal Maslow, obstaja pet ravni potreb – od osnovnih, ki so prisotne ob rojstvu, do kompleksnejših psiholoških potreb, ki postanejo pomembne šele po zadovoljitvi potreb na nižjih ravneh. Na najnižji, osnovni ravni, so biološke in fiziološke potrebe (npr. zrak, hrana, pijača, zavetje, spanje, spolnost itd.). Naslednja raven vključuje potrebe po varnosti (npr. stabilnost, red, zakon itd.). Sledijo potrebe po pripadnosti in ljubezni (npr. družina, odnos, delovna skupina, sprejetost itd.), nato potrebe po spoštovanju (npr. dosežki, neodvisnost, priznanje, prestiž itd.) in potrebe po samouresnitvi (npr. opolnomočenje, uresničitev svojih potencialov, osebna rast itd.) (Stringfellow in drugi, 2004).

Pomembno spoznanje teorije avtorja Maslow je, da obstajajo različne ravni potreb iz hierarhije. Kupci pričakujejo, da bodo izdelki varni in uporabni. Izdelke in storitve lahko kupujejo za opravljanje določenih nalog ter zato, da jih drugi sprejmejo in priznajo. Izdelki lahko zadovoljujejo tudi estetske potrebe in potrebe po samouresničevanju. Zavedati pa se moramo, da kupci običajno ne zanj dobro izraziti svojih potreb, zlasti ne potreb na višji ravni (Stringfellow in drugi, 2004).

Nakupne odločitve so odvisne od dveh vrst potreb in sicer od funkcionalnih in emocionalnih. Funkcionalne potrebe so tiste, ki so izpolnjene s funkcijami določenega produkta, čustvene pa so povezane s psihološkimi vidiki lastništva izdelka. Le z razumevanjem teh globljih potreb lahko podjetja kupcem nudijo pravo vrednost. Podjetja se morajo o svojih kupcih naučiti čim več in jim s pomočjo pridobljenih informacij nuditi vse, kar potrebujejo. Zadovoljevanje potreb kupcev je ključnega pomena, zato je segmentacija, ki temelji na potrebah, ključ do vzpostavitve in vzdrževanja učinkovitejših odnosov s kupci. Segmentacija na podlagi potreb, znana tudi kot segmentacija koristi, vključuje razdelitev trga na podlagi potreb, ki jih zadovoljuje izdelek, nato pa oblikovanje ustreznega predloga vrednosti za enega ali več tržnih segmentov. Čeprav je segmentacija, ki temelji na potrebah, težje doseči kot preprosto demografsko segmentacijo, lahko izpolnjevanje natančnih potreb ustvari bolj zadovoljne dolgoročne stranke (Stringfellow in drugi, 2004).

Izmenično se v literaturi uporablja različna terminologija potreb, želja, lastnosti, značilnosti, zahtev, specifikacij in drugo. Konceptualno razumevanje potreb kupcev vodi do izdelkov, ki so zaželeni, iskani, izvedljivi in prodajljivi. Uporabna predstavitev izdelka je vektor atributov, ki vključuje potrebe kupcev, zahteve, specifikacije in metrike tehnične učinkovitosti. Pomembno je, da stranke ne morejo vedno prepoznati ali opisati svojih potreb v smislu posledic ali končnih stanj (Shane, 2008).

Razumevanje potreb kupcev je temeljna, čeprav zahtevna dejavnost. Poznamo veliko primerov, ko so podjetja uporabila različne tradicionalne (npr. ankete o strankah in ciljne skupine) in netradicionalne (npr. etnografija, kontekstualno raziskovanje ali empatično oblikovanje) raziskovalne pristope, da bi dobila vpogled v potrebe svojih kupcev in razvila zelo uspešne nove izdelke. Tako obstajajo prepričljivi dokazi, da je dejansko mogoče

razumeti potrebe strank in da je ta vpogled mogoče uporabiti v inovacijskem procesu (Shane, 2008).

Z napredkom informacijske tehnologije (v nadaljevanju IT) so se močno izboljšale zmogljivosti obdelave informacij. Težave s povezovanjem podatkov so bile rešene z uporabo podatkovnih skladišč. Kljub temu večina sistemov obvladovanja odnosov s strankami (angl. Customer Relationship Management, v nadaljevanju CRM) ne prepozna čustvene komponente obnašanja kupcev. Namesto da bi se vprašali, katere informacije podjetje potrebuje za popolno sliko stranke, tržniki uporabljajo zlahka dostopne površinske informacije, ne da bi primerno preverili njihovo ustreznost in popolnost. Njihove podatkovne zbirke CRM beležijo demografske podatke o strankah in številke transakcij, vendar ne razkrivajo veliko o ljudeh (Stringfellow in drugi, 2004).

Obstajajo trije glavni razlogi, zakaj trenutni sistemi CRM ne zajemajo ključnih informacij o potrebah kupcev. Prvič, veliko podjetij se ne zaveda pomena poznavanja potreb kupcev v procesu odločanja o nakupu. Drugič, čeprav se nekatera podjetja zavedajo pomembnosti teh informacij, se soočajo s težavami in stroški njihovega zbiranja ter razlage. Osnovne potrebe so pogosto skrite in jih je težko izraziti. Tretjič – podjetja ne zberejo intuitivnih, interpretativnih ali dvoumnih informacij o kupcih, ki so morda shranjene v glavah zaposlenih in ne nekje v zbirki podatkov. Za napovedovanje dolgoročnega vedenja kupcev je potrebno prepoznavanje vpliva potreb kupcev na nakupne odločitve (Stringfellow in drugi, 2004).

Celovit informacijski portfelj po navadi uporablja kombinacijo pristopov zbiranja podatkov za zagotavljanje širokega nabora informacij o kupcih. Uporablja poceni vitke komunikacijske kanale za zbiranje dobro opredeljenih informacij, kot so funkcionalne potrebe. Za odkrivanje čustvenih potreb kupcev pa se uporabljajo dražji komunikacijski kanali, kot so telekomunikacije. Podjetja, ki pravilno uporabljajo pristop celotnega spektra, bolje razumejo svoje kupce, kot tista, ki zbiranje informacij omejujejo na točno določene podatke. To jim omogoča, da se razlikujejo med izdelki in storitvami konkurence ter učinkovito opredelijo svoje ciljno občinstvo. Za razliko od podatkovne zbirke transakcij, ki jo lahko podjetje takoj namesti in uporablja, je pristop celotnega spektra veliko bolj zapleten. Zasnova ga je treba za posamezno podjetje, zato sta za njegovo uvedbo potrebna čas in trud. Ljudi je treba usposobiti za zbiranje bogatih informacij, vzpostaviti pa je treba tudi sistem za zajemanje, shranjevanje, združevanje, razširjanje in uporabo informacij. Pravilno izveden sistem zagotavlja dolgoročno prednost, ki jo druga podjetja težko posnemajo (Stringfellow in drugi, 2004).

2.2 Razvijanje celovitih osebnosti kupcev

Podjetja iščejo vpogled, ki jih vsebujejo obsežne zaloge podatkov o kupcih, saj so kupci najbolj dragoceno sredstvo vsakega podjetja, ki ustvarja vrednost in ga ne bi smeli zapraviti z uniformiranimi odločitvami ali nekompetentnim izvajanjem storitev. Podjetje, katerega strategija odločanja temelji na uporabi podatkov o kupcih, bo želelo ustvariti čim večjo

vrednost vsake stranke, kar bo posledično povečalo donos na kupca (angl. Return on Customer – ROC) (Dyche in Levy, 2011).

Eno izmed pogostih oblikovalskih orodij so tipi osebnosti, ki se uporabljajo za predstavitev arhetipskih uporabnikov in olajšajo razumevanje vedenja, potreb, motivov, značilnosti in omejitev kupcev (Goodwin, 2011). Z majhnim naborom osebnosti lahko resnični uporabniki postanejo bolj oprijemljivi, kar v razvojni ekipi vzbuja občutek razumevanja. Uporaba osebnosti lahko služi kot praktično orodje za razvoj izdelkov za določene kupce in njihove potrebe ter pomaga pri določanju prednosti zahtev za izdelke (Miaskiewicz in Kozar, 2011). Predlagani izdelek ali storitev mora biti tisti, ki v največji meri zadovoljuje kupca, razvijalci pa morajo omogočiti dovolj prilagoditev, da se bo sistem lahko »upogibal, raztezal in prilagajal« kupčevim potrebam (Cooper, 1999).

Osebnosti so v osnovi izmišljeni liki, ki se pogosto uporabljajo kot oblikovalska orodja na različnih področjih, kot so oblikovanje izdelkov, storitev, programske opreme in trženje (Cooper, 1999). Cilj tipov osebnosti, ki temeljijo na dejanskih podatkih o uporabnikih, zbranih od več posameznikov, je zagotoviti realistično predstavitev ciljnih uporabnikov in hkrati odkriti njihove skupne značilnosti (Nielsen in drugi, 2013). Oseba običajno vključuje fotografijo, demografske podatke, ozadje, vedenje, lastnosti, cilje, bolečine, vrednote itd. S pomočjo tipov osebnosti lahko odločevalci, člani projektne skupine in zainteresirane strani v podjetjih ustvarijo »žive podobe« svojih uporabnikov ali kupcev, da lahko med procesom načrtovanja učinkovito komunicirajo (Miaskiewicz in Luxmoore, 2017).

Tipe osebnosti se običajno oblikuje s kvalitativnimi metodami, kot so intervjuji, fokusne skupine, testiranje uporabnosti ali opazovanje (Mulder in Yaar, 2006). Te metode si prizadevajo ustvariti informacijsko bogate osebnosti s podrobnim vpogledom. Čeprav je kvalitativno oblikovanje osebnosti kupcev klasičen pristop z mnogimi prednostmi, pa se pri tem pojavljajo tudi izzivi, ki so značilni za druge raziskovalne metode. Kvalitativni pristopi so na primer običajno dolgotrajni in delovno intenzivni ter izpostavljeni subjektivnemu vplivu ustvarjalca osebnosti, medtem ko je verodostojnost, veljavnost in reprezentativnost težje dokazati kot pri uporabi kvantitativnih metod. Da bi odpravili težave v zvezi s kvalitativno razvitimi tipi osebnosti, je bilo s strani raziskovalcev predlagano kvantitativno oblikovanje osebnosti, ki je postopoma pridobilo na svojem pomenu (Salminen in drugi, 2020).

Kvantitativne osebnosti uporabljajo večji vzorec in številčnejše podatke za izboljšanje reprezentativnosti, zmanjšanje človeške pristranskosti in povečanje verodostojnosti same osebnosti (Salminen in drugi, 2018). Prednosti kvantitativnega oblikovanja osebnosti vključujejo hitrejši postopek in pogostejše posodobitve (Jansen in drugi, 2020). Anketni podatki so najpogostejše uporabljen pristop pri oblikovanju tradicionalnih kvantitativnih osebnosti (An in drugi, 2018). Raziskovalci običajno uporabljajo statistične metode za zmanjšanje razsežnosti (npr. analiza glavnih komponent), da se osredotočijo na pomembna anketna vprašanja, nato pa uporabijo metode grozdenja za segmentacijo anketirancev na

podlagi njihovih skupnih lastnosti, da ustvarijo različne tipe osebnosti. Vendar pa tradicionalne kvantitativne osebe, ustvarjene s temi statističnimi metodami, še vedno nimajo enotne metode za preverjanje njihove verodostojnosti. Avtorji trdijo, da je treba pri oblikovanju kvantitativnih tipov osebnosti preseči segmentacijo obstoječih uporabnikov in najti strog način za potrditev natančnosti pri usmerjanju kupcev. S tem ustvarjene osebnosti ustrezajo standardom znanstvene metode in jih sprejmejo zainteresirana podjetja za namene ciljnega trženja (Salminen in drugi, 2021).

V zadnjem času se je zaradi razvoja velikih količin podatkov (angl. Big data) in podatkovne analitike pojavila možnost uporabe napovednih metod podatkovnega rudarjenja za oblikovanje osebnosti. Takšna nova metoda lahko reši več izzivov v trenutnih postopkih ustvarjanja tipov osebnosti, še zlasti, kako potrditi osebe za namene ciljnega trženja. Kljub temu je uporaba napovednih metod za oblikovanje tipov osebnosti v literaturi še vedno redka (Salminen in drugi, 2020).

V praksi tipi osebnosti zmanjšajo veliko število segmentov uporabnikov ali kupcev na relativno malo tipičnih uporabnikov, s čimer zmanjšajo kognitivno obremenitev končnega kupca. Osebnosti »počlovečijo« podatke tako, da številke, ki si jih večina posameznikov težko zapomni, nadomestijo s predstavitvami podatkov, ki temeljijo na ljudeh in s katerimi posamezniki naravno sočustvujejo (Friess, 2012). Dobro oblikovan tip osebnosti je razumljiv in zastopa uporabno predstavitev osnovne skupine uporabnikov. Gre za zaokroženo, verodostojno karakterizacijo tipa uporabnika, ki obstaja v resničnem svetu. Te empatične in komunikativne prednosti so glavni razlog za uporabo osebnosti za naloge, ki zahtevajo razumevanje uporabnikov (Thoma in Williams, 2009).

Poslovno odločanje se danes preusmerja k bolj podrobni uporabi podatkov o kupcih. Nova metoda je uporaba avtomatizacije trženja, ki predvideva, kako se obnašajo posamezni kupci – aplikacije vključujejo na primer oglaševalske in e-poštne kampanje, priporočila izdelkov in personalizacijo spletnih strani. Bolj ko se približujemo optimizaciji v realnem času, manj uporabne postajajo apriorne konceptualizacije, kot so ciljne skupine in tipi osebnosti, namenjeni trženju. Ta predlog je logično utemeljen, saj so lahko sporočila in ponudbe še bolj prilagojene kot pri skupinskem trženju, kar povečuje učinkovitost (Jansen in drugi, 2020).

2.3 Zbiranje ustreznih podatkov o kupcih

Podjetja imajo za pridobivanje podatkov o svojih kupcih določen namen in cilj. Želijo si, da bi jih lahko sproti pridobivala, analizirala in uporabljala za sprejemanje boljših poslovnih odločitev, izvajanje boljših komunikacijskih programov, zagotavljanje boljših storitev za stranke in stroškovno učinkovitejše poslovanje podjetja. Kupci predstavljajo edini vir prihodkov podjetij, saj nam izdelki in blagovne znamke ne dajejo denarja. Dajejo ga samo kupci. Ne glede na panogo ali industrijo dejavnosti se v resnici vsa podjetja ukvarjajo z iskanjem, pridobivanjem in ohranjanjem najdragocenejših kupcev v svoji panogi ter

ustvarjanjem čim višje vrednosti z vsakim od njih. Prav to pa storijo na način, da prihajajočo množico podatkov spremenijo v uporabne in skladne informacije (Dyche in Levy, 2011).

Sodobna tehnologija podjetjem omogoča, da neznane kupce spreminjajo v konkretna imena in priimke ali organizacije z demografskimi in geografskimi značilnostmi, zgodovino nakupov, nakupnimi namerami itd. Podjetja ustvarijo svoje baze podatkov z namenom zbirati in shranjevati podatke o potencialnih in obstoječih kupcih ter s tem oblikovati lastni trg; tako lahko svojo ponudbo na podlagi zbranih informacij o kupcih ob učinkovitem komunikacijskem programu prilagodijo njihovim potrebam, tako sedaj kot tudi dolgoročno (Spago, 2015).

Osrednje vprašanje je, kakšne podatke naj podjetje hrani. Preprosto pravilo za odločanje pred ustvarjanjem podatkovnega polja je, da vemo, kaj bomo z njim počeli. Preobremenjenost z informacijami namreč ovira iskanje znanja. Po drugi strani pa lahko pomanjkanje nekaterih podatkov (npr. elektronski naslovi strank) organizacijo drago stane. Uspešno modeliranje podatkovne baze strank je v 80 % odvisno od tega, ali imamo na voljo prave podatke za analizo. Glavni cilj je torej zbrati podatke, ki so pomembni in uporabni za strategijo podjetja in obvladovanje odnosov s strankami. Z vidika stranke bi morale podjetje hraniti podatke, zaradi katerih stranki ni treba ponavljati svojega profila in zgodovine odnosov. Zgodovina učenja, ki se je oblikovala skozi čas, je eden glavnih dejavnikov, ki prispevajo k zvestobi strank. Stroški zamenjave dobavitelja, zlasti v odnosih med podjetji, iz katerih se je razvilo trženje odnosov, so po mnenju potrošnikov precej previsoki, razen če jih nezadovoljiv dogodek ali bistveno boljša ponudba spodbudi k ponovnemu vlaganju v proces vzajemnega učenja drugje. Kot lahko opazimo v tabeli 1, je prvi korak k oblikovanju prave informacijske verige, katere cilj je zagotoviti odlične storitve za kupce in dobiček podjetja, zajem ustreznih podatkov. To vključuje pravilno in čim bolj izčrpno beleženje podatkov ter izbiro pravih spremenljivk za shranjevanje (transakcijski, relacijski, psihografski, agregirani in neobdelani podatki) ob upoštevanju predpisov o zasebnosti podatkov (Crié in Micheaux, 2006).

Tabela 1: Zahteve po informacijah v sistemu CRM

	Zahteve po informacijah	Primeri	Tipične metode zbiranja informacij	Dodana vrednost izbranih informacij
Večina se CRM osredotoča na to področje...	Osební podatki	Spol, starost, dohodek, velikost gospodinjstva itd.	Anketa	Osnovna segmentacija in izbira komunikacije

se nadaljuje

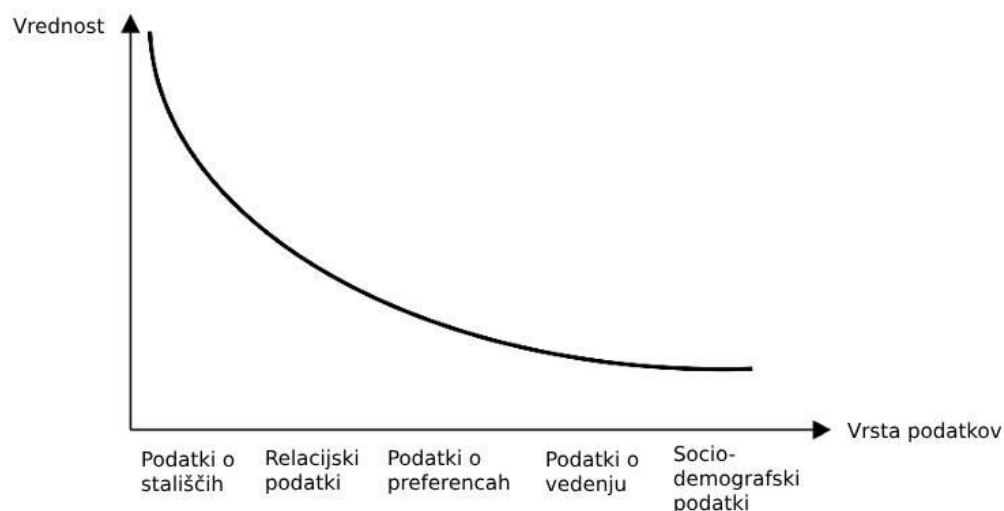
Tabela 2: Zahteve po informacijah v sistemu CRM (nad.)

	Zahteve po informacijah	Primeri	Tipične metode zbiranja informacij	Dodana vrednost izbranih informacij
Večinoma se CRM osredotoča na to področje...	Zgodovina nakupov	Informacije o nakupih, informacije o pritožbah, zadovoljstvo strank itd.	Podatkovna zbirka transakcij, zbirka podatkov o podpori strankam, anketa	Časovni okvir trženjskega komuniciranja, preprečevanje odhoda strank, obnovitev storitve, prihodnje trženje
	Informacije o profitabilnosti	Trenutna in potencialna profitabilnost	Analize in presoje iz podatkovnih zbirk transakcij in osebnih podatkov	Optimizacija izdatkov in prizadevanj za trženje, napovedovanje življenjske vrednosti stranke
Večinoma CRM ignorira ta segment...	Potrebe kupcev	Funkcionalne in emocionalne potrebe	Anketa (če so zastavljena prava vprašanja) in kvalitativne metode	Navzkrižna prodaja (angl. Cross-sell), pospeševanje prodaje (angl. Up-sell), razvoj novih izdelkov, poglobljanje in širitev odnosov, pridobivanje vrednosti za celotno življenjsko dobo stranke

Vir: prirejeno po Crié in Micheaux (2006).

Poleg poznavanja dejanskega vedenjskega profila in zgodovine stranke so pomembni tudi globlji vpogledi v koristi, ki jih želimo pridobiti v razmerju, stališča in odnos stranke do blagovne znamke ali kategorije izdelkov, saj dajejo vtis, da se stranki prisluhne. Zaznana empatija je ključni dejavnik, ki prispeva k pozitivni oceni podjetja kot partnerja v odnosu. Medtem ko so nakupno vedenje, zgodovina odnosov, sociodemografski profil in ekonomski potencial koristni za razumevanje potreb ciljne skupine in razvoj ustreznih trženjskih ukrepov, avtorja Crié in Micheaux menita, da se bodo zlasti na potrošniškem trgu »psihografski« podatki, kot so stališča, iskane koristi in osebne lastnosti izkazali za vse pomembnejše pri izkoriščanju pravih vrednosti (Crié in Micheaux, 2006). Slika 1 povzema številne vrednosti različnih vrst podatkov za zagotavljanje boljše UX po kontinuumu.

Slika 1: Vrednost podatkov za zagotavljanje boljše izkušnje strank



Vir: prirejeno po Crié in Micheaux (2006).

Organizacije se morajo zavedati pomena informacij na mikro (vedenje in odnos strank) in makro ravni (tržna usmerjenost, konkurenca, pričakovanja in inovacije), vendar imajo zaradi tehničnih, predvsem pa organizacijskih in človeških razlogov, težave pri doseganju popolne informacijske vrednostne verige. Zaposleni morajo postati vse bolj usposobljeni za pretvorbo podatkov v informacije in nato te informacije skupaj s preteklimi izkušnjami uporabiti za kopičenje znanja. Ta struktura znanja bo posledično pomagala opredeliti ustrezne vire podatkov in opraviti ciljno usmerjeno analizo za ustrezno obvladovanje kupcev (Crié in Micheaux, 2006).

S prihodom obdobja digitalne preobrazbe je uresničitev moči podatkov pri uspešnosti podjetij postala še bolj pomembna (Janssens, 2019). Podatki, ki jih ustvarijo kupci, tvorijo velike podatke, podjetja pa lahko pridobijo konkurenčno prednost, če te podatke pravilno obdelajo. Prav zato sodobna podjetja sprejemajo podatke kot konkurenčno prednost (Shan in drugi, 2019).

Podatki so nedvomno eden najpomembnejših virov sodobnih podjetij (Boh in Yellin, 2006). Uporaba orodij za analizo velikih količin podatkov (angl. Big Data Analytics, v nadaljevanju BDA) za njihovo obdelavo je pri poslovanju podjetij postala še bolj nujna (Sivarajah in drugi, 2017). Managerji v podjetjih uporabljajo BDA, da bi razumeli svoje ciljne trge in stranke ter tako bolje izvajali svoje trženjske strategije (Hajli in drugi, 2020). S pomočjo BDA managerji raziskujejo priložnosti za konkurenčnost podjetij na trenutno zelo dinamičnih trgih (Ciampi in drugi, 2021).

S hitrim razvojem IT so postale priljubljene raziskave, povezane s tehnologijo velikih podatkov. Razširilo se je ozadje samega pomena, zaradi česar so podatki o raziskovanju bolj

raznoliki in zapleteni. BDA je postala nov pristop k poslovnim raziskavam (Wang in Hajli, 2017). Raznovrstno povezovanje in interpretacija podatkov sta prav tako postala aktualna raziskovalna trenda in izziva. Številne študije so tudi poudarile, da bo učinkovita interpretacija velikih podatkov kmalu postala najpomembnejši trend. Uporaba orodij in tehnologije za vizualizacijo, da bi dali podatkom pomen in povečali njihovo vrednost za učinkovitejše sprejemanje odločitev in reševanje težav, je nujna (Boldosova in Luoto, 2019). Poslovne strategije in napredne prednosti vpogleda so pogosto odvisne od učinkovite razlage ozadja teh podatkovnih gradiv. V podjetjih bo praktično tolmačenje velikih količin podatkov ter razumevanje poslovnih, upravljavskih in tehnoloških podatkov močno vplivalo na prihodnje operativne odločitve podjetja (Tseng in drugi, 2022).

Pri razumevanju podatkov o kupcih, ko mora podatkovni znanstvenik interpretirati obsežen nabor podatkov, je najtežji izziv izvesti učinkovito analizo nabora podatkov (Sapountzi in Psannis, 2018). Viri in vrste teh podatkov niso enaki. Nekateri so strukturirani, nekateri niso strukturirani, nekateri podatki izvirajo iz številnih kvantificiranih zbirk, nekateri pa so kvalitativni vzorci z majhnim številom populacij, vendar izjemno raznoliko vsebino. V okolju velikih podatkov sorodne študije nenehno raziskujejo, kako integrirati in vizualizirati vse bolj raznolike podatke ter jih uporabiti za napovedovanje in vrednotenje prihodnjih časovnih osi (Rautenhaus in drugi, 2017). Podjetja v informacijskem okolju pričakujejo, da bodo lahko napovedovala in prilagajala prihodnje poslovne odločitve na podlagi indikatorjev, pridobljenih iz podatkov. Prav zato zbirajo informacije iz več različnih komunikacijskih kanalov. Ti viri so lahko tržne raziskave, povratne informacije strank, intervjuji v podjetjih itd. Le z integracijo, analizo in vizualizacijo je mogoče te podatke smiselno razložiti in uporabiti pri poslovnem vodenju podjetja. Uporaba teh virov informacij lahko podjetjem povzroči tudi težave, saj je vprašanje zasebnosti pri velikih podatkih zelo pomemben element (Hajli in drugi, 2021).

Podatki, povezani s kupci, se pogosto analizirajo, da bi ugotovili, kako se kupci obnašajo in s tem podjetjem zagotovili številne priložnosti za diverzifikacijo vrednosti in opredelitev novih trgov ter oblikovali nove informacijske vsebine in storitve za kupce (Porter in Heppelmann, 2014). Skratka, podatki, povezani s strankami, lahko spodbujajo vzajemno koristen odnos med podjetjem in njegovimi kupci (Kumar in drugi, 2013).

Analitika podatkov, ki se uporablja za zbirke podatkov o kupcih, vključuje predvsem iskanje vzorcev in korelacij v podatkih o posameznikih, njihovih odzivih in nakupih. Analitika uporablja napredno programsko shemo, ki temelji na klasičnih (npr. regresija, analiza variance in analiza grozdov) in sodobnih (npr. nevronske mreže) statističnih tehnikah. Danes programska oprema za izvajanje teh tehnik običajno vključuje programsko opremo za vizualizacijo, ki zaposlenim pomaga razumeti kupce in jim omogoča »vpogled v njih«. Pri tem se združujejo podatki, analitika, raziskave in trženje v zbirkah podatkov (zlasti testiranje), da se doseže boljše razumevanje strank. Uporabniki podatkov o kupcih in trgu ter analitike se lahko organizirajo v oddelke, imenovane »vpogled v potrošnika« ali »obveščanje o kupcih«, ki so nadomestili starejše »obveščanje o trgu« ali »tržne

informacije«, kar odraža odmik od manj ciljno usmerjenih oblik trženja (Stone in Woodcock, 2014).

Način, kako tržniki zbirajo in uporabljajo podatke, se je razvil v pridobivanje digitalnih podatkov iz različnih notranjih ali zunanjih virov. Podjetje Unilever je na primer razvilo program podatkov o uporabnikih, ki zbira podatke iz tradicionalnega sistema CRM, družbenih medijev, stikov s službo za pomoč strankam in drugih podatkov o kupcih, povezanih s trženjem ali raziskavami. Twitter se na primer uporablja za pridobivanje vpogleda v kupce v realnem času, za merjenje uspešnosti uvedbe novih izdelkov, učinkovitosti oglaševanja in odkrivanja težav z izdelki ali storitvami veliko prej, preden kupci pokličejo in prijavijo napake, kar izboljšuje donosnost izdatkov za trženje in oglaševanje ter zmanjšuje stroške storitev za kupca, pri čemer so vsi podatki in analize na eni platformi, kar zagotavlja visoko kakovost vpogleda, hitrejši odziv in nižje stroške (Stone in Woodcock, 2014).

2.4 Zvestoba in zadrževanje kupcev

Zvestoba kupcev je že dolgo tema, ki vzbuja veliko zanimanja tako v akademski sferi kot v praksi, saj so ugotovili, da je zvesta baza strank zelo koristna za podjetje. Večina podjetij si prizadeva za zvestobo kupcev, saj se konkurenca sektorjev zaostre, zato se povečujeta tako pomen kot tudi izziv ohranjanja zvestobe strank. Zadovoljstvo strank že vrsto let velja za ključni dejavnik, ki določa, zakaj stranke zapustijo organizacijo ali ostanejo v njej. Prav zato morajo organizacije vedeti, kako zadržati svoje kupce, tudi če se zdijo zadovoljni. Vsaka organizacija se zaveda, da mora za preživetje, kaj šele za rast, pridobiti in nato obdržati dobičkonosne kupce in prav zvesti kupci so tisti, ki z vsakim dodatnim letom zadrževanja ustvarjajo vedno večji dobiček (Clemes in drugi, 2008).

