

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**UVEDBA KONCEPTA SKRBI ZA STRANKE Z UPORABO
MICROSOFT DYNAMICS CRM V PODJETJA ZA DOBAVO
ELEKTRIČNE ENERGIJE IN ZEMELJSKEGA PLINA**

Ljubljana, september 2016

JERNEJ KRŽIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Jernej Kržič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Uvedba koncepta skrbi za stranke z uporabo Microsoft Dynamics CRM v podjetja za dobavo električne energije in zemeljskega plina, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Mojco Indihar Štemberger.

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.

V Ljubljani, dne 12. 9. 2016

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 SKRB ZA STRANKO	2
1.1 Kaj predstavlja koncept skrbi za stranko	2
1.1.1 Kdo je stranka.....	3
1.1.2 Razlika med pojmom skrbi za stranko in storitev za stranko	4
1.1.3 Vpliv slabe skrbi za stranko na zadovoljstvo stranke in poslovanje podjetja .	4
1.1.4 Prednosti dobre skrbi za stranko.....	5
1.1.5 Pričakovanja stranke.....	6
1.1.6 Zadrževanje stranke	7
1.1.7 Obravnava pritožb stranke.....	9
1.1.8 Potrebni koraki za uvedbo koncepta skrbi za stranko	10
1.2 Management odnosov s strankami.....	12
1.2.1 Zgodovina CRM.....	12
1.2.2 Marketing odnosov	13
1.2.3 Uvedba CRM v podjetje	13
1.2.4 Vpliv uvedbe CRM v podjetju	14
1.3 Klicni center.....	16
1.3.1 Kaj predstavlja klicni center	16
1.3.2 Zgodovina razvoja klicnih centrov	17
1.3.3 Alternative klicnemu centru	18
1.3.4 Klicni center in CRM	18
1.3.5 Poslovanje podjetja s fizično osebo in podjetja s podjetjem	19
1.3.6 Pomen klicnega centra v konceptu skrbi za stranko.....	19
1.3.7 Zaposleni v klicnem centru.....	20
1.3.7.1 Menjava zaposlenih	21
1.3.7.2 Lastnosti dobrih agentov v klicnem centru.....	22
1.3.8 Izbor ustrezne programske opreme za delovanje klicnega centra	23
1.3.8.1 Upravljanje s primeri	24
1.3.8.2 Upravljanje z znanjem	24
1.3.8.3 Večnivojsko reševanje primerov.....	25
1.3.9 Lastni klicni center ali predaja v zunanje izvajanje.....	25
1.3.9.1 Poglavitne prednosti zunanjega izvajanja.....	26
1.3.9.2 Izbor izvajalca.....	26
1.3.10 Kazalniki uspešnosti delovanja klicnega centra	27
1.3.10.1 Tradicionalni kazalniki.....	28
1.3.10.2 Kazalniki druge generacije.....	29
1.3.10.3 Odstotek primerov, ki so bili rešeni s prvim kontaktom	30
1.3.10.4 Kazalniki, ki temeljijo na odzivu strank.....	32
1.4 Lastnosti in funkcionalnosti aplikacij za podporo konceptu skrbi za stranko	32
1.4.1 Pomen tehnologije pri zagotavljanju koncepta skrbi za stranko	32

1.4.2	Vloga informacijske tehnologije in oddelka za informacijske tehnologije v uvedbi koncepta skrbi za stranko	33
1.4.3	Spremljanje vseh kontaktov	33
1.4.4	Možnost beleženja vseh informacij, ki nam jih je kadarkoli posredovala stranka	34
1.4.5	Učinkovito zaključevanje klicev in opravljanje nalog po izvedenem klicu..	34
1.4.6	Celovit pogled na stranko.....	34
1.4.7	Vpogledi v pomembnejše podatke stranke ter izvajanje najpogostejših procesov	35
1.4.8	Segmentacija strank.....	35
1.4.9	Hitra priprava trženjskih kampanj z osebnim sporočilom	36
1.4.10	Uvajanje novih zaposlenih in preprečitev izgube informacij	37
1.4.11	Nadzor in poročanje	38
1.4.11.1	Nadzor nad delom agentov	38
1.4.11.2	Nadzorne plošče.....	39
1.4.11.3	Poročila	39
1.4.12	Integracija z zunanjimi sistemi.....	39
1.4.12.1	Informacijski sistemi.....	40
1.4.12.2	Komunikacijski kanali	40
1.5	Družbena omrežja.....	41
1.5.1	Definicija družbenega omrežja.....	41
1.5.2	Uporabniki družbenih omrežij	41
1.5.3	Nivoji sprejetja družbenih omrežij v CRM	42
1.5.4	Vpliv družbenih omrežij na skrb za stranko.....	44
1.5.5	Odzivnost podjetja pri komunikaciji s stranko.....	44
1.6	Pomen komunikacije za podporo konceptu skrbi za stranko	45
1.6.1	Podpora različnim komunikacijskim kanalom	46
1.6.2	Prednosti digitalnih kanalov	49
1.7	Zasebnost strank v konceptu skrbi za stranko	49
2	REŠITEV UTILITIES CRM	50
2.1	Skrb za stranko v podjetjih za prodajo električne energije in zemeljskega plina.	50
2.2	Opis rešitve	51
2.2.1	Klicna maska	52
2.2.2	Celovit pogled na stranko.....	54
2.2.3	Segmentacija strank.....	55
2.2.4	Spremljanje vseh kontaktov s stranko.....	56
2.2.5	Izdelava vodenih procesov	57
2.2.6	Nadzorne plošče	57
2.3	Integracije z zunanjimi sistemi	58
2.3.1	Elektronska pošta	58
2.3.2	Sistem ERP.....	59
2.3.3	Sistem za distribucijo telefonskih klicev.....	59

2.4	Arhitektura rešitve	60
3	PRAKTIČNE IZKUŠNJE Z IMPLEMENTACIJO REŠITVE	
	UTILITIES CRM	61
3.1	Uporabljena metodologija.....	61
3.2	Priprava na projekt.....	62
3.2.1	Postavitev jasnih in dosegljivih ciljev	62
3.2.2	Postopen pristop s hitrimi rezultati, ki pripeljejo do končne rešitve	63
3.2.3	Vključenost ključnih uporabnikov v projekt	63
3.2.4	Motiviranje bodočih uporabnikov rešitve s prikazom prednosti, ki jih prinaša implementacija rešitve	64
3.2.5	Podpora vodstva podjetja	64
3.2.6	Priprava plana uvedbe in redno spremljanje napredka.....	64
3.2.7	Obravnavanje ključnih tveganj	65
3.3	Tipični koraki projekta.....	65
3.4	Analiza primera implementacije rešitve Utilities CRM	66
3.4.1	Opis primera	66
3.4.2	Potek implementacije	67
3.4.2.1	Projektno vodenje	67
3.4.2.2	Izvedba analize zahtev	67
3.4.2.3	Prva faza projekta	68
3.4.2.4	Druga faza projekta.....	70
3.4.2.5	Tretja faza projekta	70
3.4.3	Učinki implementacije.....	71
3.4.4	Sprejetje rešitve pri ključnih uporabnikih in uvajanje novih uporabnikov ...	72
3.4.5	Uporaba izkušenj iz analiziranega primera na drugih implementacijah.....	72
	SKLEP	73
	LITERATURA IN VIRI	76

KAZALO TABEL

Tabela 1: Odstotek primerov, ki so bili rešeni ob prvem kontaktu glede na komunikacijski kanal	31
Tabela 2: Pričakovan čas za odgovor na vprašanje ali pritožbo.....	45
Tabela 3: Katere kanale najpogosteje podpirajo klicni centri	47
Tabela 4: Katere komunikacijske kanale pričakujejo stranke	48
Tabela 5: Primerjava stanja pred in po uvedbi rešitve Utilities CRM.....	71

KAZALO SLIK

Slika 1: Lestev lojalnosti	6
Slika 2: Vzročno-posledične povezave vplivov uvedbe CRM.....	15
Slika 3: Koncept 360° pogleda na stranko	35
Slika 4: Pet stopenj sprejetja družbenih omrežij v CRM	43
Slika 5: Primer glavnega okna klicne maske	53
Slika 6: Primer celovitega pogleda na stranko oziroma tako imenovani 360° pogled.....	54
Slika 7: Primer iskalnika preko katerega izvajamo segmentacijo strank	55
Slika 8: Primer spremljanja vseh kontaktkov s stranko z uporabo Microsoft Dynamics CRM.....	56
Slika 9: Primer vodenega procesa za reševanje primera	57
Slika 10: Primer nadzorne plošče za vodjo prodaje	58
Slika 11: Arhitektura delujočega sistema Utilities CRM	60
Slika 12: Faze implementacije projekta	66

UVOD

V poslovnem svetu organizacije brez strank ne morejo obstajati. Zelo plastično Marina Adelaide (2013) v svoji knjigi nakaže pomembnost strank, ko zapiše sledečo enačbo:

»NIČ STRANK = NIČ POSLA = NIČ ZAPOSLOITEV = NIČ PLAČ«.

Podobno zapišeta tudi Tehrani in Brubaker (2016): »BREZ STRANK NI PODJETJA«.

Zato se mora vsaka organizacija, pa naj bo profitno ali neprofitno usmerjena, neprestano truditi tako za pridobivanje novih strank, kot tudi za ohranjanje obstoječih (Adelaide, 2013).

Poleg ustrezne kvalitete izdelkov in storitev, ki jih podjetje ponuja, na zadovoljstvo stranke pomembno vpliva tudi ustrezno organizirana skrb za stranko. Slednja pa ima neposreden vpliv tako na zadrževanje obstoječih strank, kot tudi na pridobivanje novih, preko priporočil obstoječih strank (Adelaide, 2013). V zgodovini je veljalo, da stranka slabo izkušnjo deli z desetimi drugimi (Tehrani & Brubaker, 2016; Zineldin, 2006). V dobi interneta in velikega števila uporabnikov družbenih omrežij pa se je ta številka še povečala (Perrin et al., 2015; Tehrani & Brubaker, 2016). Zato učinkovita skrb za stranko še dodatno pridobiva na svojem pomenu.

Ker je trg dobaviteljev električne energije in zemeljskega plina že precej zasičen, je pridobivanje novih strank še dodatno oteženo. Zaradi preprostih postopkov za zamenjavo dobavitelja pa je posebno pozornost potrebno posvetiti tudi zadrževanju obstoječih strank (SoonHoo, 2007).

Namen magistrskega dela je prispevati k razumevanju koncepta skrbi za stranko (angl. *customer care*) in njegovega pomena v podjetjih na splošno, konkretnije pa v podjetjih, ki dobavljajo električno energijo in zemeljski plin, ter raziskati potrebne korake za njegovo vzpostavitev ter izvajanje.

Cilj magistrskega dela je analizirati, kaj strokovna literatura govori o konceptu skrbi za stranko, na kaj moramo biti pozorni pri njegovi implementaciji, kakšna je ustrezna programska oprema za njegovo podporo ter kakšni so pričakovani učinki.

Drugi cilj je predstaviti rešitev Utilities CRM ter primerjati funkcionalnosti njenih modulov s funkcionalnostmi, ki jih od programske opreme za podporo skrbi za stranko pričakuje strokovna literatura.

Tretji cilj je analizirati potek implementacije rešitve pri stranki, kjer sem predstavil izzive, na katere smo naleteli pri delu in kako smo se z njimi spopadli.

Pri pripravi magistrskega dela sem se v teoretičnem delu opiral predvsem na znanstvene članke in knjige iz obravnavanega področja. Uporabljeno pa je bilo tudi teoretično in

praktično znanje, ki sem ga pridobil v podjetju Adacta pri delu na implementacijah rešitve Microsoft Dynamics CRM pri strankah, ki delujejo v različnih panogah.

V prvem delu magistrske naloge bom predstavil, kaj pomeni koncept skrbi za stranke in kakšen vpliv ima njegova uporaba na zadrževanje obstoječih strank in pridobivanje novih. Opisal bom vlogo, ki jo ima pri tem klicni center. Posebno poglavje bom namenil analizi lastnosti in funkcionalnosti, ki jih mora imeti programska oprema za podporo skrbi za stranke.

V drugem delu bom predstavil rešitev Utilities CRM, ki smo jo razvili v podjetju Adacta in omogoča implementacijo skrbi za stranke v podjetjih, ki se ukvarjajo z dobavo električne energije in zemeljskega plina.

Zadnji del naloge sem posvetil izzivom, na katere smo naleteli pri implementaciji rešitve pri različnih naročnikih. Pri tem sem opisal metodologijo, ki jo za izvedbo takšnih projektov uporabljamo v podjetju Adacta, in razčlenil ključne dejavnike uspeha. V nadaljevanju sem opisal še tipične faze projekta. Opisal sem tudi izkušnje in potek uvedbe koncepta skrbi za stranko z uporabo Microsoft Dynamics CRM in rešitve Utilities CRM pri konkretni stranki. Njenega imena v delu ne bom razkril. Gre pa za podjetje, ki deluje na področju dobave električne energije in zemeljskega plina za fizične osebe in podjetja. Podjetje prihaja s področja nekdanje Jugoslavije in deluje na trgih v več državah. Stanka že ima vzpostavljen klicni center, v katerem je zaposlenih več kot 50 agentov, kot zaledni sistem pa uporablja informacijski sistem Mecoms.

1 SKRB ZA STRANKO

1.1 Kaj predstavlja koncept skrbi za stranko

V literaturi lahko zasledimo različne poglede na to, kaj pomeni skrb za stranko (angl. *customer care*), zato se bom v okviru te magistrske naloge osredotočil na sledečo definicijo: »Skrb za stranko vključuje planiranje vseh aktivnosti, vključenih v zvezo med ponudnikom in stranko pred, med in po transakciji in zagotavlja izpolnitev ali preseganje pričakovanj stranke. Skrb za stranko obsega vse vidike povezovanja med podjetjem in stranko« (Lancaster & Massingham, 2011, str. 304).

Trženje vedno postavlja stranko v središče poslovanja in razvoja organizacijskih strategij. Za trženje je namreč nujna skrb za želje in zahteve strank. Takšno razmišljanje pa ni tuje tudi za druge poslovne funkcije v podjetju. Kljub temu pa smo šele v zadnjih letih pričali močnemu porastu pomena skrbi za stranko v trženjskih programih (Lancaster & Massingham, 2011, str. 304). Skrb se ne usmerja le v izvedbo posamezne prodaje, temveč v gradnjo odnosov med stranko in podjetjem (Tehrani & Brubaker, 2016).

Koncept skrbi za stranko nadgrajuje tradicionalne klicne centre, da ti ne čakajo pasivno na stranko, da ta vzpostavi stik s podjetjem, temveč izboljšujejo storitev z aktivnimi

sodelovanjem. Oblike so odvisne od panoge podjetja in vključujejo: izvajanje klicev po izvedeni storitvi in preverjanje zadovoljstva stranke z opravljeno storitvijo (*ang. follow-up calls*), programe zvestobe, ki vključujejo posebne ponudbe za zveste stranke (*angl. continuity / loyalty programs*), kontaktiranje stranke, ko pričakujemo, da bo potrebovala ponovno naročilo ter seveda izpopolnjen vhodni klicni center z obsežno podatkovno zbirko stranke. V aktivno skrb za stranko šteje tudi aktivno sodelovanje bank, ki ob sumu zlorab takoj kontaktirajo stranko (Bodin & Dawson, 1999, str. 68; Tehrani & Brubaker, 2016).

Vedno več spletnih trgovin s spremljanjem aktivnosti in uporabo podatkovnega rudarjenja strankam prikazujejo izdelke, ki bi jih utegnili zanimati (Tehrani & Brubaker, 2016). MacKenzie, Meyer in Noble (2013) ocenjujejo, da je 35% prodaje podjetja Amazon posledica predlogov za nakup, ki se uporabnikom prikazujejo v spletni trgovini glede na njihovo zanimanje in morebitne pretekle nakupe. Uporabniki storitev Netflix, globalnega ponudnika filmov in televizijskih serij, pa v 75% primerov odločitev, kaj bodo gledali, sprejmejo na podlagi priporočila ponudnika (MacKenzie, Meyer, & Noble, 2013). Prilagajanje storitev glede na pretekle nakupe in zanimanja stranke, ne glede na uporabljen komunikacijski kanal, je pri strankah v ZDA že nujno, saj 45% strank od ponudnika pričakuje, da bo upošteval njihove navade pri pripravi ponudbe in kar 39% jih je razočaranih, če ponudnik tega na naredi (E-tailing group, 2015).

Kljub temu, da danes s težavo najdemo podjetje, kjer bi predstavniki zagotavljali, da jim je vseeno za stranke, obstajajo med njimi velike razlike, koliko pozornosti namenjajo zadovoljstvu in skrbi za stranko. Ta ni nujno povezana z višino investicij v opremo, ki jo uporabljajo. Pomembnejše je namreč prepričanje, da dobra skrb za stranko predstavlja konkurenčno prednost (Clutterbuck & Goldsmith, 1998).

Za učinkovito delovanje skrbi za stranko je pomembna odzivnost, kar se izkaže za še posebej pomembno pri vhodnih telefonskih klicih, kjer stranke nikakor ne smemo pustiti čakati (Adelaide, 2013). Stranko lahko pozdravimo že po imenu (Tehrani & Brubaker, 2016). Ne smemo postavljati ponavljajočih se vprašanj, na katere je stranka že podala odgovore, oziroma bi odgovore morali že poznati. To lahko zagotovimo z ustrezno programsko opremo, ki zaposlenim omogoča vpogled v vse relevantne podatke stranke, strnjeno na enem mestu. Ti morajo biti na voljo v trenutku, ko stranka vzpostavi stik s podjetjem (Dawson, 1999; Tehrani & Brubaker, 2016; Arnold, 2015). Poleg podatkov stranke in seznama storitev, ki jih je v preteklosti že naročila, mora rešitev vsebovati podatke o zgodovini vseh kontaktov stranke, kaj je bilo takrat dogovorjeno in kako se je na dogovor odzvala. To je pomembno za učinkovito obravnavanje nadaljnjih kontaktov kot tudi preprečuje izgubo teh informacij v primerih, ko zaposleni zapusti podjetje (Bodin & Dawson, 1999).

1.1.1 Kdo je stranka

Avtorica Adelaide (2013) stranke na kratko predstavi kot vse osebe, katerim podjetje zagotavlja izdelke ali storitve. Poleg obstoječih strank so pomembne tudi potencialne

stranke, ki bi nekoč lahko postale prave stranke. Posebno skrb je potrebno nameniti tudi osebam, ki so s stranko povezane in imajo pomemben vpliv na njene nakupovalne navade, kot so življenjski sopotnik in otroci, sorodniki, tesni prijatelji, ipd.

Poznamo tudi interne stranke. Te predstavljajo zaposleni, ki za dokončanje svojih nalog potrebujejo storitve drugih znotraj podjetja. To so na primer zaposleni v različnih oddelkih, kot so proizvodnja, skladiščenje, prodaja, dostava in administracija, ki morajo med seboj sodelovati za doseg zastavljenega cilja (Adelaide, 2013). Tudi interne stranke pričakujejo in si zaslužijo dobro skrb (Bailey, 1996).

1.1.2 Razlika med pojmom skrb za stranko in storitev za stranko

Nekaj zmede prinaša razlikovanje med pojmom skrb za stranko (angl. *customer care*) in storitev za stranko (angl. *customer service*). Ta dva pojma sta sicer povezana, vseeno pa med njima obstajajo ključne razlike (Stone & Young, 1992). Storitve za stranko vključuje predvsem aktivnosti, povezane z neposrednim kontaktom stranke, in aktivnosti, ki so potrebne za izvedbo posamezne transakcije. Pojem skrb za stranko pa je širši in je vključen v celoten prodajni cikel (Lancaster & Massingham, 2011; Stone & Young, 1992). Naslednjo večjo razliko predstavlja usmerjenost storitve za stranko v stroške, povezane s konkretno zahtevo stranke. Skrb za stranko pa spremlja dolgoročne prihodke in dobiček, ki ga stranka prinaša. Storitve za stranko ima predpisane procedure, procese, hierarhije in tehnično administrativne zahteve. Skrb za stranko pa po drugi strani poudarja pomembnost procedur, ki spodbujajo odzivnost na strankine potrebe (Lancaster & Massingham, 2011).

Če ima podjetje že vzpostavljen oddelek storitev za stranko, moramo poskrbeti, da so njene aktivnosti vodene v širšem kontekstu in celovitejšem pristopu k stranki, ki ga pričakuje skrb za stranko. Povedano drugače, storitev za stranko predstavlja le delček aktivnosti, ki predstavlja skrb za stranko (Lancaster & Massingham, 2011).

1.1.3 Vpliv slabe skrbi za stranko na zadovoljstvo stranke in poslovanje podjetja

Če v navezavi podjetje - stranka ne dosegamo pričakovanj stranke, bo le ta postala nezadovoljna. Poznamo več nivojev nezadovoljstva, od blagega nezadovoljstva do ekstremne jeze. Predvsem v teh primerih je pričakovati, da bo stranka svojo izkušnjo delila z drugimi strankami ali potencialnimi strankami (Lancaster & Massingham, 2011, str. 305). Verjetnost, da bo stranka svojo slabo izkušnjo delila z drugimi, je po mnenju Younga (2008) dvakrat večja, kot da bo stranka delila dobro izkušnjo.

Čeprav je včasih veljalo, da je nezadovoljna stranka svojo izkušnjo delila z desetimi ljudmi, je sedaj ta številka veliko večja. Tehrani in Brubaker (2016) sta v knjigi »Taking Your Customer Care TM to the Next Level: Customer Retention Depends upon Customer Care« zapisala, da nezadovoljna stranka svojo slabo izkušnjo v povprečju deli s 100 osebami. Razloge za ta porast sta pripisala družbenim omrežjem, kot sta Facebook in Twitter, spletnim

stranem za deljenje izkušenj strank, različnim klepetalnicam in drugim internetnim storitvam.

V porastu pa je tudi odstotek ljudi, ki svoje izkušnje deli z ostalimi. Raziskava, ki jo je izvedlo podjetje Right Now (2009), je pokazala, da se je odstotek strank, ki bi slabo izkušnjo delila z drugimi od leta 2006, ko je bilo takšnih 67%, do leta 2009 narasla na 82%.

Tako lahko povzamemo, da je v vzponu tako odstotek ljudi, ki deli svoje izkušnje, kot tudi število ljudi, ki jih deljenje izkušnje doseže. To pa lahko ima zelo negativne učinke na poslovanje podjetja. Za rešitev se Tehrani in Brubaker (2016) naslanjata na stari rek, ki pravi, da imej svoje prijatelje blizu, sovražnike pa še bližje. S tem omogočimo stranki, da svoje nezadovoljstvo sprost pri nas, preden ga deli z drugimi na spletu.

Po vsem tem lahko zaključimo, da slaba skrb za stranko ni omejena le na nezadovoljno stranko, ampak ima lahko močan vpliv tudi na druge obstoječe in potencialne stranke (Lancaster & Massingham, 2011). To pa potrjuje tudi že prej omenjena raziskava (Right Now, 2009), ki je poleg tega, da kar 82% ljudi deli slabo izkušnjo z drugimi, pokazala tudi, da 86% strank ne bo več sodelovalo s podjetjem, s katerim so imeli slabo izkušnjo.

1.1.4 Prednosti dobre skrbi za stranko

Zadovoljna stranka se pogosteje odloča za ponovno poslovanje s podjetjem (Fang, Chiu, & Wang, 2011) in sčasoma postaja lojalna stranka. To je še posebej pomembno, ker so stroški zadrževanja obstoječe stranke praviloma nižji kot stroški, potrebni za pridobitev nove stranke (Lancaster & Massingham, 2011, str. 305; Tehrani & Brubaker, 2016). Avtorja Kotler in Keller (2008) trdita, da lahko pridobivanje nove stranke stane tudi desetkrat več kot zadrževanje že obstoječe. Tehrani in Brubaker (2016) pa gresta še korak dlje, ko trdita, da je pridobivanje nove stranke dandanes kar stokrat dražje. Razloge za to spremembo razlagata z lažjim širjenjem izkušenj strank, ki jih je omogočil razvoj različnih spletnih servisov.

Poznamo več nivojev lojalnosti stranke, ki so jo Peck Payne, Christopher in Clark (1999) prikazali v obliki lestve in jo poimenovali lestev lojalnosti (angl. *ladder of loyalty*) in je prikazana na sliki 1.

Na tej lestvi **potencial** predstavlja posameznika ali organizacijo, pri katerem obstaja možnost za izvedbo najmanj enega posla. Ko potencial prepričamo za izvedbo vsaj enega posla, le ta postane **kupec**. **Stranko** predstavlja organizacija, s katero smo izvedli že več poslov, vendar le ta z nami kot ponudnikom goji nevtralen položaj. Organizacijo, ki redno posluje z nami in je z nami zadovoljna ter nas podpira, tudi če le pasivno, imenujemo **podpornik**. **Zagovornik** je posameznik ali organizacija, ki nas aktivno priporoča tudi drugim in nam pomaga na področju trženja. Najvišje na lestvi lojalnosti pa se nahaja **partner**. Tega predstavlja posameznik ali organizacija, ki je z nami tudi strateško povezan (Peck, Payne, Christopher, & Clark, 1999; Lancaster & Massingham, 2011).

Lojalna stranka nam lahko prinese velike koristi v obliki večje prodaje in dobička (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994; Hallowell, 1996). Zato moramo delovati v smeri, da se naše stranke povzpenjajo po lestvi lojalnosti. Na to vpliva tudi ustrezno organizirana skrb za stranko. To je tudi eden izmed razlogov, da podjetja v zadnjih letih posvečajo posebno pozornost skrbi za stranke (Lancaster & Massingham, 2011, str. 306). Stranke so pripravljene plačati več, če podjetje poskrbi za dobro izkušnjo (Right Now, 2009; Bucci, 2009; Bishop, 2009). Zato moramo pri merjenju zadovoljstva stranke z našimi izdelki ali storitvami upoštevati tudi ceno, ki jo je za to plačala stranka. V tem primeru govorimo o managementu vrednosti kupca (angl. *customer value management*), ki predstavlja nadgradnjo merjenja zadovoljstva stranke (Daniels, 2000; Zineldin, 2006).

Dobra skrb za stranko ne bo spregledana. Stranke bodo želele svoje izkušnje deliti z drugimi, saj ljudje radi delimo zgodbe. Prav tako bodo stranke ostale lojalne podjetju in bodo naši zagovorniki pri njihovih družinskih članih, prijateljih in preko družbenih omrežij pred celim svetom (Tehrani & Brubaker, 2016). Bo pa dobra skrb za stranko od nas zahtevala ne le doseganje pričakovanj stranke, temveč tudi preseganje le teh (Bailey, 1996; Tehrani & Brubaker, 2016).

Slika 1: Lestev lojalnosti



Vir: H. Peck et al., *Relationship Marketing: Strategy and Implementation*, 1999, str. 45.

1.1.5 Pričakovanja stranke

Dodaten razlog za rast pomembnosti koncepta skrbi za stranko je tudi dejstvo, da so se v zadnjih letih pričakovanja strank drastično spremenila. Preprosto povedano, stranke od podjetij zahtevajo višji nivo skrbi in zadovoljstva (Right Now, 2009; Clutterbuck & Goldsmith, 1998). Zato ne želijo biti le številke, ki plačujejo denar za izdelka ali storitve, ne da bi jim podjetje za to izkazovalo hvaležnost in podporo (Tehrani & Brubaker, 2016; Adelaide, 2013). Tehrani in Brubaker (2016) za to spremembo navajata sledeče razloge:

- boljša informiranost strank o pravicah,
- boljši dostop do informacij glede napak v delovanju podjetja in njegovi skrbi za stranko,
- boljša zakonska zaščita potrošnika.

Stranka pričakuje in zasluži, da poleg ustrezne kvalitete in cene za izdelke in storitve, prejme tudi ustrezno skrb in obravnavo. In ravno slednje občasno zaostaja (Adelaide, 2013). Na vprašanje, kaj najbolj vpliva na odločitev stranke, da podjetje priporoči drugim, je 53% sodelujočih odgovorilo, da je to storitev za stranko. Takšnih, ki so priporočilo pogojevali z nizko ceno, je bilo 50%, z najvišjo kvaliteto izdelka pa 41% (Right Now, 2009). Priporočilo prijatelja predstavlja izredno pomemben faktor pri odločitvi, s katerim podjetjem bo stranka sodelovala (Hagen, 2012). Kvaliteta storitve je neposredno povezana s pričakovanji stranke (Fang, Chiu, & Wang, 2011), zato je za dobro skrb za stranko nujno poznavanje, doseganje in preseganje pričakovanj stranke (Bailey, 1996; Tehrani & Brubaker, 2016). Kvalitete storitve ne moremo preprosto določiti, saj je le ta odvisna od dojemanja vsakega posameznika. Parasurman, Zeithaml in Berry (1988) so opredelili kvaliteto storitve kot primerjavo stranke med njenimi pričakovanji in njenim dojetjem konkretne izvedbe. Zato je pomembno poznavanje pričakovanj stranke, pri čemer pa nam je v pomoč njeno dobro poznavanje.

Razvoj komunikacijskih in informacijskih tehnologij je korenito posegel v način komunikacije med podjetjem in stranko. Lahko bi rekli, da je ustvaril razvajeno stranko, ki zahteva odlično in prilagojeno storitev, kjerkoli in kadarkoli. Če pomislimo, da je včasih morala stranka za vzpostavitev kontakta s podjetjem napisati pismo, ga oddati na pošto in čakati odgovor, se morda odpeljati do najbližjega predstavništva podjetja, ali pa vsaj uporabiti domači fiksni telefon in poklicati. Pri slednjem ne smemo pozabiti na čas, ki ga je stranka porabila za čakanje na prostega agenta. Vse to je od stranke zahtevalo kar nekaj truda in časa. Z uporabo osebnih računalnikov in spleta se je postopek sicer nekoliko skrajšal, kljub temu pa zahteva, da stranka gre do računalnika, ga požene, se poveže s spletom in kontaktira podjetje. Danes z uporabo pametnih telefonov in tablic, ki jih imamo vedno in povsod pri roki in so vedno pripravljene za uporabo spleta, vse to naredimo kjerkoli, kadarkoli in takoj (Arnold, 2015, str. 20).

1.1.6 Zadrževanje stranke

Za delovanje podjetja ni pomembno samo pridobivanje strank temveč tudi njihovo zadrževanje (Adelaide, 2013). Kot sem omenil v prejšnjih poglavjih, je cena zadrževanja obstoječe stranke desetkrat manjša, kot je cena pridobivanja nove. V času interneta pa se je po mnenju nekaterih avtorjev to razmerje spremenilo v 1 proti 100 (Tehrani & Brubaker, 2016). Podjetje mora postaviti strategije za pridobivanje in zadrževanje strank. Te pa so lahko uspešne le, če pred tem podjetje analizira, zakaj stranke menjavajo ponudnike (Xevelonakis, 2005). Xevelonakis (2005) kot najpogostejše razloge za menjavo navaja:

- konkurenčnost,

- priročnost,
- ugled,
- kvaliteto,
- ceno.

Raziskava, ki so jo izvedli Gustaffsson, Johnson in Roos (2005), pa je pokazala, da na bodoče menjave ponudnikov vplivajo tudi:

- ali je stranka menjala ponudnike že v preteklosti,
- ali je odločitev za ponudnika sprejemala na podlagi preračunov,
- zadovoljstvo stranke.

Za iskanje konkretnih razlogov, da naše stranke odhajajo k konkurenčnim ponudnikom, Chakravirti (2007) svetuje uporabo podatkovnega rudarjenja, ki ga lahko izvedemo na podlagi preteklih dogodkov.

Kljub temu, da na odločitev stranke za menjavo ponudnika vpliva veliko faktorjev, je eden izmed načinov za poizkus zadrževanja stranke zagotavljanje njenega zadovoljstva (Stefanou, Sarmaniotis, & Stafyla, 2003). Če bo stranka z nami zadovoljna, pa si po mnenju Tehrani in Brubakerja (2016) obetamo še druge pozitivne učinke, kot so:

- deljenje pozitivnih izkušenj z drugimi,
- ponoven nakup istega izdelka ali storitve,
- kupovanje drugih izdelkov in storitev,
- kupovanje izdelkov in storitev z višjo maržo,
- pogostejši obisk trgovine.

