

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**Celovito upravljanje odnosov s strankami
v Telekomu Slovenije**

Ljubljana, april 2003

Miran Nikolić

IZJAVA

Študent Miran Nikolić izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Vladislava Rajkoviča in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 5.5.2003

Podpis: _____

Vsebina

Kazalo slik	IV
Kazalo tabel	IV
Povzetek	V
Summary	V
1 Uvod	1
2 Celovito upravljanje odnosov s strankami	3
2.1 Zgodovina odnosov s strankami.....	3
2.2 Kaj je CRM	4
2.3 Kaj CRM ni	4
3 Osem gradnikov CRM – ogrodje za uspešno uvedbo	6
3.1 Uvod	6
3.2 Vizija	7
3.3 Strategija.....	7
3.4 Zadovoljstvo strank	9
3.5 Organizacijska kultura.....	10
3.6 Procesi	11
3.7 Informacije	13
3.8 Tehnologija.....	14
3.9 Metrike	16
4 Arhitektura CRM sistema – CRM ekosistem	18
4.1 Uvod.....	18
4.2 CRM arhitekturno ogrodje – CRM ekosistem	18
5 CRM v marketingu	21
5.1 Preusmeritev od produkta k stranki.....	21
5.1.1 Masovni marketing.....	21
5.1.2 Direktni marketing.....	21
5.1.3 Ciljni marketing.....	21
5.1.4 Relacijski marketing in ena na ena marketing.....	22
5.2 Trendi v marketingu	23
5.3 Aplikacije	25
5.3.1 Orodja za optimizacijo odnosov s strankami (ang. customer relationship optimization – CRO)	25
5.3.2 E-marketing	26
5.3.3 Analitični paketi	27
5.3.4 Upravljanje marketinških virov (ang. marketing resource management – MRM) ...	28
5.3.5 Upravljanje odnosov s partnerji (ang. partner relationship management – PRM)....	28

6	CRM v prodaji.....	29
6.1	Trendi v prodaji.....	29
6.2	Aplikacije.....	31
6.2.1	Orodja za osnovno podporo prodaje.....	31
6.2.2	Analitična orodja.....	32
6.2.3	Nagrajevanje storilnosti (ang. incentive compensation management).....	33
6.2.4	Orodja za konfiguracijo produktov (ang. sales configuration applications).....	33
6.2.5	Interaktivni prodajni sistemi (ang. interactive selling systems).....	33
6.2.6	Podpora prodaji na terenu (ang. field or mobile sales).....	34
7	CRM v podpori strankam	35
7.1	Kontaktne centri.....	35
7.2	Razvoj od klicnih do kontaktnih centrov.....	35
7.3	Aplikacije.....	36
7.3.1	Avtomatizacija servisa (ang. field service automation – FSA).....	36
7.3.2	Teleprodaja in telemarketing.....	37
7.3.3	Samopomoč prek spleta (ang. web based self service).....	37
7.4	Infrastruktura kontaktnih centrov.....	39
8	Telekomunikacije	41
8.1	Stanje v telekomunikacijah.....	41
9	CRM procesi v telekomunikacijah	43
9.1	TeleManagement Forum.....	43
9.2	eTOM.....	43
9.2.1	Strategija, infrastruktura in produkti.....	44
9.2.2	Operativa.....	45
9.2.3	Poslovne funkcije podjetja.....	45
9.3	Procesi ki vplivajo na odnos s strankami.....	46
9.3.1	Funkcionalna skupina procesov upravljanje odnosov s strankami.....	46
9.3.2	Funkcionalna skupina procesov trženje.....	49
10	CRM v telekomunikacijah	52
10.1	Upravljanje ravni storitev.....	52
10.2	Zvestoba in zadržanje strank.....	54
10.3	Hierarhična struktura strank.....	57
10.4	Enoten pogled na stranko.....	58
10.5	Reševanje problemov.....	58
10.6	Naročniško razmerje.....	58
10.7	Integracija z zalednimi (ang. back office) sistemi.....	58
10.8	Naročanje.....	59
10.9	Dobava produktov in storitev.....	59
10.10	Cenovna politika in paketne storitve.....	59
11	Arhitektura CRM sistema v telekomunikacijah	60
11.1	Osnovna arhitekturna shema.....	60
11.2	Operativni del.....	60

11.2.1	Zunanje aplikacije	60
11.2.2	Zaledne aplikacije.....	62
11.2.3	Čelne aplikacije	63
11.2.4	Mobilne aplikacije	66
11.3	Analitični del	67
11.3.1	Analitične aplikacije.....	67
11.3.2	Podatkovno skladišče	70
12	Problemi pri uvajanju CRM	73
13	Donosnost naložb v CRM	75
14	Ocena modela arhitekture CRM sistema v telekomunikacijah	77
15	Sklep	79
16	Literatura in viri.....	81

Kazalo slik

Slika 1: Dialog je zamenjal enostransko obstreljevanje.....	4
Slika 2: Osem gradnikov CRM.....	6
Slika 3: Proces izboljšanja zadovoljstva strank.....	9
Slika 4: Predlagana arhitektura CRM sistema po MetaGroup.....	19
Slika 5: Poraba časa prodajnikov.....	29
Slika 6: Razvoj klicnih centrov.....	36
Slika 7: Komponente kontaktnega centra in povezava s celotnim CRM sistemom.....	40
Slika 8: eTOM ogrodje poslovnih procesov.....	44
Slika 9: Skupina procesov upravljanje odnosov s stranka.....	46
Slika 10: Skupina procesov trženje.....	49
Slika 11: Prebegi naročnikov mobilnih operaterjev v ZDA.....	55
Slika 12: Primerjava stroškov pridobitve naročnikov.....	56
Slika 13: Arhitektura CRM sistema v telekomunikacijah.....	61
Slika 14: CRM vpliva na rast dohodka in zniževanje stroškov.....	76

Kazalo tabel

Tabela 1: Strategija marketinga in odnosov do strank.....	8
Tabela 2: Primerjava reinženiranja poslovnih procesov in reinženiranja k strankam usmerjenih procesov.....	11
Tabela 3: Tipi podatkov o strankah.....	14
Tabela 4: Primer tipičnih aplikacij za CRM.....	15
Tabela 5: Razvoj marketinga.....	23
Tabela 6: Povečanje prihodka.....	54
Tabela 7: Vpliv reševanja pritožb na zadržanje strank.....	57
Tabela 8: Vprašanja, na katera je treba znati odgovoriti glede na življenjski cikel stranke.....	68

Povzetek

Magistrsko delo obravnava problematiko celovitega upravljanja odnosov s strankami v telekomunikacijski panogi.

V današnjem času hitro spreminjajočih tržnih razmer in vedno večjega konkurenčnega boja se ponudniki telekomunikacijskih storitev vedno bolj usmerjajo k strankam. Pri tem cilj ni pridobiti čim več strank za vsako ceno, temveč napredovanje v odnosu do stranke, od njene pridobitve, njenega zadovoljstva pa do lojalne stranke.

Enačenje CRM-ja z eno samo aplikacijo je zelo razširjeno napačno razumevanje. Podjetja se morajo zavedati, da je CRM poslovna strategija, ki je podprta s komponentno arhitekturo CRM sistema. V magistrskem delu sem postavil model arhitekture CRM sistema v telekomunikacijah. Vsebuje opise aplikacij in infrastrukture potrebne za zagotavljanje specifičnih zahtev telekomunikacijske panoge. Model je razdeljen na analitični, operativni in kolaborativni del, ki so tesno integrirani s sistemom za zaračunavanje storitev, s sistemi za upravljanje in nadzor telekomunikacijske infrastrukture ter ERP sistemi.

Magistrsko delo oziroma postavljeni model CRM sistema omogoča nov, razširjen in poglobljen pogled na obravnavano problematiko.

Summary

This master thesis deals with customer relationship management in communications industry.

In today's rapidly changing and highly competitive economy communications providers are increasingly focused on customers. The goal is not acquiring customers at all costs. It is rather about identifying, servicing, retaining, and growing profitable customer relationships. It is about progressing from customer acquisition, to customer satisfaction, and eventually to customer loyalty.

CRM is commonly assumed to be a single, purchased software package. To mitigate risk of project failure, enterprises must master the notion of CRM as a business philosophy enabled by a component architecture or ecosystem. In this master thesis I have built a CRM architecture model for communications industry. It consists of applications and infrastructure components which are needed to support an industry-specific functionalities in the communications industry. Model is divided into operational, analytical, and collaboration parts tightly integrated with billing, operations support systems, and enterprise resource planning applications.

The thesis and defined CRM architecture model enable a new, broader and deeper insight into discussed problems.

1 Uvod

Namen dela je predstaviti celovito upravljanje odnosov s strankami kot poslovno strategijo in filozofijo, kjer je kupec v središču vsega dogajanja v podjetju. Model uvaja nove pristope – ne samo v prodaji, ampak v celotnem poslovanju, zahteva reorganizacijo poslovnih procesov in podporo sodobne računalniške tehnologije.

Predvsem bo potekal boj za stranke. Tradicionalno trženje ni v skladu s potrebami zdajšnjih strank. Te namreč zahtevajo njim prilagojene informacije in sklope izdelkov oziroma storitev z dodano vrednostjo, zato je treba poznati navade posameznih strank in napovedi njihovega objektivnega odzivanja, pri ponudbi pa upoštevati razlike pri prodajnih cenah in s strankami komunicirati po novih, avtomatiziranih in predvsem integriranih prodajnih kanalih. Stranke so najpomembnejši dejavnik pri poslovanju in prihodkih organizacije. Celovito upravljanje odnosov s strankami – CRM (ang. customer relationship management) je koncept in način vodenja, ki povezuje nove, drugačnim potrebam strank prilagojene trženjske aktivnosti, povezane z uporabo sodobne informacijske tehnologije, ki ponuja odgovor na vprašanje, kako učinkovito uporabljati podatkovne baze o strankah in v vseh življenjskih obdobjih zadovoljevati njihove spreminjajoče se potrebe. Cilj CRM je ustvariti odnose z izbranimi strankami, ki se bodo organizaciji dolgoročno obrestovali.

Telekom Slovenije je nacionalni operater telekomunikacij. Podjetje zadnjih nekaj let doživlja številne in korenite spremembe. Poleg lastninskega preoblikovanja se pospešeno prilagaja novim razmeram po sprejetju Zakona o telekomunikacijah, ki tudi na telekomunikacijskem trgu uveljavlja liberalizacijo in demonopolizacijo. Cilj podjetja je ostati vodilni ponudnik telekomunikacijskih storitev v državi. S ponudbo visokokakovostnih storitev in omrežij za poslovne in rezidenčne uporabnike namerava Telekom Slovenije ustvarjati dobiček, izpolnjevati potrebe naročnikov oziroma poslovnih partnerjev in zagotoviti spodbudno delovno okolje za vse zaposlene. Na temelju zadovoljevanja potreb svojih uporabnikov in ponudbe storitev v skladu z zahtevami trga želi doseči celovito zadovoljstvo uporabnikov.

V prvem poglavju sem pojasnil zgodovinsko ozadje in osnovne pojme celovitega upravljanja odnosov s strankami. Zaradi boljšega razumevanja sem naštel nekaj napačnih pojmovanj CRM-ja. V nadaljevanju sem preučil teoretičen pristop v razumevanju celovitega upravljanja odnosov s strankami kot poslovno strategijo, podprto z informacijsko tehnologijo. Pri tem sem analiziral osem gradnikov za CRM – ogrodje za uspešno uvedbo, ki podjetjem omogoča celovit pogled, pripravo poslovnega načrta in načrta vpeljave ter filozofijo, kakor ga vidi svetovalno podjetje Gartner. V tretjem poglavju sem podobno predstavil pogled svetovalne hiše Meta Group, ki prek modela CRM ekosistema podrobneje analizira predvsem arhitekturno-tehnološki vidik celovitega upravljanja odnosov s strankami.

Naslednja tri poglavja obravnavajo problematiko celovitega upravljanja odnosov s strankami v treh funkcionalnih segmentih – prodaji, marketingu in podpori strankam. Opisal sem tipične CRM aplikacije na teh področjih. V nadaljevanju sem se preusmeril na

telekomunikacijsko panogo. Preučil sem stanje v panogi, posebnosti celovitega upravljanja odnosov s strankami pri ponudnikih telekomunikacijskih storitev in opisal procese, ki vplivajo na odnose s strankami.

V naslednjem poglavju sem na osnovi raziskav v prejšnjih poglavjih postavil in podrobno opisal arhitekturo CRM sistema v telekomunikacijah, kar je tudi glavni cilj naloge. Na koncu sem predstavil še glavne razloge za velik delež neuspešnih projektov uvajanja CRM in s tem povezano problematiko donosnosti naložb v CRM.

2 Celovito upravljanje odnosov s strankami

2.1 Zgodovina odnosov s strankami

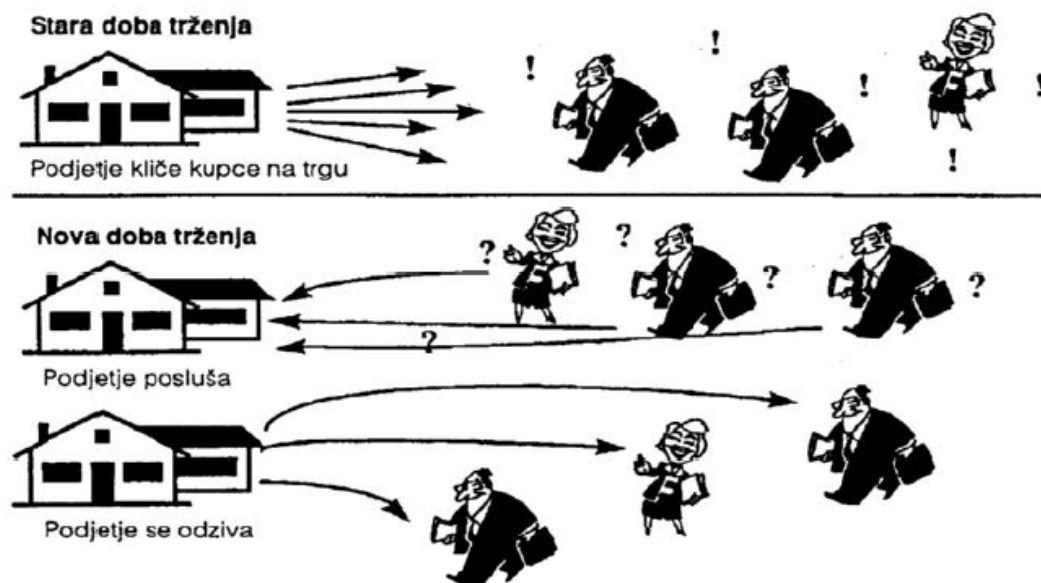
Zgodovina odnosov s strankami se začne že zelo zgodaj, ko so trgi šele nastajali in so prodajalci izdelke izdelovali za točno določenega kupca. Tako je čevljar naredil par čevljev za določeno stranko po njenih željah in potrebah. Ni pa delal čevljev na zalogo, saj ni poznal bodočih kupcev in njihovih potreb. Žal je bila takšna proizvodnja draga in so si čevlje lahko privoščili le nekateri. Z industrijsko revolucijo in nastankom množične proizvodnje so se čevlji sicer pocenili, niso pa bili več prilagojeni potrebam posameznika. Izdelovalci so zaradi nižjih stroškov začeli izdelovati standardne oblike izdelkov na zalogo (Kotler, 1996, str 266).

To so bili časi produkcijske ekonomije: ponudba je bila skromna in ni dosegala povpraševanja. Kupci niso bili izbirčni – za nakup so potrebovali le informacijo, da je izdelek dosegljiv. Podjetja so prodala tako rekoč vse, kar so proizvedla. V sedemdesetih letih je ponudba prvič presegla povpraševanje in kupec je postal kralj, ki je izbral med množico izdelkov. To je bil čas oddelkov trženja, ki so morali identificirati ciljne trge, opredeliti izdelke, poiskati pravo promocijo, distribucijo in ceno.

Zdaj smo v obdobju upravljanja odnosov s strankami. CRM je torej odgovor na spremembe v okolju, ki jim zdajšnji način poslovanja podjetij ne more uspešno slediti. Medtem ko so se v preteklosti s strankami ter ugotavljanjem njihovih potreb in želja ukvarjali večinoma tržniki, je zdaj stranka v središču vseh poslovnih področij. Učinkovito uporabo informacij o posameznikih, ki so del nepregledne množice, je omogočil tehnološki razvoj v zadnjem desetletju. Vplival je tudi na spremembo obnašanja potrošnikov, ki so zaradi dobre informiranosti vse zahtevnejši. Novo dobo trženja lahko opredelimo na podlagi naslednjih značilnosti (Postma, 2001, str. 17):

- **Upravljanje s posamičnimi odnosi s strankami**, namesto naslavljanja vseh ali bolj ali manj definiranih ciljnih skupin.
- **Upravljanje na podlagi informacij shranjenih v podatkovnih bazah** in le v manjši meri z analizami tržnih raziskav.
- **Uporaba medijev za spodbujanje trgovanja**, namesto generičnega (tematskega) oglaševanja, s ciljem oblikovanja individualnih odnosov z obstoječimi in potencialnimi strankami.

Slika 1: Dialog je zamenjal enostransko obstreljevanje



Vir: Postma, 2001a

2.2 Kaj je CRM

Na CRM lahko gledamo iz različnih vidikov, kar je tudi razlog za toliko različnih definicij. Glede na to so različne tudi spremembe in novi pojmi, ki jih prinaša CRM.

»CRM integrira ljudi, procese in tehnologijo, da bi se tako izboljšal odnos do vseh kupcev. CRM je celostni pristop, ki omogoča popolno koordinacijo med vsemi funkcijami, ki operirajo s strankami (Goldenberg, 2002, str. 7).«

»CRM je poslovna strategija, ki vključuje segmente prodaje, marketinga in servisa, da bi se tako optimizirali profitabilnost, prihodek in zadovoljstvo strank (Shaw, 2002).«

»CRM je vpeljava k strankam usmerjene poslovne strategije, ki povzroči redizajn funkcionalnih aktivnosti in zahteva reinženiring poslovnih procesov, ki je podprta, ne vodena, s CRM tehnologijo (Lee, 2000, str. 1).«

2.3 Kaj CRM ni

Celovito upravljanje odnosov s strankami je dokaj nov pojem za marketniške, prodajne in podporne oddelke, vodstvene strukture podjetij in ne nazadnje za podjetja, ki ponujajo CRM informacijsko podporo. Tako se pojavlja pogosto nerazumevanje in zlorabljanje tega pojma, saj ima vsak od zgoraj naštetih največkrat različno predstavo o celovitem upravljanju odnosov s strankami. Zato bomo pogledali najpogostejša zgrešena pojmovanja celovitega upravljanja odnosov s strankami:

CRM ni aplikacija

CRM aplikacije omogočajo uresničevanje CRM strategij in aktivnosti. Ravno tako vsaka CRM aplikacija ni primerna za vsako podjetje. Enačenje CRM-ja z aplikacijo je verjetno najbolj razširjeno napačno razumevanje, predvsem po zaslugi nekaterih ponudnikov. Ti ponujajo CRM aplikacije kot sredstvo za reševanje vseh težav podjetja (Lee, 2000, str. 85).

CRM ni internetna trgovina

CRM je predvsem poslovna strategija, internetne (spletne) trgovine pa so le ena od aplikacij, ki omogočajo njeno uresničevanje. Razvoj interneta in internetnih aplikacij je naredil pravo revolucijo v medčloveških komunikacijah. Ker so odnosi s strankami osrednja tema CRM-ja, se internet intenzivno uporablja kot komunikacijski kanal, ki lahko doseže široko populacijo. Prek njega se lahko izvaja določene marketinške, prodajne in servisne aktivnosti veliko učinkoviteje in ceneje kot prek tradicionalnih komunikacijskih kanalov (Lee, 2000, str. 89).

CRM ne bo vpeljan v nekaj mesecih

Z vedno večjo konkurenco na trgu in razumevanjem prednosti celovitega upravljanja odnosov s strankami se veliko vodstev podjetij odloči, da morajo to imeti čim prej, najpozneje v naslednjem četrtletju. Tako se začne iskanje ponudnika CRM programske opreme, ki se bo dala čim hitreje implementirati. Po nekaj mescih so aplikacije lahko res postavljene, celoten sistem, ki vključuje aktivnosti, zaposlene in stranke, pa je popolna polomija, saj ni bila vzpostavljena strategije dela s strankami, podjetje in predvsem kultura zaposlenih se ni spremenila, podatki o strankah so bili nekonsistentni in podobno. Vpeljava celovitega upravljanja odnosov s strankami žal traja tudi leto ali več, predvsem pa to ni projekt, temveč proces, ki stalno spremlja spreminjajoče želje in potrebe strank (Lee, 2000, str. 105).

CRM ni predrag in vpeljava ni pretežka in tvegana

Začetno navdušenje nad vpeljavo celovitega upravljanja odnosov s strankami, ko je veljalo, da morajo podjetja to imeti ne glede na ceno, sicer jih v konkurenčnem boju za stranke ne bo več, se je spustilo na realna tla, ko so analize pokazale, da je več kot tri četrtine takšnih projektov delno ali v celoti neuspešnih. Večini neuspehov so botrovala zgoraj opisana zgrešena pojmovanja. Kljub začetnim težavam pa podjetja, ki se ob novih spoznanjih lotevajo vpeljave celovitega upravljanja odnosov s strankami s pravilnim pristopom in ob upoštevanju vseh vidikov, poslovnih in tehničnih, dosegajo vedno večje uspehe (Lee, 2000, str. 123).

3 Osem gradnikov CRM – ogrodje za uspešno uvedbo

3.1 Uvod

Postavitev uspešnega sistema za Celovito upravljanje odnosov s strankami – CRM zahteva strategijo, ki vključuje celotno poslovanje podjetja in se mora začeti na najvišji organizacijski ravni. Žal velika večina podjetij se še vedno loteva CRM projektov znotraj oddelkov oziroma v poskusih integracije takšnih nepovezanih projektov. Vendar je postavitev sistema na ravni celotnega podjetja zelo kompleksna, saj zahteva močno podporo vodstva, njegovo k strankam usmerjeno vizijo, potencialno zelo problematičen reinženiring procesov, spremembo kulture in organizacije podjetja, uvajanje zapletenih novih tehnologij, sistemsko integracijo in obvladovanje podatkov. Zaradi omenjene kompleksnosti je Gartner na podlagi obsežnih raziskav predstavil Osem gradnikov za CRM – ogrodje za uspešno uvedbo, ki bo podjetjem omogočalo celovit pogled, pripravo poslovnega načrta in načrta vpeljave (Radcliffe, 2001).

Slika 2: Osem gradnikov CRM



Vir: Radcliffe, 2001

Slika prikazuje Osem gradnikov za CRM. Pri tem je poseben poudarek na osrednjih elementih (Zadovoljstvo uporabnikov in Organizacijska kultura), saj gre tu za stično točko z uporabniki, na kateri se vzpostavljajo odnosi z njimi in na kateri vsaka stran dobi neko vrednost. Ravno vzpostavitev pravega razmerja med izpolnjevanjem želja in s tem pridobitev neke vrednosti med uporabniki na eni in organizacijo na drugi strani je bistvo CRM-ja.

3.2 Vizija

CRM vizija je podoba podjetja, kakršno naj bi to imelo v očeh uporabnikov in iz katere bodo videli, kaj jim podjetje ponuja v razmerju do konkurence in kaj lahko pričakujejo v poslovanju z njim. Vizija je pomembna tudi za zaposlene, saj jih mora ob ustrezni definiciji in promociji ustrezno motivirati k skupnim ciljem podjetja.

»Vizija je zamisel nove in zaželene podobe organizacije v prihodnosti, ki jo je moč zlahka širiti po organizaciji in zunaj nje (Možina et al, 1994, str. 300).«

Pred definicijo same vizije si mora vsako podjetje postaviti svojo definicijo CRM-ja, ki je odraz posebnosti v panogi in ciljev podjetja. Gartner npr. definira celovito upravljanje odnosov s strankami kot poslovno strategijo, katere rezultat je optimizacija profitabilnosti, prihodkov in zadovoljstva strank z organiziranjem na osnovi segmentov strank, uvajanjem strankam prilagojenih odnosov in organizacijo k strankam usmerjenih delovnih procesov (Bona, 2002, str. 7).

CRM vizija se začne z opisom blaga ali storitve, ki ga podjetje ponuja. Nadaljuje se z opisom koristi oziroma vrednosti, ki jih bo stranka imela, s poudarkom na kakovosti, inovativnosti, prilagodljivosti posebnim željam, servisu in na ostalih za stranko pomembnih dejavnikih, na katerih se bo gradila njena zvestoba. Skupna ponudbo za ciljnega kupca mora presegati konkurenco. Vizija mora vsebovati tudi želeno obnašanje oziroma izkušnje strank.

Samo vizijo mora seveda definirati vodstvo podjetja glede na poznavanje trga in uporabnikov. Seveda pa mora dobro poznati samo filozofijo CRM, njene prednosti in slabosti, načine vpeljave in potrebne spremembe v celotnem podjetju. Žal se velika večina vodstev tega ne zaveda in pri izvedbi CRM projektov teh ne podpira ustrezno oziroma dovolj. Pomanjkanje podpore vodstva je tako eden najpogostejših vzrokov propada takšnih projektov. Zato je pogosto treba izvesti neko vrsto izobraževanja oziroma delavnico o tej temi posebej za vodstvo podjetja (Kirkby, 2001).

3.3 Strategija

CRM strategija izhaja iz finančnih ciljev in poslovne strategije podjetja in nadgrajuje marketinško strategijo. Določa, kako bo podjetje gradilo profitabilne odnose s strankami in doseglo njihovo zvestobo. Cilji strategije morajo biti merljivi z metrikami CRM-ja. Pri tem ni glavni poudarek na produktu, temveč na zadovoljevanju potreb strank, s čimer dobimo zadovoljne in zveste stranke. Le to lahko dolgoročno prinese konkurenčno prednost na trgu in uspešnost (Kirkby, 2001a).

»Strategija je vsaka poslovna usmeritev organizacije, ki obeta, če bo uresničena, da bo organizacija z njo dosegla svoje strateške cilje (Možina et al, 1994, str. 312).«

Postopek določanja CRM strategije:

- analiza lastnega položaja in položaja naših strank na trgu,

- segmentacija uporabnikov in strank ter identifikacija ciljnega segmenta,
- določitev ciljev za posamezen segment strank glede na življenjski cikel,
- določitev metrik za nadzor nad izvajanjem strategije,
- oris strategije za prilagoditev ponudbe (cene, produkti, storitve in servis) za posamezen segment strank,
- določitev človeških in tehničnih virov, potrebnih za izvedbo strategije (Bona, 2002, str. 7).

Iz spodnje tabele je razvidna razlika med strategijo marketinga, ki temelji na življenjskem ciklu produkta, in strategijo odnosov do strank, ki temelji na življenjskem ciklu strank. Tako je cilj prve predvsem tržna pozicija, cilj druge pa vzpostavitev odnosa do strank, ki bo prinesel dodano vrednost stranki in podjetju. CRM strategija je sinteza strategije marketinga in strategije odnosov do strank, saj je težko razumeti stranke, graditi njihovo zvestobo, določiti njihovo vrednost brez poznavanja trga, tržnih segmentov in njegovih specifičnosti (Kirkby, 2001a).