Zvestobo kupcev lahko opredelimo kot pripadnost kupcev podjetju. Tudi če podjetja delajo napake, jih zvesti kupci ne bodo zapustili. Zvestoba kupcev se tistim, ki si jo prizadevajo doseči, lahko zdi nedosegljiva, vendar obstaja veliko dobrih razlogov, da si podjetja prizadevajo za zvestobo strank kot strateški cilj. Pridobivanje strank je v osnovi drago, vendar ohranjanje njihove zvestobe omogoča amortizacijo stroškov pridobivanja. Zveste stranke so pogosto pripravljene plačati višje cene (Schweizer, 2008).

Zvestoba je rezultat preteklih pozitivnih izkušenj s posameznikom, ki se je zaradi teh izkušenj večkrat vrnil k izbrani organizaciji. Če lahko prepoznamo edinstven položaj kupca v katerem koli trenutku, na primer njegov trenutni poslovni položaj, zgodovino nakupov ali takojšnje nakupe, lahko majhne informacije uporabimo v korist svojega podjetja. Merjenje učinkovitosti zgodovine kupca glede na zvestobo je naloga orodij, kot so sistemi CRM. Ta orodja pomagajo pri merjenju teh dejanj, spodbujajo stranke k večjemu nakupu, jih seznanijo z drugimi izdelki, ki jih morda ponujamo, in jim pomagajo pri promociji svojega podjetja ustno. Dokazano je, da so odlične storitve še vedno tisto, ki kupce spodbujajo, da postanejo zvesti organizacijam, s katerimi poslujejo. Če so deležni slabih storitev in zanemarjanja

njihovih potreb, bo podjetje z njimi vzpostavilo kratkotrajen odnos. To negativno dejanje se bo razširilo tudi med ljudi, zato lahko zelo škoduje določenemu podjetju bolj (Ghavami in Olyaei, 2006).

Moč zvestobe kupcev je jasna in prepričljiva – pripelje do bolj dobičkonosne rasti podjetja. Zveste stranke dlje časa ostanejo v podjetjih, kjer z njimi ravnaajo dobro. Kupujejo več njihovih izdelkov, njihova storitev pa stane manj. Podjetje priporočajo svojim prijateljem in sodelavcem ter tako postanejo zelo verodostojna prostovoljna prodajna sila. Vlaganje v zvestobo lahko prinese bolj privlačne donose kot nov ambiciozen trženjski načrt ali širitev dejavnosti podjetja. Zvestoba ima lahko veliko vrednost tako za stranke kot za podjetje. Kupci so pripravljeni vložiti svojo zvestobo v podjetje, ki lahko zagotovi višjo vrednost v primerjavi s konkurenti (Reichheld in Markey, 2000).

Program za ohranjanje strank je lahko močno orodje v asortimanu CRM. Poleg ohranjanja donosnih kupcev programi zadrževanja strank podjetjem omogočajo zbiranje podatkov o kupcih. Ti podatki se lahko uporabijo za boljše razumevanje, usmerjanje, trženje in komuniciranje s kupci ali za prilagajanje prihodnjih interakcij z njimi. Programi zadržanja so lahko razmeroma poceni sredstvo, s katerim se kupci počutijo posebno, povečajo svoje nakupe in priporočajo potencialne stranke (Ghavami in Olyaei, 2006).

Vendar pa pravi sistem CRM zahteva tudi sposobnost zbiranja podatkov o kupcih, shranjevanje teh podatkov v obliki, ki je lahko dostopna, analizo podatkov o uporabnikih in uporabo teh informacij za trženje ali komuniciranje s strankami. Običajno to pomeni, da podjetje uporablja več kot eno programsko opremo za izpolnjevanje svojih analitičnih in operativnih potreb CRM. Kar zadeva ohranjanje kupcev, ustrezen sistem za zajemanje, dostop in analizo podatkov podjetju omogoča, da določi, katere kupce je najbolj zainteresirano obdržati. Programska oprema za vodenje trženjskih akcij omogoča podjetju, da se usmeri na te posameznike in upravlja različne ponudbe, s katerimi kupce spodbuja, da ostanejo v podjetju. Sistem za prodajne sile ali storitve za stranke lahko prepozna kupce z visoko vrednostjo za prodajne in storitvene enote, tako da bodo te stranke imele korist od individualiziranih dejavnosti ohranjanja (Ghavami in Olyaei, 2006).

Ohranjanje strank se vse bolj obravnava kot pomembno managersko vprašanje, zlasti v kontekstu zasičenega trga ali manjše rasti števila novih strank. Prav tako je bil priznan kot ključni cilj trženja odnosov, predvsem zaradi možnosti zagotavljanja boljše ekonomike odnosov, tj., da je ohranjanje strank cenejše od pridobivanja novih. Predpostavka je, da posplošene teorije, ki pomenijo univerzalno uporabnost, običajno spregledajo poseben vpliv konceptualnih poslovnih pogojev na učinkovite strategije zadrževanja kupcev. Dejstvo je, da bi morali tako teoretiki kot managerji pri razvoju in izvajanju strategij za ohranjanje kupcev upoštevati poslovni koncept (Ahmad in Buttle, 2002). Kot je razvidno iz enačbe (1), se stopnja ohranjanja kupcev izračuna na podlagi stopnje odhoda.

$$\text{Stopnja zadržanja} = 1 - (\text{stopnja odhoda}) \quad (1)$$

Stopnja odhoda, ki se uporablja za bazo strank, se nanaša na delež pogodbenih strank ali naročnikov, ki v določenem časovnem obdobju zapustijo dobavitelja. To je možen kazalnik nezadovoljstva strank, cenejše ali boljše ponudbe konkurence, uspešnejše prodaje in trženja konkurence ali razlogov, povezanih z življenjskim ciklom stranke. Stopnjo odhoda je mogoče zmanjšati z ustvarjanjem ovir, ki odjemalce odvrčajo od zamenjave dobavitelja (pogodbena obdobja vezave, uporaba lastniške tehnologije, edinstveni poslovni modeli itd.) ali z dejavnostmi ohranjanja, kot so programi zvestobe. Stopnjo odjave je mogoče preceniti, kot na primer, če potrošnik opusti storitev, vendar jo nato v istem letu ponovno začne uporabljati. Zato je treba jasno razlikovati med bruto (skupnim številom absolutnih prekinitev) in neto odlivom (skupno izgubo naročnikov ali članov). Razlika med obema meritvama je število novih naročnikov ali članov, ki so se pridružili v istem obdobju (Singh in Khan, 2012).

Na splošno torej velja, da obstaja pozitivna povezava med zadržanjem kupcev in dobičkonosnostjo. Ohranjanje strank namreč podjetju omogoča povečanje dobičkonosnosti in prihodkov. Tako bi lahko majhno povečanje števila zadržanih kupcev pozitivno vplivalo na omenjeni postavki. Iskanje kupcev in ohranjanje dolgoročnega odnosa z njimi mora biti neprekinjen proces.

2.4.1 Prednosti ohranjanja kupcev

V dinamičnem poslovnem okolju, kjer je pridobivanje novih kupcev pogosto prednostna naloga, ne smemo podcenjevati pomena ohranjanja obstoječih kupcev. Prednosti ohranjanja kupcev so številne in nekatere izmed njih so opisane v nadaljevanju (Singh in Khan, 2012).

- **Stroški pridobivanja kupcev so neznatni:** pridobivanje novih kupcev zahteva veliko časa. Pomembno je, da pripravimo načrt za pridobitev, ga izvajamo in nato analiziramo prejete podatke. Pomembna naloga je tudi, da spremljamo število kupcev, ki prihajajo z novimi načrti in strategijami. Vse to nas bo sprostilo za čas, ki ga bomo lahko izkoristili za ustvarjanje vrednosti tistega, kar znamo najboljše. Razumemo lahko tudi, katere stvari privlačijo kupce in katere ne. Stroški pridobivanja novih kupcev so od 5 do 12-krat višji od stroškov ohranjanja starih.
- **Podjetje ve, kdo so njegovi obstoječi kupci:** vedno mislimo, da samo pridobivanje zahteva veliko časa. Zavedati pa se moramo tudi, da za vzpostavitev odnosa s kupcem potrebujemo čas. Ko enkrat ustvarimo kupce v našem podjetju, je treba porabiti čas in energijo za utrjevanje odnosa z njimi. Potruditi bi se morali, da bi razumeli njihova pričakovanja, nakupovalne vzorce, občutljivost na ceno in naklonjenost promocijam ali programom zvestobe. To pomaga ustvariti zveste kupce, vendar je dobiček od njih na začetku zelo majhen v primerjavi s starimi strankami.
- **Več dobička:** pridobivanje novih kupcev zahteva veliko časa, energije, delovne sile in denarja, kar je le dodatek k začetnim stroškom, zato je dobiček manjši. Stroške, vložene v postopek pridobivanja, lahko povrnemo le, če so nam kupci zvesti, torej, če so z nami

dlje časa. Z obstoječo zvesto stranko smo morda že povrnili znesek in zdaj z njo dobro zaslužimo. To pa ne velja za nove stranke. Njihovo vrednost je treba še dokazati. Zavedati pa se moramo, da je donosnost naložb (angl. Return on Investment, v nadaljevanju ROI) v ohranjanje strank do 10-krat višja kot pri pridobivanju novih.

2.4.2 Prednosti zvestih kupcev

V nenehno razvijajočem se okolju trgovine je koncept zvestobe kupcev vodilo za podjetja, ki si prizadevajo za trajni uspeh. Nekatere od pridobljenih koristi zvestih kupcev so naslednje (Singh in Khan, 2012):

- **Ponavljajoče se poslovanje:** zveste stranke nam bodo ponudile več poslov, saj so to stranke, ki se nam približujejo in pri nas kupujejo več kot nove stranke. V enem letu lahko zvestim strankam prodamo več v primerjavi z novimi.
- **Večja količina prodanih izdelkov:** z vzpostavitvijo dobrega in zanesljivega odnosa s kupci bomo prodali več blaga. To je samoumevno, saj se na nas in naše izdelke kupci zanašajo bolj kot na koga drugega. V vsakem primeru večja prodana količina pomeni večjo prodajo in s tem večji dobiček.
- **Možnost navzkrižne prodaje (angl. Cross-selling):** zveste stranke verjamejo v kakovost in zanesljivost izdelkov, ki jih prodajamo. Ob priložnosti navzkrižne prodaje moramo zadovoljiti več potreb strank, kot jih imamo zdaj. Izdelke ali storitve začnemo prodajati zvestim strankam v različnih proizvodnih linijah, s čimer povečamo skupni obseg prodaje, ne da bi se pri tem trudili pridobivati nove kupce.
- **Manjša stopnja konkurence:** več zvestih strank, kot imamo v našem podjetju, bolj smo varni pred konkurenco v svetu. To deluje kot odpornost proti konkurenčnim silam, ki nas obkrožajo.

3 ORGANIZIRANJE IN STRUKTURIRANJE INFORMACIJ O KUPCIH

Na področju obvladovanja kupcev se podatki pretakajo iz različnih virov – interakcije na spletnem mestu, sodelovanje v družbenih medijih, zgodovina nakupov, interakcije s podporo kupcem in drugo. Oblikovanje informacij zahteva celostno perspektivo, ki združuje podatke iz različnih stičnih točk v skladno zgodbo. To vključuje razumevanje načel UX, informacijske arhitekture in psihologije odločanja (Malthouse in drugi, 2013). Čeprav imajo tehnologija in analiza podatkov ključno vlogo pri obvladovanju kupcev, je v središču še vedno človeški stik. Oblikovanje informacij s človeškim stikom vključuje razumevanje čustev, vživljanje v kupčevo razmišljanje in ustvarjanje vmesnikov, ki se odzivajo na osebni ravni. Gre za predvidevanje potreb, odpravljanje bolečih točk in krepitev zaupanja (Krafft in drugi, 2021).

3.1 Načrt za zbiranje in analizo podatkov

V tem poglavju predstavljamo načrt za zbiranje informacij, ki zagotavlja izboljšano kakovost in ustreznost podatkov o kupcih. Omenjen postopek je razdeljen na šest korakov, ki bodo predstavljeni v nadaljevanju (Dull in Lebwohl, 2003).

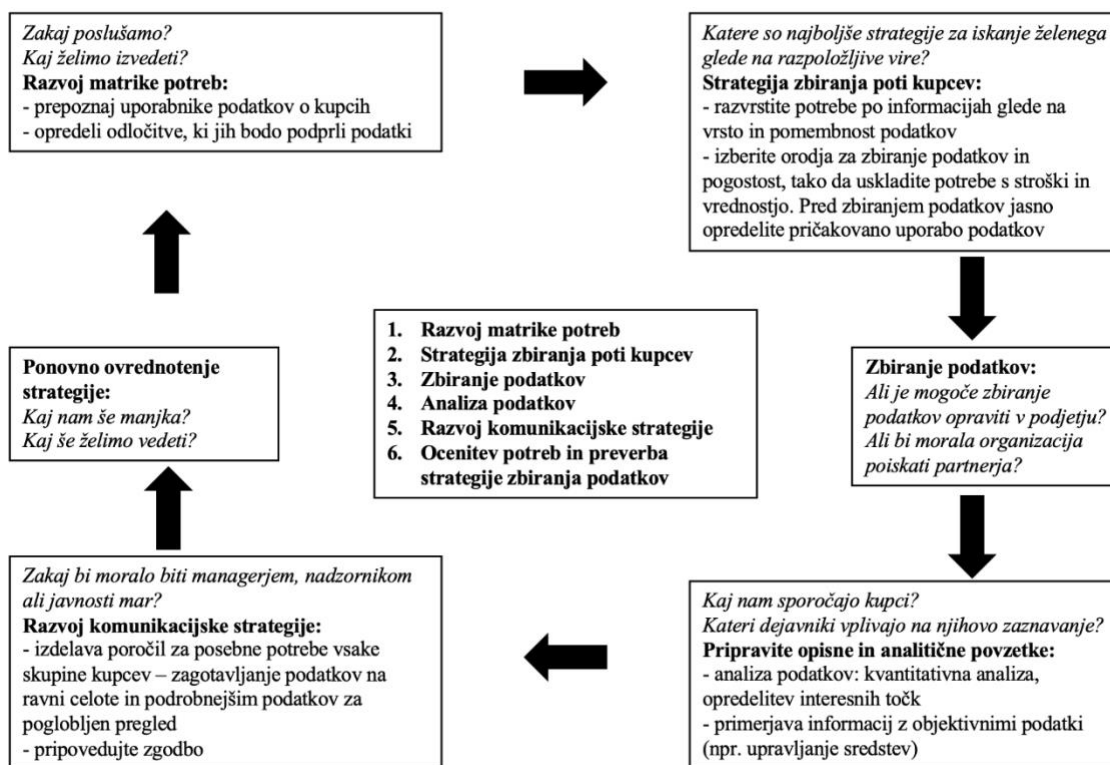
- **Razvoj matrike potreb:** prizadevanja za zbiranje podatkov o kupcih običajno združujejo potrebe posameznikov, odgovornih za različne funkcije v organizaciji, in tistih zunaj organizacije, ki se ukvarjajo z njenim delovanjem. Potrebe vsake od teh skupin se močno razlikujejo, poleg tega so stroški izpolnjevanja in relativna pomembnost teh potreb drugačni. Zbiranje in analiza podatkov o kupcih se zato omejujeta na vrsto strateških odločitev, pri katerih je treba pretehtati vrednost vrst podatkov za vsakega notranjega in zunanjega uporabnika glede na potrebe po virih.
- **Strategija zbiranja poti kupcev:** ko so določeni posebni porabniki podatkov o kupcih in njihove potrebe po podatkih, je mogoče združiti splošne potrebe po podatkih ter jih ovrednotiti glede na pomembnost in nujnost. Skupne potrebe po podatkih je nato mogoče uskladiti z metodami zbiranja, pri čemer se upoštevajo splošne omejitve virov.
- **Zbiranje podatkov:** osrednje vprašanje, na katero je treba odgovoriti v fazi zbiranja podatkov, je, ali ima organizacija dovolj strokovnega znanja in izkušenj ter kadrovskih virov za lastno vodenje. Organizacije, ki so sposobne izvajati naključno telefonsko anketo, za katero je potreben računalniško podprt sistem telefonskega anketiranja, so očitno izjema. Vendar pa veliko organizacij zaposluje osebje, ki je usposobljeno in ima izkušnje z vodenjem ciljnih skupin ali izvajanjem nenaključnih osebnih anket.
- **Analiza podatkov:** je temelj širšega procesa in vključuje številne tehnike, kot so regresijska analiza, korelacijska analiza in skupna analiza. Kot kažejo pretekle študije, ima analiza podatkov ključno vlogo pri ustvarjanju in posredovanju pomembnih informacij. Prav zato je treba v fazi načrtovanja določiti posebne analitične pristope ter strategije in osebje za izvajanje teh analiz, da bi se izognili kopičenju podatkov, s katerim se končajo številna raziskovalna prizadevanja. Bolj kot je določen pristop razumljiv, večja je verjetnost, da ga bo notranje osebje razumelo in sprejelo. Inovativne analitične strategije sicer lahko prinesejo zanimive rezultate, vendar bodo ti prezrti, če ne bodo ustrezno razumljivi.
- **Razvoj komunikacijske strategije:** pomen učinkovitega sporočanja rezultatov raziskav je pogosto podcenjen. V številnih poročilih o raziskavah kupcev prevladujejo obsežne tabele s podatki o pogostosti, pri čemer je bil vložen najmanjši trud za sintezo in opozarjanje na zanimive rezultate. Med pregledom praks v različnih državah smo odkrili nekaj pristopov, za katere se zdi, da so povečali učinkovitost sporočanja rezultatov raziskav. Prvič, poleg opisnih povzetkov rezultatov raziskave je dobro podati tudi širši povzetek ugotovitev. Drugič, poročati moramo le o pomembnih podatkih. Skušnjava, da bi v celoti poročali o rezultatih raziskave, je močna, vendar lahko številne nepomembne rezultate na kratko povzamemo ali vključimo v priložilo. Tretjič, zagotoviti je treba jasno in jedrnato metodologijo, pri čemer moramo upoštevati pomembne omejitve metode

zbiranja podatkov v jeziku, ki ga lahko razumejo vodje, ki niso usposobljene za načrtovanje in analizo raziskav. Četrto, tako kot so bile pri načrtovanju ugotovljene posebne potrebe vsake vrste uporabnikov podatkov o strankah, je treba poročila s podrobnimi rezultati oblikovati tako, da jasno izpolnjujejo te potrebe.

- **Ocenitev potreb in preverba strategije zbiranja:** podobno kot pri strategijah vodenja, ki jih pogosto podpirajo podatki o kupcih, so tudi pri zbiranju in analizi podatkov najuspešnejši pristopi tisti, ki se osredotočajo na nenehno izboljševanje. Ena od možnih ovir za izboljšanje instrumentov skozi čas je koristnost razvoja trenda na podlagi standardnih metod zbiranja podatkov v več ponovitvah. Čeprav pristopa zbiranja podatkov ni priporočljivo kar tako opustiti, so za izboljšanje potrebne spremembe. Pregled študij kaže, da so številna prizadevanja za zbiranje podatkov pridobila več s spremembami kot z nadaljevanjem slabo zasnovanih in premalo izkoriščenih pobud za anketiranje strank.

Omenjen načrt opisuje sistematičen pristop k zbiranju in razlagi podatkov ter zagotavlja, da zbrane informacije ustrezajo raziskovalnim ali poslovnim ciljem. Na sliki 2 je predstavljen načrt oziroma postopek za zbiranje podatkov, razdeljen na šest korakov, ki zagotavlja izboljšano kakovost in ustreznost informacij o kupcih.

Slika 2: Prenos podatkov o kupcih



Vir: prirejeno po Dull in Lebwohl (2003).

3.2 Metode zbiranja podatkov

Podatki o kupcih so najosnovnejši material, potreben za vzpostavljanje odnosov s kupci. Ironično je, da medtem ko materiala samega po sebi še nikoli ni bilo na pretek, pa njegova pretvorba v uporabne informacije o kupcih in vpogled vanje še nikoli ni bila tako zahtevna (Dyche in Levy, 2006).

Zbiranje podatkov o kupcih v večkanalnem svetu, v katerem se uporabljajo različne naprave in ki je vedno vklopljen, je tako umetnost kot znanost. Znanost omogočajo sodobna orodja in tehnologije, ki so na voljo za sledenje, zbiranje in vodenje podatkov o kupcih. Umetnost pa ni le pridobivanje zaupanja kupcev za dostop do njihovih podatkov, temveč tudi razumevanje, kako te podatke uporabiti za zagotavljanje prijetne izkušnje uporabnikov (Iyer, 2019).

Z vodstvenega vidika lahko podjetja zaradi boljšega razumevanja strank z uporabo BDA svojim kupcem pomagajo poenostaviti izbiro in sprejemati boljše odločitve. To pa spodbuja večjo motivacijo strank za sodelovanje. Z drugimi besedami, pomembno je, da podjetja ne uporabljajo le pristopov, ki temeljijo na podatkih, za izboljšanje odločitev potrošnikov, temveč tudi aktivno pozicionirajo in sporočajo koristi za potrošnike, povezane z orodji za sodelovanje. To bi od upraviteljev zahtevalo naložbe v natančnejšo vedenjsko segmentacijo baze kupcev in omogočilo zelo ciljno usmerjen pristop k ustvarjanju zavzetosti (Kunz in drugi, 2017).

Metode zbiranja podatkov so pomembne, saj je od metodologije in analitičnega pristopa, ki ga uporablja raziskovalec, odvisno, kako bodo zbrane informacije uporabljene in kakšne razlage bodo na njihovi podlagi nastale (Teherani in drugi, 2015). V nadaljevanju je predstavljenih pet ključnih metod zbiranja podatkov (Paradis in drugi, 2016).

- **Ankete** so izdelane za dokumentiranje zaznav, stališč, prepričanj ali znanja na jasnem, vnaprej določenem vzorcu posameznikov. Vprašanja, dodana anketam za pridobitev kvalitativnih podatkov, so običajno odprtega tipa in v obliki prostega besedila. Dobra vprašanja odprtega tipa morajo biti dovolj specifična, da lahko anketiranci dobijo usklajene odgovore, hkrati pa dovolj široka, da omogočajo različne odgovore. Kvalitativne anketne podatke je mogoče analizirati z različnimi tehnikami.
- **Intervjuji** se uporabljajo za zbiranje informacij od posameznikov »1 na 1« z uporabo vrste vnaprej določenih vprašanj ali sklopa interesnih področij. Intervjuji se pogosto snemajo in zapisujejo. Lahko so strukturirani ali nestrukturirani; lahko sledijo strogo napisanemu scenariju, ki posnema anketo, ali pa so navdihnjeni s prostim naborom vprašanj, ki intervjuvance spodbujajo k bolj svobodnemu izražanju. Intervjuvanci morajo aktivno poslušati ter spraševati, poizvedovati in spodbujati, da zberejo bogatejša podatke. Intervjuji so idealni, kadar se uporabljajo za dokumentiranje pripovedi, zaznav ali zgodb udeležencev o odnosu do določenih situacij ali pojavov in odzivih nanje. Podatki iz intervjujev se pogosto uporabljajo za oblikovanje tem, teorij in modelov. Na številna

raziskovalna vprašanja, na katera je mogoče odgovoriti z anketami, je mogoče odgovoriti tudi z intervjuji, vendar bodo ti na splošno prinesli bogatejše in bolj poglobljene podatke kot ankete. Intervjuji pa zahtevajo več časa in sredstev za izvedbo ter analizo. Ker so anketarji orodje za zbiranje podatkov, jih je treba usposobiti za zbiranje primerljivih podatkov. Število potrebnih intervjujev je odvisno od raziskovalnega vprašanja in uporabljene krovne metodologije.

- **Ciljne skupine** se uporabljajo za zbiranje informacij v skupinskem okolju in sicer z vnaprej določenimi vprašanji, ki jih moderator sproti zastavlja udeležencem, ali s scenarijem, ki spodbuja skupinske pogovore. Najbolje je, da se uporabljajo, kadar lahko vsota izkušenj skupine ljudi ponudi več kot izkušnje posameznika pri razumevanju družbenih pojavov. Ciljne skupine raziskovalcem omogočajo tudi zajemanje odzivov udeležencev na komentarje in stališča drugih udeležencev ter tako omogočajo zajemanje podobnosti in razlik v stališčih. Število potrebnih ciljnih skupin se razlikuje glede na zastavljena vprašanja in število različnih vključenih deležnikov. Optimalno število udeležencev v posamezni ciljni skupini, ki omogoča bogato razpravo, in vsem članom omogoča, da spregovorijo, je 8 do 10 oseb.
- Z **opazovanjem** zbiramo informacije na samem kraju s pomočjo čutil vida, sluha, dotika in vonja. Opazovanje nam omogoča, da raje kot na lastne zaznave ali spomine preiskujemo in dokumentiramo, kaj ljudje počnejo – njihovo vsakdanje vedenje – in poskušamo razumeti, zakaj to počnejo. Opazovanje je idealno, kadar se uporablja za dokumentiranje, raziskovanje in razumevanje dejavnosti, dejanj, odnosov, kulture ali ustaljenih načinov delovanja. Tako kot pri prejšnjih metodah je število potrebnih opazovanj odvisno od raziskovalnega vprašanja in uporabljenega krovnega raziskovalnega pristopa.
- **Analiza besedil in vsebin** je idealna, kadar se uporablja za raziskovanje sprememb v uradnih, institucionalnih ali organizacijskih pogledih na določeno temo ali področje, za dokumentiranje konteksta določenih praks ali za razumevanje izkušenj in perspektiv skupine posameznikov, ki so na primer sodelovali pri pisnem razmisleku. Besedilno analizo je mogoče uporabiti kot glavno metodo v raziskovalnem projektu ali za kontekstualizacijo ugotovitev druge metode. Izbira in število dokumentov morata temeljiti na raziskovalnem vprašanju. Razvoj kodirne mreže ali sheme za analizo bo temeljil na raziskovalnem vprašanju in se bo iterativno uporabljal za izbrane dokumente.

Za povečanje konkurenčnosti večina podjetij že uporablja metodologijo, filozofijo in tehnologijo CRM. Uspeh CRM temelji predvsem na zaključkih, ki jih podjetja pridobijo iz podatkov o kupcih. CRM omogoča vodenje velike količine podatkov o kupcih, kar omogoča npr. napovedovanje rotacije kupcev, povpraševanja po novem izdelku ali analizo odziva na tržno kampanjo. Dejstvo je, da podjetja iščejo in bodo iskala vedno nove in boljše načine zbiranja podatkov o svojih kupcih, saj iz njihove obdelave izhaja znanje, ki je potrebno za delovanje podjetja na sodobnem trgu (Bojanowska, 2019).

Zbiranje podatkov, potrebnih za sistem CRM, je težavno in od podjetij zahteva veliko vložka in truda, zlasti glede na to, da se obseg ustreznih podatkov vsak dan širi. Predvidevamo lahko, da večja, kot je količina podatkov, težje jih je pripraviti, vendar so hkrati rezultati natančnejši, zato se poslovne odločitve sprejemajo z večjo gotovostjo in povečujejo konkurenčnost. Prav ta predpostavka nas sili k iskanju novih tehnologij za zbiranje in obdelavo podatkov. Na primer – funkcija izračuna verjetnosti odhoda kupca iz podjetja lahko zahteva približno od 5 do 30 podatkov, in seveda, več kot jih je, natančnejša je napoved vedenja kupca, ki zagotavlja dolgoročni odnos s stranko. Kupci so glavni vir in gonilna sila vsakega podjetja, zato ima ohranjanje kupca veliko ekonomsko vrednost (Bojanowska, 2019).

3.2.1 Zbiranje podatkov na spletu

Najpogostejše, kot je navedeno v več študijah, začetni vir povratnih informacij kupcev izvira iz neposredne interakcije s posameznikom z uporabo tehnik, ki temeljijo na aktivnem vključevanju kupcev. Po navadi se povratne informacije zbirajo s tehnikami, kot so razgovori s kupci, vprašalniki in ankete za uporabnike. Vprašalniki in ankete se v osnovi dajejo kupcem, da bi ti izrazili svojo idejo ali mnenje in tako podjetju omogočili osnovno razumevanje njihovih potreb in želja ter njihovih pričakovanj glede izdelka in storitev. Za razliko je opazovanje kupcev običajna tehnika za spoznavanje njihovega vedenja. Ta tehnika omogoča dodatna vprašanja o določenih vedenjih, ki so bila ugotovljena med opazovanjem. Kot bolj interaktiven pristop se uporabljajo ciljne skupine z več kupci, da bi ti izrazili, npr. zahtevo po funkciji, in prispevali, kako bi se določena funkcija uporabljala v njihovem kontekstu (Fabijan in drugi, 2015).