Pogosto vodje preveč pozornosti usmerjajo v zadovoljevanje nezadovoljnih strank in s tem posredno ustvarjajo vsak dan nove. Za prekinitev tega cikla je potrebna prevetritev pogleda na podporo stranke. S proaktivnostjo lahko namreč za stranko poskrbimo še preden ta postane nezadovoljna (Smith, 2006). Za nezadovoljstvo obstoječih strank pa včasih poskrbi tudi oddelek trženja z izvajanjem določenih trženjskih akcij. Znani so namreč primeri, ko so podjetja posebno ponudbo omogočila le novim naročnikom in tako obstoječe, lojalne stranke postavijo v slabši položaj (Lancaster & Massingham, 2011; Tehrani & Brubaker, 2016).

Za zadrževanje lojalnih strank je zelo pomemben ustrezen izbor zaposlenih, njihovo neprestano izobraževanje in motiviranje (Lancaster & Massingham, 2011, str. 311). Poskrbeti moramo, da imamo prave ljudi na pravih mestih (Tehrani & Brubaker, 2016).

Minkara (2014) je z raziskavo ugotovil, da obstajajo precejšnje razlike v odstotku zadržanih strank med podjetji s povprečno skrbjo za stranko in podjetji, ki veljajo za vodilne na področju skrbi za stranko.

Odstotek zadržanih strank se računa za določeno obdobje (npr. mesec, četrtoletje ali leto) in se izračunan po enačbi (1) (Carpenter, 2014).

$$\text{Odstotek zadržanih strank v obdobju} = \frac{(\text{\textit{\textit{SSKon}}} - \text{\textit{\textit{SSNovih}}})}{\text{\textit{\textit{SSZač}}}} * 100 \quad (1)$$

Legenda:

ŠSZač – Število strank na začetku obdobja

ŠSKon – Število strank na koncu obdobja

ŠSNov – Število novih strank v obdobju

1.1.7 Obravnava pritožb stranke

Obravnavanje pritožb predstavlja zelo pomembno področje v konceptu skrbi za stranko. Podjetje mora sprejemati pritožbo stranke, kot da ji je ta dala drugo priložnost (Zineldin, 2006).

Reševanje pritožbe lahko za podjetje predstavlja tudi priložnost za pridobitev novega posla (Marsh, 2014; Adelaide, 2013; Stauss, 2002). Bijmolt, Huizingh in Krawczyk (2014) so izvedli raziskavo, v katero so bili vključeni kupci iz Evrope, ki kupujejo preko interneta. Ugotovili so, da je med kupci, ki so v procesu prvega nakupa podali pritožbo in so bili zadovoljni z reševanjem le te, največji delež tistih, ki so se kasneje odločili za ponoven nakup pri tem podjetju. Relativno je bilo takšnih celo več kot tistih, ki na prvi nakup sploh niso imeli pritožb, kar po mnenju avtorjev predstavlja paradoks. Če primerjamo odstotek tistih, ki so se odločili za ponoven nakup pri istem podjetju in pri nakupu niso doživeli negativne izkušnje, s tistimi, ki so imeli slabo izkušnjo in so zaradi nje podali pritožbo ter tistimi, ki kljub negativni izkušnji niso podali pritožbe, ugotovimo, da je pri slednjih ta odstotek najnižji. Povezavo med ustreznim reševanjem pritožbe in dvigom ugleda podjetja sta ugotovila tudi Tehrani in Brubaker (2016).

Ustrezno obravnavanje pritožb je ključnega pomena za izgradnjo ugleda podjetja. To velja tako za mala podjetja kot za velike korporacije. Nič ni narobe, če se naredi napaka, pomembno pa je, da je le ta ustrezno rešena. Za pomiritev stranke pogosto zadostuje že opravičilo, ki podjetje lahko obvaruje pred eskalacijo (Tehrani & Brubaker, 2016). V nekaterih primerih ne moremo ustreči zahtevam stranke. V tem primeru poizkušamo ponuditi racionalno razlago. Postopek izpeljemo strokovno in tudi če se stranka na koncu z nami ne strinja, jo bo strokovna obravnava morda pomirila (Adelaide, 2013).

Dandanes je veliko bolj verjetno, da bo stranka, katere pričakovanja niso bila dosežena, podala pritožbo, saj se uporabniki interneta pogosteje poslužujejo te možnosti (Jaspera & Waldharta, 2013). Vendar tudi če analiziramo trg, za katerega so značilna zelo visoka pričakovanja strank, to je trg v ZDA, opazimo, da stranke še zmeraj zelo redko podajajo uradne pritožbe (Lancaster & Massingham, 2011). Glede na poročilo Ameriškega urada za varstvo potrošnikov se kar 96% nezadovoljnih strank ni odločilo za vložitev uradne pritožbe

(US Office of Customer Affairs, 1992). Podobno oceno v svoji knjigi podata tudi Tehrani in Brubaker (2016), ko pravita, da bo pritožbo vložila le ena od desetih nezadovoljnih strank.

Razloge, da se nezadovoljne stranke ne odločijo za podajo pritožbe, lahko po mnenju Lancasterja in Massinghama (2011) iščemo v prepričanju strank, da se podaja pritožbe ne izplača, ker bodo njihove želje v vsakem primeru preslišane, ali pa stranke sploh ne poznajo načina za podajo pritožbe. Tako bi lahko razmišljali, da zaradi tega skrb za stranko sploh ni potrebna, vendar bi to predstavljalo veliko zmoto. Za takšne stranke je namreč veliko bolj verjetno, da bodo prenehale kupovati izdelke in storitve podjetja in bodo svoje slabe izkušnje in negativne informacije o podjetju širile naprej in tako povzročale podjetju še dodatno škodo (Lancaster & Massingham, 2011; Bijmolt, Huizingh, & Krawczyk, 2014; Zineldin, 2006). Zato je v interesu podjetja, da pritožbe rešujemo neposredno s stranko, kot pa da ta svoje nezadovoljstvo izraža na družbenih omrežjih ali drugih medijih. To dosežemo z vključenostjo stranke (Tehrani & Brubaker, 2016). Tu nam je v pomoč klicni center, ki lahko k stranki pristopi proaktivno in jo povpraša, kako je zadovoljna z našimi storitvami. Na takšen način lažje pridobimo pravo mnenje stranke (Lancaster & Massingham, 2011). Ta pristop sem podrobneje obdelal v poglavju 1.3.10.4.

Za tako majhen odstotek strank, ki podajo pritožbo, vidita avtorja Tehrani in Brubaker (2016) sledeče razloge, ki jim dodajata tudi možne izboljšave:

- nezaupanje v rešitev pritožbe. Stranke se sprašujejo, zakaj bi se sploh trudili s podajanjem pritožb, če pa je verjetnost za rešitev tako majhna? Ponudniki storitev lahko to presežejo s transparentnim pristopom k stranki in pripravljenostjo za odprto komunikacijo,
- zapletenost postopka za vložitev pritožbe. Včasih stranke porabijo veliko časa, da sploh najdejo sogovornika za reševanje njihove težave. Zato je dobro, da podjetje poskrbi za čim več komunikacijskih kanalov, preko katerih je možno podati pritožbo, njihovo objavo in za hitre odgovore na vse podane pritožbe,
- strah pred povračilnimi ukrepi. Nekateri ljudje se izogibajo neposrednim soočenjem. Zato se raje o tem pogovarjajo s svojimi prijatelji in znanci, kot pa da bi se zapletli v neposredno diskusijo s podjetjem. V izogib takšnemu stanju morajo podjetja omogočiti odprto komunikacijo s stranko, tudi v primeru kritik.

Večji kot je potreben trud, ki ga mora stranka vložiti za rešitev težave, manj verjetno je, da bo ta še ostala lojalna podjetju. Zato je pomembno, da za preprosta vprašanja obstajajo preprosti odgovori (Dixon, Toman, & DeLisi, 2013), ki pa morajo biti stranki vedno dostopni preko željenega komunikacijskega kanala.

1.1.8 Potrebni koraki za uvedbo koncepta skrbi za stranko

V prejšnjih poglavjih sem opisal, kaj je koncept skrbi za stranko, kakšne pozitivne učinke lahko prinese podjetju in zakaj si ne moremo privoščiti, da bi bili na tem področju slabi.

Uvedba koncepta zahteva prilagoditve na vseh nivojih delovanja podjetja. Postati mora del kulture podjetja. To vključuje tako zaposlene, kot tudi informacijski sistem, ki ga podjetje uporablja. Vse se prične pri vodstvu podjetja. Ta z odločitvijo o vpeljavi koncepta, kasneje pa s svojim zgledom, kaže predanost konceptu (Lancaster & Massingham, 2011; Adelaide, 2013). Z zapisom skrbi za stranke v vizijo in poslanstvo podjetja ter s sprejemom strategije vpeljave pokažemo usmerjenost k temu cilju in omogočimo zaposlenim, da ugotovijo, kako njihovo delo sovпада s to vizijo (Arnold, 2015; Lancaster & Massingham, 2011; Bailey, 1996).

V poglavju 1.1.1 sem omenil, da poleg zunanje stranke, na katero najprej pomislimo, ko je govora o strankah, poznamo tudi interne stranke. Koncept skrbi za stranko lahko uporabimo tudi za njih (Adelaide, 2013).

Geoff Lancaster in Lester Massingham v knjigi »Essentials of Marketing Management« (2011, str. 307-310) podrobno opisujeta vse korake, ki jih lahko povzamem v naslednjih točkah:

- zapis predanosti skrbi za stranko v poslanstvo podjetja. To naj predstavlja prvi korak, ki mora biti zahtevan in sponzoriran iz vrha posloводства in služi razvoju kulture in filozofije podjetja, usmerjenega k skrbi za stranko,
- razvoj kulture in filozofije podjetja, ki je usmerjena k skrbi za stranko. Koncepta skrbi za stranko ne moremo vzpostaviti le v oddelku prodaje ali trženja, temveč ga moramo uvesti na nivoju celotnega podjetja. Pomembno je, da so vsi zaposleni prepričani v koncept in da vedo, kako njihovo delo vpliva na vzpostavitev koncepta na nivoju celotnega podjetja. Posebno vlogo pri tem igra oddelk trženja, ki mora usmerjati vse aktivnosti in spremljati nivo skrbi za stranke pri konkurenci,
- prepoznavanje potreb stranke. Osnova skrbi za stranko namreč govori o zagotavljanju doseganja in preseganja pričakovanja stranke. Kljub temu pa se nekatera podjetja še zmeraj ne zavedajo, kaj stranke od njih res pričakujejo. To nalogo zaupamo oddelku trženja, ki pa v ugotavljanje vključijo tako obstoječe kot potencialne nove stranke,
- vzpostavitev standardov in specifikacij koncepta skrbi za stranko, kar vključuje določitev ključnih aktivnosti in procesov za doseganje zastavljenega nivoja koncepta. Ti morajo odražati pričakovanja stranke, ki smo jih identificirali v prejšnjih korakih. Tudi ko so ti standardi postavljeni, jih moramo prilagajati glede na morebitna spremenjena pričakovanja strank, ki jih neprestano pridobivamo s povratnimi informacijami,
- določitev nalog in aktivnosti za doseganje standardov in specifikacij koncepta skrbi za stranko, ki smo ga določili v predhodnem koraku. Pri tem morajo biti naloge in aktivnosti podrobno določene, vključno z odgovornostmi, motivacijo in načini za spremljanje uspešnosti izvajanja nalog oziroma aktivnosti. V tem koraku izberemo tudi informacijski sistem, ki nam bo olajšal izvajanje učinkovitega koncepta skrbi za stranko,
- zagotovitev ustreznih sistemov za spremljanje in vrednotenje nivoja koncepta skrbi za stranko. Ti sistemi vključujejo sistem za sledenje in spremljanje, procedure za

preverjanje odziva strank in izvajanje tržnih raziskav, sistem za zagotavljanje učinkovitih odzivov na težave vključno z reševanjem pritožb.

1.2 Management odnosov s strankami

Management odnosov s strankami (v nadaljevanju CRM) predstavlja način upravljanja z znanjem o stranki, ki podjetju omogoča boljše poznavanje stranke (Mithas, Krishnan, & Fornell, 2005). To znanje predstavlja enega glavnih sredstev podjetja in omogoča prilagajanje zahtevam stranke (Beijerse, 1999). Programska oprema CRM vsebuje vse relevantne podatke o stranki, omogoča beleženje vseh interakcij med podjetjem in stranko. Te informacije koristijo oddelkom, kot so prodaja, trženje in storitve za stranke, in jim omogoča boljše zadovoljevanje potreb stranke (Nguyen, Sherif, & Newby, 2007; Gremler, Gwinner, & Brown, 2001; Smith, 2006).

Na programsko opremo CRM ne smemo gledati kot na še eno orodje za zbiranje in hranjenje informacij. S pravilno implementacijo in uporabo lahko CRM podjetju prinese pozitivne ekonomske vplive in konkurenčno prednost. Omogoča tudi pozitivne vplive na izboljšanje skrbi za stranko (Nguyen, Sherif, & Newby, 2007). Da lahko uporaba CRM izboljša skrb za stranko, ugotavljajo tudi Gremler, Gwinner in Brown (2001). Za to navajajo dva razloga. Nekatere rešitve CRM namreč pomembno izboljšajo učinkovitost dela agentov in jim tako omogoča dodaten čas, ki ga lahko porabi za komunikacijo s stranko. Programska oprema CRM omogoča beleženje in prikaz vseh relevantnih podatkov stranke, ki jih lahko uporabi agent pri pripravi bolj osebne komunikacije s stranko, kar da stranki občutek skrbi, domačnosti in osebne povezanosti.

Zaradi teh razlogov bom v nadaljevanju naloge uporabljal programsko opremo CRM kot najprimernejšo za izvajanje skrbi za stranko.

1.2.1 Zgodovina CRM

CRM se je kot akronim za »Customer Relationship Managment« ali po slovensko management odnosov s strankami začel pojavljati v začetku tega tisočletja. Vseeno pa je ta koncept znan že iz časov Mezopotamije, ko so ljudje zaradi razvoja kmetovanja pričeli proizvajati več hrane, kot so jo sami lahko porabili. Zato so z viški pričeli trgovati, pri čemer so vodili zelo natančne zapiske o tem, kaj, koliko in komu so prodali svoje pridelke. Tako se je rodil CRM, ki pa skozi zgodovino ni imel takšnega imena, temveč so ga naslavljali z različnimi drugimi (Chakravorti, 2007, str. 19).

V osemdesetih letih prejšnjega stoletja so se pojavile trženjske podatkovne baze (angl. *database marketing*), s katerimi so uporabniki lahko formirali skupine strank. Te so omogočale individualno komunikacijo med podjetjem in stranko. S pomočjo podatkov o stranki pa so lahko poskrbeli za boljši izbor ciljnih skupin (angl. *targeting*) in prilagoditve (angl. *tailoring*) (Cespedes & Smith, 1993).

V devetdesetih se je pojavil CRM, ki je obsegal več od upravljanja stikov. Ponudniki rešitev CRM so se najprej usmerili v velika podjetja, manjša in srednja podjetja pa so bila pri tem izključena. Večji razmah implementacij CRM se je pojavil po letu 2000, ko so na trg prišle napredne programske rešitve, ki jih je mogoče prilagoditi za poljubno panogo (Chakravorti, 2007, str. 19-20). Poleg razvoja informacijskih tehnologij pa so za nastanek CRM pomembne tudi prilagoditve poslovnih procesov, ki morajo biti usmerjeni k stranki (Chen & Popovich, 2003).

1.2.2 Marketing odnosov

Pojem marketing odnosov (angl. *relationship marketing*) se je pojavil kot priljubljena paradigma v osemdesetih letih. Ta je bila del prehoda usmeritve iz pridobivanja strank k zadrževanju le teh (Sheth, 2002).

Z masovno proizvodnjo in prodajo se je izgubila tudi vez med kupcem in prodajalcem, kjer je slednji pred tem navadno dobro poznal kupčeve navade. Tako so kupci vedno bolj postajali le številke in posledično izgubljali svojo individualnost. Nekatera podjetja si želijo ponovno vzpostaviti stik s svojimi obstoječimi in potencialnimi novi kupci ter tako vzpodbuditi njihovo dolgoročno lojalnost. Zato uporabljajo principe marketinga odnosov s pomočjo informacijske tehnologije v obliki rešitev CRM (Chen & Popovich, 2003).

Marketing odnosov lahko imenujemo tudi ena-na-ena marketing, ker spreminja poudarek iz transakcij na odnose s posamezno stranko (Stone & Foss, 2001; Peck, Payne, Christopher, & Clark, 1999). To nam omogoča ocenjevanje vrednosti nekega odnosa za podjetje (Chakravorti, 2007).

Vzpostavitev marketinga odnosov od podjetja zahteva določitev strank, s katerimi želijo vzdrževati in nadgrajevati odnos, razlikovanje strank med seboj glede na njihove potrebe, spodbujanje komunikacije med stranko in podjetjem in tako pridobivanje znanja o stranki, ki ga podjetje uporabi za prilagoditve produktov in storitev za posamezno stranko. Za to je potrebno vzpostaviti podatkovna odlagališča za hranjenje vseh podatkov o stranki (Chakravorti, 2007). V ta namen nekatera podjetja uporabljajo rešitve CRM (Hunt, Arnett, & Madhavaram, 2006).

Po mnenju Lencasterja in Massinghama (2011, str. 304) CRM predstavlja vez med marketingom odnosov in konceptom skrbi za stranko.

1.2.3 Uvedba CRM v podjetje

Xu in Walton (2005) kot glavna razloga za implementacijo CRM navajata izboljšanje zadovoljstva stranke in pridobivanje strateških informacij za področja prodaje, trženja in financ. Alan Smith (2006) uvedbo CRM v podjetju primerja z izgradnjo mostu, kjer je najprej potrebno razumevanje, kaj želimo doseči, nato sledi načrtovanje, pregled predloga

rešitve in izgradnja, kasneje pa se lahko pojavi potreba po spremembah in tudi ponovni izgradnji.

Ena večjih preprek, na katere naletijo podjetja pri uvajanju CRM, je odpor zaposlenih, ki izhaja iz kulture podjetja. Kot navaja Chakravorti (2007) je ta prepreka prisotna kar v 22% primerov. Za premagovanje te prepreke je potrebno spremeniti odnos zaposlenih in uvesti poslovni model usmerjenosti k stranki (angl. *customer centric business model*). To je še posebej pomembno, ker uspešna CRM implementacija še vedno temelji na medčloveški komunikaciji s ciljem povečati zvestobo kupcev. To se dosega na področjih, kot so trženje, prodaja, storitve, določanje cen in ponovno ustvarjanje poslovnih priložnosti (Swift, 2003). »Usmerjenost k stranki je opisana kot filozofija in obnašanje, usmerjeno k določanju in razumevanju potreb stranke in prilagajanje delovanja prodaje z namenom zadovoljevanja njenih potreb bolje od konkurence in tako ustvarja konkurenčno prednost« (Boles, Babin, Brashear, & Brooks, 2001).

Če primerjamo uspešnost implementacij CRM v podjetjih, ki prakticirajo model usmerjenosti k stranki, so ta dosegla zastavljene cilje v 71%, tista, ki tega modela ne prakticirajo, pa v 53% (Chakravorti, 2007).

V raziskavi, ki sta jo izvedla Gulati in Oldroyd (2005), sta na podlagi sedemnajstih podjetij, ki želijo postati usmerjene k stranki, prepoznala tri pomembne lastnosti, ki so nujno potrebne za uspešno uvedbo le tega:

- naučiti se vseh podrobnosti stranke na dovolj podrobnem in razdrobljenem nivoju, kar omogoča izdelavo celovite slike stranke,
- pomembnejše kot izdelava celovite slike stranke je prepričanje zaposlenih o pomembnosti deljenja znanja o stranki,
- uporaba vpogleda o stranki ne le za sprejemanje odločitev o produktih in storitvah, ampak tudi kot osnovo za strateško in organizacijsko načrtovanje.

1.2.4 Vpliv uvedbe CRM v podjetju

Več empiričnih raziskav je pokazalo močno povezavo z uvedbo CRM in izboljšano dobičkonosnostjo podjetja. Obstajajo pa tudi povezave med razvitimi modeli na podlagi podatkov iz CRM, ki omogočajo podjetju uspešnejšo pridobivanje in zadrževanje dobičkonosnih strank (Cao & Gruca, 2005; Gustaffsson, Johnson, & Roos, 2005; Jayachandran, Sharma, Kaufman, & Pushkala, 2005; Mithas, Krishnan, & Fornell, 2005; Ryals, 2005). CRM podjetju omogoča ocenjevanje lojalnosti in dobičkonosnosti strank (Chen & Popovich, 2003). Pomaga pa tudi pri odgovorih na vprašanja, kot so:

- kateri izdelki oziroma storitve so pomembni za naše stranke,
- kako naj komuniciramo s stranko,
- kakšna je strankina najljubša barva in kakšno velikost oblek nosi.

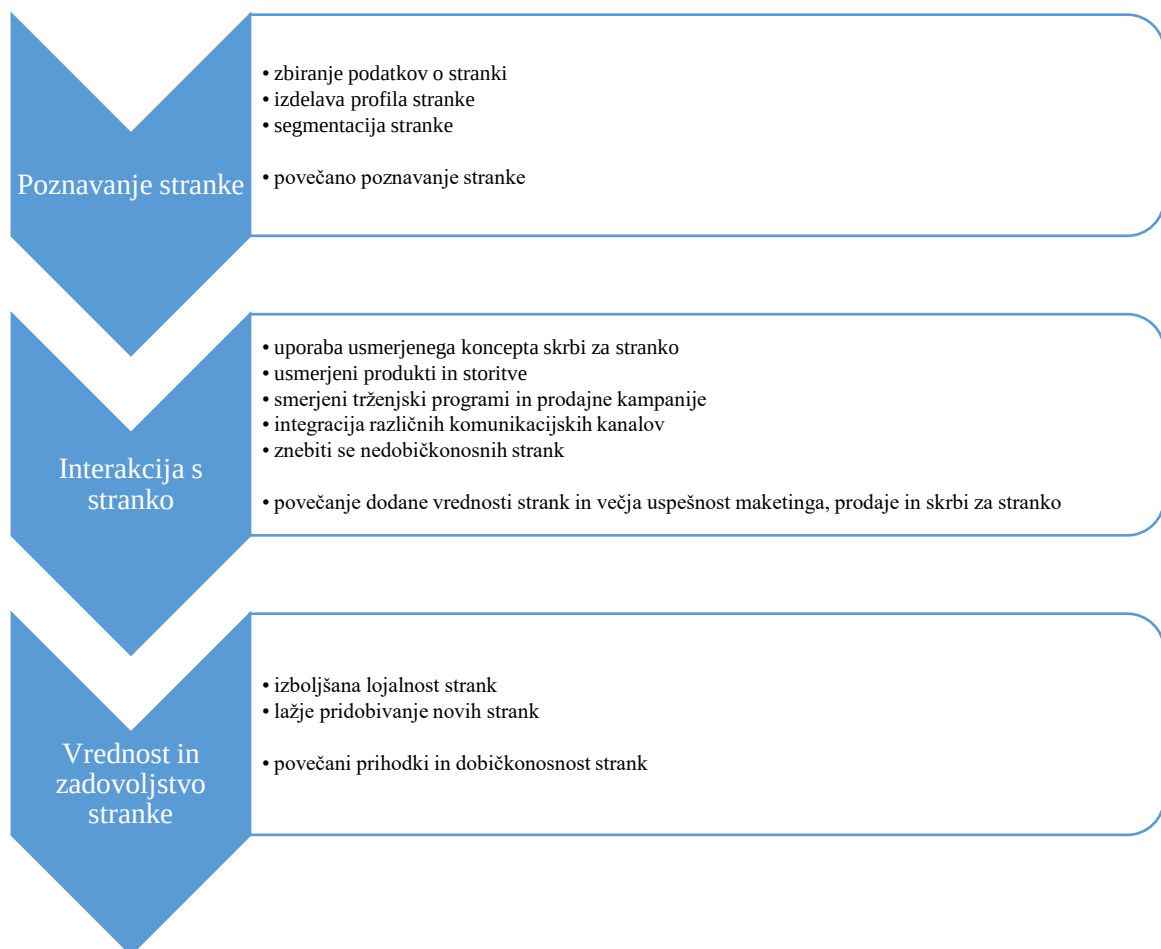
Programska oprema CRM v podjetju služi kot vezna točka med sistemi za zunanje poslovanje (angl. *front office*), sistemi za zaledno poslovanje (angl. *back office*) ter komunikacijskimi kanali, preko katerih stranke stopajo v stik s podjetjem (Chen & Popovich, 2003).

Ker se v rešitvah CRM zbirajo, obdelujejo in delijo informacije iz celotne organizacije, si lahko po mnenju Chen in Popovich (2003) z uporabo CRM obetamo sledeče pozitivne učinke:

- višji nivo storitev za stranke,
- učinkovitejše delovanje klicnega centra,
- priložnosti za navzkrižno prodajo (angl. *cross-sell*) in prodajo nadgradenj (angl. *up-sell*),
- celovit integriran pogled na stranko,
- izboljšana segmentacija strank.

Vzorčno-posledična povezava uvedbe CRM je vizualno predstavljena na sliki 2.

Slika 2: Vzročno-posledične povezave vplivov uvedbe CRM



Vir: J. Kim, E. Suh, & H. Hwang, *A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard*, 2003, str. 9.

1.3 Klicni center

1.3.1 Kaj predstavlja klicni center

Madeline Bodin in Keith Dawson (1999, str. 45) klicni center opišeta kot prostor, kjer se izvaja večja količina odhodnih in / ali sprejem dohodnih klicev. Ti klici so za potrebe:

- skrbi za stranko (angl. *customer care*) in storitev za stranko (angl. *customer service*),
- prodaje,
- izterjave,
- trženja in telefonsko trženje,
- tehnične podpore,
- drugih poslovnih aktivnosti.

Sestavni del vsakega klicnega centra sta tudi centralizirana podatkovna baza in sistem za distribucijo telefonskih klicev med agente (Bodin & Dawson, 1999).

Klasični klicni center je organiziran kot ena ali več večjih sob, v kateri so delovne postaje. Vsaka delovna postaja sestoji iz: opreme za telefoniranje (telefonski aparat, slušalke) in računalnika, povezanega v omrežje (Bodin & Dawson, 1999, str. 46). Razvoj informacijske in telekomunikacijske tehnologije omogoča, da agenti namesto v skupni sobi svoje delo opravljajo tudi od doma. Dawson (1999, str. 4) jih poimenuje kot »agenti-od-doma« (angl. »agents-at-home«). Poglavitna prednost, ki jo navaja avtor, je zmožnost dela za krajši delovni čas in zmožnost hitrega vklopa agenta, v kolikor to zahteva nepričakovana večja obremenitev klicnega centra. Po napovedih naj bi konec leta 2013 v ZDA kar 80% klicnih centrov zaposlovalo tudi agente, ki delajo od doma (Marsh, 2013).

Z drugega zornega kota pa lahko klicni center opišemo kot »prostor«, kjer lahko stranka poda naročilo, pritožbo ali pa prosi za pomoč (Dawson, 1999; SoonHoo, 2007). Zato po mnenju Dawsona (1999, str. 3) predstavlja središče za zadovoljstvo strank. Tako po njegovem mnenju predstavlja klicni center strateško orodje za zadrževanje obstoječih ter pridobivanje novih strank.

Grobo lahko klicne centre delimo na tiste, ki delujejo znotraj podjetja (angl. *inhouse call center*) in tiste, ki so predani v zunanje izvajanje (angl. *outsourced call center*). Glede na naloge, ki jih klicni center izvaja, pa jih delimo na vhodne in izhodne klicne centre. Pri prvem stranka pokliče in poda poizvedbo ali pritožbo, pri slednjem pa agenti v klicnem centru kličejo stranke z namenom trženjskih ali prodajnih aktivnosti (SoonHoo, 2007).

Klicni centri dandanes niso smatrani kot razkošje (Tehrani & Brubaker, 2016). V nekaterih panogah, kot so kataloška prodaja, finančne storitve in turizem, pa si delovanja podjetja brez klicnega centra sploh ne moremo več predstavljati (Dawson, 1999; Mukherjee & Malhotra, 2009).

Klicni center obravnava preko 70% vse komunikacije med stranko in podjetjem (Feinberg, Hokama, Kadam, & Kim, 2002). Tako predstavljajo najpomembnejši ali pa celo edini vmesnik med podjetjem in stranko (Mukherjee & Malhotra, 2009). Na podlagi tega podatka SoonHoo (2007) izraža prepričanje, da zadovoljstvo strank z delovanjem klicnega centra močno vpliva na zadovoljstvo strank z delovanjem celotnega podjetja.

1.3.2 Zgodovina razvoja klicnih centrov

Sprva so si le velika podjetja lahko privoščila visoke investicije, ki so bile potrebne za postavitev klicnega centra. Najprej so jih uporabljale letalske družbe za potrebe rezervacij vozovnic, podjetja za kataloške prodaje in večja podjetja za podporo strankam (Bodin & Dawson, 1999, str. 46). Nadaljnjo širitev uporabe je povzročil razmah uporabe brezplačnih telefonskih števil (Arnold, 2015, str. 77). V devetdesetih letih pa so razvoj in pocenitev omrežne tehnologije, programska oprema tipa strežnik in odjemalec in odprti telefonski sistemi omogočili postavitev klicnih centrov z vsega deset agentov ali celo manjše (Dawson, 1999, str. 2).

Razvoj tehnologije na področju delovanja klicnih centrov je šel skozi tri faze. Prvo fazo so predstavljale telefonske centrale PBX in preprosti telefoni. Sledil je razvoj na področju integracije med računalniki in telefonijo ali CTI (angl. *Computer Telephony Integration*). V tretji fazi pa je z razvojem interneta tudi tehnologija za podporo klicnih centrov pričela uporabljati integrirani internetni protokol IP. Ta je omogočal vključitev novih komunikacijskih kanalov (SoonHoo, 2007).

Prvi klicni centri so uporabljali le glasovne klice preko tradicionalne telefonije, kasneje pa so se jim pridružili tudi drugi kanali, kot so faks, elektronska pošta, komunikacija preko spleta in drugi (Dawson, 1999; SoonHoo, 2007). Dawson (1999, str. 2) takšne klicne centre poimenuje kot »Klicni center plus«, v drugi literaturi pa zasledimo še izraze kot so: kontaktni center (angl. *contact center*), servisni center (angl. *service center*) in vsekanalni kontaktni center (angl. *Omni-channel contact center*).

V zadnjem desetletju pa je na področju razvoja klicnih centrov prišlo do velikega preobrata. Diktiranje tempa so namreč prevzele stranke. Z razširitvijo širokopasovnega interneta, pametnih telefonov, družbenih omrežij in mobilnosti, so se drastično spremenile tudi pričakovanja strank. Zato je v prihodnosti pričakovati hitrejša premika (Cleveland, 2012). Več o tem sem opisal v poglavju 1.4.11, kjer obravnavam vpliv družbenih omrežij na koncept skrbi za stranko in posredno tudi na klicne centre.

Današnji klicni centri so kompleksni in za uspešno delovanje potrebujejo kombinacijo ustreznih tehnologij, poslovnih procesov in človeškega talenta (Miciak & Desmarais, 2001).

1.3.3 Alternative klicnemu centru

Ker je delovanje klicnega centra z agenti razmeroma drago, so podjetja pričela iskati tudi alternative. To je vplivalo na razvoj samopomoči za stranke (angl. *selfcare*) (Arnold, 2015, str. 77). Minkara (2016a) je samopomoč opredelil kot: uporaba tehnoloških orodij, ki omogočajo podjetju komunikacijo s strankami, pri kateri te za iskanje informacij in reševanje težav ne potrebujejo interakcije z agentom. Za to lahko uporabijo spletno stran podjetja, mobilno aplikacijo ali kakšen drug kanal. Gartner (2011) je napovedal, da bo do leta 2020 kar 85% interakcije med stranko in podjetjem potekalo brez človeškega posrednika.

Sprva so podjetja uporabila interaktivne glasovne odzivnike (angl. *Interactive Voice Response (IVR)*). Ti so omogočali izvajanje preprostejših poizvedovanj, kot je recimo stanje odprtih računov. Z razvojem prepoznavanja govora pa se je nabor razširil tudi na nekatera kompleksnejše storitve. S pojavom in razširitvijo uporabe interneta in spleta pa so podjetja dobila še nov, tokrat vizualni kanal za razvoj samopomoči (Arnold, 2015, str. 77-78). Za zagotovitev naslednje generacije samopomoči se ponudniki poslužujejo uporabe umetne inteligence (Marsh, 2013).