Tabela 1: Strategija marketinga in odnosov do strank

STRATEGIJA MARKETINGA	STRATEGIJA ODNOSOV DO STRANK
Vizija: tržni položaj	Vizija: zadovoljstvo strank
Definicija trga in analiza	Definicija strank ter analiza njihovega obnašanja in potreb
SWOT analiza	Analiza zmožnosti
Ciljne skupine so tržni segmenti	Ciljne skupine so stranke, segmentirane po vrednosti
Cilji za vsak tržni segment: vstop, razvoj, vzdrževanje, produktivnost	Cilji za vsak segment strank: pridobitev, razvoj, zadržanje, učinkovitost
Merila: tržni delež, status blagovne znamke, prodiranje na trg	Merila: zadovoljstvo, zvestoba, stroški servisiranja strank in zadovoljstvo zaposlenih

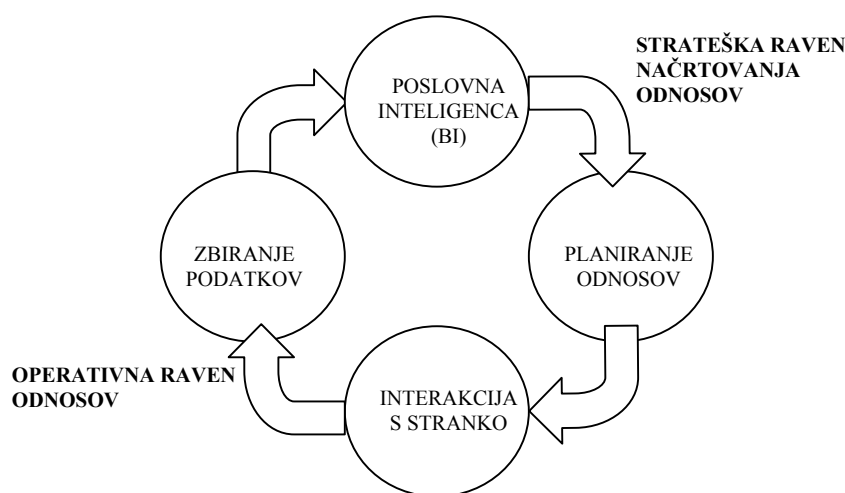
Vir: Kirkby, 2001a

Pri konkretizaciji vidimo, da marketinška strategija temelji na kombinaciji produkt–cena–komunikacija–kanal. CRM strategija jo še dodatno diferencira po segmentih strank in jo s tem izboljša oziroma nadgradi.

3.4 Zadovoljstvo strank

Vsakič, ko stranka stopi v stik s podjetjem, po telefonu, osebno ali po kateremkoli drugem komunikacijskem kanalu, pridobi določeno izkušnjo. Ta igra pomembno vlogo pri oblikovanju podobe podjetja v očeh stranke, kar pri pozitivni izkušnji pomeni dolgoročno sodelovanje v obojestransko korist. Če je izkušnja slaba, pa to poleg verjetne izgube stranke prinese tudi širjenje slabega glasu o podjetju prijateljem, sorodnikom ... Zato se podjetja, ki se zavedajo pomena CRM, nenehno trudijo izboljševati odnose s strankami v skladu s cilji, določenimi v strategiji CRM za posamezen segment strank (Wecksell, 2001).

Slika 3: Proces izboljšanja zadovoljstva strank



Vir: Bona, 2002, str. 18

Podjetja različno pridobivajo odzive strank in nato reagirajo nanje. Vse to se večinoma dogaja v nenehnem procesu, prikazanem na zgornji sliki. Po vsaki interakciji s stranko na operativni ravni se zberejo podatki. Glavne vrste podatkov so analize obnašanja strank, regularne in kampanjske analize zvestobe, zahtev ... Eden najpomembnejših podatkov so pohvale in pripombe, ki pa jih v veliko podjetjih žal ne upoštevajo dovolj. Na strateški ravni se z orodji poslovne inteligence (BI) zbrane podatke ustrezno analizira in na podlagi rezultatov se načrtujejo akcije za doseg želenih ciljev (Bona, 2002, str. 18).

Za učinkovito izboljšanje odnosov s strankami se morajo informacije o njihovih pozitivnih in negativnih odzivih slišati po vsem podjetju, od najnižjih do najvišjih struktur. Stranke moramo spodbujati k odzivu tako, da jim na konkretnih primerih pokažemo, kako smo se odzvali na njihove pripombe oziroma izboljšali določene pomanjkljivosti.

3.5 Organizacijska kultura

Veliko podjetij si predstavlja, da že s samo vpeljavo CRM tehnologije postanejo usmerjena k strankam. Za kaj takega je poleg tehnologije treba spremeniti kulturo, obnašanje in organizacijsko strukturo podjetja.

Za doseg sprememb v organizacijski kulturi podjetja Gartner predlaga naslednje preskušene metode (Eisenfeld, 2001a):

Sprememba organizacijske strukture

Večina podjetij je organizirana bodisi na produktni osnovi, kar pomeni, da se organizacijsko delijo na oddelke, ki proizvajajo določen izdelek, ali na funkcijski osnovi, kjer obstajajo oddelki za finance, informatiko, kadrovski oddelek in drugi. Takšne organizacijske oblike niso primerne za podjetje, usmerjeno k strankam. Če se hoče spremeniti, se mora organizirati na osnovi segmentov strank (npr. visokoprofitabilni ali slaboprofitabilni ...) in njihovega življenjskega cikla.

Sprememba celotnega podjetja

Celotno podjetje se mora obnašati kot podjetje, usmerjeno k strankam. To pomeni, da ni dovolj uvajati sprememb samo v določenih delih (npr. klicnih centrih), saj so ti zelo odvisni od delovanja celotnega podjetja.

Vključitev poslovnih partnerjev

Če podjetje ponuja izdelke oziroma storitve v sodelovanju s poslovnimi partnerji ali podizvajalci, morajo biti tudi ti vključeni v CRM projekt.

Ne prehitro izvajanje sprememb

Kot je bilo že nekajkrat omenjeno, je ena največjih težav spreminjanje kulture in navad ljudi. Zato je priporočeno v enem letu spremeniti največ eno do dve ravni organizacijske strukture.

Upravljanje sprememb

Neprekinjeno upravljanje sprememb in izobraževanje zaposlenih je ključnega pomena za uspeh CRM projekta, saj za sabo potegne velike organizacijske spremembe, ki se jim morajo zaposleni prilagoditi.

Seznanjanje zaposlenih s cilji, nalogami, njihovo vlogo in potekom projekta

Ustrezno nagrajevanje in spodbujanje zaposlenih za delo na projektu

Spremljanje in povečevanje zadovoljstva zaposlenih

3.6 Procesi

Reinženiring k strankam usmerjenih procesov (ang. customer process reengineering) je različica reinženiranja poslovnih procesov (ang. business process reengineering). Pri tem je glavni cilj izboljšanje odnosov s strankami.

V zadnjih dveh desetletjih je bil glavni cilj podjetij povečanje učinkovitosti in zmanjšanje stroškov, zato je bil velik poudarek na reinženiringu poslovnih procesov. Ta pa ni vedno prinesel zelenih rezultatov, velikokrat tudi zaradi neupoštevanja vpliva strank v teh procesih. Zaradi vedno večje konkurence na trgu, zmanjševanja gospodarske rasti v svetu in recesije v nekaterih panogah vedno več podjetij ugotavlja, da so stranke njihovo največje bogastvo, in daje vedno večji poudarek reinženiringu k strankam usmerjenih procesov. Pri tem je treba poznati tako procese, ki se dotikajo stranke v vsem njenem življenjskem ciklu, kot njihovo pomembnost s stališča same stranke (Bona, 2002, str. 4).

Seveda pa mora reinženiring k strankam usmerjenih procesov povečati koristi strank in samega podjetja.

Tabela 2: Primerjava reinženiranja poslovnih procesov in reinženiranja k strankam usmerjenih procesov

REINŽENIRING POSLOVNIH PROCESOV	REINŽENIRING K STRANKAM USMERJENIH PROCESOV
Glavni cilji je izboljšanje učinkovitosti	Glavni cilji je zadovoljstvo in zvestoba strank
Načrtovan v sodelovanju s svetovalci	Načrtovan v sodelovanju s strankami
Glavno merilo je zmanjšanje stroškov	Glavno merilo je zadovoljstvo strank
Vpeljava v podjetju	Vpeljava skupaj s partnerji in strankami v korist vseh

Vir: Bona, 2002, str. 4

Devet korakov za uspešen reinženiring k strankam usmerjenih procesov (Thompson, 2001a):

Pregled vseh procesov, ki se dotikajo strank

Najprej moramo popisati vse procese, ki imajo kakršenkoli stik s strankami oziroma vplivajo na odnos z njimi. Njihovo število je odvisno od organizacije podjetja in v povprečju jih je od 100 pa do 1000 in več.

Identifikacija glavnih procesov s stališča stranke

Pri tej analizi imajo glavno vlogo podatki, pridobljeni od strank. Pri tem ponavadi ugotovimo, da je 10 do 50 procesov 99 odstotkov tega, kar je pomembno zanje. Treba je tudi ugotoviti, s katerimi od teh procesov stranka ni zadovoljna, nemalokrat se identificirajo tudi procesi, ki jih podjetje nima. Ravno tem je treba posvetiti največ pozornosti.

Prednostno razvrščanje glavnih procesov v povezavi s cilji CRM strategije

Treba je preučiti vpliv glavnih procesov, ki vplivajo na odnose s strankami in cilje v strategiji CRM. Na podlagi tega sestavimo prioriteto listo procesov, ki jih je treba prenoviti najprej.

Analiza glavnih procesov z vidika vrednosti za stranke

Tu moramo s pomočjo strank ugotoviti, kaj natančno pričakujejo od tega procesa. Pri tem moramo biti pozorni na to, kaj je mogoče oziroma kaj moramo najmanj narediti, da bodo stranke zadovoljne.

Vpeljava potrebnih sprememb

Pri tem moramo upoštevati, da sprememb ne moremo uvajati čez noč in da uspešna sprememba kompleksnejših procesov lahko traja tudi leto in več.

Postavitev lastnikov procesov

Ker večina procesov zahteva sodelovanje več oddelkov, potrebuje vsak proces svojega lastnika, ki bo skrbel za njegovo nemoteno delovanje.

Analiza odvisnosti glavnih procesov od poslovnih partnerjev

Za vsakega od glavnih procesov, ki vključuje sodelovanje poslovnih partnerjev, moramo preučiti vpliv na učinkovitost procesa. Če je ta velik, moramo bodisi spremeniti proces ali pa spremeniti odnos s poslovnim partnerjem.

Določitev ravni zagotovljenih storitev (ang. service level agreement – SLA)

Nekateri glavni procesi zagotavljajo določenim strankam storitve, od katerih so zelo odvisne. Njihovo slabo delovanje ima lahko hude finančne posledice za stranke, zaradi česar lahko od nas zahtevajo odškodnino. Zato je v takih primerih treba določiti raven zagotovljenih storitev.

Segmenti strank po vrednosti in njihov vpliv na procese

Potem ko smo določili glavne procese, načrtovali njihove izboljšave in določili raven zagotavljanja storitev, moramo pogledati, kakšen je njihov vpliv na naš najbolj profitabilni segment strank, in po potrebi kaj spremeniti. Naš cilj je, da zagotovimo kritje osnovnih potreb za vse svoje stranke, nato pa prioritete naloge najprej uskladimo s potrebami najbolj profitabilnega segmenta. Seveda je pri tem treba vzpostaviti določeno ravnovesje med potrebami in profitabilnostjo posameznih segmentov strank.

3.7 Informacije

CRM sistem potrebuje pretok podatkov o strankah po vsem podjetju in tesno integracijo med analitičnim in operativnim sistemom. Omogočati mora dostop do pravih informacij v pravem trenutku.

Žal je realnost v podjetjih ponavadi drugačna. Informacije o strankah so raztresene po različnih oddelkih, nepovezanih računalniških sistemih in bazah podatkov. To nam onemogoča celovit vpogled v stanje stranke, njeno zgodovino, ustrezno segmentiranje strank, povečuje stroške vzdrževanja podvojenih podatkov ... Neustrezni podatki o strankah so eden glavnih razlogov za neuspeh CRM projektov (Radcliffe, 2001a).

Vzpostavitev konsistentnih in integriranih komunikacij s strankami

Enotna podatkovna baza z vsemi informacijami o strankah je idealna rešitev s stališča konsistence podatkov in njenega upravljanja. Je pa ta ideja žal težko uresničljiva zaradi velikega števila sistemov in baz podatkov, ki hranijo informacije. Zato je treba kar najbolj zmanjšati število teh podatkovnih baz in sisteme ustrezno integrirati. Pri tem moramo paziti, da uporabimo in ustrezno integriramo vse sisteme (npr. ERP, SCM ...), ki vplivajo na podatke o strankah.

Izdelovanje opisa stranke

Če želimo določiti podatke, potrebne za opis stranke, je prvi korak odgovor na naslednji vprašnji (Radcliffe, 2001a):

- Katere podatke o stranki potrebujemo za uspešno načrtovanje in optimiranje odnosov z njo?
- Katere metrike (profitabilnost, zvestoba ...) so potrebne za merjenje uspešnosti doseganja s CRM strategijo določenih ciljev?

V drugem koraku pregledamo vse obstoječe vire podatkov in določimo podatke, ki jih potrebujemo iz zunanjih virov. Pri tem moramo paziti, da določenih podatkov ne uporabljamo zgolj zato, ker so dosegljivi, nimajo pa nikakršne uporabne vrednosti. Predvsem ko so naše stranke podjetja, je priporočljivo uporabljati tudi zunanje vire s podatki o bonitetah (npr. Dun & Bradstreet).

Ko smo prišli do vseh potrebnih podatkov, oblikujemo podatkovno skladišče in z ustreznimi orodji pripravimo opis strank. Zanj uporabimo tipe podatkov, ki so razvidni iz naslednje tabele.

Podatkovno skladišče urejamo z naslednjimi tipi analitičnih orodij:

- Orodje za **analizo zgodovine** nam lahko odkrije določene trende in vzorce obnašanja strank. Tako analiziramo uspeh določenih poslovnih odločitev in prodajnih akcij.
- Orodje za **analizo strank** nam omogoča prediktivno analizo obnašanja stranke. Lahko nam na primer napove možnost njenega prestopa h konkurenci ...

- Orodje za **analizo trga** nam omogoča detajlne analize segmentov strank, nakupovalnih vzorcev ...

Tabela 3: Tipi podatkov o strankah

	Opisne	Vedenjske	Namenske
Namen	Poznavanje stranke	Poznavanje obnašanja stranke	Poznavanje vzvodov obnašanja
Primer	Ime, naslov, kontakti	Nakupi, uporaba, življenjski stil	Zadovoljstvo, dogodki, akcije konkurence
Izvor	Operativni sistemi, zunanji podatkovni viri	Interni sistemi, sheme zvestobe, zunanji podatkovni viri	Tržne analize
Prednosti	Lahek dostop	Personalizacija	Pomembne za stranko
Slabosti	Slaba diferenciacija, varstvo osebnih podatkov	Veliko podatkov, kompleksna sistemska integracija	Težko jih je dobiti in strukturirati
Ključ do uspeha	Zanesljivost	Popolnost	Kreativnost

Vir: Radcliffe, 2001a

3.8 Tehnologija

Ko je govor o celovitem upravljanju odnosov s strankami (CRM), si veliko ljudi, predvsem iz tehnike, predstavlja, da gre za tehnični problem. Skratka, pri uvedbi gre predvsem za izbiro ustrezne tehnologije oziroma produkta. CRM tehnologija je sicer eden od osnovnih delov CRM strategije, je pa le eden od gradnikov, potrebnih za uvedbo uspešnega sistema CRM. Ravno poenostavljeno dojemanje CRM-ja kot tehničnega problema je bilo v preteklosti eden glavnih krivcev za neuspešnost uvedbe takšnih projektov.

Izbiro ustrezne tehnologije CRM na podlagi jasno definiranih potreb, ki so seveda v vsakem podjetju različne, lahko razdelimo na tri podpodročja (Bona, 2002, str. 14):

- določitev portfelja CRM aplikacij,
- načrtovanje CRM arhitekture,
- integracija CRM aplikacij z ostalimi aplikacijami.

Določitev portfelja CRM aplikacij

Prva dilema je odločitev med nakupom, gradnjo znotraj podjetja ali uporabo storitev CRM aplikacije (ang. application service provider – ASP) pri zunanjem ponudniku. Zadnja možnost je relativno nova, zanjo pa se odločajo podjetja, ki želijo CRM sistem uporabljati čim prej in s čim manjšimi začetnimi stroški. Zavedati pa se morajo, da imajo takšni sistemi omejene možnosti prilagoditve na potrebe posameznega podjetja in tudi stroški najema niso majhni. Glavni trend je tako kupovanje CRM aplikacij, saj je samostojni razvoj predrag in dolgotrajen. Kljub temu pa se določene panoge (telekomunikacije, zavarovalništvo) odločajo za vsaj delni razvoj oziroma prilagoditve, potem ko kupijo osnovne aplikacije, saj lahko le tako dosežejo prednost pred konkurenco.

Podjetja, ki se odločijo za nakup, so postavljena pred dilemo, ali kupiti paket, ki vsebuje funkcije vseh potrebnih aplikacij, ali pa posamezne aplikacije, ki so najboljše v svojem razredu. Večina podjetij se odloča za slednjo različico. Pri tej rešitvi pa se pojavljajo težave z integracijo posameznih aplikacij, kar ponavadi pomeni daljši čas in večje stroške vpeljave. Z nakupom paketa se bomo seveda izognili problemu integracije posameznih aplikacij. Gotovo pa nam paket ne omogoča enake funkcije. Če bo nezadostno pokrival katero od naših pomembnih področij, se bomo znašli pred velikim problemom.

Tabela 4: Primer tipičnih aplikacij za CRM

PRODAJA	STORITVE	MARKETING
Upravljanje prodajnih akcij	E-storitve	Personalizacija
Konfiguratorji prodaje	Klicni centri	Analitične aplikacije
Upravljanje partnerjev		
Interaktivni prodajni sistemi	Servisne storitve	Upravljanje kampanj
Upravljanje vsebin		

Vir: Comport, 2001

Načrtovanje CRM arhitekture

Problematika topologije podatkovnih baz s podatki o strankah in drugimi podatki, potrebnimi za CRM sistem, je podrobneje obdelana že v poglavju 3.7 informacije. Pri povezavi uporabnikov do aplikacij skoraj vsi ponudniki uporabljajo arhitekturo odjemalec–strežnik. Glavna in zelo pomembna pa je uporabljena tehnologija. Večina se jih nagiba k tankim odjemalcem (web, java), ki pa imajo nekatere pomanjkljivosti, zato še vedno ponujajo

Windows odjemalce. Podoben problem je pri povezovanju aplikacij, kjer uporabljajo določeni proizvajalci nestandardne, njim lastne rešitve, kar pri povezovanju z drugimi povzroča velike probleme. Zato je treba pri izbiri ponudnika podrobno preučiti uporabljene tehnologije, predvsem uporabo standardiziranih načinov povezovanja in njihove smernice pri uporabi tehnologij (Comport, 2001).

Integracija CRM aplikacij z ostalimi aplikacijami

Zaradi potrebe po integraciji posameznih CRM aplikacij ali paketa aplikacij s posamezno aplikacijo si mora podjetje postaviti integracijske standarde, saj bo le tako lahko obvladovalo vse večje potrebe po povezavah med različnimi aplikacijami (Comport, 2001).

Eden večjih problemov je tudi integracija analitičnih in operativnih sistemov, saj so se ti v preteklosti gradili ločeno. S prihodom CRM strategij pa je potrebna čim bolj tesna integracija med njimi. To lahko naredimo s tako imenovanimi ETL (ekstrakcija, predelava, vnos; ang. extraction, transformation, load) orodji, vendar je končni cilj integracija med operativnimi in analitičnimi sistemi v realnem času.

Čeprav CRM aplikacije pokrivajo predvsem področja marketinga, prodaje in servisa, morajo biti povezane tudi z drugimi sistemi v podjetju (npr. ERP, SCM ...). To nam ponavadi povzroča še večje probleme kot integracija med samimi CRM aplikacijami, saj so ti sistemi zgodovinsko gledano starejši in niso tako odprti do standardnih rešitev za integracijo.

3.9 Metrike

Uporaba metrik za celovito upravljanje odnosov s strankami je dobila večji pomen šele v zadnjem času. Pred leti je bilo najpomembnejše, da podjetje čim prej uvede sistem CRM, preostalo je bilo drugotnega pomena. Potem je prišel čas streznitve, ko je postalo jasno, da je velik del projektov CRM neuspešen oziroma da ne daje zelenih rezultatov. K temu je pripomogla recesija v panogi informatike, in tako se je začelo podrobno analizirati in načrtovati projekte CRM, predvsem glede na donosnost naložbe (ang. return of investment – ROI), kar je prineslo uporabo metrik.

Metrike moramo postaviti že v najzgodnejši fazi CRM projekta. Z njimi stalno spremljamo doseganje zadanih ciljev in po potrebi na podlagi rezultatov modificiramo strategijo CRM in potek vpeljave. Metrike so tudi orodje za upravljanje sprememb. Pomembne so pri stimuliranju zaposlenih, saj se z ustreznimi metrikami lahko preprosto določi uspešnost zaposlenih, tistih, ki delajo v klicnih centrih, in tistih v prodaji. Določitev metrik za uspešnost projekta CRM na višjih ravneh (npr. na ravni podjetja) pa je zelo kompleksna in zahtevna.

Metrike lahko hierarhično razdelimo na naslednja področja glede na organizacijske ravni v podjetju (Thompson, 2001):

Korporativne metrike

Te metrike CRM, kot tudi cilje, postavlja uprava podjetja. Morajo biti jasne in preprosto merljive in niso nujno specifične za CRM. Namenjene so predvsem zunanjemu svetu (npr. investicijskim analizam). Primeri: tržni delež, rast, dobiček, rast dohodkov ...

Strateške metrike

Prek teh metrik v glavnem ocenjujemo uspešnost strategije CRM. Določajo jih na izvršilni ravni organizacije. V splošnem analizirajo odnos strank do podjetja. Primeri: profitabilnost strank, zvestoba, strošek pridobitve nove stranke ...

Operativne metrike

To so metrike na taktični ravni in z njimi ocenjujemo uspešnost vpeljave strategije CRM. Primeri: dobiček pri prodaji, delež navzkrižne prodaje, stroški prodaje in servisnih storitev, tveganost prodaje ...

Infrastrukturne metrike

Te metrike merijo učinkovitost določenih procesov in omogočajo podatke za operativne in strateške metrike. Primeri: število klicev v klicni center, odzivni čas na klice, razpoložljivost spletnega strežnika ...

4 Arhitektura CRM sistema – CRM ekosistem

4.1 Uvod

V prejšnjem poglavju sem na kratko predstavil pogled svetovalne hiše Gartner na CRM problematiko in njihovih osem gradnikov ogrodja za uspešno uvedbo CRM-ja, ki bo podjetjem omogočalo celovit pogled, pripravo poslovnega načrta in načrta uvedbe. V nadaljevanju bom predstavil pogled svetovalne hiše Meta Group, ki podrobneje analizira predvsem arhitekturno-tehnološki vidik celovitega upravljanja odnosov s strankami. To je tudi osrednja tema magistrske naloge, zato bodo tu podane le osnove, ki jih bom v naslednjih poglavjih podrobneje analiziral.

Uspešen sistem za celovito upravljanje odnosov s strankami mora biti zgrajen okrog stranke oziroma mora upravljati z njenim celotnim življenjskim ciklom. Temelji na treh gradnikih (Hickernell, 2001):

Življenjski cikel strank

To so pritegnitev, pridobitev, servisiranje in zadržanje strank. Organizacija podjetja mora temeljiti na čim bolj optimalnem zadovoljevanju potreb strank v vseh življenjskih ciklih.

K strankam usmerjeni procesi

Ti procesi morajo biti usmerjeni k segmentom strank glede na njihovo profitabilnost in življenjski cikel. Podjetja pa so organizirana bodisi produktno ali funkcijsko (prodaja, marketing ...), kar onemogoča optimalno upravljanje strank. Ravno postavitve ustreznih procesov je ena najtežjih nalog v CRM projektih, saj zahteva velike organizacijske spremembe in z nepravilnim pristopom zelo pogosto trči ob velika nasprotovanja na vseh ravneh zaposlenih.

CRM arhitektura

Za obvladovanje CRM sistema potrebujemo ustrezno tehnološko infrastrukturo, ki bo vsebovala aplikacije za podporo k strankam usmerjenim procesom v celotnem življenjskem ciklu strank. Te aplikacije morajo biti tesno integrirane, saj le tako lahko omogočijo celovit in konsistenten pogled na stranko v vsem podjetju.

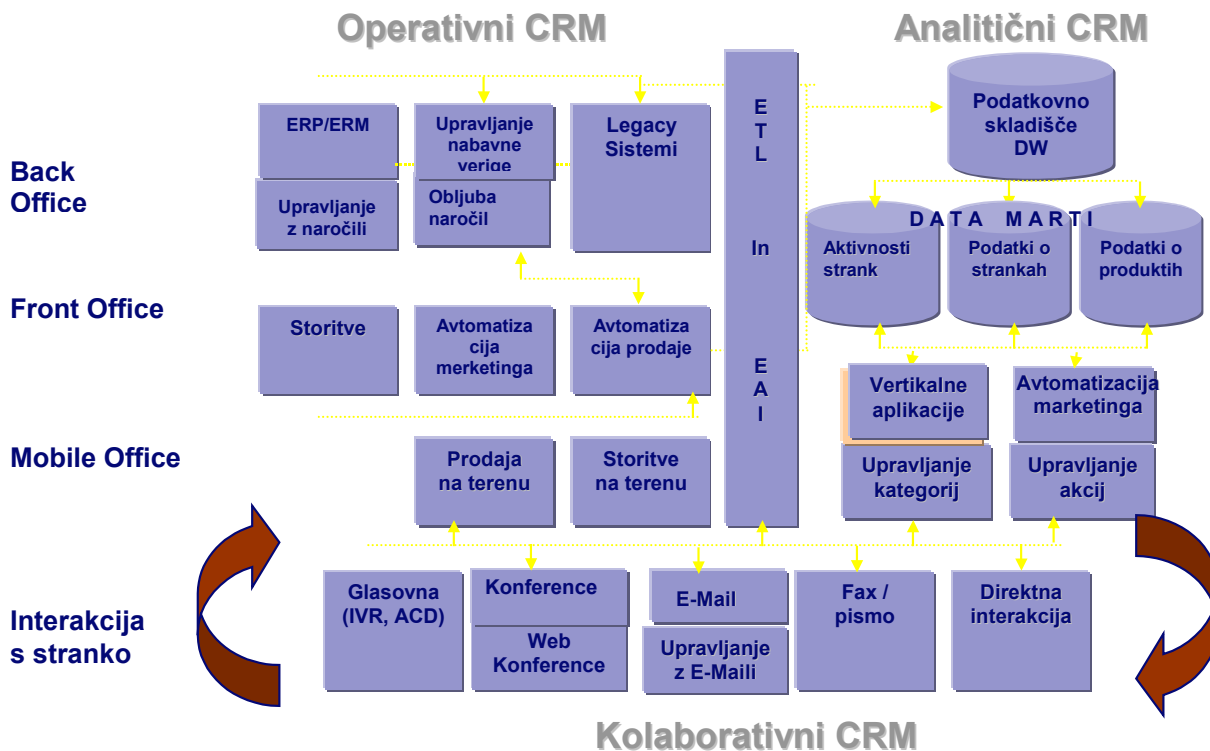
4.2 CRM arhitekturno ogrodje – CRM ekosistem

Eno najbolj razširjenih zmotnih prepričanj je, da je CRM ena sama aplikacija ali programski paket. Vsakemu, ki vpeljuje CRM, mora biti jasno, da je CRM poslovna strategija, ki jo omogoča komponentna arhitektura ali ekosistem (Shahnam, 1999).