Ker so izdelki vse bolj programsko intenzivni in ker so ti izdelki povezani z internetom, imajo podjetja nove priložnosti za spoznavanje vedenja kupcev in svojih izdelkov. Ko so izdelki dostopni na spletu, jih lahko podjetja spremljajo, zbirajo podatke o njihovem delovanju, predvidevajo, kdaj se pokvarijo, vedo, kje se nahajajo, ter se naučijo, kdaj in kako jih kupci uporabljajo. Ta oblika zbiranja podatkov o kupcih in izdelkih se običajno izvaja, ko so izdelki že nameščeni in jih stranke uporabljajo v realnem času. Avtorji v zvezi s tem priporočajo zbiranje tako podatkov o kupcih, npr. demografskih, psihografskih in vedenjskih podatkov, kot tudi podatkov o izdelkih, npr. o delovanju, učinkovitosti in odzivnosti. Te podatke je mogoče uporabiti za oblikovanje modelov uporabe izdelkov in vedenja strank kot podlago za neposredne interakcije s kupci. Podatki o izdelku, na primer razkrivajo, katere funkcije se uporabljajo, kako pogosto se uporabljajo, v katerem trenutku se uporabljajo itd., in jih je mogoče uporabiti kot sredstvo, s katerim kupci ocenijo posamezne funkcije in tako neposredno usmerjajo razvoj izdelka (Fabijan in drugi, 2015).

Poleg zgornjih tehnik zbiranja podatkov so zunanji viri podatkov, kot so družbeni mediji, npr. Twitter, Instagram in Facebook, sestavljeni iz milijonov povezanih strank, ki se nahajajo po vsem svetu in delijo svoje izkušnje z izdelki. Avtorji prepoznajo te vire podatkov kot

Glede na zavedanje uporabnikov o postopku zbiranja podatkov (eksplicitno in implicitno), izbranih komunikacijskih kanalov (na spletu ali offline) in obsegu izbire, ki jo ima uporabnik (prostovoljno ali neprostovoljno), lahko na sliki 3 prikažemo več razsežnosti zbiranja podatkov. Medtem ko se ankete izvajajo nazorno, internet omogoča zbiranje podatkov, ne da bi se uporabniki tega zavedali (Munro, 1997). Poleg analize datotek ali uporabe informacij, shranjenih v piškotkih, lahko podjetja uporabijo podatke o prejšnjih nakupih ali celo spletnih zahtevah za oblikovanje obsežnih profilov uporabnikov. Obseg izbire, ki jo ima uporabnik pri posredovanju (pravih) informacij, je odvisen od možnosti podjetij, da uvedejo sankcijo za posredovanje nepravilnih podatkov, kar je običajno mogoče le v redkih primerih. Pri spletnem nakupu blaga in storitev pa je za uspešno izvedbo transakcije potrebna minimalna količina pravih podatkov (Horst, 2006).

The diagram illustrates the relationship between data collection methods and customer awareness. The vertical axis represents the 'Obseg izbire' (Scope of choice), with 'Prostovoljno' (Voluntary) at the bottom and 'Neprosto voljno' (Non-voluntary) at the top. The horizontal axis represents 'Zavedanje kupcev o zbiranju podatkov' (Customer awareness of data collection), with 'Neposredno' (Direct) on the left and 'Posredno' (Indirect) on the right. A diagonal line separates the 'Online' channel (top-left) from the 'Offline' channel (bottom-right). A dotted box highlights the 'Neprosto voljno' area for both direct and indirect awareness.

Ker imajo potrošniki vedno več dostopa do interneta, so številna podjetja spoznala, da jim velike zbirke podatkov in učinkovite metode analize omogočijo ciljno usmerjanje potrošnikov glede na njihove individualne preference. Interaktivno trženje in trženje s podatkovnimi bazami je začelo izpodbijati obstoječo paradigmo transakcijskega trženja (Zahay in Griffin, 2003). Obstoječe raziskave so pokazale, da je individualizacija lahko ustrezna strategija za izboljšanje zadrževanja kupcev in povečanje njihovega zadovoljstva,

zato jo lahko obravnavamo kot konkurenčno prednost za ustvarjanje vrednosti (O'Leary in drugi, 2004). Z vidika organizacije se negativni vidiki individualizacije nanašajo na stroške zbiranja podatkov (čeprav so veliko nižji kot v svetu brez povezave), zamudno analizo (ki je lahko delno posledica ogromne količine samodejno ustvarjenih podatkov), potrebo po preoblikovanju poslovnih procesov in pravne težave (Gurau in drugi, 2003).

Potencialne slabosti, ki izhajajo iz zbiranja podatkov, vključujejo možnost zahtevati višje cene od določenih skupin uporabnikov (cenovna diskriminacija), pojav informacijske asimetrije, povečanje nezaželene (elektronske) pošte in poseganje v zasebnost kupcev. Zaradi velikega potenciala interneta za zbiranje podatkov se je povečalo zanimanje za to, kako je mogoče zaščititi zasebnost uporabnikov v spletnem okolju (Horst, 2006).

3.2.2 Podatkovno rudarjenje

Zaradi tehnološkega napredka je trženje odnosov s kupci v zadnjih letih postalo realnost. Tehnologije, kot so podatkovna skladišča, podatkovno rudarjenje in programska oprema za vodenje kampanj, so CRM spremenile v novo področje, na katerem lahko podjetja pridobijo konkurenčno prednost. Zlasti s podatkovnim rudarjenjem – pridobivanjem skritih napovednih informacij iz velikih podatkovnih zbirk – lahko organizacije prepoznajo dragocene kupce, predvidijo prihodnje vedenje in podjetjem omogočijo sprejemanje proaktivnih, na znanju temelječih odločitev. Avtomatizirane, v prihodnost usmerjene analize, ki jih omogoča podatkovno rudarjenje, presegajo analize preteklih dogodkov, ki jih običajno zagotavljajo zgodovinsko usmerjena orodja, kot so sistemi za podporo odločanju. Orodja za podatkovno rudarjenje odgovarjajo na poslovna vprašanja, ki so bila v preteklosti preveč zamudna za reševanje. A prav odgovori na ta vprašanja omogočajo CRM. Med programsko opremo za podatkovno rudarjenje obstajajo različne tehnike, vsaka pa ima svoje prednosti in izzive za različne vrste aplikacij. Posebna dihotomija obstaja med nevronskimi mrežami in samodejnim odkrivanjem interakcij. Čeprav je na področju podatkovnega rudarjenja veliko različnih pristopov, je za doseganje ciljev današnje filozofije CRM potrebna uporaba določene vrste podatkovnega rudarjenja (Rygielski in drugi, 2002).

Podatkovno rudarjenje je opredeljeno kot izpopolnjena zmogljivost iskanja podatkov, ki uporablja statistične algoritme za odkrivanje vzorcev in korelacij v podatkih. Izraz je analogen rudarjenju zlata ali premoga; podatkovno rudarjenje najde in izloči znanje (»samorodne koščke podatkov«), zakopano v podatkovnih skladiščih podjetij ali informacije, ki so jih obiskovalci pustili na spletnem mestu, kar lahko večinoma privede do izboljšanja razumevanja in uporabe podatkov. Pristop podatkovnega rudarjenja dopolnjuje druge tehnike analize podatkov, kot so statistika, spletna analitična obdelava (angl. Online Analytical Processing – OLAP), preglednice in osnovni dostop do podatkov. Preprosto povedano, podatkovno rudarjenje je še en način iskanja pomena v podatkih (Newton, 2000).

Podatkovno rudarjenje odkriva vzorce in odnose, skrite v podatkih, in je pravzaprav del širšega procesa, imenovanega odkrivanje znanja, ki opisuje korake, ki jih je treba izvesti, da

se zagotovijo pomembni rezultati. Vendar pa programska oprema za rudarjenje podatkov ne odpravlja potrebe po poznavanju dejavnosti, razumevanju podatkov ali poznavanju splošnih statističnih metod. Podatkovno rudarjenje ne najde vzorcev in znanja, ki bi jim lahko samodejno zaupali brez preverjanja. V osnovi pomaga poslovnim analitikom pri oblikovanju hipotez, vendar hipotez ne potrdi (Edelstein, 1997).

Postopke rudarjenja uporabljamo za oblikovanje šestih vrst modelov za reševanje poslovnih problemov: klasifikacija, regresija, časovne vrste, grozdenje, analiza asociacij in odkrivanje zaporedij. Prvi dve, klasifikacija in regresija, se uporabljata za napovedovanje, asociacija in odkrivanje zaporedja pa za opisovanje vedenja. Grozdenje se lahko uporablja za napovedovanje ali opisovanje (Rygielski in drugi, 2002).

Kot primer našega raziskovanja lahko navedemo poslovanje trgovin na drobno. Z uporabo kreditnih kartic z blagovno znamko trgovine in sistemov prodajnih mest lahko trgovci na drobno podrobno beležijo vsako nakupno transakcijo. To jim omogoča boljše razumevanje različnih segmentov kupcev. Nekatere maloprodajne aplikacije vključujejo sledeče elemente (Rygielski in drugi, 2002):

- **Analizo košarice** (znana tudi kot analiza sorodnosti), ki razkriva, katere izdelke kupci običajno kupujejo skupaj. To znanje lahko izboljša zaloge, strategije postavitve trgovine in promocije;
- **Napovedovanje prodaje** s proučevanjem vzorcev, ki temeljijo na času, pomaga trgovcem na drobno pri sprejemanju odločitev o zalogah. Vprašanje tukaj je, če danes kupec kupi nek izdelek, kdaj bo verjetno kupil dodaten enak izdelek;
- **Trženje z zbirko podatkov**, kjer trgovci na drobno razvijajo profile strank z določenim vedenjem, na primer tistih, ki kupujejo oblačila dražjih blagovnih znamk ali tistih, ki se udeležujejo razprodaj. Te informacije lahko trgovec uporabi za usmerjanje stroškovno učinkovitih promocij;
- **Izboljšano načrtovanje in razporejanje blaga** ob dodajanju novih trgovin, ko trgovci preučujejo vzorce v trgovinah s podobnimi demografskimi značilnostmi. Trgovci na drobno lahko s podatkovnim rudarjenjem določijo tudi idealno postavitev za določeno trgovino.

3.3 Zagotavljanje kakovosti podatkov

Zagotavljanje točnosti in kakovosti podatkov je ključni korak k povečanju donosnosti podatkov za podjetje in stranko. Čeprav se nekatere mednarodne korporacije resno ukvarjajo s postopki za kakovost podatkov, na splošno upravljavci podatkovnih baz ne skrbijo za dobro zanesljivost. Danes je tema ocenjevanja kakovosti podatkov v ospredju, saj po namestitvi CRM-sistemov številni tržniki in prodajne ekipe zaradi slabe kakovosti podatkov ugotovijo, da so rezultati njihovih ukrepov slabši. Vodstveni delavci govorijo o svojih pomislekih glede zanesljivosti podatkov, vendar le redki v zvezi s tem kaj storijo (Crié in Micheaux, 2006).

Potreba po čim bolj čistih in točnih podatkih je strateške narave. Poznavanje ravni kakovosti podatkov zagotavlja vodjem pomembne informacije za vodenje in izboljševanje procesov. Skriti stroški slabe kakovosti podatkov so visoki in lahko, na primer povzročijo zmanjšano produktivnost zaradi izgube časa pri reševanju težav, zmanjšanje motivacije in izgubo zaupanja v orodja zbirke podatkov. Nepopolni podatki, kot so manjkajoče telefonske številke, lahko povzročijo zamujene poslovne priložnosti, zlasti pri dejavnostih med podjetji. Tudi težave s kakovostjo podatkov so pogost in pomemben vir neoptimalne učinkovitosti analize in modeliranja (Crié in Micheaux, 2006).

Natančni podatki so temeljna zahteva dobrih informacijskih sistemov. Vendar pa večina informacijskih sistemov vsebuje velike količine netočnih podatkov, večina podjetij pa nima dovolj osnovnega razumevanja konceptov kakovosti informacij, da bi to prepoznala ali spremenila. Natančni podatki so pomembna razsežnost kakovosti informacij oziroma njena najpomembnejša komponenta. Pomanjkanje natančnih podatkov organizacije drago stane zaradi popravkov, izgubljenih strank, zamujenih priložnosti in napačnih odločitev. Večina podjetij se ne zaveda višine stroškov in obsega netočnih podatkov v svojih sistemih, saj so zadovoljni s prepričanjem, da so njihovi podatki dovolj dobri, čeprav za to prepričanje nimajo podlage. Zamudijo priložnost, da bi izboljšali svojo splošno učinkovitost in uspešnost ter povečali svoj dobiček (Foss in drugi, 2002).

3.3.1 Dejavniki kakovosti podatkov

Ker organizacije vse bolj izkoriščajo moč podatkov za pridobivanje vpogledov in inovacij, sta razumevanje in zagotavljanje kakovosti osnovnih podatkov temeljnega pomena. V nadaljevanju so opisane glavne sestavine kakovosti podatkov o kupcih v najširšem smislu (Foss in drugi, 2002).

- **Popolnost:** predstavlja delež vseh možnih ustreznih virov podatkov in pokritost vseh opredeljenih podatkovnih polj, ki jih je podjetje vključilo v svoje procese za podporo odločanju in operativne procese CRM. Če so podatki o kupcih v več različnih operativnih podatkovnih skladiščih, je treba vse ustrezne vire podatkov vključiti v sisteme CRM in informacijske sisteme, da se zagotovijo podatki za vpogled v stranke in operativno obvladovanje kupcev. To se nanaša tudi na vire zunanjih podatkov o kupcih (komercialno dobavljenih ali od poslovnih partnerjev).
- **Ustreznost:** meri, v kolikšni meri se podatki ujemajo s poslovnimi nameni, za katere se zbirajo in uporabljajo. To se lahko interpretira statično ali dinamično. Statična ustreznost se nanaša na to, kako dobro podatki predstavljajo kupce – kdo so, kaj kupujejo in kakšni so njihovi razlogi za nakup. Dinamična ustreznost se nanaša na sposobnost obvladovanja prihodnosti – bodisi taktično (tj. ali podatki pomagajo predvideti, kaj kupci želijo in kdaj uporabiti te ponudbe) bodisi strateško (tj. ali bodo podpirali strateško usmeritev podjetja v smislu trženja novih izdelkov in storitev, segmentacije strank in razvoja ustreznih ponudb, uporabe novih distribucijskih kanalov itd.).

- **Natančnost:** je splošna zanesljivost podatkov, povezanih z vsakim zapisom o kupcu. Ko podjetje določi in izpolni vse vire in polja, se lahko vprašamo, kako natančna je vsebina podatkov. V večini podjetij se ta odgovor razlikuje glede na vir. Natančnost je treba pogosto presojati glede na opredelitve metapodatkov.
- **Doslednost razvrščanja v skupine:** združevanje je sistematična komponenta, s katero lahko podjetje povezuje in usklajuje podatke iz različnih virov. Ko podjetje opredeli vse vire podatkov in zagotovi, da so točni in reprezentativni za isto časovno obdobje, lahko kakovostno opredeli in združi več pojavitev iste stranke, da zagotovi celovit in natančen portret kupca. Ti podatki lahko vključujejo številne transakcije in stike, ki potekajo brez zadostne doslednosti prepoznavanja edinstvene stranke.
- **Dostop:** je hitrost in natančnost, s katero lahko podjetje integrira svoje podatke in jih v uporabni obliki posreduje v vseh aplikacijah za podporo odločanju in aplikacijah, namenjenih kupcem, kar pomeni, da lahko pravo osebo ob pravem času in v pravi obliki oskrbuje s pravimi podatki. Nekatere dejavnosti obvladovanja kupcev (npr. uspešno in donosno zadrževanje) so lahko odvisne od precej majhnih podatkov, ki so na voljo za hitro in ustrezno odločanje med stikom s stranko. Ocena podatkov o obvladovanju kupcev lahko pomaga določiti ključne podatkovne elemente, ki so potrebni za podporo takšnim procesom.
- **Zaupanje:** organizacija in uporabniki podatkov morajo biti prepričani, da je dosežena kakovost podatkov »pravilna« in ni rezultat posebnih prizadevanj. Izkušnje in znanje (ali neznanje) uporabnikov podatkov določajo raven njihovega zaupanja in vplivajo na njihovo učinkovitost pri uporabi podatkov. Novi uporabniki pogosto sami preverijo ustreznost podatkovnih virov z uporabo alternativnih referenčnih točk in poročil. Če ti preprosti pregledi niso uspešni, se lahko zaupanje hitro spodkoplje, zato se na podatke ni mogoče zanesti. Z bolj formalnim in avtomatiziranim postopkom revizije podatkov je mogoče pridobiti statistične metrike, ki dokazujejo kakovost podatkov in zagotavljajo potrebno zaupanje, da se novi sistemi v večji meri uporabljajo in izkoriščajo.
- **Valuta:** veljavnost se nanaša na starost podatkov, tj., kdaj so bili nazadnje zajeti ali preverjeni s testiranjem ali uporabo. Sistemi so zasnovani tako, da poskušajo zajeti ali posnemati realnost, zato je njihova vrednost odvisna od pogostosti potrjevanja ali posodabljanja njihovih podatkov.
- **Skladnost z zakonodajo:** v večini držav obstajajo zakoni ali predpisi, kako je treba obdelovati podatke o kupcih (zbiranje, shranjevanje, uporaba, spreminjanje, omogočanje dostopa itd.). Te se nanašajo na področja, kot so zasebnost, varstvo podatkov, nacionalna varnost, varnost človekovih pravic ali konkurenca. Za nekatere sektorje veljajo posebni zakoni in predpisi, npr. za finančne storitve, komunalne storitve, telekomunikacije, avtomobilsko industrijo in vlado. Predpise pogosto dopolnjujejo dokumentirane ali dogovorjene prakse v različnih panogah ali geografskih območjih (npr. kodeks ravnanja v bančništvu). Skladnost s temi zahtevami pri obdelavi podatkov o strankah postaja ključni element kakovosti podatkov, zaupanja strank in ugleda podjetja.
- **Metapovezovanje:** se nanaša na način združevanja metapodatkov, ki predstavljajo različne podatkovne spremenljivke, za predstavitev spremenljivk višje ravni.

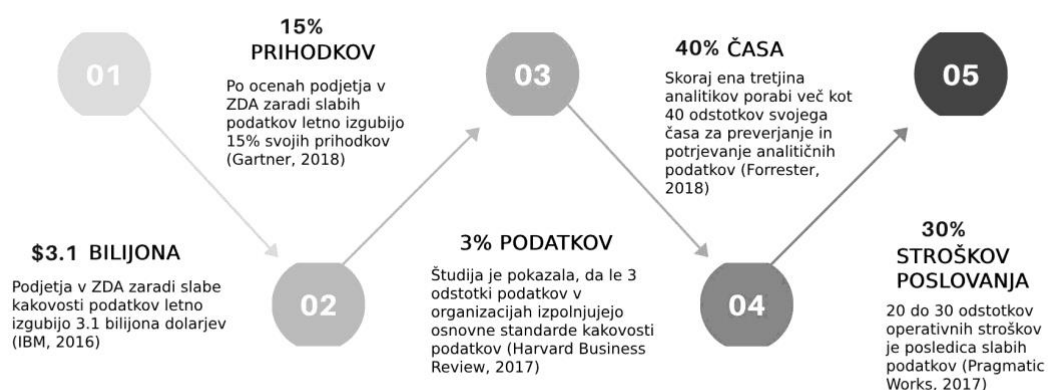
Metapodatki so osrednjega pomena za razlago podatkov in resničnosti. Ustrezno metapovezan podatkovni niz ima pomembne skupine, ki so opredeljene in predstavljene z metaspremenljivkami, ki imajo poslovno vrednost pri obvladovanju kupcev.

3.3.2 Zahteve za izvedbo izboljšav

Stoodstotna natančnost in celovitost sta le redko dosegljivi. Svet je preprosto preveč zapleten. Za večja podjetja je odgovor morda ponovna uporaba paketov za integracijo podatkov v realnem času, ki so zdaj lažje dostopni pri ponudnikih storitev in orodij. Zapletenost podatkov je včasih posledica zapletenosti procesov. Namesto da se podjetje osredotoča na integracijo podatkov, se je bolje osredotočati na poenostavitev procesov, vključno z uvedbo neposredne obdelave. V večini podjetij imajo ljudje v lasti, upravljajo in spremljajo podatke ter jih uporabljajo za obvladovanje strank. Ti ljudje morajo biti motivirani za dobro obvladovanje podatkov, višje vodstvo pa jih mora podpirati, da bodo lahko delali z avtoriteto, odgovornostjo in skrbnostjo. Obvladovanje človeških virov, metode in postopke, programsko opremo ter vodilna načela vodenja podatkov je treba združiti, da se zagotovi učinkovito obvladovanje podatkov in sposobnost njihovega pretoka (Foss in drugi, 2002).

Na področju upravljanja s kupci je za oblikovanje učinkovitih informacijskih sistemov potrebno natančno razumevanje bistvenih zahtev za izboljšave. Slednji statistični podatki na sliki 4 dokazujejo, da so nenatančni in slabi podatki v večini organizacij stalen problem, ki ima velik vpliv na ROI, ugled podjetja in zaupanje strank.

Slika 4: Visoki stroški netočnih podatkov



Vir: prirejeno po Ibarera (2020).

Vodstveni delavci prepogosto gledajo na težave s kakovostjo kot na posamezne primere simptomov. To je naravna reakcija, saj ne želijo verjeti, da imajo težave. Prav zato so nagnjeni k reaktivnosti namesto k proaktivnosti. Velike izboljšave natančnosti podatkov in

kakovosti informacij iz podatkov je mogoče doseči le s proaktivnimi dejavnostmi. Glede na širok obseg težav s kakovostjo to ni področje za hitre rešitve. Sprejeti je treba stališče, da je treba nad njihove informacijske sisteme namestiti novo tehnološko plast, ki bo povečala njihovo učinkovitost in vrednost. To je enako, kot če bi dodali sistem CRM, ki bi trženju omogočil prehod na novo raven skrbi za kupce, kar bi prineslo večji dobiček. Obseg težav s kakovostjo in možnost finančnega dobička narekujeta, da se začne izvajati uradni program za obravnavo tega področja. Takšen program mora imeti velik del, namenjen temi natančnosti podatkov, saj brez zelo natančnih podatkov ni mogoče doseči kakovostnih informacij (Olson, 2003).

Za odpravo nekaterih težav potrebujemo veliko časa. Glavno mesto za odpravljanje težav je v sistemih, ki prvotno zbirajo podatke. Njihova ponovna izgradnja za pridobivanje natančnejših podatkov lahko traja več let. Medtem ko se izvajajo dolgoročne izboljšave, je mogoče s filtriranjem vhodnih podatkov, čiščenjem podatkov v podatkovnih zbirkah in ozaveščanjem o kakovosti, ki jo lahko pričakujejo porabniki podatkov, doseči kratkoročne izboljšave, ki bodo bistveno izboljšale uporabo podatkov (Olson, 2003).

3.4 Vizualizacija podatkov in poročanje

Danes organizacije bolj kot kdaj koli prej uporabljajo vizualizacijo podatkov in podatkovna orodja za postavljanje boljših vprašanj in sprejemanje boljših odločitev. Razvijajoče se računalniške tehnologije in novi uporabniku prijazni programi so olajšali pridobivanje informacij o kupcih in sprejemanje boljših poslovnih odločitev, ki temeljijo na podatkih (Islam in Jin, 2019).

Podjetja v sodobnem gospodarstvu za svojo konkurenčnost potrebujejo popolnejšo sliko svojih kupcev bolj kot kdaj koli prej. Takšna slika zahteva popolno razumevanje, in sicer ne le tega, kako posamezen kupec posluje s podjetjem, temveč tudi tega, kako vsaka stranka izve za ponudbe, primerja alternative, razpravlja o izdelkih in storitvah v svojih družbenih omrežjih ter sodeluje s sorodnimi izdelki in storitvami. Vsak od teh vidikov predstavlja ločeno analitično nalogo, ki jo lahko poslovni uporabniki brez analitičnega predznanja težko obvladajo; če pa se ti vidiki združijo, so izzivi za pridobitev 360-stopinjskega pogleda na kupce še večji. Vizualizacija ima lahko ključno vlogo, saj naredi posamezne analitične komponente razumljive in jih poveže v razumljivo »širšo sliko«. Poleg tega se lahko vizualizacija uporablja na več različnih načinov, ki pomagajo pri obvladovanju obsega in zapletenosti podatkov, tako da jih je mogoče lažje razlagati (Keahey, 2013).

Študije so pokazale, da je človekov kratkoročni spomin sposoben hkrati obdržati od 3 do 7 predmetov, kar pomeni, da lahko ljudje v glavi žonglirajo le z nekaj predmeti, preden jih začnejo izgubljati. Vizualizacija ustvarja kodiranje podatkov v vizualne kanale, ki si jih ljudje lahko ogledajo in razumejo. Ta postopek podatke eksternalizira in ljudem omogoča, da o podatkih razmišljajo in z njimi upravljajo na višji ravni. Ta eksternalizacija ljudem

omogoča kompleksnejše razmišljanje o večjih količinah informacij, kot bi bilo sicer mogoče (Norman, 2002).

Vizualizacija podatkov končnim uporabnikom omogoča učinkovitejšo in uspešnejšo analizo odnosov med predstavljenimi podatki. Grafične interpretacije postajajo vse bolj pomembne zaradi prevelike količine razpoložljivih podatkov (Fu in drugi, 2014). Vizualni diagrami so uporabni pri pridobivanju pozornosti kupcev, saj je bolj verjetno, da bodo dosegli kupca, saj ne zahtevajo razumevanja jezikovne kode, temveč presegajo določene izkušnje (Hariharan in Krithivasan, 2016). Poleg tega, da pritegne njihovo pozornost, mora diagram natančno povedati zgodbo in izraziti namen analize podatkov. Za predstavitev smiselne vizualizacije podatkov je treba razumeti potrebe in pričakovanja končnega uporabnika glede učinkovitosti, uspešnosti in preprostosti uporabe (Smatt in drugi, 2020).

Vizualizacija podatkov je zelo koristna pri analizi podatkov, saj omogoča uporabniku grafično iskanje zanimivih vzorcev in interpretacijo podatkov. Vendar se pri velikih količinah podatkov pojavljajo številni izzivi; eden od njih je, kako jih zajeti, shraniti, analizirati, deliti, iskati in smiselno predstaviti. Orodja, ki se tradicionalno uporabljajo za predstavitev podatkov, so zaradi ogromne hitrosti rasti podatkov veliko manj uporabna. Vizualizacija podatkov je vsekakor prisotna že vrsto let. Prav predstavitev podatkov v obliki grafov ali slik povečuje vrednost orodij za vizualizacijo podatkov. S pomočjo vizualizacije podatkov lahko poslovni odločevalci analizirajo podatke in razumejo težke koncepte ali prepoznajo nove vzorce (Martinuzzi, 2014). Najpomembnejša značilnost teh orodij je interaktivna narava, s katero lahko gledalec upravlja predstavitev podatkov ali kako hitro se vizualizacija med izvajanjem prilagaja. Interaktivna vizualizacija podatkov omogoča učinkovito ravnanje s podatki, saj ljudem pomaga razumeti zapletene vzorce in trende, ki bi sicer ostali neopaženi. Orodje za vizualizacijo podatkov je lahko učinkovito le, če je primerno za to nalogo in se uporablja na pravi način (Smatt in drugi, 2020).

Obstaja več orodij za vizualizacijo podatkov. Za razvrščanje orodij za vizualizacijo ni enotnega merila. Vendar so nekatera orodja razvrščena kot odprtokodna ali komercialna (lastniška) (Hariharan in Krithivasan, 2016). Razlika med odprtokodnimi in komercialnimi orodji za vizualizacijo je v tem, da so komercialna orodja običajno aplikacije »povleci in spusti« (angl. Drag and Drop), odprtokodna orodja pa zahtevajo več kodiranja, pri čemer se običajno uporablja jezik Java Script. To je pomembna razlika, saj se je orodij »povleci in spusti« lažje naučiti in so uporabniku prijazna, medtem ko odprtokodna orodja zahtevajo strokovno znanje o kodiranju in več časa za razvoj. Nekatere odprtokodne možnosti so Data-Driven Documents (D3.JS), Datawrapper in Dygraphs. Komercialni primeri so Tableau, Qlick Sense, Spotfire ali FusionCharts. Čeprav Google Charts velja za komercialno orodje, je njegova uporaba brezplačna za vse. Komercialna orodja so običajno del paketa za vse uporabnike, vendar jih je za dodatne stroške mogoče prilagoditi, medtem ko so odprtokodna orodja prilagojene vizualizacije (Smatt in drugi, 2020).

3.5 Etični vidiki in zasebnost podatkov

S širjenjem digitalnih tehnologij se pojavljajo tudi številna vprašanja zasebnosti. Prilagojene storitve, kot so programi nagrajevanja (kartice zvestobe in pogostosti nakupovanja), zahtevajo zbiranja, (nenadzorovano) obdelavo in pogosto celo distribucijo osebnih podatkov in občutljivih informacij. Zaradi vsesplošne povezljivosti ljudje vse pogosteje uporabljajo elektronske tehnologije v razmerju med podjetji in potrošniki. Primeri so finančne transakcije, plačila s kreditnimi karticami, poslovne transakcije, elektronska pošta, izmenjava dokumentov in celo vodenje osebnih zdravstvenih kartotek. Poleg tega se nove tehnologije uporabljajo za spremljanje in beleženje vedenja posameznikov, ki se tega morda niti ne zavedajo. Ti podatki običajno vključujejo osebne podatke in so občutljivi za zasebnost. Pretok teh informacij v današnjem času uhaja nadzoru posameznikov in povzroča resne pomisleke glede zasebnosti. Zaradi zgoraj opisanih trendov se tehnologije podatkovnega rudarjenja uporabljajo vse pogosteje. Organizacije ustvarjajo velike zbirke podatkov, v katerih so zapisani podatki o njihovih strankah. Te informacije analizirajo, da bi iz njih izluščili dragocene, neobjavne informacije za svoje poslovanje. Vendar so te tehnike še posebej občutljive za zlorabo in razkritje posameznih podatkovnih zapisov (Brey, 2007).