Omer Minkara (2016b) je v svoji raziskavi ugotovil, da imajo stranke raje samopomoč. Večja uporaba le te pa za klicne centre pomeni tudi prihranek pri nekaterih stroških, kot sta strošek dela in strošek za najem prostora. Strošek dela namreč predstavlja do 70% celotnih stroškov delovanja klicnega centra (Pollitt, 2006). Kljub temu pa to še zdaleč ne pomeni konec za klicne centre. Nekaterih zahtev se namreč ne da rešiti preko sistemov za samopomoč (Arnold, 2015). Z drugo raziskavo je Minkara (2016a) ugotovil, da se uporabniki najprej poslužijo samopomoči in šele nato pogovora z agentom v klicnem centru. Po njegovem mnenju so glavni razlogi, da stranka ne uspe pridobi potrebnih informacij s samopomočjo in vseeno kontaktira klicni center, sledeči:

- zahteva je preveč kompleksna, da bi jo lahko naslovil preko samopomoči,
- pomanjkanje informacij na portalu za samopomoč,
- težave pri uporabi portala za samopomoč,
- reševanje določenih primerov še ni podprto preko portala za samopomoč,
- manjkajoča ali nezadostna funkcionalnost za iskanje na portalu za samopomoč.

Do enakih ugotovitev je prišel tudi Desmarais (2013), ki ugotavlja, da 69% strank najprej preveri, ali lahko primer reši preko spletne strani in šele nato kontaktira kontaktni center. S temi ugotovitvami se razbija tudi mit, da stranke le želijo govoriti s predstavnikom (Arnold, 2015, str. 78).

1.3.4 Klicni center in CRM

Klicni center predstavlja glavno stično točko med strankami in podjetjem, zato ga tudi smatramo za glavnega uporabnika CRM (SoonHoo, 2007; Miciak & Desmarais, 2001). Programska oprema CRM mora zagotavljati prilagodljivost in preprostost uporabe ter

omogočati izvajanje transakcij, ne glede na uporabljen komunikacijski kanal (Chen & Popovich, 2003).

V programsko opremo CRM lahko uvozimo podatke iz različnih informacijskih sistemov, ki so v uporabi v dotičnem podjetju. Ti sistemi vključujejo tako sisteme za zunanjo poslovanje (angl. *front office*), kot tudi sisteme za zaledno poslovanje (angl. *back office*) (Chen & Popovich, 2003). Tako omogočimo agentu uporabo le ene programske rešitve in enovitega uporabniškega vmesnika. S tem mu olajšamo delo in omogočimo, da več časa posveti stranki (Gremier, Gwinner, & Brown, 2001). Z ustreznimi prilagoditvami programske opreme CRM omogočimo, da lahko agenti vnašajo vse relevantne podatke stranke in s tem omogočimo gradnjo baze znanja o stranki in preprečujemo izgubo koristnih informacij (Bodin & Dawson, 1999).

Po raziskavi, ki so jo izvedli Stefanou, Sarmaniotis in Stafyla (2003), večina podjetij implementira CRM z namenom uporabe v klicnem centru.

1.3.5 Poslovanje podjetja s fizično osebo in podjetja s podjetjem

Procesi poslovanja podjetja s podjetjem (angl. *business-to-business*) so veliko kompleksnejši, trajajo dlje časa. Vključujejo več vplivnežev, ki se nahajajo znotraj ali izven podjetja. Zaradi tega Miciak in Desmaris (2001) sklepata, da je potrebno operacije klicnega centra prilagoditi poslovanju podjetja, saj se produkti in pogoji poslovanja pomembno razlikujejo od tistih, ko podjetje posluje s fizično osebo (angl. *business-to-customer*).

Miciak in Desmaris (2001) sta primerjala karakteristike klicnih centrov, ki delajo le s fizičnimi osebami, s tistimi, ki delajo s podjetji. Ugotovila sta, da so slednji praviloma manjši, da dosegajo višji nivo storitve, da dnevno obdelajo manj klicev, so pa primeri, ki jih obdelujejo, kompleksnejši. V primerjavi z agenti, ki delajo le s fizičnimi osebami, so ti agenti bolj izobraženi in imajo višjo povprečno plačo. Njihova strategija temelji predvsem na zadrževanju obstoječih strank. Agenti, ki delajo s fizičnimi osebami, delujejo predvsem na pridobivanju novih strank in imajo občutno daljše izobraževanje pred pričetkom zaposlitve.

Vse te razlike so razlog, da so večinoma klicni centri za poslovanje s fizičnimi osebami ločeni od tistih, ki poslujejo s podjetjem (Miciak & Desmarais, 2001).

1.3.6 Pomen klicnega centra v konceptu skrbi za stranko

Nekateri avtorji menijo, da klicni centri predstavljajo najučinkovitejši način za vzpostavitev neposrednega stika s stranko (Bodin & Dawson, 1999, str. 46).

Klicni center predstavlja eno izmed ključnih veznih točk med podjetjem in stranko in pomembno vpliva na odločitev stranke, ali bo poslovala s podjetjem ali ne (Dawson, 1999, str. 163; Right Now, 2009; Mukherjee & Malhotra, 2009). Po mednarodni raziskavi podjetja Ebiquity (2014) se je 68% strank odločilo za dodane nakupe zaradi dobrih izkušenj s klicnim

centrom. Slaba izkušnja pa je od nakupa odvrnila 57% sodelujočih v tej raziskavi. Pri tem je 44% sodelujočih zagotovilo, da bo svojo dobro izkušnjo zagotovo delilo z drugimi. Odstotek tistih, ki bo delila slabo izkušnjo, pa je še večji in predstavlja 56% sodelujočih. Da je za podjetje pomemben dobro delujoči klicni center, so pritrdil tudi rezultati ankete podjetja Deloitte Consulting LLP (2013), kjer je 62% anketirancev mnenja, da izkušnja strank, pridobljena preko klicnega centra, pomembno vpliva na diferenciacijo med konkurenti.

Zato se zdi na mestu citat, v katerem Anton (2000) opisuje pomen klicnega centra: »Klicni center je organizacija, ki opravlja najpomembnejšo vlogo pri določanju ravni zadovoljstva stranke«. To še posebej velja, ko klicni center obravnava pritožbo stranke (Tax, Brown, & Chandrashekar, 1998). To temo sem podrobneje obdelal v poglavju 1.1.7.

Ker klicni center prevzame večino komunikacije med stranko in podjetjem, moramo za zagotavljanje visokega nivoja zadovoljstva strank poskrbeti za učinkovito delovanje klicnega centra (SoonHoo, 2007; Feinberg, Hokama, Kadam, & Kim, 2002).

Kljub temu, da je skrb za stranko le ena izmed nalog, ki jih opravljajo klicni centri, je po mnenju sodelujočih v anketi »2013 Global Contact Center Survey« (Deloitte Consulting LLP, 2013) ta najpomembnejša in tudi najpogostejše uporabljena.

Ob vsakem kontaktu klicnega centra, po mnenju Adelaide (2013), obstoječa ali potencialna stranka:

- dobi občutek za nivo in kvaliteto skrbi za stranko,
- ugotovi ali sodelovanje s podjetjem prinaša dodano vrednost,
- dobi pozitiven ali negativen vtis o podjetju.

Vse to pa vpliva na končno odločitev stranke, ali bo sodelovala s podjetjem ali ne. Tako lahko zaključimo, da vsaka komunikacija s stranko predstavlja novo poslovno priložnost za podjetje (Adelaide, 2013).

1.3.7 Zaposleni v klicnem centru

Ker klicni center predstavlja neposreden stik med podjetjem in kupci (Feinberg, Hokama, Kadam, & Kim, 2002) lahko zaključimo, da agenti v klicnih centrih predstavljajo podjetje. Zato je ustrezen izbor zaposlenih ključnega pomena, kljub temu pa je to le eden od potrebnih in ne zadostnih pogojev za dobro delovanje koncepta skrbi za stranko. Zaposleni so namreč tudi ljudje, zato se morajo počutiti dobro, morajo biti motivirani in predani svoji nalogi, to je skrb za stranko (Adelaide, 2013; Pollitt, 2006). To sta v raziskavi ugotovila tudi Dean in Rainnie (2009), in sicer, da ujemanje zaposlenega in njegovega delovnega mesta vpliva na njegovo zadovoljstvo z delom, to pa posledično pomeni tudi dobro storitev in pomoč stranki.

Izobraževanje zaposlenega mora temeljiti predvsem na odnosu, ki se odraža v želji biti pomoči stranki, namesto pomagati, ker je tako naročeno (Bailey, 1996). Moto vsakega

zaposlenega v klicnem centru ali kogarkoli drugega, ki ima stik s stranko, mora biti: »Obravnavaj vsako stranko, kot bi želel, da drugi obravnavajo tebe« (Adelaide, 2013).

Stranka od agentov pričakuje, da so ti dobro informirani in pripravljeni pomagati. Pozornost agentov na potrebe stranke in možnost sprejemanja nekaterih rutinskih odločitev brez vključevanja nadrejenih pogosto vzpodbudi stranko k sklepanjem novih poslov s podjetjem (Tehrani & Brubaker, 2016; Bailey, 1996).

1.3.7.1 Menjava zaposlenih

Za agente, ki delajo v klicnih centrih, je značilna visoka fluktuacija (Mukherjee & Malhotra, 2009). Analitsko podjetje IBISWorld (2008) v raziskavi ugotavlja, da se le ta pri zaposlenih v klicnih centrih giblje med 35% in 50% letno. Anketa, ki jo je izvedlo podjetje Deloitte Consulting LLP (2013) delno pritrjuje tej ugotovitvi. Ugotavlja namreč, da je fluktuacija agentov odvisna od števila agentov v klicnem centru. Med takšnimi, kjer je število agentov manjše od 100, je le 3% takšnih, kjer se na leto zamenja več kot 50% agentov. Pri večjih klicnih centrih, kjer deluje več kot 500 agentov, pa je takšnih že 31%.

Sawyerr, Srinivas in Wang (2009) vidijo razlog za hitro menjavanje agentov v zelo stresnem delovnem okolju, v katerem so prisotne velike delovne obremenitve. Dodatne razloge pa vidijo v pomanjkanju usposabljanja zaposlenih. Zmanjševanje menjav agentov nam omogoča učinkovitejše delovanje klicnega centra ter zagotavljanje konsistentne izkušnje strank pri kontaktiranju klicnega centra (Tehrani & Brubaker, 2016). Z menjavami zaposlenih pa so povezani tudi neposredni stroški, kot sta stroška iskanja novih zaposlenih in njihovo uvajanje (Robinson & Morley, 2006).

Manjše število menjav zaposlenih v klicnem centru lahko dosežemo tako, da poskrbimo za ustrezno izobraževanje in motiviranje agentov (Lancaster & Massingham, 2011, str. 311). Če je le mogoče, zaposlene vključimo v sprejemanje odločitev. Na takšen način se ti hitreje vključijo v proces in ga vzamejo za svojega (Tehrani & Brubaker, 2016; Bailey, 1996). Pozitivne učinke na manjše število menjav agentov ima tudi zagotavljanje visokega odstotka primerov, ki so rešeni s prvim kontaktom (Desmarais, 2009). Pozitivne učinke slednjega sem opisal v poglavju 1.3.10.3. Ne nazadnje pa lažje zadržujemo agente, če jih vzpodbujamo, da sebe vidijo kot strokovnjake z možnostjo kariere in ne le zaposlenega »od devetih do petih« (Tehrani & Brubaker, 2016).

Ker pa se menjavam agentov vseeno ne moremo izogniti, je pomembno, da v implementacijah skrbimo za stranke zagotovimo učinkovito uvajanje novih agentov ter jim omogočamo vnos vseh pomembnih informacij v informacijski sistem, kjer so kasneje na voljo drugim agentom (Sawyerr, Srinivas, & Wang, 2009).

Kot sem že omenil je stres, ki so mu podvrženi agenti v klicnem centru, eden od ključnih dejavnikov za hitro menjavanje zaposlenih in nižjo kakovost storitve (Sawyerr, Srinivas, & Wang, 2009; Varca, 1999). Varca (1999, str. 240) stres opiše kot »vrzel med zahtevami

okolja in osebnimi resursi, potrebnimi za doseganje teh zahtev«. Pri tem izpostavi tri vire stresa:

- prevelika količina dela,
- zabrisana meja, do katere sega odgovornost zaposlenega,
- protislovja med zahtevami strank in pričakovanjem vodstva.

Reševanja problema hitrega menjavanja zaposlenih v klicih centrih sta se avtorja Bill Halliden in Kathy Monks (2005) lotila na konkretnem klicnem centru iz Irske. Izvedla sta spremembo organizacije in uvedla »sistem za management uspešnosti«, ki je zamenjal obstoječi način nagrajevanja. Ta sistem v središče postavlja zaposlenega. Na kratko uvedba sistema predstavlja:

- sprememba načina komunikacije, ki poleg formalnih oblik komunikacije uvaja skupne tedenske in mesečne sestanke vseh ekip, tudi vodstvenih. Namen teh sestankov je prenašanje ciljev in vizije podjetja do vseh zaposlenih,
- osredotočanje na izobraževanje in razvoj zaposlenih. Pri tem so izkušenim zaposlenim omogočali, da se vključijo kot trenerji za druge zaposlene,
- uvedba akreditacijskega programa, ki pa predvideva pridobitev poklicne kvalifikacije za zaposlene, ki v klicnem centru delajo več kot 18 mesecev,
- pridobivanje novih zaposlenih v izogib preobremenjevanju obstoječih,
- spremembe v delovnem okolju, med katere sodi premik vodij iz zaprtih pisarn v skupni odprti prostor z ostalimi zaposlenimi, s čimer so želeli vzpostaviti bolj prijateljsko vzdušje in spodbuditi širjenje idej,
- ustanovitev odborov, katerih namen je nadaljnje izboljševanje družbenih interakcij.

Po enem letu so se spremembe poznale na:

- zmanjšanem številu agentov, ki so prenehali z delom v tem klicnem centru, glede na prejšnja leta,
- občutno manjšem izostajanju z dela glede na primerljive klicne centre,
- izboljšani učinkovitosti zaposlenih.

Kljub temu, da v raziskavi nivo stresa ni bil merjen, sta avtorja glede na omenjene rezultate zaključila, da po uvedbi sistema nivo stresa ni več predstavljal glavnega problema.

1.3.7.2 Lastnosti dobrih agentov v klicnem centru

Po mnenju avtorjev Tehrani in Brubaker (2016) je za dobrega agenta v klicnem centru značilno:

- sprejemanje odgovornosti,
- fleksibilnost in prilagajanje, ki izhaja iz enkratne osebnosti vsake stranke,

- skrbnost, ki jo bo lahko prepoznala tudi stranka. Če ima stranka občutek, da agenta ne skrbi za njo, bo privzela, da tudi podjetja zanjo ne skrbi,
- komunikativnost,
- iskrenost,
- potrpežljivost.

Dean in Rainnie (2009) sta kot prave ljudi za delo v klicnem centru označila tiste, ki

- so vljudni,
- skušajo biti v pomoč že po naravi,
- so samozavestni in ki ne jemljejo vsega osebno,
- so prodajno usmerjeni,
- lahko počnejo več stvari hkrati,
- so usmerjeni k iskanju rešitev,
- znajo odreagirati pozitivno.

Glede na to, da je stres eden glavnih razlogov za menjavanje zaposlenih (Sawyerr, Srinivas, & Wang, 2009), pa je po mojem mnenju nujno potrebna lastnost dobrega agenta tudi odpornost na stres.

1.3.8 Izbor ustrezne programske opreme za delovanje klicnega centra

Na trgu je na voljo širok nabor programske opreme za podporo delovanju klicnih centrov, ki ponujajo podobne funkcionalnosti, delujejo na podobnih platformah, vendar spadajo v zelo različne cenovne razrede (Dawson, 1999). Dawson v knjigi »Call Center Handbook« (1999, str. 166) navaja nekaj smernic, na katere moramo biti pozorni pri izbiri programske opreme. Te so:

- prilagodljivost in fleksibilnost, s katero lahko dosežemo izgled in strukturo, ki se prilega našim poslovnim procesom,
- možnost izvajanja naprednega poročanja,
- možnost zaračunavanja klicev,
- možnost onemogočanja dostopa za stranke, ki se ne držijo pogodbenih obveznosti,
- močan modul za podporo upravljanju z zalogami z možnostjo vpogleda v specifikacije opreme, ki jo stranka uporablja,
- podpora sistemu za reševanje težav,
- možnost povezovanja stranke neposredno z njegovimi klici, faks sporočili in elektronsko pošto,
- enostavnost uporabe in ne nujno preprostost (samodejno izpolnjevanje polj, preprečitev napačnih vnosov s prikazom izbornih seznamov namesto vnosnih polj, ...),
- podpora upravljanju s primeri in večnivojsko reševanje primerov.

1.3.8.1 Upravljanje s primeri

Pomemben del skrbi za stranko in klicnega centra je izvajanje storitev za stranko. Za to potrebujemo programsko opremo, ki omogoča upravljanje s primeri (*angl. case management*). Agent vsak primer vnese v sistem, pri čemer lahko pri enem kontaktu (npr. vhodnem telefonskem klicu ali elektronski pošti) nastane tudi več primerov. Pri vnosu primeru dodelimo enolično oznako in ga povežemo s stranko, kar omogoča kasnejše spremljanje, kaj se s primerom dogaja. Nadalje agent primer klasificira, kar nam omogoči:

- izvajanje analiz razlogov za to, da stranke kontaktirajo podjetje,
- analiziranje, koliko časa je potrebnega za rešitev primera glede na njegovo klasifikacijo,
- izvajanje dodeljevanja primera osebam, ki imajo ustrezna znanja in pooblastila za rešitev takšnega primera,
- določene klasifikacije imajo s pogodbo med podjetjem in stranko ali pa celo z zakonom predpisan rok za rešitev. Predpisan čas imenujemo sporazum o ravni storitev (*angl. Service Level Agreement*).

Primer gre v postopku reševanja skozi več statusov, kot so: čaka na klasifikacijo, čaka na reševanje, čaka na odgovor stranke, v reševanju, rešen in podobno. Pomembno je, da lahko glede na čas zadnje spremembe statusa in trenutni status izvedemo določene akcije. Če je recimo primer v statusu »čaka na odgovor stranke« že več dni, mora agent kontaktirati stranko in povprašati, ali je ta primer zanj še aktualen. V primeru, da je drug primer že dolgo v statusu »čaka na reševanje«, pa to predstavlja alarm za agenta in njegovega vodjo, da je potrebno s tem primerom nekaj narediti.

Z uporabo čakalnih vrst (*angl. queue*) dosežemo tri učinke:

- preprečujemo, da bi več agentov delalo na istem primeru,
- zagotovimo ustrezen vrstni red obravnavanja primerov glede na datum nastanka primera in prioriteto reševanja,
- preprečujemo, da bi agenti reševali tiste primere, ki bi jim bolj ustrezali.

1.3.8.2 Upravljanje z znanjem

Za zagotavljanje konsistentne storitve ne glede na to, kateri agent rešuje primer, ter za preprečitev izgube znanj, ko agent zapusti podjetje, moramo poskrbeti za ustrezno upravljanje z znanjem. Rezultat tega je baza znanja, ki vsebuje opise postopkov za reševanje primerov. Skozi analizo rešitev pri podobnih primerih pa lahko agent pridobi tudi alternativne načine za reševanje primera. Vse to agentu omogoča reševanje primerov ob prvem kontaktu, kar ima pozitiven učinek na motivacijo agenta, zadovoljstvo stranke in učinkovitost delovanja klicnega centra (Vetrovec, 2016; Monger, Rudick, & O'Flahavan, 2004; Desmarais, 2009; Feinberg, Kim, Hokama, de Ruyter, & Keen, 2000).

1.3.8.3 Večnivojsko reševanje primerov

Zaposlenim v prvem nivoju podpore (angl. »*first line support*«) moramo zagotoviti dostop do baze znanja, najpogostejših vprašanj in odgovorov ter rešitev najpogostejših težav. Na takšen način skrajšamo dolžine klicev, prihranimo čas in posledično tudi denar. Za reševanje kompleksnejših težav pa agent primer preda v reševanju na višji nivo. V njih dela manjša skupina ekspertov, ki ima tudi višja pooblastila. Ker so za podjetje občutno dražji, jih moramo zaposliti le z nalogami, ki jih prvi nivo ni uspel rešiti (Dawson, 1999, str. 163).

Programska oprema mora tako zagotoviti ustrezne mehanizme za avtorizacijo operacij glede na nivo uporabnika ter zvezno prehajanje primerov med nivoji (tako na višji, kot tudi nazaj na nižji nivo podpore). Pri tem se mora ohranjati vrsti red reševanja, kar dosežemo z uporabo čakalnih vrst, zagotoviti pa moramo tudi spoštovanje sporazuma o ravni storitev.

1.3.9 Lastni klicni center ali predaja v zunanje izvajanje

Sprejem odločitve, ali imeti lasten klicni center, ali pa ga predati v zunanje izvajanje, ni lahka naloga. Ne pozabimo, da stranka predstavlja najpomembnejšo sredstvo podjetja in da klicni center predstavlja najučinkovitejši način za vzpostavitev neposrednega stika s stranko (Bodin & Dawson, 1999; Dawson, 1999). Dawson (1999, str. 235) navaja študijo, ki jo je opravilo podjetje za raziskave trga Input. Ta ugotavlja, da so uporabniki bolj zadovoljni s klicnimi centri, ki delujejo znotraj podjetja, kot s tistimi, ki so jih podjetja predala v zunanje izvajanje. Pri slednjih jih najbolj skrbi kompetentnost agentov, prilagodljivost ter kvaliteta storitev (Dawson, 1999, str. 235). Vseeno pa Dawson (1999, str. 235) pri podjetjih v ZDA, ki se ukvarjajo z upravljanjem klicnih centrov, pričakujejo rast prihodkov.

Kljub temu, da predaja klicnega centra v zunanje izvajanje lahko prinaša prihranke, Bishop (2009) opozarja, da moramo biti pri tem zelo pazljivi. Če so motivi za predajo v zunanje izvajanje povezani izključno s prihranki, nas lahko po njegovem mnenju to na daljši rok stane celo več.

V zunanje izvajanje lahko predamo različne komponente klicnega centra, kot so upravljanje komunikacijske opreme, upravljanje informacijske opreme (strojna in programska oprema) ter zaposlene (agente).

Alternativo predstavlja organizacija mešanega klicnega centra, kjer je del agentov zaposlenih v podjetju in delujejo kot lasten klicni center, drug del agentov pa je najet. To je še posebej koristno, kadar imamo možnost najema dodatnih agentov le za obdobja pričakovane večje obremenitve, kot so na primer obdobja po izdaji novega produkta (Dawson, 1999, str. 236). Glede na rezultate ankete podjetja Deloitte Consulting LLP (2013) se v manjših klicnih centrih manj odločajo za najemanje zunanjih agentov, saj jih kar 77% najema manj kot 10% vseh agentov. Takšnih, ki bi najemali več kot 50% agentov, pa je le 4%. Za najem zunanjih agentov pa se bolj odločajo večji klicni centri. Če upoštevamo takšne,

v katerih dela več kot 500 agentov, je delež tistih, ki najemajo več polovico svojih agentov, že 34%.

V tej anketi (Deloitte Consulting LLP, 2013) so sodelujoče spraševali, kaj je za njih pomembnejše, kvaliteta klicnega centra, stroški klicnega centra, ali pa so za njih kvaliteta in stroški enako pomembni. Če primerjamo rezultate udeležencev iz klicnih centrov z manj kot 10% najetih agentov s tistimi, kjer jih je najetih več kot 50%, ugotovimo, da je pri slednjih manjši delež tistih, ki jim je najpomembnejša kvaliteta, kot tudi tistih, ki so jim kvaliteta in stroški enako pomembni. Pri tem se poveča število udeležencev, ki so jim najpomembnejši stroški.

1.3.9.1 Poglavitne prednosti zunanjega izvajanja

V knjigi Call Center Handbook njen avtor Dawson (1999, str. 242) navaja tri glavne prednosti sodelovanja z zunanjim izvajalcem pri postavitvi in vodenju klicnega centra, in sicer:

- dostop do tehnologije. Postavitev klicnega centra je povezana z investicijami v komunikacijsko opremo, računalniško strojno in programsko opremo. Zunanji izvajalci imajo navadno najnovejšo tehnologijo že na voljo, stroške nakupa in vzdrževanja pa lahko razdelijo med več strank,
- znanje. Zunanji izvajalci so specializirani za to področje in poznajo razlike med različnimi panogami,
- hitrost. Sodelovanje z zunanjimi izvajalci nam zaradi prej omenjenih prednosti omogoča hitrejši nastop na trgu, kot tudi hitrejšo prilagajanje trenutnim potrebam, ko se na primer zaradi izida novega produkta začasno pomembno poveča potreba po agentih,
- nadaljnji razvoj. Tehnologija in trendi se tudi na področju klicnih centrov spreminjajo. S kompetentnim zunanjim partnerjem se tako lažje razvijamo in sledimo novim smernicam.

1.3.9.2 Izbor izvajalca

Preden predamo klicni center v zunanje izvajanje, moramo po mnenju Dawsona (1999, str. 237) poskrbeti, da imamo jasno sliko, kaj od zunanjega partnerja sploh pričakujemo. Pri izboru je tudi pomembno, da poiščemo takšnega, ki ne bo le prodajal praznih obljub, temveč bo pri tem igral aktivnega partnerja. To stori tako, da poizkuša razumeti naše cilje in pot, kako narediti naš program uspešen. Prav tako moramo preveriti reference potencialnega partnerja. Najbolje tako, da pokličemo v katerega izmed klicnih centrov, ki ga potencialen partner upravlja. Od partnerja imamo pravico zahtevati tudi podatke o tem, kako skrbi za izobraževanje svojih agentov, kako jih motivira in kako hitro se uslužbenci menjavajo. Dodatno zaupanje pa nam zunanji izvajalec izkaže, če nam omogoči neposreden dostop do sistema za spremljanje delovanja klicnega centra in pripravo poročil v realnem času in do posnetkov telefonskih pogovorov (Dawson, 1999).

1.3.10 Kazalniki uspešnosti delovanja klicnega centra

Klicni centri pomembno vplivajo na zadovoljstvo strank (Dawson, 1999, str. 3; Anton, 2000) in posledično tudi na uspešno delovanje podjetja. Zato je pomembno, da neprestano spremljamo učinkovitost in uspešnost delovanja klicnega centra (SoonHoo, 2007). Stranka, ki kontaktira klicni center, pričakuje, da se bo na klic hitro oglasil prijazen in dobro informiran agent, ki bo takoj odgovoril na njeno vprašanje ali rešil njen problem. Pri tem stranka še pričakuje, da bo poslovanje izgledalo enako, kot če bi stala poleg agenta. (Miciak & Desmarais, 2001).

Učinkovitost in uspešnost spremljamo s pomočjo ključnih kazalnikov uspeha na nivoju klicnega centra kot celote in tudi na nivoju vsakega posameznika (Bodin & Dawson, 1999; SoonHoo, 2007). Kazalniki so sestavljeni iz statističnih podatkov kot tudi drugih faktorjev in se lahko zelo razlikujejo med različnimi klicnimi centri (Bodin & Dawson, 1999, str. 123). Klicni centri se pogosto zanašajo na kazalnike, ki jih je lahko meriti, namesto da bi se usmerili na tiste, ki so pomembni za zadovoljstvo stranke (Mukherjee & Malhotra, 2009).

Sledeči primeri predstavljajo skupek kazalnikov, ki jih predlagajo avtorji Madeline Bodin ter Keith Dawson (1999, str. 123, 139), Jon Anton (1997) in Feinberg, Hokama, Kadam in Kim (2002) ter Lyon (b.l.):

- nivo storitve (angl. *service level*), ki predstavlja delež klicev, pri katerih je bila vzpostavljena povezava z agentom v predvidenem času,
- kako hitro je klic sprejel agent,
- povprečen čas, ki ga klicatelj porabi za čakanje v čakalni vrsti,
- odstotek sprejetih klicev,
- odstotek opuščenih klicev (ko klicatelj prekine povezavo preden klic prevzame agent),
- odstotek zavrnjenih klicev (ki zaradi preobremenitve sistema niso bili uvrščen v čakalno vrsto),
- število sprejetih telefonskih klicev v določenem časovnem intervalu,
- število pritožb strank na delo agenta,
- število zaključenih primerov,
- povprečen čas klica,
- odstotek primerov, ki so bili rešeni s prvim kontaktom,
- odstotek ujemanja s planiranim urnikom agenta (kakšen delež časa, planiranega za delo, je bilo dejansko porabljenega za to),
- kako prijazen ali pomirjujoč glas ima agent,
- kako poglobljeno znanje ima agent,
- koliko je znašala prodaja agenta,
- odstotek zadržanih strank (v primeru pogodb, ki jih je potrebno obnavljati in v primeru, ko se stranka odloči za prekinitve pogodbe, a jo agent prepriča, da tega ne stori),

- odstotek agentov, ki je zapustilo klicni center v določenem časovnem obdobju glede na celotno število agentov,
- ocena zadovoljstva stranke, ki jo podajo uporabniki klicnega centra.

Anton (1997) je kazalnike kategoriziral v štiri skupine:

- indikatorji, povezani z delovanjem,
- indikatorji, povezani s prihodki,
- indikatorji, povezani s stroški,
- indikatorji, povezani s kakovostjo storitve.

Nekateri kazalniki spremljajo kvaliteto delovanja klicnega centra (npr. odstotek primerov, ki so bili rešeni s prvim kontaktom), drugi pa njegovo učinkovitost (npr. povprečen čas klica, število sprejetih telefonskih klicev v določenem časovnem intervalu,...). Pri tem je potrebno najti ustrezno ravnovesje pri uporabi teh dveh tipov kazalnikov. V praksi pogosto kazalniki, ki kažejo učinkovitost, prevzamejo dominantno vlogo (Arnold, 2015, str. 106). Mešanje teh dveh tipov kazalnikov agentom v klicnem centru povzroča dodaten stres (Robinson & Morley, 2006).

Nekateri kazalniki so preprosto merljivi in jih lahko pridobimo kar iz dnevniških datotek sistema za distribucijo klicev. Med te spadajo števci sprejetih telefonskih klicev, števci dolžin pogovorov in drugi. V naslednji skupini se nahajajo kazalniki, ki potrebujejo poizvedovanje po informacijskih sistemih za podporo klicnih centrov. V to skupino spadajo števci zaključenih primerov in število pritožb strank. Spet drugi kazalniki pa so sestavljeni iz subjektivne ocene nadrejenega, saj jih objektivno ne moremo meriti.

Avtorji Make Tayles, Andrew Bramley, Neil Adshead in Janet Farr (2002) opozarjajo na zanašanje vodilnih v klicnih centrih na kazalnike, ki prikazujejo učinkovitost delovanja, namesto, da bi spremljali kazalnike, ki prikazujejo kvaliteto delovanja in ustvarjanje dodane vrednosti za podjetje. Po njihovem mnenju namreč števila odgovorjenih klicev ne moremo povezovati z zadovoljstvom strank.

Čez čas lahko prihaja do sprememb vrednosti kazalnikov, ki niso posledica sprememb v delovanju klicnega centra, temveč imajo razloge kje drugje. Zaradi uvedbe sistema za samopomoč se lahko zmanjša število preprostejših primerov. Ker se klicni center prične ukvarjati predvsem s kompleksnejšimi primeri, se poveča povprečen čas klica, ali pa se zniža odstotek primerov, ki so rešeni s prvim kontaktom (IntelliResponse, 2013; Pollitt, 2006).

1.3.10.1 Tradicionalni kazalniki

Tradicionalne kazalnike poznamo vse od pričetka uporabe sistemov za samodejno distribucijo klicev (angl. *automatic call distribor*) v sedemdesetih prejšnjega stoletja. Najbolj poznani tradicionalni kazalniki so: nivo storitve, kako hitro je klic sprejel agent, ujemanje s planiranim urnikom agenta, odstotek opuščenih klicev, čas, ki ga je klicatelj

porabil za čakanje v čakalni vrsti in drugi. Prednost teh kazalnikov je v tem, da jih je možno spremljati in primerjati v različnih časovnih obdobjih med različnimi skupinami agentov (Bucci, 2009).

Slabost tradicionalnih kazalnikov je v tem, da govorijo o samem procesu in ne o rezultatih in da imajo majhno povezanost s cilji podjetja. Znani so primeri, ko so vodje klicnih centrov namerno prekinjali klice, ko so le ti dosegli pričakovano trajanje klica. V drugem primeru so vodje naročali agentom, da se v primeru manjše obremenitve odjavijo iz sistema in se vanj prijavijo, ko se bo čakalna vrsta podaljšala. Tako so kazalniki izgledali dobro, stranka pa ni dobila storitve na ustreznem nivoju (Bucci, 2009).