Zaradi kompleksnosti in količine podatkov ter funkcij, kar vse je potrebno za celovito upravljanje odnosov s strankami in kar izhaja iz življenjskega cikla strank, in k strankam

usmerjenih procesov je arhitektura informacijskega sistema za CRM sestavljena iz treh podsistemov (Hickernell, 2001):

Slika 4: Predlagana arhitektura CRM sistema po MetaGroup



Vir: Shahnam, 1999

Operativni CRM

Zajema transakcijske aplikacije, ki podpirajo različne poslovne funkcije podjetja – prodajni proces, marketinške procese, upravljanje materialnih, finančnih in kadrovskih virov znotraj podjetja.

Tipične aplikacije so: ERP/ERM sistemi, aplikacije za upravljanje nabavne verige, legacy sistemi, avtomatizacija marketinga, avtomatizacija prodaje, klicni centri, prodaja na terenu, storitve na terenu ...

Kolaborativni CRM

Sestavlja ga množica aplikacij, s katerimi zunanji akterji poslovnega sistema neposredno komunicirajo s podjetjem (npr. portal).

Analitični CRM

Njegova naloga je analiziranje vseh podatkov, ki jih imamo o strankah. S pridobljenimi modeli in napovedmi lahko bolje spoznavamo stranko, ji prilagamo storitve in izdelke ter izboljšamo načine poslovanja z njo. Osnova analitičnega CRM-ja je enotno podatkovno

skladišče za celoten CRM ekosistem, kjer se zbirajo vsi potrebni podatki za celovito upravljanje odnosov s strankami, predvsem iz operativnega CRM-ja. Samo podatkovno skladišče ima lahko več data martov, ki vsebujejo podatke, potrebne za določeno aplikacijo.

Kot vidimo, CRM ekosistem povezuje aplikacije analitičnega, kolaborativnega in operativnega dela CRM sistema. Glede na veliko potrebnih povezav in integracij med njimi kmalu ugotovimo, da je s tehničnega vidika največji problem vpeljave CRM sistema integracija. Ravno zato je treba najprej postaviti arhitekturno ogrodje celotnega CRM sistema in šele nato izbirati njegove posamezne komponente (Shahnam, 1999).

5 CRM v marketingu

5.1 Preusmeritev od produkta k stranki

5.1.1 Masovni marketing

Masovni marketing oziroma, kot ga nekateri imenujejo, produktni marketing je bil v petdesetih letih, ponekod je žal še vedno, glavna strategija marketinških oddelkov. Takrat je veljalo, da je blagovna znamka kralj. Zato so izhajali iz domneve, da je možnost izbire in ponudba posameznega produkta določene blagovne znamke glavna determinanta uspeha. Tako naj bi masovne marketinške akcije z uporabo masovnih medijev (TV, radio, plakati ...) dosegle čim širšo populacijo. Pri tem so bile vse stranke obravnavane kot ena, z enakimi potrebami in zahtevami. Dejanja so bila usmerjena k produktu, ne pa k potencialnemu kupcu. Poleg tega so seveda s produktom preplavili vse mogoče prodajalne. Z drugimi besedami: en sam produkt so ob masovni marketinški akciji želeli prodati čim več strankam.

Seveda to ni pomenilo, da niso poznali delovanja trga. Po vsaki marketinški akciji so analizirali uspeh akcije in odziv trga, spremenili produkt in pognali novo masovno marketinško akcijo (Dyche, 2001, str. 20).

5.1.2 Direktni marketing

V šestdesetih letih se je pojavil fenomen direktnega marketinga, ki je podobno kot masovni marketing naslavljal čim širšo populacijo, vendar z uporabo drugih komunikacijskih kanalov. Strankam so pošiljali ponudbe po pošti ali prek časopisnih oglasov in jih vabili, naj naročijo izdelke po pošti. Prek prispelih naročil so analizirali odzivnost na marketinško akcijo in jo po potrebi prilagodili določenemu geografskemu območju.

Čeprav je direktni marketing precej naprednejši od masovnega, ni dosegel velikega uspeha, saj so stroški takšnega komuniciranja veliki, odzivnost pa velikokrat zelo slaba. V zadnjem času je ta pristop spet aktualen, predvsem zaradi nizkih stroškov uporabe elektronske pošte kot komunikacijskega kanala.

Pomemben pa je zato, ker je pokazal, da se lahko marketinške akcije prilagodijo strankam, čeprav tu bolj ali manj le po geografskem ključu (Dyche, 2001, str. 21).

5.1.3 Ciljni marketing

Z razvojem trga, predvsem z vedno večjo konkurenčnostjo, so tržni analitiki začeli iskati nove tržne strategije. Z razvojem informacijske tehnologije je bilo mogoče dobiti in analizirati vedno več podatkov, povezanih s strankami in njihovimi nakupi. Z izsledki teh analiz se je pojavila ideja o ciljnem marketingu. Njegovo bistvo je ponuditi določen izdelek ne več čim širši populaciji, temveč le tistim, pri katerih je po naših dognanjih možnost nakupa večja. S tem povečamo odzivnost na marketinško akcijo in zmanjšamo njene stroške.

S potrebo po segmentaciji trga so se zaradi velike količine podatkov in prihrankov zaradi ciljnega marketinga začela večja vlaganja v informacijsko tehnologijo kot podpora marketinškim aktivnostim. Podjetja svoje stranke različno segmentirajo, odvisno od panoge in poslovne strategije (Dyche, 2001, str. 23).

Najbolj pogoste kategorije pri segmentaciji so:

- **geografska oziroma regionalna** – stranke so razdeljene glede na lokacijo,
- **fiziografska** – stranke so razporejene glede na skupne interese, želje in preference,
- **fimografska** – stranke delimo glede na njihovo panogo, največ se uporablja v poslovanju med podjetji (ang. business to business),
- **infografska** – stranke so razdeljene glede na željo po načinu komunikacije s podjetjem (po telefonu, osebno, po e-pošti ...),
- **preferenčni prodajni kanal,**
- **profitabilnost** posamezne stranke,
- **število produktov**, ki jih stranka kupuje,
- **prodajno področje**, v katerega stranka sodi,
- **življenjska vrednost** stranke,
- **osebne preference** stranke ...

5.1.4 Relacijski marketing in ena na ena marketing

V letu 1993 sta izšli dve knjigi, ki sta temeljito spremenili marketinško filozofijo in odnos do strank. Postavili sta temelje temu, kar danes obravnavamo kot celovito upravljanje odnosov s strankami (ang. customer relationship management – CRM).

Regis McKenna je v delu *Realtionship Marketing: Succesful Strategies for the Age of the Customer* predstavil relacijski marketing kot pomembno strategijo marketinških oddelkov, ki bo omogočala boljše poznavanje strank, njihovih želj in potreb ter tako povečala njihovo zvestobo. Tako so postali programi zvestobe kupcev, ciljni marketing in navzkrižna prodaja eni od osnovnih procesov v marketingu in prodaji.

Don Peppers in Marta Rogers sta v delu *The One to One Future: Building Relationship One Customer at a Time* predvidela propad masovnega marketinga in usmerjenost k stranki. Preusmeritev pozornosti od produkta k stranki in odnosom z njo je tako ena temeljnih podmen celovitega upravljanja odnosov s strankami. Druga temeljna podmena, ki izhaja iz izboljšanja odnosov s strankami, je:

»... ne boš več poskušal prodati enega produkta čim več strankam. Namesto tega boš poskušal eni stranki prodati čim več različnih produktov, tudi iz drugih industrijskih panog in v daljšem časovnem obdobju. Za doseg tega pa se boš moral bolj posvetiti grajenju pristnih odnosov z vsako posamezno stranko, ena na ena (Peppers, 1993).«

Upravljanje pristnega odnosa do stranke oziroma odnos ena na ena je dvosmerni dialog med podjetjem in stranko, v katerem stranka izrazi svoje želje, podjetje pa jih skuša zadovoljiti. Čeprav mora biti pri tem korist obojestranska, je lahko za podjetje na začetku manjša. Prava korist se lahko pokaže šele čez čas, ko se vzpostavi ustrezno zaupanje stranke.

Tako smo iz masovnega marketinga, ko smo en izdelek ponujali množici anonimnih kupcev, prek prodaje določenemu segmentu prišli do ponujanja točno določenega izdelka, ki ustreza potrebam in željam točno določene stranke. Razvoj marketinga in njegove značilnosti v posameznih obdobjih vidimo v spodnji tabeli.

Tabela 5: Razvoj marketinga

	MASOVNI MARKETING	CILJNI MARKETING	RELACIJSKI MARKETING
usmerjenost	produktna	segmentna	k uporabniku
tip stranke	anonimne stranke	segment strank	posamezna stranka
število akcij	nekaj	več	mного
doseg akcije	širok	majhen	diskreten
potrebne analize	malo ali nič	glede na segment	podrobna analiza posamezne stranke
odnos s stranko	kratkoročen	kratkoročen	dolgoročen

Vir: Dyche 2001, str. 26

Z željo po vzpostavitvi pristnega dolgoročnega odnosa s stranko se je pojavil problem navezovanja prvega stika s stranko, ki nikakor ne sme biti napadalen. Kot rešitev se je ponudil koncept permisivnega marketinga (ang. permission marketing), ki pravi, da se bo kupec sam odločil stopiti v stik s podjetjem oziroma bo dopustil iniciativo s strani podjetja, ko bo v tem odnosu videl vrednost zase.

5.2 Trendi v marketingu

Zadržanje strank (ang. customer retention)

Zadržanje strank je zelo pomembno, saj so stroški pridobitve novih mnogo večji od zadržanja obstoječih strank. Z odhodom strank izgubi podjetje direktni prihodek, investicijo v

pridobitev te stranke in stranko, ki bi ji v prihodnje lahko še kaj prodalo. Po nekaterih podatkih izgubijo ameriška podjetja vsakih pet let polovico vseh strank. V nekaterih panogah, predvsem storitvenih (npr. telekomunikacije), pa je zadržanje strank zaradi velike konkurence in majhnih stroškov, ki jih ima stranka pri zamenjavi ponudnika, eden najpomembnejših ciljev CRM strategij.

Za odkrivanje strank, ki lahko prebegnejo, se uporabljajo visoko razvite tehnologije napovedovanja obnašanja. Še bolj kompleksen problem je določitev strategije za zadržanje teh strank.

Profitabilnost strank

Profitabilnost stranke je eden od temeljnih podatkov, na osnovi katerega sprejemamo odločitve glede odnosa podjetja do stranke. Pogoj za analiziranje profitabilnosti strank je seveda natančno poznavanje stroškov proizvodov in storitev, ki jih podjetje ponuja.

Samo podatek o profitabilnosti posamezne stranke je lahko zavajajoč. Ta stranka je lahko študent, ki se preživlja s štipendijo. Čez pet let pa bo mogoče uspešen odvetnik in takšne stranke gotovo ne želimo izgubiti. Zato veliko podjetij uporablja poseben model za izračunavanje vrednosti stranke, ki je odvisen od njenega življenjskega cikla, profitabilnosti, potenciala in drugih parametrov.

Navzkrižna prodaja

Kot smo videli v prejšnjem poglavju, se je pozornost preusmerila od produkta k stranki. Z izboljševanjem odnosov s stranko in s tem večjimi stroški na posamezno stranko mora tudi podjetje iztržiti določeno dodano vrednost. S pridobitvijo zaupanja dobimo stalno stranko, s katero lahko uspešno poslujemo zelo dolgo, lahko deset let in več. Cilj navzkrižne prodaje je posamezni stranki prodati čim več produktov in storitev, ne pa iskati vedno nove kupce za iste izdelke. Tako se izognem velikim stroškom pridobivanja novega kupca. Podobna strategija kot navzkrižna prodaja je preusmerjanje poslovanja s stranko k bolj profitabilnim produktom ali storitvam (ang. up selling).

Pri tem moramo seveda vedeti, katere dodatne produkte ponuditi kateri stranki, saj vse stranke nimajo istih želja in potreb. Z neustrezno ponudbo lahko seveda izgubimo zaupanje in s tem samo stranko. Upoštevati moramo tudi, da vse stranke (npr. imetniki kreditnih kartic) niso primerne za navzkrižno prodajo.

Optimizacija kanalov

Tu imamo v mislih optimizacijo kanalov oziroma medijev, prek katerih komuniciramo s strankami. S pojavom interneta veliko podjetij to področje zoži na izbiro pravega kanala, kar pomeni izbiro med elektronsko in navadno pošto. En vidik optimizacije je torej komunikacija s stranko po njenih željah, drugi je stroškovna optimizacija s strani podjetja. To namreč ne želi uporabljati dragih komunikacijskih kanalov (npr. obisk prodajalca) za manj pomembno stranko. Po drugi strani obisk prodajalca pri pomembni stranki ni problematičen.

Personalizacija

Personalizacija je najbolj prisotna na svetovnem spletu, kjer večina spletnih strani večjih podjetij ponuja to možnost. Glede na podatke o stranki in njena dejanja se prikaz na spletni strani sproti prilagaja uporabniku. Tudi če nimamo nobenih podatkov o stranki, vemo vsaj to, s katere spletne strani je prišla, kar je že začetna informacija.

Drugi vidik personalizacije je prilagajanje vsebine in oblike pošte vsaki stranki ali segmentu strank.

Dogodkovno proženje marketinških akcij (ang. event based marketing)

Cilj dogodkovno proženega marketinga je, v nasprotju z masovnimi marketinškimi akcijami, komunikacija s posamezno stranko glede na to, kaj se z njo dogaja. Tako se glede na vnaprej določene parametre stalno spremlja podatke o njenih dejavnostih in se ustrezno odzove na preseganje parametrov. Če na primer ena naših boljših strank že dva tedna kupuje vse manj naših proizvodov, je to verjeten znak, da kupuje več pri konkurenci. Takšni stranki lahko ponudimo dodatne popuste.

5.3 Aplikacije

Pri uspešnem izvajanju marketinških trendov, prikazanih v prejšnjem poglavju, igrajo eno ključnih vlog informacijske tehnologije. Področje marketinga je zelo široko in kompleksno. Zato obstaja veliko ponudnikov in še več orodij za podporo in avtomatizacijo marketinških dejavnosti. Nekatera pokrivajo samo eno ali kombinacijo več funkcij, kar vnaša nepreglednost v poimenovanje orodij, še bolj pa v njihove funkcije. Zato sem ta orodja po priporočilih svetovalne hiše Gartner razdelil na pet večjih področij (Herschel, 2002a):

5.3.1 Orodja za optimizacijo odnosov s strankami (ang. customer relationship optimization – CRO)

Namen teh orodij je upravljanje in optimiranje odnosov s strankami prek avtomatskih (web, e-pošta) in pomožnih (klicni centri, prodaja na terenu) komunikacijskih kanalov. Ravno tako morajo obvladovati različne stike strank s prodajnimi, marketinškimi in servisnimi oddelki. Veliko ponudnikov v to skupino orodij uvršča orodja za upravljanje marketinških akcij (ang. campaign management). Glavna področja, ki jih ta orodja pokrivajo, so (Herschel, 2002):

Segmentacija strank

Segmentacija strank je ena od osnovnih strategij, ki jih uporablja marketing. To orodje mora omogočati segmentacijo po več dimenzijah in mora biti tesno povezano z analitičnimi orodji (npr. za napovedovanje).

Spremljanje dogodkov (ang. event triggers)

Ta orodja nam omogočajo spremljanje kritičnih podatkov o strankah v realnem času in nas glede na vnaprej določene parametre opozorijo na določene dogodke (npr. povečanje števila reklamacij, povečanje prodaje ...), na katere se moramo ustrezno odzvati.

Dogodkovno proženje akcij (ang. inbound interactions)

To orodje se pogosto uporablja v povezavi z orodji za spremljanje dogodkov. Na podlagi le teh predlagajo določene akcije in ukrepe. To orodje je zaradi velike kompleksnosti velikokrat del analitičnih orodij.

Komunikacija v realnem času (ang. real-time customer dialogue)

To orodje omogoča kontinuirano ali sekvenčno komunikacijo s stranko prek vseh komunikacijskih kanalov. To je bilo sicer že omogočeno v prvotnih orodjih za upravljanje marketinških akcij, z razvojem novih, predvsem internetnih komunikacijskih kanalov pa se je razvilo v posebno aplikacijo.

5.3.2 E-marketing

V to skupino sodijo orodja, ki omogočajo izvajanje marketinških akcij prek elektronskih komunikacijskih kanalov (svetovni splet, mobilni telefoni, spletni kioski, dlančniki in interaktivna televizija). Glavni izziv je njihova vključenost v celovito marketinško strategijo (Sarner, 2001). Ta orodja delimo na:

Analiza aktivnosti na spletu (ang. web and customer analytics)

Ta orodja mnogi imenujejo tudi orodja za analizo klikov (ang. clickstream analysis). Glavni vir podatkov so razni logi na spletnih strežnikih, ki beležijo vse aktivnosti uporabnikov, od tega, s katere spletne strani so prišli, koliko časa so bili na določeni strani, zgodovino prejšnjih obiskov in še veliko drugega. Cilj analize teh podatkov je tehnično in vsebinsko izboljšanje spletnega strežnika. Po drugi strani dobimo dragocene informacije o interesu strank za določene izdelke in storitve, ki so predstavljeni na spletu, ter izdelke in storitve, ki jih obiskovalci ne najdejo in bi jih podjetje lahko ponudilo v prihodnosti.

Personalizacija

Ta orodja nam omogočajo prilagoditev sporočil posamezni stranki. En vidik je način in pogostost obveščanja stranke in komunikacije z njo, drugi pa sama oblika in videz elektronskega sporočila ali pa videz strankinega spletnega dostopa.

Elektronska sporočila (ang. e-mail marketing)

Osnovna funkcija teh orodij je pošiljanje elektronskih sporočil strankam o samem podjetju in proizvodih ter storitvah, ki jih ponuja. Pri tem je zelo pomembna personalizacija in izbira prejemnikov sporočila. Z neupoštevanjem tega si lahko podjetje naredi več škode kot koristi.

Upravljanje spletnih vsebin (ang. web content management –WCM)

S temi orodji upravljamo z vsebinami na spletnih strežnikih in konsistentnostjo z njimi na drugih elektronskih komunikacijskih kanalih.

Upravljanje s priložnostmi (ang. lead management)

To orodje nam omogoča upravljanje s priložnostmi od nastanka, kvalifikacije do avtomatske distribucije ustreznemu oddelku ali osebi. Z večino orodij lahko spremljamo tudi status in napredovanje posamezne priložnosti.

Upravljanje oglaševanja (ang. advertising management)

Funkcija teh orodij je upravljanje oglaševalskih akcij prek elektronskih komunikacijskih kanalov. Tako lahko z enega mesta upravljamo z na primer akcijsko ponudbo izdelkov na več spletnih strežnikih.

5.3.3 Analitični paketi

Omogočajo podrobne analize za potrebe marketinških oddelkov. Velikokrat so del analitičnih sistemov, ki pokrivajo bodisi potrebe določene industrijske panoge ali celotnega CRM sistema. Lahko so tudi vgrajene v posameznem orodju (npr. za analizo aktivnosti na spletu). Pomembnejša orodja so (Collins, 2001):

Analiza profitabilnosti strank

S tem orodjem identificiramo profitabilne in neprofitabilne stranke. Ti podatki se uporabljajo pri odločitvah za določene marketinške in prodajne akcije za izboljšanje profitabilnosti. Vedno bolj pa se uveljavlja tudi analiziranje vrednosti stranke na osnovi njenega življenjskega cikla (ang. customer lifecycle value – CLV). To orodje ima lahko še več dodatnih modulov, npr.:

- **Stroški sodelovanja** (ang. activity-based costing – ABC) Ta modul omogoča spremljanje stroškov (posrednih in neposrednih), ki jih stranka povzroča podjetju pri interakcijah z njim (uporaba komunikacijskih kanalov, izvajanje transakcij ...).
- **Finančni stroški** (ang. funds, transfer, pricing) Modul uporabljajo predvsem banke. Omogoča pa izračun internih stroškov, ki jih ima banka s stranko.

Predvidevanje obnašanja (ang. behavior prediction)

Prediktivne analize pomagajo marketinškemu oddelku napovedati prihodnje ravnanje strank. Z uporabo modeliranja in rudarjenja (ang. data mining) po zgodovinskih podatkih o obnašanju strank lahko predvidimo njihova prihodnja dejanja.

Najpogosteje se uporabljajo naslednji tipi analiz:

Nagnjenost k nakupu (ang. propensity to buy)

Te analize nam povedo, katere produkte bo posamezna stranka v prihodnosti verjetno kupila.

Naslednji nakup (ang. next sequential purchase)

S tem ugotovimo, kateri produkt bo določena stranka kupila, in sicer glede na to, katere produkte je že kupila.

Analiza košarice (ang. market basket analysis)

Tu analiziramo podatke o produktih, ki so bili kupljeni skupaj, »v košarici«. Pri tem dobimo pomembne podatke o potrošnih navadah strank, ki so lahko zelo uporabni na primer pri načrtovanju razporejanja izdelkov po policah ali vsebine paketa izdelkov.

Dinamično določanje cene (ang. dynamic pricing)

S temi analizami določimo optimalno ceno produkta za posamezno stranko oziroma segment strank.

5.3.4 Upravljanje marketinških virov (ang. marketing resource management – MRM)

Sem sodijo aplikacije za avtomatizacijo strateškega načrtovanja, razvoja produktov in komunikacij, financ ter predvsem za koordinacijo in merjenje uspešnosti marketinških aktivnosti na podlagi vnaprej postavljenih meril (Shaw, 2002).

5.3.5 Upravljanje odnosov s partnerji (ang. partner relationship management – PRM)

To so orodja za komunikacijo s poslovnimi partnerji, ki sodelujejo v marketinških aktivnostih. To funkcijo velikokrat opravljajo celoviti sistemi za upravljanje odnosov s partnerji, ki delujejo na ravni podjetja.

6 CRM v prodaji

6.1 Trendi v prodaji

CRM, kot ga poznamo danes, ima korenine ravno v aplikacijah za podporo prodaji. V zgodnjih devetdesetih letih, ko so nastale prve aplikacije, je bil njihov namen izboljšati produktivnost prodaje in prepričati prodajnike, da dokumentirajo svoje stranke in aktivnosti. Današnje aplikacije so poleg kompleksnosti in novih funkcij vedno bolj usmerjene v boljše odnose s stranko in povečanje njenega zadovoljstva (Dyche, 2001).

Glavni trendi in strategije v prodaji so (SAP, 2002a):

Povečanje produktivnosti

Kot vidimo na spodnji sliki, se prodajniki ukvarjajo s prodajo samo 38 odstotkov časa, večino preostalega porabijo za vodenje administracije, spremljanje naročil in potovanja. Z avtomatizacijo administrativnih in podobnih opravil se bodo prodajniki lahko bolj osredotočili na stranke.

Slika 5: Poraba časa prodajnikov



Vir: Dickie, Hayes 2001

Povečanje prihodkov

Z boljšim izkoriščanjem prodajnih podatkov lahko povečamo prodajo posameznim strankam in celotni prodajni regiji.

Izboljšanje morale in izkušenj prodajnikov

Z avtomatizacijo določenih administrativnih opravil bodo prodajniki imeli več časa za izobraževanje, vodstvene in drugi motivacijske dejavnosti.

Povečanje navzkrižne prodaje

Z boljšim poznavanjem strank, njihovih potreb in želj se poveča možnost prodaje tudi drugih produktov in storitev.

Povečanje zadovoljstva strank

Prodaja produktov in storitev, ki so po meri strank, in natančno informiranje o lastnostih produktov in njihovih dobavnih rokih poveča zadovoljstvo strank.

Uskladitev podatkov

S centralizacijo in sinhronizacijo vseh podatkov o stranki in z njo povezanih aktivnosti v vseh oddelkih v podjetju omogočimo enoten pogled na stranko (ang. one face to the customer), kar izboljša učinkovitost in odnos do nje.

Nadzor stroškov

Zaradi gospodarske stagnacije je vedno večji pritisk za zmanjševanje in nadzor stroškov prodaje in z njo povezanih aktivnosti. Ravno tako lahko poiščemo cenejše prodajne kanale do stranke.

Prodaja na internetu

Spletna prodaja je vedno bolj razširjena, saj je dostopna neprekinjeno (24 ur na dan) in uporablja najcenejši prodajni kanal – internet.

Napovedovanje prodaje

Z možnostjo napovedovanja prodaje lahko ustrezno načrtujemo tako količine in vrednosti prodaje kot prodajne resurse.

Upravljanje življenjskega cikla strank

S podrobnimi opisi strank in odnosi, prilagojenimi njihovemu življenjskemu ciklu, lahko bistveno povečamo učinkovitost.

Mobilnost

Prodajnemu osebju mora biti vedno dostopno čim več informacij o strankah in produktih, predvsem takrat, ko so na terenu pri stranki.

6.2 Aplikacije

6.2.1 Orodja za osnovno podporo prodaje

Namen teh orodij je podpora celotnemu prodajnemu procesu od izbire potencialnega kupca, prodajnika, pravega načina komunikacije s stranko, priprave ponudbe do sklenitve posla. Med drugim omogočajo hitrejšo odzivnost, krajši čas analize, skrajšanje prodajnega cikla, večjo sposobnost predvidevanja in seveda večjo profitabilnost (Siebel, 2002).

Glavni moduli tega orodja so:

Predvidevanje in načrtovanje (ang. forecasting and planning)

To orodje je zelo pomembno za vodje prodajnih oddelkov, saj jim na podlagi obstoječih podatkov omogoča grafične analize prodaje in predvidevanje prihodnje prodaje. To pa je osnova za načrtovanje, ki je druga funkcija tega orodja. Orodje omogoča predvidevanje in načrtovanje glede na posamezno stranko, produkt, prodajni oddelek, partnerja in druge pomembne parametre. S tem se precej zmanjšajo administrativni in analitični stroški (Siebel, 2002).

Upravljanje s priložnostmi (ang. opportunity or lead management)

To orodje omogoča podjetjem, da v krajšem času sklenejo več poslov, saj imajo popoln pregled nad priložnostmi, njihovo zgodovino, potekom, glavnimi mejniki in pomembnimi odločitvami. Vodijo se tudi podatki o izvoru priložnosti, udeležencih pri poslu, ponujenih produktih in konkurenčnih ponudnikih. Tako se v ta posel lahko brez problemov vključi nov prodajalec, bodisi kot pomoč ali kot zamenjava zaradi bolezenske ali drugačne odsotnosti (Dyche, 2001 str. 86).

Upravljanje področij (ang. territory management)

S tem orodjem lahko avtomatično usmerimo priložnosti, stranke, kontakte in aktivnosti k točno določenemu prodajnemu oddelku ali prodajniku na podlagi vnaprej določenih meril. Področja so lahko razdeljena po geografskem ključu, panogi, produktu, velikosti stranke ali drugih pomembnih merilih (Siebel, 2002).