Podjetja vse pogosteje pridobivajo osebne podatke in jih zbirajo na načine, ki si jih kupci ne predstavljajo, ne glede na to, kaj je določeno v politiki zasebnosti podjetja. Pojavljajo se precejšnja etična in pravna vprašanja, zlasti v zvezi z zelo občutljivimi informacijami (npr. zdravstvena zgodovina, kreditni profili, spolna usmerjenost itd.), ki jih je mogoče zelo natančno povezati s splošnim osebnim profilom in nato uporabiti na načine, ki jih ljudje ne nameravajo in si jih nikoli niso predstavljali (Palmatier in Martin, 2019).

Čeprav so podatki o kupcih dragoceni, pa med strankami ustvarjajo zaznano tveganje in ranljivost zaradi možnosti kršitve podatkov, kraje identitete, neželene uporabe njihovih osebnih podatkov ter splošnega občutka tesnobe in ranljivosti. Potrošniki se zato po navadi negativno odzivajo na vsa prizadevanja za zbiranje informacij in na splošno ne želijo deliti osebnih podatkov. Kljub temu da so podjetja vse bolj odvisna od monetizacije podatkov o kupcih, se ti nagibajo v nasprotno smer in si želijo več zasebnosti. Z drugimi besedami – podjetja si prizadevajo pridobiti in unovčiti več podatkov o kupcih, oni pa želijo čim bolj zmanjšati izmenjavo podatkov in se izogibati podjetjem, ki bi lahko njihove podatke uporabljala na načine, ki so v nasprotju z njihovimi željami (Palmatier in Martin, 2019).

Raziskovalni dokazi jasno kažejo, da si potrošniki obupno želijo boljše zaščite zasebnosti podatkov. Raziskave kažejo, da ljudje ob preprostem zbiranju podatkov strank – ne glede na to, kaj z njimi počnejo – doživljajo močan občutek ranljivosti. Ranljive stranke se pogosteje počutijo ogrožene in izgubijo zaupanje v podjetje, zaradi česar so nagnjene k prehodu h konkurentu. Nedavna javnomnenjska raziskava je pokazala, da je zasebnost podatkov ena redkih tem, o kateri se večina ljudi strinja (Palmatier in Martin, 2019).

Zaznave kupcev o ranljivosti za škodo zaradi praks podjetij na področju podatkov bolje konceptualizirajo učinke obvladovanja podatkov kot pomisleke glede zasebnosti. Na podlagi teorije govoric, predstavljene v nadaljevanju, predpostavljamo močne negativne odzive na razkritje osebnih podatkov s strani govoric oziroma spletk – v tem primerju podjetij. Vendar teorija govoric opredeljuje tudi dva ključna dejavnika, ki lahko zmanjšata škodljive učinke ranljivosti podatkov, to sta preglednost in nadzor. S predvideno kontinuiteto potencialne škode so ocenjeni različni učinki ranljivosti dostopa do podatkov (podjetje ima dostop do osebnih podatkov kupca), ranljivosti zaradi kršitve podatkov (podjetje ali bližnji konkurent utрпи kršitev podatkov) in ranljivost zaradi pojava podatkov (kršitev podatkov omogoča zlorabo podatkov kupca, npr. krajo identitete) na samo podjetje. Če na primer kupci posredujejo svoje osebne podatke trgovcu na drobno, kot je npr. Big Bang, so izpostavljeni ranljivosti pri dostopu do podatkov. Če podjetje Big Bang utрпи kršitev varnosti podatkov, se možnost škode poveča tako za njegove kupce, kot tudi za npr. kupce podjetja Philips, ki ponuja izdelka znotraj asortimana omenjenega trgovca (ranljivost zaradi prelivanja), čeprav slednje niso neposredno prizadete (Martin in drugi, 2017).

Ker si podjetja vse bolj prizadevajo za zbiranje in uporabo podatkov o kupcih, so ti vse bolj zaskrbljeni glede svoje zasebnosti in možnosti nastanka škode. Ti pomisleki se pogosto označujejo kot vprašanja zasebnosti, čeprav je konstrukt zasebnosti razmeroma neoblikovan in ne more zajeti bistva psihološkega odnosa kupcev, tako da je pojem zasebnosti definiran le deloma. Ranljivost podatkov strank ali strankino dožemanje njene dovzetnosti za škodo, ki bi ji lahko nastala zaradi različnih uporab njenih osebnih podatkov, je ključni konstrukt v literaturi o zasebnosti, saj je podlaga za odzive strank na prizadevanja podjetij za zbiranje in uporabo njihovih podatkov. Teorija govoric opisuje, kako se ljudje odzivajo na nesankcionirano zbiranje, uporabo ali razkritje njihovih osebnih podatkov in zdi se, da je ključna za razumevanje, kako se kupci odzivajo, ko podjetja zbirajo in uporabljajo njihove osebne podatke (Martin in drugi, 2017).

Pojem ranljivosti pomeni dovzetnost za poškodbe ali škodo. Ko podjetje zbira, hrani in uporablja osebne podatke kupcev, povečuje možnost škode in s tem njihov občutek ranljivosti. Večina negativnih učinkov na stranke, ki so posledica uporabe podatkov, je torej posledica zaskrbljenosti strank zaradi morebitne škode ali občutka kršitve, ne pa dejanske zlorabe podatkov, finančne škode ali škode za ugled. Pravni vidiki trdijo, da kupci utrpijo škodo v trenutku kršitve, ne glede na to, ali so njihovi podatki pozneje zlorabljeni. Prav zato je ključnega pomena, da podjetja zajamejo učinke ranljivosti kupcev in se ne osredotočajo le na škodo (Fisher, 2013).

Ranljivost podatkov o strankah se deli po kontinuiteti možne škode. Najbolj blagodejna oblika je, kadar imajo podjetja dostop do osebnih podatkov strank – to je ranljivost dostopa do podatkov. Ta preprost dostop pomeni, da imajo podjetja podrobne »digitalne dosjeje« o ljudeh in lahko sodelujejo pri obsežnem prenosu informacij med različnimi subjekti. Stranke omejujejo način in osebe, s katerimi delijo občutljive informacije, da bi zmanjšali to ranljivost, pri čemer uporabljajo postopke vodenja razkritja, kot sta reakcija ali zavrnitev.

Vendar podjetja že imajo in še naprej aktivno iščejo vedno večje količine informacij o kupcih, tako da je ranljivost dostopa do podatkov razširjena in vse bolj zaskrbljujoča za kupce (Tucker, 2014).

Nazadnje, ranljivost podatkov se pojavi, ko so podatki kupcev dejansko zlorabljeni in jim povzročijo škodo. Razkritja in goljufive dejavnosti predstavljajo najhujšo obliko ranljivosti, saj presegajo stopnjo dovzetnosti in postajajo dejansko škodljive. Tudi če je dejanska škoda, ki jo utrpi kupec, manjša, se zaradi dogodka občutno poveča zaznavanje ranljivosti podatkov. Tako največji učinki običajno ne izhajajo iz dejanske zlorabe podatkov, temveč iz spremljajočih občutkov kršitve in nedoločene narave grožnje (Scharf, 2007).

3.5.1 Teorija govoric

Psihološki in vedenjski odzivi kupcev na občutek ranljivosti se lahko opirajo na teorijo govoric oziroma teorijo spletk, saj gre za običajen pojem nesankcioniranega posredovanja osebnih podatkov o ranljivi tretji osebi. Govorice so ocenjevalna komunikacija o odsotni tretji osebi, raziskovalci govoric pa poročajo, da sta približno dve tretjini vseh komunikacij v javnih družbenih okoljih namenjeni takšnim družbenim temam. Večina ljudi je tako spretna pri odkrivanju govoric, varovanju pred tem, da bi postali tarča govoric in zmanjševanju svoje ranljivosti (Mills, 2010). Ko ljudje izvedo, da so tarča govoric, se običajno odzovejo negativno z vrsto negativnih čustvenih in kognitivnih odzivov, vključno s povečanim občutkom izdaje in kršitve ter slabšim zaupanjem. Uporaba teorije spletk v poslovnem kontekstu torej kaže, da lahko ranljivost podatkov kupcev povzroči občutke čustvene kršitve in nižje kognitivne ocene zaupanja (Martin in drugi, 2017).

Teorija govoric opredeljuje tudi dva dejavnika, omenjena že v prejšnjih odstavkih, ki zavirata negativne učinke nesankcioniranih prenosov informacij, to sta preglednost in nadzor. Transparentnost oziroma preglednost pomeni, da se ciljna skupina zaveda, katere informacije se izmenjujejo in jih tudi podrobno predstavi. Tarča govoric pozna obseg morebitne škode in lahko razvije strategije za preprečevanje negativnih učinkov. Nadzor pa je stopnja, do katere ciljni uporabnik verjame, da lahko upravlja pretok informacij. Zaznano pomanjkanje nadzora nad osebnimi informacijami, ko izvemo za njihovo posredovanje, poveča negativni vpliv, ki spremlja govorice, tudi če valenca razširjenih informacij ni negativna (Feinberg in drugi, 2012). Nadzor in preglednost kot dve obliki opolnomočenja tako lahko pomagata ljudem obvladovati negativne učinke lastne ranljivosti (Martin in drugi, 2017).

3.5.2 Zakonodajni vidik

Izhodišče za opredelitev občutljivih podatkov v zakonodaji Evropske Unije (v nadaljevanju EU) je seznam posebnih vrst podatkov iz Splošne uredbe o varstvu podatkov, ki vključuje osebne podatke, ki razkrivajo rasno poreklo, politična mnenja ali verska in druga prepričanja,

pa tudi osebne podatke o zdravju, spolnem življenju ali kazenskih obsodbah fizičnih oseb. Nekatere države članice EU so posebno varstvo razširile na druge vrste osebnih podatkov, ki jih štejejo za občutljive, vključno s podatki o dolgovih potrošnikov, finančnem stanju ali plačevanju socialnih dajatev (Uredba (EU) 2016/679 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 27. aprila 2016 o varstvu posameznikov pri obdelavi osebnih podatkov in o prostem pretoku takih podatkov ter o razveljavitvi Direktive 95/46/ES, Splošna uredba o varstvu podatkov).

Za posebne kategorije osebnih podatkov veljajo višje ravni varstva od minimalnih, ki jih zahteva Direktiva o varstvu posameznikov pri obdelavi osebnih podatkov. Običajno podjetja ne smejo zbirati, shranjevati ali obdelovati posebnih kategorij podatkov o kupcih ali zaposlenih, razen če so za to pridobila izrecno in prostovoljno privolitev potrošnikov in ne smejo nadalje obdelovati te vrste podatkov za namen, ki presega cilje, za katere so bili zbrani. Podjetja prav tako ne smejo posredovati posebnih vrst osebnih podatkov tretjim osebam ali jim omogočati dostopa do njih, ne da bi pridobila soglasje svojih strank (Direktiva (EU) 2016/680 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 27. aprila 2016 o varstvu posameznikov pri obdelavi osebnih podatkov, ki jih pristojni organi obdelujejo za namene preprečevanja, preiskovanja, odkrivanja ali pregona kaznivih dejanj ali izvrševanja kazenskih sankcij, in o prostem pretoku takih podatkov ter o razveljavitvi Okvirnega sklepa Sveta 2008/977/PNZ).

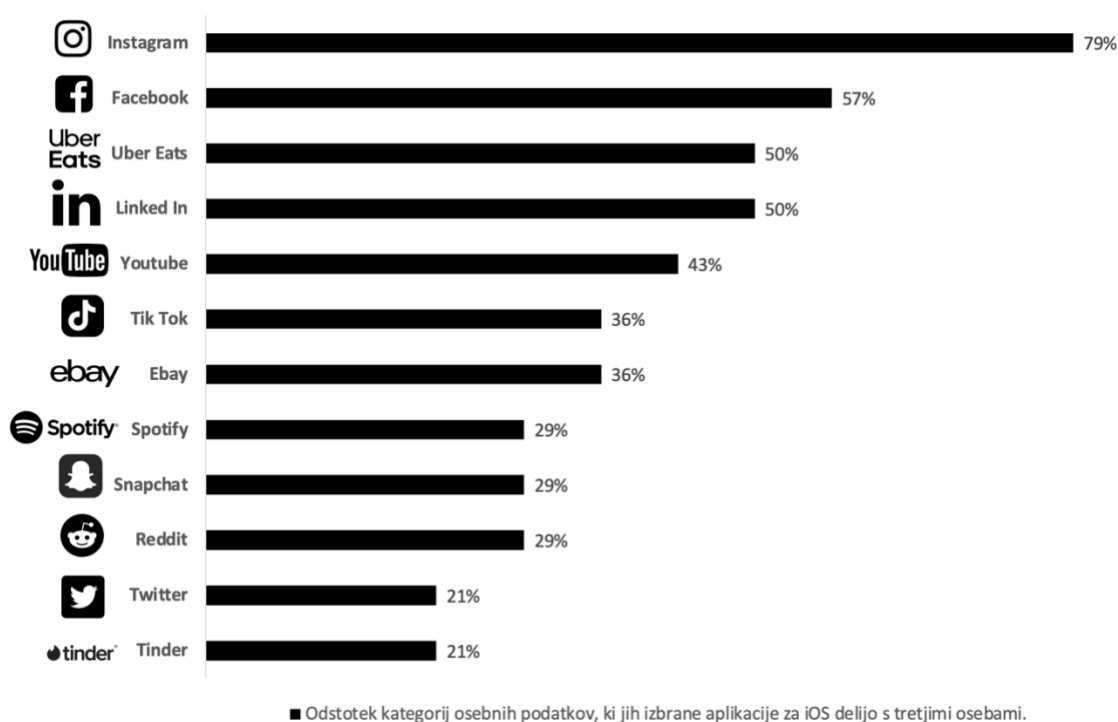
Nekateri osebni podatki v skladu z Direktivo o zasebnosti na področju elektronskih komunikacij niso opredeljeni kot »posebni«, vendar so kljub temu lahko deležni poostrenega varstva podatkov, ki presega splošna načela in pravila o varstvu podatkov. Ponudniki telekomunikacijskih storitev morajo na primer bolje zaščititi zasebnost podatkov o lokaciji strank, ki so povezani z njihovimi mobilnimi telefoni. Ponudniki morajo na splošno pridobiti izrecno soglasje uporabnikov, preden te informacije razkrijejo drugim podjetjem za namene trženja (Direktiva 2002/58/ES Evropskega parlamenta in Sveta z dne 12. julija 2002 o obdelavi osebnih podatkov in varstvu zasebnosti na področju elektronskih komunikacij, Direktiva o zasebnosti in elektronskih komunikacijah).

Geolokacijske podatke o uporabnikih mobilnih telefonov je primerno obravnavati kot občutljive, saj lahko razkrijejo natančne informacije o fizični lokaciji uporabnikov. Zaradi tega so potrošniki zelo zaskrbljeni glede zasebnosti in varnosti, saj vsakodnevno uporabljajo osebne naprave, ki jim je mogoče zlahka slediti zaradi globalnega sistema pozicioniranja (angl. Global Positioning System – GPS) in drugih tehnologij. Zato se zdi, da je treba v EU za opredelitev občutljivih podatkov preseči opredeljene »posebne kategorije« osebnih podatkov in opredeliti druge oblike teh zapisov, za katere prav tako velja strožje varstvo zasebnosti in podatkov v skladu z zakonodajo EU. Trenutno so zakonodajno opredeljene »posebne kategorije« podatkov najočitnejši primeri občutljivih podatkov. Zakoni EU razkrivajo pomembne politične utemeljitve za zagotavljanje večje zaščite občutljivih podatkov, ki vključujejo zaščito potrošnikov pred resnimi tveganji za škodo, ki lahko nastane, če podjetja ne zaščitijo zasebnosti in varnosti občutljivih osebnih podatkov (King in Raja, 2012).

3.5.3 Deljenje osebnih podatkov

Odkar živimo vse bolj na spletu, je meja med zasebnim in javnim izbrisana. Čeprav obstajajo nekatera pravna sredstva za zaščito podatkov, pa je tudi dovolj sivih področij, ki otežujejo obvladovanje posameznikove zasebnosti. Raziskava na sliki 5 o priljubljenih mobilnih aplikacijah in družbenih spletnih medijih kaže, da jih veliko prodaja osebne podatke strank tretjim osebam. Če pogosto uporabljate nekatere od spodaj naštetih platform, boste morda presenečeni, kateri podatki se prodajajo. Oglaševalske agencije ali drugi kupci lahko veliko pridobijo, če jih prek aplikacij nevede spustite v svoje življenje – od e-pošte do zgodovine klepeta in lokacije. Številne organizacije razvijajo infrastrukturo za AI in podatkovno znanost v različnih panogah, kar pomeni, da se raziskave o izpostavljenosti šele začnajo. Soglasje in prodaja osebnih podatkov bosta postala pomembna tema v vedno več življenjskih okoljih (Richter, 2021).

Slika 5: Deljenje osebnih podatkov skozi priljubljene aplikacije



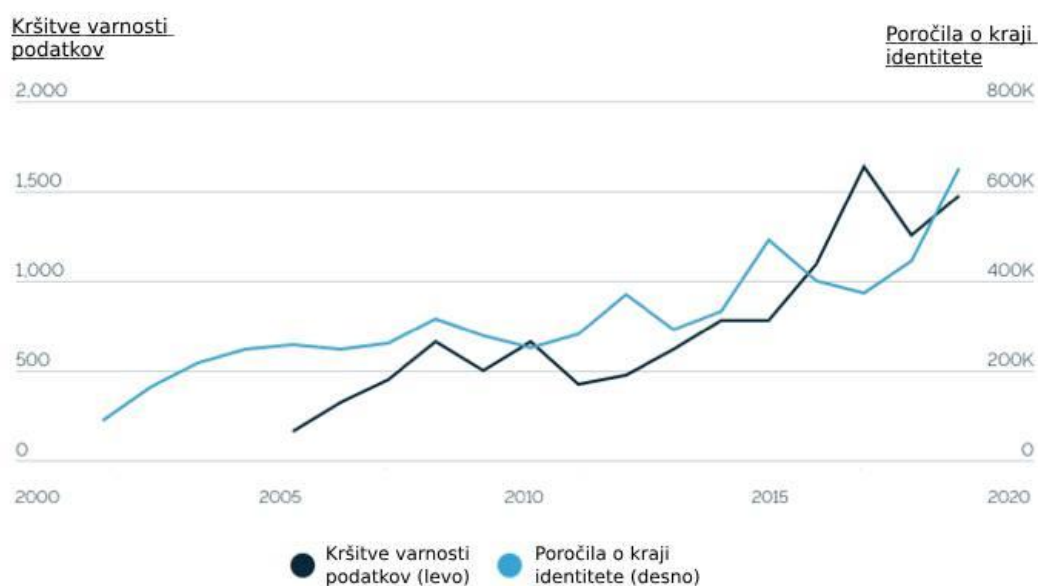
Vir: prirejeno po Statista (2021).

Zaradi obsega vpliva večine multinacionalnih podjetij je razvoj zanesljivih postopkov na področju varnosti, zasebnosti in etike še toliko bolj pomemben. Podjetja v zelo različnih panogah so postala žrtve izsiljevalske programske opreme, uhajanju podatkov in nepravilne uporabe podatkov s strani zaposlenih, vendar trditev, da ne poznamo tveganj, ni več sprejemljiva. Razvoj notranjih delovnih skupin med oddelki je dragocen prvi korak pri oblikovanju sprememb vrednot in izmenjave znanja v celotnem podjetju. Z razširitvijo obveznega usposabljanja za zaposlene in spodbujanjem redne analize za vodje in posamezne

sodelavce pa lahko sporočimo tudi vrednost etičnih vidikov, povezanih s podatki (Datacamp, 2023).

V dobi, ko so osebni podatki vse bolj povezani prek digitalnih platform, je izmenjava teh postala vseprisotna. Ker posamezniki in organizacije sodelujejo pri digitalni izmenjavi informacij, je razumevanje morebitnih tveganj in posledic zelo pomembno. Na sliki 6 lahko vidimo, da se je med letoma 2014 in 2019 podvojilo število poročil o kršitvah varnosti podatkov in kraji identitete, kar postaja precej zaskrbljujoče.

Slika 6: Kršitve varnosti podatkov in poročila o kraji identitete



Vir: prirejeno po Statista (2021).

Kot je to prikazano na sliki 7, lahko podjetja dostop do podatkov potrošnikov pridobijo s ponujanjem vrednosti v zameno, vendar raziskave kažejo, da je zaupanje bistvena olajševalna okoliščina. Bolj ko je blagovna znamka zaupanja vredna, bolj so potrošniki pripravljeni deliti svoje podatke. Podjetje, ki velja za nezaupanja vredno, bo težko ali nemogoče zbralo določene vrste podatkov, ne glede na vrednost, ki jo ponuja v zameno. Po drugi strani pa lahko zelo zaupanja vredna podjetja te podatke zberejo dokaj preprosto z zahtevo, saj so stranke zadovoljne s preteklimi koristmi in so prepričane, da bo podjetje varovalo njihove podatke. V praksi to pomeni, da če dve podjetji ponudita enako vrednost v zameno za določene podatke, bodo stranke bolj pripravljene deliti podatke v podjetju z večjim zaupanjem (Morey in drugi, 2015).

Slika 7: Zaupanje in preglednost informacij o kupcih

Delež potrošnikov, ki meni, da je vsaka kategorija organizacij "zaupanja vredna", ko gre za zagotavljanje, da se osebni podatki nikoli ne zlorabijo.



Vir: prirejeno po Statista (2021).

Ciljno usmerjena analiza podatkov o kupcih postaja vse bolj pomembna za poslovne modele, ki temeljijo na podatkih. Hkrati je treba ustrezno obravnavati pomisleke kupcev glede zasebnosti podatkov. Obstoječe raziskave večinoma opisujejo zasebnost podatkov kot nujno zlo za zagotavljanje skladnosti in obvladovanje tveganj ter ne predlagajo posebnih ukrepov za varstvo zasebnosti podatkov, ki bi obravnavali pomisleke kupcev. Kot smo že navedli, je pozornost javnosti glede vprašanj zasebnosti podatkov vse večja. Ta pozornost se odraža v različnih znanstvenih disciplinah, kot so filozofija, psihologija, ekonomija, trženje, pravo in informacijski sistemi. Poleg tega so incidenti v zvezi z zasebnostjo in njihovo preprečitvijo predmet številnih raziskav. Incidenti v zvezi z zasebnostjo se pojavljajo redno in imajo posledice za podjetja in kupce (Gimpel in drugi, 2018).

4 PRAKTIČNI PRIMER OBVLADOVANJA KUPCEV V IZBRANEM PODJETJU

Učinkovito obvladovanje kupcev ni le proces, temveč umetnost. Predstavlja ustvarjanje izkušenj, ki se odzivajo na posameznike in izkoriščajo moč podatkov. Izbrano podjetje, pionir v tehnološkem sektorju, je odličen primer, kako lahko organizacija preplete niti informacij in tako goji trajne odnose s svojimi kupci.

V tem poglavju se poglobimo v zapletenost profiliranja kupcev, prefinjenost uporabniškega vmesnika, prilagojeno komunikacijo ter občutljivo ravnovesje med varnostjo podatkov in preglednostjo. Potovanje skozi izbrano podjetje nas vodi skozi razvijajočo se pokrajino praks, osredotočenih na kupce, kjer je oblikovanje informacij temelj uspešne povezave med podjetjem in njegovimi kupci.

Pristop izbranega podjetja k oblikovanju informacij za obvladovanje kupcev ni le tehnični postopek, temveč celostna strategija, ki daje prednost personalizaciji, uporabnosti, varnosti in nenehnemu izboljševanju. Z usklajevanjem zasnove informacij s potrebami in pričakovanji kupcev se izbrano podjetje uveljavlja kot organizacija, ki je osredotočena na kupce, in na konkurenčnem tehnološkem trgu spodbuja dolgotrajne odnose.

V nadaljevanju najprej opredelimo raziskovalna vprašanja in raziskovalne metode magistrskega dela. Nato predstavimo izbrano podjetje in sistematično zbrane rezultate raziskave ter zaključimo s prihodnjimi priporočili za izbrano podjetje na področju obvladovanja kupcev.

4.1 Zasnova raziskave in metodologija

Medtem ko je v prvih treh poglavjih predstavljena teorija, pa četrto poglavje predstavlja uvod v empirični del. V tem poglavju so podrobneje predstavljeni vidiki pridobivanja, analize in uporabe informacij o kupcih. S tem magistrskim delom želimo ugotoviti, na kakšne načine lahko sistematično pridobimo in zberemo informacije o kupcih in kako jih nato preoblikujemo v podatke, ki so potrebni za nadaljnjo analizo pri oblikovanju strategije za obvladovanje odnosov s kupci.

Moja raziskovalna vprašanja so naslednja:

RV1: Kako lahko informacije za obvladovanje kupcev uporabimo za boljše odločanje in ustvarjanje novih poslovnih priložnosti?

RV2: Kateri so ključni izzivi in priložnosti pri oblikovanju informacij za obvladovanje kupcev v okviru nastajajočih tehnologij, kot so AI, strojno učenje in podatkovna analitika?

RV3: Kakšna je vloga mehanizmov povratnih informacij kupcev in kako lahko iterativni postopki oblikovanja sčasoma izboljšajo UX?

RV4: Kako lahko etične vidike vključimo v oblikovanje informacijskih sistemov za obvladovanje kupcev, da zagotovimo preglednost, zasebnost in odgovorno uporabo podatkov o kupcih?

Preden sem se lotil zbiranja empiričnih podatkov, s pomočjo katerih sem želel odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja, sem najprej pregledal obstoječo strokovno literaturo na področju obvladovanja kupcev ter se seznanil z znanjem in dobrimi praksami. Nato sem izvedel kvalitativno raziskavo s pomočjo polstrukturiranega odprtega intervjuja. Kot navajata Adeoye-Olatunde in Olenik (2021) je polstrukturirani intervju najprimernejša metoda zbiranja podatkov, kadar je cilj raziskovalca bolje razumeti edinstveno perspektivo udeleženca kot pa posplošeno razumevanje pojava. Raworth in sodelavci (2012) dodajajo tudi, da se v nasprotju s formalnimi intervjuji, ki potekajo v togi obliki določenih vprašanj, se polstrukturirani intervjuji osredotočajo na določene teme, vendar jih obravnavajo v

pogovornem slogu. Pogosto so najboljši način za spoznavanje motivov za izbiro in vedenje ljudi, njihovih stališč in prepričanj ter vplivov določenih politik ali dogodkov. Prav tako posredujejo dragocene informacije, ki jih raziskovalec po navadi ne pričakuje (Raworth in drugi, 2012).

Empirični del tako temelji na primarnih podatkih, ki sem jih pridobil s pomočjo polstrukturiranega odprtega intervjuja z direktorjem upravljanja potenciala izbranega podjetja (Priloga 1). Poleg tega temelji empirični del na analizi sekundarnih virov, ki sem jih pridobil iz internih dokumentov, ki opisujejo vodenje projektov v podjetju ter vpogleda v orodja in informacijske sisteme, ki se v podjetju uporabljajo.

4.2 Predstavitev izbranega podjetja

Izbrano podjetje je vodilni trgovec v Sloveniji na področju prodaje hišne in zabavne elektronike. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1991, sprva kot veleprodajno podjetje, že dve leti kasneje pa je uspešno začelo razvijati tudi svojo maloprodajno mrežo. Danes s svojimi 16 trgovinami po Sloveniji in lastnim spletnim centrom predstavlja »prvo izbiro« kupcev v številnih produktnih kategorijah zabavne in hišne elektronike, ponekod tudi s tržnimi deleži, ki dosegajo 60 %. Leta 2015 je podjetje nadgradilo svojo vizijo in poslanstvo in še bolj aktivno pristopilo k zadovoljevanju potreb potrošnikov. Z novim sloganom podjetje celovito predstavlja novo zavezo, ki je osredotočena h kupcu in zadovoljevanju njegovih potreb v vseh fazah nakupnega procesa (Izbrano podjetje, 2023b).

4.2.1 Analiza poslovanja

V tem poglavju je opravljen celovit pregled izbranega podjetja, pri čemer so raziskane njegove operativne zapletenosti, finančni položaj in strateški položaj na trgu. V spodnji tabeli 2 so prikazani ključni kazalniki poslovanja izbranega podjetja za obdobje zadnjih štirih let.