1.3.10.2 Kazalniki druge generacije

Novi kazalniki, ki jih navaja Bucci (2009), se od tradicionalnih razlikujejo na sledeče načine:

- so usklajeni s cilji podjetja,
- merijo tako učinkovitost kot uspešnost,
- upoštevajo interakcijo stranke s klicnim centrom preko različnih kanalov,
- se računajo iz več različnih informacijskih sistemov in podatkovnih baz,
- za razliko od tradicionalnih kazalnikov, ki so vedno predstavljeni kot številke, lahko nove kazalniki predstavljajo spoznanja, ki pomagajo razumeti strankine potrebe in obnašanje.

Novi kazalniki ne nadomeščajo tradicionalnih. Pomembno pa je dejstvo, da razvoj tehnologije in informacijskih sistemov vodjem klicnih centrov omogoča, da pridobijo kazalnike, ki imajo resničen pomen (Bucci, 2009).

Primeri takšnih kazalnikov so:

- vrednost poslov stranke v celotnem obdobju sodelovanja med podjetjem in stranko,
- prihodek na klic / agenta / stranko,
- število poizkusov za prodajo dodatnih produktov (angl. *cross-sale attempts*),
- število poizkusov za prodajo boljšega produkta (angl. *up-sale attempts*),
- višina izterjanih neplačanih terjatev na klic,
- število in odstotek zadržanih strank,
- stroški kontakta stranke glede na uporabljen kanal,
- stroški na agenta,
- stroški na minuto glasovnega klica,
- strošek pridobitve in izobraževanja novega agenta,
- odstotek primerov, ki so bili rešeni s prvim klicem,

Za pridobitev vseh teh kazalnikov je potrebno poleg podatkov iz sistema za samodejno distribucijo klicev integrirati še: programsko opremo CRM, računovodski sistem, sistem za obračun plač in druge.

1.3.10.3 Odstotek primerov, ki so bili rešeni s prvim kontaktom

Ena od najpomembnejših stvari, ki jo lahko pri nudenju podpore stranki naredimo za stranko in tudi za podjetje, je, da odgovorimo na vprašanje, ali pa rešimo problem že ob prvem kontaktu (Vetrovec, 2016). V tem primeru govorimo o kazalniku z imenom odstotek primerov, ki so bili rešeni s prvim kontaktom (angl. *first contact resolution*).

Definicija tega kazalnika se glasi: strankin primer je rešen s prvim kontaktom v primeru, ko stranka ni potrebovala več dodatnih kontaktov za rešitev svoje poizvedbe (Desmarais, 2013). Odstotek primerov, rešenih s prvim kontaktom se izračuna po enačbi (2) (Desmarais, 2013, str. 4).

$$\text{ods. prim. rešenih s prvim kont.} = \frac{\text{št. primerov rešenih s prvim kont.}}{\text{število vseh primerov}} * 100 \quad (2)$$

Izboljšanje tega kazalnika se odraža na izboljšanju tako učinkovitosti kot tudi uspešnosti klicnega centra, posredno pa vpliva tudi na znižanje stroškov (The Ascent Group, Inc., 2014; Desmarais, 2009). Rešitev primera s prvim klicem ima vpliv na zadovoljstvo stranke, kjer visok odstotek rešenih primerov s prvim kontaktom predstavlja tudi višjo zadovoljstvo stranke (Monger, Rudick, & O'Flahavan, 2004; The Ascent Group, Inc., 2014; Desmarais, 2013). To so z raziskavo potrdili tudi Feinberg, Kim, Hokama, de Ruyter in Keen (2000), kjer so med 13 kazalniki prepoznali le dva, ki sta statistično pomembno povezana z zadovoljstvom stranke. Poleg odstotka primerov, ki so rešeni s prvim klicem, je takšen še odstotek opuščenih klicev. Je pa omenjena povezanost odvisna tudi od panoge podjetja. Z drugo raziskavo, ki je bila usmerjena le na bančni in finančni sektor, Feinberg, Hokama, Kadam in Kim (2002) te povezave niso dokazali.

Poleg že omenjenih pozitivnih učinkov, kot sta znižanje stroškov, ki so posledica manjšega števila kontaktov in višjega zadovoljstva stranke, Desmarais (2009) navaja še druge:

- več priložnosti za dodatno prodajo, saj rešitev primera s prvim kontaktom poveča možnost za prodajo dodatnih produktov ali storitev za 20%,
- večje zadovoljstvo zaposlenih, saj je reševanje primerov po večkratnem kontaktu stranke bolj stresno, kot pa če smo primer rešili že prvič,
- zmanjšana možnost za izgubo stranke, ker je verjetnost, da bo stranka po uspešno rešenem primeru v prvem kontaktu odšla k konkurenci le 1%, nasprotno pa je v primeru, da je potrebno kontaktov več, ta verjetnost naraste na 15%.

Merjenje tega kazalnika na konsistenten način predstavlja poseben izziv. Razlog je v tem, da merimo izid. Najbolj merodajen je podatek, če je bil le ta pridobljen neposredno od

stranke. Tega lahko pridobimo s pomočjo ankete, ki jo lahko izvedemo takoj po zaključenem klicu, po nekaj dneh ali pa v naslednjem obračunskem obdobju (Desmarais, 2009). Z njo lahko tudi istočasno merimo še zadovoljstvo stranke. Če stranke v to analizo ne želimo vključevati, lahko uporabimo druge načine za izračun kazalnika, vendar z njimi pridobimo le približek dejanskega stanja. Preverjamo lahko na primer, ali je stranka klicala še enkrat ali ne. Vendar to lahko pomeni dvojje. Ali je bil primer res rešen, ali pa se je stranka naveličala klicati. Druga možnost je vnos podatka s strani agenta. Ta je zelo preprost za implementirati, vendar podatek ni nujno konsistenten med agenti in omogoča agentom, da z njim manipulirajo (The Ascent Group, Inc., 2014; Vetovec, 2016; Desmarais, 2013). Če primerjamo rezultate, ki jih dobimo iz internih sistemov, s tistimi, ki jih pridobimo od stranke, bodo slednji za nas manj ugodni (The Ascent Group, Inc., 2014; Desmarais, 2009).

V kontaktnih centrih, ki podpirajo različne komunikacijske kanale, kljub trudu težko zagotovimo povsem konsistentno izkušnjo preko vseh kanalov (Desmarais, 2013). Tabela 1 prikazuje odstotek primerov, ki so bili rešeni s prvim kontaktom glede na uporabljen komunikacijski kanal.

Tabela 1: Odstotek primerov, ki so bili rešeni ob prvem kontaktu glede na komunikacijski kanal

Komunikacijski kanal	% primerov, ki so rešeni s prvim kontaktom	Povprečno število kontaktov, potrebnih za rešitev primera
Interaktivni telefonski odzivnik	79	1,2
Spletna stran	74	1,3
Telefonski klic	70	1,5
Elektronska pošta	57	1,6

Vir: M. Desmarais, Multi-Channel First Contact Resolution, 2013.

Razlog, da sta se najboljše odrezala interaktivni telefonski odzivnik in spletna stran, Desmarais (2013) pripisuje temu, da se stranke za ta dva kanala odločajo v primeru reševanja preprostejših primerov.

Kljub želji in trudu nekateri primeri ne morejo biti rešeni s prvim klicem, saj za svojo rešitev potrebujejo eskalacijo (Keiningham, Aksoy, Wallin Andreassen, Cooil, & Wahren, 2006). Zato je pri analizi dobro upoštevati tudi klasifikacijo primera. Če pri določenih tipih opazimo odstopanje tega kazalnika, preverimo, ali bi lahko s spremembo procesa vplivali na njegovo izboljšanje. Na primer, ali lahko po pritožbi že agent odpiše manjši znesek terjatve do stranke. Drug način za dvig odstotka primerov, ki so rešeni s prvim klicem, pa je izvajanje dodatnih izobraževanj za agente (The Ascent Group, Inc., 2014; Frost & Sullivan, b.l.). Glede na strokovno literaturo se za zelo uspešne klicne centre uvrščajo takšni, ki dosegajo odstotek primerov, ki so bili rešeni s prvim kontaktom, med 70% in 80% (Arnold, 2015, str. 84; Desmarais, 2013).

1.3.10.4 Kazalniki, ki temeljijo na odzivu strank

Pomembno je neprestano pridobivanje povratnih informacij od strank. Te nam pokažejo prave razloge za nezadovoljstvo. Pokažejo pa nam tudi področja, kjer delamo dobro (Adelaide, 2013). Na podlagi odzivov strank lahko določamo tudi kazalnike, ki jih je z internimi sistemi težko meriti. Takšen zelo pomemben kazalnik je odstotek primerov, ki so bili rešeni s prvim kontaktom, o katerem sem podrobno pisal v prejšnjem poglavju.

Veliko strank se kljub nezadovoljstvu ne odloči za pritožbo, so pa pripravljeni deliti svojo izkušnjo, če jih pozovemo k temu. Zato se nekatera podjetja odločajo za kontrolne telefonske klice, ali pa pošljejo vprašalnike, s katerimi preverjajo zadovoljstvo stranke (Lancaster & Massingham, 2011, str. 309). Za ugotavljanje zadovoljstva strank s podjetjem lahko občasno strankam pošljemo kratek vprašalnik. Ta ne sme biti preobsežen, mora pa dati stranki občutek, da podjetje ceni njeno mnenje (Tehrani & Brubaker, 2016).

Zadovoljstvo stranke pogosto predstavlja osnovo pri določanju uspešnosti delovanja klicnega centra. Ocenjo zadovoljstva navadno poda stranka na lestvici od 1-5, kjer 5 pomeni, da je zelo zadovoljna. Vendar v praksi dobimo boljši vpogled, če stranko namesto po zadovoljstvu povprašamo po pripravljenosti za ponovni nakup oziroma po pripravljenosti priporočiti podjetje prijateljem (Daniels, 2000).

1.4 Lastnosti in funkcionalnosti aplikacij za podporo konceptu skrbi za stranko

1.4.1 Pomen tehnologije pri zagotavljanju koncepta skrbi za stranko

Todd Arnold (2015, str. 18) svari pred pretiranim osredotočanjem na nove tehnologije. Le te po njegovem mnenju niso nujno potrebne za zadovoljitev stranke in s postavitvijo tehnologij v središče se nam lahko zamegli pogled na to, kar stranka res želi. Temu pritrjuje tudi Mesaglio (2015), ki opozarja na trend, kjer se v središče inovacije postavi tehnologijo, šele nato pa se razmišlja, kako bi to tehnologijo lahko uporabili. To pogosto vodi v postavljanje tehnologije pred potrebe stranke. Da se izognemo tem pastem, avtor predlaga sledeče ukrepe:

- vedno se postavimo v uporabnikovo kožo in razmislimo, kaj od novih funkcionalnosti bo stranka zares uporabljala,
- imamo jasno sliko, kaj želimo, preden stopimo v stik s ponudniki tehnologije in rešitev,
- nove funkcionalnosti naj bodo kar se le da preproste za uporabo, saj že najmanjša prepreka, kot je recimo daljše odpiranje spletne strani, lahko predstavlja mejo med posvojitvijo novosti in njeno zavrnitvijo.

Za zagotavljanje koncepta skrbi za stranko mora tehnologija zagotavljati predvsem shranjevanje, obdelavo in distribucijo informacij o stranki, kar bo omogočilo zaposlenim izvajanje prodaje in podpore strankam. Pri tem mora združevati informacije, pridobljene iz

različnih informacijskih sistemov in komunikacijskih kanalov (Smith, 2006; Chen & Popovich, 2003).

1.4.2 Vloga informacijske tehnologije in oddelka za informacijske tehnologije v uvedbi koncepta skrbi za stranko

Hitro nas lahko zavede občutek, da informacijska tehnologija igra ključno vlogo pri upravljanju z znanjem o stranki na nivoju celotne organizacije. Raziskave so namreč pokazale, da tehnološki viri, ki so na voljo podjetju, nimajo pomembnejšega vpliva na zadovoljstvo strank, njihovo zadrževanje in dobičkonosnost (Croteau & Li, 2003; Yim, Anderson, & Swaminathan, 2004). So pa bile prepoznane pozitivne povezave med pripravljenostjo za uvedbo CRM in sposobnostjo podjetja za upravljanje z znanjem (Croteau & Li, 2003).

Skratka, tehnologija nima neposrednega vpliva na zadovoljstvo in pripadnost strank, vpliva pa na napore za doseg tega cilja (Yim, Anderson, & Swaminathan, 2004). Tako Chakravorti (2007, str. 64) zaključí, da je tehnologija za sam CRM potrebna, še pomembnejše pa je poskrbeti, da je CRM usmerjen v procese in ljudi.

Izgradnja znanja o stranki poleg organizacijskih sprememb zahteva tudi koordinacijo med različnimi oddelki. Tu je po mnenju Campbell (2003, str. 379) ključnega pomena sodelovanje oddelka za informacijske tehnologije ter oddelkov, ki sodelujejo s strankami. Brez takšnega sodelovanja se lahko soočimo s sledečimi preprekami:

- uporaba kompleksnih tehnologij, ki pa ne zagotavljajo integracije podatkov o strankah in ne omogočajo dostopa do njih uporabnikom iz vseh oddelkov podjetja;
- slaba izmenjava znanja o strankah pri menjavah skrbnikov stranke znotraj podjetja;
- neobstoječi celoviti poslovni proces za gradnjo odnosov s strankami.

1.4.3 Spremljanje vseh kontaktov

Učinkoviti klicni centri spremljajo stranko že od prvega kontakta naprej. Za to je potrebna ustrezna programska oprema, ki ob klicu preveri podatke o klicatelju, ali gre za prvi klic oziroma je pred tem že kdaj kontaktiral podjetje, razloge za predhodne klice in drugo. Vsi ti podatki morajo biti na voljo agentu v vsakem trenutku (Dawson, 1999, str. 163; Bucci, 2009). Ti podatki agentu omogočajo boljše razumevanje potreb stranke. To se odraža v pristopu, ki je bolj prilagojen konkretni stranki, kar povečuje možnost za zaključek primera ob prvem klicu in posledično bolj zadovoljno stranko (Minkara, 2014). Stranke, ki kontaktirajo klicni center, so namreč pred tem najverjetneje že preverile sisteme za samopomoč in se vsaj delno podučile z informacijami, ki so na voljo preko spleta. Posledica tega je, da do klicnega centra pridejo predvsem težji primeri, kjer so vse te informacije v pomoč agentu pri razumevanju potreb stranke in možnost, da se pripravi na odgovore še preden vzpostavi povezavo s stranko (Arnold, 2015, str. 102).

1.4.4 Možnost beleženja vseh informacij, ki nam jih je kadarkoli posredovala stranka

Med stiki s stranko lahko pridobimo veliko koristnih informacij, ki jih moramo redno vnašati v informacijski sistem in tako tvoriti zgodovino kontaktov s stranko (angl. *contact history*). Ta mora vsebovati podatke o času kontakta, kaj je bilo takrat dogovorjeno, ali smo morebiti stranki kaj poslali (literaturo, trženjske materiale, ...) in kako se je stranka na to odzvala (Bodin & Dawson, 1999, str. 64). Takšno beleženje igra ključno vlogo v primerih, ko prihajajo v kontakt s stranko različni agentje in če stranka stopa v stik s klicnim centrom preko različnih komunikacijskih kanalov. Ti zapiski agentom omogočajo vpogled v preteklo dogajanje z določeno stranko. Pri menjavi zaposlenih pa zagotavlja, da se že pridobljene informacije o stranki, morda celo namerno, ne izgubijo (Bodin & Dawson, 1999, str. 64; Sawyerr, Srinivas, & Wang, 2009; Tehrani & Brubaker, 2016).

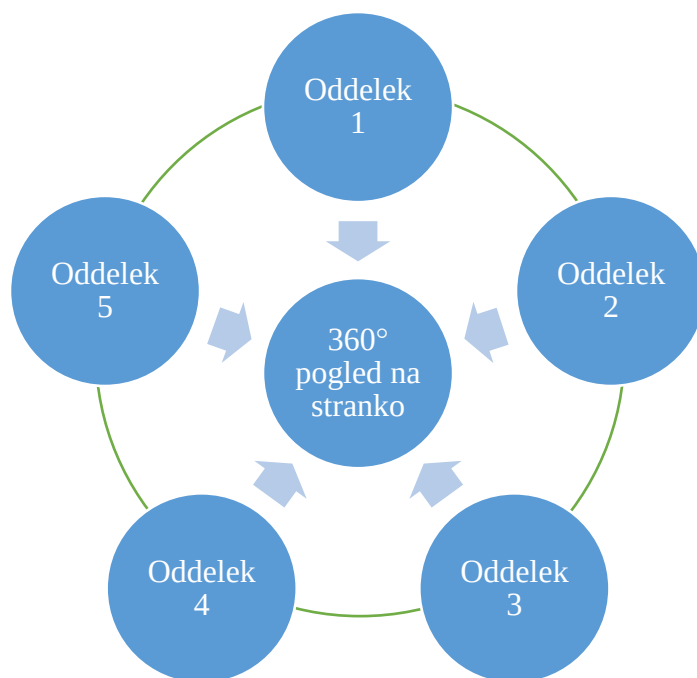
1.4.5 Učinkovito zaključevanje klicev in opravljanje nalog po izvedenem klicu

Zaključevanje klica sestavljajo naloge, ki jih mora opraviti agent po končanem pogovoru s stranko. To lahko vsebuje izpolnjevanje obrazcev, pošiljanje zahtevkov v druge oddelke in preverjanje dejstev pri strokovnjakih za posamezna področja. Te naloge agent navadno opravi takoj po zaključenem klicu. Kadar se agenti soočajo z veliko količino klicev, se to delo opravi naknadno (Bodin & Dawson, 1999, str. 11-12). V času izvajanja nalog agent ni na voljo za sprejemanje novih klicev. Informacijski sistem, ki je enostaven za uporabo, agentu olajša delo s predizpolnitvijo nekaterih polj in preprečevanjem napačnih vnosov (Dawson, 1999) ter tako pripomore k večji učinkovitosti dela agentov. Na večjo učinkovitost dela agentov in s tem krajši čas, ki ga potrebujejo za zaključevanje klicev, večjo kvaliteto zbranih podatkov in lažje uvajanje novih agentov, pa vpliva uvedba poenostavljenih vodenih procesov.

1.4.6 Celovit pogled na stranko

Ker CRM igra povezovalno funkcijo med različnimi sistemi v podjetju, tako tistimi za zunanje poslovanje, kot tistimi za zaledno, istočasno pa združuje tudi vse komunikacijske kanale (Chen & Popovich, 2003), nam omogoča izdelavo celovitega pogleda na stranko. Ta pogled, imenovan tudi 360° pogled na stranko, vsebuje informacije stranke, pridobljene iz različnih informacijskih sistemov in nam omogoča boljše razumevanje stranke (Kotorov, 2002) in je prikazan tudi na sliki 3. Tako lahko agent v realnem času pridobi informacije o stranki, kot so: pretekla prodaja, evidenca naročenih storitev, odprte postavke, nerešeni primeri oziroma pritožbe, zgodovino kontaktov in podobno (Nguyen, Sherif, & Newby, 2007). Z analizo teh podatkov ugotovimo strankine nakupne vzorce, predprodajne in poprodajne navade in načine za njeno zadrževanje (Xu & Walton, 2005). To nam omogoča segmentacijo stranke in prilagoditev komunikacije za vsako stranko posebej ter prepoznavanje, katera stranka je za naše podjetje pomembnejša (Chen & Popovich, 2003).

Slika 3: Koncept 360° pogleda na stranko



Vir: R. Kotorov, *Ubiquitous organization: organizational design for e-CRM*, 2002, str. 226.

1.4.7 Vpogledi v pomembnejše podatke stranke ter izvajanje najpogostejših procesov

Za zagotavljanje konsistentne izkušnje strank pri poslovanju s podjetjem si lahko pomagamo s kontrolnimi seznammi (Tehrani & Brubaker, 2016). Ti naj bodo vključeni v samo aplikacijo, ki jo agentje uporabljajo za izvajanje skrbi za stranko. Na takšen način zagotovimo, da se enaka povpraševanja rešujejo na enak način. Tako aplikacija agenta vodi čez celoten proces in mu pri tem jasno kaže, kje v procesu se trenutno nahajamo in katere podatke mora vnesti za nadaljevanje. Na takšen način skrajšamo čas, potreben za izvedbo procesa in izboljšamo odstotek primerov, ki so rešeni s prvim kontaktom stranke. Ta kazalnik pa vpliva na boljšo učinkovitost delovanja klicnega centra in s tem povezano znižanje stroškov obratovanja ter višjo zadovoljstvo stranke (The Ascent Group, Inc., 2014; Desmarais, 2013; Monger, Rudick, & O'Flahavan, 2004).

Zaradi sistemov za samopomoč je med primeri, ki jih prejme klicni center, manj preprostejših, kot sta na primer zahtevek za menjavo naslova ali pa preverjanje odprtih terjatev. Zato je potrebno agentom dati na voljo podatke o stranki, o vsej njeni zgodovini in to preden agent vzpostavi povezavo s stranko (Arnold, 2015, str. 102). S tem mu bomo omogočili učinkovito reševanje tudi težjih primerov.

1.4.8 Segmentacija strank

Z uporabo segmentacije dosežemo preskok iz tradicionalnega masovnega trženja na k stranki usmerjeno trženje ena na ena, ki zahteva individualno obravnavo vsake stranke. Na podlagi

informacij o stranki izdelamo njen profil, prepoznamo vzorce obnašanja in določimo nivo zadovoljstva z nami. To nam omogoča razvoj primernih trženjskih strategij (Xu & Walton, 2005).

Na tem mestu pa se postavi vprašanje prednosti razvijanja močnih pričakovanj pri vseh strankah (Cholewka, 2000; Nguyen & Simkin, 2013). Z uporabo CRM določimo način in stopnjo povezanosti med stranko in podjetjem, ki temelji na povezanosti, ki jo zahteva stranka in na tem, kaj ta stranka pomeni za podjetje (Paas & Kuijlen, 2001). Segmentacija omogoča podjetju, da spremlja dobičkonosnost strank in tako čim bolje uporabi potencial obstoječih strank ter izpostavi stranke, pri katerih moramo vložiti še dodatne napore za njihovo zadrževanje. Pri pridobivanju novih strank nam segmentacija omogoča osredotočanje na tiste, ki so dobičkonosne oziroma imajo potencial, da to postanejo (Chakravorti, 2007; Smith, 2006). V kolikor je doseganje večjega dobička najpomembnejši kriterij podjetja, potem moramo segmentaciji posvetiti posebno pozornost (Battista & Verhun, 2000; Hopkins, Lusher, & Manasco, 1999; Xevelonakis, 2005).

Če ponujamo različne cene za različne skupine strank, moramo pa biti pri tem še posebej previdni. Pri skupini, ki je privilegirana, to lahko prinese nekatere pozitivne učinke, se bo pa pri zapostavljeni skupini razvila nejevolja in občutek nepravičnosti (Nguyen & Simkin, 2013).

Prepoznavanje dobičkonosnih in lojalnih strank nam pomaga tudi razumeti, zakaj se stranke odzivajo na različne ponudbe, zakaj kontaktirajo podporo uporabnikov in kdaj je smiselno uporabiti navzkrižno prodajo (angl. *cross-sell*) ali prodajo nadgradnje (angl. *up-sell*) (Chakravorti, 2007).

Podatke, ki jih lahko uporabimo za segmentacijo strank, Tehrani in Brubaker (2016) razdelita v tri skupine:

- demografski podatki, kot so starost, spol, prihodki, kraj prebivanja,
- transakcijski podatki, ki morajo vsebovati tako izdelke in storitve, ki jih je stranka že kupila, kot tudi tiste, za katere je le kazala zanimanje,
- psihografski podatki, ki vsebujejo podatke o tem, kaj stranka rada počne, kam rada zahaja, kaj rada kupuje. Pri slednjem je seznam zelo širok in vključuje revije, filme, glasbo, knjige, aplikacije, ...

Vse tri skupine podatkov o stranki nam omogočajo, da stranko res dobro spoznamo (Tehrani & Brubaker, 2016).

1.4.9 Hitra priprava trženjskih kampanj z osebnim sporočilom

Aplikacija, ki jo bomo uporabljali za izvajanje skrbi za stranko, nam mora omogočati hitro pripravo trženjskih kampanj. Pri tem moramo imeti možnost segmentacije strank, saj bomo na takšen način dosegli pravo ciljno skupino. Za komunikacijo moramo omogočiti več

komunikacijskih kanalov, tako da lahko vsako stranko obvestimo na njej priljubljen način (elektronska pošta, SMS sporočilo, telefonski klic, ...). Pri zbiranju podatkov, potrebnih za segmentacijo, ne smemo biti omejeni na komunikacijski kanal, po katerem je potekala predhodna komunikacija med podjetjem in stranko (spletna stran, mobilna aplikacija, družbeno omrežje, telefonski klic, ...) (Tehrani & Brubaker, 2016). O pomenu segmentacije sem pisal v poglavju 1.4.8, o podpori različnim komunikacijskim kanalom pa v poglavju 1.5.4.

Primeri trženjskih kampanj, ki jih izvajamo v okviru skrbi za stranko:

- zahvala ob pričetku uporabe storitev podjetja,
- voščilo za rojstni dan ali kakšen drug življenjski dogodek,
- obveščanje pred iztekom pogodbe,
- in drugo.

Izvajanje trženjske kampanje lahko zahteva klicanje stranke, ki jo mora izvesti agent v klicnem centru. Za agenta, ki istočasno sprejema klice strank in izvaja klicanje strank iz trženjske kampanje, v strokovni literaturi zasledimo izraz univerzalni agent (angl. *universal agent*). Po mnenju vodij klicnih centrov naj agenti ne bi bili sposobni delati tako na sprejemu klicev, kot izvajati klicanja strank. Razloge za to so iskali v različnih veščinah, ki so potrebne za vsako od teh nalog, kot tudi težje delo za njihove vodje. Kljub temu pa smo danes vseeno priča mešanju teh dveh vlog, kar izboljša fleksibilnost klicnemu centru ter prinaša nekatere prihranke (Bodin & Dawson, 1999, str. 241).

Po raziskavah, ki sta bili opravljeni v podjetju E-tailing group (2015), se kar 75% strank v ZDA pozitivno odzove, če jim podjetje pošlje prejemniku prilagojeno sporočilo, 41% pa se zaradi prejemniku prilagojenega sporočila odločijo za nakup. Da je osebno sporočilo pomembno, potrjuje tudi podatek iz iste raziskave, ki pravi, da je 34% sodelujočih v raziskavi nezadovoljnih, če prodajalec pri pripravi trženjskega elektronskega sporočila ne upošteva njihovih predhodnih nakupov. Ti rezultati nam kažejo na željo stranke, da jo obravnavamo individualno.

1.4.10 Uvajanje novih zaposlenih in preprečitev izgube informacij

Za agente, ki delajo v klicnih centrih, je značilna visoka fluktuacija. O konkretnih številkah in razlogih za to sem opisal v poglavju 1.3.7.1. Zaradi tega razloga je pomembno, da informacijski sistem omogoča vnos vseh interakcij med klicnim centrom in stranko in se na takšen način prepreči izguba koristnih informacij o stranki (Bodin & Dawson, 1999). Bolj podrobno sem to temo obdelal v poglavju 1.4.4.

Za programsko opremo pravimo, da mora biti enostavna za uporabo in ne nujno preprosta. Pri tem mislim, da mora predizpolniti polja, preprečevati napačne vnose in podobno (Dawson, 1999). K uvajanju zaposlenih lahko pristopimo na več načinov. Tradicionalen pristop pričakuje pripravo uporabniških navodil, ki jih pripravi dobavitelj sistema in jih

zaposleni uporabijo za uvajanje v delo. Drug pristop je vključevanje ključnih uporabnikov v načrtovanja in izobraževanja, ki potekajo že od faze analize naprej. Sodelujoči uporabniki kasneje poskrbijo za nadaljnja izobraževanja v okviru podjetja in z inštruiranjem prenašajo znanje na ostale sodelavce. Takšen pristop je navadno manj uraden, zaradi vključenosti uporabnikov pa ga ti hitreje vzamejo za svojega in predlagajo možne izboljšave (Bailey, 1996; Tehrani & Brubaker, 2016). Za učinkovite pri uvajanju večjega števila zaposlenih pa so se izkazali interaktivni multimedijski tečaji (Xebec McGraw-Hill, 1999).

1.4.11 Nadzor in poročanje

Ko podjetje postavi strategijo skrbi za stranko, je pomembno spremljanje njene uspešnosti (Smith, 2006). Avtorji Kim, Suh in Hwang (2003) so za to izpostavili štiri razloge:

- z merjenjem uspešnosti prepoznavamo in odpravljamo nejasnosti glede postavljenih strateških ciljev,
- spodbuja komunikacijo o tem, kaj podjetje želi in na kakšen način bo to doseglo,
- neprestano ocenjevanje, izpopolnjevanje in usklajevanje strateških ciljev podjetja.

Na takšen način se dviguje verjetnost in hitrost pozitivnih sprememb v podjetju.

Uporaba sistema za merjenje uspešnosti nam omogoča izvajanje kompleksnega in prilagodljivega poročanja

1.4.11.1 Nadzor nad delom agentov

Stranka mora ob vsakem kontaktu klicnega centra dobiti konsistenten nivo storitve. Za zagotavljanje le te je potrebno vzpostaviti sisteme za spremljanje in nadzor dela agentov (Dawson, 1999, str. 311; Lancaster & Massingham, 2011).

Spremljanje interakcij med zaposlenimi in strankami za zagotavljanje ustrezne kakovosti priporočata tudi Tehrani in Brubaker (2016). Po mnenju sodelujočih v raziskavi Deloitte Consulting LLP (2013), je poslušanje telefonskih pogovorov in spremljanje ostale komunikacije med agentom in stranko najbolj učinkovit način za ugotavljanje zadovoljstva stranke. Tako meni 55% vprašanih. Na drugo mesto se je uvrstilo pridobivanje povratnih informacij stranke preko spleta ali elektronske pošte. S povratnimi informacijami strank lahko agentu prikažemo področja, kjer so njegove spretnosti močnejše in kje šibkejše. Na podlagi teh informacij lahko določimo tudi plan za razvoj vsakega zaposlenega (Dawson, 1999, str. 225).

Pri izboru načina spremljanja in nadzora dela agentov moramo biti zelo pazljivi, saj lahko z njim dosežemo tudi negativne učinke, kot sta dodaten stres in zmanjšana zasebnost zaposlenih (Dawson, 1999, str. 225). Raziskave so namreč pokazale, da sta nadzor in stres agentov povezana (Varca, 2006), stres pa vpliva na hitrejšo menjavo zaposlenih v klicnih centrih (IBISWorld, 2008) in nižji nivo kakovosti storitev (Varca, 1999). Konkretno se je to

nanašalo na snemanje in analiziranje pogovorov agenta (Varca, 1999). Takšen način nadzora je pri vodilnih v klicnih centrih še zelo zakoreninjen in v kratkem ni pričakovati prenehanja njegove uporabe (Varca, 2006).

1.4.11.2 Nadzorne plošče

Namen nadzornih plošč (angl. *dashboard*) je olajšati uporabniku sprejemanje odločitev z izkoriščanjem človeških sposobnosti zaznavanja. Z uporabo nadzornih plošč poskrbimo za učinkovito prezentacijo in vizualizacijo informacij s ciljem zmanjšanja preobremenjenosti z informacijami (Yigitbasioglua & Velcu, 2012). Nadzorne plošče večinoma uporabljamo za sprejemanje operativnih odločitev, ki vplivajo predvsem na dogodke tekom dneva.

Trenutno ne obstaja splošno prepričanje, kako naj bi nadzorne plošče izgledale. Njihov namen pa je zbiranje in predstavitev informacij iz različnih virov. Prikazati mora le končni rezultat ter uporabniku omogočati izvajanje podrobnejših analiz z uporabo vrtanja v globino (angl. *drill down*). Nadzorna plošča naj bi obsegala velikost enega računalniškega zaslona z možnostjo dostopa do podrobnejših informacij (Yigitbasioglua & Velcu, 2012; Smith, 2006).

Oblika predstavitve je odvisna od kompleksnosti naloge, ki jo uporabnik opravlja, in nivoja njegovega znanja o obravnavanem področju. V splošnem se z zviševanjem kompleksnosti nalog bolje izkaže predstavitev podatkov v obliki tabele (So & Smith, 2004). V kolikor uporabnik ni najbolj vešč na področju, ki ga obravnava, pa boljše odločitve sprejema na podlagi prikazanih grafikonov (Cardinaels, 2008). Zato je zelo koristno, če lahko uporabnik sam prilagaja način predstavitve informacij (Yigitbasioglua & Velcu, 2012).