Upravljanje strank (ang. account management)

To orodje omogoča prodajnikom podrobnejše seznanjanje s stranko na podlagi poznavanja zgodovine njenih odnosov s podjetjem ali partnerskim podjetjem. Poleg podatkov o kontaktni osebi (ime in priimek, telefonska številka, številka pisarne, izobrazba, funkcija ...) lahko sem vključimo podatke o drugih pomembnih osebah v podjetju, ki sodelujejo v postopku nabave. To so lahko direktor nabavnega oddelka, direktor podjetja, referent v financah, neposredni uporabniki izdelka in drugi. S tem orodjem prodajniki preprosto načrtujejo in spremljajo določene aktivnosti s posamezno stranko, spremljajo dobavo izdelkov in storitev in pripravljajo nove poslovne priložnosti. Omogoča tudi komunikacije z zunanjimi bazami podatkov (npr. o bonitetah) (Siebel, 2002).

Upravljanje znanja (ang. knowledge management)

Prodajniki potrebujejo za uspešno sklenitev posla vedno več informacij. Nemalokrat se zgodi, da stranka o produktu ve več kot prodajalec, saj je ogromno podatkov dostopnih na spletnih strežnikih proizvajalcev. Tudi zaradi preprečevanja takšnih dogodkov ima mnogo prodajnih oddelkov sisteme za upravljanje znanja, ki vsebujejo razne informacije za podporo celotnemu prodajnemu procesu. Ta znanja so lahko (Dyche, 2001, str. 87):

- računalniške predstavitve določenih izdelkov,
- detajlni opisi izdelkov,
- vzorci ponudb,
- značilnosti določenih industrijskih panog,
- opisi s prednostmi in slabostmi konkurenčnih izdelkov in ponudnikov,
- najave novih izdelkov in izboljšav,
- zakonske uredbe v določeni industrijski panogi,
- prodajna poročila,
- telefonski imenik podjetja.

Večina sistemov za upravljanje je postavljena v obliki portalov in se ne uporabljajo samo za prodajni oddelek, temveč za celotno podjetje.

6.2.2 Analitična orodja

Analitična orodja v prodaji omogočajo vodjem prodaje hiter in enostaven vpogled v finančno stanje in uspešnost prodajnih aktivnosti ter predvidevanja prihodnje prodaje. Podrobno lahko analizirajo učinkovitost prodajnega procesa in njegove kritične točke ter nato ustrezno ukrepajo, bodisi s prerazporeditvijo resursov ali modifikacijo procesa. Pomembnejše analize, ki jih ta orodja omogočajo, so (Siebel, 2002):

- priložnosti in njihov vpliv na uspešnost poslov,
- trendi v trajanju prodajnega cikla,
- velikost naročil glede na stranke, produkte, področje in industrijske panoge,
- profitabilnost strank,
- prihodki in marže po posameznih segmentih,
- prihodki in marže po posameznih produktih,
- trendi v cenovni politiki in popustih,
- prisotnost konkurence in izguba poslov.

Analitična orodja veliko ponudnikov ponuja skupaj za celotne potrebe podjetja ali pa so vključena v posamezno orodje, najpogosteje v orodje za predvidevanje in načrtovanje in orodje za upravljanje s priložnostmi.

6.2.3 Nagrajevanje storilnosti (ang. incentive compensation management)

Glavna naloga prodajnikov, usmerjena v povečanje prihodkov in profitabilnosti, je prodaja pravega izdelka in storitev pravi stranki. Glavni način za spodbujanje tega je vzpostavitev ustreznega sistema nagrajevanja storilnosti. Za to pa morajo podjetja imeti ustrezno analitično podporo za spremljanje prodaje. Predvsem si morajo postaviti cilj, ki ga želijo z nagrajevanjem doseči (npr. povečanje prihodkov, večji tržni delež, povečanje dobička ...). Glavna merila pri postavitvi sistema oziroma načrta za nagrajevanje storilnosti so (Close, 2001):

- kompleksnost načrta,
- število plačil,
- število transakcij.

6.2.4 Orodja za konfiguracijo produktov (ang. sales configuration applications)

Uporabljajo se za konfiguracijo računalniške, telekomunikacijske opreme in drugih kompleksnejših produktov. Z njimi lahko prodajalec in stranka lažje in hitreje določita oziroma konfigurirata želeni produkt. Tako se poveča produktivnost in zmanjšajo stroški za izobraževanje prodajalcev. Tako se tudi enostavno izognemo dragim napakam zaradi morebitne nekompatibilnosti sestavnih delov izdelka.

Orodja za konfiguracijo produktov omogočajo tudi določitev cene. Pri tem lahko prilagodimo produkt za čim manjšo ceno, damo določene popuste pri posameznih konfiguracijah oziroma omogočimo različne načine plačila (Close, 2001).

6.2.5 Interaktivni prodajni sistemi (ang. interactive selling systems)

Čeprav se za to lahko uporabijo tudi drugi komunikacijski kanali, je interaktivna prodaja najbolj prisotna na spletu. Vsi seveda poznamo uspešno prodajo podjetja Amazon. Ves sistem je sestavljen iz več modulov (Close, 2001):

- predstavitev ponujenih izdelkov ali storitev,
- konfiguratorja produktov,
- generatorja ponudbe,
- upravljanja naročila.

6.2.6 Podpora prodaji na terenu (ang. field or mobile sales)

Ti sistemi omogočajo prodajnikom dostop do kritičnih podatkov o strankah in produktih kadarkoli in kjerkoli. Predvsem je to pomembno, ko so na terenu oziroma pri strankah, saj tako zelo povečamo njihovo učinkovitost in zadovoljstvo strank. Tako lahko stranki nemudoma poiščemo odgovore na zapletena vprašanja o produktih, cenah in statusu naročila.

Pri dostopu do podatkov lahko uporabljamo naslednje načine (Siebel, 2002):

- prenosni računalnik ali dlančnik z direktno brezžično povezavo s strežnikom v podjetju,
- prenosni računalnik ali dlančnik z občasno sinhronizacijo podatkov s strežnikom v podjetju,
- mobilni aparati z WAP-povezavo s strežnikom v podjetju in
- mobilni aparati, ki prek SMS sporočil komunicirajo s strežnikom v podjetju.

Pri odločitvi za tip dostopa igrajo glavno vlogo direktni dostop ter cena in dostopnost tehnične infrastrukture.

7 CRM v podpori strankam

7.1 Kontaktni centri

Kontaktni center je stična točka med strankami in podjetjem, zato ga mnogi imenujejo tudi glas ali obraz podjetja. Današnje stranke pričakujejo konsistentno in profesionalno podporo ter servis pri vsaki interakciji, po kateremkoli komunikacijskem kanalu, kadarkoli in od kjerkoli. Če ne izpolnimo teh pričakovanj stranke, obstaja velika verjetnost, da jo bomo izgubili, ne glede na to, da proizvajamo najboljše izdelke in ponujamo najboljše storitve.

Če hočemo to preprečiti, mora biti kontaktni center tesno povezan s celo paleto aplikacij CRM sistema. Omogočati mora komunikacijo prek vseh kanalov, od klasičnih (telefona in faksa) do elektronskih (e-pošta, splet), in to v obeh smereh, tudi v smeri kupca. Komunikacija prek vseh kanalov mora biti integrirana. Torej se ne more zgoditi, da bi stranka po telefonu vprašala, kakšno je stanje naročila, ki ga je poslala po e-pošti, agent v kontaktni centru pa o tem ne bi imel informacij. Le sodoben klicni center bo omogočil ustrezno platformo za teleprodajo, telemarketing, servis in podporo strank, s čimer bo povečal zadovoljstvo strank in uspešnost podjetja (SAP, 2002).

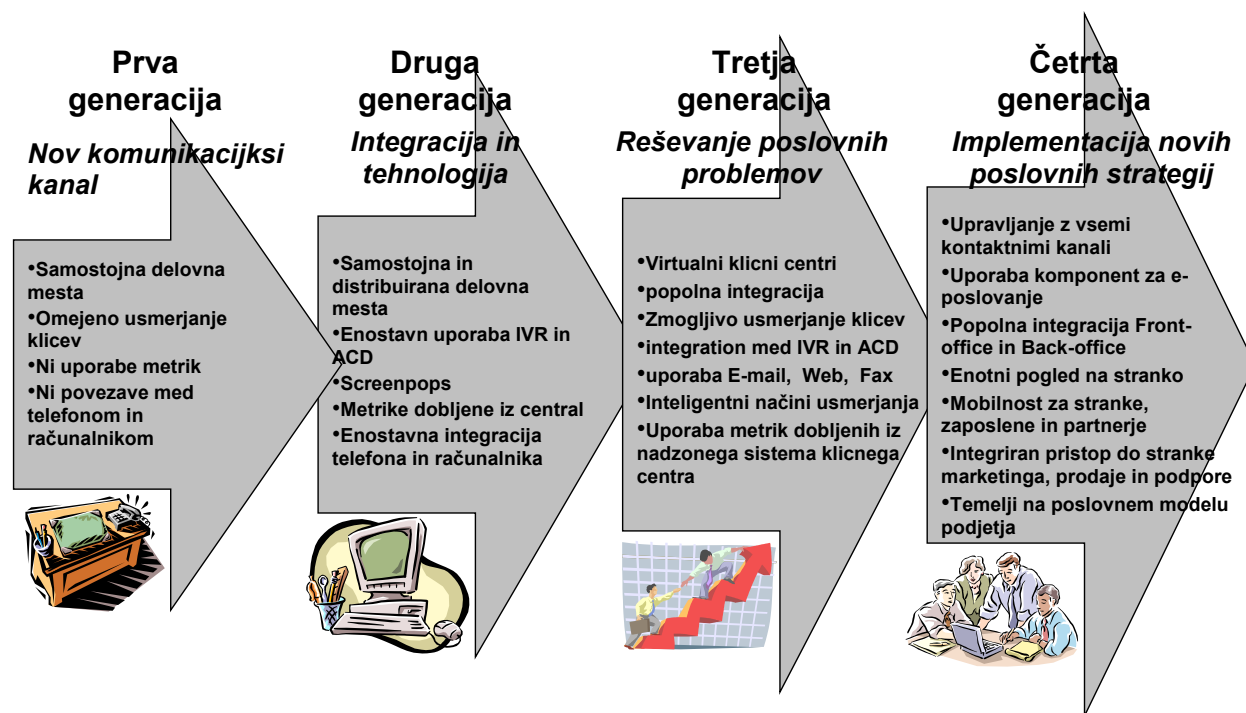
7.2 Razvoj od klicnih do kontaktnih centrov

Začetki kontaktnih centrov segajo v čas, ko je skupina delavcev med poslovnim časom podjetja odgovarjala na telefonske klice. Podjetja pa so hitro uvidela, da je njihov odnos s kupci lahko samo tako dober, kolikor je dobra njihova podpora kupcem. Tako se klicni centri z oblikovanjem strategije odnosov do kupcev in zaradi razvoja telekomunikacijske in informacijske tehnologije preoblikujejo v klicne centre (Dyche, 2002, str. 55).

Po mnenju svetovalne hiše Gartner so osnovni pogoji, ki jih mora klicni center izpolnjevati, da mu lahko rečemo kontaktni center, naslednji (Lassman, 2002):

- **Večkanalna komunikacija** pomeni možnost kombinacije dveh medijev pri enem kontaktu. Tako lahko agent v kontaktnem centru in stranka gledata isto spletno stran, medtem pa se pogovarjata po telefonu.
- **Univerzalna čakalna vrsta** omogoča usmerjanje kontaktov ne glede na komunikacijski kanal.
- **Obvladovanje dohodnih in odhodnih klicev** prek kateregakoli komunikacijskega kanala.

Slika 6: Razvoj klicnih centrov



Vir: Leeuw 2002

7.3 Aplikacije

7.3.1 Avtomatizacija servisa (ang. field service automation – FSA).

Najpomembnejša naloga kontaktnih centrov je reševanje problemov strank pri uporabi produktov in storitev, ki jih podjetje ponuja. V ta namen se uporabljajo aplikacije za avtomatizacijo servisnih storitev, ki naj bi čim hitreje in čim bolj učinkovito rešile problem tako, da pošljejo pravega človeka, s pravimi resursi, na pravo mesto v pravem času.

Aplikacije za avtomatizacijo servisnih storitev se glede na industrijsko panogo ali lastnosti posameznega podjetja delijo na tri večje skupine (Maoz, 2002):

- V prvo sodijo podjetja, ki skrbijo za nemoteno delovanje svojih osnovnih sredstev ali infrastrukture in to, da lahko strankam ponujajo določeno raven storitev. Sem sodijo predvsem telekomunikacijska, elektrodistribucijska, vodovodna in podobna podjetja.
- Drug tip aplikacij potrebujejo podjetja, ki skrbijo za popravila produktov v lasti strank. Sem sodijo produkti (npr. dvigala in prodajni avtomati), ki poleg osnovnega vzdrževanja potrebujejo določene servisne posege.
- Zadnji tip aplikacij potrebujejo podjetja, ki skrbijo za produkte v lasti ali najemu strank. Zahtev za konfiguracijo, popravila in vzdrževanje je zelo veliko, zato mora

biti vzdrževalna pogodba kompleksna. Tipični predstavniki teh podjetij so proizvajalci oziroma vzdrževalci zmogljivih strežnikov.

Glavne funkcije, ki jih te aplikacije omogočajo, so (Davies, 2002):

- Upravljanje garancijskih in pogodbenih obveznosti.
- Pri upravljanju proaktivnega servisiranja po določenih zakonitostih preventivno zamenjamo dele produktov, še preden se pokvari.
- Optimiranje upravljanja servisnih skupin. Omogoča nam optimalno razdeljevanje servisnih nalog glede na njihovo prioriteto, sposobnost serviserja in lokacijo problema.
- Podrobno spremljanje statusa in poteka vseh servisnih posegov.
- Mobilna komunikacija s podjetjem nam omogoča pošiljanje servisnih nalog, informacij o stranki, načrtov opreme, napotkov za popravila in drugih potrebnih informacij.
- Optimizacija zaloge rezervnih delov in logistika nabave novih.
- Vodenje inventarja in konfiguracij vzdrževane opreme.
- Zaračunavanje servisnih storitev.

7.3.2 Teleprodaja in telemarketing

Kontaktne centri s svojimi agenti, telekomunikacijsko in informacijsko infrastrukturo izvajajo določene prodajne in marketinške aktivnosti. Te so predvsem (SAP, 2002):

- telefonska prodaja,
- marketinške akcije,
- raziskave trga,
- navzkrižna prodaja.

Te funkcije običajno ne podpirajo ločene aplikacije, temveč so del prodajnih in marketinških aplikacij.

7.3.3 Samopomoč prek spleta (ang. web based self service)

Prek spletnih portalov lahko stranke pridejo do raznih informacij, s katerimi jim omogočimo samopomoč pri reševanju težav, povezanih s produkti, in pregled storitev, ki jih podjetje ponuja. Tako povečamo zadovoljstvo strank, podjetje pa dobiva manj klicev v kontaktni center, s čimer zmanjša stroške za infrastrukturo in delovno silo. Seveda mora biti samopomoč na spletu izvedena tako, da bo lahko dosegljiva, preprosta za uporabo in bo ponujala želene informacije. Sicer je stranke ne bodo uporabljale in bo zgrešena investicija, finančno in s stališča ugleda podjetja.

Najpogostejša vprašanja (ang. frequently asked questions – FAQ)

Postavitev spiska najpogostejših vprašanj in odgovorov je najstarejša oblika samopomoči na spletu. Spisek ponavadi vsebuje splošne informacije glede podjetja, ponudbe in uporabe izdelkov in storitev ter vprašanja, ki prihajajo v kontaktni center in na katera se da preprosto in razumljivo odgovoriti (Dyche, 2002, str. 59). Nekaj takih vprašanj:

- Kje je sedež podjetja?
- Kako lahko vrnem kupljeni izdelek?
- Kje lahko uveljavljam garancijo?
- Preselil sem se. Kam lahko sporočim svoje podatke?
- Imam vprašanje glede računa. Na koga naj se obrnem?
- Kako lahko spremenim svoje geslo na portalu?
- Kje so servisi za vaše izdelke?

Ta oblika spletne samopomoči je s stališča učinkovitosti in majhnih investicij za postavitev velika pridobitev za podjetja.

Spremljanje naročil in odprave napak

Veliko podjetij, predvsem distribucijskih (npr. DHL), ponuja na svojih spletnih portalih možnost spremljanja poteka, statusa naročila in predvidenega datuma dostave, kar zelo razbremeni kontaktni center in prodajnike. Podobno nekatera podjetja omogočajo spremljanje statusa odprave napake (npr. v računalniški aplikaciji ali na telefonskem priključku).

Virtualni agent (ang. cyberagent)

Virtualni agent pomaga stranki pri delu s spletnim strežnikom. Ima podobno vlogo kot vsem znani Officeov pomočnik v Microsoft Officeovih orodjih. Na podlagi strankinih dejanj – klikov na spletnem strežniku – personalizacije in drugih informacij pomaga in svetuje pri iskanju zelenih informacij, izpolnjevanju anket, spletnem nakupu in drugih opravilih (Dyche, 2002, str. 59).

7.4 Infrastruktura kontaktnih centrov

Glavne funkcije infrastrukture sodobnih kontaktnih centrov so (Elliot, 2001):

Avtomatska distribucija klicev (ang. automatic call distributor – ACD)

Omogoča usmerjanje telefonskih klicev na določenega agenta ali skupino agentov v kontaktnem centru glede na vnaprej postavljena pravila. Ta funkcija, ki je bila uvedena kot del telekomunikacijske infrastrukture (centrale), se vedno bolj pojavlja kot aplikacija na ločenem strežniku.

Integracija med telefonom in računalnikom (ang. computer-telephony integration – CTI)

Ta funkcija omogoča povezavo med telekomunikacijsko infrastrukturo – telefonom in računalnikom oziroma ustrezno aplikacijo. Osnovna funkcija, ki jo mora podpirati, je prikaz številke kličečega na zaslonu oziroma aplikaciji (ang. screen-pop).

Interaktivna glasovna komunikacija (ang. interactive voice response - IVR)

Ti sistemi omogočajo interaktivno glasovno komunikacijo s stranko na podlagi izbire ustreznega tona (številke) na telefonskem aparatu. Bolj sofisticirani sistemi uporabljajo tudi module za omejeno avtomatsko razpoznavo govora.

Glasovna pošta (ang. voice mail - VM)

Strežniki za glasovno pošto omogočajo shranjevanje glasovnih sporočil. Zmogljivejši sistemi pa omogočajo shranjevanje tudi drugih tipov sporočil npr. fax in e-mail (ang. unified messaging - UM).

Univerzalne vrste (ang. universal queuing)

Internetni komunikacijski kanali, e-pošta in pogovori po spletu (ang. text chat) imajo v komunikaciji s strankami vedno večji pomen. Univerzalne vrste omogočajo ustvarjanje skupnih čakalnih vrst, telefonskih klicev in internetnih komunikacijskih kontaktov ter njihovo usmerjanje k določenim agentom.

Mrežna funkcionalnost (ang. network functionality)

Mrežna funkcionalnost omogoča podporo virtualnim kontaktnim centrom in oddaljenim agentom, ki pa morajo delovati kot logična celota, predvsem z vidika stranke. Z ustreznim preusmerjanjem lahko razbremenimo en center pri povečanju klicev vanj.

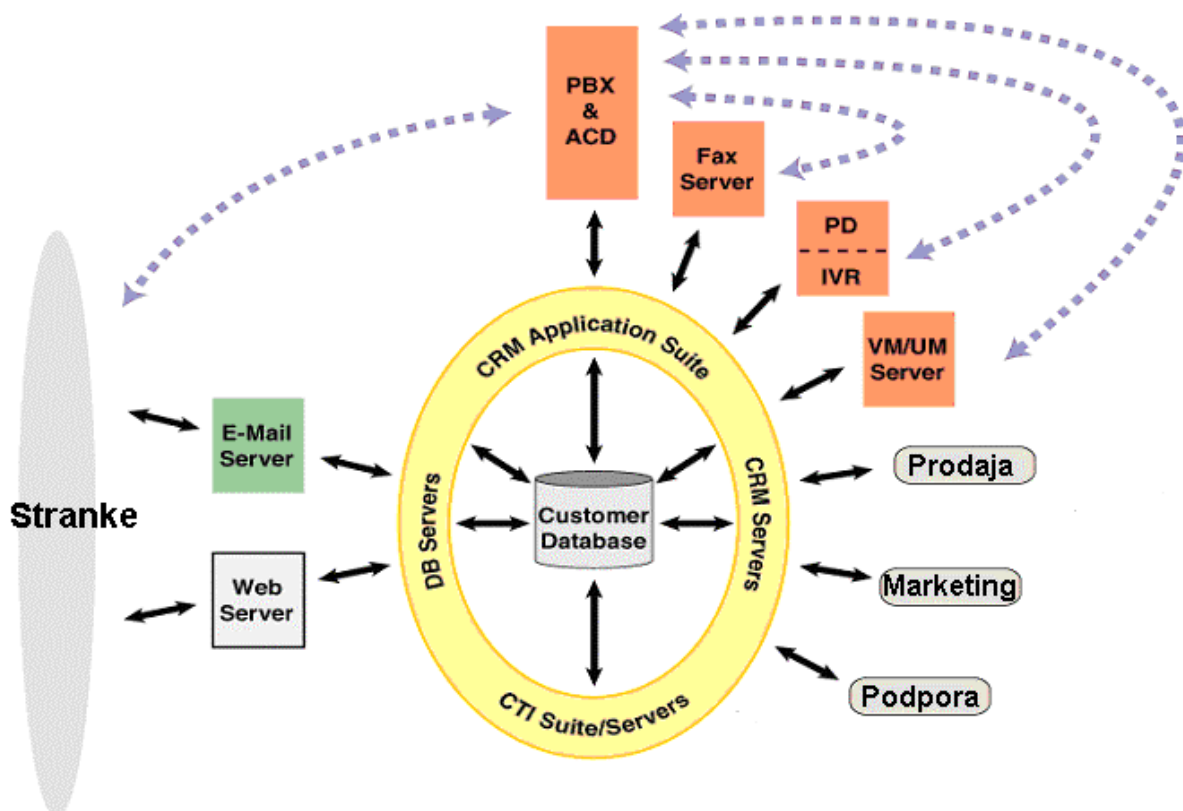
Podporne aplikacije (ang. call center support applications)

Glavne podporne aplikacije omogočajo pregled nad učinkovitostjo kontaktnih centrov. Med drugim vodijo statistiko vseh kontaktov, lahko tudi snemajo vse pogovore, omogočajo razne analize, na podlagi katerih optimalno razporedijo čas in delo agentov in drugo.

Upravljanje dohodnih in odhodnih kanalov (ang. inbound and outbound communication)

Poleg upravljanja dohodnih kanalov morajo kontaktni centri imeti možnost upravljanja odhodnih komunikacijskih kanalov. To pomeni, da ni dovolj samo možnost upravljanja dohodnih, temveč tudi odhodnih klicev. Kontaktni center mora omogočati avtomatsko klicanje, kar je posebno pomembno pri teleprodaji in telemarketingu. Enako velja za e-pošto, kar pa je tehnično mnogo bolj preprosto.

Slika 7: Komponente kontaktnega centra in povezava s celotnim CRM sistemom



Vir: Lassman, 2002

8 Telekomunikacije

8.1 Stanje v telekomunikacijah

Zakon o telekomunikacijah opredeljuje telekomunikacije kot oddajanje, prenašanje, sprejemanje in usmerjanje vseh vrst sporočil v obliki signalov, glasu, slike ali zvokov s primernimi tehničnimi sredstvi, telekomunikacijske storitve pa kot storitve, ki se jih delno ali v celoti zagotavlja s prenosom in usmerjanjem signalov po telekomunikacijskih omrežjih (Zakon o telekomunikacijah, 2001).

Telekomunikacije skupaj z informatiko veljajo za eno gonilnih sil svetovnega gospodarstva. Njihov razvoj in struktura močno vplivata na globalne gospodarske tokove. Po drugi strani velja nasprotno – trendi globalizacije, liberalizacije denarnih in kapitalskih trgov in tehnološki razvoj ustvarjajo dinamiko, ki omogoča nesluten razvoj telekomunikacij. Podjetja ob vedno ostrejši globalni konkurenci iščejo nove načine za izboljšanje poslovnih procesov, odnosa do uporabnikov in znižanja stroškov. Pri tem se opirajo na informacijsko tehnologijo in telekomunikacije.

Telekomunikacijske storitve zagotavljajo njihovi ponudniki. Njihovo število se večja, s tem pa se povečuje konkurenčnost trgov, na katerih nastopajo. Vsi se z razvojem in uvajanjem novih storitev, naslavljanjem vedno manjših tržnih segmentov in širitvijo področja delovanja vključujejo v svetovne trende, jih spremljajo, preoblikujejo in soustvarjajo.

Liberalizacija in privatizacija

Liberalizacija oziroma odpiranje tradicionalno monopolnih trgov konkurenci je globalni trend na področju telekomunikacij. Liberalizaciji telekomunikacijske panoge v ZDA in Evropski uniji sledijo številne države, tako da konkurenčni nacionalni trgi postajajo prevladujoča tržna struktura v telekomunikacijski panogi. Procese liberalizacije in privatizacije spremlja ITU – Mednarodna telekomunikacijska organizacija. Njeni podatki potrjujejo globalen obseg sprememb na področju telekomunikacij.

Učinki liberalizacije na področju telekomunikacij naj bi prinesli pozitivne rezultate za celotno gospodarstvo, saj naj bi konkurenca obstoječe in nove ponudnike telekomunikacijskih storitev silila k inovacijam, razvoju storitev in omrežij ter zniževanju cen.

Rast globalnega telekomunikacijskega trga

Posledica liberalizacije nacionalnih telekomunikacijskih trgov in privatizacije je rast globalnega telekomunikacijskega trga. Napovedi njegove rasti je veliko. Večini je skupno predvidevanje rasti celotnega trga kot posledice visoke stopnje rasti uporabnikov interneta in naročnikov mobilne telefonije. Priložnosti, ki jih ponuja rast globalnega trga telekomunikacijskih storitev, naj bi privedle do vstopa novih ponudnikov telekomunikacijskih storitev na trg in s tem vedno večje konkurence.

Konvergenca

Konvergenca je združevanje telekomunikacijskih storitev in omrežij, informacijske tehnologije ter medijskih storitev in vsebin, kar vodi v nezadržan proces postopnega zlivanja treh panog ali trgov, ki so v preteklosti delovali ločeno. Dejavniki združevanja treh panog v enotno komunikacijsko-medijsko panogo so tehnološki razvoj na področju telekomunikacij in informacijske tehnologije, deregulacija in z njo povečana konkurenca na področju telekomunikacij ter povpraševanje uporabnikov.

Rast interneta in elektronskega poslovanja

S tehnološkega vidika je povezava pojmov telekomunikacij in interneta prenos podatkov med različnimi omrežji. Internet je tako globalno omrežje omrežij ali medsebojno povezanih podomrežij in računalnikov.

Razvoj je hiter predvsem na področju širokopasovnega dostopa do interneta, ki s tehnologijami ATM in DSL omogoča hitrosti prenosa podatkov, višje od 1 Mbit/s, kar je približno osemkrat več kot pri ISDN-dostopu. To omogoča razmah storitev in aplikacij, ki zahtevajo visoko hitrost prenosa podatkov: učenje in delo na daljavo, elektronsko bančništvo in poslovanje z multimedijско vsebino, telemedicina, videokonference, video na zahtevo in internetna televizija.