Tabela 3: Ključni kazalniki poslovanja

Postavka	2019	2020	2021	2022
Prihodki od prodaje (v tisoč EUR)	139.177	106.378	101.975	122.576
Kosmati poslovni izid (v tisoč EUR)	28.132	21.323	23.350	28.628
Dobiček iz poslovanja (v tisoč EUR)	3.197	110	2.149	3.270
Dobiček iz poslovanja pred amortizacijo (v tisoč EUR)	7.458	3.525	6.171	7.771
Čisti poslovni izid (v tisoč EUR)	2.432	-394	1.502	7.600
Bilančna vsota 31.12. (v tisoč EUR)	52.480	42.963	48.635	77.855

se nadaljuje

Tabela 4: Ključni kazalniki poslovanja (nad.)

Postavka	2019	2020	2021	2022
Kapital stanje 31.12. (v tisoč EUR)	13.087	8.314	9.867	14.118
Donosnost kapitala (v %)	18,2	-3,7	16,5	63,4
Naložbe v osnovna in neopredmetena sredstva (v tisoč EUR)	17.640	7.740	2.182	1.608
Zaposleni stanje 31.12.	409	350	376	380

Vir: prirejeno po Izbrano podjetje (2023b).

V letu 2022 je družba beležila rast prihodkov od prodaje, ki so se v primerjavi z letom 2021 povečali za 21 %. Podjetje ima nedvomno za sabo odlično leto z vidika prodaje. K visoki prodaji je po mnenju direktorja pomagala tudi državna shema »Digitalni bon«. Vendar bi ob odsotnosti omenjene sheme podjetje beležilo visoko rast prodaje (Izbrano podjetje, 2023b).

V letu 2022 so poslovni odhodki znašali 119 mio EUR in so bili za 20 % višji kot leto prej. V strukturi poslovnih odhodkov v prodaji največji % predstavlja nabavna vrednost prodanega blaga, ki se v zadnjih štirih letih v povprečju giblje okoli 78 % vseh prihodkov – njihov delež v prodaji je bil v letu 2022 za 0,5 odstotne točke manjši kot leto prej (Izbrano podjetje, 2023b).

Na prihodke in odhodke financiranja so vplivale operacije, povezane z nakupom tujega podjetja na hrvaškem trgu – finančni odhodki so zrasli za 209.000 EUR glede na preteklo leto, rast povezana s stroški financiranja nakupa. Finančni prihodki vsebujejo dividendo, prejeto od tujega podjetja v višini 5,45 milijona EUR (Izbrano podjetje, 2023b).

Poslovni izid iz poslovanja družbe je bil v letu 2022 pozitiven, in sicer 3.270 tisoč EUR. Glede na predhodno leto je bil višji za 1,1 milijona EUR, kar je zlasti posledica večje prodaje. Čisti poslovni izid je še toliko višji zaradi prejete dividende v višini 5,45 milijona EUR, glede na preteklo leto se je zvišal za 6,1 milijona EUR (Izbrano podjetje, 2023b).

Ob koncu leta 2022 so sredstva družbe znašala 77,86 milijona EUR in so se glede na konec leta 2021 zvišala za 29,4 milijona EUR. Ta opazna rast je zlasti posledica nakupa hrvaškega podjetja (Izbrano podjetje, 2023b).

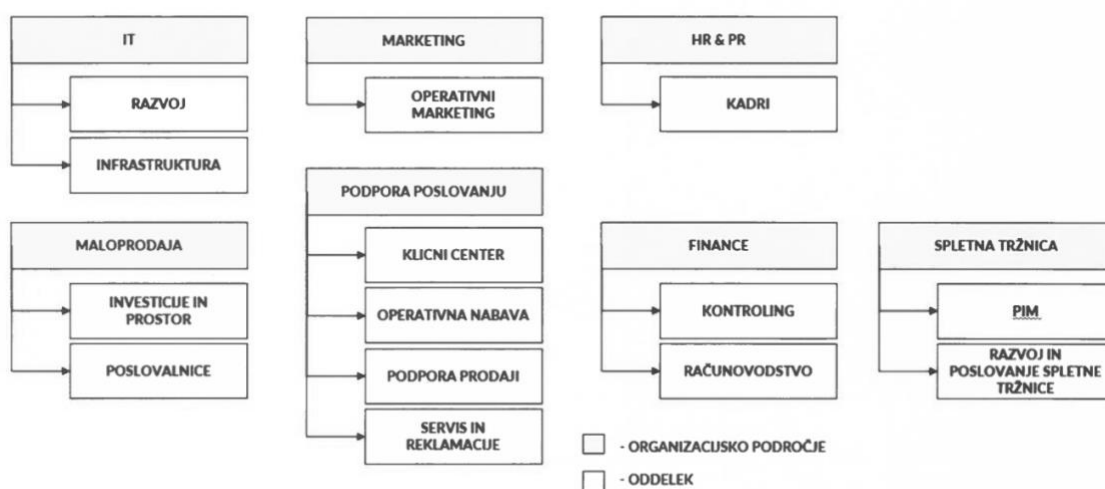
4.2.2 Organizacijska struktura izbranega podjetja

V vsaki organizaciji velja, da predstavljajo osebe eno od najdragocenejših vrednosti podjetja. Za uspešnost in usklajenost osebja z vizijo organizacije so izredno pomembni sistemi vodenja in obvladovanja ter osebje, ki je uspešno in učinkovito pri zagotavljanju usklajenosti poslovanja ter s tem poslovne odgovornosti in trajnosti. Vzpostavljeni sistemi vodenja morajo biti takšni, da je organizacijska struktura učinkovita za doseganje poslovnih ciljev

podjetja. To velja tudi za cilje posameznih oddelkov, saj posamezni rezultati ali uspešnost posameznih oddelkov neposredno vplivajo ali prispevajo k splošni uspešnosti organizacije (Nene in Pillay, 2019).

Notranja organiziranost izbranega podjetja je določena s Pravilnikom o notranji organizaciji izbrane družbe. Na sliki 8 je prikazana organizacijska struktura izbranega podjetja. Glede na strukturo zaposlenih po oddelkih lahko vidimo, da so v podjetju prisotne vse smeri komunikacije. Pomemben je tudi podatek, da je v podjetju okvirno kar 16 vodij oddelkov, kar zahteva uspešno komunikacijo med njimi (Izbrano podjetje, 2023d).

Slika 8: Mezzo organizacijska struktura v izbranem podjetju



Vir: Izbrano podjetje (2023d).

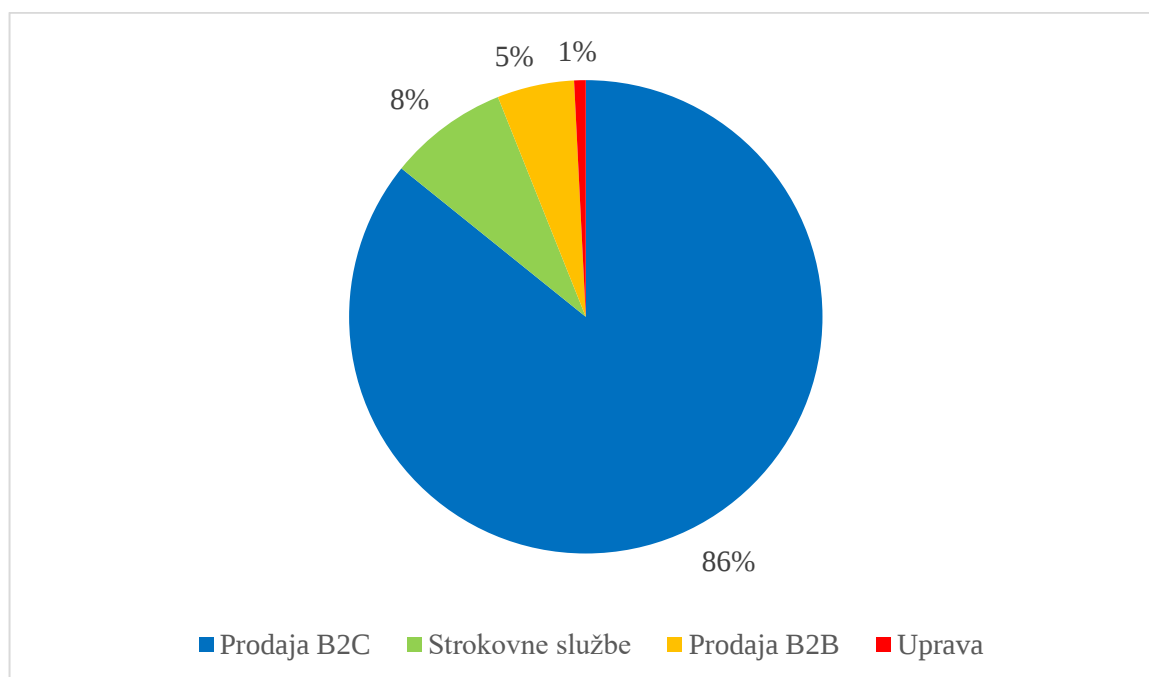
Izpostavimo lahko nekaj oddelkov, ki so ključni za oblikovanje informacij za obvladovanje kupcev in to so organizacijska področja IT-ja, marketinga, maloprodaje in podpore poslovanju. Oddelok UX in CRM, ki zaseda mesto znotraj marketinga, pa za nas predstavlja najpomembnejšo vez za obvladovanje kupcev. Njihove ključne aktivnosti so naslednje (Izbrano podjetje, 2023d):

- Iskanje trendov na digitalnem trgu, sledenje konkurentom in analiza ključnih kazalnikov uspešnosti (angl. Key Performance Indicator, v nadaljevanju KPI);
- Odgovornost in obvladovanje za razvoj, integracije in implementacije;
- Neprekinjena analiza in razvoj UX na vseh relevantnih trgih;
- Izboljšanje zasnove sprednjega dela spletnega mesta in razvoj različnih uporabniku prijaznih funkcij;
- Lasten strateški razvoj programa zvestobe na ravni poslovanja s podjetji (angl. Business to Business, v nadaljevanju B2B) in poslovanja s potrošniki (angl. Business to Consumer, v nadaljevanju B2C) za vse relevantne trge;

- Razvoj sistema CRM-programa zvestobe, mobilne aplikacije in funkcij za avtomatizacijo neposrednega trženja v sodelovanju z razvojem IT.

Na sliki 9 je prikazano število zaposlenih na posameznih področjih izbranega podjetja. Opazimo lahko, da je največji delež zaposlenih v kategoriji B2C, torej prodajalcev, specialistov, oddelkovodij in poslovodij. Zavedati se moramo, da omenjena kategorija predstavlja obraz podjetja, saj so zaposleni na tem področju v neposrednem stiku s kupci in zagotavljajo, da je maloprodajna izkušnja skladna z vrednotami in cilji podjetja.

Slika 9: Število zaposlenih na posameznih področjih



Vir: Izbrano podjetje (2023d).

Direktor upravljanja potenciala nam je v intervjuju zaupal, da je njihova konkurenčna prednost prav v znanju zaposlenih. Podjetje velik poudarek nameni razvoju in opolnomočenju zaposlenih, saj menijo, da je to temelj dobre UX. Veliko pozornost namenjajo tudi razvoju kadrovskih procesov ter uvajanju sodobnega in vsem dostopnega načina izobraževanja.

4.3 Sistem za obvladovanje odnosov s strankami

Po pogovoru z direktorjem upravljanja potenciala v izbranem podjetju nam je ta povedal, da se morajo zaposleni zavedati osnovnega pomena delovanja CRM-sistema znotraj organizacije in to je povečevanje življenjske vrednosti uporabnika. Z uporabo orodij in metodologij CRM si podjetje prizadeva povečati vrednost, ki jo ustvari vsak kupec v celotnem življenjskem ciklu sodelovanja.

Sistemi CRM imajo ključno vlogo v maloprodajni industriji, saj so osnova za vzpostavljanje in ohranjanje trdnih odnosov s kupci. V maloprodajnem podjetju sistem CRM služi kot centralizirano vozlišče, ki združuje podatke o kupcih, interakcijah in transakcijah ter zagotavlja dragocene vpogleda za izboljšanje celotne izkušnje kupcev (Anderson in drugi, 2007).

Eden ključnih vidikov CRM v maloprodaji je zmožnost spremljanja in analiziranja vedenja kupcev. Z zbiranjem podatkov iz različnih stičnih točk, kot so nakupi v trgovini, spletne interakcije in sodelovanje na družbenih medijih, sistem CRM pomaga trgovcem na drobno razumeti preference, nakupovalne vzorce in demografske podatke njihovih kupcev. Te informacije omogočajo prilagojene trženjske strategije, ciljno usmerjene promocije in priporočila izdelkov, kar na koncu poveča zadovoljstvo in zvestobo kupcev (Lal in Prabhakar, 2007).

Poleg tega sistemi CRM v maloprodaji racionalizirajo komunikacijske kanale. Dobro vzpostavljen sistem CRM zagotavlja, da ima celotna ekipa dostop do ustreznih informacij o kupcih, ne glede na to, ali gre za vodenje poizvedb o kupcih, reševanje težav ali obravnavanje povratnih informacij. To ne izboljša le odzivnega časa, temveč omogoča tudi bolj prilagojen in učinkovit komunikacijski pristop (Musa in drugi, 2012).

V okviru sistema CRM je trgovcem na drobno omogočeno izvajanje ciljno usmerjenih trženjskih kampanj. S segmentacijo in analizo podatkov o kupcih lahko trgovci ustvarijo prilagojene promocije, programe zvestobe in popuste, ki se odzivajo na določene segmente kupcev. To ne le povečuje prodaje, temveč tudi krepi povezavo med blagovno znamko in njenimi kupci (Ramesh in Rao, 2019).

V bistvu je dobro izveden sistem CRM za maloprodajna podjetja sprememba, ki spreminja pravila igre. Presega zgolj transakcijske interakcije in krepi pomembne in dolgotrajne odnose s kupci. Sistem CRM za maloprodajo z izkoriščanjem moči podatkov o kupcih prispeva k rasti podjetja, zadovoljstvu strank in konkurenčni prednosti v dinamičnem maloprodajnem okolju.

Po besedah direktorja lahko vzamemo primer oglaševanja prek televizijskih oglasov in vidimo, da podjetja v njih zlahka ponujajo celoten asortima svojih izdelkov, ki jih imajo v ponudbi. Znotraj CRM-sistema pa zaposleni natanko vedo, s kom govorijo in katerega kupca targetirajo – s tem lahko bolj individualizirajo in personalizirajo ponudbo za določene posameznike, saj natanko vedo, kakšne nakupe in kako pogosto je kupec opravil. Na primer, če je stranka kupila televizijski sprejemnik pred osmimi leti, mu lahko zdaj podaljšamo življenjsko dobo in mu ponudimo novo televizijo ali pa mu v krajšem času od nakupa poleg začnemo ponujati še dodaten televizijski zvočnik. Kombinacij obstaja ogromno. Ključen cilj tega pa je personalizacija ponudbe skozi lastnosti posameznega kupca, ki so znane znotraj sistema CRM.

4.3.1 Obstoječi modeli obvladovanja odnosov s strankami znotraj izbranega podjetja

Preučitev obstoječih modelov CRM v izbranem podjetju omogoča globok vpogled v to, kako organizacija pristopa k interakcijam s kupci in jih obvladuje. Znotraj izbranega podjetja upravljajo z dvema CRM-sistemoma, opredeljenima v nadaljevanju.

4.3.1.1 Intrix

Eno prvih slovenskih orodij za obvladovanje odnosov s kupci Intrix CRM je produkt slovenskega podjetja Intera. Intrix CRM je spletna rešitev za management odnosov z odjemalci, ki podpira ključne poslovne procese v prodaji in trženju, v malih in srednje velikih podjetjih. Ključna prednost Intrix tehnologije je v tem, da se lahko dotična aplikacija izjemno hitro optimalno prilagodi potrebam in željam naročnika (Intrix CRM, 2023).

Ključne prednosti aplikacije Intrix CRM so (INTERA d.o.o., brez datuma):

- **Preprost pregled nad delom**, ki zmanjša število izgubljenih priložnosti in poveča število uspešno pridobljenih poslov;
- **360° pregled nad strankami**, saj so vsi podatki o kupcih zbrani na enem mestu in dostopni v vsakem trenutku;
- **Podpora prodajnemu procesu** s spremljanjem povpraševanj, vizualnim pregledom in follow-up aktivnostmi;
- **Uspešna organizacija aktivnosti** znotraj koledarjev in planerjev virov;
- **Poročila po meri**, ki v vsakem trenutku omogočajo natančen pregled stanja in najboljšo podporo odločanju;
- **Projektno vodenje** s spremljanjem internih ali izvedbenih projektov;
- **Učinkovit sistem podpore in reševanja napak**, ki vodi v večje zadovoljstvo kupcev.

Sistem Intrix CRM v izbranem podjetju v osnovi predstavlja bolj neko procesno podporo. Uporabljajo ga za obvladovanje zaposlenih, dostave, reklamacije, skrb za podjetja (B2B) in še mnogo več.

Znotraj Intrixa prejemajo zahteve, ki jih potem dodeljujejo v obliki opravil oziroma nalog določenim ekipam, ki skozi proces reševanja pregledujejo njihove statuse. Te naloge so tesno povezane z informacijami o kupcih v sistemu CRM in imajo ključno vlogo pri izboljšanju učinkovitosti komunikacije in sodelovanja s strankami v izbranem podjetju. Na sliki 10 so prikazani različni zahtevki strank z več področjih znotraj CRM-programa Intrix, ki so namenjeni zaposlenim za reševanje. Kot lahko vidimo, je tukaj predstavljen izsek iz področja maloprodaje, kjer dodeljene zahteve v obliki opravil rešujejo zaposleni prodajalci na področju segmenta avdia, bele tehnike, računalništva itd.

Slika 10: Zahtevki za reševanje v CRM-programu Intrix

	Področje ↕	Vsebina
22.12.2023 16:29	Audio	Pokličite 051418702, pri vas je danes kupil radio in pravi da mu 1 zvočnik ne dela, želi klic iz poslovalnice. Veza račun 2500-25001-1020126
27.12.2023 12:41	Bela tehnika	Stranka prosi oziroma čaka klic iz oddelka zaradi že kupljenega hladilnika pri vas...tel stranke 041791704
27.12.2023 8:13	Bela tehnika	
26.12.2023 20:18	Bela tehnika	
26.12.2023 18:03	Bela tehnika	
27.12.2023 14:27	Blagajna - Info pult	Stranka želi preklicati kredit na ime Enej Tkalec za Apple telefon. Ker ni imel vse dokumentacije, je šel domov poiskati, sedaj pa kliče da telef
27.12.2023 13:10	Gospodinjiski aparati	
27.12.2023 13:31	Ni pomemben	
27.12.2023 14:54	Računalništvo	Prosi za klic in rezervacijo https://www.bigbang.si/kobo-libra-2-7-touch-32gb-wifi-e-bralnik-crm-izdelek-333508/?search_q=e%20libre%20
27.12.2023 9:44	Video	Stranka prosi za klic in rezervacijo artikla ID:698488...tel stranke 031338635

Vir: Izbrano podjetje (2023e).

Kot omenjeno se tovrstni program znotraj izbranega podjetja uporablja za procesno podporo na področjih, kot so pregled strank, zahtevki, menjave, dostave, montaže, priložnosti, aktivnosti, sestanki in drugo. V nadaljevanju na sliki 11 vidimo organiziranost dostav znotraj programa Intrix CRM, ki služi kot celovita rešitev za učinkovito obvladovanje naročil, optimizacijo logistike in izboljšanje splošne izkušnje z dostavo za kupce.

Slika 11: Dostave v CRM-programu Intrix

Splošno	Menjave	Servisi	Zahtevki IT	Dostave	Montaže	Stranke	Podjetja	Kontakti	Priložnosti
 osnovno ▼									
	☐	Nastanek zapisa	Status	Številka veznega dokumenta	Številka računa	Storitve			
 	☐	23.12.2023 11:40	nov	235056574		DOSTAVA Z VNOSOM			
 	☐	22.12.2023 13:53	nov	nk 235063609		DOSTAVA REKLAMACIJA			
 	☐	21.12.2023 14:33	nov	235063272		DOSTAVA Z VNOSOM			
 	☐	23.12.2023 14:26	nov	235064051		DOSTAVA Z VNOSOM			
 	☐	22.12.2023 15:24	nov	NK: 235063728		DOSTAVA Z VNOSOM			
 	☐	18.12.2023 7:12	nov	nk: 235061666		DOSTAVA Z MONTAŽO			
 	☐	23.12.2023 12:29	nov	235064004		DOSTAVA Z VNOSOM			
 	☐	22.12.2023 16:42	nov	235063771		DOSTAVA Z VNOSOM			
 	☐	15.12.2023 19:34	nov	NK: 235061284		DOSTAVA Z VNOSOM			
 	☐	27.12.2023 10:36	nov	235064358		DOSTAVA Z VNOSOM			
 	☐	23.12.2023 14:23	nov	nk: 235064059, 235064...		DOSTAVA Z VNOSOM			
 	☐	27.12.2023 11:16	nov	235064384		DOSTAVA Z VNOSOM			
 	☐	27.12.2023 12:15	nov	235064419		DOSTAVA Z MONTAŽO			

Vir: Izbrano podjetje (2023e).

4.3.1.2 SALESmanago

SALESmanago je celovita rešitev, prilagojena vsem trgovcem, ki izvajajo večkanalno komunikacijo s kupci in omogoča vzpostavitev samodejnih procesov, ki povečujejo sodelovanje in prodajo na vseh stopnjah življenjskega cikla kupca. Izkorišča vso moč podatkov ter združuje napredno analitiko in hiperpersonalizacijo z AI za zagotavljanje zelo prilagodljivih personaliziranih izkušenj v celovitem naboru naravno oblikovanih in integriranih kanalov za izvajanje trženja. Njihove rešitve tržijo že v več kot 50 državah po svetu, zastopajo pa številne znane blagovne znamke (SALESmanago, 2023).

Platforma SALESmanago (2023) posluje z uporabo treh načel:

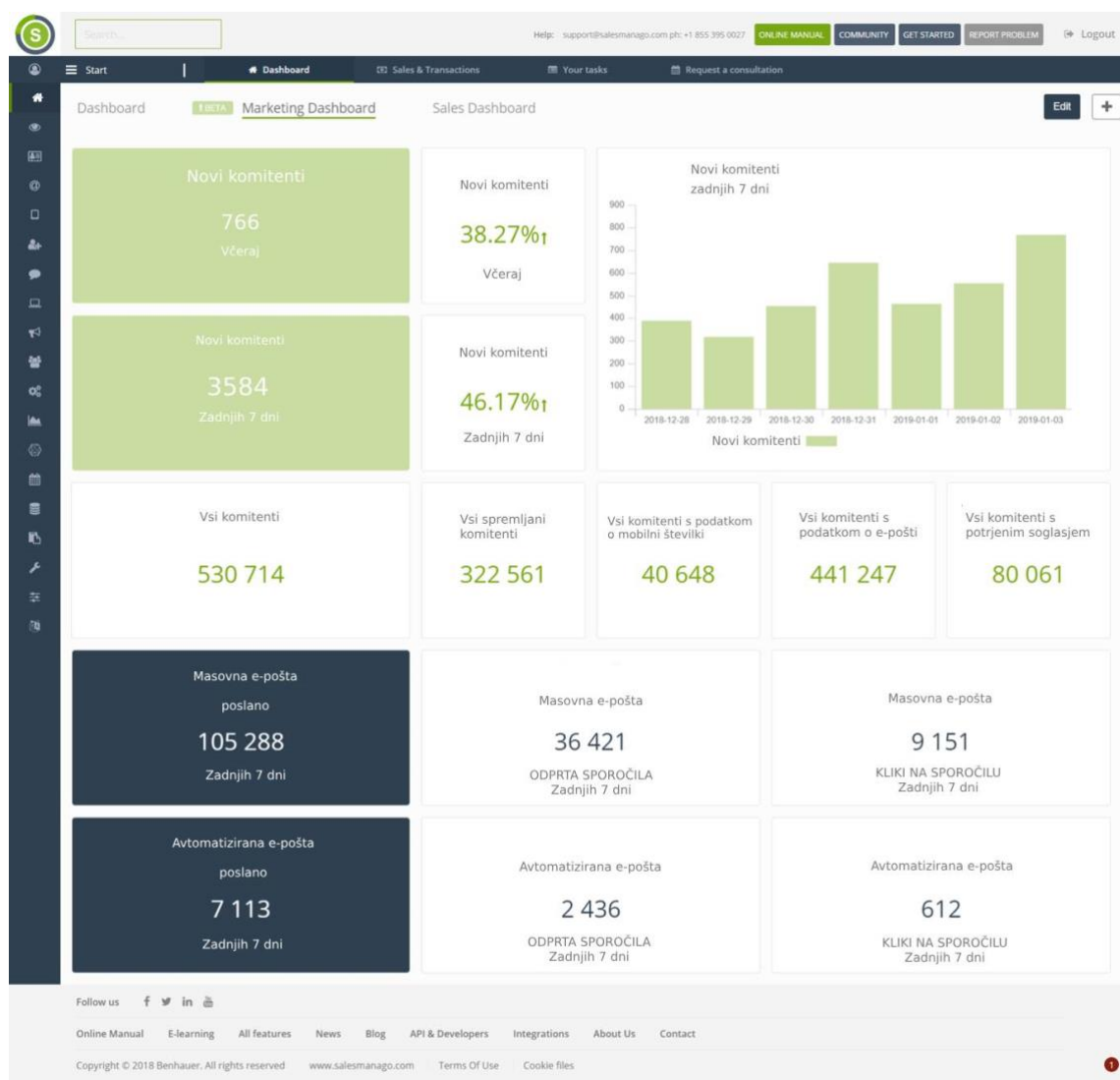
- Bližina s kupci in ustvarjanje pristnih odnosov, ki temeljijo na primarnih podatkih strank;
- Natančno izvajanje in zagotavljanje vrhunske večkanalne UX s pomočjo hiperpersonalizacije;
- Inteligenca za rast z združitvijo človeških in umetnih inteligenc, ki omogoča pragmatično in hitrejše sprejemanje odločitev za največji učinek.

Ključne predpostavke v delovanju omenjenega sistema SALESmanago (2023) so:

- Prepoznavanje potencialnih in obstoječih kupcev skozi spremljanje vsakega stika, ki klikne na povezavo v e-pošti, glasilu ali ponudbi;
- Označevanje stikov in segmentov, kjer sistem kupce označi samodejno z uporabo opredeljenih pravil na podlagi vedenja kupca;
- Opozorila o prodaji, kjer je prodajni oddelek obveščen o obiskih izbranih kupcev na trgovčevem spletnem mestu;
- Ocenjevanje stikov, ki bodo najverjetneje pretvorjeni v prodajo;
- Avtomatizirani programi trženja, kjer sistem omogoča nastavitve samodejnih programov glede na vedenje kupca;
- Vedenjsko ciljanje, kjer sistem ustvari neomejeno število namenskih prodajnih in trženjskih ponudb in z njimi samodejno targetira kupce, ki so uvrščeni v določene segmente.

Vnaprej določena trženjska nadzorna plošča, prikazana na sliki 12, predstavlja najpomembnejše podatke o trženjskih dejavnostih. Konfiguracija gradnikov na nadzorni plošči za trženje je tesno povezana s stanjem baze kupcev in doseženimi rezultati v kanalu trženja e-pošte. To orodje združuje podatke iz različnih trženjskih kanalov, kar zaposlenim omogoča učinkovito spremljanje, analiziranje in optimizacijo trženjskih kampanj. Predstavljena konfiguracija v nadaljevanju je vzorčna in jo je mogoče prilagoditi individualnim potrebam vsakega podjetja.

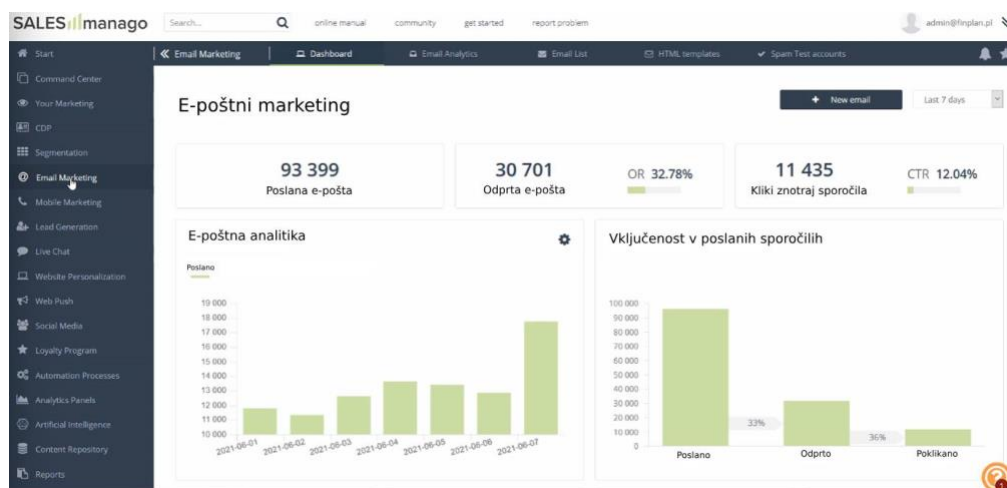
Slika 12: Nadzorna plošča znotraj programa SALESmanago



Vir: Izbrano podjetje (2023c).