1.4.11.3 Poročila

Zagotavljanje koncepta skrbi za stranko poleg operativnih poročil, ki jih večinoma izvedemo v obliki nadzornih plošč, zahteva tudi strateška poročila. Ta pomagajo pri sprejemanju odločitev, ki imajo dolgoročne posledice in lahko imajo vpliv na delovanje celotnega podjetja. Takšnih odločitev ne sprejemamo vsak dan. Poročila temeljijo na podatkih, ki jih pridobimo iz različnih informacijskih sistemov in podatkih, ki so zbrani v času izvajanja skrbi za stranko. Sem sodijo tudi kazalniki uspešnosti delovanja klicnega centra, ki sem opisal v poglavju 1.3.10.

Poročila se pripravljajo v rednih časovnih intervalih, ki pa so le redko krajši od enega dneva. Poročilo je predstavljeno v obliki enega ali več A4 strani in vsebujejo besedila, tabele in grafikone.

1.4.12 Integracija z zunanjimi sistemi

Izvajanje učinkovite skrbi za stranko zahteva zelo dobro poznavanje stranke, zato se zdi programska oprema CRM primerna za njeno izvajanje (Nguyen, Sherif, & Newby, 2007;

Gremler, Gwinner, & Brown, 2001). Ker so podatki o stranki shranjeni v različnih, praviloma izoliranih sistemih, moramo med njimi in programsko rešitvijo za izvajanje CRM vzpostaviti sistemsko integracijo. Sisteme, ki jih najpogosteje integriramo s programsko opremo CRM, predstavljajo: aplikacije za delovanje klicnih centrov, ERP sistemi, spletni portali, elektronska pošta, ipd. Sistemske integracije po mnenju Chakravoti (2007) predstavljajo osnovo vsake implementacije CRM. Posledično od programske opreme CRM pričakujemo odprto arhitekturo in standardizirane integracijske vmesnike.

Podjetja, ki veljajo za najboljša na področju uvedbe koncepta skrbi za stranko, imajo postavljene procese za integracijo podatkov med različnimi sistemi, kot sta ERP in CRM. Tako zapiski, ki jih agent ustvari pri komunikaciji s stranko, potujejo tudi v druge oddelke, kot je na primer računovodstvo (Minkara, 2014).

Ponudnikom rešitev CRM in drugih programskih rešitev še ni uspelo zasnovati in razviti dovolj standardizirane rešitve za izvedbo integracij med sistemi v podjetju. Glavni izziv predstavljajo razlike v samih konceptih programskih rešitev (Chakravoti, 2007). Študija, ki temelji na izkušnjah z implementacijami CRM v treh različnih podjetjih, je pokazala, da prihaja do določene stopnje funkcionalne izolacije med različnimi funkcionalnimi področji dela (prodaja, trženje in klicni center) celo znotraj enega produkta (Light, 2003).

1.4.12.1 Informacijski sistemi

Za izvajanje koncepta skrbi za stranko je pomembno, da imamo vse relevantne podatke stranke dosegljive na enem mestu (Dawson, 1999; Tehrani & Brubaker, 2016; Arnold, 2015). Podatke zbiramo iz različnih informacijskih sistemov v podjetju, ki so lahko razpršeni po različnih oddelkih.

Pri implementaciji integracije med sistemom za podporo konceptu skrbi za stranko in drugimi informacijskimi sistemi moramo predvideti dvosmerno komunikacijo. Tako na primeru integracije sistema za izvajanje obračunov s sistemom za podporo skrbi za stranko zagotovimo, da agent v klicnem centru vidi podatke o izdanih računih stranki in v primeru podane pritožbe, le to posreduje neposredno v računovodstvo (Minkara, 2014). Agent to stori, ne da bi zapustil programsko rešitev, ki jo uporablja za opravljanje drugih nalog znotraj klicnega centra. Nalogo v računovodstvu prevzame oseba, pooblaščen za reševanje pritožb, in rešitev posreduje nazaj v klicni center, kjer agent prevzame nadaljnjo komunikacijo s stranko.

1.4.12.2 Komunikacijski kanali

Koncept skrbi za stranko temelji na odprti komunikaciji med podjetjem in stranko (Tehrani & Brubaker, 2016). Ker želimo agentom, ki izvajajo skrb za stranko, zagotoviti enotno delovno okolje ter beležiti vso komunikacijo med agentom in stranko, je potrebno izvesti integracijo med rešitvijo za podporo izvajanja koncepta skrbi za stranko, kot je npr. CRM, in različnimi komunikacijskimi kanali.

Glede na komunikacijske kanale, ki jih stranke najpogosteje pričakujejo (Tehrani & Brubaker, 2016), moramo poskrbeti za integracijo aplikacije za podporo konceptu skrbi za stranke s sledečimi sistemi:

- strežnikom za elektronsko pošto, preko katerega lahko prejemamo in pošiljamo elektronsko pošto,
- telefonsko centralo za izvajanje vhodnih in izhodnih klicev,
- sistemom za pošiljanje in prejemanje kratkih sporočil SMS,
- strežnikom za izvajanje masovnega pošiljanja elektronske pošte, ki nam omogoča izvajanje trženjskih kampanj,
- spletnimi strežniki, na katerih delujejo spletni portali in mobilne storitve,
- različnimi družbenimi omrežij, kot sta Facebook in Twitter.

1.5 Družbena omrežja

1.5.1 Definicija družbenega omrežja

Avtorja Charkene Li in Josh Bernoff v knjigi »Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies« (2011, str. xi) družbeno omrežje opišeta kot: »spontano gibanje ljudi, ki uporabljajo spletna orodja za povezovanje, prevzem nadzora nad lastno izkušnjo in za pridobivanje potrebnega – informacij, podpore, idej, produktov in pogajalske moči – od drugih uporabnikov. Ali poenostavljeno, gre za družbeni trend, kjer ljudje z uporabo tehnologije dobijo, kar potrebujejo, od drugih ljudi namesto od podjetja«.

1.5.2 Uporabniki družbenih omrežij

Število in strukturo uporabnikov družbenih omrežij že več let spremljajo Perrin et al. (2015). Rezultati raziskave kažejo, da se je v ZDA odstotek uporabnikov iz 7% celotne populacije v letu 2005 do leta 2015 povzpел na 65%. Ugotovili pa so tudi druge vzorce:

- starost uporabnikov: najbolje zastopana starostna skupina so uporabniki, stari med 18 in 29 let. Kar 90% ljudi iz te starostne skupine je tudi uporabnikov družbenih omrežij. Pomembno pa je poudariti, da se povečuje tudi odstotek uporabnikov v drugih skupinah. Delež uporabnikov iz starostne skupine 65 let in več se je od leta 2010, ko jih je družbena omrežja uporabljalo 11%, do leta 2015 skoraj potrojil in znaša 35%. V porastu je tudi odstotek uporabnikov družbenih omrežij v preostalih starostnih skupinah,
- zastopanost obeh spolov: odstotek moških in žensk, ki uporabljajo družbena omrežja, je podoben. Konkretno v letu 2015 je družbena omrežja uporabljalo 68% vseh žensk v ZDA in 62% vseh moških,
- socialno-ekonomsko stanje uporabnikov: družbena omrežja uporablja več ljudi z višjo izobrazbo in višjimi prihodki,
- rasna in etična zastopanost: raziskava ni pokazala odstopanja glede na rasno in etično pripadnost,

- zastopanost uporabnikov glede na kraj bivanja: ljudje, ki živijo na podeželju so redkeje uporabniki družbenih omrežij kot ljudje, ki živijo v mestih.

Podjetje Oracle (2011) je leta 2011 izvedlo anketo, v katero je bilo vključenih več kot 3.000 anketirancev, starejših od 18 let in so prihajali iz 15 različnih držav. Na vprašanja, katero izmed družbenih omrežij pričakujejo, da bo podjetje uporabilo za objavo informacij in izvajanje podpore stranke, je 46% anketirancev odgovorilo, da je to Facebook. Na vprašanje, katere informacije najpogosteje iščejo preko družbenih omrežij, pa so bili odgovori sledeči:

- novice in informacije o produktih (62%),
- komentarji in ocene drugih strank (47%),
- neposreden odgovor na moje vprašanje (43%),
- kuponi, nagradne igre in druge promocije (32%),
- neposreden dostop do predstavnika storitev za stranke ali strokovnjaka za produkte (31%),
- navodila (24%),
- novice iz panoge podjetja (10%),
- drugo (3%).

Stranke, ki so povezane s podjetjem preko družbenih omrežij, so po raziskavi, ki so jo izvedli Barry, Markey, Almquist in Brahm (2011), trošijo v povprečju med 20% in 40% več od ostalih strank. Jih pa omenjeni avtorji uvrščajo tudi med zahtevnejše stranke.

1.5.3 Nivoji sprejetja družbenih omrežij v CRM

Glede na hitro rast in veliko število uporabnikov družbenih omrežij (Perrin et al., 2015) ne preseneča vedno večje število podjetij, ki uporabljajo družbena omrežja za trženje in storitve za stranke. Ta trend je viden tako v ZDA, kot v zahodni Evropi. Na to so se odzvali tudi klicni centri. Število takšnih, ki pri svojem delu vključujejo tudi družbena omrežja, se je od leta 2010, ko je bilo takšnih 12%, do leta 2014 povečalo na 58% (Minkara, 2014). Nekatera podjetja so se pomembnosti spremljanja družbenih omrežij naučile zgrda, ko so z intervencijo čakali predolgo in zaradi tega utrpeli negativne vplive na ugled podjetja in blagovne znamke (Arnold, 2015, str. 83).

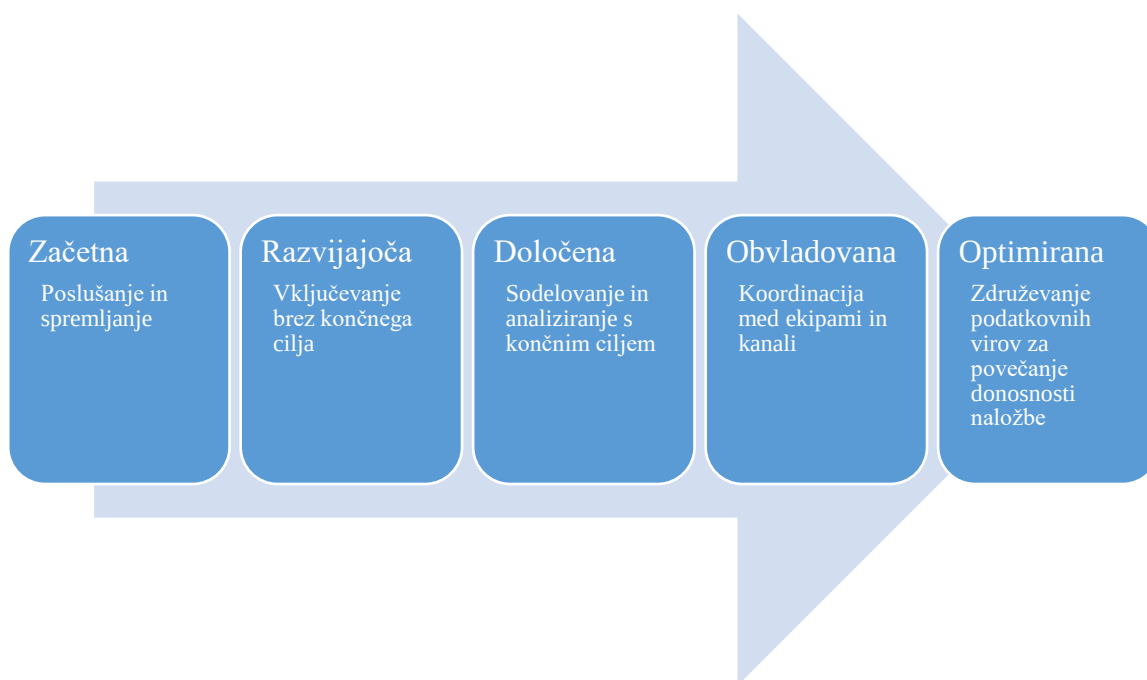
Jenny Sussin (2016) iz podjetja Gartner je določila 5 nivojev sprejetja družbenih omrežij v CRM. Shematični prikaz nivojev se nahaja na sliki 4.

V **začetno stopnjo** se uvršča približno 20% Gartnerjevih strank, ki spadajo med vodilna podjetja na področju informacijskih tehnologij. Za nekatera izmed njih poročila o dogajanju na družbenih omrežjih pripravijo zunanje trženjske agencije. Druga se zanašajo na brezplačna ali pa poceni orodja, ki omogočajo zbiranje sporočil iz družbenih omrežij, kjer je omenjeno ime podjetja ali pa ime konkurence. Pomembno je, da podjetje ne ostane v tej fazi, ker le ta ne predstavlja dodane vrednosti za CRM.

Za doseg naslednje, razvijajoče stopnje je potrebno storiti naslednje korake:

- namesto pasivnega poslušanja naj si podjetje z dodatnimi vprašanji pomaga razumeti povratne informacije stranke,
- odgovarjanje preko družbenega omrežja na preprosta vprašanja strank,
- izgradnja odnosa s stranko z vključevanjem v njen pogovor o temah, ki stranko zanimajo.

Slika 4: Pet stopenj sprejetja družbenih omrežij v CRM



Vir: J. Sussin, The Five Stages of Social Media Adoption for CRM, 2016.

V **razvijajoči stopnji** podjetja pričenjajo uporabljati družbena omrežja za promoviranje in ščitenje blagovne znamke. Na kratko je ta stopnja opisana kot poizkus nadziranja aktivnosti na družbenih omrežjih, ki vplivajo na blagovno znamko.

Naslednja stopnja se imenuje **določena**, za prehod v to stopnjo pa Sussin Jenny (2016) priporoča naslednje korake:

- sprejem izjave, ki določa, kakšni so pričakovani vplivi na poslovanje,
- določitev kazalnikov za spremljanje ciljev.

Za napredovanje v naslednjo, **obvladovano** stopnjo je ključnega pomena, da preprečimo izoliranost skupine, ki se v podjetju ukvarja z družbenimi omrežji. Za uspešen prehod je namreč pomembno, da imajo zaposleni v skupini za družbena omrežja vpogled v obnašanje stranke po vseh kanalih, ostali zaposleni pa morajo spoznati, kakšen vpliv imajo družbena omrežja na poslovanje podjetja. Obvladovana stopnja ne dopušča izolacije in zahteva sodelovanje med različnimi skupinami (Sussin, 2016).

Zadnjo stopnjo, imenovano **optimirana** stopnja, je zelo težko doseči in zahteva enoten pogled na stranko preko vseh komunikacijskih kanalov ne glede na oddelek v podjetju. Za to je potrebno konsolidirati relevantne podatke iz vseh oddelkov podjetja. Znanje o stranki pa moramo črpati tako iz digitalnih kot tudi iz tradicionalnih medijev (Sussin, 2016).

1.5.4 Vpliv družbenih omrežij na skrb za stranko

V času pred pojavom družbenih omrežij je kot glavni vir informacij o nekem proizvodu ali storitvi predstavljal oddelek trženja ali oddelek za stike s strankami v podjetju. Sedaj pa so to vlogo v veliki meri prevzela družbena omrežja (Arnold, 2015, str. 22).

V času pred razvojem družbenih omrežij so podjetja ignorirala stranke, za katere so ocenjevala, da povzročajo več težav, kot pa predstavlja njihova vrednost za podjetje. S skokovitim razvojem družbenih omrežij pa se je to spremenilo. Nezadovoljna stranka lahko namreč z njihovo uporabo dobesedno drži podjetje oziroma blagovno znamko za talca. Nasprotno pa zadovoljne stranke predstavljajo naše ambasadorje, ki širijo dober glas o podjetju in blagovni znamki (Tehrani & Brubaker, 2016).

Ne pozabimo, da družbena omrežja niso namenjena le neposredni komunikaciji s stranko, temveč so tudi dober kanal za obveščanje tako obstoječih kot tudi potencialnih strank. Uporabimo jih za objavo prodajno usmerjenih sporočil kot tudi drugih (Tehrani & Brubaker, 2016). Kljub temu Arnold (2015, str. 23-24) odsvetuje uporabo družbenih omrežij kot glavni kanal za izvajanje storitev za stranke, lahko so le kot komunikacijski kanal za doseganje množic. Zato tudi dobre kompetence na področju družbenih omrežij ne morejo nadomestiti slabe storitve za stranko.

Kljub temu, da vedno več podjetij vključuje družbena omrežja v svoj koncept skrbi za stranko, večina ne zna oceniti, kakšna je poslovna vrednost tega. Večina podaja oceno na način »mislimo da« ali pa »imamo občutek da«, le redka podjetja pa se zanašajo na merljive kazalnike učinkovitosti, kot je na primer povečano število potencialnih strank (Sussin, Travis, & Daigler, 2016).

1.5.5 Odzivnost podjetja pri komunikaciji s stranko

Tudi če stranko vedno postavljamo na piedestal in kljub temu, da ponujamo najboljši izdelek, moramo biti pripravljeni na občasne pritožbe, na katere se moramo ustrezno odzvati. Če je ta pritožba podana preko družbenega omrežja, je še posebej pomemben pravočasen odziv. Zato moramo dati obvladovanju družbenih omrežij prednost pred ostalimi komunikacijskimi kanali. Nekatera podjetja imajo celo posebne skupine agentov, ki se posvečajo le odzivom preko družbenih omrežij (Tehrani & Brubaker, 2016; Oracle, 2011). Vseeno pa se ne smemo preveč preusmeriti na spremljanje in odzivanje preko družbenih omrežij in zaradi tega zapostavljati uporabnikov drugih kanalov (Arnold, 2015, str. 83).

Tabela 2: Pričakovan čas za odgovor na vprašanje ali pritožbo

Čas za odgovor	Uporabniki omrežja Facebook v %	Uporabniki omrežja Twitter v %
V roku 30 minut	25	30
V roku dveh ur	21	23
V istem dnevu	34	30
V štirih dneh	10	9
Ne pričakujem odgovora	10	8

Vir: Oracle, Consumer Views of Live Help Online 2012: A Global Perspective, 2011.

Oracle je z anketo (2011) preveril, kako hitro uporabniki družbenih omrežij Facebook in Twitter pričakujejo odgovor na podano vprašanje ali pritožbo. Splošna ugotovitev je, da so uporabniki Twitterja manj potrpežljivi od uporabnikov Facebooka. Rezultati ankete so prikazani v tabeli 2. Iz njih lahko sklepamo, da 80% uporabnikov omrežja Facebook in 83% uporabnikov omrežja Twitter pričakuje odgovor na vprašanje ali pritožbo, podano preko družbenega omrežja, v istem dnevu ali celo prej. To predstavlja še dodaten izziv, ker so družbena omrežja aktivna 24 ur na dan, 7 dni na teden in 365 dni na leto (Tehrani & Brubaker, 2016).

1.6 Pomen komunikacije za podporo konceptu skrbi za stranko

Eden od nujno potrebnih elementov v konceptu skrbi za stranko je komunikacija med podjetjem in stranko. Komunikacijo sestavlja pošiljanje in sprejemanje sporočil, ki so lahko govorna, pisna, elektronska in tudi v obliki telesne govorice. Prejemnik sporočila včasih le tega razume drugače, kot je to želel njegov pošiljatelj, kar lahko povzroči zmedo. Komunikacija poteka v zanki, kjer se prejemnik in pošiljatelj med seboj izmenjujeta (Adelaide, 2013).

Za kar se da jasno komunikacijo brez napačnega razumevanja Adelaide (2013) poudarja sledeči pristop:

- pošiljanje jasnih sporočil
 - sporočila naj bodo jasna in preprosta,
 - preveri ali pravilno razumemo stranko,
 - bodi iskren, saj se to opazi tudi v govorici telesa. Neskladnosti v odzivih bodo stranko zmedle in povzročile negativni odziv,
 - bodi empatičen in poizkušaj položaj videti iz zornega kota stranke. Tako boš lažje razumel, kar ti stranka želi povedati, pa tudi stranka bo dobila občutek, da je bila razumljena,
- vsaka stranka je pomembna, zato jo tudi tako obravnavaj,
 - bodi prijazen,
 - bodi vljuden in ne glej na stranko kot številko,

- izkaži spoštovanje,
- bodi tolerant in potrpežljiv,
- ne obsojaj,
- gradi zaupanje,
 - bodi zaupanja vreden,
 - bodi pošten,
 - bodi zanesljiv,
 - bodi odgovoren,
- spodbujaj zavest,
 - imej pozitiven odnos do podjetja in njegovih produktov in storitev,
 - bodi ustrežljiv in odziven,
 - bodi dostopen,
 - bodi konsistenten,
 - izpopolnjuj znanje in kompetentnost,
 - spodbujaj entuziazem in predanost delu,
- pokaži stranki, da jo ceniš
 - zahvali se

Komunikacija pa poleg verbalnih sporočil vsebuje tudi neverbalno komunikacijo, kot je govorica telesa, in tudi ta je zelo pomembna za dobro komunikacijo (Adelaide, 2013).

1.6.1 Podpora različnim komunikacijskim kanalom

Komunikacija med podjetjem in strankami je sprva temeljila na osebnih stikih in govornih klicih preko telefonskega omrežja. Z razvojem novih tehnologij se je izkazala potreba za podporo tudi novim kanalom, kot so faks sporočila, elektronska pošta, SMS sporočila, splet, družbena omrežja, ipd. (Arnold, 2015, str. 17). Za klicne centre, ki podpirajo različne kanale, se v literaturi uporabljajo izrazi, kot sta Klicni center plus (angl. *call center plus*), kontaktni center (angl. *contact center*), servisni center (angl. *service center*) in vsekanalni kontaktni center (angl. *Omni-channel contact center*).

Najbolj celovito definicijo vsekanalnega kontaktnega centra je v svoji raziskavi podal Aberdenn Group (2014), ko je s tem izrazom opisal klicni center, ki zagotavlja brezplačno izkušnjo preko več kanalov (npr. telefon, družbeno omrežje, splet, mobilni telefon in elektronska pošta) in naprav (npr. trgovina, prenosni računalnik in pametni telefon). Končni cilj takšnega klicnega centra je zagotovitev prenosa konteksta in izkušnje iz enega kanala ter naprave na vse ostale in pri tem zagotoviti konsistentnost pogovora. Podobno poudarja tudi Arnold (2015, str. 137), ko predvideva možnost, da stranka ob različnih časih uporablja različne kanale v odvisnosti od tega, kje se trenutno nahaja in katero napravo ima pri roki. Opozarja pa tudi, da je potrebno agentom zagotoviti enake podatke, ne glede na kanal, ki ga stranka uporablja.

Razširil se je tudi nabor naprav, ki omogočajo povezovanje stranke in podjetja. Nabor se je iz telefona (fiksne in mobilne) ter osebnega računalnika razširil še na pametne telefone, tablice, pametne ure in tudi pametne števec. Skupni imenovalec vseh teh naprav je, da omogočajo mobilnost (Arnold, 2015).

Podjetje mora imeti eno samo podatkovno bazo podatkov o strankah, ki pa se polni iz več izvorov, kot so: splet, družbena omrežja, mobilne aplikacije, elektronska pošta, telefonski klici in fizična trgovina (Tehrani & Brubaker, 2016).

Po anketi, ki jo je izvedlo podjetje Deloitte Consulting LLP (2013), že sedaj 85% klicnih centrov v sodelujočih podjetjih podpira komunikacijo s stranko preko različnih kanalov. Ta odstotek je še večji (92%) pri podjetjih, kjer so mnenja, da izkušnja stranke s klicnim centrom pomembno vpliva na odločitev o sodelovanju s podjetjem. Anketa je tudi pokazala, da je leta 2013 le 33% klicnih centrov uporabljalo družbena omrežja kot kanal za komunikacijo s strankami. Zastopanost ostalih kanalov je opisana v tabeli 3.

Tabela 3: Katere kanale najpogosteje podpirajo klicni centri

Komunikacijski kanal	Podprtost kanala v %
Elektronska pošta	82
Telefonski klic	68
Faks	56
Pošta	48
Mobilne storitve	38
Družbena omrežja	33
Splet – samopodpora	27
Splet – sodelovanje	23
Navidezni asistenti	14
Video	14
Drugo	7

Vir: Deloitte Consulting LLP, 2013 Global Contact Center Survey Results, 2013.

V tej anketi so udeleženci odgovarjali tudi na vprašanje, kateri izmed naštetih kanalov se bo v prihodnjih 12 do 24 mesecev po obsegu uporabe najbolj povečal. Največja rast je pričakovana na področju elektronske pošte (tako meni 46% vprašanih), sledijo pa družbena omrežja. Rast komunikacije preko tega kanala pričakuje 38% vprašanih. Razlog za slednjega vidim predvsem v dokaj nizki zastopanosti uporabe družbenih omrežij v času priprave ankete ter seveda velika priljubljenosti družbenih omrežij. Odstotek uporabnikov družbenih omrežij med prebivalci ZDA je od leta 2005, ko jih je uporabljajo 7% do leta 2015 zrastel na 65% (Perrin et al., 2015).

V anketi, ki jo v knjigi omenjata Tehrani in Brubaker (2016), so v ZDA preverjali, katere komunikacijske kanale stranke pričakujejo od klicnih centrov. Sodelujoči so za najbolj pričakovana kanala razglasili elektronsko pošto in telefonski klic. Razvrstitev ostalih kanalov pa je prikazana v tabeli 4.

Tabela 4: Katere komunikacijske kanale pričakujejo stranke

Komunikacijski kanal	Pričakovanje podpori v %
Elektronska pošta	93
Telefonski klic	81
Spletna klepetalnica	67
Mobilne storitve	50
SMS sporočila	46
Družbena omrežja	39
Video pogovor preko spleta	32

Vir: N. Tehrani, & S. Brubaker, Taking Your Customer Care TM to the Next Level: Customer Retention Depends upon Customer Care, 2016.

Pri sprejemanju odločitve, kateri komunikacijski kanal podpreti, moramo upoštevati notranje faktorje, kot je finančna stabilnost podjetja, in zunanje faktorje, med katerimi najpomembnejšega predstavljajo nakupovalne navade strank (Aberdeen Group, 2014).

Pri implementaciji podpore različnim komunikacijskim kanalom moramo podpreti uporabo različnih kanalov za reševanje istega primera (Sussin, Travis, & Daigler, 2016; Tehrani & Brubaker, 2016). Tako se lahko stranka na nas obrne preko družbenega omrežja, mi jo zaradi razjasnitve primera pokličemo po telefonu in čez nekaj časa preverimo njeno zadovoljstvo preko SMS sporočila. Velik izziv predstavlja zagotavljanje konsistentnosti vsebine sporočil ne glede na uporabljen kanal. V nasprotnem primeru to lahko zmede stranko, kar negativno vpliva na ugled podjetja oziroma blagovne znamke (Paquin & Minkara, 2015).

Kljub razvoju novih komunikacijskih kanalov je v letu 2014 še zmeraj več kot polovica vprašanih raje uporabila telefonski klic kot kateri koli drug komunikacijski kanal. Zato tudi če podjetje promovira različne komunikacijske kanale, mora biti telefonska številka vedno na vidnem mestu. (Tehrani & Brubaker, 2016).

Preseneča dokaj nizek odstotek klicnih centrov, ki podpirajo mobilne storitve. Raziskava, ki sta jo v ZDA izvedla Smith in Page (2015), je pokazala, da ima kar 93% Američanov mobilni telefon in da je v velikem porastu uporaba pametnih mobilnih telefonov. Od leta 2011 je odstotek uporabnikov pametnih mobilnih telefonov porastel iz 35% na 64%. Med uporabniki pametnih telefonov je 19% takšnih, ki jim pametni telefon predstavlja edini način dostopa do spleta, oziroma imajo zelo omejene načine za dostop. Zato menim, da mobilne storitve,

vključno z namenskimi aplikacijami za pametne mobilne telefone, predstavljajo potencial za rast priljubljenosti in uporabljaniosti.

V letu 2014 je Aberdeen Group izvedla raziskavo (2014), v kateri je zapisala sledeče ugotovitve:

- v porastu bodo implementacije digitalnih kanalov, kot so mobilne aplikacije, mobilni splet, SMS sporočila, spletne klepetalnice in portali za samopomoč,
- govorno komuniciranje, kjer je mišljena predvsem uporaba telefonskega klica, še ne bo izumrlo,
- uporaba samopomoči se bo še povečevala,
- uporaba družbenih omrežij že spada med uveljavljene komunikacijske kanale,
- med kanali, ki jih nameravajo podjetja implementirati v klicnih centrih, prevladujejo takšni, ki so povezani z mobilni telefoni, kot sta mobilni splet in mobilne aplikacije,
- implementacija spletne klepetalnice, kot komunikacijski kanal, nadgrajuje tako uporabo spleta, kot uporabo portalov za samopomoč.

1.6.2 Prednosti digitalnih kanalov

Omer Minkara v raziskavi (2016b) našteje sledeče digitalne kanale: besedilna sporočila (email, sms), sporočanje preko družbenih omrežij in klepetalnico. Če digitalne kanale primerjamo s telefonskim klicem, kjer lahko agent opravlja le enega hkrati, je z digitalnimi kanali drugače. Pri njih lahko agent opravlja več hkratnih pogovorov. Po njegov mnenju lahko en agent v klepetalnici hkrati komunicira s tremi strankami. To podjetju omogoča prihranke pri zaposlenih brez zniževanja nivoja storitve za stranko. To je le eden izmed primerov, ki omogoča modernim klicnim centrom, da z manj naredi več (Minkara, 2016b).

Tudi stranke pozitivno sprejemajo možnost, da med komunikacijo s podjetjem lahko počnejo še kaj drugega (Oracle, 2011).

1.7 Zasebnost strank v konceptu skrbi za stranko

Pri zbiranju in obdelavi podatkov o nakupnih navadah uporabnikov se poraja tudi vprašanje njihove zasebnosti. Po podatki raziskave E-tailing groupa (2015) se več kot polovica vprašanih strinja z zbiranjem in obdelavo teh informacij, če podjetje na podlagi teh informacij poskrbi za hitrejšo nakupovalno uporabniško izkušnjo in jih obvešča o ponudbah, ki so za njih relevantne. Če primerjamo stranke glede na starost, vidimo, da so mlajše bolj odprte do dejstva, da podjetja zbirajo podatke o njih.

Pričakovati je, da se bo v prihodnosti potreba po poosebljeni izkušnji samo še stopnjevala. Tako napovedujejo v podjetju Walker (b.l.), ki je med drugim specializirano za svetovanje iz področij zadrževanja strank in strategij za rast. Poleg vlaganja v poenostavljanje produktov in procesov svetujejo vlaganje v razumevanje karakteristik posameznikov. To nam bo omogočalo prehod iz analiz, kaj so naše stranke naredile v preteklosti, k

razumevanju, kaj bodo stranke naredile v prihodnosti. »V letu 2020 bodo stranke od podjetja pričakovale, da je le to pred njimi in da se zaveda njihovih potreb še preden mu to pokažejo stranke same« (Walker, b.l.).

2 REŠITEV UTILITIES CRM

Podjetje Adacta že več let sledi konceptu skrbi za stranko. Svoje znanje in izkušnje uporablja pri razvoju treh produktov, kjer je vsak izmed njih prilagojen za specifično panogo. Tako smo na platformi Microsoft Dynamics CRM razvili tri rešitve, in sicer rešitev za bančništvo, imenovano »CRM 4 Banking«, za zavarovalništvo »AdInsure.CRM« ter za energetiko, imenovano »Utilities CRM« (Adacta d.o.o., b.l. a).

Pri razvoju rešitev so bila uporabljena znanja in izkušnje, ki smo jih v podjetju pridobili v 25 letih dela v panogi informacijskih tehnologij in pri razvoju programske opreme za podporo operativnemu delovanju podjetij iz omenjenih panog.

2.1 Skrb za stranko v podjetjih za prodajo električne energije in zemeljskega plina

Trg dobaviteljev električne energije in zemeljskega plina je razmeroma zasičen. Porabniki namreč že imajo izbranega dobavitelja, novih priklopov pa je razmeroma malo. Na takem trgu je pridobivanje novih strank še posebej zahtevno, zato pa je izrednega pomena zadrževanje obstoječih strank, ki se tudi zaradi zelo preprostih postopkov zamenjave dobavitelja hitreje odločijo za menjavo. Dodatno zadrževanje strank zaplete tudi dejstvo, da se na dobavitelja stranke ne navežejo, kot se recimo navežejo na določene blagovne znamke (Arnold, 2015, str. 28). Tega se zavedajo tudi podjetja, zato se je v treh letih (od leta 2012 do 2015) število podjetij, katera na prvo mesto postavljajo zagotavljanje zadovoljstva stranke, skoraj podvojilo. Iz 18% je narastlo na 35% (Paquin & Minkara, 2015).