Usmeritev k uporabniku

Tradicionalni nacionalni telekomunikacijski operaterji so bili tehnološko usmerjeni. Njihova glavna dejavnost je bila gradnja telekomunikacijskega omrežja in priključkov. Uvajanje novosti je potekalo postopoma, saj so imeli na trgu monopolni položaj. Uporaba sodobnih tržnih pristopov, kot je segmentacija trga in osredotočanje na posamezne tržne segmente, je bila prej izjema kot pravilo. Zaradi liberalizacije telekomunikacij pa se ponudniki telekomunikacijskih storitev srečujejo s konkurenco na trgu. Tako morajo sprejemati strateške odločitve, ki se nanašajo na cene, kakovost in vsebino storitev ter upravljanje odnosov s strankami.

9 CRM procesi v telekomunikacijah

9.1 TeleManagement Forum

TeleManagement Forum (TM Forum) je vodilna neprofitna mednarodna organizacija, ki pripravlja strateške analize in napotke ter praktične rešitve za telekomunikacijsko panogo. Združuje več kot 340 podjetij, od telekomunikacijskih operaterjev, ponudnikov nastajajočih komunikacijskih IP storitev, proizvajalcev računalniške in mrežne opreme, ponudnikov programske opreme do uporabnikov komunikacijskih storitev. Od nastanka leta 1988 je TeleManagement Forum, kot odgovor na globalno deregulacijo telekomunikacijskega trga in naraščanje storitev, temelječih na IP-tehnologiji, ponudil veliko uspešnih rešitev tako na poslovnem kot na tehnološkem področju. TM Forum s svojimi člani deluje v raznih delovnih skupinah in programih, kjer prepoznavajo, ustvarjajo, razvijajo in vpeljujejo najboljše rešitve za integracijo sistemov OSS (ang. operational support systems), ki upravljajo s telekomunikacijsko infrastrukturo, avtomatizacijo poslovnih procesov in rešitve drugih, za telekomunikacijsko panogo perečih problemov.

9.2 eTOM

eTOM (ang. enhanced telecom operations map) je eden pomembnejših dokumentov, ki jih je izdal TeleManagement Forum. Je ogrodje poslovnih procesov ponudnika telekomunikacijskih, internetnih in drugih storitev. Nastal je kot nadgradnja TOM-a (ang. telecom operations map), ki je »de facto« standard za telekomunikacijsko industrijo. Prva različica eTOM-a je nastala sredi leta 2001. Njegove glavne značilnosti so:

- usmerjenost na poslovne procese,
- k strankam usmerjeni procesi,
- pristop od zgoraj navzdol (ang. top down),
- široka uporaba med ponudniki telekomunikacijskih in drugih storitev,
- konkretni in preprosti opisi procesov,
- velika fleksibilnost.

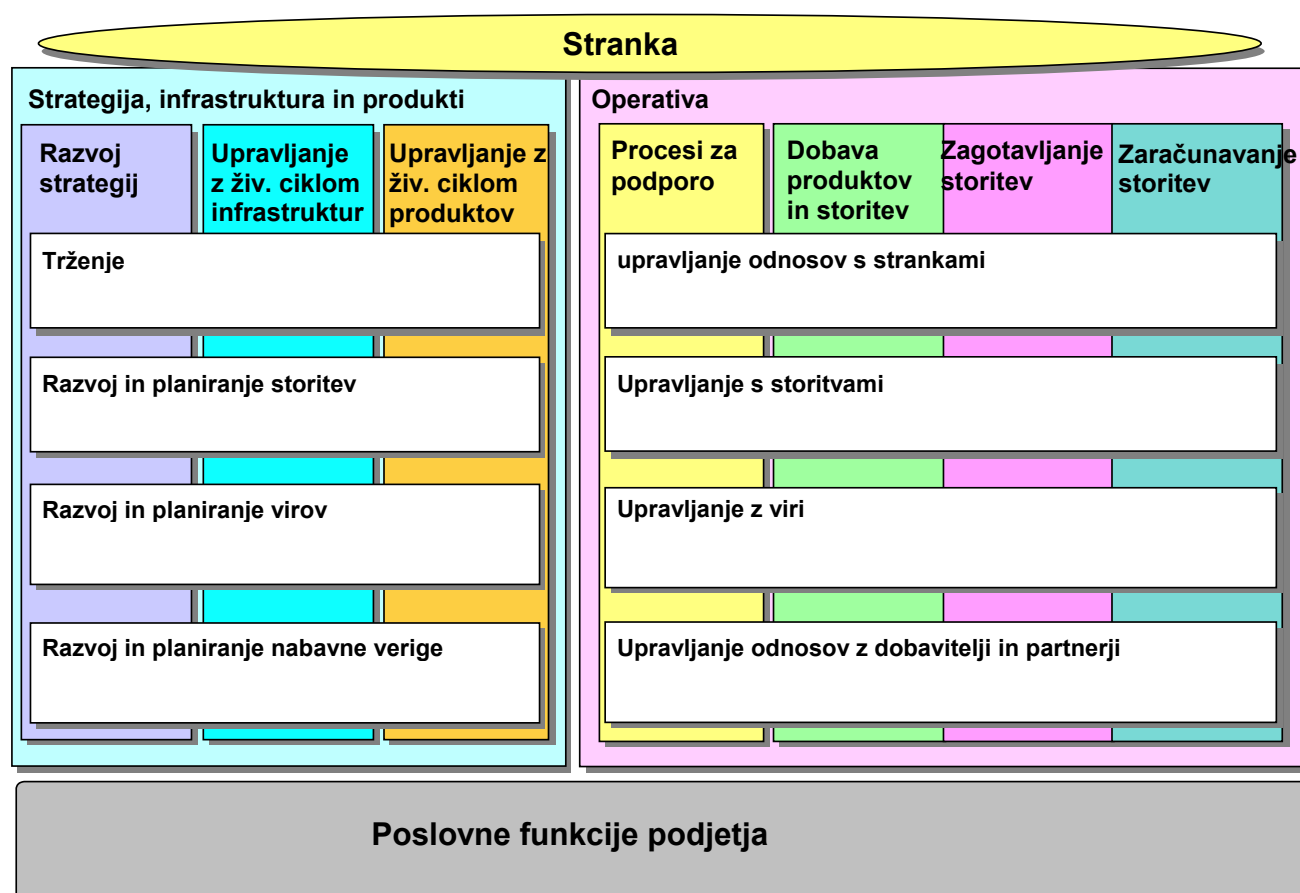
eTOM ogrodje poslovnih procesov je uporabno kot osnova pri postavitvi novega ponudnika telekomunikacijskih in drugih storitev ali pri reinženiringu obstoječih procesov. Ne gre pa za poslovni model podjetja.

S stališča celovitega upravljanja odnosov s strankami je eTOM naredil velik korak naprej, čeprav šele leta 2001. Do takrat se je uporabljal pojem skrb za stranke (ang. customer care – CC), ki je obsegal le majhen del CRM procesov. Zdaj pa je vzpostavljen zelo sodoben pogled na CRM, saj preusmerja pozornost od storitev k stranki, upošteva najsodobnejše ugotovitve in trende v CRM svetu.

eTOM ogrodje poslovnih procesov je celoten sklop poslovanja ponudnika telekomunikacijskih storitev, ki je razdeljeno na tri večja procesna področja. Znotraj teh omogoča dva pogleda na skupine procesov:

- **Vertikalno združevanje procesov** je pogled na celoten tok procesov od začetka do konca (npr. celoten potek procesa zaračunavanja storitev).
- **Horizontalno združevanje procesov** je pogled na funkcijsko povezane procese (npr. procesi v upravljanju nabavne verige).

Slika 8: eTOM ogrodje poslovnih procesov



Vir: TM Forum

9.2.1 Strategija, infrastruktura in produkti

Ta skupina procesov je zadolžena za razvoj strategij na področju infrastrukture in produktov v skladu s strategijo celotnega podjetja. Skrbi tudi za načrtovanje, razvoj in izgradnjo infrastrukture ter načrtovanje, razvoj in vpeljavo novih produktov in storitev.

Tri vertikalne skupine procesov so:

- **Razvoj strategij.** Zagotavlja ustrezne strategije in podporo za infrastrukturo in produkte, usklajene s strategijo celotnega podjetja.
- **Upravljanje življenjskega cikla infrastrukture.**
- **Upravljanje življenjskega cikla produktov.**

Sestavljajo jo štiri funkcionalne skupine procesov:

- **Trženje (ang. marketing & offer management)**
- **Razvoj in načrtovanje storitev**
- **Razvoj in načrtovanje virov**
- **Razvoj in načrtovanje nabavne verige**

9.2.2 Operativa

Skupina operativnih procesov je srce eTOM ogrodja. Vsebuje vse dejavnosti, potrebne za nemoteno zagotavljanje storitev strankam, in procese, ki skrbijo za komunikacijo med podjetjem in strankami.

Štiri vertikalne skupine procesov so:

- **Dobava produktov in storitev.** Zagotavljajo korektno dobavo storitev in produktov, ki jih je stranka naročila.
- **Zagotavljanje storitev.** Skrbijo za servisne in druge dejavnosti za zagotavljanje ustrezne ravni storitev
- **Zaračunavanje storitev.** Skrbijo za pravilno in ustrezno zaračunavanje storitev strankam.
- **Procesi za podporo** zgornjim operativnim skupinam procesov. Lahko so tudi del slednjih. V nasprotju z drugimi operativnimi procesi pokrivajo dejavnosti, ki v splošnem niso dnevne in pri katerih ni direktnega stika s stranko.

Sestavljajo jo štiri funkcionalne skupine procesov:

- **Upravljanje odnosov s strankami**
- **Upravljanje storitev**
- **Upravljanje virov**
- **Upravljanje odnosov z dobavitelji in partnerji**

9.2.3 Poslovne funkcije podjetja

To področje vključuje osnovne poslovne procese, ki so potrebni za delovanje kateregakoli podjetja, ne glede na panogo, v kateri deluje, in niso specifični za ponudnike

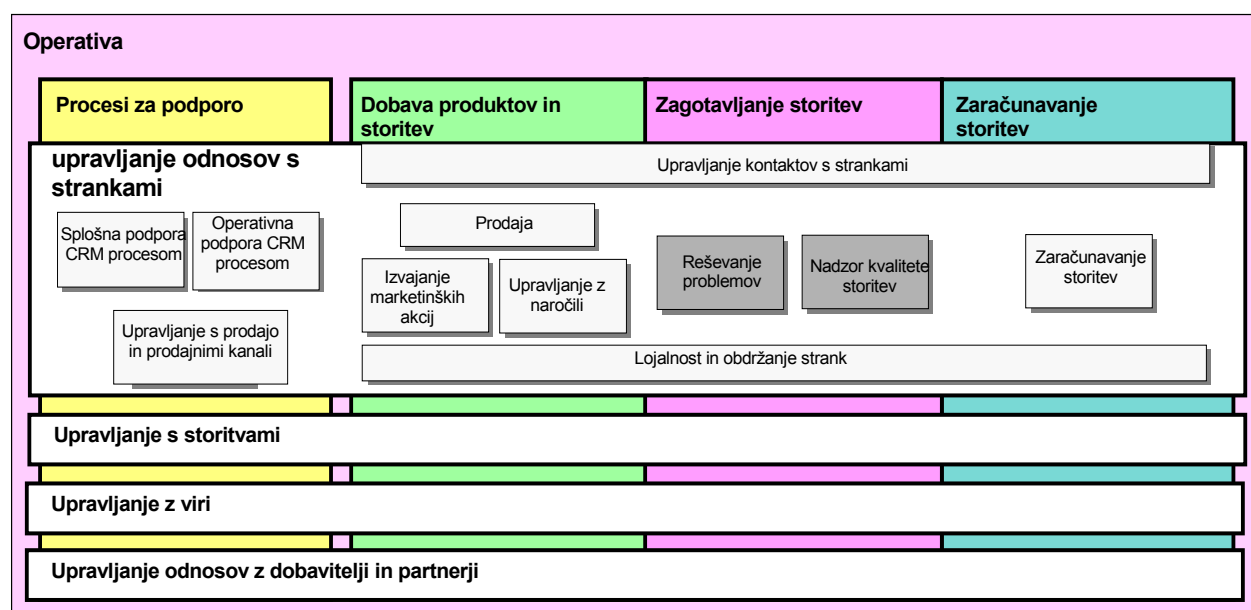
telekomunikacijskih in drugih storitev. Ti so upravljanje financ, strateško načrtovanje, upravljanje kadrov in drugi.

9.3 Procesi ki vplivajo na odnos s strankami

V skladu s tematiko magistrskega dela si bomo podrobneje ogledali procese, ki vplivajo na celovito upravljanje odnosov s strankami. V *operativnem* sklopu procesov vidimo horizontalno funkcionalno skupino procesov *upravljanje odnosov s strankami*. Če pogledamo samo definicijo CRM, ki pravi, da je to predvsem strategija in področja CRM ekosistema, vidimo, da ta skupina procesov pokriva predvsem področje operativnega CRM-ja. Zato bomo pod drobnogled vzeli tudi procese funkcionalne skupine *trženje*, ki je sicer v isti horizontali, vendar v sklopu procesov *strategija, infrastruktura in produkti*.

9.3.1 Funkcionalna skupina procesov upravljanje odnosov s strankami

Slika 9: Skupina procesov upravljanje odnosov s stranka



Vir: TM Forum

Splošna podpora CRM procesom (ang. CRM operations support & process management)

Glavna naloga je splošna podpora CRM procesom za dobavo, zagotavljanje in zaračunavanje storitev. Glavne aktivnosti znotraj procesa so:

- organizacija dela zaposlenih,
- prva raven vzdrževanja računalniške in komunikacijske opreme na delovnem mestu,

- projektno vodenje,
- nadzor stroškov,
- nadzor procesov,
- nadzor kakovosti.

Operativna podpora CRM procesom (ang. CRM operation readiness)

Glavna naloga tega procesa je – v nasprotju s prejšnjim, ki zagotavlja splošno podporo – operativna in vsebinska podpora CRM procesom za dobavo, zagotavljanje in zaračunavanje storitev. Tem procesom omogoča dostop do ustreznih informacij in računalniških ter komunikacijskih virov, kar vodi k optimalnemu in hitremu odzivu na zahteve strank. Ta proces tudi potrjuje ustreznost vpeljave novih produktov, funkcij in izboljšav v celotnem sklopu CRM procesov. Nadzoruje tudi učinkovitost CRM procesov, metod in procedur.

Upravljanje prodaje in prodajnih kanalov

Ta proces skrbi za dejavnosti, povezane z distribucijo produktov in storitev, ki jih podjetje ponuja. Ti kanali so lahko prodajna mesta v lasti podjetja, franšizne prodajalne, spletni portali, internetni ponudniki in drugo. Pri tem proces ne skrbi za dnevno distribucijo in logistiko, temveč, v sodelovanju z marketingom, za določitev načina in prodajnega kanala v odvisnosti od produkta, storitve in stranke.

Izvajanje marketinških akcij (ang. marketing fulfillment response)

Proces je zadolžen za izdajo in neposredno distribucijo marketinškega materiala (literature, kuponov, vzorcev, premij ...) strankam in spremljanje njihovega odziva. Vključuje marketinške akcije, od generiranja marketinških priložnosti, dostave ustreznih informacij strankam do predaje priložnosti prodajnemu procesu.

Prodaja

Prodajni proces je zadolžen za upravljanje potencialnih strank, kvalifikacijo in izobraževanje strank ter prilagoditev ponudbe izdelkov in storitev podjetja željam in pričakovanjem strank. Upravlja tudi s formalnimi ponodbami strankam glede na njihove zahteve.

Upravljanje naročil

Ta proces sprejema naročila strank za določene produkte in storitve podjetja. Skrbi tudi za:

- analizo možnosti dobave določenega produkta ali storitve,
- avtorizacijo kredibilnosti stranke,
- spremljanje statusa in poteka naročila,
- obveščanje stranke o statusu naročila,
- obveščanje stranke o izvedbi naročila.

Zvestoba in zadržanje strank (ang. retention & loyalty)

Ta proces opravlja vse funkcije, povezane z zadržanjem obstoječih in pridobivanjem novih strank. Pri tem zbirajo in analizirajo potrebne podatke iz vsega podjetja, kar pripomore k

celovitemu razumevanju stranke in njenih potreb, določanju vrednosti stranke za podjetje, dodatnih poslovnih priložnosti in tveganja za izgubo stranke.

Reševanje problemov

Glavne naloge tega procesa so:

- sprejemanje prijav napak strank,
- reševanje napak,
- spremljanje statusa in poteka odprave napak,
- odprava napake in sporočilo stranki.

Ta proces je zadolžen tudi za obveščanje strank in podporo pri odkritju napak znotraj podjetja, katerih popravilo bo vplivalo na delovanje produktov ali storitev, ki jih ima stranka.

Nadzor kakovosti storitev (ang. customer QOS/SLA management)

Ta proces je zadolžen za spremljanje, upravljanje in poročanje o kakovosti izvedenih storitev v primerjavi s tisto, ki naj bi jo podjetje ponujalo. Posebna pozornost je namenjena kakovosti storitev, za katere imamo s posameznimi strankami pogodbo o ravni zagotavljanja storitev (ang. service level agreement – SLA). Tipični parametri v takih pogodbah so:

- zmogljivost omrežja,
- dosegljivost omrežja,
- čas odprave napake,
- čas izvedbe naročila.

Zaračunavanje storitev (ang. billing & collections management)

Naloga tega procesa je pravilno zaračunavanje izdelkov in storitev strankam. Obsega:

- oblikovanje in vzdrževanje naročniških računov,
- obdelava plačil,
- zbiranje plačil,
- spremljanje stanja plačil,
- upravljanje pritožb strank,
- upravljanje napak, nastalih v sistemu za zaračunavanje.

Upravljanje kontaktov s strankami (ang. customer interface management)

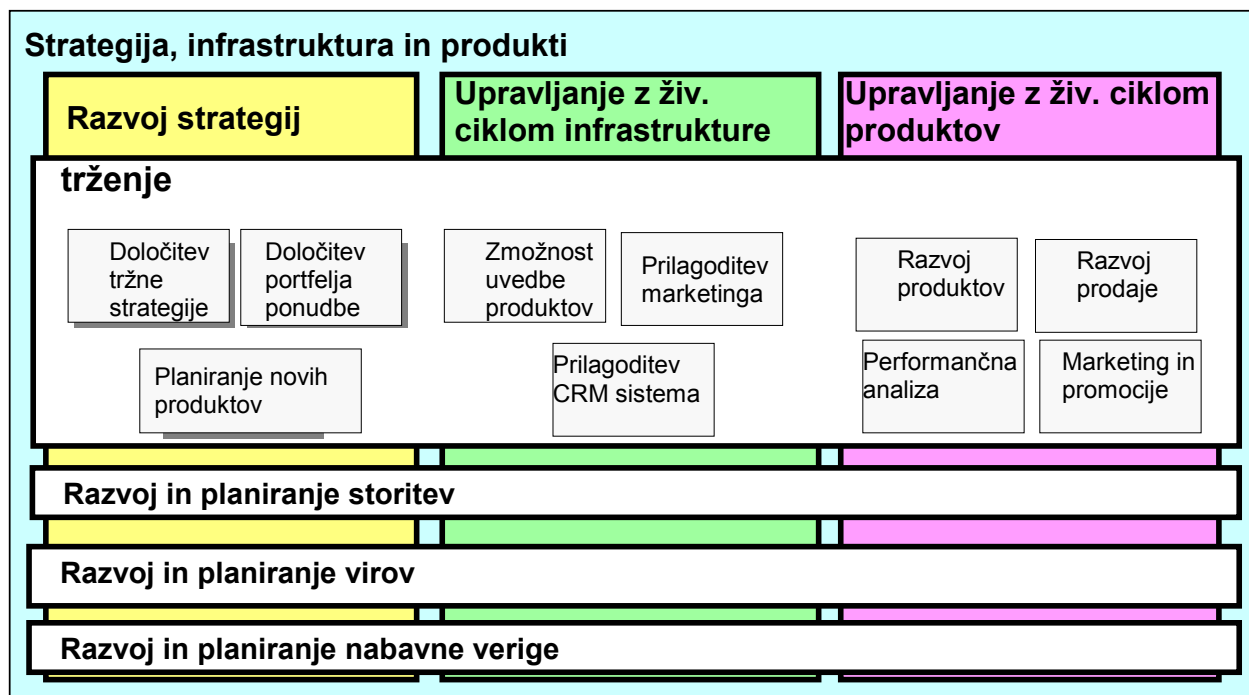
Ta proces upravlja z vsemi vrstami kontaktov med podjetjem ter potencialnimi in obstoječimi strankami ne glede na komunikacijski kanal (telefon, elektronska pošta, spletni portal ...). Je integrirana in konsistentna vstopna točka do procesov za dobavo, zagotavljanje in zaračunavanje storitev. Glavne naloge tega procesa so:

- sprejemanje vseh tipov kontaktov,
- določitev razloga za kontakt,
- preusmeritev kontakta v ustrezen proces,
- končanje kontakta,

- upravljanje pritožb,
- analize in poročila o kontaktih.

9.3.2 Funkcionalna skupina procesov trženje

Slika 10: Skupina procesov trženje



Vir: TM Forum

Določitev tržne strategije (ang. market strategy & policy)

Ta proces razvija strategijo podjetja glede trenutnega in želenega položaja na trgu, potrebnih dejavnosti in ciljev. Najprej z analizo trga opravimo segmentacijo potencialnih strank po raznih merilih (prihodek, profitabilnost ...). Za vsak segment oziroma del trga se določi ciljna rast in prisotnost podjetja s svojimi izdelki in storitvami. Na podlagi ciljev se za vsak segment določi strategija, ki bo omogočala njeno dosego. Pri tem moramo seveda izhajati iz strategije celotnega podjetja.

Določitev portfelja ponudbe (ang. product & offer portfolio strategy, policy & planning)

Cilj tega procesa je določitev portfelja ponudbe podjetja v skladu s strategijo celotnega podjetja, tržno strategijo (glej prejšnji proces) in analizo trga. Določijo se tipi izdelkov in storitev za dosego želene rasti in prisotnosti v posameznem tržnem segmentu.

Načrtovanje novih produktov (ang. product & offer business planning & commitment)

Načrtovanje novih produktov in storitev je zelo kompleksen proces, saj zahteva sodelovanje in podporo veliko oddelkov v podjetju, od nabave do financ. Tako se pripravljajo letni ali večletni načrti novih produktov in storitev, ki vsebujejo načrtovan prihod na trg, potrebne finančne in druge vire. Usklajeni morajo biti z drugimi oddelki, obstoječo infrastrukturo, nabavno verigo, na koncu pa morajo dobiti potrditev vodstva podjetja. Rezultat tega procesa je potrjen poslovni načrt uvedbe nove storitve ali produkta.

Zmožnost uvedbe produktov (ang. product & offer capability delivery)

V skladu s tržno strategijo, portfeljem ponudbe in načrtom uvedbe novih produktov in storitev je ta proces zadolžen za prilagoditev ali vzpostavitev ustrezne tehnične infrastrukture, ki bo omogočala novo storitev ali produkt.

Prilagoditev marketinga (ang. marketing capability delivery)

V skladu z tržno strategijo ta proces skrbi za prilagoditev marketinških zmogljivosti novim ali spremenjenim tržnim razmeram. Pri vpeljavi določene nove storitve moramo na primer povečati število delovnih mest v klicnem centru.

Prilagoditev CRM sistema (ang. CRM capability delivery)

Ta proces skrbi za prilagajanje funkcij CRM sistema v skladu s tržno strategijo, razmerami na trgu in portfeljem novih produktov in storitev. Pri pojavu novih dejavnikov na trgu, ki vplivajo na obnašanje naših strank, moramo tako prilagoditi svoj sistem, da jih bo lahko podpiral in upošteval pri analizah.

Razvoj produktov (ang. product development & retirement)

Proces je zadolžen za razvoj novih produktov in storitev, njihovo izboljšavo ali uvedbo novih funkcij, ki omogočajo predajo procesom, zadolženim za vpeljavo teh produktov ali storitev. V skladu s tržno strategijo in portfeljem produktov časovno usklajujejo ponudbo novih storitev in proizvodov na trgu. Ravno tako so zadolženi za umikanje produktov in storitev s trga.

Razvoj prodaje (ang. sales and channel development)

Proces razvoja prodaje skrbi za razvoj in prilagoditev prodaje novim in obstoječim produktom in storitvam ter obstoječim in potencialnim strankam. Glavne dejavnosti pri tem so:

- priprava izobraževanj za prodajnike,
- definiranje načrta kompenzacij oziroma stimulacij,
- določitev prihodka za posamezen produkt,
- definiranje metodologije za določitev potencialnih strank,
- razvoj prodajnih metod za nove produkte in storitve.

Ta proces je zadolžen tudi za definiranje ustreznega prodajnega kanala za posamezen produkt ali storitev.

Marketing in promocije (ang. marketing communications & promotion)

V skladu s tržno strategijo in portfeljem novih produktov in storitev ta proces skrbi za razvoj celostne komunikacije s trgom in strankami, predvsem pa za pozicioniranje produktov na trgu glede na konkurenco. Marketinške komunikacije segajo od marketinških sporočil, natisnjenih na računih za telekomunikacijske storitve, telemarketinga prek telefona do oglasov v časopisih in drugih medijih.

Marketinške promocije vključujejo razvoj specifičnih promocij za prodajo izdelkov, zadrževanje starih in pridobivanje novih strank. Pri tem tesno sodelujejo z drugimi prodajnimi in marketinškimi procesi. Določajo tudi prisotnost na raznih sejnih in konferencah.

Performančna analiza (ang. product, marketing & customer performance assessment)

Glavna naloga performančnih analiz je spremljanje učinkovitosti in doseganja ciljev celotnega sklopa marketinških in tržnih procesov.

10 CRM v telekomunikacijah

V dobi hitro spreminjajočih se tržnih razmer in vse ostrejšega konkurenčnega boja se vse bolj uveljavlja teza, da je CRM strategija in ne samo tehnologija. V skladu s tem se ponudniki telekomunikacijskih storitev bolj usmerjajo na obstoječe kot na potencialne stranke. Cilj ni več pridobiti čim več strank za vsako ceno, temveč napredovanje v odnosu s stranko: od njene pridobitve prek zagotavljanja njenega zadovoljstva do doseganja njene zvestobe.

Zadnja leta trg CRM aplikacij naglo raste in veliko vlaga v razvoj. Kljub temu je delež neuspešnih CRM projektov še vedno zelo velik. Eden od glavnih razlogov je univerzalnost oziroma neprilagojenost aplikacij posameznim gospodarskim panogam.

Običajen pristop pri razvoju celovitih CRM rešitev je razvoj t. i. horizontalnih rešitev za vse gospodarske panoge in naknaden razvoj CRM rešitev, prilagojenih posamezni panogi. Večina teh ponudnikov se je razvila bodisi iz ponudnikov posameznega segmenta CRM aplikacij (klicni centri, podpora prodaji ...), kjer so še vedno najmočnejše, ali pa iz ponudnikov ERP aplikacij. V praksi to pomeni, da podpirajo tako prehrabna kot bančniška podjetja.

Za nakup in prilagoditev horizontalnih CRM rešitev se odločajo predvsem manjša podjetja. Kdor pa želi CRM sistem, ki najbolj ustreza njegovim željam in poslovnim procesom, se odloči za nakup najboljših aplikacij različnih ponudnikov (ang. best of breed approach). A ta način je navadno dražji in zahteva veliko dela pri integraciji.

Pomembnost CRM rešitev, prilagojenih posamezni panogi, je morda najbolj razvidna v telekomunikacijski industriji. Specifične zahteve izhajajo iz narave telekomunikacijskih produktov, posebnosti telekomunikacijskih strank in potrebe po tesni integraciji z življenjskim ciklom produktov in strank.