Znotraj CRM-programa SALESmanago izbrano podjetje meri tudi dejavnost avtomatiziranega e-poštnega trženja. To zagotavlja celovit pregled metrik uspešnosti elektronske pošte, s čimer lahko trženjske ekipe ocenijo učinek svojih komunikacijskih prizadevanj, izboljšajo strategije in okrepijo sodelovanje s kupci. Z združitvijo analitike e-pošte s podatki CRM lahko organizacije ustvarijo bolj poenoteno in prilagojeno izkušnjo kupcev na vseh stičnih točkah. E-poštna analitika je prikazana na sliki 13 in meri število poslanih e-pošt, stopnjo odpiranja e-poštnih sporočil (ang. Open Rate – OR), ki nam pove, koliko uporabnikov je odprlo poslano sporočilo, in razmerje med prikazi in kliki (angl. Click-Through Rate – CTR), ki nam pove, koliko uporabnikov je v odprtem sporočilu tudi kliknilo na povezavo.

Slika 13: E-poštna analitika znotraj programa SALESmanago



Vir: Izbrano podjetje (2023c).

Na sliki 14 lahko vidimo tudi prodajne kanale in uspešnost komunikacije znotraj avtomatiziranega e-poštnega trženja v programu SALESmanago. Na začetku kanala program razpošlje različne ponudbe zainteresiranemu občinstvu uporabnikov. Tukaj je treba razprostiti mrežo in pritegniti pozornost občinstva. To podjetje najbolje stori z zanimivimi vsebinami, privlačnimi ponodbami ali produktnimi izpostavitvami. Ob uspešni implementaciji faze ozaveščanja podjetje pridobi pozornost uporabnikov in nadaljuje z naslednjo fazo. Ko potencialni kupci pokažejo zanimanje, jih podjetje vodi po kanalu naprej do faze odločanja. Tukaj lahko še dodatno uporabnikom ponudijo posebne promocije, pričevanja ali ekskluzivno vsebino, da jih prepričajo, da je njihova ponudba res prava izbira. Nazadnje pridemo do konca prodajnega kanala in to je podpis pogodbe. Tukaj potencialni uporabniki postanejo kupci podjetja. Cilj je dosežen, ne glede na to, ali gre za nakup, prijavo na informacije o produktih ali drugo želeno dejanje. Avtomatizirane e-poštne sekvence morajo potencialne uporabnike gladko pripeljati do te končne točke, obravnavati morebitne preostale pomisleke in zagotoviti dodatno spodbudo.

Slika 14: Prodajni kanali znotraj programa SALESmanago



Vir: Izbrano podjetje (2023c).

Tovrstni CRM-sistem se v izbranem podjetju bolj opira na trženjski del, in sicer v osnovi zastopa trženjsko avtomatizacijo. Njegova naloga je pregledovanje različnih scenarijev, npr. podjetje posreduje informacijo oziroma atribut o kupcu in mu prek e-pošte pošlje določene ponudbe, ki so vezane na to informacijo. Program nato redno pregleduje, če je kupec tovrstno ponudbo tudi odprl oziroma če je ni. V primeru, da jo je, sistem nadalje pregleda, za katere artikla je izrazil zanimanje in mu kasneje pošlje širši asortima izbranih izdelkov. Če kupec ponudbo le odpre, vendar ne izbere nobenega artikla s seznama, mu sistem ponovno pošlje e-poštno ponudbo, ki temelji na isti informaciji o kupcu, ampak je sestavljena iz drugačnega nabora artiklov. V nasprotnem primeru, če kupec e-pošte sploh ne odpre, sistem to zazna, in mu pošlje novo e-pošto z drugačnim naslovom in drugačno ponudbo, ki temelji na novi informaciji.

Še en primer tega sistema je, če podjetje poseduje informacijo o datumu rojstva kupca, mu sistem avtomatsko ob rojstnem dnevu prek e-pošte pošlje personalizirano sporočilo z voščilom. Kot smo omenili na začetku je torej tovrstni CRM-sistem v osnovi trženjska avtomatizacija za različne scenarije.

4.4 Učinkovita komunikacija s kupci

Za obvladovanje vseh zgoraj naštetih procesov ima izbrano podjetje aplikacijo, ki jo imenuje »baza kupcev«. V tej bazi zbirajo čisto vse informacije o svojih kupcih, zraven vsakega kupca pa imajo jasno navedeno, katera soglasja oziroma dovoljenja za uporabo njihovih podatkov imajo označena. Na sliki 15 lahko opazimo, da izbrano podjetje vodi odnos komunikacije s kupci na tri različne načine.

Slika 15: Komunikacija s kupci



Vir: lastno delo.

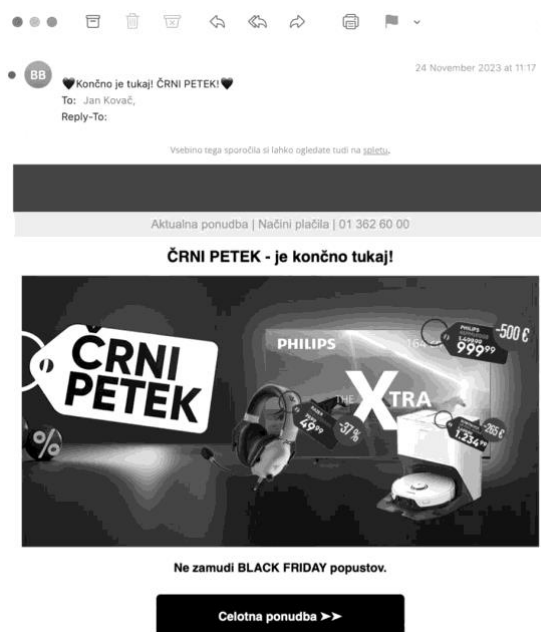
Poslovni odnos: Tukaj lahko podjetje komunicira s kupcem z namenom vodenja posla brez njihovega soglasja. Na primer, kupec pri izbranem podjetju kupi televizijski sprejemnik in pusti svoje osebne podatke za kasnejšo dostavo izdelka. Po preteku nakupa ga podjetje lahko kontaktira za dodatne informacije o dostavi izdelka. Pri tej izvedbi posla podjetje ne potrebuje nobenih dodatnih soglasij za kontaktiranje kupca, saj so vse informacije o njem vezane na vodenje določenega posla.

Trženjski odnos: V tem odnosu sme podjetje s kupcem komunicirati le preko njegovega soglasja. Za kakršne koli promocijske namere ob kontaktiranju kupca potrebuje v ozadju tudi nekatera soglasja, saj so v nasprotnem primeru v prekršku. Soglasja spreminjajo trženje v dvosmerno cesto. Ne gre le za to, kaj želijo povedati, temveč tudi za to, kaj želijo slišati kupci. Ne bombardirajo jih z informacijami, ampak jim ponujajo vrednost, rešujejo težave in izboljšujejo splošno izkušnjo. S soglasjem kot temeljem vsako sporočilo postane priložnost za krepitev vezi, ki iz strank naredi ne le kupce, temveč tudi zagovornike. S tem podjetja potrdijo, da spoštujejo čas in cenijo odnos do svojih kupcev. Na področju trženjskega komuniciranja privolitev soglasja torej ni le potrditveno polje, temveč ključ za odpiranje področja smiselnih povezav in plodnih interakcij. To je razlika med monologom in pogovorom, med tem, da so slišani, in tem, da so dobrodošli. S privolitvijo ne izvajajo le trženja, vendar gradijo skupnost.

Klub zvestobe: Eno stopnjo višje pa podjetje uporablja komuniciranje prek lastnega kluba zvestobe. V tej bazi namreč posedujejo pogodbe z vsakim kupcem posebej (ob včlanitvi v klub vsak posameznik sklene pogodbo s podjetjem) in imajo omogočeno dovoljenje za obdelavo vseh informacij o dotičnem kupcu. V tem primeru poznamo neskončno različnih atributov o kupcu, kot so spol, starost, e-poštni naslov, telefonska številka, pretekli nakupi, priljubljene kategorije izdelkov, velikost gospodinjstva, itd.

V okviru CRM sistema uporablja izbrano podjetje več različnih komunikacijskih kanalov za učinkovito komunikacijo s kupci. Na dnevni ravni uporabljajo komuniciranje preko e-poštnega seznama (angl. Mailing List), kar zanje predstavlja neko osnovo komunikacije. Na sliki 16 je prikazan primer e-poštne komunikacije izbranega podjetja.

Slika 16: Komunikacija prek e-pošte



Vir: lastno delo.

Pri trženju prek e-poštnega seznama povsod zasledujejo enak koncept in to je, da neposredno dosežejo ciljno občinstvo in pustijo trajen vtis. V digitalni dobi je trženje prek e-pošte postalo glavna strategija komuniciranja. Ne gre le za pošiljanje sporočil v prazno, temveč za ustvarjanje privlačne vsebine, gradnjo odnosov in spreminjanje prejemnikov v zveste oboževalce. Pri komuniciranju preko mailing liste podjetja pogosto uporabljajo prilagojena in segmentirana e-poštna sporočila, da bi zadovoljila posebne potrebe in želje svojih kupcev. To lahko vključuje promocijske ponudbe, posodobitve izdelkov, glasila ali celo prilagojena priporočila na podlagi vedenja kupcev.

Izbrano podjetje za komunikacijo prek mobilne aplikacije Viber uporablja telefonske številke kupcev. Viber, brezplačna aplikacija za takojšnje sporočanje, ki omogoča povezovanje prek avdio- in videoklicev, skupinskih klepetov, sporočil in nalepk, uporablja več kot milijarda ljudi po vsem svetu. Deluje prek internetne povezave in podpira klice prek internetnega protokola (angl. Voice over Internet Protocol – VoIP). Podjetja lahko s poslovnimi sporočili Viber promovirajo svoje izdelke ali storitve s tržnimi sporočili, nalepkami, oglasi in skupnostmi. Orodje je uporabno tudi za odgovarjanje na vprašanja kupcev, zagotavljanje podpore in pošiljanje obvestil o transakcijah (Kalvik, 2022). Na sliki 17 je predstavljena uporaba komunikacije izbranega podjetja prek aplikacije Viber.

Slika 17: Komunikacija prek aplikacije Viber



Vir: lastno delo.

Aplikacija Rakuten Viber podjetjem omogoča komunikacijo s svojimi kupci preko namestitve oglasov v različne dele aplikacije, kot so seznam klepetov, ozadje klepeta in

drugo. To podjetjem ponuja edinstveno priložnost, da se s potencialnimi kupci povežejo tam, kjer preživijo veliko časa (Kalvik, 2022).

Uporaba aplikacij za mobilno trženje se je v zadnjih letih močno povečala in ta trend se bo v prihodnosti nadaljeval. Statista (2023) napoveduje, da se bo skupno število uporabnikov mobilnih aplikacij za sporočanje povečalo s 3,02 milijarde v letu 2021 na 3,51 milijarde do leta 2025.

Poslovna sporočila Viber ponujajo številne prednosti za podjetja, ki želijo strategijo mobilnega trženja dvigniti na višjo raven. Nekatere izmed prednosti so naslednje (Messagio, 2023):

- Poenostavitev potreb po komunikaciji s kupci skozi en sam kanal;
- Izkoriščanje prednosti rastoče baze uporabnikov;
- Izvedba individualnih pogovorov;
- Preprosta zasnova;
- Zagotovljena dostava sporočil;
- Globalni doseg kupcev za nizko ceno.

Ena od glavnih prednosti komunikacije skozi aplikacijo Viber pa je, da lahko ciljno usmerijo določeno občinstvo in tako dosežejo ljudi, ki jih določeni izdelki oziroma storitve dejansko zanimajo. Viber ponuja tudi možnost ustvarjanja vizualno privlačnih in interaktivnih oglasov za poslovna besedilna sporočila. S tem lahko podjetja povečajo prepoznavnost in zavedanje o blagovni znamki ter spodbudijo uporabnike k sodelovanju z blagovno znamko (Shay, 2023).

Prek svoje klubske aplikacije pa podjetje komunicira z vsemi ostalimi uporabniki, ki so včlanjeni v njihov klub zvestobe. Določeni kupci lahko po naročilu prejmejo na domači naslov po pošti tudi katalog v tiskani obliki. Ne smemo namreč pozabiti na čar stare oblike pošiljanja po pošti. V svetu, zasičenem z digitalnim hrupom, lahko fizična pošta izstopa kot ročno napisan zapis v morju natipkanih sporočil. Je otipljiv, nostalgичen in zahteva pozornost.

Po mnenju direktorja se trenutni trendi trženja obračajo v preteklost. V zadnjem času namreč zaznavajo veliko tiskanih oblik trženjskega komuniciranja, saj za kupce to predstavlja edinstven čar. Čeprav v sodobnem okolju prevladujejo spletni kanali, otipljiva narava tiskanih gradiv dodaja komunikacijski izkušnji otipljivo razsežnost.

Od brošur in letakov do neposredne pošte in katalogov – tiskano tržno gradivo je otipljiv prikaz identitete blagovne znamke. Imajo moč, da vključijo več čutov in na prejemnika pustijo trajen vtis. Tiskana komunikacija omogoča ustvarjalnost pri oblikovanju in postavitvi ter blagovnim znamkam omogoča, da vizualno izrazijo svojo osebnost. Privlačne grafike, prepričljive slike in dobro oblikovano besedilo lahko skupaj pripovedujejo zgodbo blagovne znamke na način, ki bo odmeval pri občinstvu. Poleg tega tiskano gradivo daje občutek

legitimnosti in trajnosti. Dobro oblikovana brošura ali skrbno pripravljena neposredna pošta lahko dajeta občutek verodostojnosti in zavezanosti. V svetu, preplavljenem z digitalnimi informacijami, lahko fizični kos trženjskega gradiva izstopa in pritegne pozornost (Magee, 2013).

Kot je povedal direktor, je tiskano gradivo lahko strateška izbira za določene demografske skupine ali panoge. Nekatere stranke še vedno cenijo otipljivost in prisotnost fizične brošure ali kataloga. V bistvu je tiskana oblika trženjskega komuniciranja klasičen, a trajen pristop. Dopolnjuje hitre digitalne strategije ter ponuja bolj osebno in oprijemljivo povezavo s kupci.

Direktor je v intervjuju poudaril, da se močno izogibajo potisnim obvestilom (angl. Push Notification). Zdi jo jim namreč preveč moteča za svoje kupce zaradi sledečih dejavnikov:

- **Vsiljivost:** preveč obvestil lahko povzroči negativno UX;
- **Preobremenjenost:** zaradi stalnega navala obvestil se kupci lahko odločijo, da jih popolnoma onemogočijo;
- **Omejena vsebina:** potisna obvestila imajo običajno omejitev števila znakov, kar omejuje količino informacij, ki jih je mogoče posredovati
- **Dojemanje kupcev:** uporabniki lahko storitev potisnih obvestil dojemajo negativno in jo povezujejo z neželeno pošto ali neželenimi motnjami.

Direktor je poudaril, da je pomembno, da razvijalci in podjetja skrbno razmislijo o pogostosti, pomembnosti in času, preden začnejo pošiljati potisna obvestila, saj je na koncu najpomembnejše zagotoviti pozitivno UX. Takšen pristop odraža zavezanost uravnoveženju komunikacijskih prizadevanj s potrebo po ohranjanju pozitivnega in nevsiljivega odnosa z občinstvom.

4.5 Povratne informacije in zadovoljstvo kupcev

Povratne informacije in zadovoljstvo kupcev sta ključna elementa za poslovni uspeh. Povratne informacije zagotavljajo dragocen vpogled v izkušnje kupcev, prepoznavanje področij za izboljšave in poudarjanje prednosti. Izbranemu podjetju služijo kot orodje za izpopolnjevanje izdelkov, storitev in splošne strategije. Zadovoljstvo kupcev pa je kazalnik, ki meri, kako dobro podjetje izpolnjuje ali presega pričakovanja svojih kupcev. Povezava med povratnimi informacijami in zadovoljstvom kupcev je simbiotična. Povratne informacije vodijo podjetje pri odpravljanju pomanjkljivosti in uvajanju potrebnih izboljšav, kar na koncu privede do večjega zadovoljstva kupcev. Ker se izbrano podjetje na podlagi povratnih informacij nenehno prilagaja in izboljšuje svojo ponudbo, ustvarja pozitiven krog, ki koristi tako podjetju samemu kot tudi strankam. Sprejemanje tega pristopa, ki temelji na povratnih informacijah, je bistvenega pomena za premagovanje konkurenčnega okolja in spodbujanje trajnega uspeha. Izbrano podjetje na tem področju uporablja dve metriki, predstavljeni v nadaljevanju.

4.5.1 Neto promotorska ocena

Neto promotorska ocena (angl. Net Promoter Score, v nadaljevanju NPS) se meri dvakrat letno v okviru nacionalne raziskave. Tukaj govorimo o zaznavi kupcev. Sprašuje se jih v okviru vprašanj kot na primer:

- Če ste v zadnjih dveh letih kupovali v našem podjetju, koliko verjetno je, da bi nakup priporočili družini, znancem ali prijateljem?

Odgovore morajo posamezniki označiti na lestvici od 0–10. Domet rezultatov omenjene metrike je predstavljen v tabeli 3.

Tabela 5: Merska lestvica NPS

Tip kupca	Ocena
Promotor	9–10
Nevtralen	7–8
Kritik	0–6

Vir: lastno delo.

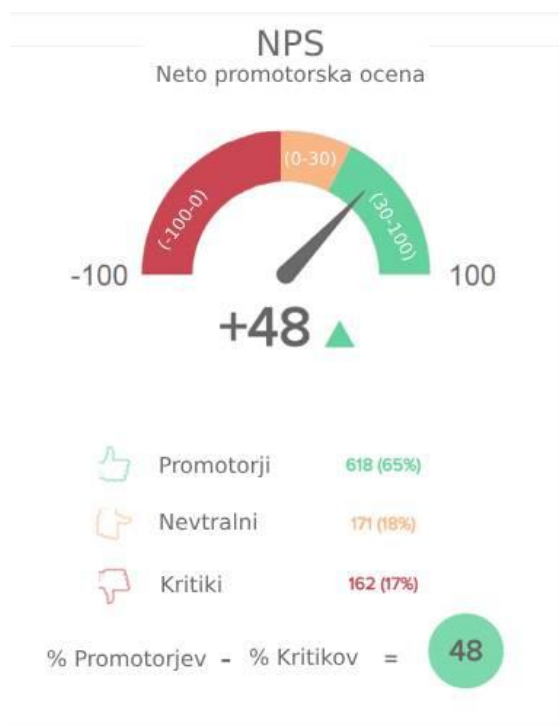
V omenjenem ocenjevalnem sistemu so kupci razvrščeni v tri skupine – promotorji, nevtralni in kritiki. **Promotorji** (ocena 9 in 10) predstavljajo najbolj navdušene in zveste kupce podjetja – ti ljudje bodo verjetno delovali kot ambasadorji blagovne znamke, izboljšali njen spletni ugled in povečali število priporočil, kar bo pripomoglo k rasti podjetja. **Nevtralni** (ocena 7 ali 8) ne priporočajo blagovne znamke, vendar ji tudi verjetno ne bodo škodovali z negativnimi govoricami. Čeprav niso vključeni v izračun NPS, so pasivne osebe zelo blizu promotorjem (zlasti če dajo oceno 8), zato je vedno strateško smiselno porabiti čas za raziskovanje, kaj storiti, da bi jih pridobili. **Kritiki** (ocene od 0 do vključno 6) verjetno ne bodo priporočili podjetja ali izdelka drugim, verjetno ne bodo ostali v podjetju ali ponavljali nakupov in v najslabšem primeru lahko potencialne stranke odvrnejo od podjetja.

Kot je razvidno iz enačbe (2), se NPS izračuna tako, da se odstotek kupcev, ki na vprašanje NPS odgovorijo z oceno 6 ali manj (t.i. »kritiki«), odšteje od odstotka kupcev, ki odgovorijo z oceno 9 ali 10 (t.i. »promotorji«).

$$NPS = \% \text{ Promotorjev} - \% \text{ Kritikov} \quad (3)$$

NPS je vedno izražena kot število od -100 do 100. Kot lahko vidimo na sliki 18, je ocena negativna, če ima podjetje več kritikov kot promotorjev, in pozitivna v nasprotnem primeru. V osnovi zagotavlja hiter pregled zadovoljstva in zvestobe kupcev, zato je za izbrano podjetje tovrstna metrika dragoceno orodje za oceno uspešnosti in opredelitev področij za izboljšave (Bernazzani Barron, 2021).

Slika 18: Rezultat kazalnika NPS



Vir: prirejeno po Izbrano podjetje (2023c).

4.5.2 Transakcijska neto promotorska ocena

Transakcijska neto promotorska ocena (angl. Transactional Net Promoter Score, v nadaljevanju TNPS) predstavlja vprašalnik z oceno zadovoljstva na strankinem računu, ki ga prejme fizično v trgovini ali pa prek e-pošte ob spletnem nakupu. Skrbniki podjetij (B2B platforma) ob poslani ponudbi priložijo tudi kratek vprašalnik za oceno zadovoljstva poslovanja z izbranim podjetjem. Zadovoljstvo uporabnikov pa meri tudi klicni center, ki uporabnika ob koncu klica povpraša za kratek vprašalnik in oceno. Tukaj lahko najdemo kratek vprašalnik, ki obsega vprašanja, kot so:

- Ocenite naše poslovanje na lestvici od 1–10;
- Kako se odrežemo v primerjavi s konkurenco?;
- Kaj vam je pri delu z nami najbolj všeč?

Medtem ko TNPS uporablja isto metodologijo raziskave, pa je njegov cilj obravnavati zadovoljstvo kupcev na bolj podrobni ravni. Za razliko od relacijskega NPS, povratne informacije o transakcijah zagotavljajo zelo neposredne informacije o določenem vprašanju, kar izbranemu podjetju omogoča optimizacijo različnih stičnih točk v življenjskem ciklu kupca, vsakemu oddelku pa daje metriko, na podlagi katere lahko izvaja svoje ukrepe.

4.6 Analitika kupcev

Osnovni cilj strategije pridobivanja informacij izbranega podjetja je, da spozna svoje kupce čim bolj podrobno, zato da jim lahko ponudi čim bolj personalizirano ponudbo. Vpogled v kupce v osnovi pomeni razumevanje potreb, motivacije in vedenja kupcev. Ta presega zgolj analizo podatkov in vključuje zbiranje kvalitativnih informacij s povratnimi informacijami kupcev, anketami in drugimi metodami. Na sliki 19 je prikazan vpogled v kupca znotraj systemskega programa izbranega podjetja.

Slika 19: Vpogled v kupca

The screenshot shows a software window titled "Komitent:". The interface includes a toolbar with icons for "Zapri", "Potrdi", "Prekliči", "Briši", "Fin.stanje", "Kontakti", and "Ajpes". Below the toolbar, the "Komitent:" section contains the following data:

Komitent :	4912271	Ime :	JAN	Tipi komitenta :	F - FIZIČNA OSEBA
Preimek :	KOVAČ	Spol :		Organiziranost :	
Naziv :	KOVAČ JAN	M - Moški		Davčni zavez. :	N - NI DAVČNI ZAVEZ.
				Davčna št. :	

Below this section is a horizontal menu with tabs: EDI, Transitni kupci, Urniki, Izpisi dokumentov, Ceniki, Blag. znam. izvoz, Izmenjava eRCL, Kanali dobavitelja, Tag, Firme, Asortiman. The "Ostali podatki" tab is selected, showing two columns of data:

Ulica :	PODSMREKA 6H	Telefon :	+38668158541
Ulica 1 :		Mobi :	
Kraj :	DOBROVA	Vrsta komit. :	D - pravna oseba - domač
Pošta :	1356 DOBROVA	Zbirno fakturiranje :	0 - NI DEKADNI
Občina :		Kupec / Dob. :	K - KUPEC
Država :	705 SLOVENIJA	Embalaža :	F - FINANČNO VODENJE
E-mail :	JAN.KOVAC.JAN@GMAIL.COM		
WEB :			

At the bottom, there is a GDPR section with a checkbox labeled "Soglasje" and a status indicator "F". The footer of the window contains the text: "Ažuriranje F9 - Potrditev ESC - Zapri F5 - Seznam komitentov".

Vir: Izbrano podjetje (2023a).

Če se izbrani komitent odloči, da se bo še dodatno včlanil v klub zvestobe izbranega podjetja, pa prejme tudi personalizirano člansko izkaznico, ki jo lahko v mobilni aplikaciji uporablja za več vrst popustov in ugodnosti ob svojih prihodnjih nakupih. Na sliki 20 je prikazan zapis podatkov komitenta, včlanjenega v klub zvestobe. Ob vpisu v klub in podpisu soglasja je komitent v sistemu izbranega podjetja zapisan pod unikatno številko znotraj sistema načrtovanja virov v podjetju (angl. Enterprise Resource Planning – ERP) in pod določeno številko članske izkaznice.

Slika 20: Članska izkaznica kupca

Jan Kovač

☐ Fizična oseba ☒ Član kluba

Naslov

PODSMREKA 6H
1356 Dobrova

Email

jan.kovac.jan@gmail.com

Telefonska številka

068158541

Spol

Moški

Datum rojstva

05. 06. 1999

ERP ID

4912271

Številka članske izkaznice

****7994

Dodaj v košarico

Uredi podatke

Povezava do aplikacije

Vir: Izbrano podjetje (2023a).

V okviru vpogleda v kupce se lahko analitika kupcev uporablja za razumevanje in napovedovanje vedenja, preferenc in trendov kupcev. Z analizo preteklih interakcij s kupci, nakupnih vzorcev in drugih pomembnih podatkov lahko podjetja pridobijo dragocen vpogled v to, kaj bodo kupci verjetno storili v prihodnosti. Slika 21 prikazuje vse pretekle nakupe izbranega komitenta znotraj sistema izbranega podjetja. Te informacije se lahko uporabijo za sprejemanje informiranih odločitev, optimizacijo trženjskih strategij, izboljšanje zadovoljstva kupcev in izpolnitev splošne poslovne uspešnosti.

Slika 21: Vpogled v pretekle nakupe

Kartica kupca

Zapri Tiskaj Vsebina Tipi dok. Seznam

Komitent : 4912271 Naslov : PODSMREKA 6H
Naziv : KOVAČ JAN Kraj : 1356 DOBROVA

Dokument	Št. dokum.	Datum	Št. Dobav.	Poslovalnica	Prejemnik	Naziv	Sk. Znesek	Sk. kol	Narocilo
▶ Račun (Blagajna)	1017631	12.12.2023	2500				53,29	4,00	2006029
Račun	235021316	03.11.2023	2500				0,00	0,00	
Dobavnica	235020821	03.11.2023	2500				0,00	0,00	
Račun	235020114	17.10.2023	2500				0,00	0,00	
Dobavnica	235019679	17.10.2023	2500				0,00	0,00	
Račun (Blagajna)	1186150	14.10.2023	2500				37,70	1,00	
Račun (Blagajna)	1138604	12.10.2023	2500				10,76	2,00	
Račun	235019538	10.10.2023	2500				0,00	0,00	
Dobavnica	235019100	10.10.2023	2500				0,00	0,00	
Račun (Blagajna)	1138006	09.10.2023	2500				33,18	2,00	
Račun	235016973	13.09.2023	2500				110,60	1,00	
Račun (Blagajna)	1130529	25.08.2023	2500				37,86	3,00	
Račun (Blagajna)	1125054	20.07.2022	2500				147,54	1,00	
Račun (Blagajna)	1060113	29.06.2022	2500				29,50	1,00	
Račun (Blagajna)	1102903	15.02.2022	2500				0,00	0,00	
Račun (Blagajna)	1102797	14.02.2022	2500				330,32	1,00	
Račun (Blagajna)	1101303	02.02.2022	2500				50,35	3,00	
Račun (Blagajna)	1100403	26.01.2022	2500				441,80	1,00	
Račun (Blagajna)	1038410	26.01.2022	2500				21,39	1,00	
Račun (Blagajna)	1036708	13.01.2022	2500				18,11	1,00	
Račun (Blagajna)	1028144	24.11.2021	2500				389,34	1,00	
Račun (Blagajna)	1026411	16.11.2021	2500				106,55	1,00	
Račun (Blagajna)	1083612	14.09.2021	2500				8,55	1,00	

00:00:00 ESC - Zapri Shift + ENTER - Vsebina F8 - Tiskaj

Vir: Izbrano podjetje (2023a).

Vključevanje analitike in vpogleda v kupce podjetjem omogoča, da prilagodijo svoje strategije, izdelke in storitve spreminjajočim se potrebam kupcev, kar vodi k večjemu zadovoljstvu strank in poslovnemu uspehu. Na sliki 22 je prikazan KPI za merjenje deleža novo včlanjenih strank, na delež vseh izdanih računov poslovalnice na točno določen dan.

Slika 22: Kazalnik pridobivanja novih strank

Sort by:

A-Z▼

AR Poslovalnice▼

Delež PV Poslovalnice▼

BB KLUB OnBoarding - poslovalnice

** KPI poslovalnice je delež novo včlanjenih strank, na delež vseh izdanih računov poslovalnice.

PosID 🔍

Poslovalnica Naziv 🔍

Dnevni Plan 🔍

Values

			Novi Člani	Klub Računi	Izdani računi	AR delež (POS računi)	PV	PV ČlaniKlub
Vsota			58	187	2.699	2,15%	409.731	75.936
2500	BB	60	58	187	2.699	2,15%	409.731	75.936

Sort by:

PV članov KLUBA▼

Novi člani KLUBA▼

BB KLUB OnBoarding - prodajalci

** KPI prodajalca je delež individualne prodajne vrednosti nakupov članov kluba in število novih članov, ki jih prodajalec včlani.