Kotler in Keller (2008) poudarjata, da je lahko strošek pridobivanja nove stranke tudi desetkrat večji, kot zadrževanje obstoječe. Vendar v okoljih, kjer pridobivanje novih strank predstavlja velik strošek, je tudi zadrževanje strank povezano z velikimi stroški (Chakravorti, 2007, str. 56).

Za doseganja konkurenčne prednosti Paquin in Minkara (2015) priporočata segmentacijo strank in pripravo posebnih, stranki prilagojenih aktivnosti za doseganje in preseganje pričakovanj strank. Predpogoj za izvajanje segmentacije je standardizacija zajema podatkov iz vseh komunikacijskih kanalov in izdelava celostnega pogleda na stranko, njene navade in potrebe. Pomen segmentacije in učinke, ki jih z njo lahko dosežemo, sem podrobneje razdelal v poglavju 1.4.8.

V podjetjih, ki delujejo v tej panogi so spremembe nekoliko počasnejše. Pred več kot 50 leti smo poznali ročno odčitavanje števecv in še danes je v uporabi precej števecv, ki zahtevajo ročno odčitavanje in to kljub temu, da je tehnologija za samodejno odčitavanje števca na

daljavo že nekaj časa na voljo (Arnold, 2015, str. 14). To vpliva tudi na organizacijo skrbi za stranko, saj imajo v teh podjetjih v času preloma meseca precej dela z vnosom in obdelavo števnih stanj, ki jih sporočajo stranke preko različnih kanalov (npr. klic v klicni center, spletni portal, mobilna aplikacija, mobilna spletna stran).

Tudi pri uvajanju koncepta skrbi za stranko v podjetja za dobavo električne energije in zemeljskega plina je pomembna podpora različnim komunikacijskim kanalom. (Paquin & Minkara, 2015). Kljub priljubljenosti in razmahu sistemov za samopomoč pa se število kontaktov klicnega centra ne zmanjšuje. Razlog za to Arnold (2015, str. 78-81) pripisuje povečanju števila strank, ki kontaktirajo svojega dobavitelja električne energije in zemeljskega plina. Pri tem dodaja, da je za večje sprejetje samopomoči pri strankah pomembno, da le ta prinaša prednosti tako stranki (npr. privarčevani čas za čakanje v vrsti za prostega agenta) kot tudi podjetju (manjši stroški).

2.2 Opis rešitve

Za uspeh na zelo konkurenčnem trgu, kot je trg dobaviteljev električne energije in zemeljskega plina, je potrebno poskrbeti za poenostavljene postopke, hiter odziv na spremembe na trgu, hitro uvajanje novih inovativnih produktov in boljšo skrb za stranko. Pri vseh teh izzivih pa je potrebno ohraniti nizke stroške poslovanja (Adacta d.o.o., 2015).

Rešitev Utilities CRM dopolni platformo Microsoft Dynamics CRM s podporo funkcionalnostim in procesom, ki so specifični za panogo oskrbe z električno energijo in zemeljskim plinom. Namenjena je oskrbovalnim podjetjem, ki bi želela hitro vzpostavitev CRM in koncepta skrbi za stranko, brez kompromisov pri zahtevanih funkcionalnostih. Rešitev vsebuje module in predpripravljene vodene procese za Microsoft Dynamics CRM, ki jih je mogoče še dodatno prilagoditi zahtevam in specifikam stranke (Adacta d.o.o., 2015).

Podjetje, ki se odloči za implementacijo rešitve Utilities CRM, lahko izbira med šestimi moduli, namenjenimi za različna področja skrbi za stranko (Adacta d.o.o., 2015):

- management stranke,
 - postaviti stranko v središče poslovanja,
 - omogoči celovit pogled na stranko (360° pogled),
 - priporočilo za naslednji korak,
- klicni center,
 - spletna aplikacija za vhodni klicni center, imenovana klicna maska
 - samodejna identifikacija stranke,
 - napredne možnosti iskanja,
 - možnost ustvarjanja stikov in povezovanja novih ter obstoječih stikov s strankami,
 - enostavna integracija s sistemom za distribucijo vhodnih klicev.
- upravljanje z elektronsko pošto,
 - sprejem in pošiljanje elektronske pošte neposredno iz Microsoft Dynamics CRM,

- samodejno ustvarjanje primerov pri prejetju elektronske pošte,
- sledenje komunikaciji preko elektronske pošte med podjetjem in stranko,
- možnost uporabe predpripravljenih predlog elektronskih sporočil,
- integracija s sistemi za samopomoč,
 - dostop do podatkov o stranki,
 - upravljanje z zahtevki, ki jih stranke podajo preko sistemov za samopomoč,
 - baza znanja,
 - upravljanje s pravicami uporabnikov v sistemih za samopomoč neposredno iz Microsoft Dynamics CRM,
- podpora strankam,
 - enotna vstopna točka za vse zahteve stranke,
 - večnivojska klasifikacija primerov in pravila za dodeljevanje primerov v reševanje,
 - nastavljen sporazum o ravni storitev (angl. *service level agreement*) in poročila o trenutnem stanju,
 - večnivojsko reševanje primerov,
 - podpora večkomunikacijskim kanalom,
- avtomatizacija trženja,
 - izvajanje usmerjenih kampanj,
 - učinkovita uporaba različnih komunikacijskih kanalov,
 - avtomatizirano spodbujanje razvoja stranke,
 - pregled napredka, stroškov in vplivov kampanje,
- avtomatizacija prodaje,
 - spremljanje trga in konkurence,
 - voden prodajni proces od potencialne stranke do pogodbe,
 - predloge za izpis ponudbe in pogodbe,
 - pravila za preverjanje stranke,
 - samodejno obveščanje pred potekom pogodbe
 - masovna izdelava ponudb za ciljni segment strank.

2.2.1 Klicna maska

Klicna maska predstavlja glavno aplikacijo agenta v vhodnem klicnem centru. Zaslonska slika glavnega ekrana klicne maske je prikazana na sliki 5. Implementirana je kot ločena spletna aplikacija in deluje v vseh novejših spletnih brskalnik, kot so Internet Explorer, Microsoft Edge, Google Chrome in Mozilla Firefox. Vse podatke za delo (podatke o strankah, kontaktih, pogodbah, merilnih mestih, primerih, aktivnostih...) aplikacija pridobiva neposredno iz Microsoft Dynamics CRM. Podatke, ki jih med delom zbere agent, pa se zapisujejo nazaj v CRM, kjer so na voljo ostalim uporabnikom. Med podatke, ki se zapisujejo nazaj v CRM, sodijo:

- podatki o kontaktu (podatki osebe, ki je klicala), v kolikor je klicni center kontaktirala prvič,
- vrsta povezave med kontaktom in stranko,
- podatek o klicu (datum pričetka in konca klica, namen klica, podatki o klicatelju),
- novo odprti primeri skupaj z njihovo klasifikacijo,
- povezava med klicem in obstoječim primerom, če je stranka klicala z namenom preverjanja stanja že obstoječega primera.

Slika 5: Primer glavnega okna klicne maske

The screenshot shows a 'Call Center' interface. At the top, there's a navigation bar with 'AMY WHITE', 'STEVE WHITE', and 'MIKE'. Below this, a sidebar on the left contains contact information for 'AMY WHITE (C0120890) Primary contact', including a phone number and address. The main area is divided into sections: 'Contact' (AMY WHITE), 'Customer' (AMY WHITE), and 'Connection' (57131316112345678). Each section has a red letter label (B, D, E, F). To the right, there's a table of activities with columns: Subject, Regarding, Created On, Status, and Owner. The table lists several cases, including 'Automatically closed from call center web form' and 'Redirected customer to field team'. A red letter label 'H' is placed near the table. At the bottom, there's a 'Phone call description' field.

Legenda:

- Seznam kontaktov glede na telefonsko številko klicatelja.
- Seznam strank, ki so povezane z izbranim kontaktom. V zelenem okvirju so prikazane pogodbe in merilna mesta stranke.
- Hitre informacije o izbrani stranki (je uporabnik spletnega portala, ima primere, ki so še v reševanju in ali ima odprte terjatve).
- Podrobnosti izbranega kontakta (osebe, ki je klicala).
- Podrobnosti izbrane stranke z možnostjo prehoda v Microsoft Dynamics CRM.
- Podrobnosti izbrane pogodbe in merilnega mesta z možnostjo prehoda v Microsoft Dynamics CRM.
- Pričetek procesov, ki so implementirani v klicni maski (odpiranje novega primera, oddaja števnega stanja).
- Povzetek pretekle komunikacije s stranko, primerov prijavljenih odčitkov števnih stanj in zahtevkov za preklap z možnostjo prehoda v Microsoft Dynamics CRM za pregled podrobnosti.

Vir: Adacta d.o.o., Adacta Utilities CRM Product Overview, 2015, str. 4.

Kljub temu, da klicna maska prikaže vse najpomembnejše podatke kontakta, stranke, pogodbe in merilnega mesta že na sami klicni maski, ima uporabnik možnost neposrednega prehoda v Microsoft Dynamics CRM, kjer ima glede na svoje uporabniške pravice še dodatne možnosti. Med drugim se v CRM izvaja kompleksne procese, ki niso implementirani v klicni maski.

V klicno masko se lahko implementirajo tudi drugi procesi, ki jih agentje redno izvajajo. Na slovenskem trgu je zelo pomemben proces poročanja števnega stanja. Kljub temu, da bi agent ta proces lahko izvedel neposredno v Microsoft Dynamics CRM, ima implementacija tega v klicni maski vpliv predvsem na učinkovitost dela agenta.

V okviru enega klica lahko agent odpre enega ali več primerov. Primer predstavlja eno samostojno zaključeno enoto v obliki vprašanja, pritožbe, povpraševanja ali zahteve. Nekatere primere lahko agent takoj tudi zaključi, preostali se uvrstijo v čakalno vrsto za kasnejše reševanje.

2.2.2 Celovit pogled na stranko

Uporabniki platforme Microsoft Dynamics CRM, na katero je nameščena rešitev Utilities CRM, imajo možnost celovitega pogleda na stranko. V sistemu Dynamics CRM so takšni pogledi imenovani tudi 360° pogled. Primer takšnega pogleda je prikazan na sliki 6. Agenti, ki uporabljajo klicno masko, lahko do tega pogleda pridejo neposredno s klikom na povezavo v podrobnostih stranke, ostali uporabniki pa stranko poiščejo s pomočjo iskalnika.

Pomen celovitega pogleda na stranko v konceptu skrbi za stranko sem opisal v poglavju 1.4.6.

Slika 6: Primer celovitega pogleda na stranko oziroma tako imenovani 360° pogled

The screenshot displays the Microsoft Dynamics CRM interface for a customer named Amy White. The interface is organized into several sections, each highlighted with a red box and a letter:

- A (General Information):** Customer Name: AMY WHITE, Customer No.: C0120890, Type: Person, External Customer Id: PE-174560, VAT Number: --, Mobile Top 1007: No.
- B (Activities, Posts & Notes):** Summary section.
- C (Agreements):** Table with columns: Name, Connection, Utility Type, Start Date, End Date. Data row: PE-231860, CON-000150, Electricity, 14.5.2012, N.
- D (Connections):** Table with columns: Connection, Direction (Connect...), Customer Relation. Data rows: CON-000150, Consumption, Contractor; CON-000150, Consumption, Owner.
- E (Contact Information):** Table with columns: Description, Number / Address, Extension, Type, Is Primary. Data rows: AMY WHITE, +44 20 12345678, Mobile, Yes; AMY WHITE, amy.white@flemant.com, Email, No.
- F (Contacts):** Table with columns: Connected To, Role (To), Description. Data rows: AMY WHITE, Primary contact; MIKE WHITE, Child; STEVE WHITE, Spouse/Partner.
- G (Recent Cases):** Table with columns: Created On, Classification Type, Case Title, Status, Priority, Status Reason, Process. Data rows: 14.8.2015 11:29 Meter readings, Meter readings | MR EE, Resolved, Normal, Problem Solved; 13.8.2015 20:07 General information, General information | System serv..., Resolved, Normal, Problem Solved; 13.8.2015 20:03 Meter readings, Meter readings | MR EE, Resolved, Normal, Problem Solved; 14.5.2015 13:05 Payments and enfor..., Payments and enforcements | Data..., Active, Normal, Suitable For Solving, Classify.
- H (Balance):** Overdue Amount: 168,47, Classification: HH, Group: B2C, Sales Tax Group: UK-MOTMS. Balance section: Overdue Amount: 168,47, Total Balance: 168,47.
- I (Invoices):** Customer Transactions section.

The right sidebar contains sections for 'Blocked for Collection Letter', 'Sales, Invoice & Payment', 'Credit & Collections', and 'Description'.

Legenda:

- A. Osnovne informacije stranke.
- B. Seznam aktivnosti stranke (predhodni kontakti klicnega centra, poslane ponudbe, ...).
- C. Seznam pogodb stranke.
- D. Seznam merilnih mest in katere vloge ima stranka na tem merilnem mestu.
- E. Kontaktni podatki stranke.
- F. Kontakti, povezani s stranko in vrsta povezave.
- G. Seznam primerov (odprti in zaprti primeri).
- H. Skupno stanje salda stranke.
- I. Izdani računi in transakcije stranke.

Vir: Adacta d.o.o., Adacta Utilities CRM Product Overview, 2015, str 10.

2.2.3 Segmentacija strank

Z uporabo segmentacije v podjetju dosežemo prehod iz masovnega trženja na k stranki usmerjeno trženje ena na ena, ki obravnava vsako stranko individualno (Xu & Walton, 2005).

Slika 7: Primer iskalnika preko katerega izvajamo segmentacijo strank

The screenshot displays a search interface with the following components:

- Find** input field at the top.
- Edit Columns** button.
- Look for:** Customer (dropdown menu).
- Use Saved View:** [new] (dropdown menu).
- Details** | **Clear** | **Group AND** | **Group OR** buttons.
- Select** button.
- Customer Connections (Customer)** (expanded view).
- Select** button.
- Connection** (expanded view).
- Utility Type** | **Equals** | **Electricity** (selected).
- Select** button.
- Consumption (Connection)** (expanded view).
- Value** | **Is Greater Than** | **300,000** (selected).
- Unit Of Measurement** | **Equals** | **kWh** (selected).
- Select** button.
- Postal Code** (expanded view).
- Region** | **Equals** | **SOUTH** (selected).
- Select** button.
- Use Query** and **Find** buttons at the bottom right.

Vir: Adacta d.o.o., Adacta Utilities CRM Product Overview, 2015, str 13.

Iskalnik, ki ga uporabljamo za segmentacijo strank, je že vgrajen v Microsoft Dynamics CRM. Omogoča izvajanje poizvedb brez potrebnega predznanja. V primeru na sliki 7 iščemo vse stranke iz regije »south«, ki imajo vsak eno merilno mesto za električno energijo, na katerem je poraba višja od 300kWh. S klikom na gumb »find« nam CRM prikaže seznam zadetkov. Z uporabo Utilities CRM modula za avtomatizacijo trženja lahko na podlagi

takšne segmentacije izvedemo trženjsko kampanjo, kjer kontaktiramo stranke preko različnih komunikacijskih kanalov.

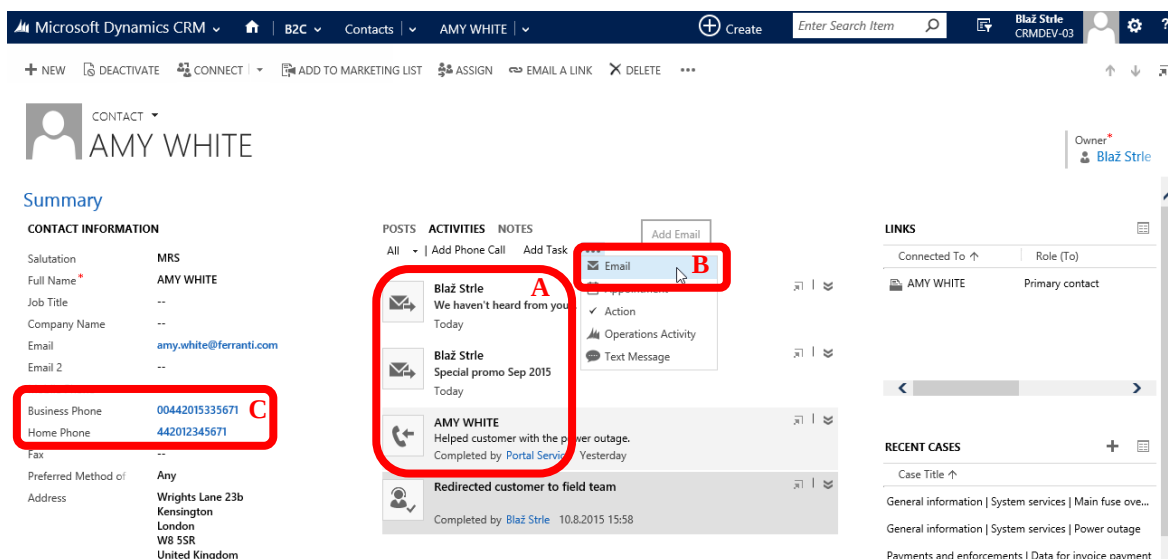
O pomenu segmentacije sem pisal v poglavju 1.4.8, o trženjskih kampanjah pa v poglavju 1.4.9.

2.2.4 Spremljanje vseh kontaktov s stranko

Za zagotavljanje ustreznega nivoja skrbi za stranko je pomembno, da imamo zabeležene vse kontakte med podjetjem in stranko ter podrobnosti, kaj je bilo takrat dogovorjeno (Bodin & Dawson, 1999). Ti podatki morajo biti agentom in drugim uporabnikom na voljo v vsakem trenutku (Dawson, 1999, str. 163; Bucci, 2009). Razloge za to sem opredelil v poglavjih 1.4.2 in 1.1.

Vpogled v zgodovino kontaktov nam omogoča že Microsoft Dynamics CRM (slika 8), vendar moramo sami poskrbeti za ustrezne integracije z zunanjimi komunikacijskimi sistemi, kot sta strežnik za elektronsko pošto in telefonska centrala. Iz teh sistemov dobimo podatke o prejetih telefonskih klicih, elektronski pošti, faks sporočilih in podobno ter jih uvozimo v CRM, kjer so na voljo drugim uporabnikom. Ob vzpostavitvi ustrezne integracije pa Microsoft Dynamics CRM omogoča pošiljanje elektronskih sporočil in izvajanje klicanja neposredno iz uporabniškega vmesnika CRM.

Slika 8: Primer spremljanja vseh kontaktov s stranko z uporabo Microsoft Dynamics CRM



Legenda:

- A. Zgodovina vseh kontaktov stranke.
- B. Možnost pošiljanja elektronske pošte neposredno iz Microsoft Dynamics CRM.
- C. Možnost izvedbe telefonskega klica s klikom na telefonsko številko stranke.

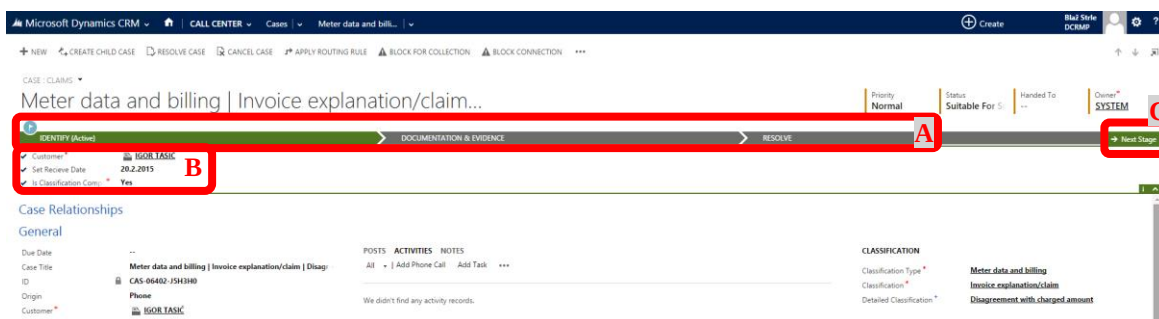
Vir: Adacta d.o.o., Adacta Utilities CRM Product Overview, 2015, str. 14.

2.2.5 Izdelava vodenih procesov

Microsoft Dynamics CRM omogoča pripravo vodenih procesov. Vsak proces je sestavljen iz enega ali več korakov. Število korakov se lahko med izvajanjem procesa spreminja glede na vnesene podatke. Slika 9 prikazuje primer vodenega procesa za reševanje standardiziranega primera. Uporaba vodenih procesov uporabniku omogoča stalen pregled, kje v postopku se nahaja, kateri koraki ga čakajo do konca in katere podatke mora vnesti za nadaljevanje postopka. Uporaba vodenih procesov vpliva na povečanje odstotka primerov, ki so rešeni s prvim kontaktom.

Rešitev Utilities CRM že vsebuje nekaj predpripravljenih vodenih procesov, ki se jih kasneje v dogovoru s stranko dopolnjuje in razširja.

Slika 9: Primer vodenega procesa za reševanje primera



Legenda:

- A. Predvideni koraki procesa, ki se lahko tekom izvajanja še spremenijo. Trenutno se nahajamo v prvem koraku, kjer je zahtevana identifikacija stranke.
- B. Seznam podatkov, ki jih je potrebno vnesti v tem koraku. Z * so označeni podatki, ki so obvezni za napredovanje v naslednji korak.
- C. Gumb za napredovanje v naslednji korak.

Vir: Adacta d.o.o., Adacta Utilities CRM Product Overview, 2015, str. 17.

2.2.6 Nadzorne plošče

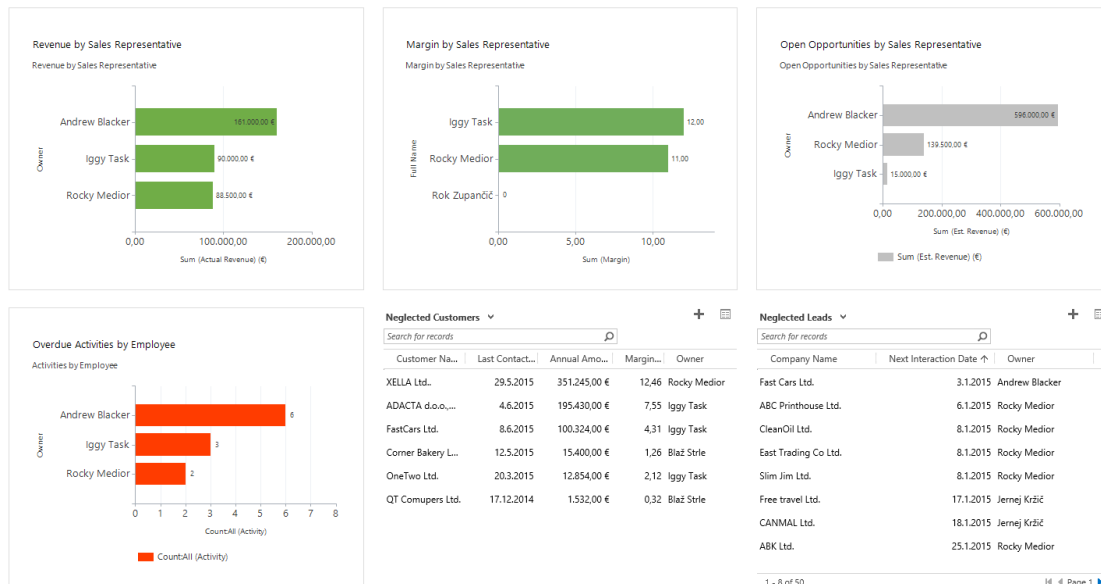
Z uporabo nadzornih plošč izkoriščamo človeške sposobnosti zaznavanja za učinkovit prikaz informacij s ciljem zmanjšanja preobremenjenosti z informacijami (Yigitbasioglu & Velcu, 2012). Možnost izdelave nadzornih plošč prinaša že Microsoft Dynamics CRM, rešitev Utilities CRM pa s seboj prinaša nekaj najpogostejše uporabljenih. Nadzorne plošče so prilagojene glede na funkcijo, ki jo uporabnik opravlja. Pomen nadzornih plošč sem opisal v poglavju 1.4.11.2.

Agentu v klicnem centru z uporabo nadzorne plošče odgovarjamo na vprašanje: »Kaj moram postoriti danes«. Vodjem odgovarjamo na dve vprašanji, in sicer: »Kaj se trenutno dogaja?« in »Kako dobro dela naša ekipa?« (Adacta d.o.o., 2015).

Na sliki 10 vidimo nadzorno ploščo, ki vodji prodaje prikazuje učinkovitost delovanja prodajne ekipe.

Slika 10: Primer nadzorne plošče za vodjo prodaje

Sales Manager Team Dashboard ▾



Vir: Adacta d.o.o., *Adacta Utilities CRM Product Overview*, 2015, str. 39.

2.3 Integracije z zunanji sistemi

Za izvajanje skrbi za stranko je zelo pomembno njeno dobro poznavanje, ki ga zagotovimo s programsko opremo CRM (Nguyen, Sherif, & Newby, 2007; Gremler, Gwinner, & Brown, 2001). Ker pa so podatki o stranki shranjeni v različnih sistemih, so systemske integracije nujno potrebne za vsako implementacijo CRM (Chakravorti, 2007). Zaradi različnosti sistemov, ki jih želimo integrirati, je nemogoče pripraviti povsem standardizirano rešitev, lahko pa stremimo k temu, da so večkrat uporabni vsaj nekateri deli.

Več o pomenu integracije pa sem pisal v poglavju 1.4.11.

2.3.1 Elektronska pošta

Od vseh sistemov, ki jih želimo integrirati s programsko opremo CRM za izvajanje skrbi za stranko, je elektronska pošta najbolj standardizirana. Posledično je na voljo že pripravljeni vmesnik, ki je del platforme Microsoft Dynamics CRM. Po podatkih, ki so na voljo na spletnih straneh Microsofta (2016) in veljajo za Microsoft Dynamics CRM 2016, so trenutno na voljo trije načini za integracijo med CRM in strežnikom za elektronsko pošto:

- server-side sync,
- Microsoft Dynamics CRM for Outlook,
- email router.

Microsoft (2016) priporoča uporabo server-side sync, ki poleg sprejemanja in pošiljanja elektronske pošte omogoča tudi sinhronizacijo koledarjev, kontaktov in nalog uporabnika.

2.3.2 Sistem ERP

Sistem ERP predstavlja akronim za angleško besedno zvezo »enterprise resource planning« in predstavlja skupek programskih modulov, ki med seboj povezujejo različna področja v podjetju, kot so: finance, računovodstvo, proizvodnja, nabava in storitve za stranko. S tem ustvarja tesno povezan sistem (Beheshti, Blaylock, Henderson, & Lollar, 2014).

Rešitev Utilities CRM smo integrirali z informacijskim sistemom Mecoms, ki ga razvija Belgijsko podjetje Ferranti Computer Systems. Mecoms predstavlja vertikalno rešitev za podjetja, ki delujejo na področjih proizvodnje in dobave elektrike, zemeljskega plina, vode in toplote. Priznana podjetja, kot so Microsoft, Gartner in IDC, so rešitev Mecoms postavili za eno glavnih rešitev za to področje (Ferranti Computer Systems, 2014).

Integracijo med Mecoms in Microsoft Dynamics CRM smo izvedli z uporabo integracijskega orodja Scribe Insight, ki ponuja adapter za Microsoft Dynamics CRM, preko katerega lahko prenašamo podatke iz in v omenjeni sistem CRM. Za potrebe rešitve Utilities CRM smo razvili vmesnik, ki prenaša podatke, potrebne za izvajanje skrbi za stranko iz Mecoms v CRM.

V okviru rešitve Utilities smo izvedli prenos posebne aktivnosti iz Microsoft Dynamics CRM v Mecoms, pri čemer smo uporabili tehnologijo spletnih storitev. Ta aktivnost predstavlja zahtevek, ki ga agent v reševanje pošlje zaposlenim v drugih oddelkih. Izpolnjen in klasificiran zahtevek se tako prenese neposredno v EPR. Podatki o poteku reševanja tega zahtevka in komentarji, ki jih uporabnik vpiše v zaledni sistem, se nato prenašajo nazaj v CRM. Na takšen način omogočamo sodelovanje agentov v klicnem centru z zaposlenimi v drugih oddelkih, ne da bi ti zapustili programsko rešitev, ki jo uporabljajo za vsakodnevno delo. Omer Minkara (2014) poudarja, da je pošiljanje podatkov, zbranih preko CRM v ERP, značilnost podjetij, kjer imajo najboljše poskrbljeno za izvajanje koncepta skrbi za stranko.

2.3.3 Sistem za distribucijo telefonskih klicev

Rešitev Utilities CRM trenutno predvideva le integracijo s telefonijo pri sprejemanju telefonskih klicev. Integracija je izvedena tako, da se v trenutku, ko uporabnik sprejme telefonski klic, v njegovem brskalniku odpre klicna maska, ki kot parameter sprejme telefonsko številko klicatelja. Na podlagi te telefonske številke poizkuša izvesti identifikacijo klicatelja.

Za odpiranje splete strani z zahtevanimi parametri poskrbi programska oprema za izvajanje telefonskih klicev (angl. *softphone*), ki je nameščena na računalnik agenta.

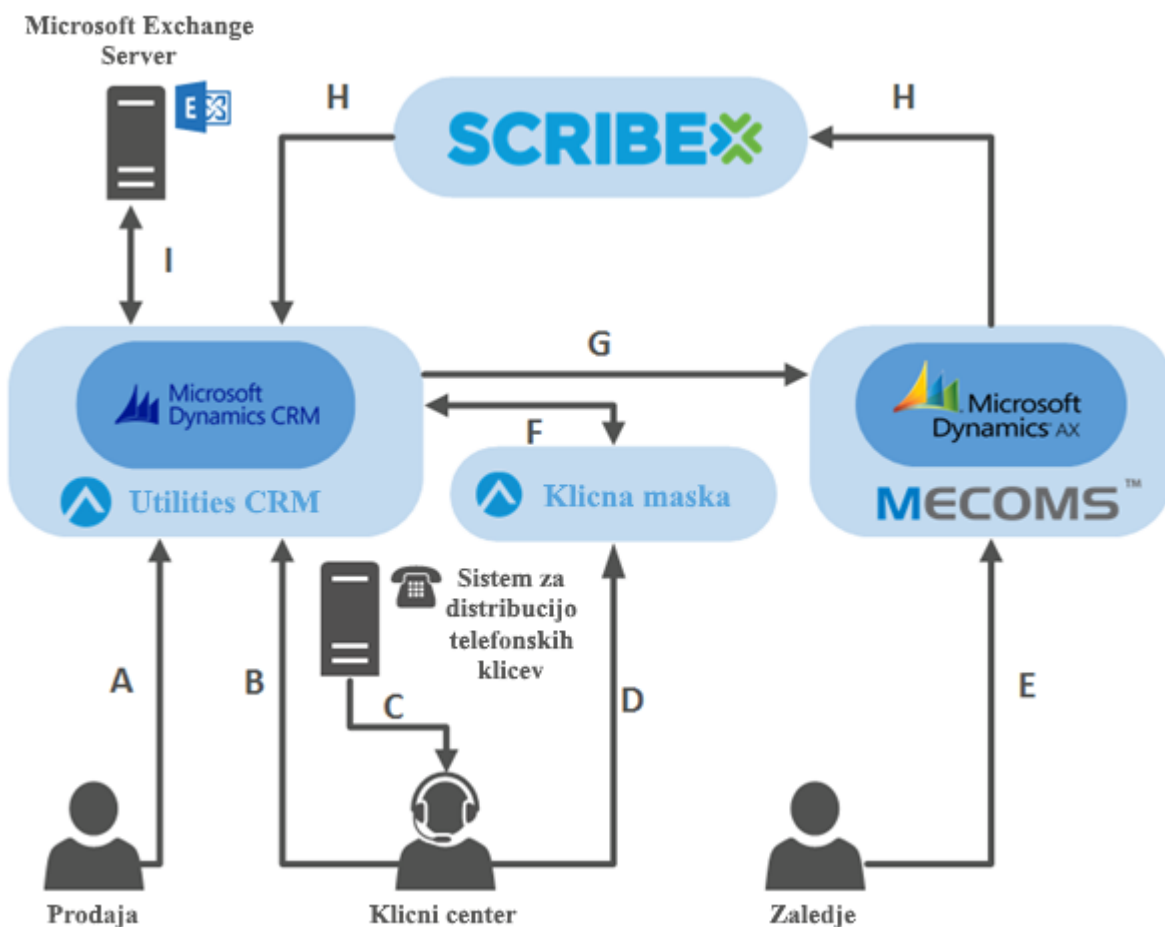
Če izvajamo izhodne klicne kampanje z uporabo modula za avtomatizacijo prodaje, se seznam klicev, ki jih mora opraviti klicni center, ustvari v postopku izvajanja distribucije usmerjene kampanje. Naloga agentov, ki te klice izvajajo, pa je, da na klice vpišejo dogovore in klice ustrezno označijo kot opravljene.