10.1 Upravljanje ravni storitev

Osnova uspešnosti oziroma preživetja v zdajšnjem gospodarskem položaju je zmanjševanje stroškov in povečevanje prihodkov ter s tem dobička. V telekomunikacijski panogi so bila zadnja leta v znamenju velikih investicij v infrastrukturo, kot posledica velikih pričakovanj nove ekonomije, temelječe na spletnem poslovanju, ki je zahtevala zelo zmogljivo informacijsko (internetno) infrastrukturo. Nova ekonomija je žal doživela polom, kar so občutili tudi telekomunikacijski operaterji, katerih infrastruktura je ostala neizkoriščena.

Precej ponudnikov telekomunikacijskih storitev hoče upravičiti oziroma izkoristiti velike investicije v telekomunikacijsko infrastrukturo z upravljanjem ravni storitev (ang. service level management – SLM). Osnovna ideja je predvsem optimalnejša ponudba zmogljivejših storitev (npr. večje pasovne širine), prilagojena posamezni stranki, pri čemer je treba uporabiti neizkoriščeno infrastrukturo, seveda ob večjem prihodku in čim boljši donosnosti naložbe v infrastrukturo (ang. return on investment – ROI). Poudarek pri upravljanju ravni storitev je na spremljanju poslovnega učinka glede na aktivnosti, povezane z vzdrževanjem in

nadgradnjami telekomunikacijske infrastrukture, potrebnimi za zagotavljanje dogovorjene ravni storitev (Williams, 2002).

V praksi sistem za upravljanje ravni storitev stalno spremlja podatke iz centralnega sistema za nadzor infrastrukture (ang. enterprise management system – EMS), ki bi lahko vplivali na raven storitev, določenih s pogodbami o ravni zagotovljenih storitev (ang. service level agreement – SLA) za posamezne stranke. Pri podatku iz centralnega sistema za nadzor infrastrukture – EMS o premajhni zmogljivosti mrežnega usmerjevalnika pri velikih obremenitvah in s tem padca ravni storitve sistem za upravljanje ravni storitev – SLM ugotovi, da to storitev uporablja pomembna stranka, s katero imamo pogodbo SLA. Zato bo nemudoma predlagal nadgradnjo mrežnega usmerjevalnika, saj bomo sicer morali po pogodbi SLA plačati kazen zaradi neustrezne ravni storitve.

Sistem za upravljanje ravni storitev nam tako v skoraj realnem času omogoča spremljanje stanja telekomunikacijske infrastrukture in doseganja dogovorjene ravni storitev s poslovnimi merili. Z izboljšanjem storitev in povečanjem učinkovitosti vplivamo na zmanjšanje stroškov (Williams, 2002):

- Zmanjšanje pogodbenih kazni zaradi nedogovorjene ravni storitev.
- Zmanjšanje števila informatikov, potrebnih za spremljanje in analiziranje doseganja dogovorjenih ravni storitev po SLA-pogodbah, zaradi centralizacije.
- Optimizacija telekomunikacijske infrastrukture. Z analizami neposrednih povezav med SLA-pogodbami in zmogljivostjo infrastrukture se lahko izognemo neprofitnim investicijam oziroma jih preusmerimo v del infrastrukture, kjer moramo po SLA-pogodbah zagotavljati višjo raven storitev.
- Boljši nadzor nad SLA-pogodbami, ki jih imamo s podizvajalci oziroma dobavitelji telekomunikacijske opreme. Tako lahko ugotovimo kršenje SLA-pogodb zaradi neustrezne opreme ali delovanja naših dobaviteljev, s katerimi imamo tudi SLA-pogodbe, zaradi česar nam morajo plačati ustrezno odškodnino. Po drugi strani so to zelo koristni podatki pri odločanju o sodelovanju z določenimi dobavitelji ali pri iskanju novih.

Kot smo ugotovili že na začetku, je poleg zmanjšanja stroškov naš cilj tudi povečanje prihodkov. Ponudnik telekomunikacijskih storitev lahko to doseže predvsem z:

- kakovostnejšimi storitvami,
- primernejšimi pogodbami o ravni zagotovljenih storitev – SLA,
- večjo diferenciacijo produktov in storitev.

Sistem za upravljanje ravni storitev lahko operaterjem pomaga s predvidevanji in analizami SLA-pogodb po posameznih scenarijih. Omogoča tudi prilagoditev SLA-pogodbe posamezni stranki, ponujanje višje ravni storitev in s tem večjega prihodka ter zadovoljstva strank.

Vsak ponudnik telekomunikacijskih storitev si želi večjega prihodka na posamezno stranko. Osnovna metoda pri tem je diferenciacija produktov in storitev in preusmeritev stranke na donosnejši produkt ali storitev. Prav za navadne stranke opazna diferenciacija je pri telekomunikacijskih storitvah zelo problematična. Zato je večji poudarek na čim bolj diferenciranih storitvah in s tem pogodbah SLA za poslovne uporabnike, kar pa brez celovitega sistema za upravljanje ravni storitev ni izvedljivo.

Tabela 6: Povečanje prihodka

	IZBOLJŠANJE ZADOVOLJSTVA STRANK	DIFERENCIACIJA PRODUKTOV	POVEČANJE PRODUKTIVNOSTI
Način	Primernejše pogodbe SLA in boljše izvedbe	Zmožnost ponujanja in zagotavljanja prilagojenih pogodb SLA	Večja produktivnost zaposlenih
Metrike	Prihodek na posamezno stranko	Prihodek na posamezno stranko	Prihodek na zaposlenega
SLM	Povečanje dobička zaradi manjšega prebega strank	Povečanje prihodka na posamezno stranko	Povečanje prihodka na zaposlenega

Vir: Williams, 2002

10.2 Zvestoba in zadržanje strank

Obvladovanje z zvestobo in zadržanjem strank je eden od največjih izzivov celovitega upravljanja odnosov s strankami. Sistemi za upravljanje zvestobe in zadržanje strank (ang. loyalty and retention management) nam omogočajo identifikacijo strank, ki načrtujejo prehod na drugega ponudnika produktov ali storitev. Pomagajo nam tudi pri pripravi ustreznih dejavnosti, s katerimi bomo obdržali tvegane stranke. Če ugotovimo, da določen segment strank načrtuje prehod k drugemu ponudniku zaradi nižjih cen, zanje pripravimo cenovno ugodnejšo ponudbo.

Sisteme za upravljanje zvestobe in zadržanje strank nekateri imenujejo tudi sistemi za upravljanje prebegov (ang. churn management). Pri tem ni toliko pomembno samo ime sistema, temveč so na prvem mestu funkcije, ki jih omogoča. Zaradi vedno večje ponudbe in konkurence na trgu se zvestoba strank zmanjšuje, kar pomembno vpliva na dobičkonosnost podjetij (Aspinall, 2001). Ta problem je še posebno prisoten v telekomunikacijski panogi, in sicer predvsem zaradi dveh razlogov:

Majhna diferenciacija ponudbe

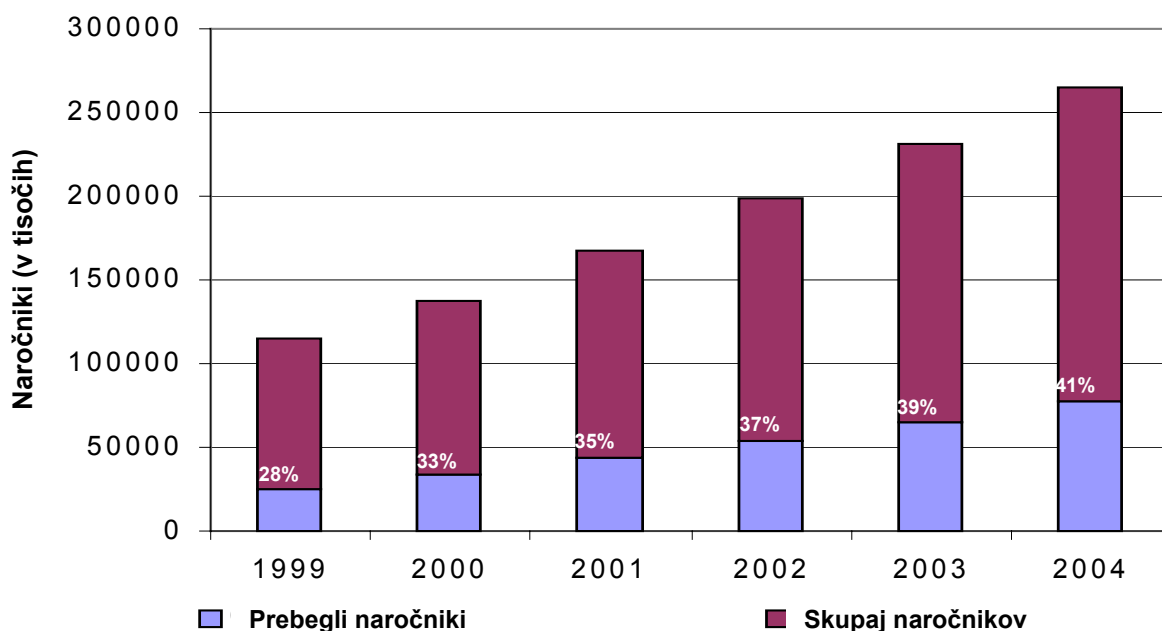
Večina strank telekomunikacijskih ponudnikov uporablja le govorne storitve, bodisi prek fiksnega ali mobilnega aparata. Glede na to, da je kakovost teh storitev pri večini ponudnikov približno enaka ali pa vsaj zadovoljiva, je glavno merilo pri izbiri ponudnika cena storitve. Zato ponudniki, predvsem v mobilni telefoniji, pripravljajo razne naročniške pakete z različnimi cenami in dodatnimi storitvami.

Majhen strošek prehoda na drugega ponudnika

Strošek prehoda na drugega ponudnika (ang. switching cost) je pri zamenjavi operaterja relativno majhen. Pri nas to velja predvsem za stranke, ki uporabljajo predplačniški sistem. Zato jih želijo operaterji s posebnimi prodajnimi akcijami, v katerih jim na primer ponudijo mobilni aparat in nižjo ceno storitev, spremeniti v svoje naročnike za čim daljšo dobo. Pri predplačniških strankah je še dodaten problem, da imamo zelo malo podatkov o sami stranki in zato dosti težje načrtujemo in izvajamo marketinške, prodajne in druge akcije za povečanje njihovega zadovoljstva in zvestobe. Marsikje v tujini pa lahko tudi uporabniki fiksne telefonije za vsak telefonski klic izberejo drugega ponudnika medkrajevnih ali mednarodnih povezav.

Prebegov k drugemu ponudniku storitev je v telekomunikacijski panogi vedno več. V enem letu zamenja v razvitem svetu ponudnika fiksne telefonije približno 10 odstotkov strank, operaterja mobilne telefonije pa od 15 do 30 odstotkov (Telecom Italia lab, 2002). Na naslednji sliki vidimo trend naraščanja prebegov naročnikov mobilnih operaterjev v ZDA.

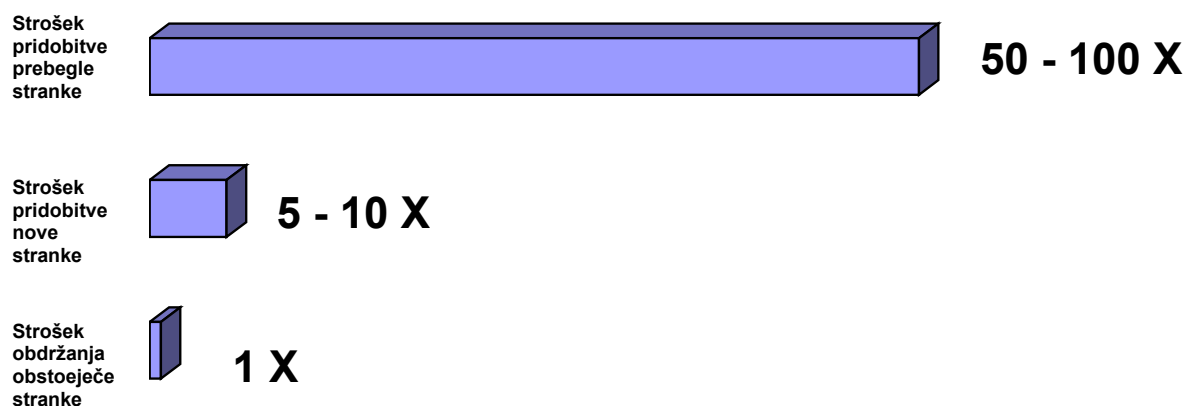
Slika 11: Prebegi naročnikov mobilnih operaterjev v ZDA



Vir: Giga Information Group, 2000

Eden od razlogov velikega deleža prehodov strank med ponudniki je tudi tradicionalistična miselnost določenih ponudnikov telekomunikacijskih storitev, ki so usmerjeni predvsem na produkt in ne na stranko. S samo stranko se ukvarjajo predvsem v procesu njene pridobitve. Žal pa jih takšna strategija drago stane. Kot je razvidno iz spodnje slike, je strošek zadržanja obstoječe stranke od 5 do 10-krat nižji od stroška pridobitve nove in od 50 do 100-krat nižji od stroškov pridobitve prebegle stranke. Preusmeritev od produkta na stranko je eden od temeljev strategije celovitega upravljanja odnosov s strankami.

Slika 12: Primerjava stroškov pridobitve naročnikov



Vir: McKinsey & Company, 2001

Čeprav sta zadržanje in zvestoba strank za posamezno podjetje zelo pomembna, obstaja le malo podjetij, ki se s tem problemom spoprimejo pravilno. Podjetje Amazon.com je gradilo svojo strategijo zadržanja strank na naslednjih temeljih:

- zvestoba strank,
- kakovost produktov in storitev,
- odvisnost strank.

Če želimo postaviti uspešno strategijo za zvestobo in zadržanje strank, moramo seveda najprej ugotoviti način za identifikacijo potencialnih prebežnikov. V Veliki Britaniji so naredili obsežno raziskavo na temo zadržanja strank (Aspinall, 2001). Identificirali so naslednje dejavnike, ki lahko opisujejo potencialno stranko za prebeg:

- pritožba stranke,
- nezadovoljstvo stranke,
- manjša poraba od pričakovane,
- sprememba potrošnega vzorca.

Do podobnih rezultatov je prišlo podjetje e-Satisfy. Ugotovilo je, da le 12 odstotkov strank, ki jim ne odgovorijo na pritožbe, ostane zvestih podjetju. Po drugi strani pa ostane zvestih 87 odstotkov strank, ki jim podjetje na pritožbe hitro in ustrezno odgovori. Na žalost veliko

podjetij pritožbe še vedno jemlje le kot kritiko in ne kot dragocen vir informacij o uporabnikih, ki nam lahko pomaga povečati njihovo zadovoljstvo in zvestobo. Na spodnji tabeli nazorno vidimo velik vpliv reševanja pritožb strank na njihovo zvestobo.

Tabela 7: Vpliv reševanja pritožb na zadržanje strank

	BREZ ODGOVORA	ODGOVOR NA 50 % PRITOŽB	ODGOVOR NA 75 % PRITOŽB
Število strank	100.000	100.000	100.000
Število pritožb (domnevno se pritoži 15 % strank na leto)	15.000	15.000	15.000
Število rešenih pritožb	0	7500	11.250
Število nerešenih pritožb	15.000	7500	3750
Število rešenih strank (domnevno rešimo 87 % pritožb strank)	0	6525	9787
Delež rešene baze strank	0 %	6,5 %	9,8 %

Vir: Kilkenberg, 2001

10.3 Hierarhična struktura strank

Stranke telekomunikacijskih podjetij so hierarhično strukturirane. To je najbolj razvidno pri velikih podjetjih, ki imajo po tisoč in več zaposlenih, razdeljenih geografsko po raznih lokacijah in organizacijsko po poslovnih enotah, divizijah in drugih možnih organizacijskih oblikah, za katere želijo spremljati ločene stroške za telekomunikacijske storitve. Poleg kompleksnega sistema za zaračunavanje storitev potrebujejo telekomunikacijski operaterji podobno kompleksen CRM sistem za spremljanje dogajanja znotraj celotne hierarhične strukture stranke in ustrezne prilagoditve cen, popustov, ponudbe Običajno imajo takšne velike stranke tudi več naročniških računov, ki jih s stališča upravljanja odnosov s strankami ne moremo obravnavati ločeno.

Hierarhična struktura ni prisotna samo pri poslovnih, temveč tudi pri navadnih uporabnikih. Družine imajo pogosto več telefonskih priključkov in drugih telekomunikacijskih storitev na enem ali več naročniških računih, kar moramo upoštevati pri raznih popustih, oblikovanju cen, ponudbah in drugem. Telekomunikacijsko podjetje MCI je vzpostavilo zanimivo strukturo navadnega naročnika in z njim povezanega naročnika (npr. straši, brat, sestra, otroci...) in cenovno strategijo tesno vezalo na ta odnos.

10.4 Enoten pogled na stranko

Današnje stranke želijo komunicirati s ponudnikom telekomunikacijskih storitev prek različnih kanalov, od spleta do klicnega centra. Zato moramo imeti enotno bazo strank, da lahko zagotavljamo konsistentnost komunikacij in odnosov do strank, kar seveda pomeni integrirane informacijske sisteme. V telekomunikacijskem svetu sta integracija in enoten pogled na stranko zelo kompleksen problem, saj so imeli večji telekomunikacijski operaterji v preteklosti v svojih državah več ločenih sistemov za zaračunavanje storitev, skrbi za stranko, naročila in druge. V zadnjem času se je zgodilo veliko prevzemov in združitvev med telekomunikacijskimi operaterji, kar še dodatno povečuje kompleksnost integracije.

10.5 Reševanje problemov

Učinkovito reševanje problemov oziroma odpravljanje napak pri zagotavljanju telekomunikacijskih storitev je zelo kompleksna naloga, saj zahteva povezavo znotraj poslovnega informacijskega sistema in povezavo s sistemi OSS (ang. operational support systems), ki skrbijo za delovanje telekomunikacijske infrastrukture. Aplikacija za upravljanje reševanja problemov mora poleg sprejema, posredovanja ter spremljanje statusa in poteka odprave napak omogočati obveščanje strank, ki so napako prijavile, in vseh drugih, ki jih je ta napaka prizadela.

Pri motnjah in izpadih telekomunikacijskih storitev stranke nenehno zanima stanje in čas odprave napake. Zato veliko telekomunikacijskih operaterjev ponuja možnost spremljanja statusa posamezne napake prek spleta, kar precej zmanjša pritisk na klicne centre.

10.6 Naročniško razmerje

V večini industrijskih panog je odnos s strankami sestavljen iz enega ali več nakupov oziroma transakcij v določenem časovnem obdobju. V telekomunikacijski panogi pa so stranke v stalnem naročniškem razmerju, zaradi česar so potrebne drugačne strategije odnosov, predvsem v programih zvestobe in zadržanja strank.

10.7 Integracija z zalednimi (ang. back office) sistemi

V telekomunikacijskem svetu je tesna integracija z zalednimi sistemi, predvsem tistimi za zaračunavanje, naročanje in nadzor telekomunikacijske infrastrukture, ključnega pomena. Brez tega je lahko določena prodajna akcija nove storitve čista polomija, saj ne vemo, ali je pri stranki mogoča tehnična izvedba storitve oziroma ali niso vse kapacitete že zasedene. Ravno tako morajo agenti v klicnih centrih pri reklamacijah imeti pregled nad računi za telekomunikacijske storitve in plačili posameznih strank.

10.8 Naročanje

Veliko horizontalnih CRM rešitev podpira samo prvi korak procesa naročanja, to je zajem naročila, ko stranka izbere produkt iz kataloga oziroma izpolni določen formular s svojimi podatki. V telekomunikacijski industriji pa je treba takšno naročilo preveriti še v inventurnem sistemu telekomunikacijske infrastrukture, sistemu za upravljanje resursov, sistemu za aktivacijo in vseh drugih, ki lahko onemogočijo ali odložijo dobavo storitve.

Ponudniki telekomunikacijskih storitev potrebujejo rešitve za upravljanje naročil, izdelanih posebno za njihove procese in integriranih z vsemi potrebnimi zalednimi aplikacijami.

10.9 Dobava produktov in storitev

V nasprotju z mnogimi drugimi industrijskimi panogami zahteva proces dobave produktov in storitev (ang. fulfillment) koordinacijo s funkcijami zagotavljanja storitev in pogosto tudi uporabo delovnih skupin na terenu. Konsistentnost in kakovost dobave produktov in storitev lahko zagotovi samo telekomunikacijskim procesom prilagojena CRM aplikacija.

Vedno večji izziv za takšne CRM aplikacije pa so mobilni uporabniki, ki zahtevajo dobavo produktov in storitev v zelo kratkem času, za določene storitve v nekaj minutah.

10.10 Cenovna politika in paketne storitve

Ponudniki telekomunikacijskih storitev imajo vedno več paketnih storitev, usmerjenih v diferenciacijo ponudnikov, profitabilnost in večje zadovoljstvo ter s tem zvestobo strank. Paketne ponudbe lahko obsegajo razne kombinacije telekomunikacijskih storitev, dodatnih servisov, telekomunikacijske in računalniške opreme. Lahko pa vključujejo tudi aplikacije in storitve drugih ponudnikov, predvsem ponudnikov vsebin.

Pojavi se zelo kompleksno vprašanje izbire pravega paketa storitev za pravo stranko po pravi ceni. Pri tem lahko sestavimo paket storitev, ki bo zadovoljeval zahteve čim več strank, ali pa pakete za posamezne segmente. Za vse to pa moramo natančno poznati svoje stranke, kar dosežemo s podrobno analizo podatkov o njih, njihovih interakcijah z nami, s tržnimi analizami in drugimi podatki.

11 Arhitektura CRM sistema v telekomunikacijah

11.1 Osnovna arhitekturna shema

V enem od prejšnjih poglavij sem predstavil pogled svetovalne hiše Meta Group, ki podrobneje analizira predvsem arhitekturno-tehnološki aspekt CRM-ja. Postavili so CRM arhitekturno ogrodje – CRM ekosistem, ki vključuje vse potrebne aplikacije in povezave za celovito upravljanje odnosov s strankami. Čeprav je ta model široko sprejet, je za praktično uporabo presplošen in ga je treba prilagoditi specifičnim zahtevam panoge oziroma podjetja.

Tako sem z upoštevanjem analiz in informacij iz prejšnjih poglavij postavil arhitekturno ogrodje CRM sistema v telekomunikacijah, ki je narejeno predvsem na osnovi:

- CRM ekosistema svetovalne hiše Meta Group
- Klasifikacije in opisa funkcionalnosti CRM aplikacij v prodaji, marketingu in podpori strankam.
- eTOM ogrodja poslovnih procesov ponudnika telekomunikacijskih storitev, katero je izdal TeleManagement Forum (TMF). Omenjeno ogrodje poslovnih procesov detajlno opisuje tudi procese potrebne za celovito upravljanje odnosov s strankami iz katerih sem določil ustrezne arhitekturne komponente.
- posebnosti CRM-ja v telekomunikacijski podjetjih
- trendov v CRM tehnologiji
- CRM smernic v trenutni gospodarski situaciji

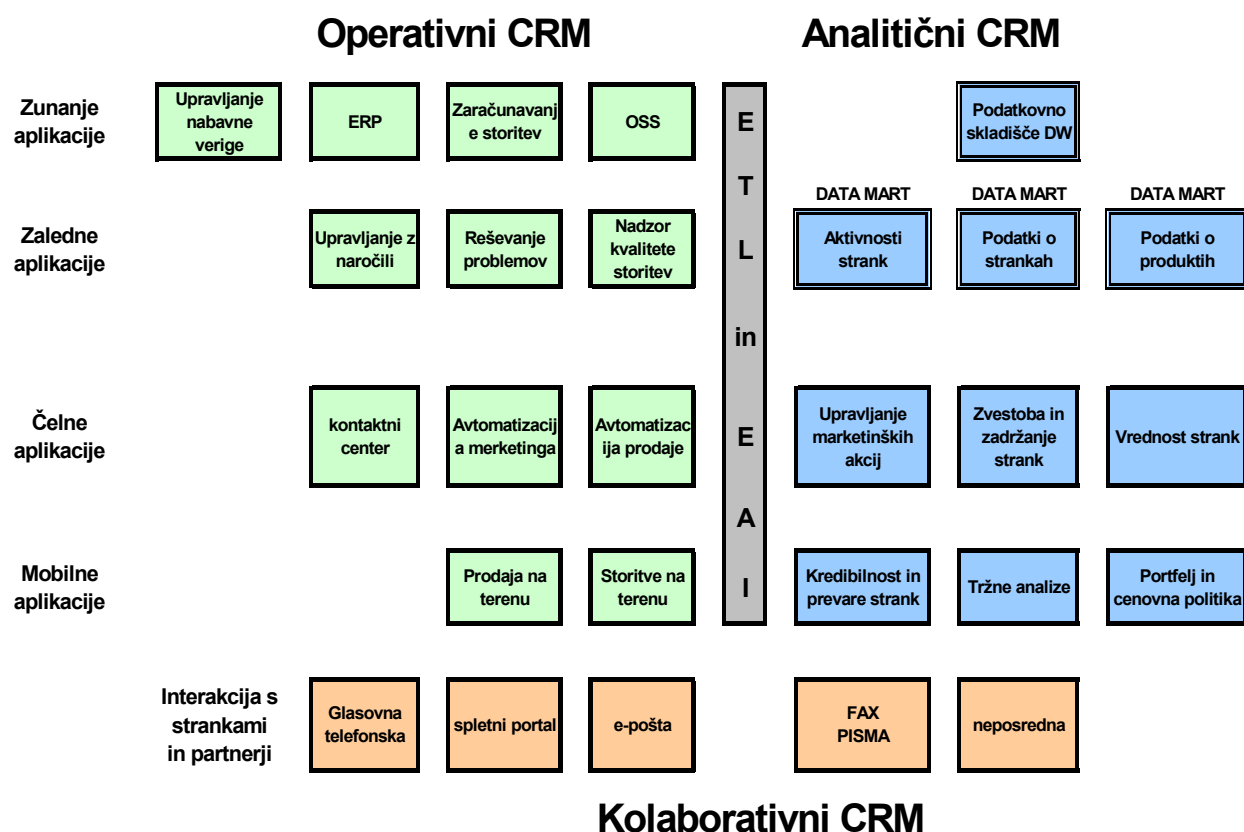
11.2 Operativni del

11.2.1 *Zunanje aplikacije*

V to skupino sodijo transakcijske aplikacije, ki podpirajo predvsem različne poslovne funkcije podjetja. Čeprav ta skupina aplikacij po modelu CRM sistema, ki ga je predlagala svetovalna hiša Meta Group, sodi v operativni del CRM sistema, sem jih zaradi spodaj navedenih določenih značilnosti postavil v ločeno skupino zunanjih aplikacij:

- Ta sklop aplikacij je primarno namenjen podpori osnovnega delovanja podjetja in običajno ni prilagojen strategiji CRM.
- Ker so nastale prej kot CRM aplikacije, je njihova integracija v celoten CRM sistem specifična in bolj kompleksna.
- Njihova postavitev v ločeno skupino je glede na to, da podjetja te aplikacije že imajo, pri načrtovanju CRM arhitekture veliko bolj pregledna. Ravno tako večina ponudnikov CRM aplikacij te obravnava ločeno.

Slika 13: Arhitektura CRM sistema v telekomunikacijah



Zaračunavanje storitev

Ta aplikacija omogoča zaračunavanje telekomunikacijskih storitev in je najpomembnejša aplikacija pri telekomunikacijskih operaterjih. Kakovost integracije v CRM sistem je ključnega pomena za uspešnost CRM projekta. Podatki strank o uporabi telekomunikacijskih storitev so osnovni vir podatkov za gradnjo podatkovnega skladišča, ki je osnova analitičnega dela CRM sistema.