Matična št. 🔍

Prodajalec 🔍

Values

		PV	PV ČlaniKlub	AR PV	Novi Člani	Klub Računi	Izdani računi	AR delež (POS računi)
Vsota		409.731	75.936	18,53%	58	187	2.699	2,15%
-	-	98.615	10.323	10,47%	0	0	1.278	0,00%
1827	Prodajalec 1	13.619	7.822	57,43%	14	16	61	22,95%
163	Prodajalec 2	36.715	8.184	22,29%	10	20	58	17,24%
2119	Prodajalec 3	5.866	3.118	53,16%	7	12	46	15,22%
2062	Prodajalec 4	4.387	1.413	32,21%	6	4	24	25,00%
1873	Prodajalec 5	14.591	2.238	15,34%	5	15	109	4,59%
1804	Prodajalec 6	19.380	4.350	22,45%	4	10	49	8,16%
1618	Prodajalec 7	22.438	5.522	24,61%	3	19	138	2,17%
848	Prodajalec 8	0	0	-	2	0	0	-
1552	Prodajalec 9	22.116	4.799	21,70%	2	13	48	4,17%
1862	Prodajalec 10	6.738	513	7,61%	2	4	89	2,25%
2189	Prodajalec 11	15.102	7.869	52,11%	2	14	82	2,44%
2201	Prodajalec 12	9.358	1.073	11,47%	1	6	63	1,59%

Vir: Izbrano podjetje (2023a).

Združevanje analitike z vpogledom v kupce podjetju omogoča, da ne le razume trenutnega vedenja kupcev, temveč tudi predvidi prihodnja dejanja. Kot je povedal direktor, vse to predstavlja močno orodje v svetu poslovanja in trženja.

4.7 Zasebnost in varnost podatkov o kupcih

V različnih državah in regijah veljajo različni zakoni in predpisi o varstvu podatkov in privolitvah. Splošna uredba EU o varstvu podatkov (angl. General Data Protection

Regulation – GDPR) zahteva, da podjetja od kupcev pridobijo izrecno in informirano privolitve, preden zbirajo, obdelujejo ali delijo njihove osebne podatke. Poznati morajo zakonske zahteve in standarde, ki veljajo za podjetja in kupce, ter jih ustrezno upoštevati. Prav tako morajo spremljati vse spremembe ali posodobitve pravnega okvira ter ustrezno prilagoditi svoje politike in prakse (Client Relations, 2023).

Po mnenju direktorja je spoštovanje zasebnosti in varnosti podatkov o kupcih osnova vsega. Izbrano podjetje ne uporablja baze kupcev s strani tretjih oseb, prav tako ne prodaja ali deli osebnih podatkov svojih kupcev iz lastne baze z ostalimi podjetji. Pogosto se zgodi, da prejmejo prošnjo za pristop do njihove baze kupcev s strani tretjih oseb, vendar to odločno zavrnejo. V nasprotnem primeru bi namreč od kupcev dobili negativno povratno informacijo.

Kot je zapisano v točki 5.9, Izbrano podjetje (2022) osebnih podatkov članov kluba zvestobe ne posreduje tretjim osebam, razen:

- Zunanjim pogodbenim izvajalcem, ki podatke obdelujejo izključno v imenu, za račun, po navodilih in pod nadzorom podjetja (npr. klicni centri, tiskarji, oglaševalske agencije itd.);
- Državnim organom na podlagi njihove obrazložene pisne zahteve za potrebe vodenja konkretnega postopka;
- Če se izkažejo s pisno osebno privolitvijo oziroma pooblastilom člana kluba.

Eno od ključnih načel etike ravnanja s podatki izbranega podjetja je tudi preglednost oziroma transparentnost. S kupci jasno in pošteno komunicirajo o tem, katere podatke zbirajo, zakaj jih zbirajo, kako jih uporabljajo in s kom jih delijo. Prav tako jih obvestijo o njihovih pravicah in izbirah v zvezi z njihovimi podatki, kot so pravica do odstopa, popravka, izbrisa ali preklica privolitve. Za komuniciranje s kupci glede zasebnosti podatkov uporabljajo različne načine, kot so obvestila o zasebnosti, obrazci za soglasje, e-poštna sporočila ali pojavna okna. Kljub temu pa se izogibajo uporabi zapletenega ali nejasnega jezika, skritih klavzul ali vnaprej označenih okenc. Namesto tega uporabljajo preprost in jasen jezik, razumljive in jedrnatte izjave ter možnosti vključitve ali izključitve obvestil.

Ljudje se morajo zavedati, da ogromno organizacij njihove osebne podatke zlorablja za namere oglaševanja, v ozadju pa nimajo pridobljenih nikakršnih soglasij, ki bi morala biti ustrezna z zakonodajo. V podjetju morajo biti vsa soglasja kupcev vidno dostopna in ko na vrata potrka inšpekcija, mora imeti podjetje zbrane celotne sledi zapisov, kdaj je kupec podal soglasje, kdaj se je odjavil od oglaševanja itd. Ob neupoštevanju predpisov sledijo za podjetje visoke kazni.

4.8 Interpretacija raziskovalnih vprašanj

Temeljni cilj magistrskega dela je proučiti, kako oblikujemo informacije za uspešno obvladovanje kupcev v izbranem podjetju in odgovoriti na temeljna raziskovalna vprašanja, ki sem si jih zastavil pred pričetkom pisanja. Na temeljna raziskovalna vprašanja bom odgovoril na podlagi lastne analize in rezultatov empirične raziskave.

RV1: Kako lahko informacije za obvladovanje kupcev uporabimo za boljše odločanje in ustvarjanje novih poslovnih priložnosti?

Rezultati lastne analize so pokazali, da lahko organizacije z razumevanjem vedenja, preferenc in nakupnih vzorcev, ustvarijo natančne profile kupcev. To jim omogoča izvajanje ciljno usmerjenih trženjskih strategij in prilagojenih izkušenj kupcev, kar vodi k večjemu zadovoljstvu in zvestobi. Analitika kupcev pomaga podjetju predvideti trende, prepoznati spremembe na trgu in ostati pred konkurenti. Ta proaktivni pristop omogoča podjetju sprejemati pravočasne prilagoditve poslovnih strategij in ponudb izdelkov. Segmentacija in ciljanje na podlagi podatkov o kupcih zagotavljata, da so trženjska prizadevanja prilagojena določenim segmentom kupcev, kar vodi k višji stopnji vključenosti in konverzije. Poleg tega se lahko povratne informacije strank, zbrane prek različnih kanalov, uporabijo za nenehno izboljševanje izdelkov, storitev in interakcij s kupci. Spremljanje podatkov o kupcih je ključnega pomena tudi za obvladovanje tveganj, saj lahko s tem prepoznamo tudi morebitna tveganja, kot so nezadovoljstvo strank, spremembe na trgu ali nastajajoča konkurenca. Zgodnje odkrivanje omogoča podjetju, da proaktivno zmanjša tveganja in ustrezno prilagodi strategijo. Na splošno učinkovita uporaba informacij za obvladovanje kupcev zagotavlja podjetju konkurenčno prednost, saj mu omogoča, da v dinamičnem poslovnem okolju ostane agilno, odzivno in osredotočeno na svoje kupce.

RV2: Kateri so ključni izzivi in priložnosti pri oblikovanju informacij za obvladovanje kupcev v okviru nastajajočih tehnologij, kot so AI, strojno učenje in podatkovna analitika?

Na podlagi izvedenega intervjuja smo izvedeli, da je eden ključnih izzivov zagotavljanje zasebnosti in varnosti podatkov, saj napredne tehnologije pogosto vključujejo obdelavo velikih količin občutljivih podatkov o kupcih. Ključnega pomena je najti ravnovesje med izkoriščanjem prednosti teh tehnologij in varovanjem zasebnosti kupcev. Drugi izziv je zapletenost izvajanja in vključevanja algoritmov AI in strojnega učenja v sisteme za obvladovanje kupcev. Podjetje mora za učinkovito uvajanje teh tehnologij vlagati v usposobljene strokovnjake in zanesljivo infrastrukturo.

Priložnosti smo opazili v izboljšani zmožnosti analize obsežnih zbirk podatkov, kar omogoča natančnejše profiliranje kupcev, napovedovanje vedenja in personalizirane trženjske strategije. Zmožnost avtomatizacije AI lahko racionalizira interakcije s strankami, kar nam zagotavlja hitreje odzive in učinkovitejše storitve. Algoritmi strojnega učenja lahko hkrati prepoznajo vzorce in trende, kar zagotavlja dragocene vpoglede za strateško odločanje ter razvoj inovativnih storitev. Kljub temu se moramo zavedati, da zahteva uvajanje

omenjenih tehnologij previden pristop za reševanje izzivov, povezanih z zasebnostjo, varnostjo in pravičnostjo.

RV3: Kakšna je vloga mehanizmov povratnih informacij kupcev in kako lahko iterativni postopki oblikovanja sčasoma izboljšajo UX?

V izvedeni raziskavi je vprašani izrazil, da so tovrstni mehanizmi izredno pomembni, saj zagotavljajo dragocen vpogled v želje uporabnikov, njihovo zadovoljstvo in področja, ki jih je treba izboljšati. V iterativnih postopkih oblikovanja uporabljamo povratne informacije kupcev za nenehno izpopolnjevanje in izboljševanje izdelkov ali storitev. Z vključevanjem prispevkov uporabnikov v vsako iteracijo zasnove lahko odpravimo boleče točke, težave z uporabnostjo in svojo ponudbo bolje uskladimo s pričakovanji naših uporabnikov. S stalnim zbiranjem in analiziranjem povratnih informacij lahko podjetje tudi ugotovi vzorce in trende ter tako bolje razume vedenje in preference svojih kupcev.

RV4: Kako lahko etične vidike vključimo v oblikovanje informacijskih sistemov za obvladovanje kupcev, da zagotovimo preglednost, zasebnost in odgovorno uporabo podatkov o kupcih?

Zelo pogosto je direktor v intervjuju izpostavil, da je eden od ključnih vidikov vzpostavitve jasnih in razumljivih pravilnikov o zasebnosti, ki določajo, kako se bodo podatki o kupcih zbirali, uporabljali in varovali. To uporabnikom spodbuja preglednost in jim omogoča, da sprejemajo premišljene odločitve o posredovanju svojih podatkov.

Poleg tega mora podjetje sprejeti in uveljaviti zanesljive varnostne ukrepe za zaščito podatkov o kupcih pred nepooblaščenim dostopom ali kršitvami. To vključuje šifriranje, varno shranjevanje in redne varnostne revizije za odkrivanje in odpravljanje ranljivosti. Zagotavljanje celovitosti in zaupnosti podatkov o kupcih je namreč temeljni etični vidik.

Prav tako mora biti vsako podjetje obveščeno o zakonskih zahtevah in etičnih smernicah, povezanih z upravljanjem podatkov o kupcih, ter ustrezno prilagoditi svoje sisteme. Bistveno je tudi spodbujanje kulture etičnega ravnanja znotraj podjetja. To vključuje usposabljanje zaposlenih o etičnem ravnanju s podatki, vzpostavitev mehanizmov odgovornosti in spodbujanje zavzetosti k odgovorni uporabi podatkov na vseh ravneh.

4.9 Priporočila izbranemu podjetju

V nenehno razvijajočem se okolju obvladovanja kupcev je uspeh podjetja odvisen od njegove sposobnosti vodenja zapletenosti oblikovanja informacij. To poglavje predlaga priporočila za prihodnje poslovanje izbranega podjetja in ga usmerja k paradigmi, v kateri interakcije s kupci niso le transakcije, temveč temeljito sodelovanje. Naše potovanje skozi prejšnja poglavja je razgrnilo tapiserijo spoznanj, ki prepletajo niti celovitega profiliranja

strank, personaliziranih komunikacijskih strategij, večkanalnega povezovanja in etičnih vidikov.

Kot smo izvedeli v naši raziskavi, se izbrano podjetje še vedno sooča z določenimi omejitvami oziroma pomanjkljivostmi. Znotraj svoje baze kupcev imajo ogromno duplikatov. To pomeni, da morajo nenehno sproti čistiti podatke znotraj profilov kupcev, da se le ti ne podvajajo. Trenutno posedujejo sistem, ki prepozna določene identifikatorje, kot na primer, če kupec poda 2 različna podatka o svoji telefonski številki oziroma e-poštnem naslovu, vendar je vnesen v sistem pod istim naslovom prebivališča, potem sistem to prepozna kot eno in isto osebo in jih upari. V primeru, da pa se naslov na obeh podatkih razlikuje, potem identifikator tega ne zazna. Vse tovrstne podatke je treba potemtakem ročno prečistiti, kar podjetju otežuje delo ter produktivnost in je časovno zamudno. Samo v letu 2023 so v izbranem podjetju morali počistiti več kot 50.000 duplikatov znotraj svojega kluba zvestobe.

Na tem mestu bi podjetju priporočil uporabo dinamičnih profilov kupcev namesto statičnih, ki so trenutno v uporabi. Dinamični profili kupcev pomenijo paradigmatski premik v načinu, kako podjetja razumejo svoje kupce in sodelujejo z njimi. V nasprotju s tradicionalnimi statičnimi profili, ki ponujajo posnetek informacij o kupcih v določenem trenutku, se dinamični profili nenehno razvijajo in v realnem času zagotavljajo posodobljen odraz vedenja, preferenc in interakcij strank.

Ključne prednosti dinamičnih profilov kupcev so (Zaim in drugi, 2019):

- **Posodobitve v realnem času:** dinamični profili se nenehno posodabljaajo v realnem času, ko kupci sodelujejo s podjetjem na različnih stičnih točkah. To zagotavlja, da ima podjetje vedno na voljo najnovejše informacije, kar omogoča takojšnje prilagajanje spreminjajočim se željam kupcev.
- **Integracija strojnega učenja:** algoritmi strojnega učenja imajo ključno vlogo pri dinamiki teh profilov. Ti algoritmi z analizo preteklih podatkov in interakcij s kupci predvidevajo prihodnje vedenje, kar sistemu omogoča proaktivno predvidevanje potreb kupcev in ustrezno prilagajanje izkušenj.
- **Okrepljeno zadrževanje kupcev:** dinamični profili pripomorejo k učinkovitim strategijam ohranjanja, saj prepoznajo zgodnje znake nezadovoljstva ali morebitnega odhoda. Sistem lahko sproži ciljno usmerjene posege, kot so ekskluzivne ponudbe ali prilagojena komunikacija, da ohrani dragocene kupce.
- **Odločanje na podlagi podatkov:** dinamična narava profilov kupcev bogati podatkovni ekosistem podjetja in spodbuja kulturo odločanja, ki temelji na podatkih. To ne le izboljšuje strategije obvladovanja kupcev, temveč tudi omogoča sprejemanje širših poslovnih odločitev na podlagi vpogleda v stranke v realnem času.

V bistvu dinamični profili kupcev na novo opredeljujejo obvladovanje odnosov s kupci, in sicer iz statičnega, transakcijskega pristopa v dinamični model, osredotočen na odnose. Ta

premik postavlja podjetja v ospredje inovacij na področju UX, saj spodbujajo dolgotrajne in smiselne povezave s svojim občinstvom.

Naslednje priporočilo se navezuje na ključen vidik obvladovanja s podatki o kupcih in to je zasebnost in varnost podatkov. Izbrano podjetje trenutno uporablja odlično zaščito za varnost vseh sistemskih podatkov, vendar glede na trenutno moč kibernetских napadov bi se bilo pametno dodatno zaščititi, saj izbrano podjetje upravlja z ogromno količino podatkov, ki so precej občutljivi in shranjeni v enem centraliziranem strežniku.

Sistemski podatki izbranega podjetja lahko že ob manjšem kibernetickem vdoru postanejo precej ranljivi, zato bi na tem mestu predlagal dodatno zaščito celotnega sistema z uporabo tehnologije veriženja blokov (angl. Blockchain). Tehnologija veriženja blokov, ki je bila sprva zasnovana kot osnovna tehnologija za kriptovalute, kot je Bitcoin, je presegla svoj izvor in se temeljito uporablja v različnih panogah, zlasti pri izboljšanju varnosti podatkov in zasebnosti. V okviru sistemov za obvladovanje kupcev integracija veriženja blokov ponuja zanesljiv okvir za zaščito občutljivih podatkov o strankah in krepitev zaupanja v prakse obvladovanja podatkov.

Ključni vidiki tehnologije veriženja blokov pri varnosti podatkov so (Alhazmi in drugi, 2022):

- **Decentralizacija:** eno od temeljnih načel veriženja blokov je decentralizacija. Tradicionalni sistemi za shranjevanje podatkov se pogosto zanašajo na osrednji organ ali strežnik, zaradi česar so dovzetni za posamezne točke odpovedi in varnostne kršitve. Blockchain po drugi strani distribuira podatke po omrežju vozlišč, kar odpravlja ranljivost, povezano s centraliziranimi sistemi.
- **Nespremenljiva glavna baza:** blockchain deluje kot nespremenljiva glavna baza, kar pomeni, da podatkov, ki so enkrat zapisani v blok, ni mogoče spremeniti ali izbrisati. Vsak blok je povezan s prejšnjim blokom in tako nastane veriga nespremenljivih zapisov. S tem je zagotovljena celovitost podatkov o kupcih ter pregleden in nedotakljiv zapis interakcij.
- **Zmanjšano tveganje nepooblaščenega dostopa:** uporaba kriptografskih tehnik in decentralizirane arhitekture znatno zmanjšuje tveganje nepooblaščenega dostopa do podatkov o kupcih. Nadzor dostopa, opredeljen s pametnimi pogodbami, omogoča natančna dovoljenja, ki samo pooblaščenim subjektom omogočajo dostop do določenih podatkov.
- **Odpornost na kibernetiske napade:** zaradi decentralizirane in porazdeljene narave veriženja blokov je že po naravi tovrstna zaščita odporna proti kibernetickim napadom. V strežnikih ni niti ene same točke odpovedi, za spremembo podatkov v enem bloku pa potrebujemo soglasje celotnega omrežja, zato je sistem zelo varen.

S strateško vključitvijo tehnologije veriženja blokov v sisteme za obvladovanje kupcev lahko podjetje izboljša svoje prakse na področju varnosti podatkov in zasebnosti. S tem tudi

spodbudi odnos s kupci, ki temelji na zaupanju, in se postavi kot vodilni na področju odgovornega vodenja podatkov.

Zadnje priporočilo magistrskega dela se navezuje na usposabljanje in zavzetost zaposlenih. Kot smo izvedeli skozi intervju, je največji izziv izbranega podjetja trenutno obdelava oziroma analiza podatkov o kupcih. Podjetje si vedno želi pridobiti čim več vhodnih podatkov, a na koncu jih obdelajo na zelo bazični ravni. Vzrok na tem področju izhaja predvsem iz zaposlenih, ki bi se morali pri analizi podatkov mnogo bolj angažirati oziroma pridobiti veliko več znanja. Problem je torej veliko podatkov, a premalo obdelave. V podjetju lahko posedujejo zelo dobro tehnologijo, vendar na koncu vse zmanjka v znanju zaposlenih oziroma nimajo dovolj kadra, ki bi se določenemu problemu lahko posvetil.

Glavni predlog za izbrano podjetje je razvoj platform za stalno učenje, saj so te ključnega pomena pri spodbujanju kulture stalnega razvoja in izboljševanja spretnosti v organizaciji. Te platforme presegajo tradicionalne metode usposabljanja in zaposlenim ponujajo dinamične, dostopne in prilagojene učne izkušnje. V okviru usposabljanja in vključevanja zaposlenih v sistem obvladovanja kupcev lahko izvajanje platform za stalno učenje bistveno prispeva k prilagodljivosti, strokovnosti in zadovoljstvu zaposlenih pri delu.

Ključne značilnosti platform za stalno učenje so (Lemmetty in Billet, 2023):

- **Učenje na zahtevo:** platforme za stalno učenje zaposlenim omogočajo prožnost pri dostopu do učnega gradiva, kadar koli ga potrebujejo. Ne glede na to, ali gre za hitro osvežitev funkcije sistema ali poglobljeno usposabljanje za nov modul, lahko zaposleni z vsebino sodelujejo v svojem tempu in udobju.
- **Prilagodljivost tehnološkim spremembam:** v okviru sistema za obvladovanje kupcev, ki se lahko posodablja in izboljšuje, platforme za stalno učenje zagotavljajo, da so zaposleni na tekočem s tehnološkimi spremembami. Ta prilagodljivost je ključnega pomena za izkoriščanje celotnega potenciala sistema in ohranjanje učinkovitosti.
- **Povratne informacije in analitika:** z zanesljivimi mehanizmi povratnih informacij lahko zaposleni dobijo konstruktivne informacije o svoji uspešnosti. Poleg tega analitična orodja spremljajo napredek posameznika in skupine ter vodjem zagotavljajo dragocene podatke za ocenjevanje učinkovitosti pobud za usposabljanje in ugotavljanje področij za izboljšave.

Dodamo lahko še, da so platforme za stalno učenje dinamično orodje za vzgojo delovne sile, ki ni le večča uporaba sistema za obvladovanje kupcev, temveč se lahko tudi prilagaja spreminjajočim se zahtevam poslovnega okolja. Te platforme spodbujajo kulturo učenja, vključenosti in opolnomočenja ter zagotavljajo, da so zaposleni opremljeni z veščinami, ki jih potrebujejo za odličnost v svojih vlogah in prispevajo k uspehu organizacije.

5 SKLEP

V okviru magistrskega dela smo ugotovili, da je proces oblikovanja informacij za obvladovanje kupcev v izbranem podjetju večplastno prizadevanje, ki zahteva temeljit premislek, strateško razmišljanje in pristop, osredotočen na kupce. V raziskavi smo se poglobili v pomen razumevanja potreb kupcev, vidik odločanja na podlagi podatkov in vlogo UX pri oblikovanju učinkovitih sistemov za obvladovanje kupcev. Naše delo je s temeljito raziskavo znanstvene literature obravnavalo zapletenost pridobivanja, zbiranja in preoblikovanja informacij o kupcih v uporabne podatke.

Reševanje raziskovalnih vprašanj se je izkazalo za precej zahtevno pot. V magistrskem delu smo najprej pojasnili, kako uporaba informacij o obvladovanju kupcev vodi k informiranemu odločanju in odpira možnosti za nove poslovne priložnosti. Strateška uporaba podatkov o kupcih se je izkazala za ključni dejavnik pri usmerjanju podjetij k uspehu.

Nadalje smo v raziskavi podrobno preučili področje nastajajočih tehnologij, zlasti AI, strojnega učenja in podatkovne analitike, ter odkrili izzive in priložnosti pri oblikovanju informacij za obvladovanje kupcev. Vzajemno delovanje tehnologije in podatkov o kupcih nam je ustvarilo dinamično okolje, ki zahteva strateško navigacijo za doseganje najboljših rezultatov.

Pri tretjem raziskovalnem vprašanju smo v ospredje postavili vlogo mehanizmov povratnih informacij kupcev. V magistrskem delu smo poudarili ključno vlogo iterativnih postopkov oblikovanja pri izpopolnjevanju UX skozi čas. Ob razumevanju ponavljajoče se narave oblikovanja smo v raziskavi poudarili pomen stalnih izboljšav, ki jih vodijo spoznanja kupcev.

Na koncu smo v raziskavi dali prednost etičnim pomislekom pri vključevanju odgovornih praks v oblikovanju informacijskih sistemov za obvladovanje kupcev. Preglednost, zasebnost in odgovorna uporaba podatkov o kupcih so postali načela, o katerih se ni mogoče pogajati in ki zagotavljajo etičnost v dobi hitrega tehnološkega napredka.

V magistrskem delu nismo samo odgovorili na raziskovalna vprašanja, temveč smo začeli utirati pot k celostnemu razumevanju simbiotičnega odnosa med podatki o kupcih, nastajajočimi tehnologijami, UX in etičnimi oblikovalskimi praksami. Spoznanja naše raziskave so vodilo za podjetja, ki se spopadajo z zapletenim področjem obvladovanja kupcev in spodbujajo ravnovesje med inovacijami in odgovornostjo.

LITERATURA IN VIRI

1. Adeoye-Olatunde, O. A. in Olenik, N. L. (2021). Research and scholarly methods: Semi-structured interviews. *The Journal of the American College of Clinical Pharmacy*, 4, 1358–1367.
2. Ahmad, R. in Buttle, F. (2002). Marketing Intelligence & Planning. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 20(3), 149–161.
3. Alhazmi, H. E., Eassa, F. E. in Sandokji, S. M. (2022). Towards Big Data Security Framework by Leveraging Fragmentation and Blockchain Technology. *IEEE Access*, 10, 10768–10782.
4. An, J., Kwak, H., Jung, S. G., Salminen, J., Admad, M. in Jansen, B. (2018). Imaginary people representing real numbers: Generating personas from online social media data. *ACM Transactions on the Web (TWEB)*, 12(4), 1–26.
5. Anderson, J. L., Jolly, L. D. in Fairhurst, A. E. (2007). Customer relationship management in retailing: A content analysis of retail trade journals. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14(6), 394–399.
6. Bernazzani Barron, S. (2021, 19. julij). *The Ultimate Guide to Your Net Promoter Score (NPS)* [objava na blogu]. <https://blog.hubspot.com/service/what-is-nps>
7. Boh, W. F. in Yellin, D. (2006). Using enterprise architecture standards in managing information technology. *Journal of Management Information Systems*, 23(3), 163–207.
8. Bojanowska, A. (2019). Customer data collection with Internet of Things. V *MATEC Web of Conferences*, 252(03002). EDP Sciences.
9. Boldosova, V. in Luoto, S. (2019). Storytelling, business analytics and big data interpretation. *Management Research Review*, 43(2), 204–222.
10. Boyd, V. (2006). Financial Privacy in the United States and the European Union: A Path to Transatlantic Regulatory Harmonization. *Berkeley Journal of International Law*, 24, 939–965.
11. Brey, P. (2007). Ethical Aspects of Information Security and Privacy. V M. Petković in W. Jonker, *Security, Privacy and Trust in Modern Data Management* (str. 21–36). Springer.
12. Camilleri, M. A. (2018). *Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product: An introduction to Theory and Practice* (1. izd.). Springer Cham.
13. Ciampi, F., Demi, S., Magrini, A., Marzi, G. in Papa, A. (2021). Exploring the impact of big data analytics capabilities on business model innovation: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Journal of Business Research*, 123, 1–13.
14. Clemes, M. D., Gan, C., Kao, T. H. in Choong, M. (2008). an empirical analysis of customer satisfaction in international air travel. *Innovative Marketing*, 4(2).
15. Client Relations. (brez datuma). *What are the best practices for obtaining and managing client consent for data use?* <https://www.linkedin.com/advice/0/what-best-practices-obtaining-managing-client>
16. Cooper, A. (1999). *The inmates are running the asylum*. Vieweg+ Teubner Verlag.

17. Cri , D. in Micheaux, A. (2006). From customer data to value: What is lacking in the information chain? *Journal of Database Marketing and Customer strategy Management*, 13, 282–299.
18. Datacamp. (2023, februar). *An Introduction to Data Ethics: What is the Ethical Use of Data?* [objava na blogu]. <https://www.datacamp.com/blog/introduction-to-data-ethics>
19. Direktiva (EU) 2016/680 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 27. aprila 2016 o varstvu posameznikov pri obdelavi osebnih podatkov, ki jih pristojni organi obdelujejo za namene preprečevanja, preiskovanja, odkrivanja ali pregona kaznivih dejanj ali izvrševanja kazenskih sankcij, in o prostem pretoku takih podatkov ter o razveljavitvi Okvirnega sklepa Sveta 2008/977/PNZ
20. Direktiva 2002/58/ES Evropskega parlamenta in Sveta z dne 12. julija 2002 o obdelavi osebnih podatkov in varstvu zasebnosti na področju elektronskih komunikacij (Direktiva o zasebnosti in elektronskih komunikacijah).
21. Dull, M. in Lebwohl, A. (2003). So We are a 7.0, But What Does That Tell Me?: Collecting and Analyzing Managerially Relevant Customer Data. *Transportation Research Circular*, 52, 23–42.
22. Dyche, J. in Levy, E. (2006). *Customer Data Integration: Reaching a single version of the truth* (1. izd.). John Wiley & Sons.
23. Dyche, J. in Levy, E. (2011). *Customer Data Integration: Reaching a Single Version of the Truth* (2. izd.). John Wiley & Sons.
24. Edelstein, H. (1997). Data mining: exploiting the hidden trends in your data. *D2B online magazine*, 2(1), 1.
25. Fabijan, A., Olsson, H. in Bosch, J. (2015). Customer Feedback and Data Collection Techniques in Software R&D: A Literature Review. *Lecture Notes in Business Information Processing*, 210, 139–153.
26. Fatouretchi, M. (2019). *The Art of CRM* (1. izd.). Packt Publishing.
27. Feinberg, M., Willer, R., Stellar, J. in Keltner D. (2012). The Virtues of Gossip: Reputational Information Sharing as Prosocial Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(5), 1015–1030.
28. Fisher, J. A. (2013). Secure My Data or Pay the Price: Consumer Remedy for the Negligent Enablement of Data Breach. *William & Mary Business Law Review*, 215(4), 217–233.
29. Foss, B., Henderson, I., Johnson, P., Murray, D. in Stone, M. (2002). Managing the quality and completeness of customer data. *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*, 10, 139–158.
30. Friess, E. (2012). Personas and decision making in the design process: an ethnographic case study. V *Proceedings of the SIGCHI conference on human factors in computing systems* (str. 1209–1218). Association for Computing Machinery.
31. Fu, Q., Liu, W., Xue, T., Gu, H., Zhang, S. in Wang, C. (2014). A big data processing methods for visualization. V *3rd International Conference on Cloud Computing and Intelligence Systems* (str. 571–575). Institute of Electrical and Electronics Engineers.