V primeru, da se priprava kampanj in izvajanje klicev vrši izven sistema Microsoft Dynamics CRM, pa je potrebno poskrbeti za ustrezno integracijo med sistemom za distribucijo klicev in CRM.

2.4 Arhitektura rešitve

Rešitev Utilities CRM je zgrajena modularno, kar omogoča prilagoditve glede na želje in potrebe naročnika. Slika 11 prikazuje primer priporočene arhitekture standardizirane rešitve. Pri konkretni implementaciji rešitve se lahko gradniki odstranjujejo, menjujejo in tudi dodajajo. Za implementacijo rešitve je obvezna le uporaba Microsoft Dynamics CRM različice 2013 ali novejša, na katero namestimo rešitev Utilities CRM. Stranka se tako lahko odloči, da ne bo uporabljala klicne maske, da bo za integracijo med zalednim sistemom uporabila drugo orodje, ali pa se bo povezala z rešitvijo za elektronsko pošto.

Slika 11: Arhitektura delujočega sistema Utilities CRM



Legenda:

- A. Uporabnik iz oddelka prodaje za svoje delo uporablja Microsoft Dynamics CRM skupaj z rešitvijo Utilities CRM.
- B. Agent v klicnem centru lahko uporablja neposredno Microsoft Dynamics CRM za izvajanje kompleksnejših procesov.
- C. Agent v klicnem centru prejme klic, ki mu ga je dodelil sistem za distribucijo klicev.
- D. Ob sprejetju klica se agentu samodejno odpre klicna maska.
- E. Uporabniki v zaledju uporabljajo izključno Mecoms. Za prenos podatkov iz Mecoms v Microsoft Dynamics CRM poskrbi integracijsko orodje Scribe (H), prenos iz CRM v Mecoms pa poteka preko spletnih storitev (G).
- F. Klicna maska iz Microsoft Dynamics CRM prebere podatke o kontaktih, strankah, pogodbah, merilnih mestih, primerih, in drugo. V CRM pa zapisuje podatke o klicu in odpira nove primere.
- G. Prenos zahtevkov, ki potrebujejo reševanje v zaledju, iz Microsoft Dynamics CRM v Mecoms.
- H. Prenos podatkov iz Mecoms v Microsoft Dynamics CRM se izvaja z uporabo integracijskega orodja Scribe Insight. Prenašajo se podatki o strankah, pogodbah, merilnih mestih, računih, transakcijah, zahtevkih za prenos in druge.
- I. Integracija med Microsoft Dynamics CRM in Microsoft Exchange Server omogoča sprejem in pošiljanje elektronske pošte neposredno iz CRM.

3 PRAKTIČNE IZKUŠNJE Z IMPLEMENTACIJO REŠITVE UTILITIES CRM

V tem poglavju sem predstavil, kako v podjetju Adacta pristopimo k implementaciji rešitve Utilities CRM. Opisal sem metodologijo, ki jo uporabljamo, in razloge za takšno odločitev. Opisal sem tudi, čemu posvečamo pozornost v času priprave na projekt, da bi zmanjšali možnosti neuspeha in zmanjšali odpor zaposlenih do uvedbe nove informacijske rešitve.

V nadaljevanju sem se posvetil analizi eni izmed implementacij skrbi za stranko z uporabo Microsoft Dynamics CRM in rešitve Utilities CRM, kjer sem opisal nekaj specifik stranke, pri kateri smo izvajali implementacijo, kako smo implementacijo razdrobili na več manjših faz, ki jih je lažje obvladovati, in s kakšnimi izzivi smo se pri sami implementaciji soočili. Naredil sem tudi primerjavo med stanjem pred uvedbo rešitve in po njej ter povzel, kakšne učinke je za podjetje prinesla implementacija.

3.1 Uporabljena metodologija

V podjetju Adacta uporabljamo agilni pristop k vodenju projektov. Pri tem uporabljamo metodologijo Scrum, ki je tudi na splošno ena najpogostejše uporabljenih agilnih metodologij (Cervone, 2011). Ta metodologija se je v preteklosti izkazala kot ustrezna za vodenje CRM projektov. Corner in Hinton (2002) namreč opozarjata, da so se nekatere metodologije, ki so bile razvite za implementacije sistemov ERP, pri implementacijah CRM izkazale kot neprimerne.

Na kratko bi lahko Scrum opisali kot agilno in lahko metodologijo za upravljanje in nadzor razvoja programske opreme v spremenljivih okoljih. Temelji na interaktivnih procesih, ki

izboljšujejo komunikacijo in sodelovanje, vendar istočasno ekipo varuje pred motnjami. To omogoča dostavo ustrežnejšega izdelka v krajšem času, kot bi to lahko dosegli z uporabo tradicionalnih metod (Cervone, 2011). Cervone (2011) je povzel načela dela po metodologiji Scrum v desetih točkah:

- delo je razporejeno v kratke delovne cikle,
- management ne prekinja ekipe med delovnim ciklom,
- ekipa poroča neposredno stranki in ne managementu,
- ekipa sama ocenjuje, koliko dela je potrebno za dosego zadanega cilja,
- ekipa določa, koliko dela lahko opravi v posameznem delovnem ciklu,
- ekipa določa, kako bo opravila delo znotraj delovnega cikla,
- ekipa sama spremlja svojo učinkovitost,
- cilji so določeni pred pričetkom vsakega delovnega cikla.

V času razvoja uporabljamo kratke, 14 dnevne delovne cikle, imenovane »spint«. Vsak razvojni cikel je samostojen. Po njegovem zaključku je na voljo rešitev, ki jo lahko predamo stranki v testiranje. Tako se stranka že med razvojem spoznava z rešitvijo in preverja njeno ustreznost. Poleg tega je stranka močno vključena pri postavitvah prioritet pri zahtevanih funkcionalnostih.

3.2 Priprava na projekt

Pri implementaciji rešitve Utilities CRM, kot tudi drugih rešitev, smo na Adacti (b.l. b) prepoznali sledeče ključne dejavnike uspeha:

- postavitve jasnih in dosegljivih ciljev projekta,
- postopen pristop s hitrimi rezultati, ki pripeljejo do končne rešitve,
- vključenost ključnih uporabnikov v projekt,
- motiviranje bodočih uporabnikov rešitve s prikazom dodane vrednosti, ki jo prinaša rešitev,
- podpora vodstva podjetja,
- priprava plana uvedbe in redno spremljanje napredka,
- obravnavanje ključnih tveganj.

Pri implementaciji uporabljamo agilne pristope in metodologije, ki omogočajo postopen pristop h končni rešitvi, zaradi česar so rezultati hitro vidni. K temu prispevajo tudi kratki delovni cikli.

3.2.1 Postavitve jasnih in dosegljivih ciljev

Pred pričetkom projekta je pomembna postavitve jasnih, merljivih in tudi dosegljivih ciljev. Nejasni cilji namreč onemogočajo določitev obsega dela, potrebnega za zaključek projekta. Ravno obseg dela pa navadno služi kot osnova za opredelitev cene projekta in rokov za

dokončanje. To od nas pričakuje tudi metodologija Scrum, ki jo uporabljamo pri vodenju projektov (Cervone, 2011). Dosegljivost ciljev pa ima pomemben vpliv na odnos udeležencev do projekta in na nižji nivo stresa, ki so mu le ti podvrženi (Smith, Bruyns, & Evans, 2011).

Za postavitev ciljev je potrebno ugotoviti, kaj stranki prinaša dodano vrednost. Po mnenju Roba Purdiela, ki v podjetju IBM skrbi za uporabo agilnih metodologij, je kar 50% funkcionalnosti, vključenih v programsko opremo, razvito po tradicionalnih metodologijah, ki jih uporabniki nikoli ne uporabijo (Randall, 2014).

3.2.2 Postopen pristop s hitrimi rezultati, ki pripeljejo do končne rešitve

Tradicionalni pristop k razvoju zahteva vlaganje veliko truda in resursov v proces planiranja, zaradi česar se porabi veliko časa, še preden se delo na implementaciji sploh prične. Ker je popis vseh zahtev tako dolgotrajen, pa smo pogosto priča spremembam le teh, še preden se delo prične. V ta namen so bile razvite agilne metodologije (Cervone, 2011). Te med drugim stremijo k razbitju projekta na manjše samostojne enote. Agilno metodologijo Scrum v podjetju Adacta uporabljamo pri implementaciji večine projektov v vseh oddelkih podjetja (CRM, AX, Navision, AdInsure in drugi).

Postopen pristop omogoča, da se končna rešitev razdeli na manjše, lažje obvladljive dele. Tem se nato dodelijo prioritete, ki določajo vrstni red, po katerem se ti deli implementirajo. Pri določanju prioritet posebno pozornost namenimo ugotavljanju dodane vrednosti, ki jo implementacija določenega dela prinaša podjetju. Upošteva pa se tudi mnenje stranke. S tem se zmanjšujejo tveganja, povezana s pravočasno izvedbo projekta v okviru predvidenega proračuna (Cervone, 2011). Postopni pristop k implementaciji zmanjšuje možnost, da bi prepozno prepoznali neustrezno rešitev (Randall, 2014).

Izkušnje, ki smo jih pridobili z delom na projektih, so namreč pokazale, da pretiran trud za pripravo popolne funkcionalne specifikacije in implementacije pogosto ne pripelje do željenega cilja. Razloge za to smo prepoznali predvsem v različnih predstavah vseh sodelujočih. Priprava obsežne specifikacije otežuje iskanje tistih funkcionalnosti, ki uporabnikom in podjetju prinašajo največjo dodano vrednost.

3.2.3 Vključenost ključnih uporabnikov v projekt

V procesu implementacije rešitve vključujemo ključne uporabnike že od pričetka načrtovanja rešitve. Na takšen način pridobimo pomembne informacije, ki morda niso formalno zapisane. Bodoči uporabniki zgodaj pričnejo s spoznavanjem rešitve, kar navadno zmanjša odpor do njene uvedbe. Ker ključni uporabniki dodajo svoj pečat na končno rešitev, le to hitreje sprejmejo za svojo. Do slednje ugotovitve so prišli tudi avtorji Graham Bailey (1996) ter Nadji Tehrani in Steve Brubaker (2016).

Zaradi vključenosti ključnih uporabnikov v proces načrtovanja in testiranja so ti na koncu implementacije zelo dobro seznanjeni s samo rešitvijo in zato lahko sami poskrbijo za uvajanje in izobraževanje preostalih zaposlenih.

3.2.4 Motiviranje bodočih uporabnikov rešitve s prikazom prednosti, ki jih prinaša implementacija rešitve

Bodoči uporabniki imajo pomemben vpliv na uspešnost projekta implementacije nove informacijske rešitve. Pri tem si uporabniki zastavljajo vprašanje, kako bo sprememba vplivala na njihovo delo. Vpliv uporabnikov je še posebej viden pri implementaciji naprednejših informacijskih rešitev v okolja, kjer uporabniki niso zadostno izobraženi in ne poznajo prednosti, ki jih na področje njihovega delo prinaša rešitev (Beheshti, Blaylock, Henderson, & Lollar, 2014).

Naše izkušnje kažejo, da izobraževanja zaposlenih in predstavitve prednosti, ki jih na njihovo delo prinaša uvedba nove informacijske rešitve, poveča motivacijo zaposlenih in zmanjšuje njihov odpor do nove rešitve. Do enakega zaključka sta prišla tudi avtorja Injazz Chen in Karen Popovich, (2003).

3.2.5 Podpora vodstva podjetja

Uvajanje novih informacijskih rešitev pri uporabnikih pogosto vzbuja odpor, kar lahko vpliva na uspešnost izvedbe projekta. Zato je pomembno, da vodstvo prepozna takšen odpor in ga tudi premaguje (Beheshti, Blaylock, Henderson, & Lollar, 2014). Od vodstva pričakujemo predvsem popolno zavezanost k uvedbi nove rešitve in jasno sporočilo preostalim zaposlenim, da se obstoječa rešitev ukinja in uvaja nova.

3.2.6 Priprava plana uvedbe in redno spremljanje napredka

Od projektov pričakujemo, da so izvedeni v dogovorjenem obsegu, v okviru predvidenih stroškov in tudi v dogovorjenem časovnem okvirju. Spremljanje trenutnega stanja in ugotavljanje, ali trenutni potek zagotavlja pravočasno končanje projekta, nam omogoča metodologija Scrum z ustreznim načrtovanjem delovnih ciklov oziroma »sprintov« ter spremljanje »burn down« grafikona. Ta prikazuje količino opravljenega dela skozi čas. Tako pričakujemo, da grafikon v času, namenjenem za izvedbo cikla, doseže predviden obseg dela. V procesu implementacije lahko naletimo na nepredvidene ovire, kar poveča količino dela, potrebnega za dokončanje cikla (Cervone, 2011). To se izrazi tudi na »burn down« grafikonu, kar vodi omogoča ustrezno ukrepanje. Ta lahko z dodatnimi resursi zagotovi pravočasno končanje projekta, ali pa stranko predhodno obvesti o pričakovani zamudi.

3.2.7 Obravnavanje ključnih tveganj

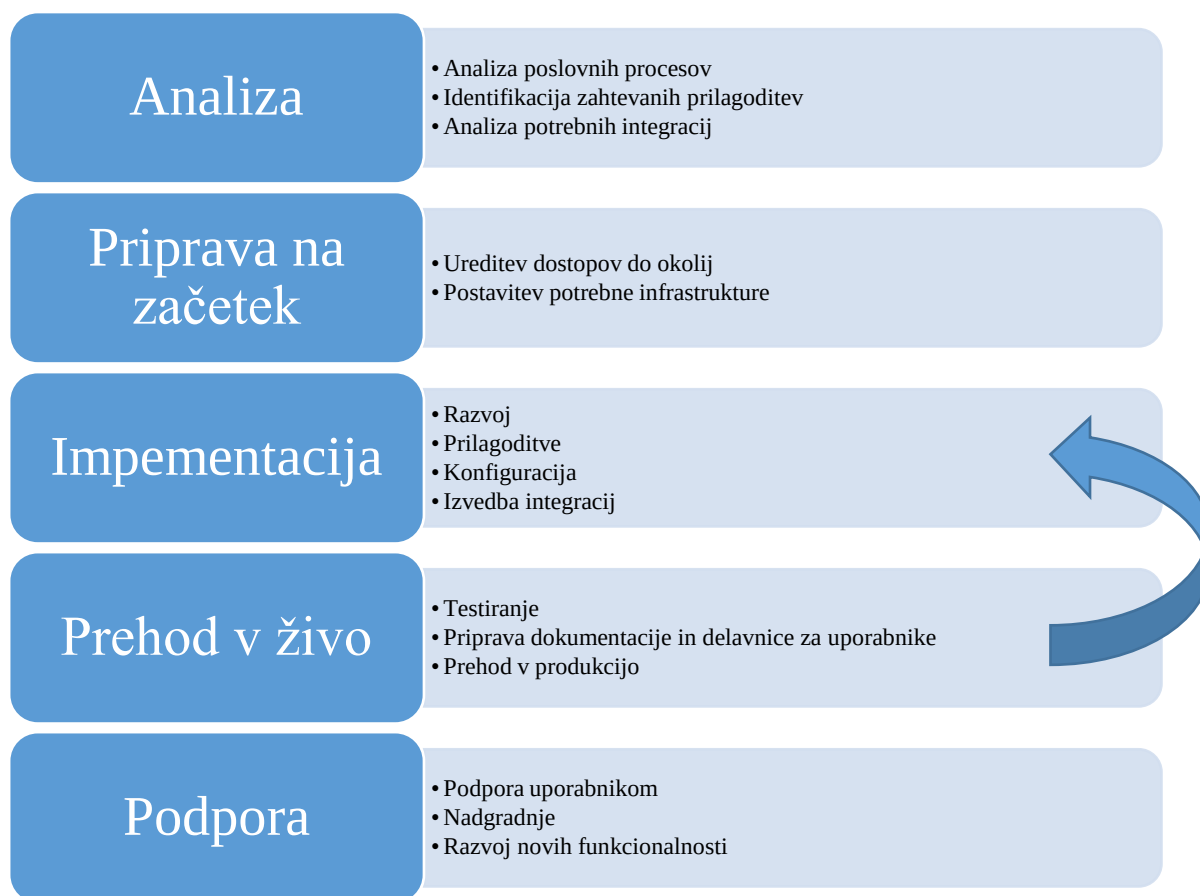
S pridobljenimi izkušnjami na drugih projektih smo prepoznali nekatera ključna tveganja in razvili pristope, ki zmanjšujejo možnosti njihovega nastanka. Tveganja in pristopi, ki jih uporabljamo, so sledeči:

- projekt se ne bo zaključil v predvidenih časovnih okvirih,
 - projekt pričnemo z bolj rizičnimi nalogami, kot je npr. vzpostavitev integracije z zunanjimi sistemi,
 - izvajanje projektnega planiranja in spremljanje napredka,
 - takojšnje ukrepanje in eskalacija, ko zaznamo odstopanja od planov in zaznamo morebitne zamude,
- rešitev ne bo prinašala dodane vrednosti,
 - postavitev prioritet implementacije funkcionalnosti glede na pričakovano dodano vrednost, ki jo le ta prinaša,
 - vključitev ključnih uporabnikov,
 - zaradi kratkih delovnih ciklov in neprestane vključenosti uporabnikov se morebitne težave hitreje odkrijejo,
- poslovni procesi niso določeni,
 - prepoznavanje težav z definiranjem poslovnih procesov v začetnih fazah in izvedba eskalacije,
 - natančna definicija poslovnih procesov pred začetkom implementacije,
- uporabniki ne bodo uporabljali rešitve,
 - predstavitev prednosti za uporabnike na vseh nivojih,
 - vključitev ključnih uporabnikov že v postopek načrtovanja rešitve,
 - podpora vodstva podjetja.

3.3 Tipični koraki projekta

Projekt implementacije rešitve Utilities CRM poteka v več korakih, kot sem jih prikazal na sliki 12. Ker uporabljamo postopen pristop, ki sem ga opisal v poglavju 3.2.2, se koraka »implementacija« in »prehod v živo« ponovita večkrat. Projekt namreč razdelimo na več podprojektov oziroma faz. Najprej se implementirajo funkcionalnosti, ki ne zahtevajo veliko časa, vendar podjetju oziroma njegovim zaposlenim prinašajo največjo dodano vrednost. V koraku »prehod v živo« opravljeno delo predamo stranki, kar ji omogoča sprotno spremljanje napredka in preverjanje, ali gre projekt v pravo smer. Ko stranka potrdi ustreznost rešitve, lahko nemudoma prične z njeno uporabo.

Slika 12: Faze implementacije projekta



Vir: Adacta d.o.o., Adacta CRM Project Management, b.l.b, str. 3.

3.4 Analiza primera implementacije rešitve Utilities CRM

3.4.1 Opis primera

Za analizo konkretnega primera sem izbral stranko, ki deluje na področju prodaje električne energije in zemeljskega plina. Njenega imena zaradi varovanja poslovnih skrivnosti ne bom razkril. Stranka posluje tako s fizičnimi osebami kot tudi s podjetji. Prihaja iz področja nekdanje Jugoslavije in deluje na trgih v več državah. Stranka že ima vzpostavljen klicni center, v katerem je zaposlenih več kot 50 agentov. Kot zaledni informacijski sistem uporablja informacijski sistem Mecoms.

To implementacijo sem izbral zato, ker je pri njej rešitev Utilities CRM uporabljena v največjem obsegu. Pri tej implementaciji sem sodeloval kot član razvojne ekipe z vlogami: arhitekt, razvijalec in svetovalec.

Za izvedbo analize sem uporabil kvalitativno metodologijo, v katero sem vključil projektno dokumentacijo, pogovore s sodelavci v podjetju Adacta in zaposlenimi pri stranki v oddelku za informacijsko tehnologijo. Uporabil sem tudi povratne informacije, ki sem jih prejel od uporabnikov rešitve.

3.4.2 Potek implementacije

3.4.2.1 Projektno vodenje

Pri implementaciji tega projekta smo uporabili agilno metodologijo Scrum, ki se je že v preteklih implementacijah projektov CRM izkazala za primerno. Uporabili smo razvojni cikel z dolžino 14 dni. Moja analiza po končani implementaciji je pokazala, da je bila ta odločitev ustrezna. Pri tem sem identificiral sledeče pozitivne učinke:

- člani ekipe so bolj osredotočeni na naloge sprinta,
- stranka je bolj pomirjena, ker redno spremlja napredek,
- težave in odstopanja od planov so hitreje vidna.

Celoten projekt smo razdelili na več faz, kjer smo ob koncu vsake faze stranki predali v uporabo delujočo rešitev. Razdelitev projekta po fazah in določitev vrstnega reda implementacije smo določili skupaj s stranko. Pri odločanju so poleg projektnega vodstva sodelovali tudi ključni uporabniki, ki so na koncu razvojnih ciklov sodelovali pri preverjanju ustreznosti izdelane rešitve in pri testiranju. Pregled opravljenega dela in sprejemanje odločitev o prioritetah preostalih nalog se je izvajal na rednih tedenskih sestankih, na katerih so bili prisotni predstavniki stranke in Adacta. Tudi v tem primeru je moja analiza pokazala, da je bil uporabljen pristop pravilen in da le ta prinaša sledeče pozitivne učinke:

- boljši nadzor nad napredkom projekta,
- olajšano iskanje funkcionalnosti, ki stranki prinaša največjo dodano vrednost,
- uporabniki se spoznavajo z rešitvijo že v času razvoja, zaradi česar bolje poznajo rešitev že pred pričetkom uporabe. To zmanjša strah uporabnikov, ki pogosto spremlja uvajanje novih informacijskih rešitev,
- zaradi tesne vključenosti ključnih uporabnikov ter njihovo dobro poznavanje delovanja aplikacije lahko za izobraževanja preostalih uporabnikov poskrbijo kar sami znotraj podjetja.

3.4.2.2 Izvedba analize zahtev

Sodelovanje s ključnimi uporabniki je prineslo tudi posebne izzive pri določanju, katere procese, ki so del rešitve Utilities CRM, uporabiti nespremenjene, katere je potrebno le nekoliko prilagoditi in katere je potrebno zaradi specifičnosti stranke razviti povsem na novo. Izkušnje, ki sem jih pridobil z implementacijo različnih rešitev, ki smo jih razvijali v podjetju Adacta, sicer kažejo, da je pri zrelem produktu dobro uporabiti čim več že pripravljenih procesov, oziroma na njih narediti le manjše prilagoditve. Že pripravljeni procesi navadno izhajajo iz dobrih praks, ki jih je koristno vpeljati tudi pri novi stranki. Predstavniki stranke pa so pogosto prepričani v nasprotno. Implementacija povsem lastnih procesov se jim zdi smiselna, ker ti podjetju prinašajo konkurenčno prednost. To sicer delno drži, je pa gotovo, da bo takšna odločitev zapletla implementacijo produkta ter s tem podražila izvedbo projekta

in tudi kasnejšo vzdrževanje. Na to opozarjata tudi Corner in Hinton (2002), ki navajata še nekaj drugih pasti, na katere lahko naletimo v primeru implementacije lastnih procesov:

- usmerjanje v tehnologijo, namesto v izboljšanje procesov,
- težavno določanje specifikacije rešitve oziroma možnost, da se za specificiranje porabi preveč časa,
- usmeritev v podporo trenutnim procesom, zaradi česar se izgubi priložnost za nove, izboljšane procese,
- izdelava več samostojnih podsistemov namesto enega celovitega.

Za določitev ustrezne končne rešitve smo pripravili več delavnic, na katerih so sodelovali tudi bodoči uporabniki. Takšen način se je po analizi izkazal za koristnega iz sledečih razlogov:

- pridobivanje informacij od bodočih uporabnikov, ki niso formalno zapisana,
- možnost sodelovanja uporabnikov pri načrtovanju informacijske rešitve je zmanjševal odpor uporabnikov do nove rešitve.

Pri tem je ključnega pomena, da so na delavnicah prisotni tudi uporabniki, ki imajo znanje in kompetence za sprejem končnih odločitev. To je še posebej pomembno v primeru nesoglasjih med bodočimi uporabniki iz različnih oddelkov, ki se jim pri načrtovanju skoraj ne moremo izogniti. Dobra izvedba delavnic in prisotnost odločevalcev, tako na strani stranke kot na strani izvajalca, so po mojem mnenju prinesla sledeče pozitivne učinke:

- dobra določitev uporabniških zahtev,
- zahteve se v teku implementacije projekta niso drastično spreminjale,
- ustrezna razdelitev projekta na več faz in določitev primerne vrstnega reda njihove implementacije.

Drug izziv, ki smo ga morali kot izvajalec sprejeti, pa je iskanje soglasja, kateri procesi morajo biti povsem avtomatizirani in katere lahko uporabniki sprva izvajajo ročno. Izkušnje, pridobljene z implementacijo podobnih projektov, namreč kažejo, da avtomatizacija nekaterih procesov ne prinaša zadostne dodane vrednosti in jih je smiselno vsaj v začetku izvajati ročno. Kljub temu pa si uporabniki želijo čim večje avtomatizacije že na začetku uporabe rešitve.

Z analizo zahtev in opravljenih del se je kot resnična izkazala pretekla izkušnja, da je programska oprema CRM praviloma podvržena večjemu obsegu prilagoditev kot ostali sistemi, o čemer pišeta tudi Ian Corner in Matthew Hinton (2002).

3.4.2.3 Prva faza projekta

V prvi fazi smo se usmerili v uvedbo CRM in skrbi za stranko na področju poslovanja s fizičnimi osebami. Tukaj se podjetje sooča z velikim številom manjših strank. Za

komunikacijo z njimi skrbi klicni center, v katerem deluje več kot 50 agentov. Zaradi velikega števila strank in agentov so po mnenju stranke obstoječa orodja, kot je deljeni poštni predal, predstavljala veliko oviro za učinkovito delovanje klicnega centra in niso omogočala izvajanja koncepta skrbi za stranko. Ta namreč zahteva podrobno beleženje vseh aktivnosti, povezanih s stranko, kar v tem primeru ni bilo izpolnjeno.

Tako smo v prvi fazi izvedli:

- namestitev platforme Microsoft Dynamics CRM,
- prilagoditve Microsoft Dynamics CRM za specifike panoge,
- vzpostavitev integracije med Mecoms in Microsoft Dynamics CRM,
- implementacija modula za izvajanje podpore strankam,
- implementacija modula za upravljanje z elektronsko pošto.

Po končani prvi fazi so uporabniki pričeli z uporabo rešitve. Glede na povratne informacije stranke je bila prva faza uspešna. Učinki implementacije so opredeljeni v poglavju 3.4.3.

Analiza je pokazala, da je bilo največ odstopanja od začetnega plana na področju vzpostavitve integracije med informacijskim sistemom Mecoms in Microsoft Dynamics CRM. Integracija je predstavljala tudi največji strokovni izziv v prvi fazi projekta. Ta je bil tako vsebinski, kot tudi tehnični. Za izdelavo integracije med dvema sistemoma pa je nujno dobro vsebinsko poznavanje obeh sistemov. Strokovno pomoč pri spoznavanju delovanja sistema Mecoms nam je nudila ekipa, ki v Adacti izvaja implementacije omenjenega informacijskega sistema. Pri tem ne smemo pozabiti, da ravno integracije predstavljajo osnovo vsake implementacije CRM in tudi skrbi za stranko (Chakravorti, 2007).

Tehnični izziv je predstavljala velika količina podatkov, ki jo je bilo potrebno prenesti med sistemoma. Zato smo morali biti pri implementaciji integracije še posebej natančni ter potrpežljivi. Na primer prenos vseh izdanih računov iz Mecoms v Microsoft Dynamics CRM je trajal več dni in ga je bilo potrebno izvajati nadzorovano in postopoma. Za ponovitev postopka pa je bilo potrebno najprej počistiti podatkovno bazo CRM in izvesti ponovni prenos.

Analiza je tudi pokazala, da je implementacija integracije vzela veliko več časa, kot je bilo to predvideno. Ker je izvajanje integracij pogosto povezano z neznankami, ki jih ni mogoče predhodno predvideti, priporočam, da se aktivnosti, povezane z vzpostavitvijo integracij, prično v čimbolj zgodnji fazi projekta in da se pri ocenah predvidijo zadostni varnostni faktorji. Moje dosedanje izkušnje s podobnimi projekti namreč kažejo, da se dela za vzpostavitev integracij planirajo za konec. To pa prinaša tveganje, da v primeru nepredvidenih zapletov nimamo več dovolj manevrskega prostora za njegov pravočasni zaključek.

3.4.2.4 Druga faza projekta

Druga faza je bila usmerjena v modul za delovanje klicnega centra in klicno masko. V tej fazi smo morali sprejeti strateško odločitev ali bomo klicno masko implementirali v celoti sami, ali pa bi za osnovo vzeli rešitev Microsoft Unified Service Desk. Odločili smo se, da klicno masko implementiramo v celoti sami in to v obliki spletne aplikacije z uporabo ASP.NET MVC in ogrodja Angular. Ta sta se v preteklih projektih pokazala kot dobra kombinacija. Razloga za takšno odločitev sta bila takrat še nejasna politika licenciranja produkta Microsoft Unified Service desk in pomanjkanje študij primerov in dobrih praks z implementacijo produkta.

Kasnejša analiza ustreznosti te odločitve ni dala povsem enoznačnega odgovora. Pomanjkljivosti, povezane z uporabo rešitve Microsoft Unified Service Desk, so bile kasneje odpravljene. Lastna rešitev pa je bila pri stranki dobro sprejeta, uporabljena orodja pa so se izkazala kot dovolj stabilna in primerna za implementacijo spletnih aplikacij, ki zahtevajo kompleksen in odziven uporabniški vmesnik.

3.4.2.5 Tretja faza projekta

Tretja faza je poleg implementacije nekaterih delov modula za integracijo s sistemi za samopomoč vsebovala zahtevo za podporo poslovanju s podjetji.

Kljub temu, da je del implementacije te faze še v teku, sem z analizo uporabniških zahtev ugotovil, da se postopki poslovanja s podjetji občutno razlikujejo od poslovanja s fizičnimi osebami. Te razlike sem tudi opisal v poglavju 1.3.5. Pomembno razliko predstavlja proces sklenitve nove pogodbe. V kolikor sodelujemo s fizično osebo, je postopek hiter in preprost. Potrebujemo le podatke stranke, merilnega mesta in produkta. Produkti in z njimi povezane cene so standardizirane. Za sklenitev pogodbe zadostuje že en kontakt in podpis standardizirane pogodbe. Nasprotno je postopek sklenitve pogodbe s podjetjem, v kolikor je ta večji odjemalec, kompleksnejši in traja dlje časa, saj poteka skozi več iteracij, preden se določi končna cena in drugi pogoji. Zaradi omenjenih razlik procesa skoraj nimata stičnih točk, kar se je v analizi pokazalo kot dodatno delo, ki je potrebno za dokončanje faze.

Aktivnosti, ki so predvidene za izvedbo te faze, so:

- dopolnitve sistema pravic uporabnikov rešitve CRM, ki bolj podrobno določa, do katerih podatkov lahko dostopajo uporabniki glede na uporabniško vlogo,
- dopolnitev modula za avtomatizacijo trženja s podporo procesom poslovanja s podjetji,
- implementacija modula za avtomatizacijo prodaje, ki je poleg funkcionalnosti, opisanih v poglavju 2.1, vseboval tudi kalkulator za izračun cen,
- dopolnitev integracij med Microsoft Dynamics CRM in informacijskim sistemom Mecoms z novimi entitetami za podporo poslovanju s podjetji.

3.4.3 Učinki implementacije

V tabeli 5 sem predstavil primerjavo stanja pred in po uvedbi rešitve Utilities CRM po dokončani implementaciji prve in druge faze. Analiziral sem tudi učinke uvedbe rešitve na delovanje klicnega centra in koncepta skrbi za stranko.