OSS

OSS (ang. operational support system) so sistemi, ki skrbijo za nemoteno delovanje telekomunikacijske infrastrukture. Poleg aplikacije za zaračunavanje telekomunikacijskih storitev so značilni za telekomunikacijsko panogo in pomembni pri integraciji v CRM sistem. Najpomembnejši sistemi, ki morajo biti povezani z drugimi CRM aplikacijami, so:

Inventar telekomunikacijske infrastrukture (ang. technical inventory) nam ponuja vse informacije o stanju telekomunikacijske infrastrukture, prostih kapacitetah, priključkih naročnikov ... Ti podatki so nepogrešljivi pri:

- prodajnih aktivnostih,
- določanju portfelja ponudbe,
- načrtovanju novih produktov in storitev ...

Centralni nadzor delovanja telekomunikacijske infrastrukture (ang. enterprise management system – EMS) nam omogoča dostop do informacij o izpadih in performansah segmentov omrežja ter kakovosti posameznih storitev. Podatki so osnova za:

- reševanje problemov strank pri uporabi telekomunikacijskih storitev,
- upravljanje pogodb o ravni zagotavljenih storitev (ang. SLA) ...

Centralno upravljanje telekomunikacijske infrastrukture omogoča operaterjem, lahko pa tudi uporabnikom samostojno vključevanje oziroma spreminjanje nastavitev telekomunikacijskih storitev prek vmesnikov v CRM sistem, predvsem spletnih portalov.

ERP

ERP sistemi (ang. enterprise resource planning) so transakcijski sistemi, ki omogočajo podjetju, da obvladuje podatkovne tokove za podporo internih procesov, povezanih z upravljanjem materialnih, kadrovskih in finančnih virov. Integracija v CRM sistem je pomembna predvsem za potrebe finančnih analiz pri načrtovanju:

- portfelja in cenovne politike,
- segmentacije in vrednosti strank,
- tržnih analiz ..

Upravljanje nabavne verige (ang. supply chain management)

Ta segment poslovanja je namenjen celovitemu obvladovanju nabavne verige. Integriran mora biti z aplikacijo za upravljanje naročil, aplikacijo za upravljanje partnerjev ...

11.2.2 Zaledne aplikacije

Aplikacije iz te skupine so, v nasprotju z zunanjimi, ki se uporabljajo predvsem kot vir informacij, globoko povezane v same CRM procese. Njihov namen je podpora čelnim aplikacijam. Večino teh aplikacij podjetja sicer imajo, vendar običajno nimajo vseh funkcij in integracijskih zmožnosti za vključitev v CRM sistem. Te aplikacije so v nasprotju z zunanjimi tudi že del celovitih CRM rešitev različnih ponudnikov.

Upravljanje naročil (ang. order management)

Aplikacija za upravljanje naročil pokriva celoten proces, od prejema naročila za določeno telekomunikacijsko storitev s strani prodajne aplikacije do njene izvedbe in obvestila stranke o vključeni storitvi. To je ena najkompleksnejših CRM aplikacij, saj je vpletena v skoraj vso organizacijsko strukturo telekomunikacijskih operaterjev. Proces dobave produktov in storitev (ang. fulfillment) je, kot smo videli v prejšnjem poglavju, eden od štirih glavnih procesov telekomunikacijskih ponudnikov.

Glavna naloga te aplikacije je razgraditev in optimizacija vsakega prodajnega naročila na več posameznih delovnih nalogov glede na delovne procese, zahtevani datum izvedbe storitve, posebne želje strank in druge zahteve. V kombinaciji z aplikacijo za nadzor poteka procesov

(ang. workflow) imamo omogočen pregled nad potekom vseh naročil oziroma delovnih nalogov, kar nam pri morebitnih zamudah omogoča ustrezno ukrepanje.

Aplikacija mora omogočati spremljanje statusa naročila prodajnikom in samim strankam prek spletnih portalov.

Upravljanje ravni storitev (ang. SLA management)

Aplikacija za upravljanje ravni storitev omogoča učinkovito in dobičkonosno upravljanje pogodb za zagotavljanje določene ravni storitev (ang. service level agreement – SLA), ki jih ponudnik telekomunikacijskih storitev sklene s posamezno stranko.

Glede na zmogljivosti telekomunikacijske infrastrukture in želje strank omogoča sestavo optimalnih pogodb in spremljanje njihovega izvajanja. Na eni strani iz aplikacije za centralni nadzor delovanja telekomunikacijske infrastrukture pridobiva podatke o izpadih telekomunikacijske infrastrukture in kakovosti ponujenih storitev ter jih primerja s pogodbeno dogovorjeno ravno storitev s posamezno stranko.

Na podlagi primerjave podatkov o doseganju dogovorjene ravni storitev lahko predlagamo spremembo pogodbe za zagotavljanje storitev, nadgradnjo določenega dela telekomunikacijske infrastrukture, večjo učinkovitost določenih servisnih oddelkov in drugo.

Reševanje problemov (ang. trouble ticket management)

Ta aplikacija omogoča agentom telekomunikacijskega operaterja:

- sprejem napak,
- njihovo diagnostiko,
- posredovanje napake odgovornim za njeno odpravo,
- spremljanje odprave napak,
- obveščanje o odpravljeni napaki.

Prijava napake mora biti omogočena s strani strank in samodejno iz aplikacije za Centralni nadzor delovanja telekomunikacijske infrastrukture. Sprejem sporočil o napakah mora biti mogoč prek vseh komunikacijskih kanalov s stranko. Poudarek je predvsem na prijavi prek spleta, ki je stroškovno najbolj optimalna.

Omogočati mora določevanje relacij med napakami, predvsem med večjimi, ki so povzročile množico drugih. S podrobnejšo analizo lahko zasledimo tipične napake oziroma vzorce, na podlagi katerih lahko izvajamo preventivne akcije in ustrezno nadgradimo oziroma optimiramo telekomunikacijsko infrastrukturo.

Aplikacija mora omogočati spremljanje statusa naročila agentom in tudi samim strankam prek spletnih portalov.

11.2.3 Čelne aplikacije

Sem sodijo, kot pove že samo ime, aplikacije, ki jih stranke v celotnem CRM sistemu najbolj opazijo oziroma prek katerih prihajajo v stik s podjetjem.

Kontaktni center

Kontaktni center je glavna stična točka med strankami in podjetjem. Prvim mora omogočati konsistentno in profesionalno podporo pri vsaki interakciji, po kateremkoli komunikacijskem kanalu, kadarkoli in od kjerkoli. Osnova tega je enoten pogled na stranko oziroma, tehnično gledano, enotna baza strank. Zato mora na eni strani združevati vse komunikacijske kanale do stranke:

- glasovnega oziroma telefonskega,
- spletni portal,
- e-pošto in chat,
- faks.

Po drugi strani mora biti tesno povezan s celotno paletto aplikacij CRM sistema. Kontaktne centri ponudnikov telekomunikacijskih storitev so se razvili iz preprostih klicnih centrov, katerih glavna naloga je bila dajanje podatkov o telefonskih naročnikih doma in v tujini ter raznih drugih informacij (točen čas, vremenska napoved ...). Tipične funkcije kontaktnih centrov so izvajanje:

- telefonske prodaje,
- marketinških akcij,
- raziskave trga,
- pomoč in servisiranje kupcev.

Sodobni kontaktni centri telekomunikacijskih operaterjev omogočajo še:

- **Upravljanje reklamacij**

Ta aplikacija zahteva tesno integracijo s sistemom za zaračunavanje telekomunikacijskih storitev. Omogoča:

- pregled zgodovine strankinih plačil,
- izdajo dvojnikov računov,
- vpogled v trenutno stanje računa,
- spremembe naročniškega računa in drugo.

Te funkcije so lahko dosegljive tudi na spletnem strežniku.

- Sprejemanje in spremljanje odprave napak
- Spremljanje stanja naročil telekomunikacijskih storitev

Za izvajanje vseh teh funkcij potrebujejo kontaktni centri ustrezno tehnično infrastrukturo:

Podporne aplikacije omogočajo upravljanje kontaktnih centrov in pregled nad njihovo učinkovitostjo. Med drugim vodijo statistiko vseh kontaktov, lahko tudi snemajo vse pogovore in omogočajo razne analize, na podlagi katerih optimalno organizirajo delo agentov.

Podporna infrastruktura je namenjena predvsem integraciji komunikacijskih kanalov ter kar najbolj optimalnemu razporejanju in servisiranju strank s strani agentov v kontaktnih centrih. Glavne funkcije so:

- avtomatska distribucija klicev – ACD,
- integracija med telefonom in računalnikom – CTI,
- interaktivna glasovna komunikacija – IVR,
- univerzalne vrste,
- mrežna funkcionalnost,
- upravljanje dohodnih in odhodnih kanalov.

Avtomatizacija marketinga

Če pogledamo sistem CRM aplikacij, vidimo, da je del marketinških aplikacij v analitičnem odseku, kjer skrbijo predvsem za pripravo marketinških akcij in razne analize, ter aplikacija za avtomatizacijo marketinga v operativnem delu oziroma za optimizacijo odnosov s strankami. Omogočati mora naslednje splošne funkcije:

- upravljanje in optimiranje odnosov s strankami prek avtomatskih (web, e-mail) in drugih (klicni centri, prodaja na terenu) komunikacijskih kanalov,
- izvajanje marketinških akcij,
- upravljanje s priložnostmi,
- dogodkovno proženje akcij,
- upravljanje spletnih vsebin,
- upravljanje oglaševanja,
- upravljanje elektronskih sporočil,
- upravljanje odnosov s partnerji v marketinških aktivnostih.

Čeprav je to operativna aplikacija, mora podpirati specifične zahteve telekomunikacijske panoge:

- podpora hierarhičnim strukturam strank,
- podpora posebnostim naročniškega razmerja,
- podpora posebnostim cenovne politike in paketnih storitev.
- podpora akcijam zvestobe in zadržanja strank,

Avtomatizacija prodaje

Aplikacije za avtomatizacijo prodaje so najstarejše izmed vseh CRM aplikacij. Podpirajo celotni prodajni proces, od izbire potencialnega kupca, prodajnika, pravega načina komunikacije s stranko, priprave ponudbe do končne sklenitve posla. Glavne funkcije teh orodij so:

- predvidevanje in načrtovanje prodajnih aktivnosti,
- upravljanje in nadzor celotnega prodajnega cikla,
- upravljanje s priložnostmi,
- upravljanje področij,
- upravljanje strank (baza strank in aktivnosti),
- nagrajevanje storilnosti,

- spremljanje poteka dobave produktov in storitev.

Vse te funkcije morajo podpirati še specifične zahteve telekomunikacijske panoge:

- hierarhično strukturo strank,
- posebnosti naročniškega razmerja,
- velik pomen zvestobe in zadržanja strank,
- posebnosti cenovne politike in paketnih storitev.

Posebno vlogo v prodaji telekomunikacijskih storitev imata naslednji funkciji:

Orodja za konfiguracijo produktov in storitev omogočajo lažjo konfiguracijo kompleksnih ponudb. V telekomunikacijski panogi to velja predvsem zaradi različnih cenovnih modelov, paketnih storitev in kombinacij s telekomunikacijsko opremo.

Sistemi za upravljanje znanja omogočajo prodajnikom dostop do raznih informacij za podporo celotnemu prodajnemu procesu, ki so v vedno hujši konkurenci nujno potrebne za uspešno sklenitev posla. Gre predvsem za podrobne opise izdelkov, opise s prednostmi in slabostmi konkurenčnih izdelkov in ponudnikov, zakonske regulative v določeni industrijski panogi in drugo.

11.2.4 Mobilne aplikacije

Te aplikacije omogočajo terenskim delavcem dostop do informacijskega sistema, kar precej poveča učinkovitost njihovega dela. Glede na pomembnost dostopa, ceno in zmogljivosti tehnične infrastrukture lahko izbiramo med prenosnimi računalniki, dlančniki in mobilnimi aparati z direktno brezžično povezavo ali z občasno sinhronizacijo s strežnikom v podjetju.

Prodaja na terenu

Ta aplikacija naj bi prodajnikom v idealnem primeru omogočala enake funkcije in možnosti dostopa do podatkov, ko so na terenu (npr. pri stranki), kot jih imajo na svojem delovnem mestu v pisarni. Mobilni prodajniki naj bi imeli podprte vsaj naslednje funkcije:

- orodje za konfiguracijo produktov in storitev,
- upravljanje strank (baza strank in aktivnosti),
- dostop do sistema za upravljanje znanja.

Storitve na terenu

Glavna storitev na terenu je v telekomunikacijskih panogi servisiranje telekomunikacijske infrastrukture v lasti podjetja in pri stranki. Ta aplikacija je tesno povezana s kontaktnim centrom, kjer se napake sprejemajo, še bolj pa z aplikacijo za reševanje problemov. Glavna naloga te aplikacije je čim bolj optimalna in učinkovita organizacija dela servisnih skupin. Mobilna komunikacija delavcev na terenu s podjetjem omogoča:

- pošiljanje servisnih nalog,
- informacij o stranki,

- načrtovanje opreme,
- napotke za popravila in
- druge potrebne informacije.

11.3 Analitični del

Analitični CRM imamo lahko za možgane celotnega CRM sistema, saj v njem nastanejo praktično vse strateške CRM odločitve, ki se izvajajo v operativnem delu CRM sistema. Analitični del je arhitekturno razdeljen na analitične aplikacije in podatkovno skladišče.

11.3.1 Analitične aplikacije

Analitične aplikacije uporabljamo za opravljanje analiz podatkov o strankah, ki jih imamo v podatkovnem skladišču. S pridobljenimi modeli in napovedmi lahko bolje spoznavamo stranko, ji prilagamo storitve in izdelke ter izboljšamo načine poslovanja z njo. Pri tem je zelo pomembno poznavanje stranke v njenem celotnem življenjskem ciklu, kot je razvidno iz tabele št 8. na naslednji strani.

Razdelitev analitičnih funkcij za potrebe CRM sistema na posamezne aplikacije je zelo nehvaležno opravilo, saj obstaja v literaturi in pri ponudnikih več delitev.

V prejšnjih poglavjih, ko smo pregledovali stanje CRM po področjih, smo spoznali eno najbolj preprostih delitev:

- analitične aplikacije za potrebe prodaje,
- analitične aplikacije za potrebe marketinga,
- analitične aplikacije za potrebe servisa.

Ta delitev je razširjena predvsem zato, ker v veliko podjetjih še vedno obstajajo tako imenovani silosi, med katerimi je zelo malo izmenjave informacij. Tako ima prodajni oddelek svojo bazo podatkov o strankah in svoja analitična orodja. Po drugi strani se nekatera podjetja, predvsem zaradi visokih stroškov, lahko odločijo samo za avtomatizacijo prodaje. Zato tudi sami ponudniki pogosto uporabljajo to delitev.

Ima pa ta delitev kar nekaj slabosti, predvsem pri izbiri različnih ponudnikov za posamezna področja. Pri tem se pogosto podvajajo funkcije, zaradi česar nastopi problem njihove povezljivosti.

Svetovalno podjetje Gartner uporablja pri analitičnih CRM aplikacijah naslednjo delitev:

- **Aplikacije za historične analize** pokrivajo predvsem poročila in ad hoc analize podatkov o preteklih aktivnostih strank in podjetij.
- **Aplikacije za analize strank** nam omogočajo globlji vpogled v njihov odnos s podjetjem predvsem na naslednjih področjih: zvestoba, profitabilnost, življenjska vrednost stranke in druge.

Tabela 8: Vprašanja, na katera je treba znati odgovoriti glede na življenjski cikel stranke

Pridobitev strank	Nadgradnja odnosa
<p>Katere so značilnosti dobre stranke?</p> <p>Uporabljaš podatke o življenjskem slogu in navadah za definiranje potencialnih strank?</p> <p>Ali lahko povežemo stranke s zelenimi produkti in storitvami?</p> <p>Ali lahko s temi podatki izpeljemo marketinško akcijo?</p>	<p>Kdo so najbolj vredne stranke in kakšne so njihove značilnosti?</p> <p>Kaj stranke poleg osnovnih izdelkov še kupujejo?</p> <p>Kaj bo naslednji nakup ali želja strank?</p> <p>Katere prodajne akcije so bile učinkovite?</p> <p>Kakšen način komunikacije s strankami je najbolj učinkovit?</p>
Nagrajevanje zvestobe	Zadržanje strank
<p>Kdo so najbolj zveste stranke in s čim na to najbolj vplivamo?</p> <p>Ali se do zvestobe strank drugače obnašamo?</p> <p>Ali lahko način komunikacije prilagodimo posamezni stranki?</p>	<p>Katere so potencialne profitabilne stranke za prebeg?</p> <p>Kakšne so kupne navade najboljših strank?</p> <p>Ali uporabljamo pravi komunikacijski kanal za posamezno stranko?</p> <p>Lahko prepoznamo spremembe v obnašanju strank in se ustrezno odzovemo?</p>

Vir: Swift, 2002

V modelu CRM sistema, ki ga je predstavilo svetovalno podjetje Meta Group, so se preprosto izognili delitvi analitičnih aplikacij. Postavili so kvadratega za upravljanje marketinških akcij, ki je tipična horizontalna aplikacija. Poleg je še kvadratega z vertikalnimim aplikacijami, ki so odvisne od industrijske panoge. Glede na ta model, zgoraj opisano delitev, posebnosti telekomunikacijske panoge in pokritost procesov po eTOM modelu sem analitične aplikacije razdelil po naslednjih področjih:

- upravljanje marketinških akcij,
- zvestoba in zadržanje strank,
- vrednost strank,
- kredibilnost in prevare strank,
- tržne analize,
- portfelj in cenovna politika.

Upravljanje marketinških akcij

Ta aplikacija je, kot smo že povedali, horizontalna in ni specifična za telekomunikacijsko panogo. Glavne funkcije, ki omogočajo upravljanje marketinških akcij, so:

- priprava,
- izvedba,
- upravljanje komunikacijskih kanalov,
- spremljanje akcije,
- analiza odziva.

Najzahtevnejši je prvi del, ko moramo ustrezno definirati ponudbo akcije in temu primerno določiti ciljni segment uporabnikov in komunikacijski kanal. Z možnostjo analize odziva že med trajanjem akcije jo lahko po potrebi ustrezno korigiramo.

Zvestoba in zadržanje strank

Aplikacije za upravljanje zvestobe in zadržanje strank nekateri imenujejo tudi sisteme za upravljanje prebegov (ang. churn management). To je posebno pereč problem v telekomunikacijski panogi, predvsem pri ponudnikih mobilnih komunikacij, in sicer zaradi majhne diferenciacije ponudbe in nizkega stroška prehoda k drugemu operaterju.

Te aplikacije imajo dve osnovni funkciji:

- **Identifikacija potencialnih prebežnikov**

V ta namen se stalno spremlja zadovoljstvo strank in uporablja sofisticirane napovedne metode, s katerimi se na podlagi podatkov o prebeglih strankah določi vzorec obnašanja potencialnih strank.

- **Priprava strategij za povečanje zvestobe**

Na podlagi analize potencialnih strank za prebeg se za vsak segment pripravi ustrezna strategija za njihovo zadržanje in povečanje zvestobe.

Vrednost strank

Poznavanje vrednosti posamezne stranke je osnovna informacija, na podlagi katere gradimo odnose podjetja z njo. Pri tem je vedno bolj pomembna vrednost stranke v njenem celotnem življenjskem ciklu (ang. customer lifetime value – LTV), kjer poleg zdajšnjih upoštevamo še predvidene vrednosti prihodnjih interakcij podjetja s stranko (Nykamp, 2002).

Z analizo življenjske vrednosti strank lahko določimo strošek za pridobitev nove stranke in strošek za zadržanje stranke, kar sta zelo pomembna podatka pri postavljanju strategij za zadržanje potencialnih prebežnih strank.

Z analizami vpliva določenih podatkov o stranki na njeno vrednost lahko dobimo zelo uporabne podatke za pripravo marketinških akcij:

- vpliv glede na vir pridobitve stranke (prek oglasa, prek e-pošte, sporočila ...),
- vpliv glede na začetno ponudbo,

- vpliv glede na prvi nakup,
- vpliv glede na geografske podatke,
- vpliv glede na demografske in druge podatke.

Kredibilnost in prevare strank

Prevare ali goljufije strank (ang. fraud) so v telekomunikacijski panogi hud problem in naj bi dosegale med 3 in 5 odstotkov dohodka (Awde, 2002). Približno 80 odstotkov prevar se izvede s prevzemom druge identitete. Najbolj preprost primer je vdor v zapuščen vikend in klicanje na telefonske številke 090. Glavne prevare pa se dogajajo predvsem pri medoperaterskih povezavah. Glede na to, da obstajajo določeni vzorci prevar, se jih lahko odkrije z rudarjenjem (ang. data mining) po podatkovnem skladišču in z iskanjem čudnih oziroma nelogičnih povezav ter načinov uporabe telekomunikacijskih storitev.

Tržne analize

Ta aplikacija nam omogoča pregled nad stanjem trga, na katerem poslujemo, in primerjave s konkurenco. Analizira se predvsem zunanje vire podatkov (statistični uradi, naročene tržne analize, bonitetne hiše in druge javno dostopne podatkovne baze). Tipične analize so:

- tržni delež našega in konkurenčnih podjetij,
- naši poslovni podatki v primerjavi s konkurenco,
- rast kupne moči prebivalstva,
- rast v naši industrijski panogi in drugo.

Portfelj in cenovna politika

Osnovna naloga te aplikacije je določitev portfelja ponudbe in cenovne politike v skladu s tržno strategijo in analizo trga. Določijo se tipi izdelkov in storitev za doseg želene rasti in prisotnosti v posameznem tržnem segmentu. Analize, ki se pri tem uporabljajo, so:

- prihodki in marže po posameznih segmentih,
- prihodki in marže po posameznih produktih,
- prihodki iz navzkrižne prodaje,
- velikost naročil po posameznih segmentih in produktih,
- trendi v cenovni politiki in popustih,
- prisotnost konkurence v posameznih segmentih in produktih,
- trendi v dolžini prodajnega cikla,
- priložnosti in njihov vpliv na uspešnost poslov,
- profitabilnost segmentov strank in druge.

11.3.2 Podatkovno skladišče

Podatkovno skladišče za potrebe CRM je združena baza podatkov o strankah, katere cilj je podatke, ki so raztreseni po različnih oddelkih, na različnih platformah in arhitekturah v

podjetju, prenesti v eno. Podatkovno skladišče je »stroj«, ki prevaja velikansko količino zapisov v uporabno informacijo, ki naj bi popolnoma zadovoljila potrebe po pravi informaciji, v pravem formatu in v pravem času.

Podatkovno skladišče je osnova in najpomembnejši del analitičnega dela CRM sistema. Njegova naloga je zagotavljanje enega od temeljev CRM strategije, enotnega in celovitega pogleda na stranko (ang. single view of the customer) v vsem podjetju. Za zagotovitev tega lahko problem razdelimo v dva dela:

- vzpostavitev konsistentnih in integriranih podatkov o strankah,
- arhitektura podatkovnega skladišča.

Vzpostavitev konsistentnih in integriranih podatkov o strankah

Veliko podjetij je vložilo velika sredstva v gradnjo podatkovnih skladišč, ki pa niso prinesla pričakovanih rezultatov. Eden glavnih razlogov za takšen neuspeh je slaba kakovost podatkov, predvsem tistih o samih strankah, saj je sistem toliko dober, kolikor dobre podatke ima.

Zaradi kompleksnosti obvladovanja kakovostnih podatkov o strankah se je v CRM svetu razvil poseben pojem: integracija podatkov o strankah (ang. customer data integration – CDI). Gre za kombinacijo tehnologije, aplikacij in procesov, potrebnih za doseg konsistentnega in celovitega pogleda na stranko prek vseh virov podatkov in aplikacij (Nelson, 2001).

Za doseg celovitega pogleda na stranko v telekomunikacijski panogi potrebujemo podatke iz naslednjih notranjih virov:

- prometne podatke o telefonskih storitvah (ang. call detail record – CDR),
- podatke o zaračunanih telekomunikacijskih storitvah,
- finančne podatke iz ERP sistema,
- podatke o klicih in reklamacijah iz kontaktnega centra,
- podatke o prodajnih aktivnostih,
- podatke o stanju telekomunikacijske infrastrukture in druge.

Ravno tako uporabljamo zunanje podatke o bonitetah strank, bilančne podatke o podjetjih, njihovi velikosti, panogi, podatke o kupni moči gospodinjstev po posameznih regijah, geografske podatke in druge.

Za polnjenje podatkovnega skladišča se uporabljajo orodja za ekstrakcijo, transformacijo in uvoz podatkov (ang. extraction, transformation, load – ETL).

Pri opisu strank uporabimo naslednje tipe podatkov:

- opisni nam omogočajo osnovno poznavanje stranke (npr. ime, naslov, kontakti),
- vedenjski nam omogočajo poznavanje obnašanja stranke (npr. nakupi, uporaba, življenjski stil),

- namenski, prek katerih spoznavamo vzrode obnašanja (npr. zadovoljstvo, dogodki, akcije konkurence).

Pri vsem tem je najpomembnejše, da integriramo vse uporabne vire podatkov o stranki in omogočimo dostop vsem aplikacijam, ki potrebujejo podatke o strankah, sicer se bodo takoj pojavile izolirane baze podatkov in pripadajoče aplikacije, ki ne bodo ponujale celovitega in konsistentnega pogleda na stranko. Ta bo tako neustrezno obravnavana, zaradi česar se bo zmanjšalo njeno zadovoljstvo in dobiček podjetja bo manjši.

Arhitektura podatkovnega skladišča

Enotna podatkovna baza z vsemi informacijami o strankah je idealna rešitev s stališča konsistence podatkov in upravljanja z njo. V vsakem podjetju pa žal obstaja kar nekaj podatkovnih baz, ki imajo podatke o kupcih. Te so navadno v klicnih centrih, prodajnih in marketinških oddelkih in gotovo še kje. Število teh podatkovnih baz je treba kar najbolj zmanjšati in ustrezno integrirati sisteme.

Iz modela CRM sistema po Meta Groupu vidimo centralno podatkovno skladišče in naslednje data marte:

- aktivnosti strank,
- podatki o strankah,
- podatki o produktih.

Uporaba data martov, predvsem na fizično ločenih strožnikih, je dobra predvsem zaradi preformančnih problemov, saj npr. obsežne analize podatkov o strankah ne povzročajo preformančnih problemov na celotnem podatkovnem skladišču. Vendar je število data martov omejeno. Ko naraste na štiri ali več, naletimo na velike arhitekturne in izvedbene probleme.

V praksi pa je arhitektura podatkovnega skladišča žal odvisna od tehničnih zahtev izbrane CRM aplikacije, zato jo moramo dobro preučiti pri postopku izbire same aplikacije.