32. Ghavami, A. in Olyaei, A. (2006). *The impact of CRM on customer retention* (magistrsko delo). Lulea University of Technology.
33. Gimpel, H., Kleindienst, D., Nüske, N., Rau, D. in Schmied, D. (2018). The upside of data privacy – delighting customers by implementing data privacy measures. *Electron Markets*, 28, 437–452.
34. Goodwin, K. (2011). *Designing for the digital age: How to create human-centred products and services*. John Wiley & Sons.
35. Gurau, C., Ranchhod, A. in Hackney, R. (2003). Customer-centric strategic planning: Integrating CRM in online business systems. *Information Technology and Management*, 4(2/3), 199–214.
36. Hajli, N., Shirazi, F., Tajvidi, M. in Huda, N. (2021). Towards an understanding of privacy management architecture in big data: an experimental research. *British Journal of Management*, 32(2), 548–565.
37. Hajli, N., Tajvidi, M., Gbadamosi, A. in Nadeem, W. (2020). Understanding market agility for new product success with big data analytics. *Industrial Marketing Management*, 86, 135–143.
38. Hariharan, B. in Krithivasan, R. (2016). Data Visualization tools – A case study. *International Journal of Computer Science and Information Security*, 14(9), 834.
39. Harrison, L., Reinecke, K. in Chang, R. (2015). Infographic Aesthetics: Designing for the First Impression. V *Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference on Human Factors in Computing Systems* (str. 1187–1190). Association for Computing Machinery.
40. Horst, T. (2006). The internet as an Instrument for Collecting Customer-related Data: A Data Quality Perspective. *International Journal of Electronic Business Management*, 4(1), 29–37.
41. Ibarera. (2020, 25. september). *What is Data Accuracy, Why it Matters and How Companies Can ensure They Have Accurate Data* [objava na blogu]. <https://dataladder.com/what-is-data-accuracy/>
42. INTERA d.o.o. (brez datuma). *CRM sistem za boljše prodajne rezultate*. <https://www.intrix.si/crm>
43. Islam, M. in Jin, S. (2019). An Overview of Data Visualization. V *International Conference on Information Science and Communications Technologies* (str.1–7). Institute of Electrical and Electronics Engineers.
44. Iyer, C. (2019). Data collection for integrated customer data management: Concerns, considerations and best practices. *Applied Marketing Analytics: The Peer-Reviewed Journal*, 5(1).
45. Izbrano podjetje. (2022). *Splošni pogoji poslovanja kluba zvestobe*. Ljubljana.
46. Izbrano podjetje. (2023a). *Blagovno-blagajniški informacijski sistem*. Ljubljana.
47. Izbrano podjetje. (2023b). *Letno poročilo podjetja za leto 2022*. Ljubljana.
48. Izbrano podjetje. (2023c). *Platforma SALESmanago*. Ljubljana.
49. Izbrano podjetje. (2023d). *Pravilnik o notranji organizaciji družbe*. Ljubljana.
50. Izbrano podjetje. (2023e). *Sistem Intrix CRM*. Ljubljana.

51. Jansen, B. J., Salminen, J. O. in Jung, S. G. (2020). Data-driven personas for enhanced user understanding: Combining empathy with rationality for better insights to analytics. *Data and Information Management*, 4(1), 1–17.
52. Janssens, J. (2019). Digital Transformation journeys in a Digitalized Reality. *Advanced Methodologies and Technologies in Business Operations and Management*, 282–294.
53. Kalvik, K. (2022). *Viber Marketing: A Powerful Tool for Customer Connection* [objava na blogu]. <https://messenger.com/blog/viber-marketing>
54. Keahey, T. A. (2013). *Using visualization to understand big data* (whitepaper). IBM Corporation.
55. Kenton, W. (2023, 14. junij). *Customer: Definition and how to study their behavior for marketing*. <https://www.investopedia.com/terms/c/customer.asp>
56. King, N. J. in Raja, V. T. (2012). Protecting the privacy and security of sensitive customer data in the cloud. *Computer Law & Security Review*, 28(3), 308–319.
57. Krafft, M., Kumar, V., Harmeling, C., Singh, S., Zhu, T., Chen, J., Duncan, T., Fortin, W. in Rosa, E. (2021). Insight is power: Understanding the terms of the consumer-firm data exchange. *Journal of Retailing*, 97(1), 133–149.
58. Kumar, V., Chattaraman, V., Neghina, C., Skiera, B., Aksoy, L., Buoye, A. in Henseler, J. (2013). Data-driven services marketing in a connected world. *Journal of Service Management*, 24(3), 330–352.
59. Kunz, W., Aksoy, L., Bart, Y., Heinonen, K., Kabadayi, S., Villarroel Ordenes, F., Sigala, M., Diaz, D. in Theodoulidis, B. (2017). Customer Engagement in a Big Data World. *Journal of Services Marketing*, 31(2), 161–171.
60. Lal, M. in Prabhakar, R. (2007). Customer relationship management (CRM) in retail. *Apeejay Journal of Management and Technology*, 2(1).
61. Lemmetty, S. in Billet, S. (2023). Employee-driven learning and innovation (EDLI) as a phenomenon of continuous learning at work. *Journal of Workplace Learning*, 35(9), 162–176.
62. Magee, R. G. (2013). Can a print publication be equally effective online? Testing the effect of medium type on marketing communications. *Mark Lett*, 24, 85–95.
63. Malthouse, E., Haenlein, M., Skiera, B., Wege, E. in Zhang, M. (2013). Managing customer Relationships in the Social Media Era: Introducing the Social CRM House. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 270–280.
64. Martin, K. D., Borah, A. in Palamtier, R. W. (2017). Data Privacy: Effects on Customer and Firm Performance. *Journal of Marketing*, 81(1), 36–58.
65. Martinuzzi, B. (2014, 2. april). *Data visualization will change the way you think about your business*. <https://www.americanexpress.com/en-us/business/trends-and-insights/articles/data-visualization-will-change-the-way-you-think-about-your-business>
66. McKinsey & Company. (2014). *Big Data, Analytics, and the Future of Marketing and Sales*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
67. Messaggio Multichannel Messaging Platform. (brez datuma). *Viber Marketing – Build viber marketing strategy for your business*. <https://messaggio.com/viber-for-business-messaging/viber-marketing/>

68. Miaskiewicz, T. in Kozar, K. A. (2011). Personas and user-centered design: How can personas benefit product design processes? *Design studies*, 32(5), 417–430.
69. Miaskiewicz, T. in Luxmoore, C. (2017). The use of data-driven personas to facilitate organizational adoption – A case study. *The Design Journal*, 20(3), 357–374.
70. Mills, C. (2010). Experiencing Gossip: The Foundations for a Theory of Embedded Organizational Gossip. *Group & Organization Management*, 35(4), 771–390.
71. Morey, T., Forbath, T. in Schoop, A. (2015). Customer Data: Designing for Transparency and Trust. *Harvard Business Review*, 93, 96–105.
72. Mulder, S. in Yaar, Z. (2006). *The user is always right: A practical guide to creating and using personas for the web*. New riders.
73. Munro, N. (1997). The magnetic poles of datta collection. *Communications of the ACM*, 40(6), 17–19.
74. Musa, U., Usman, Z., Jalal, A. in Musa, M. A. (2012). The impact of electronic customer relationship management on consumer's behavior. *International Journal of Advances in Engineering & Technology*, 3, 500–504.
75. Nene, S. in Pillay, A. (2019). An Investigation of the Impact of Organisational Structure on Organisational Performance. *Financial Risk and Management Reviews*, 5, 10–24.
76. Newton, H. (2000). *Newton's Telecom Dictionary: The Official Dictionary of Telecommunications and the Internet* (16. izd.). Telecom Publishing.
77. Nielsen, L., Nielsen, K. S., Stage, J. in Billestrup, J. (2013). Going global with personas. *Human-Computer Interaction*, 4(14), 350–357.
78. Norman, D. A. (2002). *The Design of Everyday Things*. Basic Books.
79. O'Leary, C., Rao, S. in Perry, C. (2004). Improving customer relationship management through database/internet marketing: A theorybuilding action research project. *European Journal of Marketing*, 38(3/4), 338–354.
80. Olson, J. E. (2003). *Data quality: the accuracy dimension*. Morgan Kaufmann Publishers.
81. Palmatier, R. W. in Martin, K. D. (2019). *The Intelligent Marketer's Guide to Data Privacy: The Impact of Big Data on Customer Trust* (1. izd.). Springer.
82. Paradis, E., O'Brien, B., Nimmon, L., Bandiera, G. in Martimianakis, M. A. (2016). Design: Selection of Data Collection Methods. *Journal of Graduate Medical Education*, 8(2), 263–264.
83. Porter, M. E. in Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harward Business Review*, 92(11), 64–88.
84. Rahman, M. R. in Safeena, P. K. (2016). Customer Needs and Customer Satisfaction. V S. S. Salim in R. Fernandez, *Training Manual on Theeranaipunya – Equipping Fisherwomen Youth for Future* (str. 259–262). Central Marine Fisheries Research Institute.
85. Ramesh, M. in Rao, G. G. (2019). Customer Relationship Management in Retail Marketing. *International Journal of Research in Management Studies*, 4(10).
86. Rautenhaus, M., Bottinger, M., Siemen, S., Hoffman, R., Kirby, R. M., Mirzargar, M., Rober, N. In Westermann, R. (2017). Visualization in meteorology – a survey of

- techniques and tools for data analysis tasks. *IEEE Transactions on Visualization and Computer Graphics*, 24(12), 3268–3296.
87. Raworth, K., Sweetman, C., Narayan, S., Rowlands, J. in Hopkins, A. (2012). *Conducting Semi-structured Interviews*. Oxfam.
 88. Reichheld, F. R. in Markey, R. G. (2000). The loyalty effect – the relationship between loyalty and profits. *European Business Journal*, 12(3), 134.
 89. Richter, F. (2021, 23. marec). *Personal data: Instagram is a real tattletale*. <https://www.statista.com/chart/24495/apps-sharing-personal-information-with-third-parties/>
 90. Rygielski, C., Wang, J. C. in Yen, D. C. (2002). Data mining techniques for customer relationship management. *Technology in Society*, 24(4), 483–502.
 91. SALESmanago. (brez datuma). *Customer Data Platform with Marketing Automation powered by Zero-Party Data*. https://www.salesmanago.com/marketing-automation/marketing_automation.htm
 92. Salminen, J., Guan, K., Jung, S. G. in Jansen, B. J. (2021). A survey of 15 years of data-driven persona development. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 37(18), 1685–1708.
 93. Salminen, J., Guan, K., Jung, S. G., Chowdhury, S. A. in Jansen, B. J. (2020). A literature review of quantitative persona creation. V *Proceedings of the 2020 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (str. 1–14). Association for Computing Machinery.
 94. Salminen, J., Jansen, B. J., An, J., Kwak, H. in Jung, S. G. (2018). Are personas done? Evaluating their usefulness in the age of digital analytics. *Persona Studies*, 4(2), 47-65.
 95. Sapountzi, A. in Psannis, K. E. (2018). Social networking data analysis tools & challenges. *Future Generation Computer Systems*, 86, 893–913.
 96. Scharf, S. (2007). Report Casts Doubt on the Impact of Data Breaches on Identity Theft. *Internal Auditor*, 64(4), 23.
 97. Schweizer, B. (2008). *An Examination of Factors Leading to Abating Customer Loyalty Towards Magazine Subscriptions*. GRIN Verlag.
 98. Shan, S., Luo, Y., Zhou, Y. in Wei, Y. (2019). Big data analysis adaptation and enterprises' competitive advantages: the perspective of dynamic capability and resource-based theories. *Technology Analysis & Strategic Management*, 31(4), 406–420.
 99. Shane, S. A. (2008). *Handbook of technology and innovation management*. John Wiley & Sons.
 100. Shay, N. B. (2023, 27. april). *How Mobile Messaging Marketing is Transforming the Way Businesses Communicate* [objava na blogu]. <https://www.forbusiness.viber.com/en/blog/post/how-mobile-messaging-marketing-is-transforming-the-way-businesses-communicate/>
 101. Singh, R. in Khan, I. A. (2012). An Approach to Increase Customer Retention and Loyalty in B2C World. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 2(11).

102. Sivarajah, U., Kamal, M. M., Irani, Z. in Weerakkody, V. (2017). Critical analysis of Big Data challenges and analytical methods. *Journal of business research*, 70, 263–286.
103. Smatt, C., Pratt, R., Abegaz, A. in Dobbs, A. (2020). Towards Effective Customer Data Visualization: Data-Driven Documents (D3.js) vs. Google Charts. *Quarterly Review of Business Disciplines*, 7(3).
104. Smith, I. (2012). *Meeting customer needs* (3. izd.). Routledge.
105. Spago (2015, 11. junij). *Je obvladovanje odnosov s kupci sploh potrebno?*
<https://www.spago.si/en/node/303>
106. Spanning. (2020, 22. oktober). *The Largest Data Breaches in U.S. History*.
<https://spanning.com/resources/industry-research/largest-data-breaches-us-history/>
107. Statista. (2023, 29. avgust). *Global number of mobile messaging users 2019-2025*.
<https://www.statista.com/statistics/483255/number-of-mobile-messaging-users-worldwide/>
108. Stone, M. in Woodcock, N. (2014). Interactive, direct and digital marketing: A future that depends on better use of business intelligence. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8(1), 4–17.
109. Stringfellow, A., Nie, W. in Bowen, D. E. (2004). CRM: Profiting from understanding customer needs. *Business Horizons*, 47(5), 45–52.
110. Teherani, A., Martimianakis, T., Stenfors-Hayes, T., Wadhwa, A. in Varpio, L. (2015). Choosing a qualitative research approach. *Journal of Graduate Medical Education*, 7(4), 669–670.
111. Thoma, V. in Williams, B. (2009). Developing and validating personas in e-commerce: A heuristic approach. V *IFIP Conference on Human-Computer Interaction* (str. 524–527). Springer.
112. Tseng, H. T., Aghaali, N. in Hajli, N. (2022). Customer agility and big data analytics in new product context. *Technological Forecasting and Social Change*, 180.
113. Tucker, C. (2014). Social Networks, Personalized Advertising and Privacy Controls. *Journal of Marketing Research*, 51, 546–562.
114. Uredba (EU) 2016/679 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 27. aprila 2016 o varstvu posameznikov pri obdelavi osebnih podatkov in o prostem pretoku takih podatkov ter o razveljavitvi Direktive 95/46/ES (Splošna uredba o varstvu podatkov).
115. Wang, Y. in Hajli, N. (2017). Exploring the path to big data analytics success in healthcare. *Journal of Business Research*, 70, 287–299.
116. Zahay, D. in Griffing, A. (2003). Information antecedents of personalization and customization in business-to-business service markets. *Journal of Database Management*, 10(3), 255–271.
117. Zaim, H., Haddi, A. in Ramdani, M. (2019). A novel approach to dynamic profiling of E-customers considering clickstream data and online reviews. *International Journal of Electrical and Computer Engineering*, 9(1), 602–612.

PRILOGA

Priloga 1: Protokol in transkript intervjuja

PROTOKOL ZA INTERVJU – MAGISTRSKO DELO

Jan Kovač (mentor: prof. dr. Marko Hočevar)

Datum in ura intervjuja: 04. 12. 2023, 8:30

Trajanje intervjuja: 55 minut

Funkcija v podjetju: Direktor upravljanja potenciala (Marketing in HR)

Lepo pozdravljeni,

Sem Jan Kovač, študent na magistrskem študiju na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Za ta pogovor sem vas prosil, ker potrebujem vaše mnenje v povezavi s temo, ki jo obravnavam v okviru magistrskega dela.

Pogovor bo potekal predvidoma 60 minut. Vključeval bo predvsem vprašanja odprtega tipa, pri čemer me bo zanimalo vaše mnenje oziroma pogled na obravnavano tematiko. To pomeni, da ni pravih ali napačnih odgovorov.

Preden začneva, me zanima, ali se strinjate, da najin pogovor snemam, saj mi bo to pri kasnejši obdelavi podatkov v veliko pomoč. Ob tem naj poudarim, da intervju ne bo objavljen, poleg tega pa tudi ne bo nikomur posredovan.

Dovoli snemanje: DA NE

TRANSKRIPT INTERVJUJA

Kako se vaše podjetje loteva začetnega procesa zbiranja in urejanja podatkov o kupcih?

= Osnova, za vse kar delamo s strankami, je famozni »GDPR«. Tukaj naše podjetje vodi 3 načine komunikacije s kupci. Prvi so tisti, s katerimi imamo poslovni odnos (npr. stranka kupi televizijo, vzame še zavarovanje in podjetje dobi podatek o tej stranki), sledijo tisti s katerimi imamo marketinški odnos, kjer pa naše podjetje promocijsko komunicira s kupcem – tukaj morajo biti v ozadju nekatera soglasja. Tretji način je klub zvestobe, kjer ima kupec z nami podpisano pogodbo oziroma soglasje za uporabo vseh njegovih osebnih podatkov. Pri marketinškem odnosu smemo komunicirati samo preko soglasja (če kupec ne da soglasja, nesmemo pošiljati mailinga), pri poslovnem (npr. pri nas kupi TV, pusti podatke za dostavo in potem ga mi kontaktiramo) pa lahko komuniciramo z nameni upravljanja posla.

Ali nam lahko opišete trenutne sisteme, procese in orodja, katere uporabljate za upravljanje in oblikovanje podatkov o vaših kupcih?

= Da lahko obvladujemo vse zgoraj naštetih procese imamo aplikacijo, ki jo imenujemo Baza kupcev. V tej bazi zbiramo čisto vse naše stranke, zraven vsake stranke pa imamo jasno prikazano, katera soglasja ima označena oziroma dovoljena (npr. za pošiljanje mailov).

En korak višje pa obstaja baza imenovana Klub zvestobe – tukaj pa imamo pogodbo med stranko in nami (ob včlanitvi v klub podpiše pogodbo) in s tem dovoljujejo, da lahko obdelujemo vse podatke o tej dotični stranki. Npr. spol, starost, ... obstaja milijon različnih atributov oziroma lastnosti o kupcu. Npr. med podatki označimo, če ima domačo žival ali ne, ... ko izvajamo tržno kampanjo za domače živali, potem označimo vse tiste, ki imajo hišne ljubljence itd.

Baza kupcev je torej za nas ključna, potem pa imamo znotraj nje 3 različne statuse – torej POSLOVNI, MARKETINŠKI in KLUB ZVESTOBE.

Ali lahko opišete projekt CRM sistema, ki ste ga vodili od zasnove do izvedbe?

= Najprej bi rad razčistil pomen ključnega vprašanja in to je; Zakaj podjetje sploh uporablja CRM? Zato, da lahko povečuje življenjsko vrednost

uporabnika. S komunikacijo preko npr. TV oglasov ponujamo celoten asortima produktov v naši ponudbi. Znotraj CRM sistema pa zaposleni točno ve, s kom govori – lahko bolj individualizira in personalizira ponudbo za posameznike (ve kakšne nakupe in kako pogosto je stranka opravila, npr. kupila je TV pred 8 leti → sedaj mu lahko podaljšamo življenjsko dobo in mu ponudimo nov TV ali pa mu ponudimo bundle oziroma komplet s soundbarom – npr. 1 mesec ali 1 leto po nakupu). Kombinacij obstaja ogromno.

Upravljamo z dvema CRM sistemoma znotraj organizacije – eden je **INTRIX**, katerega uporabljamo za upravljanje zaposlenih, B2B, reklamacij,... Znotraj Intrixa lahko prejemamo neke zahteve in potem dodeljujemo določene »taske« oziroma opravila znotraj ekip ter pregledujemo njihove statuse. Intrix predstavlja bolj neko PROCESNO PODPORO.

Drugi CRM model pa je **SALES MANAGO**. Opira se bolj na marketinški del CRM sistema. Zastopa v bistvu marketinško avtomatizacijo. Njegova naloga je pregledovanje različnih scenarijev – npr. izdamo mailing in potem ta aplikacija pregleduje med kupci, kdo je ta mail odprl, in kdo ne (da dobi še naprej določena sporočila). Primer: podjetje ima podatek o tebi in ti da ven mailing listo za kampanjo za domače živali in ti **odpreš ta email** – notri boš imel hrano, opremo za psa itd. – če neboš nič kliknil – izvemo, da te zanimajo domače živali, vendar ne omenjeni izdelki. Potem ti pošljemo drugačne artikle, ki bi te morda zanimali za domačega ljubljénčka... / **ČE NE odpreš** – če ne odpreš sporočila, potem ti pošljemo še en mail z drugačnim naslovom in »trackamo« oziroma sledimo, če ga odpreš.

V osnovi ta CRM sistem predstavlja torej marketinško avtomatizacijo za različne scenarije. Še en primer je, da posedujemo podatek o stranki in sicer o njegovem datumu rojstva. Tako mu lahko na email avtomatsko pošljemo personalizirano sporočilo za njegov rojstni dan.

Kakšne so morebitne omejitve ali pomankljivosti trenutnih orodij CRM? Kaj pa prednosti?

= Prednosti: Zaposlenim se trenutno zdi Marketing Automation super, saj lahko v nekem krogu ljudi upravljajo z določenimi procesi in jih prilagajajo glede na vsebino.

Omejitve:

- Tehnologija je lahko zelo dobra, vendar na koncu vse zmanjka pri ljudeh. Posedujemo dovolj dobro tehnologijo, vendar v podjetju nimamo znanja med kadri ali pa nimamo dovolj ljudi, ki bi se temu problemu lahko posvetili.

- Znotraj baze oseb imamo veliko DUPLIKATOV. Tukaj je treba dobro sproti čistiti podatke, da se le ti ne podvajajo. V podjetju imamo določene identifikatorje, npr. št. mobilnega telefona in email in sedaj tukaj če npr. da neka stranka dva različna emaila, vendar isto številko mob. tel., potem sistem prepozna, da je to ena in ista oseba (npr. če je naslov isti – potem jih sistem upari) – če pa naslov npr. preko identifikatorja ni isti, potem je pa treba vse tovrstne podatke ročno prečistiti.

Največja nevarnost pri podjetjih je torej da imajo »umazane« baze podatkov. Tukaj je treba vedno tudi spremljati mailing listo – npr. če gredo vsi emaili naprej, če so vsa Viber sporočila dostavljena itd.

- Še ena omejitev so slabe vsebine ki jih dostavljaš kupcem.

- Npr. zaradi duplikatov smo morali prečistiti bazo kluba zvestobe za več kot 50.000 uporabnikov.... sedaj jih imamo še vedno več kot 146.000, vendar vseeno je to za nas kar velik zalogaj.

Kakšne komunikacijske kanale uporablja vaše podjetje za interakcijo s kupci? Tukaj nas zanima predvsem metodologija.

= V okviru CRM sistema uporabljamo emaile oziroma mailing listo (to predstavlja za nas osnovo) – skoraj na dnevni ravni. Tel. št. uporabljamo za Viber sporočila in pa znotraj klubske aplikacije za vse tiste, ki so včlanjeni. Se pa močno izogibamo vsem vrstam push notificationom (potisnim obvestilom), saj se nam zdijo preveč moteče. Določeni člani lahko tudi po naročilu dobivajo vsakokratno izdajo tiskanega kataloga preko pošte na dom – ga pa ne pošiljamo vsem prebivalcem SLO naključno naenkrat.

Kakšno vlogo imajo povratne informacije kupcev in kako merite njihovo zadovoljstvo?

= Tukaj v podjetju uporabljamo 2 metriki:

1. TNPS – TRANSACTIONAL NET PROMOTOR SCORE:

To predstavlja score na tvojem računu – v trgovini na računu, na spletu dobiš po emailu, npr. zahvalo za nakup in prošnjo za reševanje kratekega vprašalnika. Skrbniki SME kupcev (B2B) pa ob poslani ponudbi npr. pošljejo vprašalnik direktno v mailu zraven za izkazanje mnenja (vprašanja – ocena 1-10, kako se odrežemo v primerjavi s konkurenco, primer, kaj vam je pri delu z nami najbolj všeč, ...). Meri pa ga tudi klicni center – ob koncu klica vprašajo uporabnika kakšno je njihovo zadovoljstvo.

2. NPS – NET PROMOTOR SCORE:

Meri se 2x letno v okviru nacionalne raziskave in tukaj govorimo o neki

percepciji – npr. če si v zadnjih 2 letih kupoval v naši trgovini, koliko verjetno je, da bi nakup priporočil družini, znancem ali prijateljem. To ocenjuješ na lestvici od 0-10.

Ali obstajajo posebni trendi ali vzorci v podatkih o kupcih, ki jih vaša ekipa dosledno išče, da bi jih uporabila pri trženju, prodaji ali storitvah za stranke?

= Kupca želimo čim bolj spoznati, zato da smo lahko čim bolj personalizirani. To je naša strategija za pridobivanje podatkov. V našem primeru najprej začnemo z manjšim naborom podatkov npr. pridobimo podatek o emailu kupca, nato pa nadaljujemo in z različnimi načini poskušamo pridobiti večji spekter podatkov o kupcu (novi podatki). Drugače je v primeru kluba zvestobe, kjer ima kupec pogodbo s podjetjem in v zameno dobiva določene ugodnosti, tukaj imamo širši manevrski prostor in lahko dostopamo do več podatkov in z njimi tudi upravljamo na različne načine - npr. naslov, datum rojstva, spol, tel. št., ... Potem pa lahko dalje preverjamo attribute kot npr. ali ima nekdo družino, domače živali, se ukvarja s športom, je tehnološki navdušenec itd.

Trendi v naši panogi trenutno prikazujejo odmik nazaj, npr. če želimo narediti res neko personalizirano ponudbo, potem je tukaj postala zelo pomembna spet fizična vročitev po pošti, npr. fizična kartica kot zahvala za nakup in na njej naloženih 20 % popusta ob naslednjem nakupu. Svet je na spletu postal tako zasičen, da mailing personalizirane ponudbe niso več toliko pomembne oziroma jih kupci spregledajo ali pa na njih niso tako pozorni, saj je ponudb vsak dan v obtoku preveč.

Še en trend je postala AI umetna inteligenca, ko podjetja uporabnikom pošiljajo video prilagojene vsebine, v kateri se jim zahvalijo za nakup, priložijo navodila za uporabo izdelka, jih pozovejo k ponovnemu nakupu itd. Brez dodatne ekstra produkcije lahko podjetja danes zmontirajo in posnamejo video za končnega kupca – npr. posnamejo en video, potem pa ga AI prilagodi za vsakega posameznika posebej npr. gibi ust ob izgovorjavi, drug naslovnik, drugačno gibanje, ozadje, ...

Kako usklajujete potrebo po celovitih podatkih o kupcih s pomembnostjo spoštovanja zasebnosti in varnosti podatkov kupcev?

= Spoštovanje zasebnosti in varosti podatkov o kupcih je osnova vsega! Iz etičnih vidikov kot podjetje ne uporabljamo 3rd Party baz kupcev, se pravi, ko dobimo ogromno pristopov s strani drugih podjetij, da želijo na naši bazi uporabiti svoj mailing, to odločno zavrnemo!

V nasprotnem primeru bi dobili od strank odločno negativen feedback. Ljudje se morajo v osnovi zavedati, da so to le »dirty & easy« triki s strani korporacij, ki njihove podatke izrabljajo le za oglaševanje ali namerno prodajo tretjim osebam. V osnovi ta podjetja uporabljajo ponavadi tuje baze ali pa baze podatkov, kjer niso pridobili ustreznih soglasij.

V našem podjetju morajo biti vsa soglasja kupcev jasno vidna ter dostopna in ko pride inšpekcija, imamo celotne zbirke sledi – kdaj je kdo podal soglasje, kdaj se je nekdo odjavil, če se je odjavil, ... tukaj iskreno povedano ni prostora za hec!

S katerimi izzivi se soočate pri upravljanju kupcev in kakšne bi bile priložnosti za izboljšave?

= Največji izzivi so trenutno pri obdelavi podatkov kupcev oziroma analizi. Sami si vedno želimo pridobiti čim več podatkov, na koncu pa jih obdelamo na zelo bazični ravni – kar je definitivno premalo! Lahko bi se naši zaposleni bolj angažirali pri urejanju in analizi oziroma pridobili več znanja na tem področju. Naš problem je torej veliko podatkov a premalo obdelave.