Tabela 5: Primerjava stanja pred in po uvedbi rešitve Utilities CRM

Stanje pred uvedbo rešitve Utilities CRM	Stanje po uvedbi rešitve Utilities CRM	Učinki uvedbe
Uporaba sedmih različnih orodij, ki jih agenti potrebujejo za reševanje primerov.	Uporaba dveh orodij (Microsoft Dynamics CRM in klicna maska), ki sta med seboj tesno povezana.	Olajšano in učinkovitejše delo agentov, hitrejšo uvajanje novih agentov.
Uporaba skupnega poštne predala za prihajajočo elektronski pošto za vse agente, kjer ti s sistemom označevanja elektronskih sporočil označujejo, katera so že bila obdelana.	Vsa komunikacija s stranko je shranjena v CRM. Pri tem je združena komunikacija preko vseh komunikacijskih kanalov (telefon, email in fax).	Združevanje komunikacije preko več komunikacijskih kanalov ter njena povezava neposredno s stranko in prijavljenimi primeri, omogoča celovitejši pogled na stranko in preprečuje izgubo informacij. Uporaba vrst onemogoča, da bi več agentov istočasno delalo na istem primeru.
Procesi za reševanja primerov so opisani v dokumentih.	Najpogostejši procesi za reševanje primerov so implementirani v klicno masko, za ostale obstajajo vodeni procesi v CRM.	Reševanje primerov je pospešeno, vodeni procesi pa olajšajo delo agentu. Ta namreč vidi predviden potek procesa in katere podatke mora pridobiti za prehod v naslednji korak. Na ta način je poenostavljeno uvajanje novih zaposlenih, kar je še posebej pomembno zaradi velike fluktuacije zaposlenih v klicnem centru in možnosti začasnega povečanja števila agentov v obdobjih večjih obremenitev.

se nadaljuje

Tabela 5: Primerjava stanja pred in po uvedbi rešitve Utilities CRM (nad.)

Stanje pred uvedbo rešitve Utilities CRM	Stanje po uvedbi rešitve Utilities CRM	Učinki uvedbe
Interna komunikacija med klicnim centrom in drugimi oddelki poteka po elektronski pošti.	CRM in zaledni informacijski sistem Mecoms imata vzpostavljeno dvosmerno integracijo, kar omogoča agentu v klicnem centru odpiranje zahtevka v CRM. Zahtevek se prenese v Mecoms, kjer ga rešujejo zaposleni v drugih oddelkih. Status zahtevka in opis rešitve se samodejno prenese nazaj v CRM.	Agent za komunikacijo z drugimi oddelki ne zapušča CRM. Prav tako spremlja status reševanja zahtevka kar v CRM, kar mu omogoča informiranje stranke o trenutnem statusu zahtevka.
Agenti so usmerjeni k obravnavi posameznega klica.	Agenti so usmerjeni k reševanju primera z upoštevanjem zgodovine kontaktov in primerov stranke.	Agent ima na voljo celotno zgodovino kontaktov stranke, ne glede na uporabljen komunikacijski kanal, in seznam preteklih primerov. To mu olajša komunikacijo s stranko ter omogoča doseganje višjega odstotka primerov, ki so bili rešeni s prvim kontaktom.

3.4.4 Sprejetje rešitve pri ključnih uporabnikih in uvajanje novih uporabnikov

Z vključenostjo ključnih uporabnikov v načrtovanja in izobraževanja od analize dalje smo želeli doseči lažji pričetek uporabe rešitve in se izogniti morebitnemu odporu uporabnikov. Glede na analize nam je to tudi uspelo, saj so ključni uporabniki rešitev že dobro poznali in jo tudi sprejeli za svojo. Upoštevani pa so bili tudi nekateri njihovi predlogi za izboljšave. Za izvedbo uvajanja preostalih uporabnikov ter pripravo postopkov uvajanja novih zaposlenih so v podjetju poskrbeli sami.

3.4.5 Uporaba izkušenj iz analiziranega primera na drugih implementacijah

Glede na opravljeno analizo implementacije, ki je bila tako iz strani stranke kot tudi Adacte označena kot uspešna, sem identificiral nekaj dobrih praks, ki jih bi zagotovo priporočil tudi pri naslednjih implementacijah rešitve Utilities CRM in tudi drugih rešitev. Naj izpostavim

tri, ki so po mojem mnenju prinesli največji pozitivni vpliv na uspešno dokončanje in uvedbo projekta, in sicer:

- jasno opredeljeni cilji in obseg projekta,
- postopen pristop z uporabo agilne metodologije, kjer pri postavitvi prioritet izvedbe aktivno sodeluje tudi stranka,
- vključenost ključnih uporabnikov v vse faze projekta.

V samem postopku analize pa sem identificiral sledeče prakse, katerim bi bilo potrebno pri naslednjih implementacijah Utilities CRM posvetiti dodatno pozornost:

- pričetek implementacije integracij z zunanjimi sistemi v čimbolj zgodnji fazi,
- uporabo večjega števila procesov, ki so že del rešitve Utilities CRM.

V analizirani implementaciji rešitve Utilities CRM sem namreč ugotovil, da integracije z zunanjimi sistemi vedno predstavljajo dodatno tveganje, saj s seboj prinašajo kar nekaj neznank, ki jih ni mogoče rešiti pred pričetkom dela. Zato se mi zdi smiselno, da se delo na integracijah prične v eni izmed začetnih faz projekta. Pri tem se usmerimo predvsem v identifikacijo in razreševanje neznank, pri čemer je nujno potrebna dobra komunikacija s ponudnikom sistema, s katerim vzpostavljamo integracijo.

Veliko bolj zahtevna naloga pa je dogovarjanje s stranko o uporabi večjega deleža procesov, ki so že implementirani v rešitvi Utilities CRM. Uporaba le teh namreč stranki prinese dobre prakse, ki preverjeno delujejo pri drugih podjetjih v panogi. Poleg tega pa to poceni in pospeši implementacijo projekta in vpliva na nižje stroške vzdrževanja rešitve.

SKLEP

Cilj magistrskega dela je analizirati, kaj strokovna literatura govori o konceptu skrbi za stranke, na kaj moramo biti pozorni pri njegovi implementaciji, kakšna je ustrezna programska oprema za njegovo podporo ter kakšni so pričakovani učinki.

Na podlagi strokovne literature sem ugotovil, da obstajajo povezave med ustrezno organizirano skrbjo za stranko in njenim zadovoljstvom in lojalnostjo podjetju. Ta nam omogoča zadrževanje stranke, kar je za podjetje ceneje, kot pridobivanje novih strank. Nasprotno lahko slaba skrb za stranko vpliva na nedoseganje strankinih pričakovanj, zaradi česar se stranke pogosteje odločajo za delitev svoje izkušnje z drugimi. To jim olajšajo družbena omrežja, ki širijo tudi krog ljudi, ki jih takšne objave dosežejo. Takšne objave pa lahko negativno vplivajo tako na obstoječe stranke podjetja kot na potencialne nove stranke, ki s podjetjem še ne sodelujejo.

Pri izvajanju koncepta skrbi za stranko pogosto uporabimo koncepte in programske rešitve CRM. Ta nam namreč omogoča boljše poznavanje stranke, olajša interakcijo z njo in tako izboljšuje strankino zadovoljstvo ter vrednost stranke za podjetje. Za komunikacijo s stranko

podjetja uporabljajo klicne centre, ki prevzemajo večino komunikacije med stranko in podjetjem. Zaradi tega klicni centri igrajo najpomembnejšo vlogo pri določanju ravni zadovoljstva stranke (Anton, 2000). S pojavom novih komunikacijskih kanalov, kot je npr. elektronska pošta ali pa kratko sporočilo SMS, so klicni centri dobili novo ime: kontaktni center. Zaradi visokih stroškov delovanja klicnega centra pa so se pričele uporabljati tudi alternative, kot je samopomoč.

Delovanje klicnih centrov spremljamo z različnimi kazalniki, med katerimi po svoji uporabnosti izstopa kazalnik, imenovan »odstotek primerov, ki so bili rešeni s prvim kontaktom«. Ta kazalnik nam kaže učinkovitost celotnega klicnega centra, učinkovitost ter uspešnost dela posameznega agenta in neposredno vpliva na zadovoljstvo stranke (The Ascent Group, Inc., 2014; Desmarais, 2009; Feinberg, Kim, Hokama, de Ruyter, & Keen, 2000; Monger, Rudick, & O'Flahavan, 2004).

Na podlagi strokovne literature sem analiziral tudi, kakšne lastnosti in funkcionalnosti naj bi imela programska oprema, namenjena podpori konceptu skrbi za stranko. Ta mora omogočati shranjevanje, obdelavo in distribucijo informacij o stranki, pri čemer združuje informacije iz različnih informacijskih sistemov ter informacije, pridobljene preko različnih komunikacijskih kanalov (Smith, 2006; Chen & Popovich, 2003). Omogočati mora vnos vseh interakcij s stranko (Bodin & Dawson, 1999) ter biti enostavna za uporabo (Dawson, 1999). Na takšen način je uvajanje novih zaposlenih v klicnem centru, kjer je praviloma fluktuacija zaposlenih velika, enostavnejše in hitrejše. Programska oprema mora omogočati integracijo z drugimi sistemi. Pri izvajanju koncepta skrbi za stranko ne smemo pozabiti tudi na integracijo z družbenimi omrežji.

Drugi cilj magistrske naloge je predstaviti rešitev Utilities CRM ter primerjati funkcionalnosti njenih modulov s funkcionalnostmi, ki jih od programske opreme za podporo skrbi za stranko pričakuje strokovna literatura. To je produkt, ki ga razvijamo v podjetju Adacta in omogoča oskrbovalnim podjetjem vzpostavitev CRM in koncepta skrbi za stranko. Vsebuje module za management stranke, delovanje klicnega centra, upravljanje z elektronsko pošto, integracijo s sistemi za samopomoč, vzpostavitev podpore strankam, avtomatizacijo trženja in prodaje. V nalogi so podrobneje predstavljene nekatere funkcionalnosti rešitve Utilities CRM, ki so pomembne za izvajanje skrbi za stranko.

Tretji cilj naloge je analizirati potek implementacije rešitve pri stranki, kjer sem predstavil strokovne izzive, na katere smo naleteli pri delu in kako smo se z njimi spopadli. Pri tem sem predstavil metodologijo Scrum, ki predstavlja najpogosteje uporabljeno agilno metodologijo (Cervone, 2011) in jo v Adacti uporabljamo za vodenje večine projektov. Opisal sem ključne dejavnike uspeha, ki spremljajo implementacijo rešitve Utilities CRM.

Analizo primera implementacije sem izvedel na implementaciji rešitve Utilities CRM v podjetju, ki prihaja iz področja nekdanje Jugoslavije in deluje na trgih v več državah.

Analiziral sem tako potek implementacije kot njene učinke na delovanje klicnega centra in koncept skrbi za stranko.

Pri analizi implementacije sem ugotovil, da je bila uporaba metodologije Scrum s 14 dnevnim razvojnim ciklom ustrezna. Prav tako se je za ustrezno izkazala razdelitev projekta na več faz, vključevaje ključnih uporabnikov ter jasno opredeljeni cilji in obseg projekta. Možne izboljšave pa sem prepoznal na področju izvedbe integracije z zunanjimi sistemi, ki se mora pričeti čimbolj zgodaj. Na takšen način lahko dovolj zgodaj prepoznamo težave, ki se ob tem pojavljajo in ki jih ni mogoče predvideti pred pričetkom dela. Drugo priporočilo pa se je nanašalo na večjo uporabo procesov, ki so že del rešitve Utilities CRM, oziroma izvedba le manjših prilagoditev le teh. Na takšen način stranka pridobi nova znanja ter možnosti za optimizacijo trenutnih procesov. Poleg tega pa se skrajša proces implementacije rešitve ter zmanjša strošek implementacije in kasnejšega vzdrževanja.

Med učinki, ki jih je prinesla implementacija rešitve Utilities CRM, pa so najpomembnejši sledeči:

- združevanje vse komunikacije s stranko ne glede na uporabljen komunikacijski kanal,
- celovitejši pogled na stranko,
- olajšano delo agentov,
- hitrejša uvajanje novih agentov.

Menim, da sem v okviru priprave magistrskega dela izpolnil vse cilje, ki sem si jih zadal. Zavezanost k varovanju poslovnih skrivnosti mi onemogoča, da bi v okviru te naloge podrobneje predstavil konkretne rezultate uvedbe koncepta skrbi za stranko z uporabo produkta Microsoft Dynamics CRM in rešitve Utilities CRM, ki smo jih pridobili v preteklih implementacijah. To dejstvo predstavlja tudi glavno omejitev naloge. Možnost za dodatno raziskovalno delo na tem področju vidim v analizi teh podatkov, za kar bi bilo potrebno najprej pridobiti ustrezna soglasja.

Drugo omejitev naloge pa sem prepoznal v uporabi več raziskav, ki so bile izvedene le v Združenih državah Amerike. Tako vidim možnosti za nadaljnjo delo tudi na področju vključitve raziskav, ki so bile izvedene v drugih predelih sveta, ali pa v izvedbi lastnih raziskav.

LITERATURA IN VIRI

1. Aberdeen Group. (2014, november). *Flash Forward: 2015 Customer Engagement Channels Adoption*. Najdeno 19. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.aberdeen.com/research/9983/ff-channel-adoption/content.aspx>
2. Adacta d.o.o. (2015). *Adacta Utilities CRM Product Overview* (interno gradivo). Ljubljana: Adacta d.o.o.
3. Adacta d.o.o. (b.l. a). *Izboljšajte prodajo, marketing in odnose s strankami*. Najdeno 1. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.adacta.si/solutions/crm>
4. Adacta d.o.o. (b.l. b). *Adacta CRM Project Management* (interno gradivo). Ljubljana: Adacta d.o.o.
5. Adelaide, M. (2013). *'Wow' the customer with the winning customer care formula*. b.k.: Greetings.
6. Anton, J. (1997). *Call Center Management: By the Numbers*. b.k.: Purdue University Press.
7. Anton, J. (2000). The past, present and future of customer access centers. *Journal of Service Management*, 11(2), 120-130.
8. Arnold, T. W. (2015). *Rethinking Utility Customer Care: Satisfying Your Always-Connected, Always-On Customers*. Sherman, Texas: CS Week.
9. Bailey, G. (1996). Customer care - making it work. *Managing Service Quality: An International Journal*, 6(3), 36-38.
10. Barry, C., Markey, R., Almquist, E., & Brahm, C. (2011). Putting social media to work. Najdeno 28. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Putting_social_media_to_work.pdf
11. Battista, P., & Verhun, D. (2000). Customer Relationship Management: The Promise and the Reality. *CMA Management*, 74(4), 34-37.
12. Beheshti, H. M., Blaylock, B. K., Henderson, D. A., & Lollar, J. G. (2014). Selection and critical success factors in successful ERP implementation. *Competitiveness Review*, 24(4), 357-358.
13. Beijerse, R. P. (1999). Questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon. *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 94-110.
14. Bijmolt, T. H., Huizingh, E. K., & Krawczyk, A. (2014). Effects of complaint behaviour and service recovery satisfaction on consumer intentions to repurchase on the internet. *Internet Research*, 24(5), 608.
15. Bishop, D. (2009). Why existing customers are so valuable. *Strategic Direction*, 25(2), 3-5.
16. Bodin, M., & Dawson, K. (1999). *The call center dictionary: the complete guide to call center and help desk technology and operations* (2nd ed.). New York: Telecom Books.
17. Boles, J. S., Babin, B. J., Brashear, T. G., & Brooks, C. (2001). An Examination of the Relationships between retail work environments, Salespersons Selling Orientation-

- Customer Orientation and Job Performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(3), 1-13.
18. Bucci, R. (2009). Metrics That Matter: Proactively Boost Performance and Improve the Customer Experience. Najdeno 20. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.vpi-corp.com/resources/whitepapers/Pelorus_Group_and_VPI_-_Metrics_That_Matter.pdf
 19. Campbell, A. (2003). Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically. *Industrial Marketing Management*, 32(5), 375-383.
 20. Cao, Y., & Gruca, T. S. (2005). Reducing Adverse Through Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 219-229.
 21. Cardinaels, E. (2008). The interplay between cost accounting knowledge and presentation formats in cost-based decision-making. *Accounting Organizations and Society*, 33(2), 582-602.
 22. Carpenter, R. (2014). How to Calculate Customer Retention. Najdeno 15. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.evergage.com/blog/how-calculate-customer-retention/>
 23. Cervone, H. (2011). Understanding agile project management methods using Scrum. *OCLC Systems & Services: International digital library perspectives*, 27(1), 18-22.
 24. Cespedes, F. V., & Smith, J. H. (1993). Database Marketing: New Rules for Policy and Practice. *Sloan Management Review*, 34(4), 7-22.
 25. Chakravorti, S. (2007). *Customer Relationship Management (CRM), A Holistic Understanding*. Saarbrücken: VDM Verlag.
 26. Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672-688.
 27. Cholewka, K. (2000). Tiered CRM: Serving Pip-squeaks to VIP's. *Sales & Marketing Management*, 153(4), 25-26.
 28. Cleveland, B. (2012). *Call Center Management on Fast Forward: Succeeding in the New Era of Customer Relationship*. Colorado Springs: ICMI Press.
 29. Clutterbuck, D., & Goldsmith, W. (1998). Customer care versus customer count. *Managing Service Quality: An International Journal*, 8(5), 327-338.
 30. Corner, I., & Hinton, M. (2002). Customer relationship management systems: implementation risks and relationship dynamics. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 5(4), 239-251.
 31. Croteau, A., & Li, P. (2003). Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20(1), 21-34.
 32. Daniels, S. (2000). Customer value management. *Work Study*, 49(2), 67-70.
 33. Dawson, K. (1999). *Call Center Handbook*. Gilroy: Telecom Books.
 34. Dean, A. M., & Rainnie, A. (2009). Frontline employees' views on organizational factors that affect the delivery of service quality in call centers. *Journal of Services Marketing*, 23(5), 326-337.

35. Deloitte Consulting LLP. (2013, marec). *Deloitte 2013 Global Contact Center Survey Results*. Najdeno 27. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/us-sdt-consulting-2013-global-contact-survey-051513.pdf>
36. Desmarais, M. (2009). *First Call Resolution - The Metric that Matters Most!* Najdeno 21. junija 2016 na spletnem naslovu http://sqmgroup.com/pdf/FCR_Why_it_Matters_Most-Revisited.pdf
37. Desmarais, M. (2013). *Multi-Channel First Contact Resolution*. Najdeno 21. junija 2016 na spletnem naslovu <http://sqmgroup.com/pdf/fcr-multi-channel.pdf>
38. Dixon, M., Toman, N., & DeLisi, R. (2013). *The Effortless Experience: Conquering the New Battleground for Customer Loyalty*. New York: Penguin Group.
39. Ebiquity. (2014). *2014 Global Customer Service Barometer*. Najdeno 28. junija 2016 na spletnem naslovu <http://about.americanexpress.com/news/docs/2014x/2014-Global-Customer-Service-Barometer-All.pdf>
40. E-tailing group. (2015). *Consistent personalization everywhere consumers shop*. Najdeno 9. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.e-tailing.com/content/wp-content/uploads/2015/02/7th-Annual-Personalization-eBook-MyBuys-and-e-tailing-group.pdf>
41. Fang, Y., Chiu, C., & Wang, E. T. (2011). Understanding customers' satisfaction and repurchase intentions: An integration of IS success model, trust, and justice. *Internet Research*, 21(4), 479.
42. Feinberg, R. A., Hokama, L., Kadam, R., & Kim, I. (2002). Operational determinants of caller satisfaction in the banking/financial services call center. *International Journal of Bank Marketing*, 20(4), 174-180.
43. Feinberg, R. A., Kim, I., Hokama, L., de Ruyter, K., & Keen, C. (2000). Operational determinants of caller satisfaction in the call center. *International Journal of Service Industry Management*, 11(2), 131-141.
44. Ferranti Computer Systems. (2014). *Mecom's overview brochure*. Najdeno 10. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.mecom.com/Downloads/PDF/collateral/MECOMS-overview-brochure-2014.pdf>
45. Frost & Sullivan. (b.l.). *Your First Call Resolution (FCR) rate is the home run of call center*. Najdeno 19. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.frost.com/prod/servlet/cpo/142334235>
46. Gartner. (2011). *Gartner Customer 360 Summit 2011*. Najdeno 19. junija 2016 na spletnem naslovu https://www.gartner.com/imagesrv/summits/docs/na/customer-360/C360_2011_brochure_FINAL.pdf
47. Gremler, D. D., Gwinner, K. P., & Brown, S. W. (2001). Generating positive word-of-mouth communication through customer-employee relationships. *International Journal of Service Industry Management*, 12(1), 55.
48. Gulati, R., & Oldroyd, J. B. (2005). The Quest for customer Focus. *Harvard Business Review*, 83(4), 92.

49. Gustaffsson, A., Johnson, M. D., & Roos, I. (2005). The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention. *Journal of Marketing*, 69(4), 210-218.
50. Hagen, P. (2012). Bad Reasons For NOT Having A Chief Customer Officer. Najdeno 30. junija 2016 na spletnem naslovu http://blogs.forrester.com/paul_hagen/12-01-20-bad_reasons_for_not_having_a_chief_customer_officer
51. Halliden, B., & Monks, K. (2005). Employee-centred management in a call centre. *Personnel Review*, 34(3), 370-383.
52. Hallowell, R. (1996). The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study. *International Journal of Service Industry Management*, 7(4), 27-36.
53. Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 72(2), 105-111.
54. Hopkins, W. S., Lusher, C. J., & Manasco, B. (1999). Can Technology Strengthen Customer Loyalty. *Harvard Business Review*, 77(6), 24-26.
55. Hunt, S. D., Arnett, D. B., & Madhavaram, S. (2006). The explanatory foundations of relationship marketing theory. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(2), 72-87.
56. IBISWorld. (2008). *Telemarketing and Call Centers in the US*. Santa Monica: IBISWorld.
57. IntelliResponse. (2013). *Death of the Contact Center - Are the Rumours True?* Najdeno 23. junija 2016 na spletnem naslovu <http://info.intelliresponse.com/rs/intelliresponse/images/death%20of%20the%20call%20center.pdf>
58. Jaspera, C. R., & Waldharta, P. (2013). Internet and distance channel use and European consumer complaint behavior. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 23(2), 137.
59. Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., & Pushkala, R. (2005). The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 177-192.
60. Keiningham, T. L., Aksoy, L., Wallin Andreassen, T., Cooil, B., & Wahren, B. J. (2006). Call center satisfaction and customer retention in a co-branded service context. *Managing Service Quality: An International Journal*, 16(3), 269-289.
61. Kim, J., Suh, E., & Hwang, H. (2003). A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard. *Journal of Interactive Marketing*, 17(2), 5-19.
62. Kotler, P. T., & Keller, K. L. (2008). *Marketing Management* (13th ed.). b.k.: Prentice Hall.
63. Kotorov, R. P. (2002). Ubiquitous organization: organizational design for e-CRM. *Business Process Management Journal*, 8(3), 226.
64. Lancaster, G., & Massingham, L. (2011). *Essentials of Marketing Management*. b.k.: Routledge.

65. Li, C., & Bernoff, J. (2011). *Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies*. Boston: Harvard Business Review Press.
66. Light, B. (2003). CRM Package Software: A Study of Organizational Experiences. *Business Process Management Journal*, 9(5), 603-616.
67. Lyon, B. (b.l.). Top Five Customer Service Metrics. Najdeno 4. junija 2016 na spletnem naslovu <http://managementhelp.org/customers/service.htm>
68. MacKenzie, I., Meyer, C., & Noble, S. (2013, oktober). How retailers can keep up with consumers. Najdeno 7. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/how-retailers-can-keep-up-with-consumers>
69. Marsh, A. (2013, 5. marec). 40 Stats Shaping the Future of Contact Centers. Najdeno 19. junija 2016 na spletnem naslovu <http://blog.vpi-corp.com/blog/featured/40-stats-shaping-the-future-of-contact-centers/>
70. Marsh, A. (2014, 8. oktober). Experts Tell All: 10 Call Center Optimization Best Practices. Najdeno 16. junija 2016 na spletnem naslovu <http://blog.vpi-corp.com/blog/workforce-automation-featured/experts-tell-all3a-10-call-center-workforce-optimization-best-practices/>
71. Mesaglio, M. (2015, 4. junij). Five Innovation Tips to Improve the Customer Experience. Najdeno 15. junija 2016 na spletnem naslovu <https://www.gartner.com/doc/3069421?ref=SiteSearch&sthkw=customer%20care&fnl=search&srcId=1-3478922254>
72. Miciak, A., & Desmarais, M. (2001). Benchmarking service quality performance at business-to-business and business-to-consumer call centers. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(5), 340-353.
73. Microsoft. (2016). *Integrate your email system with Microsoft Dynamics CRM*. Najdeno 10. julija 2016 na spletnem naslovu <https://technet.microsoft.com/en-us/library/dn832099.aspx>
74. Minkara, O. (2014, 8. avgust). Social Customer Care: Steps to Success in 2014. Najdeno 19. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.aberdeen.com/research/9571/rr-social-cc-strategy/content.aspx>
75. Minkara, O. (2016a, februar). Self-Service vs. Assisted Service: When's the Right Time to Use Them? Najdeno 18. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.aberdeen.com/research/11926/11926-KB-Self-Service.aspx/content.aspx>
76. Minkara, O. (2016b, junij). How Self-Service & Digital Tools Have Transformed the Modern Contact Center. Najdeno 16. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.aberdeen.com/research/12664/12664-KB-CC-WFO.aspx/content.aspx>
77. Mithas, S., Krishnan, M., & Fornell, C. (2005). Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction? *Journal of Marketing*, 69(4), 201-209.
78. Monger, J., Rudick, M., & O'Flahavan, L. (2004). First call resolution: its impact and measurement. *Contact Professional*, 24-27.

79. Mukherjee, A., & Malhotra, N. (2009). Call centre services: the good, the bad, and the ugly. *Journal of Services Marketing*, 23(5).
80. Nguyen, B., & Simkin, L. (2013). The dark side of CRM: advantaged and disadvantaged customers. *Journal of Consumer Marketing*, 30(1), 17-30.
81. Nguyen, T. H., Sherif, J. S., & Newby, M. (2007). Strategies for successful CRM implementation. *Information Management & Computer Security*, 15(2), 102-115.
82. Oracle. (2011). *Consumer Views of Live Help Online 2012: A Global Perspective*. Najdeno 22. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.oracle.com/us/products/applications/commerce/live-help-on-demand/oracle-live-help-wp-aamf-1624138.pdf>
83. Paas, L., & Kuijlen, T. (2001). Towards a general definition of customer relationship management. *Journal of Database Marketing*, 9(1), 51-60.
84. Paquin, R., & Minkara, O. (2015, 30. september). Customer Experience Management for Energy Companies: The Path to Happy Customers & Greater Results. Najdeno 19. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.aberdeen.com/research/11149/11149-rr-cem-energy-utilities/content.aspx>
85. Parasurman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 16.
86. Peck, H., Payne, A., Christopher, M., & Clark, M. (1999). *Relationship Marketing: Strategy and Implementation*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
87. Perrin, A., Duggan, M., Rainie, L., Aaron, S., Greenwood, S., Porteus, M., & Page, D. (2015, 8. oktober). *Social Media Usage: 2005-2015*. Najdeno 18. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.pewinternet.org/2015/10/08/social-networking-usage-2005-2015/>
88. Pollitt, D. (2006). Headsets and mindsets: It's the employees who determine customer-service levels in call centers. *Human Resource Management International Digest*, 14(6), 38-40.
89. Randall, R. M. (2014). Agile at IBM: software developers teach a new dance step to management. *Strategy & Leadership*, 42(2), 26-29.
90. Right Now. (2009). *2009 Customer Experience Impact Report*. Najdeno 18. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.rightnow.virtuos.com/resources/industry-research/RightNow_4th_Annual_Customer_Experience_Impact_Report.pdf
91. Robinson, G., & Morley, C. (2006). Call centre management: responsibilities and performance. *International Journal of Service Industry Management*, 17(3), 284-300.
92. Ryals, L. (2005). Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships. *Journal of Marketing*, 69(4), 252-261.
93. Sawyerr, O. O., Srinivas, S., & Wang, S. (2009). Call center employee personality factors and service performance. *Journal of Services Marketing*, 23(5), 301-317.
94. Sheth, J. N. (2002). The future of relationship marketing. *Journal of Services Marketing*, 16(7), 590-592.

95. Smith, A. (2006). CRM and customer service: strategic asset or corporate overhead? *Handbook of Business Strategy*, 7(1), 87-93.
96. Smith, A., & Page, D. (2015). U.S. Smartphone Use in 2015. Najdeno 13. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.pewinternet.org/2015/04/01/us-smartphone-use-in-2015/>
97. Smith, D., Bruyns, M., & Evans, S. (2011). A project manager's optimism and stress management and IT project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(1), 11-22.
98. So, S., & Smith, M. (2004). Multivariate decision accuracy and the presentation of accounting information. *Accounting Forum*, 28(3), 283.
99. SoonHoo, S. (2007). An Empirical Analysis on the Operational Efficiency of CRM Call Centers in Korea. *International Journal of Computer Science and Network Security*, 7(12), 171-178.
100. Stauss, B. (2002). The dimensions of complaint satisfaction: process and outcome complaint satisfaction versus cold fact and warm act complaint satisfaction. *Managing Service Quality: An International Journal*, 12(3), 178-180.
101. Stefanou, C. J., Sarmaniotis, C., & Stafyla, A. (2003). CRM and customer-centric knowledge management: an empirical research. *Business Process Management Journal*, 9(5), 617-634.
102. Stone, M., & Foss, B. (2001). *Successful Customer Relationship Marketing: New Thinking, New Strategies, New Tools for Getting Closer to Your Customers*. London: Kogan Page Business Books.
103. Stone, M., & Young, L. (1992). *Competitive Customer Care: A Guide to Keeping Customers*. Kingston upon Thames: Croner Publications.
104. Sussin, J. (2016, 20. januar). The Five Stages of Social Media Adoption for CRM. Najdeno 19. junija 2016 na spletnem naslovu https://www.gartner.com/doc/3187720?ref=SiteSearch&sthkw=customer%20care&fnl=search&srcId=1-3478922254#dv_1_social_media
105. Sussin, J., Travis, T., & Daigler, J. (2016, 22. februar). Top Use Cases and Benefits of Social for CRM in 2016. Najdeno 19. junija 2016 na spletnem naslovu <https://www.gartner.com/doc/3220517/top-use-cases-benefits-social>
106. Swift, R. S. (2003). The Rules Have Changed. *Teradata Magazine*, 35-39.
107. Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 66(2), 60-76.
108. Tayles, M., Bramley, A., Adshead, N., & Farr, J. (2002). Dealing with the management of intellectual capital. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(2), 251-267.
109. Tehrani, N., & Brubaker, S. (2016). *Taking Your Customer Care TM to the Next Level: Customer Retention Depends upon Customer Care*. Bloomington, Indiana: AuthorHouse.

110. The Ascent Group, Inc. (2014). *Achieving First Contact Resolution 2014: Key to Customer Satisfaction*. Najdeno 20. junija 2016 na spletnem naslovu http://ascentgroup.com/eDelivery/wp/FCR_WhitePaper.pdf
111. US Office of Customer Affairs. (1992). *Customer Complaints Incidence and Practice*. Washington, DC: The White House.
112. Varca, P. E. (1999). Work stress and customer service delivery. *Journal of Services Marketing*, 13(3), 229-241.
113. Varca, P. E. (2006). Telephone surveillance in call centers: prescriptions for reducing strain. *Journal of Services Marketing*, 16(3), 290-305.
114. Vetrovec, K. (2016, 14. januar). Repeat Calls? How to Measure First Contact Resolution More Accurately. Najdeno 20. junija 2016 na spletnem naslovu <http://blog.vpi-corp.com/blog/workforce-automation-featured/repeat-calls-how-to-measure-fcr-more-accurately/>
115. Walker. (b.l.). *Customers 2020: The Future of B-to-B Customer Experience*. Najdeno 11. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.walkerinfo.com/knowledge-center/webcasts/docs/Walker-Insights-Webcast-Customers-2020.pdf>
116. Xebec McGraw-Hill. (1999). Interactive training course delivers customer care to Italian Post Office. *Industrial and Commercial Training*, 31(4).
117. Xevelonakis, E. (2005). Developing retention strategies based on customer profitability in telecommunications. *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 12(3), 226-242.
118. Xu, M., & Walton, J. (2005). Gaining customer knowledge through analytical CRM. *Industrial Management & Data Systems*, 9(5), 956-959.
119. Yigitbasioglu, O. M., & Velcu, O. (2012). A review of dashboards in performance management: Implications for design and research. *International Journal of Accounting Information Systems*, 13(1), 41-59.
120. Yim, F. H., Anderson, R. E., & Swaminathan, S. (2004). Customer Relationship Management: Its Dimensions and Effect on Customer Outcomes. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24(4), 263-278.
121. Young, L. (2008). *From Products to Services: Insights and experience from companies which have embraced the service economy*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
122. Zineldin, M. (2006). The royalty of loyalty: CRM, quality and retention. *Journal of Consumer Marketing*, 23(7), 430-437.