Glede na to, da je količina podatkov v podatkovnih skladiščih, predvsem zaradi prometnih podatkov (CDR), zelo velika, merimo jo v tera bytih, moramo ustrezno izbrati tako strojno opremo kot orodje za upravljanje relacijskih baz (ang. relational database management system – RDBMS)

12 Problemi pri uvajanju CRM

Že večkrat smo omenili, da je velik del projektov uvajanja CRM neuspešnih oziroma ne dosega zastavljenih ciljev. Po nekaterih analizah naj bi bilo takih celo 70 odstotkov projektov. Zato je nastalo veliko študij, ki poskušajo identificirati glavne razloge za neuspeh. Po dognanjih svetovalnega podjetja Gartner so glavni razlogi naslednji (Nelson, 2001a):

Nekakovostni podatki

V osnovi se v CRM sistemu vse vrti okrog podatkov o stranki, produktih in transakcijah. Kakovostni podatki in s tem podatkovno skladišče sta temelj celotnega CRM sistema. Tega se žal veliko podjetij, ki so na poti v CRM, premalo zaveda. Ne glede na to, kako sofisticirane sisteme za rudarjenje po podatkovnih skladiščih in kakšne funkcije vse omogoča prodajna aplikacija, nam ti ne bodo prinesli zelenih učinkov, če bomo imeli slabe podatke. Pri tem je največji problem ravno kakovost in integracija podatkov o strankah (ang. customer data integration – CDI).

Oddelčni CRM projekti

Včasih je imelo veliko oddelkov za prodajo, marketing in servis lastne aplikacije za podporo dela s strankami. Veliko jih zdaj poskuša vpeljati lastne CRM sisteme, kar privede do več nepovezanih sistemov, ki skrbijo predvsem za potrebe posameznega oddelka. Izgubimo pa vse prednosti celovitega in konsistentnega pogleda na stranko in iz tega izhajajoče priložnosti na nivoju celega podjetja. Prava rešitev je postavitvev CRM strategije in informacijske infrastrukture na ravni celotnega podjetja.

Slaba koordinacija med informatiki in poslovnimi uporabniki

Kot smo že večkrat povedali, je CRM poslovna strategija, ki jo omogoča informacijska tehnologija. Tako po eni strani poslovni uporabniki potrebujejo informatike pri izbiri ustrezne tehnologije in postavitvi infrastrukture. Po drugi strani pa informatiki potrebujejo poslovne uporabnike za definiranje zahtev in prioritet. Če med njimi ni prave koordinacije, bo takšen projekt gotovo neuspešen. Za rešitev tega je treba postaviti koordinacijsko telo, sestavljeno iz obeh skupin, katerega vodja je neposredno odgovoren vodstvu podjetja.

Ni poslovnega načrta in strategije

Zagon CRM projekta brez jasno zastavljenih poslovnih načrtov in CRM strategije je ena najpogostejših in najhujših napak. To se dogaja v podjetjih, ki CRM enačijo z informacijsko tehnologijo in celoten projekt poenostavijo na njeno vpeljavo. Kaj kmalu pa se izkaže, da ustrezno ne pokriva področja delovanja podjetja in ne daje zelenih rezultatov.

CRM ni vpeljan za stranke, temveč za podjetje

Eden od ciljev CRM strategije je k strankam usmerjeno podjetje, kar pomeni, da je CRM vpeljan zaradi boljšega upravljanja odnosov s strankami in seveda posledično večjega

dobička. Večina podjetij pa v tem vidi reševanje internih problemov (avtomatizacijo procesov), kar je le del uspeha. Če hoče biti podjetje usmerjeno k strankam, je treba spremeniti predvsem njegovo organizacijsko kulturo in miselnost zaposlenih. Le tako se da doseči prave rezultate.

Avtomatizacija neustreznih procesov

Zaradi doseganja boljše odzivnosti na zahteve stranke, krajših prodajnih ciklov in marketinške akcije je treba te procese avtomatizirati. Pri tem se pogosto dogaja, da se avtomatizirajo obstoječi neučinkoviti procesi, ki niso usmerjeni v zadovoljstvo strank. Pravi način je reinženiring obstoječih procesov, usmerjen v večjo učinkovitost in zadovoljstvo strank.

Neustrezno izobraževanje uporabnikov

Veliko CRM projektov prekorači zastavljene roke, zaradi česar se zanje porabi več denarja, kot je bilo načrtovano. Zaradi vsega tega poskušajo podjetja nadomestiti čas in denar z zmanjšanjem izobraževanja zaposlenih. Nekatera pa žal že na začetku neustrezno načrtujejo izobraževanja. CRM tehnologija je ena najbolj kompleksnih in je kot taka zelo zahtevna za uporabnike.

13 Donosnost naložb v CRM

Donosnost naložb v CRM je najbolj vroča tema v diskusijah o CRM-ju. Pred leti so podjetja sprejemala odločitve na podlagi splošnega mnenja, da je v tehnologijo CRM treba investirati, ker to počnejo vsi, in kogar ne bo zraven, bo propadel. Tudi vzpon internetne ekonomije, ki je za sabo potegnila vso informacijsko tehnologijo, se je klavrno končal in kmalu je postalo jasno, da je velik del CRM projektov neuspešen oziroma ne daje želenih rezultatov (Pockard, 2003).

Pred časom je bilo malo podjetij, ki so že v fazi priprave investicije vključila tudi komponento donosnosti naložbe, še manj pa je bilo takih, ki so si donosnost naložbe postavila za cilj in vodilo skozi proces uvedbe. Nedavna študija, ki sta jo izvedli svetovalni hiši Gartner Group in Cap Gemini Ernst & Young (Stewart, 2002), je pokazala, da 68 odstotkov podjetij ne more izmeriti donosnosti naložbe v CRM.

CRM zahteva velike naložbe v tehnologijo, delovno silo, svetovalne storitve in izobraževanje, kar je z vzdrževanjem in nadgradnjami skupni strošek lastništva CRM sistema (ang. total cost of ownership – TCO). Z upoštevanjem dobička zaradi te investicije dobimo donosnost naložbe (ang. return on investment – ROI), ki nam pove, v kolikšnem času se nam naložba izplača.

Razumevanje donosnosti naložbe v CRM je problematično predvsem zaradi naslednjih vidikov:

- CRM je strategija in je vpeljana v celotnem podjetju, zato je treba tudi učinke iskati na ravni podjetja.
- Problematično merjenje »mehkih« metrik (npr. povečanje zvestobe).

CRM povzroči tudi organizacijske in kulturne spremembe v podjetju, kar še dodatno otežuje razumevanje donosnosti.

V enem od prejšnjih poglavij smo spoznali, da je dosledna uporaba metrik, ki so eden od osmih gradnikov CRM sistema, eden od pogojev za doseganje donosnosti naložbe. Moramo pa jih postaviti že v najzgodnejši fazi priprave CRM projekta. Z njimi stalno spremljamo doseganje zadanih ciljev in po potrebi na podlagi rezultatov modificiramo strategijo CRM in potek vpeljave. Te metrike lahko razdelimo na:

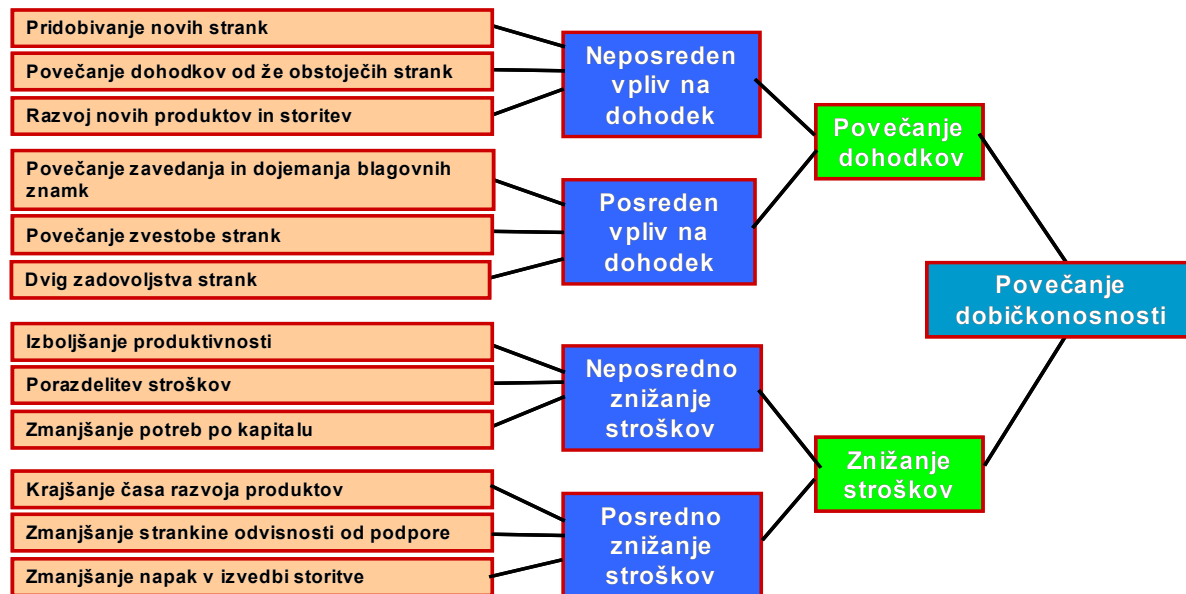
- korporativne,
- strateške,
- operativne in
- infrastrukturne.

Glavne metrike za uspešnost CRM projekta so:

- Zadovoljstvo in večja zvestoba strank, ki se kažeta predvsem z vnovičnimi nakupi oziroma uporabo storitev.

- Profitabilnost in povečan prihodek na stranko, ki se kaže v povečanju nakupov oziroma uporabi storitev in zmanjšanju stroškov.
- Tržni delež.
- Povečanje prihodka in marž.

Slika 14: CRM vpliva na rast dohodka in zniževanje stroškov



Vir: Cap Gemini Ernst&Young

V zdajšnjih slabih gospodarskih časih, ko je malo investicijskih sredstev, se veliko podjetij odloča predvsem za manjše investicije s kratkim časom povrnitve naložbe – ROI. To so predvsem razne aplikacij na spletu, ki omogočajo samopomoč strank. Svetovalno podjetje Gartner predlaga deset korakov za doseganje donosnosti v CRM naložbe (Eisenfeld, 2001):

- Določitev stroškov investicije in pričakovanih dobičkov. Treba je določiti tudi metrike za posamezna področja: prodaja, marketnig in podpora strankam.
- Postavitev realnih ciljev. Pri tem uporabljamo tudi primerjave s konkurenčnimi podjetji (ang. benchmarking).
- Določitev ciljev za vsak podprojekt, ki vsebuje aktivnosti, časovne okvire, stroške za vsak korak in merljive rezultate.
- Definiranje sprememb v delovanju podjetja v skladu z zadanimi cilji po posameznih oddelkih za vsako aktivnost.
- Določitev funkcionalnih in arhitekturnih zahtev, pri čemer je treba tesno sodelovati z oddelkom informatike. Najbolj kritična je določitev in prioritizacija sistemskih funkcij, ki bodo omogočale zelene aktivnosti.
- Izračun celotnega stroška CRM naložbe – TCO za dobo treh let. Pri tem ne smemo pozabiti na stroške dela ljudi in njihovega izobraževanja.
- Načrtovanje vpeljave projekta in predvidevanje ROI.

- Vpeljava pilotskega projekta in njegova analiza.
- Popravki strategije in načrta vpeljave na podlagi pilotskega projekta.
- Vpeljava in sprotno spremljanje ROI.

14 Ocena modela arhitekture CRM sistema v telekomunikacijah

Namen tega poglavja je kritična analiza arhitekture CRM sistema v telekomunikacijah. V skladu s SWOT metodologijo bom preučil prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti predstavljene arhitekture.

Pred analizo opisane arhitekture CRM sistema v telekomunikacijah bom poudaril pomembnost samega pristopa, ki temelji na komponentni arhitekturi CRM sistema, umeščeni v celotno informacijsko infrastrukturo podjetja, ki skupaj s povezanimi aplikacijami tvori CRM arhitekturno ogrodje oziroma CRM ekosistem. Še vedno je zelo razširjeno napačno prepričanje, da je CRM ena sama aplikacija, ki bo rešila vse probleme podjetja. Po analizah svetovalne hiše Gartner nihče od ponudnikov celovitih CRM rešitev, vključno z vodilnim ponudnikom Siebelom ne pokriva več kot 25 odstotkov zahtevanih funkcij večjih podjetij. Celovite CRM rešitve so močne predvsem na področjih prodaje in podpore strankam. Zato svetovalna hiša Gartner odsvetuje uporabo celovitih rešitev, ki naj bi pokrivale celotno CRM področje (Bona, 2002). To še toliko bolj velja za telekomunikacijsko panogo, ki je imela v primerjavi z drugimi dolgo monopolni položaj in se je šele v zadnjih letih začela tržno obnašati, in s tem relativno nezrelost CRM vertikalnih rešitev za to panogo. Neupoštevanje komponentnega arhitekturnega pristopa in postavitve celotne CRM arhitekture pred izbiro ponudnikov CRM aplikacij privede predvsem do neustreznih funkcionalnosti in nepovezanih aplikacij, kar zelo pogosto vodi v neuspešnost uvedbe CRM projekta.

Prednosti

Model arhitekture CRM sistema v telekomunikacijah temelji na CRM ekosistemu, ki ga je postavila svetovalna hiša Meta Group. Čeprav je ta model široko sprejet pri ponudnikih in uporabnikih CRM aplikacij, je za praktično uporabo presplošen in ga je treba prilagoditi specifičnim zahtevam podjetja. Pri tem sem preučil eTOM ogrodje poslovnih procesov ponudnika telekomunikacijskih storitev, ki ga je izdal TeleManagement Forum (TMF), ena najpomembnejših organizacij v telekomunikacijski panogi. Omenjeno ogrodje poslovnih procesov podrobno opisuje tudi procese, potrebne za celovito upravljanje odnosov s strankami, iz katerih sem definiral ustrezne arhitekturne komponente. Posebno je poudarjena povezava z OSS sistemi, ki skrbijo za delovanje telekomunikacijske infrastrukture, in sistemom za zaračunavanje storitev. Poleg tega sem upošteval trende v CRM tehnologiji in telekomunikacijski panogi. Tako je predlagana arhitektura uporabna za vse ponudnike telekomunikacijskih storitev – fiksnih in mobilnih.

V opisani arhitekturi vidimo specifične zahteve in aplikacije, brez katerih si celovitega upravljanja odnosov s strankami v telekomunikacijah ne moremo predstavljati. To seveda pomeni, da brez ustrezne informacijske podpore ne bo mogoče podpreti še tako dobro zastavljene strategije celovitega upravljanja odnosov s strankami.

Slabosti

Ena glavnih slabosti predlagane arhitekture je povezana s poimenovanjem posameznih komponent in aplikacij.. Tako posamezni ponudniki različno poimenujejo iste aplikacije, kar je predvsem posledica hitre rasti CRM trga. Veliko bolj zavajajoče pa je enako poimenovanje aplikacij z različnimi ali podobnimi funkcijami. Tako ima na primer aplikacija za upravljanje z naročili, kljub istemu imenu, različne funkcije v telekomunikacijski in zavarovalniški panogi. Posamezni ponudniki določene funkcije delijo na več aplikacij ali pa več funkcij združijo v eno aplikacijo. Zato je za uporabo te arhitekture treba dobro poznati predvsem funkcije posamezne aplikacije.

Priložnosti

Večina večjih podjetij se odloča za nakup posameznih aplikacij, ki so najboljše na trgu in ustrezajo njihovim potrebam. Ta rešitev pa zaradi integracije posameznih aplikacij ponavadi podaljša čas in poveča stroške vpeljave. Zato se srednja in manjša podjetja velikokrat odločijo za nakup celovitih CRM rešitev, ki jim seveda ne omogočajo optimalne funkcionalnosti. Z razvojem spletnih in integracijskih tehnologij ter standardnih vmesnikov med CRM aplikacijami problem integracije ne bo več tako pomemben. Tako bodo lahko vsa podjetja izbirala optimalne aplikacije, kar bo še povečalo pomembnost arhitekturnega modela.

TeleManagement Forum poleg ogrodja poslovnih procesov pripravlja podatkovni model ponudnika telekomunikacijskih storitev. Z njegovo določitvijo in uporabo skupaj z arhitekturnim modelom bodo imeli ponudniki boljše smernice pri razvoju CRM aplikacij. Ravno tako bodo kupci enostavneje izbirali in primerjali različne aplikacije in njihove funkcije.

Nevarnosti

Predlagana arhitektura zaradi univerzalnosti ne določa integracijskih standardov. Te mora vsako podjetje določiti glede na obstoječe znanje in integracijske platforme, obstoječe CRM aplikacije, ki sodijo v CRM ekosistem, in druge posebnosti. Glede na to, da se CRM ekosistem stalno nadgrajuje, je treba upoštevati tudi razvojne trende in odprtost integracijske platforme.

CRM arhitektura je sicer eden od osnovnih delov CRM strategije, je pa tudi le eden od gradnikov, potrebnih za uvedbo uspešnega sistema za CRM. Ravno poenostavljeno gledanje na CRM kot na tehnični problem je bilo v preteklosti eden glavnih krivcev za neuspešnost takšnih projektov.

15 Sklep

CRM je vpeljava k strankam usmerjene poslovne strategije, ki povzroči preoblikovanje funkcionalnih aktivnosti in zahteva reinženiring poslovnih procesov. Strategija je podprta, ne vodena s CRM tehnologijo. V skladu s tem se ponudniki telekomunikacijskih storitev vse bolj usmerjajo na obstoječe in manj na potencialne stranke. Cilj ni več pridobiti čim več strank za vsako ceno, temveč napredovanje v odnosu do stranke, od njene pridobitve, njenega zadovoljstva pa do zvestobe.

Prehod iz tehnološko oziroma produktno usmerjenega v podjetje, usmerjeno k strankam, s postavljenimi strategijo za celovito upravljanje odnosov s strankami, ki je ustrezno podprta z informacijsko tehnologijo, pa je vse prej kot preprost. Zato sem v delu prikazal teoretičen pristop k razumevanju celovitega upravljanja odnosov s strankami prek osem gradnikov za CRM – ogrodja za uspešno uvedbo, ki podjetjem omogoča celovit pogled, pripravo poslovnega načrta in načrta vpeljave ter filozofijo, kot ga vidi svetovalno podjetje Gartner. Celovito upravljanje odnosov s strankami sem predstavil še po funkcionalni plati in analiziral problematiko v prodaji, marketingu in podpori strankam. To znanje naj bi omogočalo ustrezno predznanje, ki je nujno za razumevanje celovitega upravljanja odnosov s strankami v telekomunikacijah.

V nadaljevanju sem se preusmeril na telekomunikacijsko panogo, preučil njeno stanje, posebnosti celovitega upravljanja odnosov s strankami pri ponudnikih telekomunikacijskih storitev in opisal procese, ki vplivajo na odnose s strankami. Na osnovi teh raziskav sem postavil in podrobno opisal arhitekturo CRM sistema v telekomunikacijah, kar je tudi glavni cilj naloge. V nadaljevanju sem analiziral problematiko donosnosti naložb v CRM, ki je v zadnjem času najbolj vroča tema v razpravah o CRM-ju.

Prvi del magistrskega dela se lahko uporablja kot priručnik CRM, saj prinaša sistematičen pregled celovitega upravljanja odnosov s strankami, od zgodovinskih okvirov in same definicije CRM kot poslovne strategije, ki je podprta, ne vodena, s CRM tehnologijo. Opisani so trendi, strategije in priložnosti, ki jih ima CRM v prodaji, marketingu in podpori strankam. Pri tem sem sistematično klasificiral in opisal aplikacije na vsakem od teh področij, kar je zelo zahtevno, saj na trgu obstaja velika zmeda glede poimenovanj in funkcij CRM aplikacij.

Drugi del magistrske naloge je namenjen predvsem Telekomu Slovenije in drugim ponudnikom telekomunikacijskih storitev, ki razmišljajo o uvedbi celovitega upravljanja odnosov s strankami ali pa so na poti k njemu. Zato sem v nalogi orisal stanje v telekomunikacijski panogi, vpliv gospodarske recesije v svetu in trende ter priložnosti CRM tehnologije v panogi, kar je dobra osnova za postavitev ustrezne CRM strategije.

Podrobni opisi procesov, potrebnih za celovito upravljanje odnosov s strankami, ki so del eTOM ogrodja poslovnih procesov ponudnika telekomunikacijskih storitev po predlogih TeleManagement Forum (TMF), so dobra osnova za organizacijske spremembe, nujno potrebne za uspešno uvedbo CRM strategije.

Na osnovi modela CRM ekosistema svetovalne hiše Meta Group sem postavil model arhitekture CRM sistema v telekomunikacijah. Predstavljena arhitektura je dobro ogrodje z opisom aplikacij in specifičnih zahtev, ki ga lahko uporablja vsak načrtovalec CRM informacijske infrastrukture za ponudnike telekomunikacijskih storitev – fiksnih in mobilnih. Za uporabo te arhitekture je treba dobro poznati predvsem funkcije posamezne aplikacije, saj imajo te različna imena. Pri izbiri ponudnikov in aplikacij je treba postaviti integracijske standarde, ki morajo upoštevati predvsem odprtost. Zaradi zmanjševanja stroškov je vedno bolj pomembna postavitev ustrezne CRM arhitekture, ki omogoča celovit pregled nad končno sliko in s tem vpeljava ustrezne CRM tehnologije po korakih, s čimer zmanjšamo poslovno škodo in stroške, ki nastanejo s postavitvijo funkcionalno neustreznih in nepovezanih aplikacij.

Kljub že omenjeni gospodarski stagnaciji in vedno hujšemu boju za stranke je predvidena nadaljnja rast trga CRM aplikacij. V telekomunikacijski panogi bo potekal razvoj predvsem v smeri portalov za samopomoč in njihove povezljivosti z upravljalnimi sistemi telekomunikacijske infrastrukture, s katerimi bodo stranke same lahko izbirale zelene telekomunikacijske storitve. Tako se bo povečalo zadovoljstvo strank, podjetje pa bo zmanjšalo stroške delovne sile v kontaktnih centrih, prodajnih oddelkih in še marsikje.

16 Literatura in viri

1. Aspinall Edward et al.: The importance of customer retention. European communications, London (UK), Autumn 2001
2. Awde Priscilla: They are watching you. European communications, London (UK), spring 2002
3. Bona Alexa, Radcliffe John: Eight Building Blocks of CRM: A Framework for Success. Gartner predavanje. Ljubljana, Junij 2002
4. Close Wendy et al: Supercharge the Sales Effort: Sales Applications for Large Enterprises. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: R-14-4280, September 2001
5. Collins Kimberly: Marketing: Functionality and Vendors. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: M-12-8471, Februar 2001
6. Comport Jeff, Radcliffe John: Technology Decisions Are Key to Enabling CRM Strategies. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: DF-14-8082, December 2001
7. Davies Jim: Siebel 7 eBusiness Applications Service Solution. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: DPRO-90635, Februar 2002
8. Dickie Jim, Hayes Laurie: The 2001 Sales Excellence Challenge – Optimizing the Way We Sell. CRM Insights, Danville (USA), 2002
9. Dyché Jill: The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management. Boston (USA): Addison-Wesley Pub Co, 2001. 336 str.
10. Eisenfeld Beth, Radcliffe John, Thompson Ed: True CRM Requires Organizational Collaboration. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: DF-14-6658, December 2001
11. Eisenfeld Beth: Ten Steps to Forecasting and Achieving CRM ROI. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: TG-14-7338, November 2001
12. Elliot Bern: Call Center Infrastructure Selection Criteria. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: DF-13-6991, Avgust 2001
13. Giga Information Group: Churn management. [URL: <http://www.gigaweb.com/>], 2000
14. Goldenberg Barton J.: CRM Automation. Upper Saddle River (USA): Prentice Hall PTR, 2002. 322 str.
15. Herschel Gareth: Marketing Magic Quadrants -- Diversity Rules the Day. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: M-16-1211, April 2002
16. Herschel Gareth: Relationship Optimization Key Criteria for 2002. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: M-15-5676, Marec 2002
17. Kilkenberg Sharon: Handle your customers with care. European communications, London (UK), summer 2002
18. Kirkby Jennifer: Creating a CRM Vision. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: TG-14-9470, December 2001

19. Kirkby Jennifer: Developing a CRM Strategy. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: TU-14-9475, December 2001
20. Kotler Philip: Trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
21. Lassman Jay: CRM in the Call Center and Contact Center. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: DPRO-93666, Oktober 2002
22. Lee Dick: The CRM Survival Guide. St. Paul (MN): HYM Press, 2000. 222 str.
23. Leeuw Maarten: CRM Challenges around the Globe. New dynamics, new directions implementing global CRM strategies in today's economy. Nica, 22-24 April 2002
24. Maoz Michael: CRM Field Service Automation Magic Quadrant Criteria 2003. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: DF-18-4040, November 2002
25. McKinsey & Company: Churn. [URL: <http://www.mckinsey.com>], 2001
26. Možina et al: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
27. Nelson Scott et al: Customer Data Quality and Integration: The Foundation of Successful CRM. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: R-14-7181, November 2001
28. Nelson Scott, Kirkby Jennifer: Seven Key Reasons Why CRM Fails. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: COM-13-7628, August 2001
29. Nykamp Consulting Group: Customer Lifetime Value. DM Review - Portal Related White Paper. [URL: <http://www.dmreview.com>], May 2002
30. Peppers Don, Rogers Marta: One to One Future: Building relationship One Customer At a Time. New York (USA): Doubleday, 1993
31. Pockard Dror: Fulfilling the promise of communications CRM. Vanilla Plus, Hampshire (UK), Januar 2003
32. Postma Paul: Nova doba trženja. Ljubljana: GV Založba, 2001. 174 str.
33. Postma Paul: Customer relationship management Nov koncept vodenja, ki v ospredje postavlja stranke v Sloveniji. Ljubljana: GV Izobraževanje, september 2001
34. Radcliffe John, Kimberly Collins and Jennifer Kirkby: Customer Information Is the Lifeblood of CRM. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: DF-14-9264, December 2001
35. Radcliffe John: Eight Building Blocks of CRM: A Framework for Success. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: AV-14-9265, December 2001
36. SAP: mySAP CRM interaction center. [URL: <http://www.sap.com/crm>], 10.12.2002
37. SAP: mySAP CRM sales. [URL: <http://www.sap.com/crm>], 15.1.2003
38. Sarner Adam, Janowski Walter: E-Marketing Magic Quadrant: Functionality Requirements. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: SPA-14-4042, Oktober 2001
39. Shahnam Liz: The Customer Relationship Management Ecosystem. META Group, Stamford (USA), Note Number: Delta 724, Marec 1999
40. Shaw Rochelle: Customer Relationship Management (CRM): Overview. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: DPRO-90679, Oktober 2002
41. Siebel: Siebel Sales: Product Description. [URL: <http://www.siebel.com/>], 16.1.2003

42. Stewart Mathew: Delivery with attitude customer. European communications, London (UK), spring 2002
43. Swift Ron: Best Practices to Achieve Success (using DW and CRM). ETIS Conference, Zurich, 2002
44. Telecom Italia lab: Churn management, [URL: <http://www.telecomitalialab.com>], 2002
45. Thompson Ed, Kirkby Jennifer, Buytendijk Frank: Getting the Best Out of CRM Performance Metrics. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: DF-13-1433, December 2001
46. Thompson Ed: Customer Process Re-engineering: Talk to Your Customers. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: DF-14-8380, December 2001
47. Timothy Hickernell: Principles of CRM. META Group, Stamford (USA), Note Number: Delta 1027, 20 August 2001
48. TM Forum: Enhanced Telecom Operations Map (eTOM) The Business Process Framework. TeleManagement Forum, Morristown (USA), 2002
49. Wecksell Joel, Kirkby Jennifer, Thompson Ed: Customer Experience: The Voice of the Customer. Gartner Group, Stamford (USA), Note Number: TG-14-9567, December 2001
50. Williams David: Get the best service. European communications, London (UK), spring 2002